



Réseau National  
des Aménageurs

# Rapport d'activité 2018



## **Comité directeur du Réseau National des Aménageurs 2018**

Anne BLONDEAU (Citallios), Pierre BOUSQUET (Valgo), José-Michael CHENU (Vinci), Christian CUCCHIARINI (EGF-BTP), Raphaële D'ARMANCOURT (USH), Aude DEBREIL (EPA Sénart), Gervais DOLIGEZ (Ordre des géomètres experts), Dominique DUPERRET (LCA-FFB), Jean-Louis FOURNIER (France Urbaine), Anne FRAISSE (Europolia), Nicolas GRAVIT (Eiffage aménagement), Yann LE CORFEC (UNAM), Christian LEVY (CGEDD), Olivier MORLET (Icade, puis ADIM IDF), Camille ROCCASERRA (Fédération des EPL).

## **Secrétariat technique assuré en 2018 par la DHUP, en partenariat avec le CEREMA et avec l'appui de la SCET**

Valérie Belrose, Sabine Baillarguet, Emilie Touchard, Yasimin Vautor, Gwenaëlle Jourden, Florent Dehu (DHUP).  
Florence Menez, Juliette Maître, Agnès Pouillaude, Marion Benoist-Mouton, Priscille Genesco, Sophie Barthelet, Audrey Debroise-Marti (CEREMA).  
Laurent Le Corre, Marie-Odile Farineau (SCET).

## **Rédacteurs du rapport**

**Les coprésidents du RNA :** Aude Debreil et Nicolas Gravit

### **Les chefs de file des groupes de travail :**

Anne Blondeau et Olivier Morlet pour le GT1  
Anne Fraisse et José Michael Chenu pour le GT2  
Camille Roccaserra et Yann Le Corfec pour le GT3

**Pour la DHUP :** Valérie Belrose, Sabine Baillarguet, Jean-Marie Quemener, Emilie Touchard.

**Pour le CEREMA :** Juliette Maître, Agnès Pouillaude, Marion Benoist-Mouton, Priscille Genesco, Florence Menez, Sophie Barthelet.

*L'ensemble des comptes-rendus détaillés de l'année 2018, ainsi que les supports des intervenants, sont disponibles sur le site internet du RNA :*

**<http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr>**

# SOMMAIRE

Editorial.....	4
<b>1. Un réseau au service de l'aménagement opérationnel.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Un réseau pérennisé, lieu de partage des pratiques.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Les problématiques de l'année 2018.....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Un fil rouge unique : comment relever le défi des sobriétés environnementale, économique et foncière en aménagement opérationnel ?.....	6
1.2.2. L'approche par la technique - Quels fondamentaux défendre en aménagement ? (GT1).....	7
1.2.3. L'approche par les acteurs - Quels renouvellements de la filière de l'aménagement ? (GT2).....	7
1.2.4. L'approche juridique - Les cadres coopératifs et juridiques (GT3).....	8
<b>1.3. Panorama des rencontres organisées en 2018.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Enseignements de l'année 2018 - Relever le défi des sobriétés environnementale, économique et foncière en aménagement opérationnel .....</b>	<b>11</b>
1.4.1. Relever le défi de la transition environnementale et énergétique (TEE).....	11
1.4.2. Relever le défi de sobriété économique.....	13
1.4.3. Relever le défi de sobriété foncière.....	15
1.4.4. Pistes pour 2019 : Approfondissements.....	18
<b>2. Synthèses des groupes de travail 2018.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. GT1 - Quels fondamentaux défendre en aménagement ?.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. Les problématiques et enjeux.....	21
2.1.2. Enseignements pour les aménageurs.....	21
<b>2.2. GT2 - Renouvellements de la filière de l'aménagement.....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Les problématiques et enjeux.....	24
2.2.2. Enseignements pour les aménageurs.....	24
2.2.3. Bilan et propositions 2019.....	26
<b>2.3. GT3 – Les cadres juridiques et coopératifs.....</b>	<b>27</b>
2.3.1. Les problématiques et enjeux.....	27
2.3.2. Enseignements pour les aménageurs.....	27
2.3.3. Bilan et propositions 2019.....	29
<b>3. L'ensemble des productions du Réseau.....</b>	<b>31</b>
4.1. Les contributions.....	31
4.2. Des fiches et des notes.....	31
4.3. Fiches produites par le ministère à l'attention des participants des sessions de travail.....	32
<b>4. Liste des participants 2018.....</b>	<b>33</b>



## 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, avec de nouveau une hausse de participation significative durant cette année 2018.

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. Cette redéfinition établie pour l'année 2018, autour du fil conducteur des « sobriétés environnementales, économiques et foncières » a porté ses fruits et a fortement rassemblé la filière, ce dont je me réjouis.

