



Rapport d'activité 2017 du réseau national des aménageurs



Rédacteurs

Les coprésidents du RNA :

- pour l'année 2017 : Aude Debreil et Pierre Bousquet
- pour l'année 2018 : Aude Debreil et Nicolas Gravit

Les chefs de file des groupes de travail :

- pour l'année 2017 : Anne Blondeau et Nicolas Gravit pour le GT1, Anne Fraisse et Yann Le Corfec pour le GT2, Isabelle Deluc Charles et José-Michael Chenu pour le GT3
- pour l'année 2018 : Anne Blondeau et Olivier Morlet pour le GT1, Anne Fraisse et José Michael Chenu pour le GT2, Isabelle Deluc Charles et Yann Le Corfec pour le GT3

Pour la DHUP : Valérie Belrose, Sabine Baillarguet, Emilie Touchard, Emilie Fleury-Jägerschmidt, Gwenaëlle Jourdre, Florent Dehu, et Yâsimîn Vautor pour 2018.

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

Comité directeur du Réseau National des Aménageurs 2017 :

Pierre BOUSQUET (Icade), Aude Debreil (EPA Sénart), Anne BLONDEAU (Citallios), Nicolas GRAVIT (Eiffage), Anne FRAISSE (Europolia), Yann Le Corfec (UNAM -ex SNAL), José-Michael CHENU (Vinci), Isabelle DELUC-CHARLES et Camille Roccaserra (Fédération des EPL), Christian CUCCHIARINI (EGF-BTP), Jean-Louis FOURNIER (France Urbaine), Gervais DOLIGEZ (Ordre des géomètres experts), Christian LEVY (CGEDD), Dominique Duperret (LCA-FFB), Raphaële d'Armancourt (USH), Olivier Morlet (Icade, puis ADIM)

Secrétariat technique assuré par la DHUP, en partenariat avec le CEREMA et avec l'appui de la SCET :

Valérie Belrose, Sabine Baillarguet, Emilie Touchard, Emilie Fleury-Jägerschmidt, Gwenaëlle Jourdre et Florent Dehu (DHUP).

Florence Menez, Juliette Maître, Agnès Pouillaude, Audrey Debroise-Marti (CEREMA).

Marie-Odile Farineau et Laurent Le Corre (SCET).

SOMMAIRE

Editorial.....	5
1.Un réseau au service de l'aménagement opérationnel.....	6
1.1.Un réseau pérennisé, lieu de partage des pratiques.....	6
1.2.Les problématiques de l'année 2017.....	7
1.3.Les enseignements de l'année 2017.....	8
1.4.Le programme construit pour 2018.....	10
2.Synthèses détaillées des groupes de travail 2017.....	15
2.1.GT1 : L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement.....	15
2.2.GT2 : L'aménagement urbain en mode collaboratif.....	18
2.3.GT3 : L'aménagement urbain à l'ère du numérique.....	22
3.Les séances plénières.....	25
3.1.Pourquoi les séances plénières ?.....	25
3.2.Les enjeux et enseignements de chaque séance.....	25
3.2.1.Aménagement éphémère, transitoire et temporaire : vers un nouveau segment de la filière aménagement ?.....	25
3.2.2.Aménager plus vite grâce aux partenariats ?.....	26
3.2.3.La ville productive : rôle de l'aménageur dans la chaîne du développement économique ?.....	26
3.2.4.Comment faire émerger et réaliser des projets d'aménagement en villes moyennes ?.....	27
3.2.5.Le Bar Camp.....	28
4.L'ensemble des productions du Réseau.....	30
4.1.Les contributions des 3 groupes de travail.....	30
4.2.Des fiches et des notes.....	30
4.3.Fiches produites par le ministère à l'attention des participants des sessions de travail.....	33
5.Liste des participants 2017.....	34

Editorial

Le Réseau National des Aménageurs s'est affirmé depuis 2015 comme un précieux lieu de rencontres, de partage d'expériences et de pratiques entre professionnels publics et privés de l'aménagement opérationnel. Il permet de capitaliser, d'offrir un cadre de réflexion de qualité, ancré dans l'opérationnel, qui mobilise chaque année de nombreux participants.

Le RNA a su évoluer pour s'adapter aux attentes et préoccupations de ses membres : généralisation des matinées plénières en complément des groupes de travail initiaux, ouverture du réseau à l'ensemble des partenaires qui concourent à la fabrique de la ville, redéfinition annuelle du programme et des axes de travail des groupes dans une réelle intelligence collective.

Je remercie vivement l'ensemble des membres du comité directeur pour leur engagement fort dans le pilotage du RNA, en particulier ses co-présidents pour 2017 et 2018, Pierre Bousquet, Aude Debreil et Nicolas Gravit, ainsi que ses six chefs de file Anne Blondeau, Olivier Morlet, Anne Fraisse, Jose-Michael Chenu, Isabelle Deluc-Charles et Yann Le Corfec. La qualité du réseau tient à votre implication dans la construction du programme de travail et dans l'animation des journées.

Ce réseau est également l'illustration d'une collaboration fertile entre l'administration et la filière de l'aménagement. Il constitue une caisse de résonance entre l'Etat et les aménageurs : les aménageurs y témoignent de leurs pratiques et de leurs difficultés ; la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages y diffuse les actualités juridiques et profite de ces échanges pour construire des politiques publiques plus ancrées dans l'opérationnel.

François ADAM

Directeur de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages

1. Un réseau au service de l'aménagement opérationnel



1.1. Un réseau pérennisé, lieu de partage des pratiques

La production d'une offre de logements suffisante, abordable et de qualité demeure une préoccupation majeure, tant dans le neuf que dans le renouvellement de l'existant. Aux côtés des collectivités locales, l'aménageur est un acteur essentiel de l'émergence de véritables morceaux de ville, dans lesquels les équilibres entre logements, équipements, espaces publics, activités et création d'emplois, sont délicats à construire, au milieu de contraintes et d'opportunités juridiques, aussi bien que techniques ou économiques, complexes et évolutives.

L'amélioration des conditions de développement et de mise en œuvre de l'aménagement opérationnel est donc une clé de l'accélération de cette production de logements. La création en 2015, par le ministère chargé du logement, du Réseau National des Aménageurs (RNA) répondait à cette préoccupation. Sa gouvernance a été confiée à un comité directeur d'aménageurs publics et privés, et son secrétariat technique à la DHUP.

Au regard des résultats très positifs obtenus à l'issue de sa première année de fonctionnement, le réseau a été pérennisé en 2016, puis en 2017, en tant qu'instance de réflexion à court et long termes sur les sujets d'aménagement opérationnel.

Ses principaux objectifs peuvent être rappelés :

- favoriser les rencontres entre aménageurs, le partage d'expériences et de pratiques ;
- structurer un lieu de capitalisation (ouverture d'un site internet) ;
- identifier les ressorts d'une meilleure coopération public-privé, ainsi que les leviers et difficultés rencontrés par les aménageurs pour mettre en œuvre cette coopération ;
- offrir un cadre de réflexion, d'objectivation et de propositions en vue d'un perfectionnement des pratiques ;
- développer les échanges entre l'État et les professionnels de l'aménagement ;
- alerter, proposer et innover en fournissant au ministère la matière afin qu'il puisse mieux tenir compte des retours des praticiens dans la genèse des politiques publiques ;
- constituer un vecteur de diffusion de l'information sur les mesures en cours d'adoption ou d'élaboration auprès des professionnels de l'aménagement.

Depuis sa création, le RNA s'est affirmé comme un précieux lieu de rencontres, de partage professionnel et d'échanges de pratiques entre aménageurs privés et publics, sous leurs formes très variées : EPL d'aménagement, structures d'aménagement de promoteurs ou constructeurs nationaux, adhérents de l'UNAM (ex-SNAL), géomètres experts, bailleurs aménageurs. Il est ouvert à tous les types de structures d'aménagement, à tous les territoires, à tous les profils d'opérations d'aménagement.

L'aménageur étant par essence agrégateur des acteurs et des problématiques à mobiliser pour la fabrication de la ville, le RNA a s'est ouvert au-delà de son cœur de cible d'aménageurs publics et privés - aux professionnels intervenant dans la chaîne de l'aménagement, tant au sein des participants que des intervenants en tribune : collectivités maîtres

d'ouvrage et initiatrices de projet, ainsi qu'un ensemble de partenaires promoteurs, investisseurs, bureaux d'études, concepteurs urbanistes et architectes, chercheurs, services de l'État...

La force et le succès du RNA tient à ce que chaque journée de rencontres est ancrée dans des retours d'expériences opérationnelles soigneusement choisies, avec une prise de recul autant sur les réussites que sur les difficultés rencontrées. Ce pragmatisme permet de se projeter collectivement dans l'avenir et de décrypter les évolutions en cours dans la fabrique de la ville autant que les défis qu'elles amèneront pour les aménageurs.

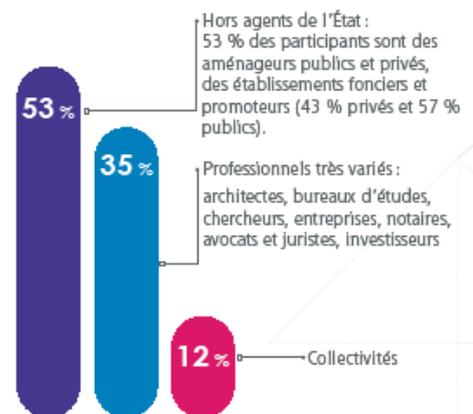
Le RNA est aussi pour l'Etat une véritable caisse de résonance, espace de perméabilité, avec la filière de l'aménagement opérationnel. Les aménageurs peuvent y témoigner, dans des ateliers de travail, de leurs préoccupations et de leurs pratiques concrètes.

La qualité du réseau tient à la force de l'engagement de l'ensemble des membres du comité directeur dans le pilotage de nos travaux, et en particulier à l'investissement des chefs de file dans le pilotage des groupes de travail. Elle repose également sur le secrétariat technique assuré par la DHUP, en partenariat avec le CEREMA, avec l'appui de la SCET.

2017, troisième année d'activité du RNA, a confirmé l'intérêt rencontré auprès des professionnels de l'aménagement urbain, au travers de trois sessions qui ont attiré un public nombreux, divers, et fidèle.

Chiffres clés de la participation sur le cycle 2017

Chacune des 3 séances du RNA a réuni entre 170 et 220 participants.
Environ 430 membres du réseau se sont mobilisés cette année.
Plus de 100 participants sont venus au moins 2 fois.



1.2. Les problématiques de l'année 2017

En 2017, chacun des trois groupes de travail a souhaité prolonger ses travaux initiés en 2016, en s'inscrivant dans les mêmes problématiques, qui méritaient d'être poursuivies.

1.2.1. Problématiques du GT1 - La coproduction public-privé en aménagement, contrats et financements

Dans un contexte de raréfaction des finances publiques et d'exigences croissantes en matière de cadre de vie, les aménageurs font face à une complexification des opérations d'aménagement, de la conception à la réalisation. La coproduction public – privé apparaît de plus en plus comme un levier de faisabilité des opérations, et de production de logements. Ce groupe de travail s'est ainsi penché en 2016, puis en 2017, sur les nouveaux partenariats, et les montages juridico-financiers qu'ils sont l'occasion de développer.

En 2016, le GT avait exploré les réussites comme les limites des montages expérimentés actuellement : appels à projets ou à manifestation d'intérêt, macro-lots, procédures d'autorisation accélérées, contrats globaux.

En 2017, les membres du RNA ont souhaité continuer à suivre ces évolutions des modèles de co-production public-privé, en se focalisant sur :

- les opportunités ouvertes par les expériences d'aménagement transitoires : potentiel de création de valeur et sécurisation des projets, conditions de faisabilité économique, opérationnelle et juridique ;
- le décryptage de l'outil SEMOP (société d'économie mixte à opération unique) en aménagement, à partir des exemples récents de Châtenay Malabry et de Roanne.

1.2.2. Problématiques du GT2 - L'aménagement urbain en mode collaboratif

Le paysage de la production urbaine voit apparaître de nouveaux acteurs (financiers, économiques, associatifs, habitants), qui s'impliquent dans les projets urbains sous des formes variées. L'évolution de la société, accompagnée de réformes récentes comme la démocratisation du dialogue environnemental, conduit les collectivités et les aménageurs à mettre en place des dispositifs de co-élaboration des projets urbains, voire de co-production, avec ces nouveaux acteurs.

Les questions qui ont irrigué les séances de travail du RNA sur ce thème, sur l'ensemble du cycle 2016 / 2017, ont porté sur les modalités possibles de la collaboration entre l'aménageur et les acteurs de terrain, notamment les habitants, sur les rôles et les échelles d'interventions les plus pertinentes pour chacun d'eux en regard des enjeux de stabilité des décisions et de sécurité juridique des opérations.

