



Cycle 2022 - 2023 - Osez l'aménagement !

« Elus et aménageurs : osons ensemble le projet urbain ! »

Rencontre du Réseau National des Aménageurs

Jeudi 6 juillet 2023

à la Maison de la Chimie, 28 rue Saint-Dominique, Paris 7ème.

Sommaire

Ouverture par les co-présidents du RNA.....	3
Intervention de Christophe Béchu, ministre en charge de la transition écologique, de la cohésion des territoires, de la ville et du logement.....	6
Séquence 1 – Du projet politique au projet urbain : aménager pour mettre en œuvre sa vision du territoire.....	8
Séquence 2 – Du projet urbain à sa mise en œuvre : trouver des solutions financières et techniques, avec l'aménageur.....	17
Intervention de Thierry REPENTIN, maire de Chambéry, représentant de l'Association des Maires de France et des Présidents d'Intercommunalité.....	25
Séquence 3 - L'aménagement pour accélérer les transitions environnementales.....	27
Séquence 4 - Acceptabilité des projets : l'aménagement pour faire sens et répondre aux attentes des citoyens et des entreprises.....	37
Clôture par Sébastien MIOSSEC, président de Quimperlé Communauté et président délégué d'Intercommunalités de France, avec un représentant de France urbaine.....	43

Ouverture par les co-présidents du Réseau National des Aménageurs (RNA)

Nicolas GRAVIT, directeur, Eiffage Aménagement

Bonjour à tous. J'accueille avec grand plaisir Sarah BELLIER, qui rejoint le Réseau national des aménageurs (RNA) en tant que co-présidente.

Nous sommes heureux de tenir aujourd'hui notre cinquième journée du cycle de travail 2022-2023 « Osez l'aménagement ! ».

Le cycle de travail 2022-2023 a déjà connu quatre premières journées, sur les thèmes : « Faire avec l'existant, problème ou solution ? », « Bas carbone, qualité de vie, qualité de ville », « Prendre le risque de faire et faire avec le risque » et « Nos futurs, exploration de la ville et de l'aménagement de demain ».

Ces séances, durant lesquelles des dizaines d'élus ont déjà témoigné, ont montré que pour préparer leur ville à l'avenir, des collectivités sont en train d'agir, d'innover et d'accélérer dans des missions d'aménagement urbain qui constituent les clés de voûte dans leur action d'ensemble.

Ces collectivités, qui n'étaient pas toutes aguerries à la culture de l'aménagement, ont su trouver un équilibre politique entre communes et intercommunalités, et définir leur vision de territoire et leurs projets. Elles se sont fermement placées dans des postures de pilotes d'opération d'aménagement, assumées et choisies, au service d'un projet urbain d'ensemble.

Elles ont endossé cette compétence, en faisant le choix de renforcer leurs équipes internes dédiées au pilotage de l'aménagement, et de s'appuyer sur des aménageurs, publics ou privés, afin de trouver des voies de faisabilité financière, juridique, technique, ainsi que des voies de dialogue avec les citoyens.

Les élus, entendus dans le cadre des dernières séances du RNA, ont rappelé que l'évolution spontanée et diffuse de la ville sera toujours prédominante. En revanche, l'aménagement urbain n'existe pas sans initiatives et volontés politiques. Ces deux modes d'action ne s'opposent pas, mais sont bien au contraire complémentaires. L'aménagement reste nécessaire, car il permet de mettre en œuvre un projet public citoyen, économique, social et environnemental sur le territoire.

Ces élus ont également constaté que la planification est indispensable, mais non suffisante. **Face à la rapidité du marché, l'aménagement est apparu comme un outil nécessaire à l'inflexion de l'urbanisation dans des temps raisonnables, à la hauteur des ambitions des politiques publiques locales, sur le périmètre de l'opération, comme au-delà, sur le territoire, par effet d'entraînement.**

Ils ont également rappelé qu'une opération d'aménagement permet de porter des actions d'une envergure inatteignable autrement, et de travailler des compromis et des équilibres pour divers objectifs, de manière contextualisée et transversale. Bref, de **tenir le cap des fondamentaux d'un projet dans le temps et de le sécuriser face aux occasions de l'abandonner.**

Enfin, même conflictuel, le projet d'aménagement est visible et assure l'implication du citoyen. Il oblige les élus à une recherche du consensus, précieux pour réussir à agir collectivement et dépasser la tentation de l'immobilisme.

Ces preuves de réussite doivent être diffusées et doivent nous servir à convaincre tous les élus et leurs équipes que le mode de l'aménagement leur permettra de répondre à leurs principales préoccupations relatives à l'impact économique, à la gestion des équipements publics, aux questions environnementales et climatiques et enfin à l'acceptabilité des projets. Bref, une ville durable, désirable et équilibrée.

À l'heure des récents événements auxquels les maires et leurs équipes ont été confrontés, et afin de ne pas renouveler les erreurs du passé, « oser l'aménagement » devient plus que nécessaire et donc prioritaire.

J'en profite pour vous témoigner, Mesdames et Messieurs les élus, du soutien des acteurs de notre profession, notamment auprès des maires. Notre métier d'aménageur au service des territoires impose que nous soyons au plus près de vous au quotidien pour élaborer et construire une ville durable. En ces temps difficiles pour vous et pour l'ensemble de la population française, je vous remercie pour votre dévouement et les actions que vous menez au quotidien, avec conviction et courage pour nos concitoyens.

Je souhaite également apporter mon soutien particulier à une personne qui devait intervenir cet après-midi dans le cadre de cette journée du RNA. Il s'agit de monsieur Vincent JEANBRUN, maire de L'Hay-les-Roses.

Vincent JEANBRUN devait intervenir dans la dernière table ronde de la journée, afin d'évoquer un projet ambitieux qu'il mène dans sa ville. Vincent JEANBRUN est un maire convaincu et courageux, qui a osé l'aménagement.

Sarah BELLIER, directrice générale, EPA Nice Ecovallée

Bonjour à tous. Je souhaite remercier les membres du Codir du Réseau national des aménageurs de m'avoir accueilli au sein de ce collectif, dont j'ai déjà pu mesurer et apprécier l'engagement pour répondre aux enjeux de la fabrique de la ville, dans un contexte de transition augmentée que nous connaissons à l'heure actuelle. J'ai pu mesurer leur volonté d'agir, avant tout avec les élus, au bénéfice des habitants et des territoires.

Je m'attacherai désormais à incarner, aux côtés de Nicolas GRAVIT, la composante publique et féminine de cette présidence bicéphale du réseau.

Je tiens évidemment à remercier les ministres Christophe BECHU et Olivier KLEIN, ainsi que leurs représentants, pour la confiance qu'ils me témoignent en me proposant de succéder à Aude DEBREIL, qui a occupé cette fonction avec conviction et enthousiasme.

Nous avons aujourd'hui la satisfaction de pouvoir prolonger et amplifier les travaux au sein de cette instance, sur les leviers et la nécessité d'agir ensemble pour l'aménagement urbain. **L'enjeu est d'arriver à se préparer collectivement à l'avenir et à faire évoluer nos pratiques. Pour cela, nous avons besoin d'entendre les attentes et les besoins des collectivités pour mieux y répondre. Les enjeux sont multiples.**

Nous sommes donc particulièrement heureux d'accueillir ce jour, en nombre plus important que d'ordinaire, des élus, des représentants et des dirigeants de collectivités, car vous êtes à l'initiative des projets de territoire. Nous sommes également heureux d'accueillir les aménageurs et les partenaires, toujours mobilisés à nos côtés.

Nous avons construit cette journée grâce à l'implication importante de plusieurs associations, avec notamment l'Association des Maires de France, Intercommunalités de France, France urbaine et l'Association des Petites Villes de France.

Par ailleurs, cette séance plénière a été conçue en collaboration avec le Club Ville Aménagement et la Banque des Territoires.

Éric BAZARD, Président du Club Ville Aménagement (CVA) et directeur général, SPL Vallée Idéale Développement

Merci pour votre invitation et pour cette présentation dont je partage chaque mot. À l'automne dernier, quelques semaines après la 10^e édition de notre colloque des Entretiens de l'aménagement, nous avons décidé, au Club, de réinterroger la relation élus-aménageurs, si centrale dans la fabrique urbaine.

La date du 5 juillet 2023 avait été déterminée pour tenir, au Hub des Territoires, une rencontre inaugurale. Or, quelque temps plus tard, nous avons appris que le Réseau national des aménageurs organiserait le lendemain une grande journée consacrée au même thème.

Le chevauchement de ces initiatives respectives signalait une heureuse coïncidence aux enseignements précieux, et en premier lieu, la confirmation de l'importance du sujet et le caractère impératif d'une meilleure coopération entre le Réseau national des aménageurs et le Club Ville Aménagement.

Je me réjouis que cette première journée commune s'enrichisse du concours précieux de l'Association des Maires de France, d'Intercommunalités de France, de France urbaine, de l'Association des Petites villes de France et de la Banque des Territoires. Concours qui, je l'espère, perdurera.

Je souhaiterais vous inviter à prendre connaissance d'un texte fondateur pour le Club Ville Aménagement, utile à nos débats du jour. Il s'agit d'une déclaration pour l'aménagement public, actualisation et refondation, adoptée en juin 2022, à la veille de nos entretiens de Clermont-Ferrand. Certains l'ont déjà baptisé « le Petit livre jaune ».

Il ne s'agit pas d'un plaidoyer pro domo d'aménageurs inquiets de leurs conditions. Je profite d'ailleurs de l'occasion pour rappeler que Club Ville Aménagement n'est, en aucun cas, un syndicat professionnel, un ordre ou une corporation. Il s'agit d'un club de réflexion permanente, créé il y a 30 ans entre le ministère et les grands aménageurs nationaux, propice au déploiement du temps long de la pensée, à destination des acteurs de la fabrique urbaine.

Notre déclaration est un plaidoyer pour l'aménagement public, qu'il soit exercé en régie par une collectivité, un aménageur public ou un opérateur privé. **Davantage que la personnalité juridique de l'aménageur, c'est son engagement au travers d'un contrat public et une gouvernance publique ad hoc qui détermine la finalité de nos actions.**

L'aménagement de la ville, qui est une affaire de connivence, relève intrinsèquement d'un partage des rôles entre opérateurs publics et privés. Néanmoins, il nous semble qu'**une des conditions essentielles est l'organisation de la maîtrise d'ouvrage urbaine (de l'acte politique et de sa conduite)**. Elle s'illustre différemment selon les territoires, mais il est indiscutable que seul un maître d'ouvrage urbain public dessine une commande, exprime les attentes, rend des comptes et quelquefois finance l'opération. Cette part stratégique et politique est particulièrement importante.

Aucun aménagement réussi n'arrive par l'opération du Saint-Esprit. Il procède d'une pensée stratégique. **Faire la ville est un acte éminemment politique. Plus que jamais, la relation primordiale entre élus, citoyens et aménageurs porte le défi du développement territorial, dont il convient de prendre soin.**

La déclaration du Club est une contribution lucide et parfois critique de nos réalisations, nourrie d'une cinquantaine d'entretiens auprès des acteurs de la ville que nous avons souhaité verser au débat.

Cet engagement de maître d'ouvrage urbain à préparer la ville à sa transformation économique et sociale, et aménagée à la bonne échelle, n'est pas une profession de foi ni une façon pour les aménageurs de se parer de vertu. Au contraire, il s'agit d'un appel à une refondation collective et à une réflexion permanente.

Nos pratiques et nos modes de faire ont beaucoup évolué depuis 30 ans, et devront encore évoluer rapidement dans les années qui viennent. Nous devons au quotidien remettre l'ouvrage sur le métier. C'est l'esprit de ce document, et d'une façon plus générale, des travaux du Club. Nous l'avons voulu le plus vivant possible, une matière sujette à un ajustement permanent.

Cette journée marque dès lors, pour l'ensemble des membres du Club, et nous tous, chahutés par des mutations climatiques, démocratiques et sociales profondes, une occasion exceptionnelle de **consolider le dialogue avec les élus et les collectivités, et d'agréger des conditions d'actualisation et de pérennisation du modèle français de l'aménagement, qui est unique.**

Sarah BELLIER, directrice générale, EPA Nice Ecovallée

Le ministre Christophe BECHU n'est pas présent ce jour, mais a tout de même souhaité s'exprimer au travers d'une vidéo. Nous souhaitons le remercier, ainsi qu'Olivier KLEIN, pour le soutien témoigné au RNA et l'intérêt porté à nos travaux. Le RNA est une instance de travail qui concrétise une forme de collaboration innovante et qui réunit une diversité d'acteurs qui en fait sa richesse.

Nicolas GRAVIT, directeur, Eiffage Aménagement

Je souhaite saluer les membres du Comité directeur du Réseau National des Aménageurs qui pilotent ce réseau et qui l'animent, notamment les six chefs de file publics et privés qui pilotent les groupes de travail annuels. Votre investissement est fondamental pour la dynamique et la qualité de notre réseau.

Je remercie également la sous-direction de l'aménagement durable et à la DHUP, ainsi le CEREMA pour son accompagnement et son pilotage technique du réseau. En outre, merci pour le soutien financier du ministère nous permet d'organiser ces journées.

Intervention de Christophe Béchu, ministre en charge de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires

La vidéo projetée en séance est disponible sur cette page :

<https://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/le-dernier-rna-a-eu-lieu-le-6-juillet-2023-a-la-a210.html>

Christophe BECHU, ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires

Chers co-présidents du Réseau National des Aménageurs, Mesdames et Messieurs les élus, Mesdames et Messieurs.

Je ne peux malheureusement pas être à vos côtés pour ouvrir cette journée d'échanges, dont l'objectif, je le sais, est de **rapprocher les élus et les professionnels de l'aménagement au service des villes et des territoires durables**. C'est la raison pour laquelle je tenais à vous adresser ce message vidéo.

Vous le savez mieux que quiconque, les défis sont immenses pour atteindre nos objectifs de transition écologique, mais pour atteindre aussi nos objectifs d'amélioration du cadre de vie, de production de logements et d'accueil d'activités économiques.

Je suis élu local avant d'être ministre, et je sais combien **il est difficile de faire émerger et de réaliser des projets urbains** face aux injonctions parfois contradictoires des stations ou à la complexité des procédures. **Pourtant, le risque serait tout aussi fort de renoncer à l'exercice des compétences d'urbanisme et d'aménagement.**

L'objectif de cette journée est justement de regarder comment oser et convaincre les maîtres d'ouvrage publics.

Dans un contexte qui est celui de la planification territoriale, avec des documents d'urbanisme qui reflètent normalement les stratégies de territoire, entre les défis de sobriété, de lutte contre l'étalement urbain, de décarbonation, **vos opérations d'aménagement constituent les projets qui sont à la croisée des chemins.**

D'abord, les opérations d'aménagement sont la meilleure réponse que l'on puisse proposer pour appliquer une politique de sobriété foncière, dont le pays a besoin.

Au moment où nous finalisons le travail sur une proposition de loi pour rendre le ZAN plus applicable dans les territoires, il me semble particulièrement important que vous, professionnels de l'aménagement, puissiez montrer l'exemple de la fabrication de villes plus sobres en espace, mais tout aussi agréables à vivre.

Ensuite, les villes dans lesquelles nous vivons sont directement, et le seront de plus en plus, impactées par le dérèglement climatique, avec des températures de plus en plus chaudes. Nous savons l'importance de la place de la nature en ville, de la renaturation, des îlots de fraîcheur, et plus largement du changement de la morphologie de nos villes, trop souvent minérales.

Pour tout cela, les élus ont tout intérêt à recourir à des professionnels de l'aménagement, pour à la fois optimiser les programmations urbaines, dépasser les complexités administratives, techniques, voire partager les risques financiers de projets d'envergure. C'est vous dire si je suis sensible à l'initiative du Réseau National des Aménageurs qui vise à **mettre au diapason les attentes des élus et les savoir-faire des professionnels de l'aménagement public ou privé.**

L'organisation de cette journée est d'ailleurs le fruit d'un partenariat entre le Réseau National des Aménageurs, co-organisé par le ministère avec l'appui du Cerema, le Club Ville Aménagement, l'Association des Maires de France, l'Association des Petites villes de France, France Urbaine, Intercommunalités de France et la Banque des Territoires.

Depuis sa création, à l'initiative du ministère en 2015, **le RNA constitue, pour l'État, pour les collectivités et pour les professionnels, le lieu de partage des bonnes pratiques, de réflexion, sur les enjeux de l'aménagement opérationnel.**

Amplifier ces travaux, les mettre directement au service des élus, répondre aux enjeux de sobriété dans la consommation des ressources, penser la résilience, l'inclusion sociale, le dynamisme économique : toutes ces raisons justifient à la fois le RNA et son évolution.

Avec la nomination de Sarah BELLIER, aux fonctions de co-présidente du RNA, que je tiens à saluer, c'est aussi une nouvelle page qui s'ouvre. J'ai souhaité, avec Olivier KLEIN, que nous puissions renforcer le lien entre l'activité du RNA et les entreprises publiques locales qui ont un rôle majeur en matière de conseil auprès des élus. C'est pourquoi nous avons créé un poste de secrétaire général du RNA, qui sera confié à un directeur ou à une directrice d'une entreprise d'aménagement.

Mesdames et Messieurs, merci d'avoir accepté de vous mobiliser aujourd'hui pour témoigner et pour débattre de l'importance d'oser l'aménagement. Votre expérience au service de nos concitoyens et de nos territoires est très précieuse. Elle profitera à l'ensemble de la filière. Pour toutes ces raisons, je vous souhaite de bons et de fructueux échanges.

Jean-Baptiste BUTLEN, sous-directeur de l'Aménagement Durable à la DHUP

Je suis particulièrement heureux de l'organisation de cette journée, dont nous avons rêvé et qui s'est enfin concrétisée comme un partenariat inédit entre le Réseau National des Aménageurs et le Club Ville Aménagement, et un partenariat également avec les associations de collectivités et la Banque des Territoires, avec lesquelles nous travaillons quotidiennement.

Cette journée se réalise avec et pour les élus, que je salue, tout particulièrement en cette période singulière, mouvementée, de contestation. Je me joins au coprésident pour témoigner tout mon soutien au maire de L'Haÿ-les-Roses qui devait nous rejoindre, et qui, au regard des événements, est occupé ailleurs actuellement.

Les élus de la République osent au quotidien, au bénéfice des territoires et des habitants, notamment dans l'exercice de leurs compétences d'urbanisme et de leurs compétences d'aménagement.

Les défis sont immenses. En ce moment même sont votées les **lois Zéro artificialisation nette et Industries vertes**, et le Président de la République a annoncé il y a quelques heures un **projet de loi Reconstruction** qui, évidemment, appellera l'exercice de la compétence d'urbanisme et d'aménagement.

Face à ces défis, nous sommes tous convaincus qu'**au-delà de la planification, les opérations d'aménagement représentent un outil permettant de répondre à l'ambition de transformation des territoires.**

Je terminerai mes propos en saluant Sarah BELLIER, directrice générale de Nice Ecovallée, qui est une grande professionnelle et qui saura, avec l'aide de Nicolas, prendre le flambeau d'Aude DEBREIL.

Je me réjouis également de la confirmation de la place des entreprises publiques locales au sein du Codir du RNA. Ils y étaient déjà présents et particulièrement actifs, mais ils sont légitimés encore davantage dans leur rôle, en ayant accepté la place de secrétariat général de cette instance.

RNA et CVA sont des instances de réflexion essentielles pour les professionnels, pour les élus, mais aussi pour l'État. Nous avons effectivement besoin de vous et de ces énergies pour nous accompagner dans l'élaboration des politiques publiques qui sont inspirées par cette collégialité, par des expériences de terrain et par l'engagement des femmes et des hommes que vous êtes, et je vous en remercie.

Séquence 1 – Du projet politique au projet urbain : aménager pour mettre en œuvre sa vision du territoire

Questions clés :

Face à l'ensemble des politiques publiques à mener, les élus intercommunaux, en étroite liaison avec les élus communaux, sont porteurs d'une stratégie, d'un projet de développement de leur territoire. Ils y fixent des priorités à traiter, à différentes échelles d'espaces et de temps, durant et au-delà des mandats. Quelle place donnent les élus aux opérations d'aménagement urbain, parmi la palette d'outils mobilisés, pour décliner de manière concrète leur projet de développement ?

Sur quel(s) secteur(s) du territoire et face à quelles problématiques, les élus agissent-ils par l'aménagement opérationnel ? De quels risques veulent-ils prémunir leur territoire en aménageant ? La ville évolue en permanence, même sans initiative des élus : que se passe-t-il sans aménagement opérationnel, sans organisation des mutations par le projet ?