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 2018, Aude Debreil et Nicolas Gravit, ainsi que ses six chefs de file Anne Blondeau, Olivier Morlet, Anne Fraisse, Jose-Michael Chenu, Camille Roccaserra 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. J'associe évidemment à ces remerciements l'ensemble des membres du comité directeur, essentiels dans la construction fine des axes de travail, ainsi qu'au Cerema et à la SCET, qui appuient l'équipe de la direction de la habitat, de l'urbanisme et des paysages, pour la concrétisation de ces journées et leur capitalisation.

Le réseau vit et se développe grâce à l'implication de nombreux professionnels de la filière, qui acceptent toujours volontiers de témoigner, partager et débattre sur des sujets opérationnels pointus. Enfin, je remercie Eiffage aménagement, Icade et l'Ordre des Géomètres Experts, d'avoir soutenu financièrement, aux côtés de l'État, l'organisation des trois rencontres de l'année 2018, qui peuvent ainsi continuer à bénéficier à tous les publics de la filière et être d'accès gratuit.

Ce réseau est 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. Le programme de travail à venir pour l'année 2019, dans la continuité de 2018, traitera de l'évaluation environnementale des projets, des sobriétés environnementales et foncières, reflet que la filière de l'aménagement est pleinement engagée dans les défis de la ville durable.

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 de l'intérêt qu'il a suscité dès sa première année de fonctionnement, le réseau a successivement été pérennisé en 2016, puis en 2017 et 2018, 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 rencontrées 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 permettant au ministère de mieux tenir compte des retours des praticiens dans la genèse des politiques publiques ;
- constituer un vecteur de diffusion de l'information sur les politiques publiques et réglementations 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 tous types d'aménageurs privés et publics : 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 impliqués dans la fabrication de la ville, le RNA 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 tiennent à ce que chaque journée de rencontres est ancrée dans des retours d'expériences opérationnelles soigneusement choisies, avec prise de recul autant sur les réussites que sur les difficultés rencontrées. Ce pragmatisme permet de se projeter collectivement dans l'avenir, de décrypter les évolutions en cours dans la fabrique de la ville et 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.

2018, quatrième 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, en constante augmentation. Les cibles étaient de 150 participants : la fréquentation a régulièrement augmenté, au-delà de cette cible initiale. La journée de mars 2018, dédiée à la transition environnementale et énergétique, a attiré un large public de plus de 200 personnes ; la journée de novembre 2018 dédiée à la sobriété foncière a quant à elle rassemblé 300 professionnels de l'aménagement. Près de 600 professionnels se sont mobilisés au sein du réseau cette année. Plus d'une centaine de participants sont venus au moins 2 fois. Les trois groupes de travail ont plus fortement mobilisé que les années précédentes et de manière plus équilibrée.

## 1.2. Les problématiques de l'année 2018

### 1.2.1. Un fil rouge unique - Comment relever le défi des sobriétés environnementale, économique et foncière en aménagement opérationnel ?

Après le cycle 2016 – 2017, le comité directeur du RNA a souhaité refondre le format 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, a été travaillé au cours de 3 journées de rencontres du RNA. Chaque journée a été organisée autour d'une matinée plénière et de 3 groupes de travail l'après-midi. Les thèmes abordés au cours de ces journées ont été les suivants :

- 26 mars 2018 : **Comment relever le défi de la transition environnementale et énergétique en aménagement ?**
- 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 ?
- 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 périlclitantes), en tenant compte de contraintes économiques et environnementales ?

Ces 3 thèmes de travail ont été 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 »)

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

### 1.2.2. L'approche par la technique - Quels fondamentaux défendre en aménagement ? (GT1)

Le GT1 a choisi d'interroger les fondamentaux de la filière : Dans un objectif de recherche de maîtrise des dépenses globales, à quels fondamentaux s'attachent les aménageurs aujourd'hui, à toutes les étapes de leurs projets (maîtrise foncière, conception, réalisation, voire gestion) ? 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 ?

Le groupe a croisé ces problématiques transversales avec les thèmes choisis pour chaque journée.

➤ **Lors de la journée consacrée à la transition environnementale et énergétique, le GT1 s'est ainsi attaché aux problématiques sous-jacentes à la recherche d'une meilleure efficacité énergétique, aux mix énergétiques, au développement des ENR dans les projets d'aménagement.**

➤ **Lors de la journée dédiée à la sobriété économique, le GT1 s'est intéressé sa prise en compte par l'espace public.** La nécessaire sobriété économique va-t-elle limiter l'espace public à sa plus simple expression et à des fonctions circulatoires ou est-ce une occasion de repenser l'espace public et son rôle, mais aussi sa conception et son entretien ? Quels sont les leviers pour réaliser des aménagements sobres, pérennes proposant un confort d'usage ?

➤ **Lors de la journée dédiée à la sobriété foncière, le GT1 s'est intéressé aux questions suivantes :** Fin de l'aménagement ou fin d'un cycle ? Que devient le rôle de l'aménageur ensemble et celui des autres acteurs associés ? Comment développer et tenir dans le temps une stratégie d'ensemble avec des opérations souvent assez petites (enjeu de péréquation, de partage du risque et de la valeur, de financement des équipements publics...) ?