1.2.3. Problématiques du GT3 - Numérique et nouveaux services

La filière de l'aménagement, comme d'autres, est impactée par la révolution numérique et l'émergence de nouveaux services. Les enjeux sont multiples : organisation interne et compétences à développer autour du BIM ; intégration des innovations techniques découlant du numérique dans la conception, la réalisation et la gestion des infrastructures et des réseaux ; adaptation de la programmation aux nouveaux besoins des ménages et des entreprises, qui se développent et évolueront encore.

En 2017, le GT a plus particulièrement exploré deux sujets, lors des séances de mars et de novembre : Comment la phase de chantier peut-elle servir à expérimenter de nouvelles formes urbaines, en s'appuyant notamment sur le numérique ? Comment les villes moyennes peuvent-elles se saisir du numérique comme vecteur de redynamisation ?

1.3. Les enseignements de l'année 2017

1.3.1. Enseignements du GT1 - La coproduction public-privé en aménagement, contrats et financements

En 2016, plusieurs enseignements avaient été tirés en matière de partenariats, de contractualisation et de montages émergents :

- l'AMI ou l'appel à projets deviennent un mode de consultation à part entière pour les collectivités locales pour choisir les aménageurs qui les accompagneront. Cette procédure est d'ailleurs parfois utilisée par les aménageurs eux-mêmes pour céder des charges foncières dans leurs opérations ;
- la mobilisation de financements privés en complément de financements publics se développe et peut

porter sur des objets très variés des opérations d'aménagement ;

- les opérateurs immobiliers se font plus présents dans le paysage de la transformation foncière dès l'amont ; le cas échéant dans le cadre d'opérations publiques à maîtrise foncière partielle ;
- sur les opérations d'envergure métropolitaine, les stratégies de réalisation par macro-lots se développent, en s'accompagnant de nouveaux types de partenariats public-privé fondés sur un partage des risques reconsidéré.

Les travaux de 2017 ont pour leur part plus particulièrement exploré deux thèmes d'actualité :

- Le montage en SEMOP, qui est encore en phase d'appropriation par les acteurs publics et privés. Il répond principalement à des enjeux de gouvernance et de structure institutionnelle, à ce qui lie la collectivité locale et l'opérateur. Elle imbrique en effet fortement ces acteurs, et nécessite une forte volonté de partenariat entre eux. Elle ne se substitue pas aux outils classiques (ZAC, concessions...) et se combine. En fonction du pacte d'actionnaire adopté et des flux financiers définis entre bilan d'opération et business plan de l'aménageur, les modèles économiques peuvent être très variés.

Ce montage génère un engagement de la collectivité en amont de la consultation (études pour établir un bilan d'opération prévisionnel) ainsi qu'un risque pour l'opérateur en phase de concours, tout en lui permettant de contribuer à la conception réalisation.
- Le recours à l'aménagement temporaire peut apporter, malgré certains points de vigilance, plusieurs bénéfices en terme d'économie de projet : facilitation de la commercialisation, participation des habitants, maîtrise de récréation de biodiversité. Les clés de la réussite sont à rechercher dans l'organisation des relations occupants – aménageur : mise en place de conventions d'occupation temporaires, avec des conditions clairement définies, référent unique chez l'aménageur, relation de confiance.

1.3.2. Enseignements du GT2 - L'aménagement urbain en mode collaboratif

Les séances 2017 du groupe s'étant inscrites dans la continuité des problématiques de l'année antérieure, quelques-uns des principaux constats réalisés en 2016 ont pu être confortés :

- En droit, c'est au niveau de l'information et de la concertation du public que se situe la notion de concertation, et non à celui de la co-production. Pourquoi et comment co-élaborer, voire co-produire, cependant au-delà des exigences réglementaires ? La démocratisation du dialogue environnemental offre un cadre, mais la construction d'un projet urbain revêt d'autres sujets majeurs (social, économique, culturel...) qui méritent d'être pris en compte dans des démarches spécifiques relevant de la co-élaboration.
- Des investigations sur la réalité de la mise en œuvre de l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental, ainsi que sur l'articulation entre le droit de l'environnement et le droit de l'urbanisme restent nécessaires. En termes de déclinaison opérationnelle, des questions restent à étudier, parmi lesquelles : quelle organisation amont des aménageurs avec leurs partenaires et avec les opérateurs-constructeurs pour porter l'évaluation environnementale à l'échelle du projet ? Comment répartir les responsabilités en matière de concertation, notamment en cas de contentieux ?
- Les participants du groupe de travail ont également pointé la nécessité d'un bilan des pratiques des services de l'État en matière de notion d'unicité de projet. Ils estiment que le renforcement de la participation amont devrait s'accompagner d'un allègement de la participation en aval, qui induit actuellement des confusions.

Les expériences partagées en 2017 ont ainsi apporté des enseignements concrets :

Les retours d'expériences de la séance de mars (6B à Saint-Denis et la Belle de Mai à Marseille, où des acteurs civils /

occupants temporaires ont bousculé les projets d'aménagement) témoignent du fait que notamment dans le cas de friches, s'appuyer sur un écosystème local, social et culturel, peut permettre d'apporter un réel sens au projet ainsi inscrit sur son territoire, d'apporter un changement d'image et une dynamique, éléments clés de la réussite des projets de transformation. Le portage politique est également essentiel pour la réussite du projet, tout autant que la « professionnalisation » des acteurs de la société civile, pour maîtriser les risques dans ces projets co-élaborés.

La séance de novembre a pour sa part démontré que les opérateurs sont prêts à innover en matière de collaboration, voire de co-production. L'étude de cas de la Grande Usine Créative de Saint-Etienne, dont l'EPASE s'est porté investisseur, et du projet urbain du quartier Saint-Roch où l'EPASE a mis en place un dispositif de co-production avec les habitants, piloté par une mission spécifique de médiation intégrée à la maîtrise d'oeuvre urbaine, ont très bien illustré les apports des démarches qui cherchent à associer dès l'amont les acteurs des projets, investisseurs, constructeurs, usagers et habitants, selon une véritable logique de co-construction.

1.3.3. Enseignements du GT3 - Numérique et nouveaux services

Les échanges 2017 ont confirmé les premiers enseignements de 2016 : les aménageurs doivent s'attendre à un impact considérable du numérique sur l'aménagement de la ville et sur leur métier, qu'il s'agisse de conception, de programmation, de réalisations ou de partenariats.

Une séance dédiée à l'aménagement temporaire a ainsi identifié le numérique comme un outil précieux d'information des usagers et de réduction des nuisances liées au chantier, de préfiguration auprès des citoyens des aménagements futurs. Toutefois, le financement de ces aménagements temporaires reste une préoccupation : il est actuellement porté par le seul bilan d'aménagement, sans être réparti sur la chaîne de valeur.

Lors de la session dédiée aux villes moyennes, il est ressorti que :

- le rôle de la collectivité est fondamental pour penser développement territorial, avant de penser équipements et infrastructures ;
- l'articulation entre secteurs traditionnels d'une collectivité et les usagers nécessite d'être revisitée sous l'angle « service rendu et proposé aux citoyens et aux entreprises (exemple du quartier de la fonderie à Mulhouse) ;
- l'importance de porter des projets d'aménagements mixant les fonctions et s'appuyant sur un écosystème d'acteurs locaux recomposé, dont l'aménageur, les starts-up, les entreprises, la formation et la recherche...
- le numérique est pour certaines villes moyennes, comme Châteauroux et Rochefort, utilisé comme vecteur de développement économique ;
- la recherche de synergies avec les autres villes environnantes, pour créer une masse critique d'offre immobilière et de services à l'échelle régionale, semble nécessaire.

1.4. Le programme construit pour 2018

1.4.1. Fil conducteur 2018 et thèmes des trois journées de l'année

Après ce cycle 2016 – 2017, le comité directeur du RNA a travaillé à la refonte des plénières et des groupes de travail. Il a choisi un fil conducteur pour l'année 2018 : « Comment répondre au défi des « sobriétés » - sobriété environnementale et énergétique, sobriété économique et sobriété foncière - dans la fabrication de la ville, et le saisir comme une opportunité ? Comment le concilier avec l'attractivité des territoires et la qualité des usages ? ».

Ce fil conducteur, souhaité fédérateur pour l'ensemble de la filière de l'aménagement et pour l'ensemble des territoires, est travaillé au cours de 3 journées de rencontres du RNA. Chaque journée est organisée autour d'une matinée plénière (cible 150 participants) et de 3 groupes de travail l'après-midi (cible d'environ 50 participants par GT).

Les thèmes retenus par journée sont les suivants :

- **1ère journée - 26 mars 2018** : Comment relever le défi de la transition environnementale et énergétique en aménagement ?
- **2ème journée – 5 juillet 2018** : Comment relever le défi de fabrication de la ville sobre du point de vue économique, ou comment produire des aménagements de qualité dans un objectif de maîtrise globale des coûts (pour l'ensemble des acteurs, y compris les habitants / usagers, des étapes amont aux étapes aval) ?
- **3ème journée - 22 novembre 2018** : Comment intégrer ce défi de sobriété en matière de consommation foncière, ou comment régénérer la ville sur elle-même (quartiers existants, friches industrielles, zones commerciales ou d'activité économiques périlicantes), en tenant compte de contraintes économiques et environnementales ?

Ces 3 thèmes de travail sont abordés en séance plénière de manière panoramique, puis approfondis selon trois prismes différents l'après-midi par chacun des groupes de travail.

Les axes renouvelés des groupes de travail (GT) pour 2018 sont les suivants :

- GT1 : Quels fondamentaux défendre en aménagement ? (« approche par la technique »)
- GT2 : Quels renouvellements de la filière de l'aménagement ? (« approche par les acteurs »)
- GT3 : Comment utiliser les cadres de travail coopératifs et juridiques pour atteindre la sobriété ? (« approche juridique et partenariale favorisant les projets »)

Chacun des groupes de travail peut étudier les questions de gouvernance, de modèle économique, de partenariats, de montage juridique et financier.

1.4.2. GT1 – Quels fondamentaux défendre en aménagement ?

Ce groupe, piloté par Anne Blondeau (Citallios) et Olivier Morlet (ADIM Vinci Construction), aborde les problématiques suivantes :

- Dans un objectif de recherche de maîtrise des dépenses globales (publiques, privées, des ménages...), à quels fondamentaux s'attachent les aménageurs aujourd'hui, à toutes les étapes de leurs projets (maîtrise foncière, conception, réalisation et gestion de la ville...) ?
- Comment cerner les besoins réels des usagers, et comment y répondre au mieux, en alliant qualité d'usage finale et économie ? Quel travail de conseil porter auprès des collectivités, quels fondamentaux défendre ?
- Comment les aménageurs utilisent-ils le foisonnement d'innovations désormais proposées pour répondre aux défis des sobriétés ? Comment en tirer parti, quels retours d'expériences positifs, entre autres du point de vue économique ?
- Comment allier l'utilisation des nouvelles technologies ou des procédés innovants à la simplicité de la conception, des matériaux ?

1.4.3. GT2 - Quels renouvellements de la filière de l'aménagement ?

Ce groupe, piloté par Anne Fraisse (Europolia) et José-Michael Chenu (Vinci Développement Urbain et vice-président d'EGF BTP), travaille autour des questions suivantes :

- L'enjeu de la sobriété amène-t-il les aménageurs à travailler avec de nouveaux acteurs de la ville ? Quels sont leurs stratégies d'intervention et leurs modèles ?
- Quels partenariats nouer avec ces acteurs ? Quelles dynamiques nouvelles ces partenariats peuvent-ils créer ? Quelle gouvernance et quelle organisation des projets en découlent ?
- Comment les aménageurs peuvent-ils se positionner dans ce nouveau paysage ? Cela les conduit-il à faire

évoluer leurs pratiques, voire leur rôle et leur métier ?

1.4.4. GT3 - Comment utiliser les cadres de travail coopératifs et juridiques ?

Ce groupe est piloté par Isabelle Deluc-Charles (Fédération des EPL) et Yann Le Corfec (UNAM – ex SNAL).

La réalisation des opérations d'aménagement s'inscrit dans un cadre de collaborations avec les collectivités ou plus largement les acteurs institutionnels, dans un paysage qui évolue (loi Notre, généralisation du PLUi, SRADDET), avec une acceptabilité politique des projets urbains de plus en plus questionnée ; de contraintes juridiques et procédurales de l'aménagement ; de cadres de travail (processus opératoires, déroulement des projets, de montages) davantage fondés sur le contrat que sur la règle.