Quelles sont les vertus, les leviers d'action propres à l'aménagement opérationnel pour mettre en œuvre leurs politiques publiques locales de manière croisée ? En quoi l'aménagement opérationnel permet de mieux maîtriser le développement de son territoire face aux défis actuels, en complétant le travail de planification ?

Table ronde animée par **Olivier CARO, BOC**.

Avec les témoignages de :

- **Anne VIGNOT, maire de Besançon, présidente de Grand Besançon Métropole ;**
- **Grégory BERNARD, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme et de l'aménagement, conseiller métropolitain délégué au PLUi et aux opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain ;**
- **Jacques BREILLAT, maire de Castillon-la-Bataille, président de la communauté de communes de Castillon-Pujols ;**
- **Jean-Baptiste MARIE, directeur général, GIP Europe des Projets Architecturaux et Urbains (EPAU).**

Olivier CARO, BOC

La question du passage du projet politique à sa mise en œuvre est un sujet qui anime l'ensemble des acteurs de la communauté des aménageurs. Nous allons essayer de comprendre, **dans des contextes et des territoires particulièrement différents, comment et pourquoi des élus se sont lancés dans des opérations d'aménagement.**

Quelle capacité cela a-t-il eu dans la construction des logiques intégrées ? En quoi ces projets répondent-ils à des problématiques qui, peut-être, ne trouveraient pas de réponse dans une logique plus diffuse de construction de la ville ?

Madame Vignot, vous êtes maire de Besançon et présidente de Grand Besançon Métropole. Ce territoire est emblématique de la manière de refonder l'aménagement ces dernières années. Dans la préparation de cette table ronde, nous vous avons proposé de nous raconter les éléments de contexte qui vous ont conduit à mobiliser fortement les outils opérationnels de l'aménagement, avec cette question de la mise en œuvre de la stratégie territoriale, à travers cette mobilisation des outils de l'aménagement.

Anne VIGNOT, maire de Besançon, présidente de Grand Besançon Métropole

Merci pour votre invitation. Ce territoire, qui compte environ 200 000 habitants, a pour caractéristique d'avoir une structuration urbaine relativement particulière. La ville de Besançon compte environ 119 000

habitants. 68 communes sont présentes dans cette agglomération. Or, la deuxième commune la plus peuplée compte seulement 5 000 habitants. **Nous passons donc rapidement d'une structuration urbaine à une structuration rurale.** Cela implique une organisation et un aménagement du territoire relativement spécifique.

Par ailleurs, ce territoire se situe **au cœur d'un territoire d'industrie, qui est aujourd'hui dans son renouvellement en matière de format industriel.** Cela demande que nous ayons la **capacité d'accueillir une industrialisation.** Ce sujet doit être inventé, car nous n'avons pas de friches industrielles et le territoire dispose d'un **terrain compliqué à occuper.**

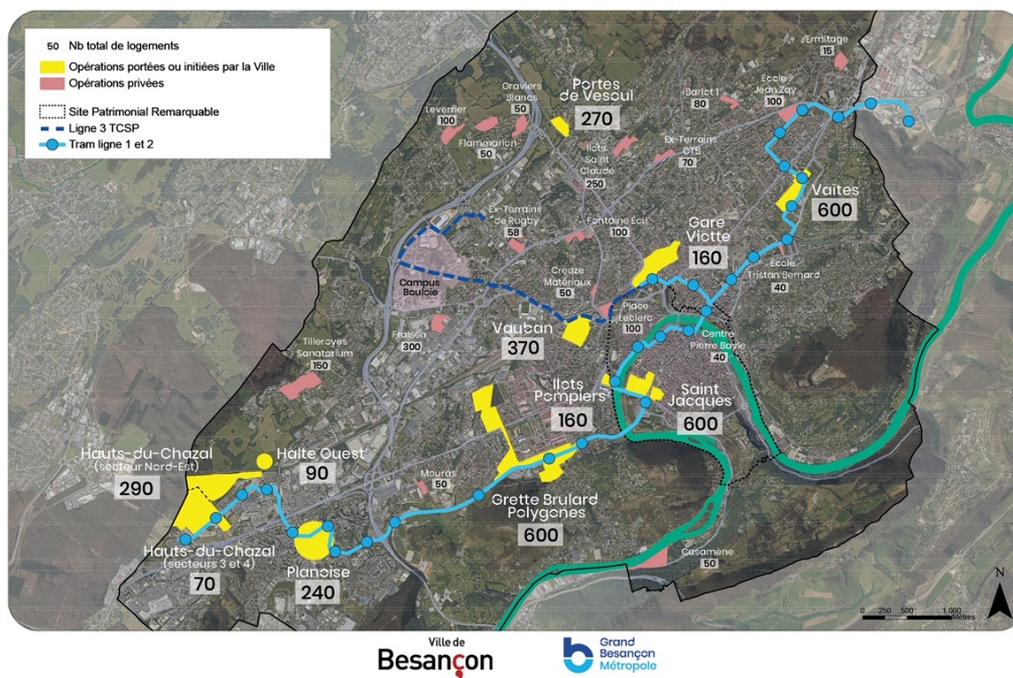
Pour autant, nous avons **un certain nombre de renouvellements urbains,** qui s'insèrent dans un contexte singulier. En effet, la ville de Besançon compte à peu près 230 hectares de PSMV, ce qui impose que l'aménagement du territoire puisse intégrer la **dimension patrimoniale.**

De plus, **notre rapport à la nature doit continuer à être amélioré, avec une morphologie très intégrée,** de collines, de rivières et un ensemble de milieux naturels. Un tiers du territoire est couvert par la forêt.

Nous devons donc avoir la capacité d'organiser des aménagements qui puissent répondre aux enjeux du moment. Nous sommes dans un temps de convergence, un moment clé. **Nous ne pouvons plus envisager un aménagement du territoire sans intégrer de nouveaux paramètres.** La prise de décision et les formes d'aménagement sont complexifiées, et cette situation impose d'autres compétences qui n'avaient pas forcément été développées. La biodiversité et le climat constituent désormais des paramètres importants dans l'aménagement, aussi importants que les autres.

Nous projetons 3 000 logements sur ce territoire. Nous avons souhaité une répartition de cette production dans la ville, avec une diversité d'ambiances et de conditions, afin d'expérimenter des formes urbaines, des ambitions différentes. **Intégrer l'ensemble des paramètres actuels est extrêmement complexe.**

Répondre aux besoins en logements de Besançon



Nous évoluons dans un **contexte de tensions en matière de logements, en nombre et en prix.** Besançon est proche de la frontière suisse et subit ainsi des transformations profondes en raison de l'écart économique qui se manifeste entre la Suisse et la France, avec en particulier une **forme d'aspiration des recrutements de la part de la Suisse, des villes voisines.**

Besançon et son territoire doivent se montrer particulièrement attractifs. La qualité du cadre de vie pour les entreprises et les habitants est essentielle si nous voulons résister à la Suisse. Les enjeux sont donc nombreux sur ce territoire.

Olivier CARO, BOC

Dans ce contexte, vous avez choisi de diversifier vos outils et de les coordonner. Vous couvrez un nombre de champs thématiques important, ainsi que la grande diversité des territoires liés à la ville de Besançon, qui doivent se coordonner dans cette stratégie territoriale. Comment a émergé cette stratégie d'outils et comment avez-vous pensé cette gouvernance relativement particulière ?

Anne VIGNOT, maire de Besançon, présidente de Grand Besançon Métropole

De notre stratégie territoriale est née la **volonté de développer des outils d'aménagement diversifiés et synchronisés, de valorisation et de commercialisation**. Nous avons par la suite eu la volonté de **donner des moyens de fédérer autour d'une foncière**. Cette SEM permet de **fédérer public et privé sur cette logique d'activité économique**. Nous disposons également de **l'outil Territoire 25 qui est une SPL**.

Trois types de structures ont été développés et répondent à des enjeux différents, permettant de mener des actions dans des dynamiques différentes. **Certaines sont publiques et privées, et d'autres sont essentiellement publiques. Ces outils permettent de démultiplier toutes les formes d'action, et correspondent à des philosophies différentes**. Tout n'est pas totalement intégré comme dans la société Alter à Angers. L'idée est que la décision soit prise uniquement au travers de collectifs de collectivités. Un travail doit parfois évidemment aussi être mené avec le privé.

En outre, notre histoire est celle d'une agence d'urbanisme extrêmement développée sur nos territoires. Nous avons également un EPF particulièrement développé.

À Besançon, nous sommes à l'initiative du portage de tous ces outils. **Dès le départ est apparue la volonté d'un développement plutôt économique**. Ce développement était aussi pensé, sans doute, pour répondre à des problématiques relativement spécifiques de ce territoire.

Ce territoire, particulièrement contraint, n'offre pas autant de potentialités que nous pouvions l'imaginer, en matière de développement et de consommation.

Nous pouvons être fiers, car ce territoire n'a pas énormément consommé. Nous faisons face à un **phénomène de concentration des entreprises, avec des salariés qui souhaitent également avoir accès aux fonctions urbaines**. Pour répondre à ce genre de questions, nous avons besoin d'une intelligence collective et de tous les outils.

Rien ne se fera si nous ne sommes pas **capables de nous unir et d'aller dans une même direction**. Sans un partage, nous passerons à côté des enjeux et nous commettrons de nouvelles erreurs sur le maintien de nos terres agricoles et de nos fonciers forestiers.

Nous devons continuer à faire venir les entreprises. Une entreprise qui ne se reconnaît pas dans son territoire finira par partir. L'aménagement du territoire englobe des problématiques et des enjeux de plus en plus profonds.

Olivier CARO, BOC

Nous voyons comment le projet crée l'outil, déforme les outils et en génère de nouveaux, pour, en permanence, s'adapter à la stratégie. **Depuis le projet stratégique, vous venez ainsi imaginer une manière de déformer les outils publics, au service du projet de territoire, et la gouvernance suit.**

Jacques BREILLAT, vous êtes maire de Castillon-la-Bataille, président de la communauté de communes. Vous avez également fait le choix de l'aménagement pour faire face aux défis auxquels vous étiez confronté. Nous retrouvons ici aussi l'idée d'une vision globale d'une approche intégrée. Vous allez nous présenter la multiplicité des problématiques auxquelles votre territoire devait faire face, et la façon dont vous mettez en œuvre un projet complètement intégré, afin de répondre, par le projet urbain, à la diversité de ces problématiques.

Jacques BREILLAT, maire de Castillon-la-Bataille, président de la communauté de communes de Castillon-Pujols

La situation initiale de mon territoire est l'histoire d'un **territoire en déprise, avec de la vacance commerciale, de la vacance de logements, et des indicateurs sociaux relativement dégradés**, avec un taux de chômage de 27 %, qui atteint les 41 % chez les jeunes de 18 à 25 ans. En outre, le taux de familles monoparentales est élevé, tandis que le taux de travailleurs étrangers saisonniers (dans le domaine agricole) ressort à 18 %.

En 2014, nous avons lancé ces travaux avec l'équipe municipale. Or, nous nous sommes retrouvés **bloqués face à la question du seuil démographique**, même si la situation s'est depuis débloquée.

Ce projet est parti d'une volonté de l'équipe municipale. **Cette nouvelle équipe municipale a compris qu'elle n'avait pas les moyens d'agir seule pour s'atteler à ces difficultés.**

Un large partenariat devait donc être mobilisé, avec les institutions (notamment la communauté de communes, le département et la région). Cette mobilisation des autres acteurs **impliquait aussi de mobiliser de l'expertise et de l'ingénierie.**

Notre ville compte 3 200 habitants. De l'ingénierie devait être recherchée. Face à ces constats, nous nous sommes ainsi **lancés dans un diagnostic pré-opérationnel de revitalisation, quelque peu à l'aveugle, avec un manque de vision opérationnelle.** Nous avons pu progressivement avancer sur ces questions, en réalisant et en construisant ce diagnostic.

L'ensemble de l'équipe municipale a également compris qu'elle ne pouvait pas tirer les politiques publiques sectorielles locales les unes après les autres. Il était donc nécessaire de prendre en compte la réalité de la situation dans toutes ces dimensions, avec en même temps un **déploiement progressif, qui reposait sur une vision globale et plutôt systémique de la réalité.**

De l'expertise pluridisciplinaire était donc nécessaire.

Nous avons à la fois la volonté de nous intéresser aux activités de la ville, avec la remédiation au phénomène de vacance commerciale. Nous avons également la volonté de travailler sur l'habitat, avec des bâtiments anciens particulièrement dégradés et des problématiques de marchands de sommeil face au nombre important de travailleurs saisonniers.

La ville devait devenir plus accueillante avec un travail sur les espaces publics, et des évolutions fortes en matière de gestion de projets.

Lorsque nous avons travaillé sur ces questions de 2014 à 2017, nous n'avions pas conscience de la nécessité de prendre en compte les questions de travers, d'îlots de fraîcheur et de végétalisation. Nous avons donc retravaillé ces questions. La question des services et particulièrement de l'ancrage des services de centralité (services publics, médicaux, commerciaux, etc.) devait aussi être traitée au même moment.

Le traitement de ces différents points de manière globale permet aussi aux collègues des autres communes de l'intercommunalité de bénéficier de l'expertise et de l'ingénierie mises en place dans la ville centre. Les parcours marchands se développent par exemple dans des communes pour éventuellement travailler sur le dernier commerce.

Nous pouvons également faire bénéficier à d'autres communes des porteurs de projets qui ne peuvent pas être accueillis dans la ville centre. La question du logement et de l'habitat indigne peut être abordée grâce à l'ingénierie construite dans la ville.

En partant d'une vision intégrée, il est possible par la suite de diffuser en porosité ces éléments aux autres communes.

Une fois le diagnostic pré-opérationnel achevé, nous nous sommes rendu compte de la grande complexité du projet, et nous avons compris que nous ne serions pas en mesure de l'assumer nous-mêmes. Nous devons donc trouver un moyen d'intégrer le projet, avec cette volonté forte que les élus puissent conserver la main sur ce projet qui nous avait porté.

La solution que nous avons trouvée est le traité de concession d'aménagement. Ce traité nous a amenés à recruter un aménageur. **Un certain nombre de missions a été confié à cet aménageur**, notamment dans le domaine de l'habitat, avec la modernisation de l'habitat et la lutte contre l'habitat indigne.

Un volet de recyclage foncier existait, sur lequel nous avons mobilisé l'établissement public foncier Nouvelle-Aquitaine pour nous accompagner. Une partie était dédiée au foncier commercial pour développer un certain nombre de cellules commerciales nouvelles et aussi rénover les cellules existantes et moderniser le parcours marchand.

Nous avons la chance d'avoir conservé une armature commerciale relativement importante. Nous disposons d'environ 90 commerces, pour une commune de 3 200 habitants. L'aménagement des espaces publics prend en compte la nécessité d'intégrer un certain nombre d'éléments (végétalisation, îlots de fraîcheur, etc.), sachant que dans la partie de reprise de l'habitat dégradé, il est aussi prévu d'effacer certains immeubles dégradés pour les remplacer par des placettes et de la végétalisation. **Les missions ensemble de l'aménageur nous permettent de coordonner l'ensemble, de piloter le projet, de mobiliser et de recruter des assistants de maîtrise d'ouvrage.**

(Cf support en ligne, notamment carte des secteurs de projets et missions aménageur : https://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/fusion_supports_ma_6_juillet_2023_matinee.pdf)

Nous travaillons sur l'ensemble de ces questions avec un Comité de pilotage et un Comité technique. Cette vision ensemble traduit finalement relativement bien, sur le plan opérationnel, la volonté de départ. Les éléments imaginés initialement sont traités par l'aménageur. **Ces politiques structurelles permettent par ailleurs de nous déconnecter du cycle électoral. Le projet de la ville doit pouvoir perdurer sur dix années, avec également la participation des habitants.**

Le projet politique et les conditions de gouvernance doivent être réunis. Le territoire doit être aligné, notamment entre la centralité et la périphérie. La ville centre doit être traitée avec des outils spécifiques et faire l'objet d'une solidarité territoriale.

Les conditions budgétaires doivent aussi être réunies, avec les capacités nécessaires d'autofinancement. Nous avons considérablement désendetté la commune depuis 2008. L'emprunt a été mobilisé sur le projet structurel.

Enfin, il faut réussir à mobiliser l'expertise, essentiellement externe et pluridisciplinaire.

Olivier CARO, BOC

Grégory BERNARD, vous êtes adjoint en charge de l'urbanisme et de l'aménagement à la ville de Clermont-Ferrand, ainsi que conseiller métropolitain en charge du PLUi (le volet réglementaire) et des opérations d'aménagement ayant un caractère métropolitain.

Vous couvrez donc un grand nombre de sujets sur le territoire clermontois. Deux projets urbains, qui relèvent d'une logique d'aménagement, présentent des problématiques et des objectifs particulièrement différents. Ces projets diffèrent également dans les conditions de leur mise en œuvre.

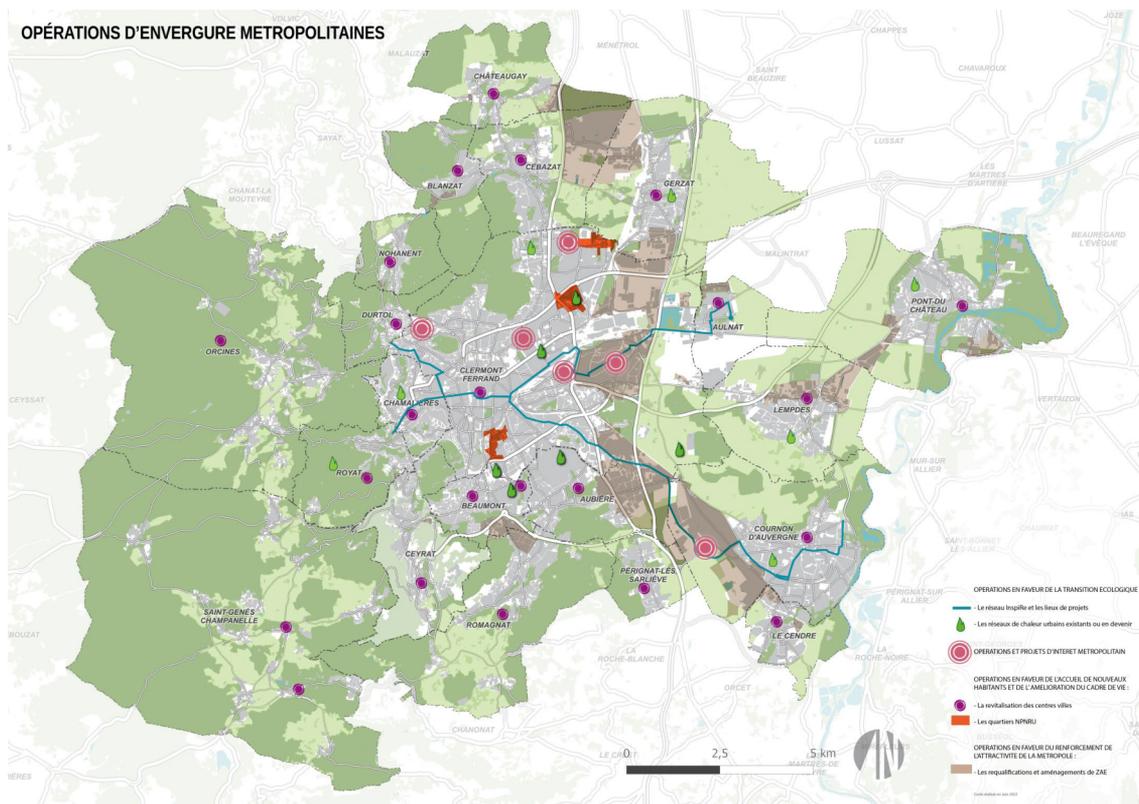
Grégory BERNARD, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme et de l'aménagement, conseiller métropolitain délégué au PLUi et aux opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain

La métropole clermontoise se trouve entre deux parcs naturels régionaux. Ce territoire est couvert à deux tiers de forêts, d'espaces naturels et de terres agricoles. Le diagnostic du PLU montre néanmoins que nous en **avons consommé 40 hectares par an dans les 10 années précédant l'adoption de la loi Climat et résilience. Nous sommes donc à un tournant sur cette question.**

Des efforts ont déjà été conduits sur le territoire pour lutter contre l'étalement urbain. Ces politiques, particulièrement volontaristes il y a 15 ans, relèvent désormais de l'évidence. **Nous n'avons pas de modèle prédéfini et nous devons assumer cette posture d'expérimentation en matière de projet urbain.**

La carte met en évidence **un concentré sur la revitalisation des centres-bourgs**, particulièrement important sur le territoire. D'autres enjeux concernent la mobilité. Clermont-Ferrand est une ville ayant une histoire complexe avec l'automobile. Penser autrement la question de la mobilité n'est pas une évidence.