### 1.2.3. L'approche par les acteurs - Quels renouvellements de la filière de l'aménagement ? (GT2)

En 2018, le GT2 a abordé les problématiques suivantes : L'enjeu de la sobriété amène-t-il les aménageurs à travailler avec de nouveaux acteurs de la ville ? Quelles 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 ?

Elles ont été croisées au gré des trois rencontres du réseau 2018 aux thématiques de la TEE, de la sobriété économique et de la régénération urbaine.



- **Inscrire une opération d'aménagement dans la transition écologique et environnementale** suppose de situer plus largement le projet dans son territoire et de ses impacts sur l'organisation et le fonctionnement de l'espace urbain. L'aménagement durable promeut la ville multi-fonctionnelle et des courtes distances. Or dans les faits, la réalisation de projets abritant différentes fonctions reste toujours complexe, d'autant plus que le monde économique est en pleine évolution. **Lors de la première journée, le GT2 a ainsi choisi de rencontrer des acteurs de la logistique, du commerce et de l'immobilier d'entreprise, afin de prendre le pouls d'évolutions à l'oeuvre.**
- Face aux contraintes économiques et spatiales que connaissent les praticiens de l'aménagement aujourd'hui, la recherche de sobriété questionne ainsi les pratiques des professionnels et les invite à repenser le projet d'une part, mais surtout les modes de faire le projet d'autre part. **Dans l'optique de « villes économiquement sobres », le GT2 a choisi d'échanger avec des acteurs développant de nouveaux modes de faire** (modularité, réversibilité, offre de locaux d'activités économiques de TPE / PME dans l'objectif de villes compactes, productives et servicielles...).
- **Lors de la journée dédiée à la sobriété foncière, le GT2 s'est penché sur la revitalisation des zones d'activités économiques, avec maintien de leur vocation**, au travers des questions suivantes : Quelle stratégie de développement envisager sur des zones d'activités déqualifiées ? Comment concilier maintien d'activités et revalorisation de territoires ? Quels partenariats créer pour mettre en œuvre de tels projets ? Comment ajuster stratégie d'aménagement et stratégie économique ? Avec quels outils ? Quels services et activités promouvoir pour renforcer l'attractivité de ces zones d'activités ?

#### 1.2.4. L'approche juridique - Les cadres coopératifs et juridiques (GT3)

Le GT3 a questionné 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 la transition énergétique et environnementale. 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 ?

- **Lors de la journée dédiée à la TEE, le GT3 a travaillé au partage de solutions coopératives** portées par les collectivités locales, les aménageurs, et plus largement l'ensemble des acteurs de l'aménagement, **pour éviter les pertes de biodiversité ou mettre en œuvre les mesures compensatoires de biodiversité.**
- **Dans le cadre de la journée dédiée à la sobriété économique, le GT3 s'est centré sur les équipements publics** : comment offrir « le bon niveau » d'équipements publics aux ménages et aux entreprises, mais aussi être en capacité d'adapter cette offre au fur et à mesure des changements de population, en nombre comme en composition ? Comment améliorer ou maintenir le niveau de service public apporté aux habitants tout en maîtrisant les dépenses d'investissement ou de fonctionnement des collectivités ? Comment optimiser les équipements (réversibilité, polyvalence, partage...) ?
- **Lors de la dernière journée de l'année 2018, le GT3 s'est enfin intéressé à la « mécanique » des outils, des partenariats et des acteurs qui permettent aux villes petites et moyennes de se fabriquer sur elles-mêmes.**

## 1.3. Panorama des rencontres organisées par le RNA en 2018

### Journée du 26 mars 2018 : Comment relever le défi de la transition environnementale et énergétique ?

- **Introduction par le directeur général de l'énergie et du climat (DGEC)**, Enjeux du changement climatique, Stratégies d'adaptation et d'atténuation, en lien avec la ville.
- **Table ronde 1 - Comment concevoir des quartiers résilients ?** Avec Grand Paris Seine Amont, Nantes métropole, l'agence Obras, Artelia.
- **Table ronde 2 - Comment prendre en compte la lutte contre les îlots de chaleur urbains et le confort climatique en aménagement ?** Avec l'ADEME, la métropole du Grand Lyon, la SPL Part-Dieu, Tribu.
- **Table ronde 3 - Une démarche "bas carbone" à l'échelle de l'aménagement ?** Avec l'EPA Marne, le centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), la communauté d'agglomération de La Rochelle, l'agence Franck Boutté Consultants.
- **GT1 - Faire ses choix face à la pluralité d'offres d'approvisionnement énergétique ?** Avec le Cerema Nord Picardie, la SERM / SA3M, la SPL Euralille, Efficacity, Eiffage Energie Systèmes, EMBIX.
- **GT2 - Quelles sont les tendances en matière de logistique commerciale quelles articulations avec l'aménagement ?** Avec CBRE- convergences, la Sogaris, le Groupe Steinhoff.
- **GT3 - Eviter, réduire, compenser les impacts sur la biodiversité : vers quelles solutions ? comment s'organiser collectivement ?** Avec Loire Atlantique Développement, le GIP des Yvelines (opérateur de compensations environnementales), Nîmes métropole, l'EPF Nord Pas-de-Calais.