Le GT3 questionne les cadres de référence, les modes de faire, voire les règles, au regard de l'objectif de « faire mieux avec moins » (d'énergie, de ressources, de moyens financiers), dans une perspective de transition énergétique et environnementale (TEE). Parmi les questions posées :

- Comment l'intelligence collective de la sobriété se concrétise-t-elle dans le cadre normatif et les processus opérationnels ? Ce cadre est-il adapté à une fabrication de la ville économe en ressources et en moyens ? Quelles sont les bonnes pratiques, les points de blocage ?
- Quelles évolutions du cadre de coopération entre les aménageurs et les collectivités peut-on envisager pour renforcer l'acceptabilité des projets et faire partager la culture de l'aménagement ? La réforme territoriale peut-elle permettre des économies d'échelles ?

Le champ de réflexion, entre les problématiques concrètes du présent et les évolutions qui les traversent dans un monde qui accélère, reste vaste. Pas plus que dans les cycles précédents, il ne peut être question de les épuiser, mais plutôt de rester fidèle à une ambition première : offrir un lieu de partage, ouvert et documenté, pour des praticiens de l'aménagement désireux d'échanger sur leurs expériences d'aujourd'hui, pour contribuer à éclairer l'approche collective de l'avenir.

Aude DEBREIL, Directrice générale de l'Établissement Public d'Aménagement de Sénart

Pierre BOUSQUET, Directeur de l'aménagement d'ICADE promotion en 2017 et directeur de la valorisation foncière de Valgo en 2018

Nicolas GRAVIT, Directeur d'Eiffage aménagement

Panorama des rencontres organisées par le réseau lors du cycle de travail 2017

Journée du 24 mars 2017 : L'aménagement éphémère, transitoire et temporaire

- **Table ronde 1 : L'aménagement éphémère**, avec la SEM Territoires (Rennes), la SEMNA (Nanterre), La Belle friche, la Métropole de Lyon - Direction prospective, Marc Ganilsy avocat.
- **Table ronde 2: L'aménagement temporaire**, avec l'EPA Euroméditerranée, Plateau Urbain, Ya+K, Civitia SEM Mulhouse), direction de l'aménagement SNEF.
- **GT1 : L'aménagement urbain en coproduction public-privé, contrats et financement : la création de valeur et la sécurisation des projets liés à l'aménagement temporaire**, avec Séquano Aménagement (93), l'EPF Nord - Pas de Calais, Plurial Novilia (projet Reims).
- **GT2 : L'aménagement urbain en mode participatif : la participation "irruptive" : quand la société civile vient bousculer les acteurs de l'aménagement**, avec le groupe Brémond et l'EPA Euroméditerranée.
- **GT3 : L'aménagement urbain à l'ère du numérique : aménagement temporaire, faire du chantier une phase constructive et positive dans les quartiers existants**, avec la Société du Grand Paris et l'association WIP (projet Caen).

Journée du 26 juin 2017 : Journée de remise des travaux 2016 au ministère

- **Table ronde 1 : Fabriquer la ville plus vite, grâce aux partenariats ?** Avec Logiville, la direction de la Maîtrise d'Ouvrage Urbaine du Grand Lyon, SA3M-SERM (Montpellier), Bouygues immobilier Rhône-Alpes et la ville de Saintes.
- **Table ronde 2 : La ville productive : quel rôle de l'aménageur dans la chaîne du développement économique ?** Avec la SEDD du Doubs, Europolia Toulouse, l'EPF Provence Alpes Côte d'Azur, Ernst & Young
- **Bar Camp** : Un Bar Camp a été exceptionnellement organisé, à la place des groupes de travail habituels. Lors de cet événement, **plus d'une trentaine d'opérations innovantes ont été présentées** (voir tableau en annexe) et ont fait l'objet d'échanges entre environ 200 professionnels de l'aménagement.

Journée du 21 novembre 2017 : Aménager dans les villes moyennes, au coeur de la cohésion des territoires

- **Diagnostic et enjeux des villes moyennes**, avec le CGET
- **Table ronde 1 : Quelle gouvernance et quelle ingénierie pour l'émergence de projets d'aménagement urbain en villes moyennes ?** Avec la ville de Saint-Brieuc et l'ADEUPA, la communauté d'agglomération du Grand Châtelleraut, l'établissement public foncier de Normandie, la SEM TERACTION (Haute-Savoie), la caisse des dépôts et consignations.
- **Table ronde 2 : Une nécessaire transversalité d'interventions par les aménageurs, quels leviers pour la réussite des projets et quelles difficultés ?** Avec l'OPAC36 (Indre), la SPL ATB / la SEM Urbaviléo (Boulogne sur Mer), l'agence d'urbanisme de Saint-Omer, la société de promotion immobilière David & Martin, la SEM Territoires (Brives, Tulle, Cahors), la Compagnie Immobilière de restauration.
- **GT1 : L'aménagement urbain en coproduction public-privé - la SEMOP d'aménagement**, avec la ville de Roanne, la SERL, la ville de Châtenay-Malabry, Eiffage Aménagement, la SCET, Latournerie Wolfrom Avocats.
- **GT2 : La gouvernance collaborative**, avec l'EPASE et JMP EXPANSION (opérateur commercial à Blois).
- **GT3 : Le numérique et les nouveaux services**, avec E&Y, Châteauroux Métropole, l'agglomération de Mulhouse et Rochefort Océan.



2. Synthèses détaillées des groupes de travail 2017

2.1. GT1 : L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement



2.1.1. Les problématiques et enjeux

Les aménageurs sont confrontés à une complexification des opérations d'aménagement depuis leur émergence jusqu'à leur réalisation en passant par leur montage opérationnel. Cette complexification relève à la fois d'une diminution des finances publiques et d'une montée des attentes citoyennes en termes de services (commerces, mobilité, équipements...) et de cadre de vie. Dans ce contexte, la coproduction public-privé de l'aménagement opérationnel est un levier pour l'accroissement de la production de logements neufs et la faisabilité des opérations.

Le GT1 dédié à « L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement » s'est centré sur les montages financiers et fonciers à effets de levier sur la valeur et les contractualisations, assurant le partage des risques et de la valeur ajoutée entre les acteurs des opérations. Les travaux 2016 ont montré que le modèle économique de l'aménagement opérationnel poursuit sa recombinaison en mobilisant les leviers de la coproduction public-privé, dans le foisonnement contractuel et partenarial actuel.

En 2017, les acteurs de l'aménagement, membres du RNA, ont voulu suivre les évolutions en cours des modèles de coproduction public-privé et prendre du recul. Le groupe de travail 1 s'est ainsi attaché :

- à approfondir la connaissance des innovations contractuelles et financières de la coproduction public-privé dans une approche performantielle et d'analyse des risques ;
- à repérer les dispositifs innovants, leurs limites et leurs améliorations possibles ;
- à identifier les freins à la coproduction public-privé qui perdurent.

Les deux séances de travail 2017, prolongeant les quatre tenues en 2016, ont permis de partager sur :

- la création de valeur et la sécurisation des projets liés à l'aménagement temporaire et/ou transitoire, afin d'étudier l'opportunité et la faisabilité économique, opérationnelle et juridiques à une mise en œuvre étendue.
- la SEM à opération unique (SEMOP) en aménagement, dans la perspective de décrypter cet outil né en 2014, qui apporte une nouvelle société au capital ouvert aux collectivités locales.

2.1.2. Pour les aménageurs

En 2016, quatre grands enseignements étaient tirés des séances de travail fondées sur le retour d'expériences de 15 opérations :

1. L'AMI s'affirme comme un nouveau mode de consultation utilisé par les collectivités, malgré les incertitudes juridiques liées à sa mise en application ;
2. Les co-financements public-privé, sont mobilisés depuis le foncier jusqu'au projet urbain ;
3. Le paysage des acteurs de la « transformation foncière » évolue au travers notamment des bailleurs sociaux ou des investisseurs fonciers ;
4. Les leviers d'optimisation issus de la coproduction public-privé sur des lots de taille importante, interviennent à

3 niveaux du secteur de l'aménagement (à la charnière aménagement promotion, entre aménageurs, entre aménageurs et propriétaires fonciers).

Ce travail 2016 a été prolongé en 2017 par deux enseignements :

1. La SEMOP en aménagement urbain, un montage répondant à des enjeux de gouvernance :

La SEMOP de l'îlot Foch-Sully, présentée à 2 voix par la Ville de Roanne (Loire) et la SERL, et la SEMOP de l'écoquartier Ecole Centrale, présentée à 2 voix par la Ville de Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) et Eiffage Aménagement, montrent que la particularité juridique par rapport à un montage classique est la création d'une société à caractère commercial, en complément d'une contractualisation. L'enjeu du montage – ZAC + concession d'aménagement + SEMOP – est principalement institutionnel au travers de la création de la société et du type de gouvernance qui liera la collectivité locale à l'opérateur (Latournerie Wolfrom Avocats). Complémentaire des structures existantes, l'outil SEMOP pour la conduite d'opérations d'aménagement est encore en phase d'appropriation par les acteurs publics et privés. **La SEMOP imbrique fortement le concédant et le concessionnaire, nécessitant une volonté de partenariat entre les acteurs, accompagnée d'une vigilance accrue en termes de gouvernance et de composition de l'actionariat.**

Mobilisée sur des marchés détendus et franciliens, la SEMOP ne crée pas en soi les conditions de création de la valeur. **Plusieurs modèles économiques sont possibles** selon la participation ou non des promoteurs au pacte d'actionnaires, selon les flux financiers entre le bilan de l'opération et le business plan de la SEMOP au bénéfice de l'aménageur (dividendes, honoraires de gestion de l'opération, contrat de prestations...), indique la SCET. Les engagements financiers sont importants pour la structure d'aménagement, opérateur économique qui doit mesurer le risque en phase concours.

Selon les premiers retours sur cet outil récent, la SEMOP n'apporte pas d'économie substantielle de temps et de moyens par rapport aux outils opérationnels « classiques ». Le lancement de la consultation nécessite que les collectivités engagent des actions en amont et notamment la mise en route d'études suffisamment avancées pour établir un bilan prévisionnel d'opération. La procédure permet à l'aménageur de contribuer à la conception-réalisation du projet urbain.

2. Occupations temporaires, les loyers « low costs » et la prise en compte amont font levier :

Les occupations temporaires ou éphémères ne génèrent pas de recettes substantielles (loyers faibles à nuls, voire subventions des collectivités) **mais elles apportent plusieurs autres bénéfices, de différentes natures**, selon les expériences de Séquano Aménagement sur la ZAC de la Plaine de l'Ourcq (Bobigny-Romainville-Bondy) et Plurial Novilia sur l'opération Quartier Libre (Reims). Les aménagements temporaires permettent d'améliorer l'économie ou le contenu du projet urbain selon les cas : la commercialisation est facilitée, l'animation et la participation des habitants également, la recréation de biodiversité est mieux maîtrisée, les espaces dégradés / fermés au public sont réappropriés comme dans les portages fonciers de friches aménagées par l'EPF Nord-Pas de Calais (Arques et Wattrelos).

L'urbanisme transitoire pourrait contribuer, par une offre de fonciers ou de bâtiments temporairement utilisables « en l'état » (ou presque) au démarrage d'activités économiques. Ce rôle potentiel des aménageurs a fait débat.

Une certaine prudence est certes de mise au regard des coûts de (re)mise en état permettant l'installation, d'éventuelle réduction de la programmation ou de récupération de sites sous baux précaires, mais les clés de réussite sont connues. Dans le déroulement du projet urbain, l'occupation temporaire ou éphémère est d'autant mieux sécurisée que les relations occupants-aménageur sont organisées. L'aménageur gagne à s'appuyer sur des associations ou des AMO spécialisées. Au-delà de la convention d'occupation temporaire, la réussite repose sur la présence d'un interlocuteur unique pour l'aménageur, la définition en amont de la durée de l'occupation et de son projet, une relation de confiance. Dans son rôle d'ensemblier, l'aménageur intègre des occupations temporaires selon les phases du chantier de réalisation de l'opération ; il devient en outre animateur.

2.1.3. Bilan et propositions

En 2017, le RNA, au travers du GT1, a continué à jouer son rôle de « décrypteur » des montages publics/privés en s'attachant à la fois aux pratiques « classiques », ainsi qu'aux pratiques et outils émergents. La multiplication des montages « sur-mesure » nourrit le foisonnement des modes de faire. En corollaire, les aménageurs investissent davantage en coûts juridiques et en temps passé à la coordination amont entre les acteurs.