Nous avons également de **grands projets de renouvellement urbain**, avec trois quartiers accompagnés par l'Agence nationale de rénovation urbaine, trois écoquartiers et un ensemble de projets urbains qui essaie, au travers de plans-guides et des outils d'aménagement spécifiques, de traiter ces questions.



Nous écrivons actuellement le **premier PLU de la métropole**, et nous avons choisi d'anticiper la loi Climat et résilience. Les débats actuels n'infléchiront pas la situation pour les métropoles. L'obligation politique est également morale et réglementaire. **Nous devons prendre le tournant de la sobriété foncière et nous attaquer à ces sujets complexes.**

Un sujet singulier est un démonstrateur de la ville durable. Il s'agit du projet Bamba, dans l'écoquartier de la Grande Plaine. Nous avons innové sur la façon de construire la ville, au sens propre. Bamba est un quartier dont nous avons la maîtrise foncière au départ. Il s'agit d'une friche au nord de la ville, au milieu des quartiers populaires du Nord clermontois. Cette zone, qui n'est pas attractive pour le résidentiel, se trouve pourtant à cinq minutes à pied du tramway.



Si nous développons la bonne offre en matière d'habitat à cet endroit, nous pourrions probablement convaincre des personnes qui, sans ce projet, seraient parties plus loin du centre. Un grand

problème des modèles de développement urbain est que les classes moyennes quittent les villes, pour aller chercher des terrains moins chers à quelques dizaines de kilomètres, voire plus loin avec des autoroutes à proximité. Cette problématique entraîne une dépendance au pétrole, ce qui pose des difficultés environnementales et sociales. Nous avons donc la **responsabilité d'inventer un mode d'habiter qui peut correspondre au désir d'habiter.**

Nous travaillons ainsi dans ce quartier sur des formes relativement denses. Nous réinventons des formes qui se rapprochent des cités-jardins, sans l'uniformité et la « maison-type ». **Ces lots ont la particularité d'être découpés sur mesure par la collectivité, et les futurs habitants sont les maîtres d'ouvrage de leur maison.** Nous vendons donc des lots à bâtir.

Plus aucune collectivité en France ne procède ainsi, en direct avec les habitants. Il s'agit d'un réel laboratoire, démonstrateur de la ville durable (le premier à entrer en phase de réalisation). Les premiers chantiers démarreront en septembre. Plus d'une cinquantaine de familles sont accompagnées dans ce cadre. **Cette démarche singulière, véritable expérimentation, prend place dans un projet urbain plus classique qui est un écoquartier.**

Olivier CARO, BOC

Vous vendez du lot à bâtir et vous agissez en même temps avec un niveau important d'ingénierie et d'accompagnement pour encadrer cette production.

Grégory BERNARD, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme et de l'aménagement, conseiller métropolitain délégué au PLUi et aux opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain

L'accompagnement architectural est la clé. Des moyens ont été mis dans ce domaine. Néanmoins, l'aspect intéressant est le savoir-faire, avec l'équipe de Villes vivantes qui nous accompagne et qui détient une expertise particulièrement importante, notamment sur cette **capacité d'accompagner des particuliers et des acteurs, tels que les constructeurs de maisons individuelles, des maîtres d'œuvre, des maçons ou des entreprises de bâtiment qui n'ont pas l'habitude de travailler avec les collectivités.**

Cette structure a développé ce **savoir-faire d'accompagner des porteurs de projet et d'être en interface avec la collectivité, afin de créer une harmonie qui fasse quartier.** Les moyens sont focalisés sur cette démarche.

Cette opération vise l'équilibre financier. Les droits à construire permettront de financer les coûts d'aménagement, mais aussi l'ingénierie. Cet aspect sera documenté dans l'expérimentation pour montrer la possibilité d'imaginer des façons de faire différentes.

De son côté, le **projet Saint-Jean** se situe dans un entre-deux villes clermontoises. Cette zone mesure 40 hectares, avec un potentiel d'un peu plus de 1 000 logements sur ce secteur. D'importants enjeux d'activité économique existent.

Plan guide ZAC Saint-Jean - Reichen Associés V3 2023



À Saint-Jean, nous maintenons une activité qui semble essentielle pour le 21^e siècle. En effet, il s'agit de l'un des derniers endroits en France dédiés à la maintenance ferroviaire. Les ateliers de construction du centre sont situés dans cette zone. **La maintenance et le ferroviaire sont des enjeux du 21^e siècle.** Nous avons la chance d'avoir près de 300 emplois à terme, sur un site ayant des marchés, tels que la restauration de l'Orient-Express, du RER B ou encore le tramway de Grenoble. **Nous travaillons le projet urbain sur cette question du maintien d'activités productives dans la ville.**

Le site, qui accueillait des abattoirs et des logements sociaux, a fait l'objet d'une opération de renouvellement urbain, avec des démolitions et la fermeture des abattoirs. Un projet urbain a ainsi été imaginé, avec en son cœur un grand parc et des objectifs qui correspondent aux enjeux actuels.

De nombreuses cibles sont déclinées dans un tel projet. À Saint-Jean, les **deux premiers bâtiments sortis de terre sont publics**, symboles de la puissance publique comme **locomotive de quartiers en devenir**. Le **nouveau lycée**, qui a fusionné deux lycées professionnels, accueille 1 000 élèves. Ce **bâtiment E4C2** consomme donc moins d'énergie qu'il n'en produit. Il s'agit surtout d'un **bâtiment bas carbone, en bois du Massif central**. L'isolation est quant à elle réalisée avec de la paille de la plaine de la Limagne. Nous sommes donc dans un **circuit court de la construction qui, à cette échelle, est unique en Europe**.

Les questions de l'impact carbone, de l'usage de matériaux biosourcés et de circuits courts ne sont pas encore maîtrisées par l'ensemble des acteurs. Je plaide pour des opérations publiques d'aménagement, sans elles nous n'arriverions pas à les traiter, si nous étions dans le diffus de la ville. **Les règlements d'urbanisme et la réglementation environnementale ne suffisent pas** à traiter cette grande question de l'impact carbone de l'aménagement et de la construction.

Olivier CARO, BOC

Jean-Baptiste MARIE, vous êtes directeur général du groupement d'intérêt public Europe des Projets Architecturaux et Urbains. À ce titre, vous êtes un observateur privilégié de l'aménagement depuis plusieurs années. Comment pourrions-nous redéfinir, dans une vision historique, cette notion du projet urbain ?

Jean-Baptiste MARIE, directeur général, GIP Europe des Projets Architecturaux et Urbains (EPAU)

Le projet urbain doit être relié à un certain nombre de notions, avec par exemple **le plan qui préfigure la question du projet, puis du projet urbain**. Le projet urbain prend tout son sens, notamment au tournant des années 1990, comme une figure incontournable de l'action publique. Le plan est un peu relégué comme une vision trop « technocratique ». Le projet est enrichi d'une dimension symbolique de transformation de la ville. Cet élément marquant a donné ses lettres de noblesse à la question du projet urbain. Il est aussi adossé à la question du projet politique.

Le projet urbain désigne, la plupart du temps, la question d'un quartier multifonctionnel, avec l'assemblage de logements, d'activités économiques, de productions d'espaces publics, de commerces et de loisirs. Ce projet, pour les urbanistes, désigne une opération urbaine, avec une taille relativement significative. Elle **vise à faire émerger un nouveau quartier ou le réaménagement d'espaces urbains et du « déjà là »**.

Pour les architectes, le terme de projet urbain est entendu comme une notion liée à la question de la conception, du dessin, à la définition des espaces bâtis et des espaces publics. L'architecture est une affaire de mesures et de dimensionnement. Dans ce contexte, **le projet urbain dispose de codes particuliers, y compris de représentations, avec un plan guide, des schémas directeurs, le plan des espaces publics ou encore le plan programme** qui constituent les outils de régulation pour l'architecte.

Le **projet urbain** se distingue de deux autres projets. Le **projet d'architecture** est celui des espaces publics et de l'édifice. Nous sommes sur des résolutions d'échelle beaucoup plus fines. Plus récemment, la question du territoire est apparue. Elle définit le **projet de territoire**, à la fois un diagnostic, mais également une feuille de route.

Nous devons **aller au-delà des périmètres administratifs classiques**, avec un projet qui embrasse la question de la géographie et un projet qui internalise la question des bassins versants, de la chevelure hydrographique, du flux et du stock des matériaux.

L'impératif de la transition écologique, auquel nous sommes confrontés aujourd'hui, avec la question d'une meilleure alimentation et de la transition énergétique, impose de trouver de nouveaux périmètres et de nouvelles échelles dans lesquelles nous devons intervenir. Nous devons donc **penser de nouveaux assemblages et de nouvelles solidarités territoriales, ainsi que des complémentarités entre les territoires.**

Nous devons essayer de **construire ces systèmes territoriaux** qui apparaissent dans ce contexte si particulier. **Une nouvelle culture de projet et d'assemblage est en train de naître, ainsi que des constructions d'alliances.** Dans ce contexte, de nouveaux acteurs doivent permettre un dialogue plus concerté et des cultures de projet sont en train d'apparaître.

Olivier CARO, BOC

La transformation du projet induit une transformation des acteurs du projet. Quels sont les grands mouvements de transformation des acteurs de l'aménagement ?

Jean-Baptiste MARIE, directeur général, GIP Europe des Projets Architecturaux et Urbains (EPAU)

L'aménagement se transforme, car nous sommes dans un contexte particulièrement incertain. Nous agissons dans un monde incertain, avec des **crises sociales, économiques, sanitaires, environnementales et climatiques.** Nous devons également **préfigurer des crises, avec la crise démographique. Le vieillissement de la population** amènera un tournant en 2030-2040 absolument sans précédent d'adaptation et d'ajustement des logements.

La question de la littoralisation de la France doit également être prise en compte, avec un certain **nombre de dépeuplements de certaines régions** qu'il faut pouvoir devancer et penser. Les **crises de l'eau et de l'alimentation** constituent aussi des défis auxquels nous serons confrontés. Ces défis imposent de pouvoir **réinventer et repenser nos méthodes d'aménagement.**

Nous construirons moins, mais le rôle de l'aménageur ne disparaîtra pas pour autant, avec une hausse des **réhabilitations et des transformations** dans ce contexte. Le bâtiment représente 44 % de l'énergie consommée en France, avec 123 millions de tonnes de CO2. Cela constitue un élément cardinal de la lutte contre le changement climatique et la transition écologique.

Le risque n'est pas celui d'aménager, mais celui de pouvoir penser l'aménagement différemment. Les débats qui débutent ce matin montrent déjà **l'apparition de nouveaux rôles, avec la responsabilité des aménageurs et le développement de la culture de la solution expérimentale par les aménageurs.** Cette démarche demande d'être à l'avant-garde des transformations sociétales auxquelles nous serons confrontés, tout en donnant un droit à l'erreur, en permettant d'expérimenter et d'échouer.

Le deuxième élément important dans la responsabilité de l'aménageur est celui de maîtriser les coûts. Il n'est plus possible d'opposer les notions de coûts et de qualité, de transition écologique et de qualité architecturale. Certains rapports montrent cette alliance et la question qui est au centre de la valeur de l'usage.

Le troisième élément important à prendre en compte est que nous avons beaucoup à apprendre des petites villes et des territoires ruraux. Une inversion du regard apparaît, avec une bifurcation du grand projet d'aménagement. Dans ce contexte, il est nécessaire de sortir des oppositions qui ont constitué l'urbain et le rural. À travers ces expériences liées aux ruralités, parfois plus sombres, avec une recherche des artisans, s'inventent de nouvelles responsabilités et de nouveaux métiers pour l'aménageur qui devront aller chercher ces territoires et travailler avec eux, pour inventer de nouveaux modes de faire, de nouveaux modèles et de nouveaux modus operandi.

Le point le plus important est celui de la capacité prospective que doivent engager les aménageurs dans ce contexte et de pouvoir investiguer de nouveaux territoires, comme celui du périurbain. Le périurbain représente 30 % du territoire des Français qui y habitent et l'aménageur a une responsabilité particulière dans ce contexte.

Olivier CARO, BOC

Quel est l'apport d'une approche européenne ?

Jean-Baptiste MARIE, directeur général, GIP Europe des Projets Architecturaux et Urbains (EPAU)

L'IBA est un dispositif allemand. L'installation d'une IBA s'effectue sur une période de 5 à 15 ans lorsqu'elle se déploie. **Il s'agit d'un projet structurant et innovant, associant architecture, urbanisme, paysages et territoires dans un attelage concerté.** L'IBA ne se substitue pas aux acteurs locaux. Il vient intensifier les démarches mises en œuvre, dans un travail particulièrement étroit entre maîtrise d'œuvre, décideurs et faiseurs de projets.

L'idée est de construire un cadre de collaboration qui permettra d'accélérer collectivement la mise en œuvre des stratégies territoriales et de fédérer un certain nombre d'acteurs entre eux, y compris les entreprises qui jouent un rôle clé dans la construction de ces quartiers. L'IBA est mise en œuvre depuis des années en Allemagne et en Suisse.

Une évaluation peut désormais être menée sur le travail réalisé dans le cadre de l'IBA Emscher Park de 1988. Il remettait en place un projet de restructuration du paysage, de restructuration écologique du système fluvial et le redéveloppement d'un patrimoine culturel qui a joué un rôle extrêmement intéressant sur le plan local. **Cette démarche a également permis le développement d'un certain nombre de formats bâtis, conciliant densité et qualité architecturale du cadre bâti,** ainsi que de nouvelles perspectives en matière d'activités sociales, en particulier sportives.

Ce que nous devons retenir de cette IBA est le modèle. Cette **structure est extrêmement légère,** avec une quinzaine de personnes présentes dans cette équipe hautement qualifiée, accompagnée d'un Conseil scientifique de six personnes. Ils assurent ainsi ce cadre d'intervention nouveau, **alliant systèmes territoriaux (une logique de planification territoriale) et des atterrissages concrets d'opérations mises en œuvre.**

Olivier CARO, BOC

Au-delà des blocages liés à notre organisation territoriale, qui est centrée sur la commune, comment impulser un nouvel imaginaire pour organiser une économie de l'intervention dans ces espaces, avec des sujets sur la solidarité territoriale et la maîtrise des valeurs ? Pour que des opérations d'aménagement émergent, un cadre politique doit précéder.

Anne VIGNOT, maire de Besançon, présidente de Grand Besançon Métropole

Nous sommes sur un **choc culturel.** Nous opposons encore en France l'urbain et le rural, ce qui est une aberration.

J'ai eu la chance de suivre un parcours scientifique et j'ai travaillé pendant plus de 15 ans sur l'aménagement du territoire à l'époque grecque et romaine. **Rien n'avance si l'urbain et le rural s'opposent. Toutes les centralités sont essentielles, et elles ont toutes un rôle différent. Elles ne peuvent pas se construire de la même façon et elles ne peuvent pas s'opposer. Ces centralités ne peuvent que constituer un réseau de partage. Ces débats, qui nous empêchent d'avancer, devront prendre fin.**

En matière d'industrialisation, le territoire de grand Besançon ne peut pas recevoir seul l'ensemble des composants d'une chaîne de valeur. Ce territoire n'en a pas les capacités et d'autres territoires à proximité détiennent des friches. Face aux défis (carbone, climat, biodiversité, ressources en eau, en énergie, etc.) et à la question de l'industrialisation, de l'aide est nécessaire. **L'aménageur doit avoir la capacité d'intégrer l'ensemble des éléments pour devenir l'interlocuteur qui permet à l'élu de dépasser son territoire.**

Les quartiers qui émergent dans le cadre de la ZAC ne présentent souvent aucun lien avec le quartier voisin, ce qui entraîne des fractures sociales et de la discrimination spatiale dans les territoires. La question de l'échelle et l'approche systémique doivent être intégrées dans les écoles et les formations des architectes, des aménageurs et des ingénieurs.

Grégory BERNARD, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme et de l'aménagement, conseiller métropolitain délégué au PLUi et aux opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain

L'exemple de l'IBA est particulièrement intéressant. **Son fondement passe par la prise de conscience des habitants d'un territoire. Ce qui fait projet et est un moteur relève de la culture et de**

l'imaginaire d'un territoire. Ces questions doivent être traitées pour dépasser les égoïsmes. La compréhension sur un territoire doit être construite de façon plus large que nos administrations territoriales d'une communauté de destins. **Les réflexions sur les bio-régions montrent que le dépassement est absolument nécessaire.**

Séquence 2 – Du projet urbain à sa mise en œuvre : trouver des solutions financières et techniques, avec l'aménageur

Questions clés :

Comment une collectivité progresse concrètement pour définir et réaliser une opération d'aménagement, en dépassant les différents freins rencontrés ? Comment réunir les moyens, les ressources d'ingénierie et de financement nécessaires à l'action ? Qu'apporte l'aménagement en soi comme leviers de faisabilité à la collectivité, notamment économique, que n'apporte pas l'action ponctuelle et diffuse ?

Quand et pourquoi les collectivités s'entourent d'un aménageur, qu'attendent-elles de lui ? Quel rôle et outils de chacun pour réussir l'opération ? Comment maîtriser les risques pris par la collectivité, notamment les risques économiques et financiers ? En quoi agir en duo collectivité - aménageur sécurise ? Quels bénéfices in fine pour le territoire ?

Table ronde animée par **Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25.**

Avec les témoignages de :

- **Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole ;**
- **Michel BALLARINI, directeur général, Alter ;**
- **Roger LITAUDON, maire de Varennes-sur-Allier, président de la communauté de communes Entr'Allier Besbre et Loire ;**
- **Marie-Laure CHAZELLE, directrice exécutive, SPL 277 ;**
- **Michel-François DELANNOY, directeur du département Appui aux Territoires, Banque des Territoires.**

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Nous allons désormais interpellier le duo élu-aménageur sur des territoires relativement différents. Les convictions de l'aménagement doivent se confronter aux intentions des élus. Nous avons évoqué ce matin les injonctions contradictoires, avec le besoin d'une économie décarbonée, d'une plus grande sobriété sur le foncier, de penser aux questions climatiques, et de l'autre côté, le besoin de participer au développement de l'habitat, aux besoins de la relance du marché industriel, avec par exemple le projet industrie verte.

Comment résoudre ces contradictions ? Faut-il continuer à aménager ? Comment faut-il le faire ?

Nous allons questionner le territoire d'Angers qui fait office de modèle dans le métier de l'aménagement, ainsi qu'une collectivité plus petite, Varennes-sur-Allier, confrontée à des questions d'aménagement, après le départ d'une base militaire.

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

Nous sommes particulièrement engagés dans des opérations d'aménagement. **Mon sentiment d'élu local est que nous devons continuer à aménager, et il faudra réaménager de plus en plus, compte tenu des salutaires limites posées à l'étalement urbain. L'enjeu est de réussir à réaménager.** Nous avons décidé de vous présenter deux projets de reconquête de friche.

Notre vision sur l'aménagement d'Angers s'appuyait sur un certain nombre de considérations. Nous allons inaugurer l'arrivée de **deux nouvelles lignes de tramway qui compléteront la colonne vertébrale structurante en matière de déplacement en transports en commun**, en sites propres, qui innervent en quelque sorte Angers.

Par ailleurs, nous avons comme **objectif, en 2014, d'accroître fortement le rayonnement économique de la ville avec un quartier d'affaires qui était en sommeil et un autre en projet**. Nous voulions aussi offrir un cadre de vie attractif. La restructuration de quartiers sensibles faisait partie des objectifs, ainsi que la poursuite d'un développement équilibré.

Certaines opérations d'extension aux portes de la ville se terminent. En outre, **nous misons grandement désormais sur l'attractivité culturelle et patrimoniale de la ville**. De plus, l'engagement dans la transition environnementale s'accroît, avec notamment des **réseaux de chaleur, interconnectés les uns aux autres**. Nous avons un **certain nombre de projets en énergie renouvelable, ainsi que plusieurs projets de restructuration urbaine et de reconquête de friches**.

Angers est traversée par une rivière, et des enjeux de reconquête de ses abords existent pour en faire un élément structurant de l'aménagement de notre ville.

Par ailleurs, nous avons la chance à Angers de travailler avec **l'aménageur Alter, dans la ville et la métropole**. Son travail **se concentre sur l'aménagement**, en tant que SPL ou SEM, ainsi que sur la **gestion de services urbains, à travers les réseaux de chaleur ou encore les parcs de stationnement**.