### Journée du 5 juillet 2018 : Comment relever le défi de la sobriété économique en aménagement opérationnel ?

- **Table ronde 1 : Mise en perspective historique et internationale autour de la sobriété économique en aménagement.** Avec Laurent Théry, urbaniste, préfet honoraire ; Dominique Lorrain, directeur de recherche émérite au CNRS, LATTS, Ecole des Ponts Paris Tech et la ville de Grenoble.
- **Table ronde 2 : Retours d'expériences autour des projets d'aménagement Manufacture et Plaine Achille à Saint-Etienne.** Avec la ville de Paris, l'EPASE, l'agence Vurpas, le collectif Virage et Atelier Georges.
- **Table ronde 3 : Quels leviers mobilisables pour optimiser les dépenses d'investissement d'un projet urbain, tout en alliant qualité et attractivité ?** Avec l'école d'urbanisme de Paris - Université Paris Est, la filiale aménagement du groupe Crédit Mutuel, Alphaville et Atelier LD.
- **Intervention de Julien Denormandie, ministre chargé de la ville et du logement.**
- **GT1 - Comment proposer des espaces publics pérennes, durables, proposant un confort d'usage, tout en maîtrisant les dépenses ?** Avec la ville de Paris, INFRA Services et TAKAHE Conseil.
- **GT2 - Quels nouveaux acteurs pourraient faire évoluer la chaîne traditionnelle, dans une recherche de sobriété ? Quels modèles associés, notamment économiques ?** Avec le Sens de la Ville, HABX, l'agence d'architecture François Scali ; l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre.
- **GT3 - Proposer des équipements publics de qualité tout en maîtrisant les dépenses : les leviers des aménageurs et des collectivités.** Avec Brest Métropole, Citallios, la ville des Mureaux, Bouygues Urban'Era et la SCET.

**Journée du 22 novembre 2018 : Comment relever le défi de la sobriété foncière en aménagement opérationnel ?**

- **Introduction par Olivier Morlet, directeur du développement aménagement, ADIM Paris Ile-de-France**
- **Table ronde 1 : Quels modèles économiques et quels partenariats pour régénérer en marché tendu, dans un objectif de maîtrise des prix de sortie de l'opération ?** Avec l'EPA ORSA, Jacques MANGON, vice-président à la stratégie foncière et à l'urbanisme réglementaire, Bordeaux métropole, Eiffage Immobilier Sud-Ouest ; la SERM ; le groupe FREY et le CNCC.
- **Table ronde 2 : Quels modèles économiques et quels partenariats pour réussir à régénérer des fonciers complexes, en marchés à risque, voire détendus ?** Avec l'Établissement public foncier de Bretagne, Sandra MARSAUD, députée de Charente et membre de la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'assemblée nationale, Laurence ROUËDE, 1ère adjointe à la ville de Libourne, déléguée régionale à l'urbanisme, à la stratégie foncière et à l'habitat, et présidente de l'EPF Nouvelle Aquitaine ; la SEMAG et Valgo.
- **Table ronde 3 : Retours d'expériences étrangères autour de projets d'aménagement opérationnel, par régénération urbaine - leurs modèles économiques et partenariats associés.** Avec LIFTI, Citydev (Belgique), Uwe FERBER, urbaniste (Allemagne), Agora (Luxembourg).
- **GT1 - Faire la ville sur la ville, que produit la ville en "patchwork" ?** Avec le Cerema, la direction de l'urbanisme, du patrimoine et des paysages de Bordeaux Métropole, Espaces ferroviaires et DS Avocat.
- **GT2 - Comment régénérer des zones d'activités économiques en conservant leur vocation ?** Avec Smart City Consulting Méditerranée et Provence Promotion, XtreeE et Chambéry Grand Lac Economie.
- **GT3 - Quels outils, partenariats et financements pour la régénération des villes petites et moyennes ?** Avec Inicité, AménaGéo, Territoria et CM-CIC Aménagement foncier.

## 1.4. Relever le défi des sobriétés environnementale, économique et foncière en aménagement opérationnel - Enseignements de l'année 2018.

### 1.4.1. Relever le défi de la transition environnementale et énergétique (TEE)

La première matinée plénière a été dédiée au défi que l'aménagement opérationnel doit relever pour s'adapter et atténuer le changement climatique. Trois angles d'approche ont été choisis :

- comment concevoir des quartiers résilients au risque inondation ?
- comment concevoir des quartiers vivables avec les hausses de températures prévues ?
- que peut être une démarche bas carbone à l'échelle de l'aménageur ?

Les témoignages de l'équipe nantaise autour du projet d'aménagement de Pirmil - Les Isles, ont permis de partager des retours d'expériences croisés autour de la conception d'un **projet d'aménagement résilient aux risques d'inondation**.