Ces inventions contractuelles et financières répondent à une évolution des projets urbains : la granulométrie des projets d'aménagement diminue, avec la volonté d'aménager plus vite en suivant des procédures similaires, hormis dans quelques territoires réalisant de grandes opérations. Cette baisse de la taille des opérations a des effets positifs sur les délais et le risque juridique lié à l'évolution de la programmation des concessions d'aménagement mais menace la péréquation entre îlots et l'élargissement des bénéficiaires au-delà de l'opération.

Les participants ont permis d'explorer ces nouvelles voies, d'identifier les risques et les opportunités pour réinterroger, à partir d'exemples concrets mis en perspective, les différents métiers de l'aménageur, des promoteurs, des foncières, des investisseurs.

En 2018, accompagnant la recomposition en cours de la chaîne de l'aménagement, le RNA souhaite questionner les fondamentaux de l'aménagement urbain afin de susciter les réflexions nécessaires au développement d'aménageurs contemporains, au travers d'un nouveau groupe de travail.

Les montages contractuels et financiers en aménagement urbains ressortent finalement comme une problématique opérationnelle commune à tous les groupes de travail du réseau. Le comité directeur a ainsi souhaité que l'ensemble des trois nouveaux groupes de travail 2018 puissent tous traiter de montages, de contrats et de financements, de manière transversale, même si le GT3 2018 sera plus spécialement préoccupé par « Comment utiliser les cadres de travail, coopératifs et juridiques pour atteindre les sobriétés ? ».

Anne BLONDEAU, Directrice générale adjointe, Citallios

Nicolas GRAVIT, Directeur, Eiffage Aménagement

2.2. GT2 : L'aménagement urbain en mode collaboratif



2.2.1. Les problématiques et enjeux

La manière de faire la ville aujourd'hui en France suit essentiellement une logique verticale et hiérarchique faisant intervenir les différents acteurs de l'aménagement urbain dans des temps et des espaces déterminés et figés. Dans un contexte d'évolution sociétale, les objectifs de durabilité et d'acceptation du projet urbain incitent à la co-élaboration voire à la co-production.

L'évolution récente des pratiques d'aménagement avec l'apparition de nouveaux acteurs professionnels (financiers, économiques, etc.) d'associations et d'habitants interrogent les pratiques ordinaires en faveur d'une gouvernance plus collaborative mise au service du projet. Elle induit un changement du séquençage de l'aménagement et du rôle d'ensemblier de l'aménageur pour une redistribution active entre ces nouvelles parties prenantes du projet (notion de projet multi-acteurs, de nouvelles fabriques de partenariats). Cette tendance se confirme par l'évolution réglementaire, notamment l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental dans les projets urbains, qui légitime le dialogue sur le fond et sur l'opportunité du projet à travers la participation du public et introduit un changement de paradigme en positionnant le citoyen au même niveau que l'aménageur, les collectivités et les partenaires comme détenteur de l'intérêt général au côté de l'État. Cette redistribution de la carte des acteurs du cadre de vie amène à approfondir la gouvernance plurielle de la fabrique de la ville au sens large et à partager les modes d'actions existants ou émergents pour faire projet.

Plusieurs enjeux et questions ont irrigué ce groupe travail en 2016 et 2017 :

- Est-ce un « impératif » (sociétal ou réglementaire) de concertation ou une opportunité de renouveler les pratiques avec de nouvelles collaborations ?
- Comment collaborer entre élus, riverains, commerçants, bailleurs acteurs économiques...et aménageur ? Quel rôle pour l'aménageur ? Avec qui et comment collaborer ?
- Comment les différents usagers de la ville (habitants et professionnels) peuvent ensemble, être acteurs de leur aménagement à des échelles très variées ?
- Quel intérêt, quelle articulation, quel « risque » pour les collectivités ? Les aménageurs ? Les opérateurs ? Notamment au regard des évolutions réglementaires récentes
- Quelles spécificités de certains projets (renouvellement urbain) ou territoires (villes moyennes, territoires en difficulté) ?

En 2016, le groupe de travail a abordé les sujets suivants :

- la première séance, consacrée à la concertation, visait à présenter la procédure réglementaire et à appréhender les modalités de sa mise en œuvre à partir d'un retour d'expérience montrant comment les ferments de la participation peuvent se développer au service du projet d'aménagement et de ses acteurs.
- la deuxième séance consacrée à la co-élaboration a permis d'échanger autour d'expériences de participation élargie dans des projets d'aménagement.
- la troisième séance s'est organisée autour de 2 aspects : un retour sur l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental n°2016-1060 du 3 août 2016, qui réinterroge les questions de participation du public dans les projets d'aménagement avec un impact pour les aménageurs publics ou privés, puis, en continuité de la plénière du matin sur les investisseurs institutionnels, le groupe s'est intéressé au financement participatif via

une présentation sur le « crowdfunding » appliqué à l'aménagement.

Après les 3 séances de 2016, le groupe de travail a poursuivi ses travaux en 2017 autour de 2 séances :

- la première séance en mars, en lien avec la plénière du matin sur les questions d'urbanisme transitoire, a interrogé la participation "irruptive" : quand la société civile, notamment via les acteurs culturels, vient bousculer les acteurs de l'aménagement.
- la deuxième séance de novembre 2017 est venue interroger ces collaborations dans le contexte de villes moyennes (Blois) ou en mutation (St Etienne), notamment sur les questions délicates du commerce et des locaux d'activités.

En dehors du groupe de travail, un certain nombre d'exemples présentés lors du Bar Camp de juin 2017 interrogent également les questions de participation citoyenne et de nouvelles collaborations.

2.2.2. Enseignements pour les aménageurs

D'un point de vue juridique, la **notion de concertation** concerne à la fois le code de l'urbanisme (au travers de l'enquête publique et de la concertation préalable) et le code de l'environnement (au travers du débat public ou de la concertation préalable au titre du droit de l'environnement pour les projets non soumis au débat public). Ainsi en droit, on se situe au niveau de l'information et de la concertation du public et non sur une co-production. La démocratisation du dialogue ne concerne par ailleurs que l'environnement.

Comment faire pour que les habitants, associations locales et personnes concernées deviennent réellement parties prenantes du projet urbain ? Comment dépasser les postures de défiance aménageur/habitants pour tendre à un projet urbain qui soit davantage négocié ? Comment faire pour que la concertation agisse comme un moteur au service du projet urbain et non comme un frein ?

Le cœur des préoccupations des aménageurs et des collectivités est de faire en sorte que les personnes puissent agir sur leur cadre de vie. En ce sens, les aménageurs souhaitaient en 2016 un allègement de l'enquête publique pour ceux qui informent, qui concertent tout au long du projet. Un cadre, ainsi adaptable, serait préféré à une inflation de contraintes réglementaires qui, au contraire, pourrait limiter les ambitions participatives du programme, par un repli stricto sensu à la procédure.

L'articulation entre le droit de l'environnement et le droit de l'urbanisme (articles L103-2 et suivants, article L300-2) reste à investiguer avec un enjeu à poursuivre les réflexions sur la mise en œuvre de l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental, qui réinterroge les questions de participation du public dans les projets d'aménagement avec un impact sur les aménageurs publics/privés. La notion de « concertation processus » modifie fondamentalement la vision des acteurs et les pratiques des aménageurs qui devront intégrer cette composante dans leur management pour conduire la concertation de l'amont à la fin du projet.

L'appréhension par le « projet » constitue une réelle avancée pour les aménageurs. Pour autant, la notion de projet multi-acteurs ainsi introduite soulève toujours des questions de déclinaison opérationnelle qui n'ont pas encore pu aboutir en 2017 : Quelle organisation amont des aménageurs avec les autres opérateurs pour porter l'évaluation environnementale à l'échelle du projet ? Quelle responsabilité partagée au niveau de la concertation ? Quel impact sur les opérations d'aménagement relevant du L103-2 du CU, qui gravitent autour d'un périmètre de projet relevant de la disposition de l'ordonnance ? Vers de nouveaux rapports contractuels aménageurs/opérateurs ? Quelles modalités de partage des responsabilités entre acteurs en cas de contentieux ? Quelle gouvernance urbaine ?

La notion d'unicité de projet introduite par l'ordonnance à travers l'évaluation environnementale mérite d'être suivie en 2018 pour obtenir une vision juste des pratiques menées sur le terrain par les acteurs du territoire (retours d'expériences des services déconcentrés de l'État par exemple).

Si la participation du public est renforcée en amont des projets afin d'améliorer la qualité de la décision publique et d'assurer la préservation de l'environnement, il est souhaité un réel allègement de la participation en aval. En l'état, la procédure peut introduire de la confusion entre une concertation renforcée en amont du projet et l'instruction administrative et procédurière en aval.

La concertation porte uniquement sur le volet environnemental ce qui est limitatif pour les projets d'aménagement rentrant dans le champ d'application de ce nouveau dispositif. Bien qu'essentielle, l'opportunité du projet urbain revêt d'autres sujets majeurs (social, économique, culturel, etc.).

Au-delà des questions de concertation réglementaire, les retours d'expériences, comme la ZAC Confluences à Ivry-sur-Seine, Via Silva à Rennes, Toulouse Euro Sud-Ouest ou Saint Etienne, ont démontré l'intérêt d'intégrer pleinement la concertation au processus d'élaboration du projet urbain, via différents dispositifs (revue de projet, atelier, ballade urbaine ou numérique, etc), pour que les habitants puissent réellement devenir acteurs du projet et pour que la concertation s'inscrive comme une démarche au service d'une meilleure qualité de projet.

Comment faire en sorte que la contribution des habitants concertés participe de la qualité du projet urbain ? Tout l'enjeu de la participation pour les aménageurs réside alors dans le choix des échelles et des modalités de participation les plus adaptées au contexte et au projet : de l'information à la co-décision, en amont comme en aval de la concertation réglementaire.

Pour les projets urbains importants, notamment en ZAC, l'association des habitants reste un exercice difficile et peut affecter la sécurité juridique de la procédure. Une fois, la concertation réglementaire intervenue et les grands équilibres du projet retraduits dans la concession, il est difficile de faire évoluer le projet.

A l'inverse, quand la concertation volontaire a lieu préalablement à la concertation réglementaire, l'intérêt de cette double concertation peut se poser. Leur articulation n'est pas toujours évidente et les deux concertations peuvent se desservir (risque d'essoufflement et d'éparpillement), sauf à dépasser la concertation pour aller vers la co-production. En continuité des expériences de « concertation » présentées en 2016, l'EPASE a fait le choix d'intégrer la démarche collaborative dans la maîtrise d'oeuvre et de faire de cette médiation urbaine, une partie intégrante du projet. Une expérience à suivre qui réinterroge le planning, la programmation et rôle de l'aménageur mais qui porte déjà ses fruits au bénéfice du projet et du quartier : un exemple de régénération urbaine avec les acteurs du territoire.

Si la question de la représentativité des personnes associées et la gestion des controverses restent des sujets récurrents aux exercices de participation élargie, les exemples ont aussi mis en avant l'intérêt d'associer d'autres usagers, comme les publics scolaires, mais aussi de ne pas oublier les acteurs économiques. Les promoteurs et investisseurs sont impliqués plus en amont pour essayer de « garantir » la faisabilité et la viabilité des opérations. Il est de même important d'impliquer les acteurs de l'aval, comme les commerçants (à Blois) ou les propriétaires bailleurs (à St Etienne) pour garantir le projet dans le temps.

La participation peut-elle aller jusqu'à la participation financière des citoyens aux projets d'aménagement ? Le financement participatif est un outil de financement alternatif aux banques qui permet de récolter des fonds auprès d'un large public via des plate-formes internet. En fort développement dans le domaine immobilier, ce mode de financement investit aujourd'hui le domaine de l'aménagement. L'expérience pionnière présentée par Wiseed révèle que le financement participatif en aménagement est adapté à des opérations rapides. Le modèle économique développé permet aux aménageurs de constituer des fonds propres en complémentarité des financements bancaires, autorisant ainsi la sortie de projets immobiliers qui n'auraient pas pu se faire autrement.

La temporalité du projet constitue toutefois une limite : les projets d'aménagement plus importants nécessiteraient la création d'un nouveau modèle économique de nature à permettre le déploiement du crowdfunding. Bien que ce mode de financement participatif permette de sensibiliser le public sur les enjeux de fabrique de la ville et la découverte pédagogique des métiers de l'aménagement, il reste à ce jour limité à des enjeux de rentabilité et d'investissement sans participation au projet des citoyens.

Les collectivités elles-mêmes peuvent faire appel au financement participatif. Une toute première expérience a eu lieu à Langouet (35). Le retour de cette première expérience permettra d'apprécier si le financement participatif constitue ou non une réelle valeur ajoutée au bilan d'aménagement, notamment dans les zones détendues.