(Cf support de la matinée en ligne :

https://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/fusion_supports_rna_6_juillet_2023_matinée.pdf)

Bernard BLETON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Le modèle angevin semble particulièrement intégré, afin d'organiser les démarches et assurer aux élus une meilleure maîtrise. Pouvez-vous nous expliquer votre modèle et vos outils, dans le cadre de l'aménagement ?

Michel BALLARINI, directeur général, Alter

Notre métier d'aménageur est d'**apporter des réponses à des choix effectués par des collectivités locales et par les élus**.

Nous avons essayé d'apporter des réponses, juridiques, administratives, techniques et financières aux préoccupations de nos élus. **L'environnement a changé, ainsi que les questions que les élus se posent. D'autres réponses ont donc dû être apportées**.

Nous avons inventé des **outils qui, aujourd'hui, sont davantage qualifiés sur les déplacements**. Les opérations d'aménagement, qui sont au cœur de notre métier, ne se conçoivent plus sans apporter de réponses à ces problématiques de déplacement.

Une **autre forte préoccupation est celle des énergies renouvelables**. Nous avons ainsi dû inventer sur SEM qui fait partie de notre grappe et qui est capable d'**apporter des réponses concrètes à des installations ENR sur des équipements, dans des opérations d'aménagement ou en autoconsommation**.

Il s'agit donc d'un ensemble d'outils, composé de SPL, de SEM ou de SEMOP, capable de répondre à un choix politique et de s'y adapter. Il ne s'agit pas d'un modèle.

Bernard BLETON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Les attentes vis-à-vis d'un aménageur ont effectivement particulièrement évolué en 20 ans. Quelles sont désormais les attentes de l'élu en matière d'effet de levier vis-à-vis des entreprises publiques locales ?

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

L'aménageur est le prolongement de notre collectivité. Nous avons plusieurs missions dans la collectivité. Des missions relèvent de la définition de règles, ainsi que du suivi et du contrôle de la mise en œuvre de ces règles sur le territoire.

Une autre mission consiste à initier et à porter des projets. Or, **pour porter des projets, nous n'avons pas toujours les mêmes moyens, compétences, savoir-faire et cultures pour nous orienter vers un**

terrain plus opérationnel, que dans des services qui ont pour mission de planifier, de réglementer, de contrôler et d'évaluer.

Nous avons besoin de ces satellites aménageurs qui sont parfois, par certains élus et dans certaines collectivités, regardés avec une certaine défiance, car « extérieurs à nos services ». Or, il faut plutôt y voir une chance permettant d'éviter de trop dépendre des évolutions spontanées portées par des acteurs privés, de manière diffuse et dispersée, pour réaliser des opérations sur lesquelles nous aurions beaucoup moins de contrôle en tant que puissance publique.

Je pense que **la puissance publique a besoin de pouvoir s'appuyer sur des acteurs permettant une mise en œuvre opérationnelle, qu'elle contrôle, qui ont cette culture et cette organisation propres**, plus performants qu'au sein même de la collectivité, qui assure déjà d'autres natures de missions.

Cet enjeu se renforcera avec toutes les contraintes et les limites que nous nous sommes fixées dans les évolutions du modèle d'aménagement.

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Pouvez-vous nous présenter la traduction opérationnelle, à travers un ou deux projets d'importance, de votre philosophie ?

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

Les deux projets présentés sont deux friches et deux projets de restructuration urbaine.

Le premier est Angers Saint-Serge qui est en cours d'aménagement. Le deuxième, sur le site Thomson, est en cours d'étude.

Pour **Saint-Serge**, nous sommes à **l'entrée de l'hypercentre d'Angers**, le long de la Maine. Le grand secteur de Saint-Serge est composé en réalité d'une **ZAC de 15 hectares qui est en train d'être aménagée.**

Cette zone Saint-Serge Faubourg Actif est dédiée à l'activité. Nous avons également un grand secteur de marché d'intérêt national de 25 hectares.

Dans la zone de 15 hectares, nous réalisons une opération de reconquête. **Cette zone était abandonnée et polluée, artificialisée en totalité.** Elle dispose désormais d'un **parc urbain reconstitué, ayant en outre la vertu de permettre une gestion des élévations du niveau de la mer et ainsi d'éviter des phénomènes d'inondation.** Une patinoire a également été installée.

Cette zone se situe le long d'une ligne de tramway, avec un **niveau de desserte particulièrement intéressant.** L'opération de **densification** des lieux est importante.

Le deuxième volet concernera le secteur voisin, avec une mutation progressive qui s'appuiera davantage sur un plan-guide. Une zone d'aménagement existe également, mais s'inscrira davantage dans un **déroulement d'urbanisme concerté et négocié, avec le guidage de la mutation des fonciers sur ce secteur.**

Cette première opération Saint-Serge est en cours de réalisation. Il s'agit d'une **opération de désartificialisation partielle, de dépollution lourde et de densification.** Au travers de ces aménagements, **en lien avec le PPRI, nous avons réussi à produire des mètres carrés constructibles sur ce secteur.**

Michel BALLARINI, directeur général, Alter

Le projet s'étend sur une soixantaine d'hectares au total, pour un potentiel global d'environ 300 000 mètres carrés de plancher. **Ce projet est particulièrement évolutif. Nous avons amorcé le travail avec une zone d'aménagement concertée.**

Nous évoluons désormais avec la fabrique d'un plan-guide, ce qui permet de changer les modes de mutation, sans que préalablement nous ayons tout décidé. Nous sommes dans une véritable **révolution de la façon de faire la ville.** Nous devons donc en profiter, en laissant venir ces initiatives. 2023 ne ressemblera pas à 2022 en matière de contexte économique. Nous avons néanmoins le temps pour nous.

Sur la première tranche, nous avons fabriqué un parc, qui sert à la fois de rétention, mais aussi de parc urbain de six hectares. Il s'agit donc d'un jeu de réappropriation de la ville, avec sa rivière.

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

Le deuxième projet concerne un site industriel de 13 hectares. Il s'agit d'une friche industrielle complète, avec des surfaces importantes de bâtiments et des problématiques de pollution. Ce site, dédié autrefois à la fabrique de téléviseurs, est totalement abandonné. Il s'agit d'une enclave dans une zone urbanisée.

La collectivité rachète le site et a mandaté l'aménageur Alter non seulement pour mener une mission d'étude, mais également une mission d'acquisition foncière autour du site, sur un périmètre plus large de 30 hectares, avec une ambition de renouvellement urbain et de restructuration urbaine.

Sur ce site, un aménageur mène de front trois missions pour le compte de la collectivité : des études d'aménagement et de programmation, des acquisitions foncières du site et de l'environnement qui offre un potentiel de restructuration, et les procédures de dépollution.

Ces trois missions sont menées sur un site avec des enjeux particulièrement importants, qui représentent, sur 30 hectares, **un potentiel de renouvellement urbain, dans un contexte de ZAN qui est majeur pour nous.**

Michel BALLARINI, directeur général, Alter

Nous allons aussi inaugurer une nouvelle ligne de tramway. Toutes ces histoires se percutent, car **le juge vient de prononcer la cession en notre faveur du site historique de Thomson. Nous l'acquérons après 10 ans de combat auprès du liquidateur de l'entreprise.**

Pour fabriquer un projet urbain, qui vient d'un projet politique, des outils d'aménagement sont nécessaires et deviendront de plus en plus professionnels et précis.

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

La ville de Varennes-sur-Allier est quant à elle plus petite. Vous avez été confronté au **départ d'une base militaire qui représentait une emprise d'une trentaine d'hectares, pour 70 000 mètres carrés bâtis.** La question d'aménagement s'est donc posée. Quel a été votre cheminement pour décider d'intervenir ? Pouvez-vous également nous apporter des précisions sur la nature de l'outil d'intervention ?

Roger LITAUDON, maire de Varennes-sur-Allier, président de la communauté de communes Entr'Allier Besbre et Loire

Pour Varennes-sur-Allier, le dilemme était simple : rebondir ou mourir. À fin 2012, la fermeture de l'ancienne base militaire a été officialisée. La **disparition de 650 emplois** avait également eu lieu, à la suite de la fermeture d'une usine de fabrique de meubles qui concernait jusqu'à 1 000 emplois.

Avec le départ des militaires, nous aurions pu adopter le comportement des élus présents avant 2014, qui avaient déjà été confrontés à la fermeture de l'usine de meubles, à savoir vendre, à la découpe, l'ensemble du site à des investisseurs. Cette zone représente presque une nouvelle friche. Or, **il n'était pas question d'aller sur ce modèle de vente à la découpe. Il n'était pas non plus question de laisser place à une friche permanente ou un squat, à deux pas du centre bourg.**

Nous avons été confrontés à des discussions vives avec les services de l'État, et notamment la préfecture, qui nous expliquait qu'une commune de 3 500 habitants n'avait pas les épaules pour porter un tel projet.

Le préfet estimait qu'il fallait confier ce projet à d'autres structures ou vendre le site. Pour nous, il n'en était pas question. **Il a donc été décidé que la commune allait porter le projet, avec un accompagnement en matière de finance et d'ingénierie. Une structure devait être trouvée, suffisamment souple pour pouvoir répondre aux attentes. Nous nous sommes donc tournés vers une forme SPL, avec un Conseil d'administration composé à parité d'élus municipaux et d'élus communautaires.**

La mission de la SPL était de rendre possibles les volontés des élus, en réinvestissant les bâtiments, en évitant de déconstruire et en s'adaptant pour avoir des réponses par rapport à des porteurs de projets.

Nous faisons face à une **problématique de 17 millions d'euros d'investissements, avec un capital de départ de 300 000 euros. Il a donc fallu convaincre les banquiers.** J'ai invité les dix acteurs bancaires du territoire autour d'une table et je leur ai présenté le projet, en leur indiquant que nous allions obtenir, grâce à l'État et un contrat de redynamisation, environ 5 millions d'euros de subventions. Deux banques ont finalement été intéressées et nous accompagnent depuis le départ.

Marie-Laure CHAZELLE, directrice exécutive, SPL 277

Notre ambition était donc de **reconvertir un espace de 30 hectares, au cœur d'une petite ville de 2 400 habitants.** Après 80 ans d'occupation militaire, il fallait reconquérir cet espace et le rendre disponible **au profit du développement de ce territoire rural, avec moins de 4 000 habitants.**

Le portage de ce projet a été réalisé par la SPL. Cette dernière a obtenu une **concession d'aménagement** de l'emprise, afin d'y développer les projets de transformation et d'aménagement, pour devenir principalement un **site d'accueil d'activité économique, industrielle et artisanale.**

Nous n'avons pas encore récupéré la partie sur laquelle il y avait des logements. D'autres problématiques sont apparues, avec une autre friche industrielle, de l'autre côté de la nationale et la réhabilitation d'une ancienne maison de retraite à reconvertir.

Tous ces projets ont été menés de front, grâce à un certain nombre d'actions de Reconquête centre-bourg ou encore de Petites villes de demain. Nous avons également **bénéficié du contrat de redynamisation de site de défense, avec le soutien du ministère des Armées.**

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Vous avez décidé de constituer une société *ad hoc*. Avez-vous étudié d'autres alternatives et comment avez-vous résolu cette question de l'ingénierie ? Par ailleurs, pouvez-vous apporter des précisions sur le montage financier de l'opération ?

Roger LITAUDON, maire de Varennes-sur-Allier, président de la communauté de communes Entr'Allier Besbre et Loire

Sur le début de la SPL, nous avons deux personnes : une DGS dotée d'une certaine expertise en la matière et une secrétaire qui a été mise à disposition par la communauté de communes. Ces deux personnes se sont partagé les tâches, afin de cadencer les évolutions à nos capacités financières.

Un apport en capital, relativement anecdotique, a été effectué par la communauté de communes. Nous avons également bénéficié du **soutien sans réserve des deux financeurs qui, dès le départ, ont apporté une enveloppe de 4 millions d'euros.**

Par ailleurs, le **site, constamment surveillé, n'a jamais été fermé**, car l'activité est arrivée avant même que la cession soit effective. Cette **activité a commencé à alimenter la « pompe à loyer ».**

Nous avons compris dès le départ que nous avons **besoin d'au moins 80 000 euros de recettes pérennes pour emprunter 1 million d'euros.** Ces 1 million d'euros correspondaient aux 20 % manquants, par rapport à des soutiens de l'État, mais aussi de la région, du département, voire de l'Europe.

Ces démarches ont permis d'**aménager ces bâtiments pour la première activité** qui est arrivée, puis d'accompagner l'installation d'un producteur de granulés bois. Nous avons réussi par la suite à **réaliser des évolutions à chaque fois que nous avons de nouvelles recettes.**

Nous avons aujourd'hui un peu **plus de 30 locataires et 36 activités sur le site.** Nous avons d'autres porteurs de projet, mais malheureusement plus suffisamment de surfaces disponibles.

Ces démarches ont été menées progressivement. **La SPL compte désormais neuf collaborateurs, avec le maintien de compétences en interne et la recherche de partenaires toujours différents en fonction des sujets abordés.**

Notre volonté est également d'être respectueux de l'environnement, de travailler avec des matériaux biosourcés, et de favoriser si possible l'artisanat local et les circuits courts. Nous essayons d'adopter cette démarche vertueuse. Aujourd'hui, de **l'autofinancement est généré par la SPL.**

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Comment réagit la population aujourd'hui face à l'avancement du projet ?

Roger LITAUDON, maire de Varennes-sur-Allier, président de la communauté de communes Entr'Allier Besbre et Loire

Nous avons succédé à un maire qui est resté en poste pendant 35 ans. Cette personne n'aimait ni les entreprises ni l'activité économique. De nombreuses pépites ne se sont donc pas installées à Varennes-sur-Allier pendant sa mandature. **En 2014, nous avons été élus relativement largement et nous avons été réélus six ans plus tard, sans aucune liste d'opposition. La population augmente et nous n'avons quasiment plus de maisons disponibles à la vente.**

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Michel-François DELANNOY, vous travaillez à la Banque des territoires. Nous voudrions connaître votre point de vue sur la capacité d'aménager dans les différents territoires. Vous êtes un acteur des dispositifs nationaux. Quelle est l'expérience de la Banque des territoires par rapport à ces nouveaux dispositifs d'aménagement et à la faculté des territoires de prendre en main leur devenir ?

Michel-François DELANNOY, directeur du département Appui aux Territoires, Banque des Territoires

La Caisse des Dépôts et la Banque des territoires ont dû opérer des évolutions, compte tenu de l'ensemble des éléments évoqués depuis ce matin.

Nous sommes investisseurs dans des projets et des opérations qui peuvent d'ailleurs trouver place au sein d'opérations plus globales portées par des aménageurs. La Caisse des Dépôts entre également au capital des sociétés, avec des SEM ou des filiales de SEM qui peuvent conduire des projets d'aménagement.

Nous sommes aussi prêteurs et nous apportons de la ressource. Un changement est intervenu lorsque la Caisse des Dépôts, préfigurant de ce qu'allait devenir la Banque des territoires, a décidé de s'engager dans les politiques nouvelles de redynamisation.

De notre point de vue, cette évolution a été plus structurante que les conséquences de notre engagement dans la politique de la ville. **Lorsque nous avons commencé à travailler sur les sujets de redynamisation des centres-villes, au travers du programme Action Cœur de ville, nous sommes venus à la rencontre des complexités, avec les sujets de mobilité, de repositionnement du commerce et le soutien aux activités qui génèrent du flux.** Notre offre proposée aux acteurs territoriaux a donc dû évoluer.

Nous avons alloué des **moyens en ingénierie pour accompagner des porteurs de projets et les décideurs locaux dans l'élaboration d'un projet marqué par cette complexité**, avec notamment le cofinancement d'études. Cela venait également questionner nos propres métiers, en allouant de la ressource en ingénierie, pour accompagner le territoire dans la conception de son projet.

Des compétences nouvelles nous ont ainsi rejoints. Dans ce rôle de conseil et d'accompagnement à la prise de décision, **au-delà du projet, la question de l'outil se pose.**

Nous devons également être aux côtés des acteurs locaux pour les accompagner dans l'exploration du champ des possibles et poser la décision la plus pertinente.

Les moyens d'ingénierie ont été activés en ce sens, pour notamment accompagner les territoires qui étaient dépourvus de ces ressources. **La question du choix de l'outil se pose par la suite. Il s'agit de choix politiques et économiques.** L'objectif est ici aussi d'accompagner les élus dans la mise en œuvre du projet.

La Banque des territoires a finalement participé au développement, au-delà de l'offre investisseur, de l'aide à l'accompagnement et de l'aide à la décision.

Avec le recul sur les programmes ACV, il s'avère que le temps pris pour construire les processus et les outillages d'aménagement peut paraître long, mais permet finalement d'en gagner par la suite.

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

Par rapport aux nouveaux besoins, pensez-vous qu'une nouvelle offre doit être produite ? Je pense notamment à la question du foncier.

Michel-François DELANNOY, directeur du département Appui aux Territoires, Banque des Territoires

Nous avons estimé qu'il existait des besoins nouveaux sur deux sujets, avec la nécessité d'un positionnement nouveau de la Caisse des Dépôts. Il s'agit de la question de **l'adaptation des territoires aux conséquences du changement climatique.**

Des modalités inédites d'aménagement devront être enclenchées, avec par exemple le sujet du retrait du trait de côte. Du temps sera nécessaire pour expérimenter, innover et inventer des modalités nouvelles. Nous travaillons actuellement sur des ajustements de nos offres pour accompagner ces territoires.

Par ailleurs, **l'enjeu de la sobriété foncière** est abordé comme une exigence. Nous déployons, à la fin de cette année, une nouvelle offre pour que nous soyons acteurs aux côtés des décideurs territoriaux de cette sobriété foncière, avec de nouvelles offres.

L'objectif est d'animer le trans-métier, avec des sujets d'investisseur et d'accompagnement à des innovations, et en matière d'ingénierie, afin d'obtenir une offre transverse que nous pourrions adresser aux territoires. Il s'agit d'un enjeu de premier plan.

De plus, au-delà des ressources que nous pouvons apporter en la matière, **des méthodologies nouvelles devront se mettre en place, notamment dans la relation avec les habitants et les forces vives du territoire.** La population devra être associée à ces nouveaux enjeux, avec des processus plus subtils de négociation du projet d'aménagement. Un travail devra être mené sur cette question avec les aménageurs.

Jérôme ROUGE, Président de la Fabrique de la Logistique

Quel est le rôle de l'aménageur en période de travaux en zone dense ou en perspective de l'aménagement d'une zone avec des problématiques de logistique urbaine ?

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

Nous travaillons actuellement avec Alter sur une opération qui s'intitule les Bretonnières à Angers. Il s'agit d'une **opération dans une ZAC d'habitat, avec l'ambition de créer de l'habitat assez dense, mais avec de l'intermédiaire et de l'individuel.**

Nous avons une sorte de lot zéro dans le projet. Nous **demandons aux six promoteurs ayant remporté les appels à projets de confier une partie de la gestion logistique de leurs travaux à un acteur commun, dans le cadre d'une mutualisation.**

L'aménageur est donc à la manœuvre, afin d'organiser et coordonner l'activité.

Michel BALLARINI, directeur général, Alter

Le rôle de l'aménageur est de bien comprendre ce qui se passe dans la société, sur le sujet de la logistique. Aujourd'hui, les grandes fonctions logistiques sont mal vues en matière sociétale. Les personnes ne comprennent plus l'utilité de ces grands hangars qui sont de hubs de distribution. Nous pouvons basculer dans un modèle sociétal avec un mode de consommer différent ou nous conserverons l'ancien modèle. **L'aménageur doit préparer les deux scénarios.** En revanche, nous avons **directement la main sur la logistique du dernier kilomètre, avec la capacité d'offrir des solutions propres à chaque territoire.**

Une intervenante, Urbaniste

Vous êtes amenés à travailler sur des friches. Le sujet du réemploi des matériaux fait-il partie de vos réflexions au quotidien ?

Marie-Laure CHAZELLE, directrice exécutive, SPL 277

Cette question s'est posée sur un site qui avait plus de 80 ans d'existence. **La tentation aurait été de tout raser et de reconstruire à neuf. Nous avons pris un autre chemin, avec notre volonté affirmée de faire avec l'existant.** Nous avons la chance d'avoir un site non pollué, qui n'avait pas été bombardé et sur lequel il n'y avait pas d'amiante. Nous avons cherché à valoriser l'existant et à réutiliser les bâtiments tels qu'ils existaient, en les améliorant, et en repartant du bâti.