Transformer le risque en atout, en intégrant la présence de l'eau au projet très en amont dans la localisation et le périmètre du projet, sa conception puis sa réalisation, et même à terme dans sa gestion, ressort comme un premier enseignement fondamental.

La finalité de cette résilience s'est dégagée au cours des débats : ne pas avoir besoin d'évacuer les populations en cas de crues, la capacité d'absorption de la crue par le territoire n'est pas affectée par le projet d'aménagement (transparence hydraulique), les réseaux fonctionnent pendant la crue.

Le besoin de connaissance du comportement de l'eau à différentes échelles, avant même celle du projet, de références partagées entre Etat et collectivités, de mise au point de modélisations plus performantes etc, nécessite des temps longs, des partenariats forts entre Etat, collectivités et aménageur, et très en anticipation du projet d'aménagement.

Un travail itératif entre hydraulicien et urbaniste, sous l'égide de la collectivité et de l'aménageur, en dialogue avec l'Etat, est ensuite possible, avant même la création de la ZAC. Ce processus permet de tester la résilience du projet en allers-retours entre urbaniste et hydraulicien, de l'ajuster pour laisser les eaux entrer et s'écouler, préserver des cheminements et les logements hors d'eau, s'assurer de la résistance des superstructures, des vitesses d'écoulement en cas de crues etc.

**Pour construire des villes et des quartiers vivables avec les hausses de températures prévues**, le besoin de connaissance du climat local et des phénomènes à l'oeuvre à différentes échelles (grand territoire, ville, quartiers, îlots et bâtiments) est nécessaire et se construit dans le temps. Certaines collectivités, comme le Grand Lyon, essaient de fixer une ambition, d'améliorer la connaissance, d'évaluer les actions réalisées, de mesurer leur efficacité, de développer des outils de modélisations, de nouer des liens avec la recherche, des experts tels que météoFrance etc, en vue de se doter peu à peu d'outils.

Des leviers peuvent être imaginés dès la conception, en sur-mesure en fonction du climat (températures, mais aussi vents, présence abondante ou non d'eau, possibilité d'intégrer le végétal plus ou moins...) et de l'articulation du projet avec son environnement (géographie, architecture locale...). Parmi les leviers techniques, figurent les formes urbaines, les implantations et la qualité des espaces publics, l'architecture des immeubles (circulation des vents, jeu de masques d'ombres, bioclimatisme, matériaux de revêtements urbains et de bâtiments, rôle de l'eau et du végétal...). Comme en a témoigné la SPL Part-Dieu, certains leviers peuvent être employés y compris en projet de renouvellement et de densification de la ville existante.

Cet enjeu d'adaptation à la chaleur est d'actualité pour tous, mais sa prise en compte dans les projets via le panel de solutions possibles est encore peu répandue. Quelques collectivités, aménageurs et experts jouent le rôle d'éclaireurs. Les expériences en France restent à développer et à évaluer plus systématiquement sur les projets, si l'on souhaite

accélérer la production de villes vivables en intérieur comme en extérieur. L'aménageur semble se situer actuellement dans un temps d'action paradoxalement court par rapport au temps de la recherche et de l'expertise (connaissance, modélisation, ingénierie, évaluation).

**Que pourrait être une démarche bas carbone à l'échelle de l'aménageur ?** En parallèle de ce qui émerge à l'échelle des bâtiments (E+C-), ce sujet reste encore très prospectif, mais il est clair que l'échelle du bâtiment s'avère trop restreinte pour atteindre les objectifs de bas carbone (neutralité 2050).

Il semble que l'enjeu soit de dépasser collectivement les approches intuitives encore observées : Quels postes pèsent, quels sont leurs impacts et comment hiérarchiser ? Quels sont les moyens d'agir à l'échelle de l'aménageur, comment traduire ces actions via le programme, le plan guide, les fiches de lot, etc ? Dans le cadre d'un récent appel à projet de l'ADEME, un travail exploratoire associant le CSTB et plusieurs aménageurs éclairés – dont l'agglomération de La Rochelle sur le parc Atlantech - vise à explorer ces questions, en objectivant au maximum. Parmi les leviers qui semblent émerger de ces premiers débats : la réutilisation de l'existant, la mutualisation des bâtiments, le partage, stockage et lissage des énergies ressortent.

Le GT1 s'est penché sur les **choix d'approvisionnements énergétiques**. L'échelle de l'aménagement est tout à fait porteuse de sens, tant en terme technique qu'économique. En découle un réel enjeu de bonne identification des gisements d'énergies et des systèmes existants à proximité du projet, de la pérennité des sources, et de la performance mais aussi de l'évolutivité des systèmes en termes de sources d'énergies.