Au-delà des citoyens et des collectivités, le contexte actuel, et les contextes spécifiques comme les villes moyennes réinterrogent aussi l'investissement financier des aménageurs. L'aménageur doit parfois s'investir au-delà de son rôle habituel, afin de permettre la sortie des projets et pallier au manque d'investisseurs privés. C'est notamment le cas de l'EPASE qui s'est investi dans une SCI avec la Caisse des dépôts pour permettre une nouvelle offre en locaux d'activités ? De même à Blois, le rôle de l'aménageur est primordial car sur ce type de projet et de territoire, l'enjeu de coût n'est pas tenable par un seul opérateur privé.

Quel impact pour les opérateurs quand la société civile, notamment via des acteurs culturels, s'invite dans les projets en s'y installant de manière plus ou moins temporaire ? S'appuyer sur l'écosystème local social et culturel permet de proposer un projet qui a du sens sur le territoire, et de prendre de la distance avec les procédures réglementaires de concertation tout en modifiant l'image du secteur où le projet s'implante. Ce type de projet « pionnier », situé dans des friches, (comme le 6B à Saint Denis ou la Belle de Mai à Marseille) n'apparaît pas reproductible en tant que tel, mais permet de mettre en exergue la possibilité de faire projet autrement et avec d'autres. Les questions de portage politique, de « professionnalisation » des acteurs civils et de la bonne échelle des projets (bâtiments ou îlots) deviennent alors des enjeux majeurs pour l'aménageur, gestionnaire des risques liés à ces nouvelles formes de collaboration.

2.2.3. Bilan

Après deux ans de travail sur les questions de participation, les objectifs de durabilité et d'acceptation du projet urbain incitent à la co-élaboration voire à la co-production avec les habitants et usagers, mais poussent aussi plus globalement à développer de nouvelles collaborations. C'est aujourd'hui une préoccupation de l'ensemble des acteurs de l'aménagement, qu'ils soient publics ou privés. Pour autant, cela reste une problématique complexe, un certain nombre de sujets et projets méritent un suivi dans le temps, voire une évaluation. L'ensemble des exemples ont aussi mis en avant la nécessité d'une ingénierie adaptée, auprès des différents acteurs. Dans tous les cas, l'implication forte de tous les acteurs, que ce soient côté élus, aménageurs, opérateurs privés ou partenaires, est primordiale pour la réussite de ces démarches.

Anne Fraisse, Directrice de projet du parc des expositions de Toulouse métropole chez Europolia

Yann Le Corfec, Directeur juridique au SNAL

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



2.3.1. Les problématiques et enjeux

La révolution numérique a déjà impacté des filières professionnelles comme celle de l'industrie ou encore du commerce et a également permis l'émergence de nouvelles filières, tournées notamment vers l'économie collaborative et du partage. La question centrale du groupe de travail 3 du RNA en 2016 et 2017 était la suivante: quelles incidences pour le métier et les pratiques de l'aménageur ? Plusieurs défis sont ainsi à relever et sont de natures diverses :

- le premier concerne l'organisation même des aménageurs et les compétences à déployer pour intégrer dans leurs processus, les évolutions liées au numérique. BIM, maquette numérique sont autant d'occasions de travailler autrement, en renouvelant les méthodes dans une perspective de démarche davantage intégrée et collaborative. Mais l'usage de ces outils implique l'acquisition de compétences et de savoir-faire peu ou pas présents au sein des équipes aujourd'hui.
- le second se développe autour des innovations techniques que le numérique permet, en particulier dans la réalisation et la gestion des infrastructures et des réseaux traditionnels, cœur de métier de l'aménageur. Le numérique permet de gérer autrement ces réseaux et infrastructures, comme les réseaux électriques via les smart grids ou le stationnement via les plate-formes de gestion de la mutualisation des parcs. L'intégration de ces innovations techniques suppose de les concevoir autrement, aussi bien dans leur dimensionnement que dans leurs modalités techniques.
- enfin le troisième défi porte sur la prise en compte des nouveaux besoins qui émergent et la capacité de produire une offre y répondant via les opérations d'aménagement. En effet le numérique vient bouleverser les comportements et les attentes des ménages et des entreprises, le développement de fab lab' en est un exemple. La programmation des opérations d'aménagement doit être repensée pour proposer des produits immobiliers et des espaces permettant des usages aujourd'hui inconnus.

Aux quatre séances de travail construites en 2016 autour de la temporalité du projet d'aménagement de sa conception à sa gestion, deux nouvelles séances ont été ajoutées en 2017 avec des entrées thématiques :

- la phase chantier des projets urbains, appréhendée comme l'opportunité de réaliser des aménagements temporaires, révélateurs de formes innovantes en matière d'aménagement, en s'appuyant notamment sur le numérique ;
- les villes moyennes dont la transition numérique peut s'avérer un vecteur de redynamisation territoriale, mais à quelles conditions ? Et quel peut être le rôle de l'aménageur ?

2.3.2. Les enseignements pour les aménageurs

Dans le prolongement des enseignements 2016, les échanges de 2017 amènent à conclure qu'il faut s'attendre à un impact considérable du numérique sur l'aménagement et ses métiers, aussi bien sur la manière de concevoir la ville,

que sur les produits immobiliers et les services à développer et sur les partenariats à construire avec de nouveaux acteurs pour y parvenir.

La séance sur l'aménagement temporaire en phase chantier d'une opération d'aménagement s'est focalisée sur deux exemples contrastés :

- la gestion des chantiers des gares du Grand Paris avec une intervention d'Isabelle Larivière (Société du Grand Paris)
- l'aménagement d'une maison du projet intégrant la base de vie du chantier, un lieu d'information ouvert au public et un espace de co-working, préfigurateur de la transformation d'une ancienne halle métallurgique avec l'intervention de Pauline Cescau (WIP - Work in progress à Colombelles, agglomération de Caen).

Ces exemples ont permis de montrer combien le numérique était précieux pour informer les usagers et réduire les nuisances liées au chantier : nouvelle signalétique qui permet un meilleur guidage et information en temps quasi réel, expérimenter/tester de nouveaux services ou de nouvelles fonctionnalités en matière d'aménagement, préfigurer un aménagement futur et évaluer sa pertinence vis-à-vis des besoins et des attentes du citoyen ou de l'entreprise. Si les effets sont plutôt bénéfiques sur le projet et son acceptation par les riverains et usagers, le problème majeur reste le financement de ces aménagements temporaires et leur modèle économique. Actuellement ils sont supportés par le bilan d'aménagement comme une charge supplémentaire. Les externalités produites ne sont pas évaluées et la charge ne peut être répartie sur la chaîne de valeur de l'aménagement.

Le contexte des villes moyennes a concerné la seconde séance de travail. Le gouvernement actuel s'est ressaisi de la question de ces villes et de leur rôle dans l'aménagement du territoire français et son armature urbaine. La transition numérique de notre société donne de nouveaux espoirs à ces villes dont certaines sont en décroissance. Quatre témoignages ont structuré cette séance autour de deux questions centrales : comment les villes moyennes peuvent saisir l'opportunité de cette transition numérique pour renouveler leur attractivité et quel peut être le rôle d'un aménageur ?

Christophe Lasnier (E&Y) a ainsi insisté sur le rôle fondamental de la collectivité. Celle-ci est impactée dans l'ensemble de ses politiques publiques (et pas uniquement sur une question d'aménagement) pour penser son développement territorial sous le prisme du « service rendu/service proposé » aux citoyens et aux entreprises, avant de penser « équipements et infrastructures ». Tanguy Selo, chief digital manager à la ville de Mulhouse confirme parfaitement cette analyse en expliquant le contenu de ses missions qui visent à améliorer, voire révolutionner, l'articulation entre les secteurs d'activités traditionnels d'une collectivité et les usagers. C'est donc une stratégie globale de « smart city » que la ville de Mulhouse a mis en œuvre, illustrée en matière d'aménagement par la reconquête du quartier de la fonderie par un projet mixant pépinière d'entreprises, pôle numérique, formation, labellisé « French Tech ». L'intelligence du projet est de réaliser également sur le même quartier des logements étudiants, des logements classiques, des commerces et des services pour en faire un véritable morceau de ville autour d'un écosystème d'acteurs recomposé, dont la SEM départementale, chacun apportant son savoir-faire et son métier.

Deux collectivités, Châteauroux (Nadège Baptista, DGS) et Rochefort Océan (Guillaume Jules, chargé de mission direction de l'économie) ont présenté leurs projets de développement économique tourné vers le déploiement numérique. Cette expérience met en lumière le caractère indispensable des relations entreprises, starts-ups, formation, recherche, qui ont des besoins spécifiques en matière d'équipements (fibre haut débit, salle poly-numérique, etc.). On retiendra de ces deux témoignages la nécessité pour les collectivités de s'inscrire dans une dynamique partenariale et, selon les territoires, de rechercher des synergies avec les villes environnantes pour créer, à l'échelle régionale voire nationale, une « masse critique » de services et d'offres immobilières.

2.3.3. Bilan

La vocation première de ce groupe de travail était de sensibiliser les aménageurs aux évolutions de fond de leurs métiers induites par le numérique, de repérer les innovations techniques et organisationnelles, en identifiant les points de blocage éventuels et les questions opérationnelles engendrées.

Après deux ans de travaux, la sensibilisation est désormais acquise. La transition numérique est un sujet de fond, à intégrer dans les réflexions de la production de la ville dès l'amont du projet. Cela réinterroge la question des usages, des fondamentaux de l'aménagement et par conséquent les acteurs, les filières et les cadres juridiques de la production.

Pour autant, cette transition numérique ne doit pas se traduire par une course effrénée à l'innovation technologique mais plutôt par un repositionnement de l'humain au cœur de la fabrique urbaine, réinterrogeant les questions d'usage, de qualité du cadre de vie. Ces questions ont nourri nos débats en 2017 et ont construit le programme 2018, conduisant à une recomposition des groupes de travail et des entrées problématiques.

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

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

3. Les séances plénières

3.1. Pourquoi les séances plénières ?

Depuis 2016, en complément des groupes de travail de l'après-midi, des conférences plénières sont organisées le matin. Ces séances visent à rassembler l'ensemble des membres du réseau sur des sujets nouveaux ou d'actualité pour les aménageurs, et se veulent transversales à l'ensemble des ateliers de l'après-midi.

Les thèmes ont été proposés et validés à l'occasion du comité directeur du RNA, et apportent un éclairage et des éléments de débats sur le rôle des aménageurs et le renouvellement de leurs pratiques professionnelles.

Le rôle de ces séances est multiple. Il s'agit d'apporter de la connaissance sur des pratiques peu répandues et en filigrane d'interroger le rôle et la place de l'aménageur dans la fabrication de la ville. Ces séances donnent lieu à des comptes rendus détaillés retraçant les présentations et les débats avec la salle.

3.2. Les enjeux et enseignements de chaque séance

3.2.1. Aménagement éphémère, transitoire et temporaire : vers un nouveau segment de la filière aménagement ?

Les installations éphémères, les occupations temporaires, les actions transitoires deviennent-elles des étapes à part entière du process du projet urbain ? Peut-on se saisir de l'opportunité du temps amont comme force ? Entre happening artistique, découverte d'un lieu, modalité de conception du projet ou plus prosaïquement moyen de portage foncier ou d'évitement de squats, les leviers d'actions et les finalités sont multiples.

La matinée consacrée à ces formes émergentes d'aménagement a soulevé de nombreuses questions d'ordre économique, juridique, sociale, de sécurité et de propriété intellectuelle.

Les expériences deviennent de plus en plus nombreuses et ne concernent pas uniquement l'utilisation provisoire de friches. En effet, l'aménagement transitoire peut être aussi un atout pour offrir des services et des commerces dans une zone en développement en accompagnant la montée en charge du projet.

Quel que soit le projet, tous les acteurs sont unanimes sur la nécessité de bien cadrer en amont et de manière collaborative les règles d'occupation en ne négligeant pas les conditions juridiques et financières. Des collectifs jouant le rôle d'interface entre propriétaires fonciers, aménageurs, collectivités, bénéficiaires de ces conventions se créent avec une professionnalisation dans de nombreux domaines, aussi bien technique que juridique, économique et politique. Le recours à ces collectifs est d'ailleurs souligné par les aménageurs, ce qui permet d'avoir un tiers médiateur et un tiers de confiance dans ces situations.

Enfin, des outils juridiques existent déjà pour bien encadrer ces occupations et pourraient amener à évoluer pour davantage d'efficacité et de sécurisation de l'ensemble des parties prenantes.