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

Sur le territoire Angevin, nous travaillons sur plusieurs axes, avec la **volonté d'éviter de déconstruire pour maîtriser le bilan carbone.** Nous avons un projet sur le secteur Saint-Serge où nous allons **restructurer un bâtiment sans le déconstruire.**

Nous avons également un exemple sur l'opération des Brétonnières. **Des promoteurs lauréats recycleront la terre excavée sur le site pour des usages notamment agricoles.** Nous avons également un travail en cours sur le territoire de la métropole, afin d'essayer d'**accompagner la structuration d'une filière de réemploi.**

Des acteurs doivent être capables de **retirer des matériaux sans les dégrader**, afin qu'ils puissent être réemployés. Ces éléments doivent aussi être **stockés et référencés**, pour que d'autres acteurs puissent les remployer ailleurs.

Des acteurs s'organisent pour définir des fiches produits et établir la réemployabilité des matériaux. Nous accompagnons cette filière pour essayer de la structurer.

Bernard BLETTON, directeur général, SEDIA – Territoire 25

La concertation avec la population est désormais un élément à prendre en compte, avec l'appétence de la population à intervenir et à agir sur les projets urbains. L'expérience à ce sujet pourrait être présentée.

Roch BRANCOUR, adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole

Nous avons énormément d'outils réglementaires à ce sujet. Au-delà, tout au long de la vie du projet, nous avons des étapes d'information, d'ateliers, avec les parties prenantes (les riverains et les acteurs qui gravitent autour du projet).

Cet élément a effectivement pris énormément d'ampleur. À Angers, nous demandons à tous les porteurs de projets immobiliers de plus de dix logements d'organiser des réunions d'information des riverains, dans un périmètre que nous définissons autour du projet, avant de déposer le permis de construire. Cela permet d'enclencher un cycle de confiance sur des sujets pas toujours simples à aborder.

Sarah BELLIER, directrice générale, EPA Nice Ecovallée

La première table ronde à laquelle nous avons participé ce matin a démontré que **l'aménagement pouvait être pertinent à l'ensemble des échelles territoriales, sans opposer urbain et rural.**

Cette deuxième table ronde a mis en lumière la **nécessité, pour réussir ces mutations territoriales, de mettre en place des partenariats, de l'émulation, et d'instaurer de la confiance entre les décideurs locaux et les aménageurs.**

Pour conclure cette matinée, nous accueillons, en qualité de grand témoin, monsieur le ministre Thierry REPENTIN, qui représente l'Association des Maires de France et des Présidents d'intercommunalités.

Je souhaite d'abord remercier les coprésidents du Réseau National des Aménageurs pour leur propos liminaire ce matin. Vous avez tenu à adresser un message de solidarité à l'égard des élus. Au nom de l'AMF, je voulais vous en remercier, car trop d'élus de France ont été confrontés à des moments difficiles au cours des derniers jours.

Ce sont des moments où nous nous interrogeons également sur le sens de l'engagement. Ce sont aussi parfois des moments de découragement, car en quelques heures, des années de travail engagées sur des territoires peuvent partir, au sens propre et au sens figuré, en fumée.

Nous n'abandonnons pas la maîtrise du projet lorsque nous sommes élus et que nous faisons appel à des aménageurs. Je pense qu'il s'agit d'une question essentielle qui peut parfois effrayer un certain nombre de collègues.

La maîtrise du projet n'est pas perdue en faisant appel à un aménageur public ou privé. Nous l'avons bien vu au travers de différents exemples sur des collectivités locales de tailles très différentes, avec des projets politiques particulièrement différents.

Lorsqu'un projet est choisi, puis confié à une SPL, une SEM, à un outil de développement économique de son EPCI ou à un aménageur privé, un travail collectif se met en place. **Le fait générateur est la nécessité d'avoir un projet politique préalable, bien défini, qui épouse la réalité du territoire et les enjeux que portent les équipes municipales.**

L'important est la vision du devenir du territoire. Une fois cette vision définie, il est possible de confier le projet à un aménageur. Un partenariat s'établit. Dans le projet de territoire, **les dimensions qualitatives doivent être présentes, suivies et déclinées.**

Nous devons nous assurer que cet aspect qualitatif ne soit pas dévoyé. L'aspect qualitatif peut inclure la mixité sociale, la mixité d'usage sur le périmètre du projet ou encore les enjeux environnementaux. La prédominance préalable est que les éléments aient bien été définis, afin qu'il n'y ait pas de mauvaises solutions ou que nous ayons le sentiment que le projet initial est dévoyé.

Dans ma ville, quatre zones d'aménagement ont été déterminées, avec quatre opérateurs différents, dans quatre situations différentes : aménagement d'une QPV, aménagement d'une friche industrielle à vocation économique, une ancienne friche à vocation exclusivement de logement et un périmètre Action Cœur de Ville.

Le partenariat est fécond entre la collectivité locale et l'aménageur. Ce dernier amènera aussi des compétences que nous n'avons pas toujours dans les collectivités territoriales de tailles différentes.

Les professionnels apportent la compétence qui permettra au projet politique d'avoir une déclinaison opérationnelle. L'aménageur doit avoir bien intégré le projet politique de la collectivité territoriale. Ce partenariat amènera aussi des moyens auxquels nous n'avons pas forcément pensé.

Obtenir des fonds friches, des fonds européens ou des crédits bonifiés auprès de la Banque des territoires est plus compliqué pour des territoires de taille réduite. Le cahier des charges doit être particulièrement précis, avec une obligation de résultat.

L'aménageur doit apporter ses compétences techniques permettant de monter des dossiers qui parfois sont particulièrement complexes. Dans le contexte actuel, nous avons besoin d'aller chercher des fonds, mais nous avons également recours à des aménageurs. Ces derniers doivent être d'une grande efficacité sur ces sujets, afin que cela crée aussi de l'appétit dans les collectivités territoriales, pour aller chercher des aménageurs extérieurs.

Dans les zones d'aménagement, **ce sont les seuls qui permettent d'avoir une vision de développement de territoire qui soit réellement organisée. Il n'est plus possible d'agir au coup par coup** dans le cadre d'une vision pour le territoire. Or, les zones d'aménagement le permettent avec une difficulté pour les élus.

Dans ces zones, nous travaillons au-delà de notre mandat. Nous engageons des opérations dont nous ne verrons pas forcément l'aboutissement. **Dans les territoires à complexité, le seul outil vraiment efficace est être maître du foncier. Cela passe parfois par des ZAD, permettant de geler le prix du foncier. La ZAC permet aussi d'avoir des outils.**

Par la suite, sur l'aménagement, la mise en commun d'outils intervient, avec des outils que vous pouvez apporter : établissements publics fonciers locaux, office foncier solidaire ou encore organisme de logements sociaux.

Le pilotage revient toujours à la collectivité territoriale. La mise en œuvre s'effectue avec l'apport de l'aménageur. Cela n'empêche pas non plus d'aller chercher des outils parfois plus coercitifs, avec par exemple l'ORI pour mettre en demeure, ou la ZAD, avec la protection du propriétaire qui peut vous demander en contrepartie d'acheter son bien.

Des moyens sont donc nécessaires. **Faire appel à un aménageur est aussi une sécurité financière pour la collectivité territoriale qui n'est pas appelée tout de suite à la dépense, avec la possibilité d'étaler dans le temps** par rapport à des préemptions, des démolitions ou des dépollutions. Cette démarche offre une souplesse aux collectivités locales.

Je plaide pour le développement des zones d'aménagement. Le dialogue est nécessaire. La nature du dialogue avec nos concitoyens évolue, et l'aménagement se fait désormais différemment.

Il existe aujourd'hui une attente d'une association des habitants nettement plus qualitative, voire revendicative.

Sur les zones d'aménagement, il est aussi nécessaire d'organiser un dialogue plus permanent, proche et qualitatif qu'auparavant. Cet aspect doit être pris en compte, même sur une zone d'une ancienne friche. **Le dialogue doit se faire avant le dépôt du permis de construire.**

La densité n'est pas spontanément adoptée par nos concitoyens. Nous sommes tous d'accord pour préserver des espaces de respiration pour les générations futures, avec une morphologie de la ville différente. Or, **lorsque le projet se rapproche d'habitations, cette démarche d'acceptabilité devient plus complexe.**

Nous avons une exigence, à l'égard des aménageurs, sur l'évolution de la nature du dialogue à organiser. En outre, **il n'est pas inintéressant pour l'élu d'avoir ce « pas de côté » quand l'aménageur lui-même organise le dialogue avec les habitants concernés.** Cela permet de prendre du recul, sans être en première ligne, et de faire évoluer le projet grâce à ce dialogue organisé par l'aménageur. Être parfois « à côté » apporte un certain confort et vous **oblige à réfléchir différemment par rapport au pilotage de votre projet.**

Les procédures d'aménagement n'excluent aucun territoire. Elles sont ouvertes à tous les territoires, avec leurs spécificités. L'important est d'abord l'élaboration du projet politique. Sur cette base, le contrat d'aménagement devient le plus efficient.

Séquence 3 - L'aménagement pour accélérer les transitions environnementales

Questions clés :

Neutralité carbone, limitation de l'artificialisation de nos sols et renaturation, rafraîchissement urbain face aux phénomènes de chaleur, capacité à vivre avec les inondations, sobriété énergétique... Adapter nos villes au changement climatique et l'atténuer devient un enjeu incontournable pour tous.

Pourquoi et comment certaines collectivités agissent face à ces défis par l'aménagement urbain, en conciliant développement et transitions ? En quoi l'aménagement permet-il de trouver une faisabilité technique, partenariale et économique ? Comment et avec quels acteurs la collectivité et l'aménageur travaillent pour réussir cette accélération, y compris avec les citoyens ?

Aménager sur des secteurs stratégiques est-il de plus en plus nécessaire pour évoluer suffisamment vite face aux défis environnementaux ? En quoi les opérations d'aménagement servent-elles le territoire au-delà de leur périmètre ?

Table ronde animée par **Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA.**

Avec les témoignages de :

- **Fatima EL KHILI, maire adjointe à l'urbanisme de Rouen ;**
- **Jean-Marc BESNIER, directeur général, Laval Mayenne Aménagement ;**
- **Aurélié COUSI, directrice générale, EPA Euroméditerranée ;**
- **Henri BAVA, agence TER.**

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Les aménagements prennent désormais obligatoirement en compte les questions de neutralité carbone, de limitation de l'artificialisation des sols, de renaturation, de rafraîchissement urbain, de capacité à vivre avec les inondations ou encore de sobriété énergétique.

La question de l'adaptation et de l'atténuation de nos villes au changement climatique devient un enjeu absolument incontournable. Le Cerema est l'expert public de cette adaptation au changement climatique. Nous essayons de développer au quotidien des savoirs scientifiques et des aides, et nous tentons de déployer des solutions techniques pour sécuriser et améliorer le cadre de vie des citoyens. Nous avons d'ailleurs mis en place une gouvernance partagée entre l'État et les collectivités locales adhérentes, au nombre de 750. L'objectif est de partager et mettre en place toute cette diffusion des savoirs, et de faire en sorte que chacun puisse s'améliorer.

Les collectivités et les aménageurs sont en première ligne face à ces défis pour l'aménagement urbain.

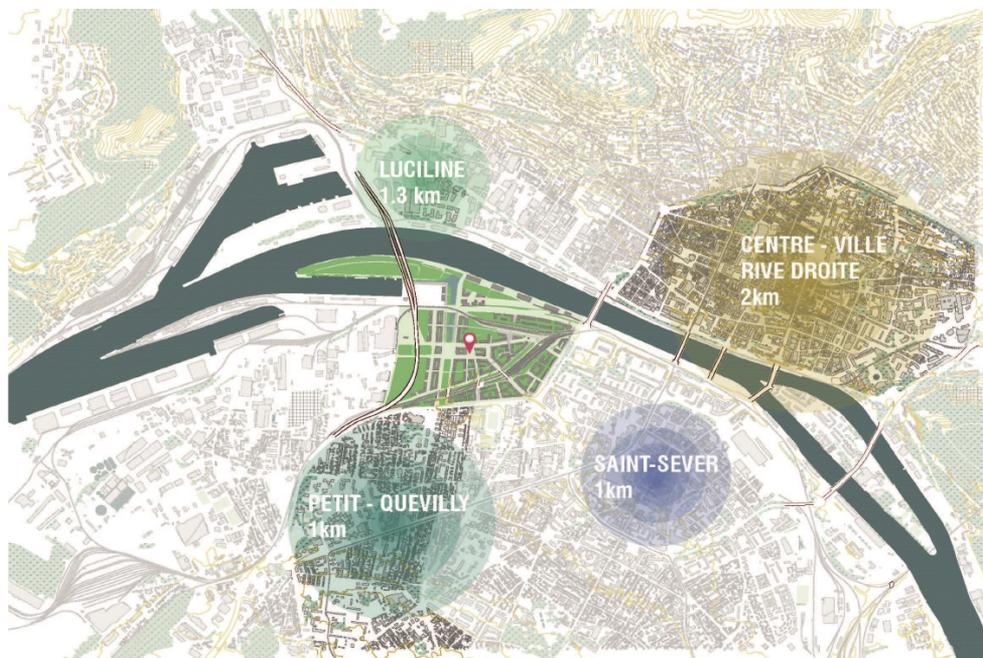
Madame EL KHILI, votre témoignage se concentre sur le quartier Flaubert, qui est un projet d'ampleur pour le territoire. Pouvez-vous nous rappeler les différents enjeux auxquels ce projet doit faire face et illustrer les transitions en cours dans les projets ?

Fatima EL KHILI, maire adjointe à l'urbanisme de Rouen

Le quartier Flaubert est une ZAC métropolitaine, mise en œuvre par la SPL Rouen Normandie Aménagement. Le projet Rouen Flaubert représente trois défis pour la métropole et la ville de Rouen.

Le premier défi est de **reconvertir une friche industrialo-portuaire**, qui se situe à l'interface de la ville et du port. La ZAC Flaubert se situe essentiellement sur la ville de Rouen, mais touche également une commune. Cette ZAC s'étend sur **90 hectares, soit l'équivalent du centre-ville historique.**

Le quartier dans son environnement



Le deuxième défi est de **faire le lien entre la ville, existante et urbanisée, et la volonté de s'agrandir vers l'ouest, sur les rives droite et gauche**. En face de la ZAC Flaubert se trouve la « mini-ZAC » Luciline. Il existe donc une volonté de limiter l'étalement urbain et de reconstruire la ville sur la ville. Ce territoire est pollué et a connu des bombardements.

Le troisième défi est de **réconcilier les Rouennais et les métropolitains avec la Seine et faire le lien entre les deux rives**.

Au démarrage, nous avons d'abord souhaité **reconquérir les quais**. Ce premier travail a d'abord été porté par la ville de Rouen. La métropole a par la suite repris le travail, avec Jacqueline Osty en tant qu'urbaniste-paysager. Cette personne avait remporté le grand prix paysage, notamment pour l'aménagement de ces quais et de la presqu'île Rollet. **Cette presqu'île végétalisée apporte de l'oxygène à la ville et a pour caractéristique d'être résiliente aux inondations**.

Ces aménagements particulièrement qualitatifs permettent aux Rouennais de profiter des quais et viennent requalifier la rive gauche. Les programmes ont consisté en un aménagement paysagé et environnemental, avec également la volonté d'animer les quais.

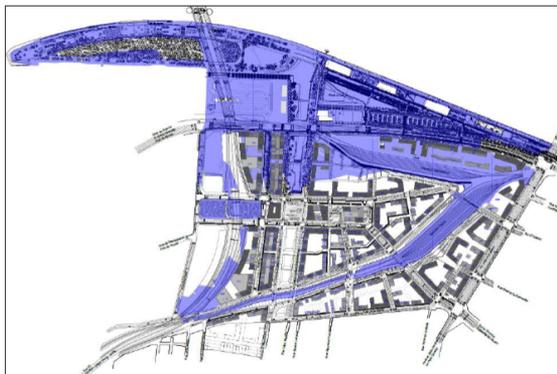
L'architecte Jacques Ferrier a participé au premier programme lié au siège de la métropole. La numérotation des quais est préservée, car nous voulions conserver une histoire de ce patrimoine industriel et portuaire. L'important projet L'Éveil de Flaubert fait intervenir Linkcity, avec un programme de bureaux et de logements.

Différentes phases sont nécessaires pour travailler ces 90 hectares, avec à terme entre 2 500 à 2700 logements, pour 15 000 à 16 000 usagers et plus de 30 hectares d'espaces verts et de nature en ville (avec le projet de création d'un parc bordé d'un canal). En chantier, nous avons une opération Gaia, avec essentiellement du logement et du tertiaire.

Concernant les transitions, un travail a été mis en œuvre sur la **gestion des terres**. De la terre a été apportée, car la topographie de la ZAC ne permettait pas de travailler en l'état. Nous avons ainsi récupéré 300 000 mètres cubes de terre d'une autoroute à proximité. En outre, nous avons 90 000 mètres cubes de terre impactée que nous n'avons pas évacuée. Le choix a été fait de travailler sur la **dépollution in situ**. Un **important travail de désimperméabilisation et de renaturation** a été réalisé, l'objectif étant d'atteindre 30 hectares d'espaces naturels.

41 % de la ville de Rouen est impacté par le risque inondation. Nous avons dû travailler sur le nouveau PPRI, pas encore acté par l'État. Nous travaillons activement avec la maîtrise d'œuvre, pour réfléchir aux impacts, et notamment sur le stationnement. Le **risque technologique** doit également être pris en compte, à proximité de nombreuses entreprises à risque, telles que Lubrizol.

4. Risque inondation



AJOA ATTICA EGIS

- Anticiper les règles du nouveau PPRI
- Modélisation par la MOEU de la zone d'expansion de crue suivant l'hypothèse la plus pessimiste
- Exemplarité en appliquant la cote +1 m (CC100) pour toutes les constructions
- Côte des premiers planchers habitables et fonctionnels fixée à 6,70m NGF dans les faisabilités urbaines
- Interdiction de parkings enterrés dans la zone impactée nécessitant la réflexion de stationnements mutualisés à l'échelle de la ZAC
- Réflexions sur la prise en compte du risque inondation dans le fonctionnement futur du quartier

Ce quartier travaille donc à la **résilience sur l'ensemble des risques**.

Un travail est également mené sur la **décarbonation, avec le recours accru aux matériaux biosourcés**. De plus, l'ensemble des bâtiments sera connecté au **réseau de chaleur**. Nous exigeons de la **production d'énergies renouvelables**, en plus de la connexion au réseau de chaleur unique.

En matière de mobilité, la zone se situe à cinq minutes à vélo du centre-ville. Une ligne structurante de transport en commun est déjà active et une deuxième sera mise en place. **L'objectif est de créer un quartier où la place de la voiture est particulièrement limitée**. La métropole Rouen Normandie a mis en place la ZFE. Ce quartier se situe à l'embouchure d'une autoroute. Une interrogation de la population et de l'autorité environnementale existait au sujet de la pollution, avec un important enjeu de résilience.

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Ce projet est particulièrement complet et aborde un grand nombre de sujets. Vous avez fait le choix de passer par une opération d'aménagement et de faire appel à un aménageur. En tant qu'élu, quels avantages avez-vous trouvés ?

Fatima EL KHILLI, maire adjointe à l'urbanisme de Rouen

La zone de 90 hectares est particulièrement grande, avec de nombreux enjeux. Nous ne pouvons pas être spécialistes dans tous les domaines. Faire appel à Rouen Normandie Aménagement permet de se décharger d'une partie du travail de réalisation pour se concentrer sur le pilotage politique du projet. L'aménageur apporte la solution technique.

Cette ZAC Flaubert est un projet qui a déjà plus de 10 ans. L'accident Lubrizol, la crise sanitaire et une élection municipale se sont produits sur ces dix dernières années.

Les nouveaux élus ont apporté un projet politique nettement plus ambitieux en matière de transition écologique. Le reproche qui pouvait être fait à cette ZAC est le manque de concertation. Nous avons relevé ce défi et nous avons travaillé avec des panels de concertation. Nous avons mis en place cette démarche à partir de 2020, avec des sujets liés à la place de la nature en ville, le risque industriel, les services publics et privés, et la qualité de l'habitat. Des ateliers ont été proposés, ainsi que des balades urbaines et des restitutions.

Nous avons également fait intervenir le Conseil de développement durable de la métropole et des propositions ont aussi été effectuées dans le cadre du Comité de changement climatique et l'aménagement du territoire.

Nous continuons à mener ce travail régulièrement avec les habitants. Ce travail est rendu possible dans le cadre d'une ZAC portée par la SPL.

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Jean-Marc BESNIER, vous être directeur général de Laval Mayenne Aménagement (LMA). Pouvez-vous nous présenter votre structure et ses activités en matière de transition ?