Le GT a croisé des retours d'expériences autour de diverses sources d'énergies et systèmes d'approvisionnement (réseaux de chaleur et de froid, présentant déjà l'intérêt d'être à plus de 50 % d'ENRR / biomasse bois et déchets, chaleur fatale par récupération des eaux usées...), chacun avec ses atouts et inconvénients : emprises au sol, coût, évolutivité, dépendance, pérennité des sources, possibilité de stockage, attractivité pour les investisseurs au regard de la stabilité du cadre réglementaire, etc.

A partir de toute la palette d'énergies locales et des systèmes de production / distribution, l'enjeu réside dans une bonne combinaison des solutions, adaptée aux besoins du quartier et aux objectifs de performance visés. Les solutions comprises et validées par l'ensemble des parties prenantes et en amont du projet, inscrite dans un contexte local, apparaît comme une clé de réussite, comme l'a notamment illustré le témoignage de la SERM (Montpellier).

Dans la perspective de villes compactes, limitant les flux de déplacements notamment, quelles sont les **tendances commerciales et logistiques** (GT2) ? Même si le digital n'est pas la cause des évolutions en cours, il va les accélérer : émergence des « pure players », émergence de l'omni-canal, émergence de nouvelles technologies qui fonde davantage la relation client enseigne sur la relation de services. Aujourd'hui, les nouveaux critères d'implantation sont basés sur des logiques de flux (aéroport, gares....) et là où les fortes densités urbaines existent. Les formats et les maillages sont en train d'évoluer (très fins jusqu'à 100m<sup>2</sup> et grandes plages d'ouverture), et le digital est en train de converger avec le commerce traditionnel. Le besoin de développement et de maillage d'infrastructures adaptées, pour du commerce situé dans des lieux d'échanges, proposant une mixité d'usage et du service, se renforce.

Mais la mutation est encore pleinement à l'oeuvre, la filière commerciale manque encore de recul et l'évaluation des évolutions reste difficile. Comment recréer des polarités commerciales, sur quels types de flux, comment recréer un équilibre pour le commerce, quels sont les rendements réels des divers canaux ? On assiste à l'abandon par les enseignes nationales de lieux en perte de dynamique, est-ce que cela va s'amplifier ? Les coûts du numérique de logistique et de livraison sont très importants et non intégrés aux coûts du consommateur, qu'en sera-t-il demain ?

Dans l'objectif de diminuer les trafics générés entre grands entrepôts logistiques et coeur de métropole, et de modifier leurs natures, des acteurs de la logistique tels que la Sogaris se sont développés jusqu'à devenir aménageurs, avec pour objectif offensif d'imposer un maillage logistique autour de Paris, à l'échelle du bassin logistique, de l'agglomération et du quartier. Ce type de projet logistique réussit même avec succès à se mixer, sous réserve d'anticiper les besoins, dans des programmations renouvelées (data centers, agriculture urbaine...).

Dans le cadre de la journée dédiée à la TEE, la séance du GT3 a permis de partager des **expériences de solutions coopératives d'évitement et de compensation de la biodiversité**, portées par ou impliquant d'autres acteurs que l'aménageur, dans l'objectif explicite de soutenir les projets urbains : stratégies d'anticipation telles que les porte Nîmes métropole, implication forte de collectivités à Guérande dans le repérage de sites de compensation propices en accompagnement de l'aménageur, stratégies de mesures d'évitement « multi-acteurs » imaginées par l'EPF du Nord.

Les pratiques des aménageurs évoluent également, en intégrant la préservation et la compensation plus tôt dans les projets et les bilans, ce qui nécessite une nouvelle ingénierie écologique mais aussi contractuelle. Les points de difficultés reposent encore sur la définition des unités de compensation (passage à l'équivalence fonctionnelle), le dimensionnement des mesures compensatoires, leur gestion dans le temps, l'obligation de résultats, et les exigences de garanties financières en découlant. Les délais des opérations, et donc leur modèle économique, en cette phase d'appropriation de la nouvelle réglementation, en sont encore fortement impactés. Le rôle des collectivités en phase de planification et en stratégie foncière est également clé en matière ERC ; le bon déroulement de la séquence en phase projet, en aval, en dépend.

#### 1.4.2. Relever le défi de sobriété économique - Enseignements

Lors de la deuxième journée du Réseau, la matinée plénière a permis de partager des retours d'expériences entre professions variées de la chaîne de l'aménagement, dans l'optique d'identifier des leviers de sobriété économique : **comment mieux répondre aux besoins actuels tout en maîtrisant mieux les dépenses d'investissement, voire de gestion des opérations d'aménagement, en évitant les transferts de coûts en aval ?**

A partir de ses expériences opérationnelles, notamment sur le projet de régénération de Saint-Nazaire, l'urbaniste Laurent Théry a tiré des enseignements en matière de sobriété. La sobriété apparaît comme une valeur, une attitude générale, non limitée à l'économie, qui définit un rapport au bien public, à l'intérêt général, puis se décline dans la production urbaine. L'opération d'aménagement prend son sens dans un projet urbain, qui est le moteur premier et non l'inverse, et qui est un processus ouvert, modulable et évolutif. La sobriété tient à l'inscription des projets dans le territoire, sa géographie et son histoire, également motrices de transformation.