3.2.2. Aménager plus vite grâce aux partenariats ?

Elaborer de nouveaux processus opérationnels et bâtir de nouveaux modèles économiques pour financer l'aménagement constituent deux défis d'actualité pour les aménageurs et les collectivités. L'ambition est également d'aller plus vite entre le moment où l'idée du projet émerge, ou qu'un foncier se libère, et le moment où un nouveau quartier est livré. En complément du montage traditionnel, encore bien ancré dans les modes de faire des aménageurs et des collectivités, à savoir le couplage de la ZAC avec une concession d'aménagement, d'autres montages voient aujourd'hui le jour. Raccourcir les délais, rendre plus souple et agile la conception du projet, rapprocher les opérateurs-constructeurs des collectivités, tels sont aujourd'hui les objectifs de nombreuses collectivités. Sous les concepts d'urbanisme négocié, ou encore de ville coproduite, d'urbanisme de projets, de nouvelles solutions émergent, en s'appuyant davantage sur des logiques contractuelles.

Les outils et dispositifs sont nombreux avec une diffusion de plus en plus large du PUP ou encore le recours aux appels à manifestation d'intérêt /appels à projets. Ces modes contractuels de l'aménagement et de l'immobilier, réputés plus souples, permettent-ils de fabriquer la ville plus vite ? Quelles sont les conditions à réunir pour le bon déroulement d'opérations d'aménagement ? Ces montages sont-ils réservés à certains contextes de marché ?

Des témoignages et débats de cette matinée, il ressort que la vitesse de réalisation d'une opération n'est pas liée à la procédure ou aux outils mobilisés.

Les retours d'expériences en PUP montrent que :

- les deux principaux avantages du PUP sont de se donner les moyens de négocier le projet urbain avec les opérateurs privés, notamment la programmation, et d'optimiser le financement des équipements ;
- le cadrage par la collectivité en PUP est indispensable à la réussite de l'opération (exemple de schémas de secteur lyonnais pour garantir l'exécution des équipements publics, notamment les VRD) ;
- les conditions permettant au PUP d'être rapide sont :
 - la maîtrise intégrale du foncier par l'opérateur ;
 - une bonne coordination des procédures et autorisations en amont par la collectivité, ainsi qu'une bonne articulation des calendriers de chaque projet (voiries, espaces publics, construction privée) ;
- le PUP peut être utilisé en renouvellement urbain sur des fonciers non maîtrisés par la collectivité ou son aménageur, afin de négocier avec les propriétaires sans exproprier et sans portage foncier ; si une révision du PLU est nécessaire, le PUP ne permet pas d'être plus rapide qu'en ZAC. Des points de vigilance sont à avoir sur les dimensions techniques (par exemple, soumettre l'acquisition définitive par l'acteur privé à des conditions suspensives permet de sécuriser le projet).

Quant à l'appel à projet, il peut s'avérer efficace lorsque la collectivité a une vision claire du projet et qu'elle maîtrise le foncier concerné. A cette condition, l'appel devient un moyen de négociation et permet d'indiquer la direction à suivre. Une capacité d'échanges et de négociation continue entre partenaires est alors indispensable tout au long du projet.

3.2.3. La ville productive : quel est le rôle de l'aménageur dans la chaîne du développement économique ?

Cette table-ronde a tout d'abord mis en débat les lieux de développement économique du territoire dans la ville, en se focalisant sur les activités productives (artisanat, petite production, R&D, industrie, services industriels, etc.) qui questionnent aujourd'hui davantage le modèle de l'aménagement que le commerce, les services aux particuliers ou le tertiaire.

L'EPF Provence Alpes Côte d'Azur a partagé le constat d'éviction de la ville d'une partie de l'économie productive et mis en avant l'enjeu de bien identifier le marché du foncier et des locaux économiques, dans et hors zones d'activités économiques, car les villes comptent un tissu économique moins visible situés dans des pôles « spontanés » ou bien répartis au gré des opportunités foncières et immobilières dans le tissu urbain mixte, ayant parfois vocation à être

renouvelé. Les aménageurs, comme Europolia à Toulouse ou la Sedd dans le Doubs, constatent et contribuent à un retour de l'activité économique dans les centres sous des formes qui renouvellent besoins d'aménagement économique et d'immobiliers associés, quelle que soit la taille de la ville.

Par ailleurs, Ernst&Young observe que les modes de faire des aménageurs progressent vers davantage de co-construction entre l'aménagement et le développement économique. Le rôle de l'aménageur afin d'offrir un parcours immobilier aux entreprises 'productives' dans la ville s'articule avec les logiques de 3 acteurs clés : 1) les entreprises et leurs appuis, 2) les communes, les communautés, les métropoles et les conseils régionaux, renforcés récemment par la loi Notre, qui portent une stratégie plus globale d'attractivité du territoire et d'immobilier d'entreprise, 3) les promoteurs économiques.

Ainsi, l'aménageur peut organiser la mixité urbaine et gérer ses contraintes en ville lorsque la valeur ajoutée des entreprises est forte et que la promotion immobilière acquiert des charges foncières en opérations mixtes. En amont, la planification urbaine constitue un facteur clé de maîtrise des prix aux mains des collectivités. Toutefois, le modèle économique possible de projets urbains programmant des activités économiques a été questionné pour 3 raisons : 1) leurs moyens plus faibles que le résidentiel, le commerce et le tertiaire ; 2) le besoin de nouveaux acteurs qui supportent les conditions spécifiques à l'immobilier d'entreprises 'productives' : des locaux techniques figeant les usages et augmentant le coût de reconversion du bâtiment, le bail commercial d'une durée de 3, 6 ou 9 ans rythme le parcours immobilier entrepreneurial, une absence de pré-commercialisation à moyen terme, une gestion locative de l'immobilier d'activité à prévoir en complément des ventes sur les territoires moins attractifs.

3.2.4. Comment faire émerger et réaliser des projets d'aménagement en villes moyennes ?

Le RNA a souhaité aborder les problématiques suivantes : Quels sont les enjeux actuels sur les villes moyennes, quel diagnostic ? Quelles sont les conditions de gouvernance et d'ingénierie favorables à l'émergence et la réalisation de projets d'aménagements, en particulier dans les villes centres de ces agglomérations, qui assurent un rôle significatif de maillage et de rayonnement entre grandes villes et le reste du territoire national ? Quels sont les leviers de réussite, d'accélération, et les difficultés rencontrées par les aménageurs sur des projets en cours ou récemment réalisés ?

Les échanges ont entre autres fait ressortir les constats et enseignements suivants :

- malgré peu de ressources au sein des équipes collectivités, une tendance sur certaines villes à internaliser la maîtrise d'ouvrage de l'aménagement en régie (moins d'opérations ensemblières d'aménagement portées par un opérateur) ;
- un manque d'ingénierie locale qui pousse les collectivités à utiliser toute occasion de ressources (appel à projets type Ateliers des Territoires, écoquartier, programme de la CDC...), à mutualiser les services entre ville centre et agglomération, à créer des noyaux resserrés d'équipe projet entre les structures présentes localement ;
- parmi les structures souvent présentes auprès de la collectivité, lorsqu'elles existent : agence d'urbanisme, CAUE / EPF / DDT / SEM départementale ;
- une stratégie des collectivités de prioriser très finement et de planifier les investissements en ayant toujours en vue les dépenses futures de fonctionnement ;
- des démarches de plan-guide, fixant des grands objectifs de développement, mais avec une souplesse de programmation : tout est repensé continuellement au fil de l'eau ;
- un recours aux AMI / appels à projets par les collectivités apparaît, auprès d'opérateurs privés, sur des morceaux de territoires (la collectivité évite notamment une maîtrise foncière) ;
- une importance capitale d'avoir un diagnostic initial et une réelle réflexion amont sur l'économie des projets, de les phaser / prioriser de manière réaliste. Le territoire doit être lucide ;

- la nécessité d'une gouvernance solide et claire entre ville centre et agglomération pour porter une vision globale de développement et réaliser des projets d'aménagement ;
- le retour d'expérience de la SEM Teractem qui propose un droit de tirage de courtes missions d'ingénierie aux collectivités, financé par le département, permettant un appui à la décision rapide et efficace en matière d'opportunité et de faisabilité de projets ;
- la difficulté de certains SEM à survivre sur ces territoires ; certaines sont amenées à se diversifier (immobilier d'entreprise) ou à porter des opérations à risque en fond propre ;
- l'absence d'opérateurs d'aménagement sur certains territoires, en particulier d'aménageurs privés ;
- un véritable travail de mobilisation d'investisseurs privés, parfois étrangers, menés avec succès sur certains territoires pour faire effet levier ;
- l'apparition de concessions « mono-segment » (centrées sur l'habitat ancien par exemple), au détriment d'une réelle possibilité d'action globale de l'aménageur (absence de missions et de visibilité sur les espaces publics, le commerce, la mobilité...), ce qui rend l'action fragile et difficile à mettre en œuvre, ne serait-ce qu'économiquement.
- l'inquiétude de villes et d'opérateurs face à la réforme fiscale en matière de réhabilitation d'immeubles anciens et d'intérêt patrimonial en centre ancien : pour les rares opérateurs actuellement porteurs de quelques projets en villes moyennes, le levier fiscal permet encore aujourd'hui de réaliser quelques opérations aux coûts de travaux significatifs, malgré des marchés détendus (exemples à Saint Briec, Sète...). Les villes utilisent ce mode d'intervention en dentelle pour modifier l'image de leur centre, comme levier de redynamisation.

3.2.5. Le Bar Camp

Les objectifs du BarCamp organisé par le RNA le 26 juin 2017 étaient :

- permettre l'échange et le débat direct entre acteurs professionnels de l'aménagement, par petits groupes ;
- faciliter les rencontres, renforcer les liens entre membres du réseau dans un format convivial, dans la perspective de nouvelles coopérations, de la diffusion et la mise en œuvre de l'innovation dans les territoires ;
- offrir la possibilité à un grand nombre de professionnels de l'aménagement de valoriser et d'échanger sur leurs projets ou leurs savoirs-faire innovants ;
- faire émerger de nouvelles pratiques, des problématiques porteuses, de nouveaux défis communs, à approfondir dans le cadre du RNA en 2017 / 2018.

Une trentaine de professionnels se sont portés volontaires, ont présenté leurs projets et débattu entre pairs (environ 200 professionnels de l'aménagement). Les thématiques abordées ont été variées et ont permis d'identifier des problématiques à approfondir, de repérer de nouveaux projets innovants à étudier sur 2017 / 2019. Parmi eux, quelques exemples : la SEMOP étudiée fin 2017, le vaste thème de l'intervention en tissu existant (choisi pour une journée 2018), la co-élaboration des projets (GT2 fin 2017), l'intervention en ville moyenne (Roanne, GT1 2017). D'autres sujets tels que le maintien des activités économiques en ville seront certainement étudiés en 2019.