Jean-Marc BESNIER, directeur général, Laval Mayenne Aménagement

Le territoire de la Mayenne, rural et industriel, est particulièrement dynamique et connaît un faible taux de chômage. **Il est de notre rôle, en tant qu'aménageur, d'accompagner l'ensemble des collectivités du département.**

LMA est une petite grappe :

- **composée d'une SEM historique**, qui avait initialement vocation à porter des opérations de construction en matière de développement économique (immobilier d'entreprise, maison de santé, EHPAD, etc.) ;
- **une société publique locale est venue s'adosser** au dispositif, créée en 2013 à l'initiative des trois collectivités actionnaires majoritaires de la SEM, à savoir le département, la ville et l'agglomération, **afin de conduire principalement des opérations de renouvellement** ;
- **un groupement d'intérêt économique** a également été mis en place et concerne l'ensemble des fonctions supports.

Notre rôle est aussi de gérer, faire face à la complexité. Toutes les fonctions supports sont parties prenantes dès le démarrage des opérations.

Deux métiers principaux existent, avec le renouvellement urbain et le portage d'immobilier d'entreprise.

Pour conduire l'ensemble de ces opérations, nous disposons d'une équipe de 16 collaborateurs, aux multiples compétences (techniques, d'ingénierie, de montage de projets ou encore d'ingénierie financière).

En tant qu'aménageur, nous allons plus loin que des fonctions techniques, en accompagnant également les collectivités dans la recherche de subventions et le montage des dossiers. Cette plus-value peut aussi être apportée aux collectivités qui ne disposent pas nécessairement de l'ensemble des moyens humains suffisants pour porter ces projets de plus en plus complexes.

Dans le cadre de l'évolution vers les transitions, nous exerçons aussi des métiers quelque peu différents pour diversifier l'activité et offrir une intervention à différentes échelles :

- Nous créerons prochainement une **foncière de revitalisation commerciale**, afin d'accompagner les collectivités dans les enjeux de transition commerciale.
- Les sujets d'énergie sont également pris en compte, à travers l'intégration dans une **société qui réalisera des ombrières photovoltaïques sur les parkings.**
- Enfin, de **l'appui aux collectivités** est proposé, ainsi que de l'ingénierie locale, notamment à destination des petits territoires.
- En outre, à compter du 1^{er} janvier, nous intégrerons une **DSP sur le stationnement.**

Une complémentarité des métiers existe donc entre l'aménagement, la construction, la gestion et la mobilité, afin d'offrir le maximum d'interventions pour le compte des collectivités territoriales.

La stratégie 2026 vient d'être approuvée par le Conseil d'administration. Les élus nous ont confié comme **mission d'accélérer et d'accompagner les collectivités vers les transitions urbaines, commerciales, énergétiques, environnementales et écologiques.**

Notre rôle est relativement classique auprès des collectivités, mais nous proposons aussi de l'accompagnement à la traduction de plans-guides, de centre-bourgs, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage afin de conduire des opérations de déconstruction et de réhabilitation, ainsi que de l'accompagnement des collectivités dans la mise en place de fonds friches.

La constitution des dossiers est extrêmement lourde pour certaines collectivités. **Nous intervenons donc sur l'ensemble de la chaîne de valeur, qui s'étend de l'étude et du conseil du proto-aménageant, jusqu'à la réalisation et la gestion des opérations.**

NOTRE APPORT

Être une ressource pour les élus et les collectivités du département

- ex : ZAN, bail à construction, urbanisme transitoire...

Être un partenaire des services (présence dans l'écosystème - ANCT, fédérations...)

Proposer des compétences croisées, une offre d'ingénierie locale, en s'entourant



- **Un impératif** : la participation citoyenne
- **Une mission** : animateur de la complexité (maîtrise des procédures réglementaires, transversalité des visions, contextualisation # trajectoire)



Dans le cadre des partenariats que nous avons institués avec l'ensemble de nos collectivités, actionnaires ou non, **les élus nous considèrent comme un centre de ressources, afin de les conseillers et de les appuyer sur des sujets nouveaux** : ZAN, fabrication de bail à construction pour imaginer des connexions entre le foncier et la réalisation, ou encore l'aménagement provisoire d'espaces dans l'attente de maîtriser l'intégralité du foncier.

Ces activités s'effectuent dans une forme de partenariat de réseau avec les services des collectivités et l'ensemble de l'écosystème local. L'objectif est de **s'imposer comme une force complète en matière d'ingénierie territoriale qui viendra accompagner l'ensemble des collectivités, quelle que soit leur taille.**

Nous nous positionnons en tant qu'**animateurs des complexités, garants de maîtriser l'ensemble des procédures, de plus en plus longues et complexes, afin d'apporter une transversalité des compétences pour suivre la vision portée par les élus des collectivités.**

La participation citoyenne doit aussi être prise en considération, en associant, le plus en amont possible, les habitants à la fabrique de la ville.

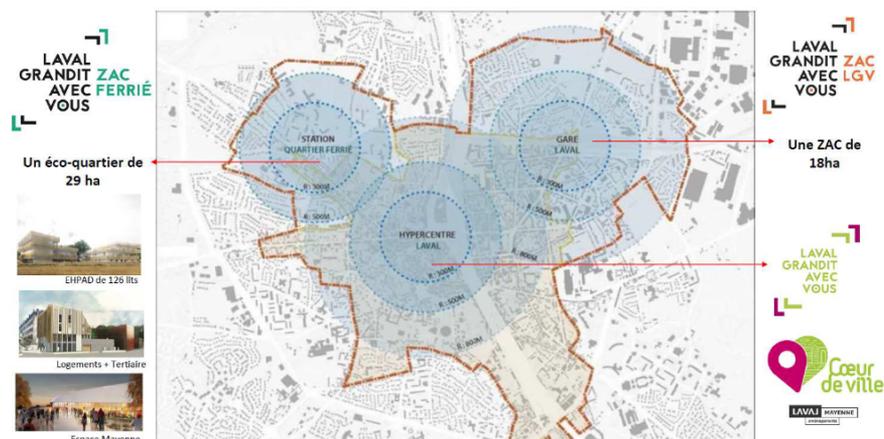
Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Pouvez-vous revenir sur l'une de vos opérations en particulier, afin de montrer l'apport de l'aménageur et de l'opération ?

Jean-Marc BESNIER, directeur général, Laval Mayenne Aménagement

Deux opérations illustrent pleinement la politique en matière de transition souhaitée par la ville de Laval. **La SPL intervient pour le compte de la ville depuis déjà quelques années, sur trois grandes pièces urbaines du développement de la ville de Laval**, à savoir Laval Grande vitesse (qui est une ZAC de 18 hectares qui accompagne le pôle d'échange multimodal), un écoquartier et la place du centre-ville (sur laquelle nous intervenons pour l'aménagement d'une nouvelle place centrale plus apaisée, désimperméabilisée et végétalisée, avec de nouveaux usages, notamment commerciaux, et la construction de halles gourmandes dans un bâtiment de 1 500 mètres carrés).

LMA, ENGAGÉE POUR LA VILLE DE LAVAL



L'écoquartier Ferrié est une ancienne friche militaire de 50 hectares, sur laquelle se déploie une ZAC de 25 hectares, avec un site nord qui concentre plutôt de grands équipements à vocation sportive et événementielle, et une partie sud sur laquelle s'est déployé un certain nombre d'opérations immobilières venant en appui de l'existant.

Ce projet, sur un site important à quelques minutes du centre-ville, était l'occasion de fabriquer la ville sur elle-même et de proposer une nouvelle offre de logements, de services et d'espaces publics, en lien avec l'ensemble des quartiers limitrophes.

L'enjeu était de trouver des coutures urbaines avec l'ensemble des quartiers, afin que ce nouveau quartier Ferrié puisse bénéficier à l'ensemble du grand quartier nord-ouest de l'agglomération de Laval.

Ce projet était aussi l'occasion de limiter l'étalement urbain, avec une densification raisonnée. Ce travail a été mené avec les habitants, en installant de la maison individuelle au contact direct du tissu pavillonnaire.

Nous proposons de la densité plus importante au cœur du quartier. Ce travail a été conduit avec les habitants pour traiter la question du voisinage.

La question du patrimoine a également été traitée. Les services administratifs et les logements réinvestissent les bâtiments militaires. **Nous évitons au maximum de déconstruire, en profitant du « déjà là », avec également un réseau de chaleur sur lequel nous nous appuyons pour desservir l'ensemble des bâtiments, notamment collectifs.**

L'enjeu pour la collectivité est d'avoir une nouvelle offre de logements, afin de ramener des habitants dans le centre-ville de Laval. L'idée est également de proposer une ville mixte, avec de la formation, des métiers autour de la santé et un quartier qui se développe autour de l'emploi, avec un Pôle Emploi construit par la SEM, et un certain nombre d'acteurs qui interviennent dans le domaine de l'ESS et de l'entreprise.

Les espaces publics doivent être désimperméabilisés, en créant des espaces de jardin de pluie qui viennent collecter les eaux pluviales. La gestion est totalement déconnectée des réseaux. Ce site est extrêmement important pour lutter contre les inondations qui peuvent survenir sur la place du centre-ville.

Ce quartier doit aussi être productif. Un certain nombre de vergers a été construit avec l'équipe de maîtrise d'œuvre, ainsi que des espaces aménagés par l'école de la deuxième chance, afin que les étudiants puissent aussi participer à la fabrication des espaces publics.

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Comment se passe la relation entre l'aménageur et la collectivité ? Quelle est la plus-value retirée par la création d'une société d'aménagement ?

Jean-Marc BESNIER, directeur général, Laval Mayenne Aménagement

Nous nous considérons comme **le bras armé de la collectivité, au même titre que les services**. Nous sommes la collectivité, sous le contrôle de cette dernière. Nous avons la faculté, au regard de la taille de nos structures, de **pouvoir intervenir de manière un peu plus réactive et transversale, en appliquant la politique de la collectivité et des élus** qui président notamment le Conseil d'administration.

Nous nous considérons comme **un accompagnateur et un accélérateur des transitions pour les collectivités**, avec l'ensemble des parties prenantes et les services de la collectivité.

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Aurélie COUSI, pouvez-vous nous rappeler le périmètre d'intervention et les ambitions d'Euroméditerranée ?

Aurélie COUSI, directrice générale, EPA Euroméditerranée

L'opération d'aménagement s'étend sur un périmètre d'intervention de 480 hectares qui se développe depuis l'hypercentre jusqu'à la couture avec les quartiers nord de Marseille.



Un aménageur de l'État, qui collabore avec les collectivités, doit arriver à travailler à une échelle difficile à appréhender avec d'autres types d'outils. L'objectif est de faire muter des territoires qui n'étaient finalement plus réellement accessibles dans la ville.

Deux autoroutes perçaient le rapport entre ces espaces et la mer, et rentraient jusqu'à la porte d'Aix, à proximité de la gare Saint-Charles.

Le périmètre d'intervention a concerné 310 hectares dans sa première phase, puis 170 hectares dans la phase d'extension.

Ce projet d'aménagement date de 1995. À l'époque, nous ne parlions pas de transition écologique. Nous parlions en revanche d'une ville en déprise économique, avec un secteur portuaire dans une situation relativement catastrophique. La situation s'est désormais améliorée, avec le renouveau de cette activité.

Le principal enjeu était de ne pas perdre des habitants et de pérenniser de l'emploi, afin que les habitants puissent continuer à y vivre.

Le principe même de l'intervention d'un aménageur a été de détruire des autoroutes, de les enfouir et de les reculer. La Major était auparavant totalement encerclée par l'autoroute, avec des problématiques de pollution.

Des aménagements ont donc été réalisés sur les espaces publics, avec de la revégétalisation. Des espaces publics ont également été construits, dans une démarche de reconquête de la ville, en refaisant la ville sur la ville.

Nous menons encore des projets pensés dans les années 90, lorsque la place de la voiture était prédominante. Ces éléments pourront donc encore évoluer dans le temps, avec la mise en avant de zones piétonnes et des vélos.

La dimension culturelle de la ville a également été mise en exergue, avec Marseille capitale européenne de la culture permettant cette dynamique.

Une ville mixte a été construite, avec 650 000 mètres carrés de quartiers d'affaires dans la première phase, ainsi que la création de 10 000 logements.

La deuxième phase de l'opération met en évidence un quartier plus mixte, de petits habitats et de grands secteurs industriels, fondement de cette extension.

Un défi concerne la densité, avec l'apport de logements dans une ville qui en manque encore cruellement, tout en traitant cette question environnementale, avec notamment le rapport à la nature en ville et les questions d'îlots de fraîcheur urbains dans un climat méditerranéen.

Nous avons travaillé sur des tissus sur lesquels nous assumons de la hauteur, tout en dégagant au sol des espaces paysagés. Ces éléments sont les prémices de la ville méditerranéenne durable.

La dernière phase concerne le secteur nord du Canet, sur lequel nous allons installer un parc de 20 hectares, avec également de grands quartiers d'habitation.

L'échelle de l'aménageur permet de traiter des questions environnementales et sociales à grande échelle.

Nous avons aussi travaillé sur **deux boucles d'eau de mer**. Une solution énergétique est donc mise en œuvre, **permettant d'obtenir plus de 70 % d'ENR**. Les acteurs de la construction du territoire peuvent ainsi quasiment atteindre le niveau RE2020 (niveau 25), avec relativement peu d'efforts à fournir sur le reste de la construction. **Il s'agit donc d'un apport considérable par rapport à l'atteinte des enjeux écologiques de décarbonisation, tout en ayant des systèmes énergétiques résilients, permettant des factures énergétiques non soumises aux difficultés internationales.**

Cet enjeu social accompagne l'enjeu environnemental. Ces deux boucles de thalassothermie ont été développées avec des acteurs privés, accompagnés par l'aménageur.

Le parc constituera de son côté le lieu sur lequel nous pourrions concentrer nos actions d'innovation écologique. La question des inondations est prise en compte, avec la possibilité de gérer un parc avec des bassins d'expansion des crues. Cet élément est extrêmement important par rapport à la **résilience, au risque d'inondation et à la capacité à continuer à bâtir dans ces secteurs denses en centre-ville.**

La question de la **renaturation** est également traitée, avec la **création d'un établissement public qui surveille le ruisseau des Aygalades** et travaillera avec nous, de l'amont à l'aval pour **renaturer ce ruisseau et le réintégrer dans l'espace. Dans le parc, les bassins d'expansion des crues représenteront quasiment 80 % du secteur.**

Ce travail est pensé à grande échelle, dans les trames bleue et verte dans lesquelles nous nous inscrivons.



Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Les questions environnementales sont désormais totalement prises en compte dans les projets. Comment cette évolution a-t-elle été menée ?

Aurélien COUSI, directrice générale, EPA Euroméditerranée

Les questions écologiques sont devenues relativement transpartisanes, portées par tous. Nous n'avons pas de difficulté, en tant qu'aménageurs, pour obtenir une forme de consensus sur les questions de transition écologique, avec des compétences réparties entre l'État, la métropole et la ville.

La gouvernance de l'établissement est occupée par l'État et les collectivités. Notre innovation a mis en avant les questions environnementales, ainsi que des questions sociales et d'usage.

L'aménageur diversifie ses métiers pour être capable d'aider à l'émergence sur les territoires d'ESS, de commerce et de tous les éléments qui participent à l'animation des quartiers.

Notre enjeu est de montrer que ce projet, qui a su amener un développement économique à la ville, s'adresse aux habitants et se réalise avec eux. Les habitants ont ainsi la possibilité de s'exprimer dans la co-construction. Cette question de l'acceptabilité sociale est de plus en plus importante.

Afin de nous structurer collectivement sur ces questions, nous avons créé un **laboratoire collectif d'innovation urbaine**. Cette initiative permet de créer un lieu où tous les acteurs se rassemblent, afin de travailler ensemble et d'anticiper les problèmes de gestion, tout en s'adaptant aux changements et aux nouvelles façons de faire.

Ce sujet permet donc de travailler collectivement, de garantir la capacité de gestion, ainsi que la démultiplication et le passage à l'échelle de la métropole.

Nous nous inscrivons également dans tous les appels à projets (France 2030, Démonstrateurs de la ville durable, etc.). Nous travaillons aussi sur les enjeux d'économie circulaire, d'urbanisme tactique, de mobilité ou encore d'énergie renouvelable.

Nous accompagnons des acteurs publics et privés, ainsi que l'écosystème des start-ups des entrepreneurs.

Nous menons aussi un travail social d'accompagnement des entreprises avec de l'urbanisme temporaire, permettant à des acteurs de l'ESS d'utiliser notre territoire sur certains sujets.

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

Henri BAVA, vous êtes architecte-paysagiste. **En quoi travailler à l'échelle de l'aménagement est-il indispensable pour traiter les différentes dimensions de la transition écologique, du point de vue du concepteur ?**

Henri BAVA, agence TER

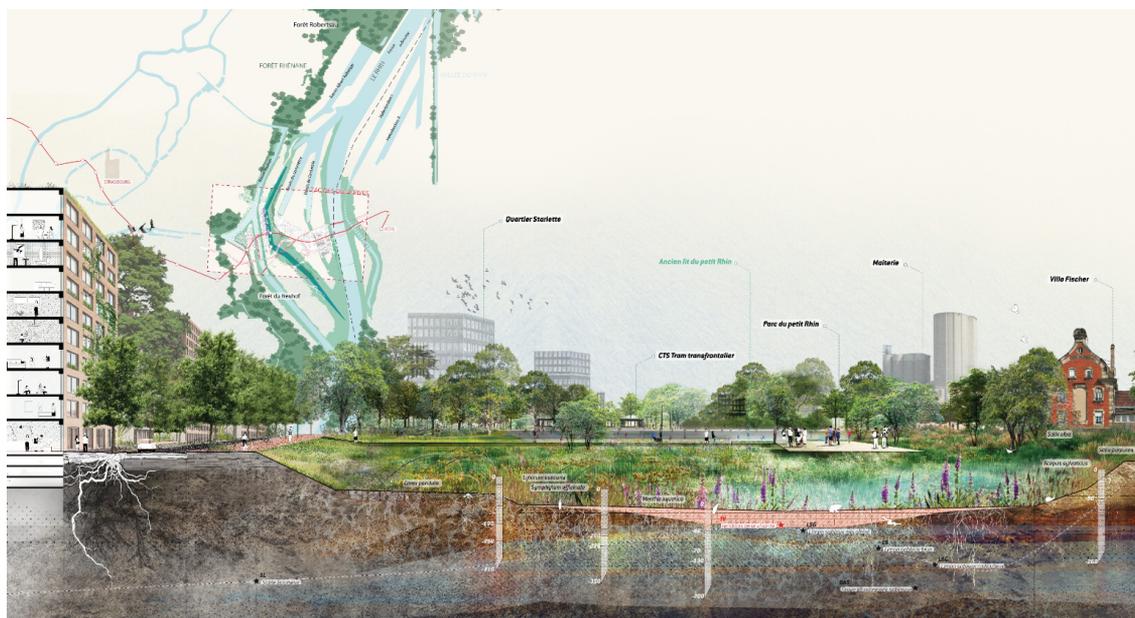
En tant que paysagistes, nous sommes souvent mandataires d'équipes pluridisciplinaires. L'entrée en matière nécessite une réflexion sur la programmation, la densité ou encore le patrimoine.

Nous commençons avec une analyse des sols, la topographie et la géographie. L'objectif est de déterminer ce qui constitue les sols, avec les différentes strates.

Notre outil principal au démarrage est la coupe. Nous parlons de sol ouvert ou fermé. Le sol fermé est bétonné et recouvert par une couche minérale. Le sol ouvert quant à lui respire et infiltre l'eau.

Le sol peut ainsi devenir une nouvelle infrastructure, en récupérant l'eau et en devenant une matrice de la biodiversité. Nous avons besoin de cette matrice dans laquelle nous aurons de l'architecture, ainsi que des espaces publics porteurs de ce sol ouvert, socle de l'urbanisation.

Dans le port fluvial de Strasbourg, la SPL devait faire le lien entre la ville, la métropole et l'administration du port. Un dialogue compétitif a été créé et l'Agence TER en a été lauréate. Le projet devait par la suite être développé.



L'entrée en matière était de faire reconnaître que ce sol était situé dans une vallée. Le principe était de considérer que le quartier allait accueillir de nouveaux habitants et développerait en parallèle une biodiversité. Une reconnexion est nécessaire avec la biodiversité présente au nord et au sud de la zone. Un canal sera de son côté transformé en parc, créant une sorte de colonne vertébrale verte reliant les forêts au nord et au sud.