Un acteur essentiel de la sobriété est le maître d'oeuvre, l'urbaniste concepteur, affirmer une démarche de sobriété passe aussi par ce choix. La démarche de plan-guide, d'adaptations successives, de souplesse dans l'élaboration du projet apparaît comme vecteur de sobriété. Agir sur la durée, au moins 15/20 ans, intégrer le processus dans une vision du territoire sous l'égide des élus est essentiel pour tenir un fil rouge, une cohérence, prioriser. Les équipements majeurs suscitent l'engouement, avec des résultats très variables et présentent un risque, tout comme le concept du « cher est beau ».

Dominique Lorrain, directeur de recherche au CNRS, LATTS, école des Ponts Paris Tech, a co-dirigé de récents travaux de recherche comparant des solutions mises en œuvre dans des pays industrialisés comme émergents face à l'épuisement des ressources et au changement climatique (*Villes sobres, SciencesPo Les Presses*). Ces travaux apportent un bilan en demie-teinte des économies de ressources réalisées face aux bilans globaux. Les principaux enseignements sont l'importance de la planification urbaine et de réseaux structurants, l'importance de la stratégie de propriété publique, la nécessité d'intégrer à la conception l'échange circulaire, les circuits courts, le recyclage (proximité, espaces, trajets...). Un défi essentiel réside encore dans la capacité à développer une approche en analyse de cycle de vie, en capex et opex (coûts d'investissements et des gestion), et de l'intégrer au niveau des décideurs.

Les pratiques d'aménagement explicitement affichées comme « économiquement sobres » ne sont pas courantes, mais se développent y compris dans des villes comme Paris. Les témoignages réunis de deux aménageurs, l'EPASE à Saint-Etienne et la filiale d'aménagement du Crédit Mutuel, d'un urbaniste et un architecte, d'un bureau d'études et d'un programmiste lors de cette matinée plénière, ont fait ressortir la nécessité de s'imprégner du territoire et de ses fondamentaux, de faire avec l'existant, et enfin de prendre en compte le marché. Les principaux enseignements sont les suivants :



- Assembler tout au long du processus de conception hydrologie, topographie, programmation et paysage apparaît source d'économies (notamment l'eau de pluie comme ressources, vision stratégique des réseaux qui donne une tendance économique du futur projet, réduire les investissements considérables des ouvrages de collecte et de stockage par des techniques alternatives de gestion des eaux pluviales, réutilisation des terres, lien avec filières locales...);
- Faire avec l'existant, faire avec peu, simple et par morceaux, en itératif et avec ajustements ; cela nécessite beaucoup d'ingénierie, c'est là que l'investissement est efficace ; les délais ultra compressés ne sont pas compatibles avec cette démarche de recherche de sobriété ;
- Associer les services gestionnaires en amont, afin de concevoir les investissements en intelligence avec les contraintes et les budgets de gestion avale ;
- Globalement un enjeu réside dans le recouvrement des phases, le décloisonnement entre disciplines intervenantes (souvent employées successivement, sans croisement), de la programmation à la maîtrise d'usage ;
- Le marché immobilier est un élément à intégrer tout autant que la forme urbaine ou le paysage. Elargir les partenaires habituels : concertation avec l'immobilier local par exemple pour développer de nouveaux produits (artisanal, résidentiel, tertiaire ; exemple d'alternative à la maison individuelle en périurbain détendu, sans risque de commercialisation) ;
- Reformuler le niveau d'ambition, définir le juste niveau entre acteurs est parfois un préalable nécessaire à la sobriété (avant de faire frugal, il y a enjeu à faire tout court !)
- Face à la chaîne « classique » d'acteurs et aux choix parfois coûteux des élus, l'intégration des économistes et l'exercice de chiffrage de la MOE urbaine très en amont permet de produire du qualitatif à prix maîtrisé ;
- Mixer les usages en programmation, mutualiser les espaces permettent des économies d'échelles , si le marché le permet ;
- En matière d'équipements publics, scolaires et sportifs, l'enjeu est d'améliorer les méthodes de projection afin d'éviter le surdimensionnement, de développer la polyvalence, la mutualisation, afin de tenir les budgets sans dénaturer le reste de la programmation ;
- Pour les plus petits projets de types maisons individuelles, ce sont encore les postes d'emprises de voiries et d'assainissements, de stockage des eaux de pluie qui pèsent dans l'économie de projet, et qui amènent soit à les améliorer, soit à réajuster le projet dans ce souci d'économies.

**En matière d'espaces publics (GT1), le défi de sobriété économique est pour certains aménageurs :**

- une opportunité de concevoir autrement, de manière plus efficiente, plus adaptée aux usages : aménagements transitoires et participations renforcées des usagers ;
- une incitation à mieux maîtriser les coûts d'investissement et de gestion : choix de matériaux plus sobres, de réemploi ... ;
- une incitation à concevoir de manière finalement plus intégrée : absorption de l'eau, lutte contre la chaleur...