Projets présentés au BarCamp RNA juin 2017

	Structures	Projets	Mots clés			
1	Citalios	Intervention en quartier ancien	Combinaison d'outils	Concession d'aménagement		
2	EPA Sénart	Ecoquartier Eau Vive	Evaluation	Label écoquartier	Ville durable	Amélioration continue
3	EPF PACA	Vitrolles Cap Horizon	Dialogue compétitif	Pôle d'échanges		
4	GIE EST Habitat	L'autre Soie	Economie sociale et solidaire	Culture		
5	Bordeaux Métropole	La stratégie foncière au service des territoires	Economie du foncier	Approche globale	Objectiver les valeurs	Valoriser les territoires
6	Drôme Aménagement Habitat	Revitalisation centre bourg Saint Vallier	OPH	Ensemble urbain	Ingénierie d'aménagement	Territoire détendu
7	SERL	SEMOP FOCH-SULLY à Roanne	Partenariats	Montage juridique		
8	Société du Grand Paris	Faire la ville en surplomb des infrastructures ferroviaires	Intégration du ferroviaire	Articulation urbanisme / transports	Partenariats	Co-conception
9	CPA-CPS	Habitat participatif à Montreuil	Habitat participatif	Maîtrise d'usage		
10	DHUP	Réseau Commerce Ville et Territoire - préfiguration de l'appel à projets	Requalification de zones commerciales	Projets connexes		
11	Linkcity Île-de-France	Bagneux - La Colline des Mathurins	PUP	Mixité	Concertation	Excellence environnementale
12	SEMAVIL	Rénovation Urbaine du secteur Est de la Zac du Calebassier	Martinique	Agriculture urbaine		
13	Eiffage Aménagement	SEMOP - Eco-quartier de Chatenay-Mallabry-Parc-Centrale	Nouveaux partenariats	Nouveaux modes de gouvernance		
14	Grand Paris Aménagement	ZAC Du Triangle de l'Echat à Créteil	BIM	Modélisation projet et contraintes	Dialogue partenarial	Co-conception
15	Clairsienne	Ecoquartier les Akènes	Montage atypique	Bailleur-aménageur	Identité de quartier	Pratiques culturelles
16	Valophis	Bonneuil Quartier République	ZAC en régie	Quartier clés-en-mains		
17	EPA ORSA	L'agroquartier de Montjean, à Rungis	Economie circulaire	Quartier à énergie positive		
18	EPADESA	Play Groupes : Appel à Manifestation d'Intérêt	Urbanisme temporaire	Co-élaboration		
19	Rennes Métropole et Lille	Organisme fonciers solidaires	Bail	Solidaire		
20	Métropole de Lyon	Projet urbain partenarial Duvivier	Mixité de fonctions	Reconversion urbaine		
21	La belle friche	MTV FMR (Montévrain éphémère)	Urbanisme temporaire	Délaissés urbains	Ville en mutation	Animation de sites
22	Lyon Métropole Habitat	ZAC des terrasses à Bron	Partenariat Public Privé	Mixité programmatique		
23	Nantes Métropole Aménagement	Le Bas-Charantenay réinvente le faubourg industriel - Nantes	Ville productive	Démarche partenariale		
24	Grand Paris Aménagement	Création de la SPLA-IN Grand Paris Sud	Gouvernan	Interventions hybrides		
25	pOlau	Arts et culture en urbanisme	Urbanisme culturel	Stratégies artistiques et culturelles		
26	Rêve de scènes urbaines	Démonstrateur industriel de ville durable	Innovation urbaine	Promotion des savoir-faire		
27	AménaGéo	Projet Multi Sites à May sur Orne	Intergénérationnel	Centralité		
28	SEMCHA	Réinventer Châlons-en-Champagne	Dynamisation centre ville	Ville investisseur		
29	Grand Paris Aménagement	Ecoquartier Parc Princesse	Paysage	Biodiversité	Concertation	BIM
30	DHUP	Démarche paysagère / plan de paysage	Paysagiste concepteur	Approche globale		
32	Faire Ville	3 projets d'habitat participatif	Développement social durable	Coopération dans l'habitat		

4. L'ensemble des productions du Réseau

Les travaux du Réseau National des Aménageurs se composent de plusieurs volets. Une grande partie de ces travaux sont disponibles via le site internet : <http://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr>

4.1. Les contributions des 3 groupes de travail

Les échanges et enseignements de chaque groupe de travail sont consignés dans des comptes rendus, il en est de même pour les séances plénières : ils sont en ligne sur le site internet.

4.2. Des fiches et des notes

Une série de fiches juridiques, processus et techniques ont été produites, elles présentent des dispositifs mis en place pour répondre à des problématiques ponctuelles rencontrées par les aménageurs. Des fiches retours d'expériences ont également été produites, elles présentent des projets urbains dans leurs complexités, réussites et difficultés.

Liste des fiches produites en 2016 et 2017, disponibles sur le site internet du réseau :

- L'outil SEMOP : fiche juridique
- Fiche REX ZAC du Centre aux mares noires à L'Hermitage (35)
- Les mots du numérique – quelques notions clefs
- Les recompositions de la chaîne de l'aménagement et de l'immobilier
- Coproduction public – privé : la gestion contractuelle des risques opérationnels
- Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : quels facteurs clés du succès ?
- Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : retours d'expérience.
- Le crowdfunding en immobilier
- ZAC des Docks de Saint-Ouen : un partenariat fécond entre Séquano et Nexity
- Euromed 2, Îlot XXL Marseille
- Mecateamplatform, Creusot-Montceau
- Chevaigné, ZAC de la Branchère
- Cheux, Coeur de bourg
- Ivry sur Seine, ZAC Plateau
- Ivry sur Seine, ZAC Confluences
- Craponne-sur-Arzon, Centre-bourg
- Lyon, Parc Berliet
- Asnières sur Seine, le Parc d'affaires

4.3. Fiches produites par le ministère à l'attention des participants des sessions de travail

Le ministère produit des notes d'actualités juridiques à destination des aménageurs, distribuées en séance de travail au fil des rencontres, puis via le site internet.

Fiches 2017 :

- Modernisation du droit de l'environnement (actualisation au 20/03/2017)
- L'avis du CODERST pour les autorisations environnementales est rendu facultatif : un outil d'aide à la décision du préfet
- Archéologie préventive

Fiches 2016 :

- Les concessions d'aménagements
- Modernisation du droit de l'environnement (mai 2016)
- Modernisation du contenu du plan local d'urbanisme
- Note sur la loi du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages
- Compensations agricoles collectives : publication du décret
- Bail réel immobilier
- Modernisation du droit de l'environnement (actualisation septembre 2016)
- Réforme de la participation du public (décembre 2016)
- Note relative au décret du 8 novembre 2016 relatif aux AFUP
- L'autorisation environnementale : des démarches simplifiées, des projets sécurisés

5. Liste des participants 2017

AARON Michel CGCB ET ASSOCIES
ABDELKADER Fatima OPPIDEA
ACKER Sylvie Paris Batignolles Aménagement
AMBAL Monique DS Avocats
AMIC Fabrice ANRU
ARAB Nadia Ecole d'Urbanisme de Paris
ARNOULD Brigitte CGEDD
AUBIER Olivier Citallios
AURELLE CELINE VILLE DE ROANNE
BACHELARD Olivier Cerema
BACQUE Marianne INCITE BORDEAUX
BADAROUX Jean Territoires Rennes
BAILLARGUET Sabine DHUP
BAPTISTA Nadège Châteauroux métropole
BARANES Alain Carrefour
BARITOU JEAN CIR
BARRIAU Marc Adequation
BASCIANI-FUNESTRE Marie-Antoinette DRIEA
BAUDRY Olivier OpenCommunities / Territoriz
BAUME Nicolas SERL
BELROSE Valérie DHUP
BENMAMMAR Hella
BENOIST-MOUTON Marion CEREMA
BERGER Annabelle Cerema Nord Picardie
BERTOLINO Claude EPF PACA
BERTRAND François DHUP
BERTRAND Brigitte SEMNA
BESSIS Bruno DHUP
BEULAYGUE PIERRE SCET
BEYRAND Charles EPASE
BIENASSIS Severine CEREMA DterOuest
BIROTA Fabrice
BLETTON Bernard SEDD
BLONDEAU Anne Citallios
BONNET Amélie BOUYGUES Immobilier
BONNET-GRAVOIS Nicolas Cerema
BORDES Ghislaine DHUP
BOUHNİK EVA eb
BOUILHOL JEAN-LOUIS SEM du Velay
BOUILLY Christophe DDT12
BOUQETYB Florian CAMAR FINANCE
BOURGEOIS Nicolas Plurial Novilia

BOURGEOIS Johan SULLY PROMOTION
BOURVIC François ICADE PROMOTION - DNDGP
BOUSQUET Pierre ICADE PROMOTION AMENAGEMENT
BOUTEILLE Monique Ville de Rueil-Malmaison
BOUTET Annabelle CGET
BOUVAIS Marie-Françoise SEMAPA
BOUVIER Jean Francois ERMES Investissement
BREMOND Bernard Groupe Brémond
BRESARD Dominique Union sociale pour l'habitat
BRIBAN Christophe CIRCAS
BRILLET Sylvain Agence Foncière de Loire Atlantique
BROCHON Géraldine Etat d'Esprit
BRUNE Pénélope DRIEA - Unité départementale du Val de MARne
BUCKET Caroline ADIM / VINCI Construction France
CABARET Etienne SEM URBAVILEO/ SPL ATB
CAJELOT Sophie Sequano
CAM Emilie DRIEA
CAMBAU Rémy Cadre de ville
CAMPION Victoria La belle friche
CANONNE Estelle DHUP
CARRE SOPHIE PUCA
CASTRES SAINT MARTIN Annelise DHUP
CATONNET Raphael OPPIDEA
CAVITTE Pascal Prefecture de Correze
CAZIN Maya Ville d'Epinal
CESCAU Pauline WIP
CHANE SEE CHU Rachel SNCF Immobilier
CHAPUS Clémence La Belle Friche
CHARASSE Gabriel Société du Grand Paris
CHARRIER Maurice INTA
CHAUVIN Frederique Groupe Bremond
CHAVANES Fabienne Métropole Grand Paris
CHAZELLE Vivien DGALN/DHUP/AD1
CHENU José Michael Vinci
CHIGNAC PIERRE Etablissement Public Foncier
CHOTTEAU Patrick M.I.Q.C.P.
CITRON Paul Citron Plateau Urbain
CLEDAT-VAGNE Hélène SEMNA - Ville de Nanterre
COLLÉTER Emmanuelle Cerema
COLLIAU Stéphanie DCF immobilier
CONRAD Christina Conseil national de l'ordre des architectes
CONTAMINE Carole EPF de Bretagne
COPPEL Samuel Drome Aménagement Habitat
COQUILLE Mathieu CA Marne et Gondoire

COSTET Coralie ADEQUATION
COUDERC Jean-Baptiste Métropole de Lyon
COUGNON Stéphane SNCF Immobilier
COURTOT Denis EPAMSA
CUBERTAFOND Judith EPFIF
CUCCHIARINI Christian EGF BTP
CYPRIANI François-Régis Plaine Commune
CZECHOWSKI Silvain CEREMA
D'ARGENLIEU Philippe DDT 88/SUH
D'ANNUNZIO Simon Linkcity Sud-Est
D'ARMANCOURT Raphaële USH
DAGUZE Sophie Eiffage Aménagement
DALIBARD Marie-Claude Club Ville Aménagement
DAOU Soraya Anah
DARMENDRAIL Nathalie SNCF Immobilier
DARTIGALONGUE Marc TERRITOIRES ET DEVELOPPEMENT
DAVIDSON Lola INTA - Association internationale du développement urbain
DAVIOT Aurélien DDT 60
DE BEAULIEU Gilles DHUP
DE CECCO MARCORELLES deborah marie de nanterre
DE FIRMAS Christian Eiffage Aménagement
DE LARQUIER Bertrand OPPIDEA
DEBREIL Aude EPA Sénart
DECAUDIN Catherine SEGARD
DECAUX Amélie AD consultante
DECOSTER Pierre-Charles EPAMARNE
DEFFAYET Lila SCET
DEFFOBIS Héroïse DDTM14
DEHU Florent DHUP
DELAIGUE Marion Latournerie Wolfrom Avocats
DELAIGUE Marion latournerie- wolfrom cabinet
DELANNOY Michel-François CDC
DELEU AURELIEN ARKEA BANQUE EI
DELPRAT Etienne Ya+K
DEMESLAY Nathalie Rennes Métropole
DENDIEVEL Stanislas SCET
DEPRESLE Bruno EPA Sénart
DEPRESLE Bruno CGEDD
DEZELLUS Emmanuel Ametis
DIGUET Cécile IAU IDF
DOLIGEZ Gervais Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts
DOUARD Sébastien EPA Paris-Saclay
DRIS YASMINA LAVUE UMR CNRS 7218
DROUULT Hervé Conseil Supérieur du Notariat

DROZ emmanuel cabinet d'avocats
DUBOIS Patricia EPF Nord Pas de Calais
DUFETELLE Benoit OPAC de l'Oise
DUFOUR Thierry
DUJARDIN Lydie EIFFAGE AMENAGEMENT
DUPERRET Dominique LCA-FFB
DUPEUX Lounes DGALN
DUVAL-HUWART Sophie CGET
ENFERT Carole Cabinet Carole enfert
ENGELHARD Anne-Laure CPA-CPS
ESPINOSA Alexandra Citallios
ESTREGUIL Émilie SAINT GERMAIN EN LAYE
EYMARD Sébastien Encore Heureux
FAIVRE Juliette DHUP
FANNI Michel SUDS
FANT Charlotte Séquano Aménagement
FARINEAU Marie-Odile SCET
FAUCONNET Léo IAU
FAUQUEMBERGUE Agnès Citallios
FAUVET Guillaume CEREMA
FEBVAY Thierry EPA ORSA
FEDAILI Imane agence d'urbanisme Oise-la-Vallée (Creil)
FEGER Bertille ICADE PROMOTION AMENAGEMENT
FERLIN Pierre OPAC DE L'OISE
FERRAND Nicolas EPA Marne la Vallée
FEVRE Thierry communauté d'agglomération de Grand Châtelleraut
FIGEAC Amélie Grand Paris Aménagement
FIGEAT Dominique Observatoire Régional Foncier Ile de France (ORF)
FILIU Marc ATHANOR SARL
FLEURY-JÄGERSCHMIDT Émilie DHUP
FOISIL Jean Ministère du Logement
FOLACCI Jean JOSEPH MAIRIE AJACCIO / DGST
FOLEST Estelle Inrap
FOLLENFANT Philippe MEDDE
FONTAINE Celine EPAEM Euromediterranee
FORESTIER Pierre-Edouard Conseil Supérieur du notariat
FOURNEAU Nathalie AMF
FOURNIER Jean-Louis France urbaine
FRAISSE Anne EUROPOLIA
FRECHET CELINE CEREMA
FRICK Pierre USH
GAL Gilles EPF Normandie
GANILSY Marc
GARES Alain Europolia et Club Ville Aménagement