Travailler avec la SPL nous a permis de penser réellement le sol et de trouver la terre végétale sur place, afin d'éviter d'en importer. Il est nécessaire de travailler sur place, avec nos forces en présence. Les forces dans ce cas se trouvaient dans le sous-sol.

Toutes les plateformes portuaires sont minérales. La terre végétale, porteuse de fertilité, avait été enfouie à deux mètres sous terre. La SPL a accepté de retourner la terre sur l'ensemble des 80 hectares. Au bout de quelques mois, cette terre est redevenue végétale et fertile. Cette terre sert désormais à développer l'ensemble des plantations.

Nous commençons à planter au bord des canaux, avec un accompagnement végétal de l'ensemble des voies d'eau en amont des constructions et des différentes architectures.

L'intérêt de travailler avec la SPL est de pouvoir bénéficier d'un accompagnement et d'une équipe dynamique, réactive et souple. La relation avec les habitants est également facilitée.

Au Vésinet, le parc Princesse s'étend sur 18 hectares. 10 hectares d'espaces publics seront proposés dans ce lieu, avec également 450 logements. La partie « sauvage » du lieu sera conservée.



Chaque arbre a été recensé. La construction s'effectue autour des arbres. Un travail est en cours, avec une densification du bâti, tout en conservant le patrimoine arboré.

Un autre projet concerne le quartier Saint-Jacques à Besançon. Il s'agit d'un ancien hôpital, au bord du Doubs. La ville avait le choix entre vendre l'hôpital au secteur privé ou acheter ces terrains et les transformer en ZAC. La deuxième option a été choisie.

Nous sommes lauréats du projet et nous ouvrons une partie de ce patrimoine de sept hectares sur les rives du Doubs. Nous proposons de **développer la biodiversité, en rapport entre les sols et les différentes espèces animales.**

Nous travaillons ainsi avec des écologues qui nous aident dans une démarche dynamique de conception et de projet.

Ce système de réseau de paysages relie un grand nombre d'équipements déjà en place autour du site. Nous menons donc ce travail particulièrement fin sur les berges et sur les manières de **gérer les différents paysages et les différents types de végétation en relation avec les espèces animales cibles, existantes ou à développer.**

Enfin, le dernier projet, en collaboration avec des opérateurs privés, concerne le quartier de la Jallère à Bordeaux. Nous travaillons avec un groupement de promoteurs.

L'idée est de développer le potentiel du site. Il s'agit actuellement d'un marais, avec une partie non constructive. Nous travaillerons avec des matériaux biosourcés qui s'inspireront de l'architecture existante.

Le lien entre le lac et la Garonne sera développé, ainsi que le lien entre les différents biotopes. Le sol sera ouvert dans les zones qui le nécessitent.

Nous menons ce projet avec le groupement de promoteurs, la ville, ainsi que la métropole.

Le recours aux voitures est évité dans ces projets, avec de la circulation en périphérie qui ne pénètre pas dans ces quartiers piétonniers et cyclables, avec des sols ouverts favorables à la biodiversité.

Pascal BERTEAUD, directeur général, CEREMA

De quels outils de concertation disposez-vous avec la population ?

Fatima EL KHILI, maire adjointe à l'urbanisme de Rouen

À Rouen, nous étions déjà habitués à mener des concertations sur un grand nombre de projets. **La concertation est plus complexe à l'échelle métropolitaine. Il a donc fallu, dans ce cadre, se réinventer et créer un service dédié à la concertation.**

Nous avons également mis en place des outils numériques, ainsi que des ateliers et des balades urbaines.

En outre, **la difficulté est de concerter lorsqu'il n'y a pas encore d'habitants.** Nous avons résolu ce problème en prenant des **panels de personnes** et en leur demandant de se projeter dans ce quartier. Nous les avons interrogés sur divers sujets avec plusieurs ateliers. **Cette démarche a permis de faire progresser le projet, notamment sur la question du risque industriel, de la forêt urbaine, du parc canal ou encore au sujet des usages.**

La maîtrise d'usage est un élément important à prendre en compte. La concertation a mis en évidence la volonté des habitants de s'approprier la citoyenneté et le civisme, en devenant les acteurs du quartier. **Se passer de la concertation et de la participation des citoyens est désormais impossible.**

Jean-Marc BESNIER, directeur général, Laval Mayenne Aménagement

Nous formons les équipes sur ce sujet de la concertation et nous recherchons des spécialistes. Il s'agit d'un vrai métier, avec des méthodes différentes selon les territoires et les contextes.

Nous organisons des balades et des ateliers participatifs au stade de la conception, ainsi que des ateliers de plantation d'arbres dans la phase de réalisation, afin d'associer au maximum les habitants à la fabrique de la ville.

Aurélié COUSI, directrice générale, EPA Euroméditerranée

Sur le noyau villageois que nous préservons intégralement, nous nous rendons sur place pour faire participer les habitants de façon ludique.

Sur le futur parc, nous mettrons en œuvre un dialogue compétitif. Nous monterons un **Comité citoyen, avec un panel permettant de représenter les populations locales et les populations plus globales de la métropole.** Un avis sera présenté au jury afin de choisir le projet.

Henri BAVA, agence TER

À l'Agence TER, **je remarque une forte appétence, notamment des jeunes recrues, pour travailler sur l'aspect participatif.** La volonté s'oriente souvent vers davantage de végétalisation, de biodiversité et d'espaces piétonniers. **Il s'agit réellement de co-construction et de co-conception *in situ*.**

Michel SALEM-SERMANET, Efficacity

Il est également nécessaire d'oser l'évaluation des impacts de toutes les solutions présentées ce jour. L'évaluation n'est pas réellement ancrée dans la culture en France.

L'évaluation *ex ante*, en phase de conception, permet de comparer différentes variantes d'aménagement, en prenant notamment en compte le critère de l'impact environnemental.

Les premiers qui se lanceront dans cette démarche seront critiqués. Ce risque semble néanmoins nécessaire. J'ai la conviction que ceux qui ne mesurent pas seront à leur tour critiqués dans quelques années.

Un travail de fond a été mené par de grands organismes techniques, permettant de rassurer. Depuis cinq ans, une méthode nationale a été mise au point, afin d'obtenir des résultats fiables et de comparer les projets.

Ce socle technique doit permettre de rassurer tous les acteurs et de donner confiance. Il faut oser quantifier les impacts.

Pour atteindre les objectifs 2030, il faudra doubler, voire tripler notre effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Or, les villes représentent deux tiers du problème et l'aménagement porte un poids non négligeable dans ce domaine.

Il n'y a pas d'alternative à la mesure de l'impact des solutions que nous imaginons.

Aurélie COUSI, directrice générale, EPA Euroméditerranée

Ces évaluations sont effectivement nécessaires pour se placer dans une démarche d'amélioration continue sur ces sujets. Ce travail permet également de mettre en lumière les sujets à fort impact vis-à-vis de nos défis environnementaux.

Henri BAVA, agence TER

Un projet à Nantes concerne la place de la Petite Hollande. Nous avons gagné ce projet il y a six ans. **Les différentes évaluations ont permis une modification du projet. Les concepteurs doivent être capables de modifier, en fonction des mesures.**

Séquence 4 - Acceptabilité des projets : l'aménagement pour faire sens et répondre aux attentes des citoyens et des entreprises

Comment l'aménagement permet une production urbaine de qualité, de bien faire pour les citoyens et les entreprises, face à des besoins qui évoluent ? Notamment sur des secteurs urbains en perte de vitesse, comment leur redonner une attractivité ?

Comment une opération d'aménagement permet de trouver des équilibres de faisabilité, notamment foncière, technique, partenariale et économique, indispensables à la production combinée :

- *d'une diversité de logements de qualité, avec toute une gamme de prix veillant aux équilibres de mixité et d'inclusion ;*
- *de locaux adaptés pour maintenir ou implanter des activités économiques évincées par les effets de marché ou les contraintes techniques, pourtant précieuses pour l'avenir du territoire ;*
- *d'espaces et d'équipements publics qualitatifs, nécessaires à la qualité de vie et à l'attractivité du territoire.*

Comment, et avec qui, le couple collectivité – aménageur travaillent pour améliorer la qualité produite au service des usagers et d'une gestion future facilitée ? Comment réussir à faire sens, à rendre un projet acceptable ?

Table ronde animée par **Adrien GROS, directeur de l'aménagement urbain, Aquitanis.**

Avec les témoignages de :

- **Nora SEGAUD-LABIDI, adjointe au maire d'Annecy en charge de l'aménagement durable et de l'habitat ;**
- **en duo avec Clément BLANCHET, architecte urbaniste ;**
- **Jérôme GOZE, La Fab.**

Adrien GROS, directeur de l'aménagement urbain, Aquitanis

Les enjeux climatiques viennent désormais changer notre rapport au développement urbain.

Les élus peuvent également rencontrer certaines difficultés à se sentir légitimes dans leur mandat.

D'autres voies de dialogue apparaissent, avec de la démocratie plus participative.

Des critiques peuvent apparaître sur le sens et la pertinence de nos actions d'aménager, de construire et de transformer.

L'aménagement a su tenir des gages de qualité programmatique et architecturale.

Comment ces nouvelles contraintes permettent-elles de préserver la qualité ? Cette qualité doit-elle être remise en jeu au regard des capacités financières et des capacités d'action des collectivités ? Doit-elle être hiérarchisée par rapport à d'autres objectifs qui pourraient apparaître plus prioritaires aujourd'hui ? Quel est le rôle de l'aménageur auprès de la collectivité ?

En outre, la qualité n'apparaît pas suffisante pour garantir l'acceptabilité des projets. Nous cherchons donc à comprendre quels sont les autres ingrédients qui en garantissent l'acceptabilité.

Pouvons-nous nous donner des marges de manœuvre permettant de requestionner les **conditions d'acceptabilité des projets** sur des territoires ? Cette démarche incite à penser d'autres dispositifs, avec la place de la gouvernance citoyenne et le rôle de l'aménageur aux côtés de la collectivité.

Ce travail est-il pertinent ? Permet-il de **créer de l'acceptabilité, tout en concourant à la qualité des projets** ?

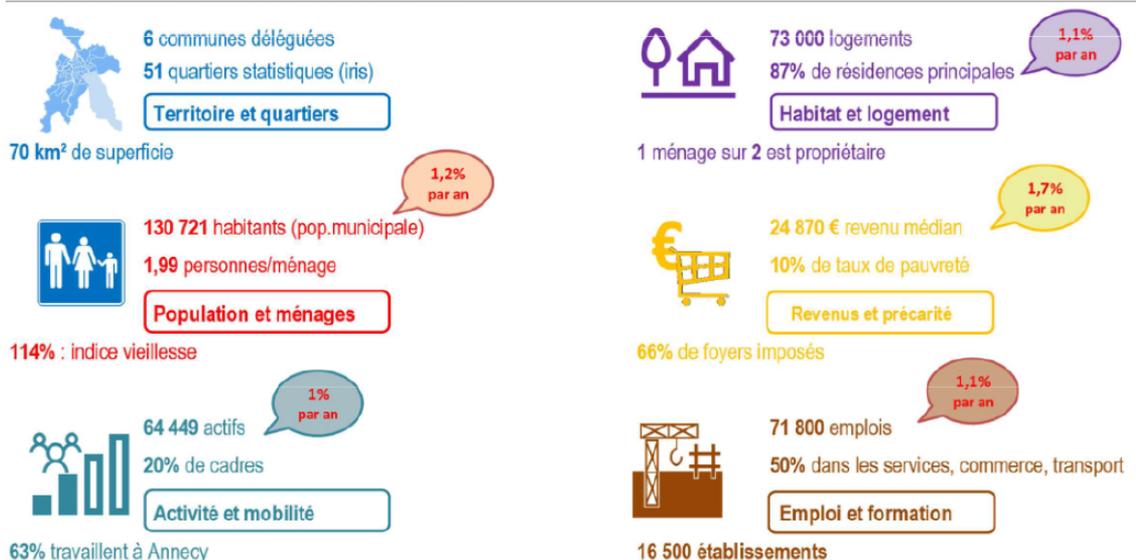
Nora SEGAUD-LABIDI, adjointe au maire d'Annecy en charge de l'aménagement durable et de l'habitat

Annecy est une ville attractive d'un point de vue touristique, située à proximité de Genève. Ce territoire, qui s'étend sur 70 km², sort d'une des plus importantes fusions des communes au niveau national, avec six communes et 51 quartiers.

Notre **indice vieillesse** est important, avec également 63 % de travailleurs et un grand nombre de cadres. Annecy est donc également **attractive en matière d'emploi**, avec une situation de plein-emploi, ce qui pose des **difficultés pour le recrutement** et l'activité.

Annecy compte désormais près de 130 000 habitants. L'EPCI s'est élargi en 2017. Nous avons donc connu une **fusion des communes et un agrandissement de l'EPCI**. Nous sommes encore dans cet exercice de « digérer » cette fusion qui a été vécue comme un véritable « tsunami » pour l'administration et la gouvernance. Cette fusion a également apporté des éléments positifs.

LES DONNEES CLES DU TERRITOIRE



Les **écoquartiers des Passerelles et de Pré Billy** avaient été élaborés bien avant la fusion des communes. Nous étions déjà précurseurs dans le département de la Haute-Savoie.

Le quartier des Passerelles a été réhabilité, avec un site en friche. Une usine occupait 90 % de la superficie.

À cette époque, la ville de 18 000 habitants de Cran-Gevrier n'avait pas les capacités de porter un tel dossier. Cette **friche industrielle a donc été rachetée par un promoteur**. Nous avons travaillé avec un **aménageur** en portant cette friche à ses côtés, dans le cadre d'un **projet urbain partenarial (PUP)**.

Nous avons donc élaboré ce dossier avec cet aménageur. Cet écoquartier est relativement exceptionnel, car il est parvenu à intégrer le vivant, avec la renaissance du Thiou, permettant de redonner de la nature à cette friche, avec **60 % de renaturation** sur ce site.

Nous avons finalement un nouveau quartier, particulièrement **proche de la centralité de Cran-Gevrier**, avec une labellisation en 2017.

Ce secteur présente une densification de 658 logements, avec une mixité et une élaboration d'un montage opérationnel relativement atypique à l'époque.

Nous avons aussi, dans ces opérations d'habitat, fait entrer le bailleur social dans des montages auprès du privé. Une société a ainsi été montée, dans laquelle le bailleur social a pu entrer en tant qu'actionnaire, permettant une construction en propre, aux côtés du promoteur dans le cadre de ce PUP.

Grâce à l'aménageur, il est donc possible d'innover dans des montages, afin de pouvoir répondre à la commande politique. Ce site devait initialement être mixte, avec de l'habitat, de l'économie, et aucun commerce pour éviter la concurrence avec la centralité.

Lorsque nous avons commencé à réfléchir ce secteur, nous avons mis en exergue la nécessité de figer le patrimoine industriel, important pour l'histoire de la ville. Nous avons ainsi **maintenu un patrimoine industriel**, désormais devenu le « totem » de « l'image factory ».

Les habitants de ce quartier apprécient fortement cette zone de nature. Cette colonne dorsale du Thiou a apporté de la fraîcheur.

- > Nouveau quartier d'ultra centre construit sur l'ancien site des papeteries Aussedat
- > Labellisé par le Ministère de la Transition Écologique en 2017
- > 48 416 m² de surface utile
- > 65% d'espaces verts
- > 42% de logements aidés
- > 85% d'utilisation d'énergies renouvelables
- > 600 logements labellisés « Effinergie+ »
- > un site dédié à l'image
- > 1200 m² de garages à vélos



La densification n'est pas le principal problème. **Les questions de la requalification et de la renaturation des sites doivent être traitées, en redonnant des espaces aux habitants et en améliorant ainsi le bien-être de la population.**

De son côté, l'écoquartier de Pré-Billy avait été porté par la **commune de Pringy**, de 8 000 habitants. Ce dossier important avait été transmis à l'EPCI. Le programme a été organisé sous forme de **ZAC**.

Dans le contexte actuel, nous n'aurions pas entrepris ce projet de la même façon. En effet, l'existant (notamment une palmeraie) a été évacué pour pouvoir faire place à de l'habitat et de l'activité tertiaire.

Une deuxième tranche sera discutée et se trouve aujourd'hui en dehors de l'enveloppe urbaine.



Dans le cadre de la commune de Pringy, nous devons répondre aux obligations de construction de logements sociaux. Aujourd'hui, **dans le cadre de la commune nouvelle, à la suite de la fusion, l'aménagement du territoire est vu différemment. Il est désormais possible de concentrer la construction dans d'autres secteurs, en « apaisant » ainsi un certain nombre de secteurs en dehors de l'enveloppe urbaine.**

Une décennie plus tard, nous n'avons plus du tout la même perception de l'aménagement. De son côté, l'aménageur doit rentrer dans son bilan financier. Nous entrons donc dans une sorte de contradiction, avec l'envie de mettre fin au programme. Or, l'aménageur, dans son enveloppe globale, a déjà estimé la deuxième tranche.

Nous risquons d'être de plus en plus confrontés à ce type de problématiques dans le cadre de l'application de la ZAN.

Les **aménageurs nous apportent aussi de l'innovation**. Dans ce secteur, une énergie permet de récupérer la chaleur dans le sol (géothermie). Ce dispositif a été précurseur dans notre territoire. **Tous les bâtiments sont reliés entre eux et l'énergie est produite sur place. Il s'agit d'un investissement de l'aménageur.**

Adrien GROS, directeur de l'aménagement urbain, Aquitanis

Clément BLANCHET, pouvez-vous nous raconter votre expérience et le travail que vous avez mené en tant qu'architecte en chef de la ville d'Annecy, ainsi que le travail sur le référentiel du « bien construire » à Annecy ?

Clément BLANCHET, architecte urbaniste

Il est important de rappeler l'accompagnement de cette accélération. Lorsque je suis arrivé en 2017 et que nous avons travaillé pour mettre en forme une méthodologie, nous avons dû faire face à une **accélération d'initiatives privées**, de façon boulimique, sur un territoire fragile. Cette évolution nous a questionnés, car les projets de construction ne prenaient pas en compte une distance critique sur le territoire d'Annecy pour réfléchir à une méthodologie avec les élus, les acteurs et les services.

Cette méthodologie permettrait d'appréhender la ville et le territoire, afin de combiner l'aménagement, le développement, l'écologie, les sols et une stratégie à plus long terme.

Le sujet n'est pas simplement de savoir si une architecture est belle. Le problème est la décontextualisation de l'architecture. Ce thème nous a nourris pour essayer de mettre en place un **référentiel du « bien construire », en tentant de sourcer l'essence même de l'architecture d'Annecy.**

La crise sanitaire nous a paradoxalement aidés à faire mieux, avec un grand nombre de visioconférences rassemblant de nombreux acteurs, personnalités et métiers différents. L'objectif était d'essayer d'apporter une démarche et donc de proposer une méthode.

L'idée est de prendre en compte le privilège du lieu, du site, le sol, les continuités biologiques et de comprendre où nous nous situons. Une méthode doit être suggérée.

Une maquette permet de répondre cette problématique, pour comprendre l'environnement, en tentant d'identifier les vents dominants, le comportement du soleil ou encore les événements aux alentours.

Le « bien construire » constitue aussi une sorte de méthode pour **appréhender la logique du projet architectural dans un contexte**. Il est nécessaire en même temps d'encadrer cette production du cadre bâti, et de mettre en place une **médiation avec les acteurs publics et privés, en justifiant un liant et en coordonnant les actions.**

Des justifications programmatiques doivent être mises en œuvre. Nous avons donc essayé de réparer la ville et de proposer une logique pour mettre en place un référentiel. Il n'y a pas de liberté sans règle. Néanmoins, ce référentiel offre un grand nombre d'ouvertures.

Nous avons thématiqué le travail du référentiel sur **plusieurs fiches : obligatoires, exploratoires et réglementaires**, dans l'objectif d'essayer d'ouvrir la porte à un document commun, avec une sorte de politique commune permettant simplement de « bien construire ».

Nous avons également abordé cette question d'un point de vue technique, en faisant travailler des constructeurs. Nous avons essayé d'aborder la question sur **les filières et sur la façon de construire correctement à Annecy**. L'idée est de proposer une approche locale dans une démarche architecturale de qualité.

Ce travail est à **destination de l'ensemble des acteurs de la construction, ses élus (avec une dimension pédagogique) et ses services de la ville.**

Nous avons thématiqué le « bien construire » autour de trois grandes orientations potentiellement fédératrices : **aménager, programmer et construire.**

De ce travail ont découlé 30 fiches thématiques qui viennent proposer une armature pour élaborer chaque projet. Nous essayons ainsi de scanner la méthodologie autour de ces grands thèmes pour tenter de l'appréhender.