GARNIER LISE BOUYGUES IMMOBILIER
GAT NOELLE LYON METROPOLE HABITAT
GAUTHIER Audrey IAU-îdF
GEILING Franck FCWG
GENESTE Stanley GUAM Conseil
GEOFFROY Géraldine CEREMA
GEROME Christine Grand Paris Aménagement
GHAYE GUILLAUME LAZARE AVOCATS
GILGER Grégoire EPF de Poitou-Charentes
GIROMETTI Laurent DHUP Direction
GOLFOUSE STEPHANIE RHONE SAONE HABITAT
GONNET Michèle MEDDE
GONZALES JARA PAOLA Repérage Urbain
GORRIA Laurie DDT 51
GOSSET Samuel DDTM 59
GRALL Philippe EPF / EPFL
GRAND Philippe CGEDD
GRANGE Jérôme ADUGA
GRAVIT Nicolas EIFFAGE Aménagement
GROJEANNE Xavier EPF PACA
GUELTON Sonia Chercheurs
GUERIN Benoît-Rémi LOTICIS
GUIGNARD Cyril DDT du Tarn (81)
GUITARD Angèle PARIS-SACLAY
GUYOMARCH Jean-Luc Deuxième groupe d'intervention
HALLAERT Estelle DDT60 / SAUE / BPOT
HALPERN Olivier Viloban
HARLÉ Romain Fédération des EPL
HAYOUN Giovanna Federation des promoteurs immobiliers
HEBERT FLORENT DRIEA IF
HELARY jean-louis MEDDE - CGEDD
HEQUET GUILLAUME VILOGIA
HEROQUER EPF NPDC
HILY Nicolas CRONOS CONSEIL
HINARD Jean-Yves EPA Sénart
HOOLBECQ Fabrice NOAHO
HOUBRON Michel EPF NORMANDIE
HUERTAS claude Dialogue Urbain
JACQUOT Charlotte SCET
JACQUOT JULIEN DDT DE LA MARNE
JAOUEN Marc PUCA
JARGOIS BEATRICE Conseil Départemental du Cher
JOALLAND Maud SCE
JOBARD Rodolphe Dronelib

JONCHERAY Yves DGALN - DHUP
JOSSO Vincent Le sens de la Ville
JOURDEN Isabelle EPA Sénart
JOURDREN Gwenaëlle DHUP
JULES Guillaume Rochefort Océan
JUNG Hee-Won Laboratoire Espaces Travail l'UMR LAVUE (CNRS n°7218)
KERGER Pascale BAFU
KIROVA Cveta Anah
KIS Martine Lignes de ville
KOELLER Fabrice sedD
KOWAL Sarah Egis
KUGLER Jean Direction départementale des territoires et de la mer de la
L'ANGEVIN Sophonie Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts
LABBÉ Monique Les Ateliers Monique Labbé, architectes - AFTES
LACHAUD Elodie CONSEIL REGIONAL ILE DE FRANCE
LAFENETRE Sophie ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'OCCITANIE
LAFOND William Gie Est Habitat
LAISNEY Simon Plateau Urbain
LANDAU Bernard EIVP
LAPLAGNE Mathilde DGALN/DHUP/AD2
LASNIER Christophe EY
LASNIER Christophe EY
LAVAUD Florence PBB Deutsche Pfandbriefbank
LE BOUTEILLER Véronique M.I.Q.C.P.
LE CORFEC Yann UNAM (ex SNAL)
LE CORRE Laurent SCET
LE FLOC'H Maud Pôle des arts urbains
LE FOLL Gwenola DRIEA
LE GUEVEL Anne-Marie
LE MERLUS JEAN-MARIE URBINO-DEVELOPPEMENT
LE MOIGNE Arthur Plateau Urbain
LE RAI Hélène Anah
LE ROY LIBERGE Raymond SULLY Promotion
LEBAS Jean-Paul UP MANAGEMENT
LEBOUTEILLER Véronique MIQCP
LEBUNETEL Nicolas NL&associés
LECOMTE Alain Vivapolis
LECORRE Laurent SCET
LECUYER Nicolas SCET
LEGRAND Anne Expansiel - Groupe Valophis
LEGUÉ Pascale Pascale Legué Consultant
LEMOINE Guillaume EPF Nord Pas de Calais
LEONET Jennifer LET
LEVILDIER Véronique EPA Plaine de France

LEVY Christian CGEDD
LIEGEOIS Jennifer Ministère de la Cohésion territoriale
LISTRAT Denis Inter Réalités sas
LLADERES Christophe CNOA
LLORENTE Marie CSTB
LOCHOT Julien Cerema
LOCHOT Damien Urbalise
LORET Fabian SCE
LORIC Jean-Christophe Ville d'Amiens
LOUNI Ali DHUP
MAERTEN Damien Sarl david martin
MAGES Grégoire Etat d'Esprit
MAIKOVSKY Anne Grand Paris Aménagement
MAITRE Juliette CEREMA
MANOUVRIEZ Claire SELARL Cabinet Latournerie Wolfrom Avocats
MANTZIARAS-CONREAUX Laetitia DHUP
MARCHESI Marie-Claire Grand Paris Conseil
MARTAL Thomas ICADE
MARTIGNONI Florence DDT01
MASBOUNGI Aude La Belle Friche
MASCHINO Lionelle TECILI Conseil
MASQUELET SANDRINE DDT de l'Allier
MAZAUD Léone-Alix SCET
MEININGER Carole DHUP
MEININGER Carole MLETR
MENEZ Florence CEREMA
MESSAOUI Sandy EPA ORSA
MILOT Grégoire Etat d'Esprit
MIRENAYAT Soraya LINKCITY IDF
MOISAN VAN WAVEREN Mélanie Paris Batignolles Aménagement
MOLIN CHRISTOPHE Agence d'Urbanisme et de Développement Pays de Saint-Ome
MONFRONT Claire EY
MORITZ Isabelle DHUP
MORLET Olivier ICADE PROMOTION AMENAGEMENT
MOTHE Émilie SEMCHA
MUNNICH Raphael SEM Plaine Commune Développement
MUYSHONDT Vivien Métropole de Lyon
MUZARD Florian DGALN
MUZIKA Stephan Civitia
NARDIN Patrick MAIRIE D'EPINAL
NARRING Pierre CGEDD
NAVAUD Pascal La Maison Abordable
NEEL Béatrice DDT 01
NEUVILLE Léna Agence d'Urbanisme de la région de Saint-Nazaire

NEYRET Louise EPASE
NGUYEN HUU Benjamin Bouygues Immobilier
NICOT Jérôme Grand Paris Aménagement
NOACK Séverine Ville d'Ivry sur Seine
OBLIGIS Emmanuelle SCET
OLIVIER Marie-Anne SPL Clermont Auvergne
ORTET Nathalie SNAL
OTTINO Magali Repérage Urbain
OUACHÉE Jean Ville de Saint-Brieuc
OUDOT-SAINTGERY Dominique OSG Consultant
OUTREY Brigitte EIFFAGE Aménagement
OUTREY Brigitte Eiffage Aménagement
PACHABÉZIAN Noémie VILLE EN OEUVRE
PAILLARD Elsa SEM Plaine Commune Développement
PANDAL Evelyne TERACTION
PAUTIGNY ARNAUD GEOTERRE
PAUWELS Willem PARIS SUD AMÉNAGEMENT
PEROL Thérèse MAIRIE D'ARGENTEUIL
PERRET BERTRAND CIR
PERRIN ERIC NEAP
PESSOA Tony ICADE
PETROVITCH Sarah DHUP
PEYTHIEUX Françoise Conseil Supérieur du Notariat
PEZ Richard OPAC36
PFERTZEL Julia La Société du Grand Paris
PHILIPPOT Patrick ERMES
PIAU Emma La Belle Friche
PIAZZA Hugues ICADE - Direction Nationale des Grands Projets Urbains
PINAUD Nelly SPLA PANORAMA
PINTO Gilbert JMP Expansion
PIVONT PATRICK CIBEX
PLAWINSKI Sophie CITIVIA
POIROT Pascale SNAL
POMMIER MARTINE DDT41
POUILLAUDE Agnès CEREMA
POULAIN Astrid Séquano Aménagement
PRADILLON François AREP
PRIGENT Xavier Ordre des géomètres-experts
PROUST NICOLAS Etablissement Public Foncier
PROUX Fabienne le journal du grand paris
PRUVOST Anne-Sophie DHUP
QUADRIO Stéphane EPASE
QUAIS Jean-François ANRU
RAMBAUD Philippe SERL

RAT DE COCQUARD Nicolas Razel-Bec
RECKNAGEL Céline EPASE
REUSSARD Florence La Fabrique de Bordeaux Métropole
REYGNER Laure SEM Territoires
RICARD Olivier
RICARD-MANDEL olivier Aéroports de Paris
RICCI Mathieu EIFFAGE Aménagement
RIDEAU Jean-Baptiste DHUP
RIVIERE Isabelle SGP
ROBINEAU Claude
ROCHÉ Rémi Loticis
ROCHETTE Antoine LCA-FFB
ROMANO Lucie AEF Habitat et Urbanisme
ROUCHETTE Anne-Cécile TerritoriZ
ROUDAUT Gwenaél DHUP
ROUGÉ Nicolas Une Autre Ville
ROULLET SUREAU Claire Une autre ville
ROUSSAT Jean-Baptiste Plateau Urbain
ROUSSET Xavier DHUP
ROUX Laurence SCET
ROZENFARB BERNARD MEF
SABY Alexandre Icade Promotion
SALORD Eric Communauté d'agglomération Ajaccio
SAPOVAL Yves-Laurent DHUP
SBRAGGIA STEPHANE Mairie d'Ajaccio
SCALISI Margaux Icade Promotion
SCHAUNER Gaëlle CEREMA
SCHMITT Christian Elu de Saintes
SEDEVIC Chantal Caisse des dépôts
SELO Tanguy Mulhouse
SEVEN Alain VILLE DE PARIS
SNITER Valerie vilel de paris- direction urbanisme
SORNIN-PETIT Nicolas DGALN
SOUADA Ambre DHUP
STEVENOOT Aurélie Sia Habitat
SUCHEL Christophe DHUP
TASSIUS Marie-Line Optimisme 23
TEFFAHI Mehdi Territoires
TEL-BOÏMA Cédric SERM 34
TENEUL Anouk Ville de Roubaix
THIL Marie Sophie AGAPE
THOMAS Valentin EPA de Saint-Etienne
THOMAS Fiona ADEUPA
THOURIN VINCENT AAMO

TIESSÉ Patrick Mairie d'Epinay sous Sénart
TIGNOL Céline Ratp
TIRMANT Bruno VNF R&D
TIRMANT BRUNO SAS ILE FOLIEN
TOUCHARD Emilie DHUP
TOUCHEFEU Jacques CGEDD
TRAUTMANN Flore Le Sens de la Ville
TREBAOL Clément Eiffage Aménagement
TREHOUT DECOSSIN Aurélie Ville de Châtenay Malabry
TURCK Florent NANTES METROPOLE AMENAGEMENT
UBEDA Guilhem SELI
VALIERGUE Pauline Grand Paris Aménagement
VALOT Alexandre EPA DESA
VALOUGEORGIS Yoannis Société du Grand Paris
VAUTOR Yâsimîn DHUP
VENDRYES Caroline DHUP
VERCHÈRE Lucie Grand Lyon
VERON Jean-Pierre Financiere Norev
VIEILHESCAZE Pierre NACARAT
VIELHESCAZE Camille Grand Paris Aménagement
VIGNE Anne PUCA
VIGNE Anne PUCA
VILMIN Thierry Logiville
VINCENT Agathe
WALCK Alexis CEREMA
WALKER Nicolas Reed Smith LLP
WEILL Laurent Ministère de l'économie et des finances / DGE
WINDELS Yolande Métropole Européenne de Lille
WOLF Martin IAU île-de-France
ZANELLA Fabien Tagerim
ZOGLAMI Elisabeth EPAMARNE
ZUIN Judith Etablissement Public Foncier d'Ile de France