NUMÉRO DE FICHE		PAGE
AMÉNAGER		
1	CONNAITRE LE SITE	11
2	DIAGNOSTIQUER ÉVALUER LE POTENTIEL DU BÂTI EXISTANT	13
3	ÉVITER L'ARTIFICIALISATION DES SOLS	14
4	S'INTÉGRER DANS LES TRAMES ÉCOLOGIQUES	16
5	S'ADAPTER AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE	17
6	RÉDUIRE L'EFFET D'ÎLOT DE CHALEUR	19
7	DENSIFIER ET DIVERSIFIER LE PROJET PAYSAGER	20
8	PROMOUVOIR LES MODES ACTIFS	21
9	STATIONNEMENT ET ACCÈS AUTOMOBILE	23
10	ZONES D'ACTIVITÉS	24
FICHE DE SYNTHÈSE AMENAGER		28
PROGRAMMER		
11	PROGRAMMER LES MIXITÉS	33
12	LE REZ-DE-CHAUSSÉE ACTIF DE LA VILLE	35
13	MIXITÉ VERTICALE DES FONCTIONS URBAINES	37
14	DIVERSIFIER L'OFFRE TYPOLOGIQUE RÉSIDENTIELLE	39
15	MUTUALISER DES ESPACES COMMUNS ET VALORISER LES ESPACES DE DISTRIBUTION	40
16	DIMENSION ET ERGONOMIE DES PIÈCES	41
17	MODES ACTIFS : DIMENSIONNEMENT DES LOCAUX	43
18	PRÉVOIR DES LIEUX DE VIE À L'EXTÉRIEUR DES LOGEMENTS	45
19	ACCUEIL DES ACTIVITÉS	46
20	CONCERTATION	49
FICHE DE SYNTHÈSE PROGRAMMER		51
CONSTRUIRE		
21	VISER L'ARRÊT DES ÉNERGIES FOSSILES À L'HORIZON 2035	57
22	SOBRIÉTÉ ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE, ÉNERGIES RENOUVELABLES : UNE DÉMARCHE EXIGEANTE ET DE BON SENS	58
23	ASSURER UN CONFORT D'HIVER ET D'ÉTÉ PASSIF	60
24	ADAPTER L'ENVELOPPE THERMIQUE	62
25	FAVORISER L'ÉCLAIRAGE NATUREL	63
26	FAVORISER LA VENTILATION NATURELLE	64
27	AIR INTÉRIEUR FAVORABLE À LA SANTÉ	64
28	CHOIX DES MATÉRIAUX ET PROCÉDÉS DE CONSTRUCTION	66
29	RECYCLAGE ET RÉEMPLOI DES MATÉRIAUX	68
30	ÉCO GESTION DE L'EAU	70
FICHE DE SYNTHÈSE CONSTRUIRE		71
GLOSSAIRE		74
ANNEXES		77

Ce travail a également été réalisé pour suggérer que les constructeurs et les promoteurs ont trop tendance à vouloir sublimer l'architecture. Or, **l'architecture est belle lorsque la valeur du vide (le paysage, le sol, le territoire ou encore l'espace public) est qualitative.**

Le PLU, qui offre un droit à construire, n'est pas un projet. Il doit s'inscrire dans une démarche qui convoque l'ensemble de ces thèmes, afin de rendre cohésive l'architecture décosue d'Annecy.

Dans ce parallèle, nous avons suggéré une méthode qui est de pouvoir rencontrer les porteurs de projet, en thématissant le regard du projet autour de l'aménagement, de la programmation et de l'acte de construire. La programmation constitue la valeur du projet.

Nous avons donc imaginé trois thèmes. La première étape est l'intention du projet, avec une sorte de pré-analyse et de lecture commune du site, une compréhension sans aucune architecture, une prise de connaissance et de position. L'architecture et le projet représentent des opinions sur le site. Par la suite viennent le « programmer », le « construire » et la **participation citoyenne au-delà des dix logements**.

AMÉNAGER		PROGRAMMER	CONSTRUIRE	PARTICIPATION CITOYENNE >10 logements	PERMIS DE CONSTRUIRE
Intentions du projet		Développement du projet		Présentation du projet aux riverains	Dépôt du permis
VILLE		VILLE / PORTEURS DE PROJETS DONT BAILLEURS			PORTEURS DE PROJET
1	2	3	4	5	6
Dépôt du dossier	Pré-analyse réglementaire du dossier sommaire et Examen de la sensibilité du projet (adaptation des modalités de concertation)	Atelier(s) de travail - Services de la Ville - Opérateurs - Bailleurs - Architecte conseil Mise en place d'une vision commune	Atelier(s) ouvert(s) - Services de la Ville - Opérateurs - Bailleurs - Architecte conseil - Élus Pour échanger et valider le respect du BCA	Partager et échanger avec les citoyens Modalités à adapter selon la sensibilité du projet (nb de logements, contexte urbain, zones à préserver, densité) *	Délivrance de l'autorisation de construire
- Analyse du site et du programme - Analyse réglementaire - Enjeux paysagers R 431-8 du code de l'urbanisme		- Parti urbain - Parti paysager - Choix de programmation - Intentions constructives R-431-8 du code de l'urbanisme	- Parti architectural - Choix constructif - Désignation des matières R-431-8 du code de l'urbanisme	* Projets sensibles : étape 2 Projets non sensibles : étape 5	
					

Adrien GROS, directeur de l'aménagement urbain, Aquitanis

Pensez-vous que cette proposition rende les projets plus acceptables ? Cette méthode remet-elle en question le rôle de l'architecte en chef ?

Clément BLANCHET, architecte urbaniste

Dans mon agence, nous souhaitons stopper les limites entre une échelle et une autre. **Il est absurde de parler d'architecture, puis d'urbanisme, puis de paysage, et de segmenter en silo les savoir-faire.** L'objectif est de proposer localement aux équipes de concepteurs d'ouvrir la porte à un « zoom » et un « dézoom » permanent, afin que le positionnement du projet soit le résultat d'une évidence d'un site, d'un contexte, d'un lieu ou d'un territoire. La notion de prospective urbaine est apparue par la suite.

Nora SEGAUD-LABIDI, adjointe au maire d'Annecy en charge de l'aménagement durable et de l'habitat

Lorsque nous sommes arrivés en 2020, nous étions une **équipe nouvellement élue, émanant d'un mouvement citoyen**. Ce mouvement, qui s'est monté avec des habitants, s'intitule « Réveillons Annecy », avec trois piliers fondamentaux : l'écologie, la démocratie et la justice sociale.

L'objectif, sur la question de l'aménagement du territoire, était de **stopper le laisser-faire**. Une absence de réflexion d'aménagement a dominé pendant un certain temps, avec une absence de cadre et de feuille de route politique. Un cahier des charges clair devait être mis en place.

Ce référentiel a répondu à cet objectif politique. Cette structuration est nécessaire dans nos territoires de villes moyennes. **Ces référentiels sont extrêmement importants pour imposer un cadre et permettre d'avoir une véritable logique de projets** qui se déclinera par la suite avec la question de la prospective. Cet outil est aussi un moyen de répondre aux défis climatiques, environnementaux et sociaux.

Adrien GROS, directeur de l'aménagement urbain, Aquitanis

L'objectif est donc de mettre en place un cadre, de réguler et de travailler par la suite la prospective. Comment avez-vous travaillé cette prospective « Annecy 2050 » ?

Nora SEGAUD-LABIDI, adjointe au maire d'Annecy en charge de l'aménagement durable et de l'habitat

L'acceptabilité nécessite la participation des citoyens dans le récit et l'histoire commune. Nous avons donc monté un dialogue compétitif pendant un an et demi.



Une culture administrative doit accompagner ce process d'organisation. Les élus doivent également participer à cette démarche.

Ce dialogue compétitif a fait sortir une équipe qui répond à nos idéaux politiques, à savoir le territoire vu par le climat. L'objectif est de remettre de la nature et de la biodiversité dans nos territoires.

Nous devons trouver une perception commune. Or, **la question de la nature en ville permet de faire territoire commun avec les six communes**.

Quatre réunions publiques ont eu lieu au mois de juin à ce sujet. L'idée de ce dialogue compétitif est d'arriver à un plan stratégique et de rentrer dans un calendrier relativement rythmé, avec la mise en place du **Plan local d'urbanisme intercommunal Habitat Mobilités Bioclimatique (PLUi HMB)**.

Nous nous sommes saisis de cette opportunité, afin d'être prêts à rentrer l'ensemble de nos orientations d'aménagement dans le cadre de ce PLUi HMB. Notre objectif est d'inscrire ce projet à long terme. Nous avons donc entamé ce travail dans le cadre de l'agglomération.

Clément BLANCHET, architecte urbaniste

L'idée est d'assembler le réglementaire et une vision collective partagée avec les citoyens, en proposant une stratégie. Nous avons offert un accompagnement dans une démarche pour construire une histoire qui se développe progressivement, afin de naturellement **accompagner la transition avec un projet commun**.

Dans cette dynamique, l'évidence devient naturelle, avec les paysages, l'eau, les montagnes, les vents dominants, ou encore les caractéristiques de la vieille ville.

L'idée est de suggérer trois univers, avec **trois territoires prioritaires, laboratoires de la transformation**. Ces éléments préfigureront avec un certain nombre d'orientations sur la boucle des 15 kilomètres.

La source de l'urbanisme est cette ressource et le « déjà là », avec le sol, la nature, les paysages et l'eau. Il est nécessaire de réinstaurer une problématique de nature, constitutive de bon sens.

Trois grands lieux de travail et de projet sont donc définis, qui créeront à terme une sorte de synthèse pour autoriser des développements où l'acte de construire sera réparateur, et non devastateur.

Nora SEGAUD-LABIDI, adjointe au maire d'Annecy en charge de l'aménagement durable et de l'habitat

Nous devons répondre aux interrogations des citoyens, en expliquant que notre logique est de maintenir les espaces naturels, tout en **densifiant et en montant en hauteur, afin de préserver l'ensemble de nos espaces et terres agricoles**.

De la **pédagogie et de l'accompagnement** sont aussi nécessaires, dans le cadre de **débats et de co-construction**. Nous nous inscrivons dans une démarche participative, avec des rendez-vous et des ateliers.

L'objectif est donc de faire participer les habitants à ce plan stratégique en fin d'année, avec une feuille de route commune.

Travail équipe l'AUC



Démarche participative

Adrien GROS, directeur de l'aménagement urbain, Aquitanis

L'ouverture au dialogue permettait-elle simplement de rendre le projet acceptable ou nourrit-elle fondamentalement la réflexion ?

Jérôme GOZE, La Fab

Toutes les actions que je m'apprête à vous présenter s'inscrivent dans des programmes et une stratégie métropolitaine. La première opération d'aménagement relativement classique se situe à Mérignac. Il s'agit d'une concession d'aménagement avec de la taxe d'aménagement majorée.

Nous sommes entourés par des habitants, dans un territoire présentant de l'activité commerciale. Nous avons dû débattre avec les habitants sur la définition d'aménité urbaine et de courtoisie urbaine, avec des questions extrêmement concrètes.

Les vues doivent être maîtrisées, tout en faisant en sorte que les futurs habitants soient correctement accueillis par les personnes déjà présentes. Les démarches sont relativement classiques, avec des **balades urbaines, des ateliers ou encore des soirées.**

Les opérations sont localisées en périphérie de la ville centre. Nous nous situons donc sur du **tissu périurbain.**

Dans le cadre d'un autre projet, nous avons proposé à la commune de définir des « **citoyens reporters** ». Une quinzaine de personnes s'est portée volontaire. Leur mission, avec un budget, était de raconter le projet et les différentes étapes, afin d'entrer dans une mécanique, en observant et en critiquant.

L'objectif est que ces personnes puissent se réapproprier les process et la méthode. Pour trouver les habitants, nous menons des concertations.

Nous sommes également devenus les propriétaires d'une rosalie (véhicule ambulant) et nous avons pu, avec nos assistants en maîtrise d'ouvrage, **produire une maquette.** Cette rosalie se déplace dans tous les quartiers, à différents horaires.



Nous discutons énormément avec la population. **Les aménageurs, les concepteurs et les élus doivent pouvoir écouter ces habitants** sur la manière dont nous faisons les projets et la manière dont nous traçons des voiries. Cette démarche permet de faire émerger une mise à niveau entre une **compétence des habitants et une compétence technique**, afin d'avoir un **dialogue un peu plus apaisé.**

Dans l'agglomération bordelaise, nous travaillons d'une autre manière. La Fab est devenue propriétaire d'un café ayant vocation à être démolie dans le cadre d'une opération immobilière.

Nous nous sommes ainsi retrouvés avec un patrimoine à gérer. Deux centres sociaux sont présents à proximité et sont prêts à investir dans ce quartier situé entre deux communes. Les deux **centres sociaux** se sont donc agrippés à cette annexe et réalisent la programmation, jusqu'à être les **ambassadeurs du projet.**

Ces centres expliquent ainsi, au travers d'activités, la maquette et nous rapportent ce qui se dit, se comprend, et ce qui doit être amélioré. Ces lieux permettent également de développer une programmation festive, permettant de créer l'histoire et le récit du projet.

Le projet urbain s'enroule ainsi autour de cette ossature invisible et transparente. Il est également nécessaire de **recueillir les histoires des habitants**, avec la photographie et le dessin, afin de renouer avec cette idée d'intérêt général. Nous devons apporter une attention forte aux individualités, qui constituent un élément extrêmement fort et non négociable de la démocratie.

Nous **acquérons une expertise dans ces domaines sur l'ensemble des projets et nous avons développé, pendant trois ans, une formation en interne de nos équipes sur ces sujets.**

L'idée est de **définir les notions de concertation, de communication et de médiation**. Nous avons fait travailler des étudiants sur ces thèmes, ainsi que des professionnels (**sociologues, philosophes**).

Bongraine : une communauté engagée réduisant son empreinte et s'adaptant aux enjeux climatiques



J'ai le plaisir d'intervenir au nom d'Intercommunalités de France. Au sein de cette association, je travaille notamment sur les enjeux de sobriété foncière et les enjeux de finance et de fiscalité. Ces deux enjeux sont de plus en plus liés et font écho à un certain nombre d'éléments évoqués aux cours des différentes tables rondes de la journée.

L'Intercommunalité en 2023 représente 1 250 collectivités qui se structurent à l'échelle des bassins de vie et qui s'occupent de penser le territoire, au travers d'un certain nombre de stratégies. La stratégie doit également être mise en œuvre avec des politiques publiques que nous pouvons porter directement, en matière d'habitat, de réseaux d'eau, d'assainissement, de développement économique ou encore de mobilité.

Ces politiques publiques sont mises en œuvre en intégrant les impératifs liés à la transition écologique. **Cette échelle de l'intercommunalité dans la prise en compte de l'impératif de transition écologique est, de notre point de vue, une bonne échelle.**

Les enjeux, en matière de transition écologique, sont énormes, avec 8 à 12 milliards d'euros d'investissements en plus pour nos collectivités. Aux côtés de ces investissements massifs à mener se trouve aussi l'impératif de sobriété foncière qui s'impose à nous.

Cet enjeu de sobriété foncière nécessite de plaider pour que nous pensions notre organisation et notre urbanisme à l'échelle de l'intercommunalité, à travers notamment le PLU intercommunal.

Face à l'enjeu de souveraineté foncière, le projet de développement doit se greffer à la logique du bassin de vie. Cette échelle de l'intercommunalité est la meilleure pour **penser la solidarité en matière de sobriété foncière.** Ce sujet important d'inquiétude peut remonter des territoires, avec cette question des équilibres entre les grands territoires urbains et la ruralité, y compris au sein d'une ruralité entre le bourg centre, la ville centre et les communes aux alentours.

Si nous voulons une solidarité adaptée à la réalité de chaque territoire, nous devons la penser à l'échelle intercommunale.

Penser la sobriété foncière à l'échelle du PLUi permet aussi d'être en cohérence avec l'ensemble des autres compétences qui peuvent être portées à l'échelle intercommunale.

Cette sobriété foncière et les enjeux de transition écologique nous poussent à mieux maîtriser l'aménagement de nos territoires, en le pensant, en l'anticipant et en le programmant mieux. Il est nécessaire d'entrer dans la mécanique de chaque opération.

Ces mécaniques sont plus complexes, car la sobriété foncière nous impose de réfléchir davantage en matière de déconstruction et de dépollution. Il est aussi important de réfléchir à l'économie circulaire, à la réalisation des ressources dans le projet, aux ressources que nous avons moins ou que nous n'avons plus. Nous devons réfléchir à la façon dont nous pouvons renaturer. Ce concept est relativement peu opérationnel.

En outre, se placer en sobriété foncière, davantage dans le renouvellement urbain, permet l'éparpillement des périmètres d'opération. Une attention importante doit être portée à la pédagogie, à l'information, à l'explication et au partage avec les futurs habitants et utilisateurs de ces quartiers, mais aussi avec les riverains.

Des tensions peuvent apparaître autour des projets susceptibles de changer les habitudes et de modifier les perceptions que nous pouvons avoir des territoires, des paysages et de la façon dont nous nous projetons dans la manière d'habiter.

Cette tension interpelle ceux qui vivront dans les projets et ceux qui sont déjà sur place. Les tensions sont regrettables, mais sont parfois inévitables. Les collectivités et les aménageurs doivent intégrer ces difficultés et les anticiper, en pensant et en préparant mieux les projets. Il s'agit d'une responsabilité conjointe entre collectivités et aménageurs.

Nous avons besoin de nous mobiliser pour cette évolution collective, afin de répondre à ces défis. Nous avons besoin d'un partenariat avec un aménageur, quel que soit son statut.

De nombreuses collectivités hésitent à s'engager dans l'aménagement. Je suis maire de la commune de Riec-sur-Belon, de 4 300 habitants, dans l'intercommunalité Quimperlé (60 000 habitants pour 16 communes). Cette commune rurale et littorale dispose d'une attractivité naturelle. Avec la sobriété foncière, le ZAN et la pression sur le logement.

Il est forcément utile de s'engager dans l'aménagement. Lors de la construction d'un projet, nous devons identifier les intérêts divergents, et notamment le partage de la valeur, avec des spéculations foncières.

Un débat doit avoir lieu pour identifier la chaîne de valeur. Ces démarches demandent de l'ingénierie et de l'engagement. Le duo entre la collectivité et l'aménageur doit être solide et durable. Ce duo doit être capable d'innover. Ce changement de paradigme nous invite à inventer, à tester, à partager des expériences, à regarder ce qui se fait ailleurs et à renouveler la façon dont nous avons spécialisé les espaces.

Les territoires ruraux ont historiquement moins fait l'objet de réflexions sur les enjeux d'aménagement. Ces territoires ont également besoin d'être identifiés dans ce paysage. Les bons outils pour aménager ne doivent pas uniquement rester sur les structures urbaines. Il s'agit aussi d'enjeux de coopération territoriale. Nous devons pouvoir accéder à ces outils, afin de mieux penser l'aménagement.

Nous sommes à votre écoute pour relayer les messages des aménageurs auprès de nos adhérents. Or, les collectivités ont aussi besoin que vous soyez à l'écoute des élus et des équipes qui veulent diriger le développement de leur territoire, en faisant face à l'ensemble des défis du moment.

Nicolas GRAVIT, directeur, Eiffage Aménagement

Merci à tous d'avoir assisté à cette nouvelle journée du RNA. La prochaine réunion plénière aura lieu le 23 novembre 2023, sur la thématique : « L'aménagement autrement : la nouvelle place de l'aménageur ».

Les journées du RNA sont organisées par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), avec le soutien du CEREMA, de la SCET, d'Adéquation et d'État d'Esprit, sous la direction des membres aménageurs du comité directeur du RNA.

Chaque journée est financée par le ministère. Les journées peuvent ainsi bénéficier gratuitement à tous les publics de la filière.

Cette journée a en particulier été construite avec l'appui de France urbaine, Intercommunalités de France, l'Association des Maires de France et des présidents d'Intercommunalité et l'Association des Petites Villes de France. Le Club Ville Aménagement et la Banque des Territoires sont également partenaires.



Ces actes ont été produits par Ubiquis, relus par la DHUP et le Cerema.

L'ensemble des productions du réseau sont en ligne : www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr

[Les supports diffusés lors de ce RNA sont disponibles ici, avec les replays :](https://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/le-dernier-rna-a-eu-lieu-le-6-juillet-2023-a-la-a210.html)
<https://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/le-dernier-rna-a-eu-lieu-le-6-juillet-2023-a-la-a210.html>