Cela suppose une multidisciplinarité et un renforcement de la maîtrise d'oeuvre, donc un investissement amont. Le processus de conception et de gestion plus intégré, plus partagé entre aménageurs, collectivités, MOEu, usagers, gestionnaires semble être une clé dans cette recherche de sobriété économique de l'espace public, sans perdre de vue ses diverses fonctions de « bien public » (stationnement, circulation, gestion de l'eau, de la fraîcheur, de la biodiversité, espaces économiques d'extérieur.) et les objectifs de qualité et d'attractivité qui en découlent pour les territoires.

Dans l'optique de la sobriété économique, le GT2 s'est intéressé à des **acteurs qui développent de nouveaux modes de faire** : conception modulable de logements et réversibilité d'usages, conception en semi-mesure de logements pour des acquéreurs permettant de réduire certains frais. Des difficultés notamment réglementaires freinent mutualisation et

réversibilité en matière de logements et de bureaux ; concernant le développement de locaux d'activités économiques, en particulier productives, la crainte réside encore dans l'appréhension de pouvoir faire cohabiter ces activités avec d'autres, la frilosité des investisseurs et la méconnaissance des besoins d'entreprises et du marché.

Un enjeu majeur autour du **maintien des activités productives et industrielles en ville** est apparu lors de ce GT : une métropole qui ne sera pas productive va mourir, or une éviction naturelle est à l'oeuvre. La programmation urbaine doit évoluer et intégrer des éléments de connaissance réalistes du marché. Les partenariats publics privés doivent se développer en ce sens, et les développeurs économiques ainsi que les petits investisseurs être davantage associés au processus de l'aménagement.

Cette séance a rappelé qu'au-delà de l'approche en coût, la sobriété repose sur une adéquation aux besoins des usagers quels qu'ils soient : acquéreurs de logements, entreprises TPE, PME comme grands groupes, etc. Cela nécessite une connaissance, une meilleure appréhension des besoins, et une vigilance à diverses échelles, globale et systémique (territoriale, opération d'aménagement, programme immobilier). Une ville compacte, sobre, permettant la mixité et la proximité des fonctions et des populations, moins génératrice de trafics, en dépend. Dans cet objectif, l'aménageur peut jouer un rôle de vigie, de coordinateur, de facilitateur.

En matière de recherche de sobriété économique, la séance du GT3 a enfin mis en évidence que les projets urbains, dans un contexte de maîtrise du coût des opérations et des prix de sortie, financent plus difficilement les **équipements publics**, pourtant nécessaires au fonctionnement et à l'attractivité des territoires, et cela y compris sur des marchés tendus. Les collectivités sont soucieuses de la maîtrise des coûts d'investissement comme de fonctionnement : traiter dès le départ ces deux objectifs conjointement est un ressort de sobriété. D'autres leviers tels que la mutualisation d'équipements, la polyvalence, la complémentarité des horaires de fréquentation, des montages de parking public en foisonnement avec de l'habitat privé, des programmes à usages évolutifs, sont également développés.

Pour réussir ce type de projets, la maîtrise d'oeuvre a un rôle clé de conception, l'implication des futurs usagers et de la collectivité sont fondamentales, l'animation pour gérer les modularités de l'équipement est parfois nécessaire. Par ailleurs, la co-maîtrise d'ouvrage reste difficile et rare, alors que l'échelle intercommunale apparaît comme un levier d'optimisation et de sobriété. Enfin, les aménageurs alertent sur la capacité future des territoires à financer les équipements publics dans un contexte de renouvellement urbain diffus qui devrait s'amplifier.

### 1.4.3. Relever le défi de sobriété foncière - Enseignements

**La matinée plénière s'est structurée autour des problématiques de la régénération urbaine. Régénérer la ville sur elle-même pose des problématiques communes à tous les acteurs et territoires, mais très en rapport avec les tensions de marché du logement et des activités économiques, croisées avec l'ampleur des contraintes – surcoûts des secteurs à régénérer.**

Comment réussir à capter le foncier en secteur tendu et à quel prix ? Comment réussir à monter économiquement des opérations de régénération sans en faire absorber les surcoûts trop fortement par le marché, vu l'enjeu de production de logements abordables ? Comment rendre la charge foncière supportable ? Comment mieux répartir risques et rentes entre acteurs de l'aménagement afin de maîtriser les prix des sortie ? Avec quelles structures travailler ? Comment travailler avec les propriétaires en place ?

**En secteurs tendus**, des témoignages de la métropole de Bordeaux, accompagnée de l'aménageur Eiffage Sud-Ouest, et de la SERM de Montpellier, accompagnée du groupe Frey, il ressort qu'en secteur tendu, certaines métropoles mettent en place toutes une série d'actions pour maîtriser les prix du foncier, tant dans les secteurs d'aménagement d'ensemble que dans le diffus, à des niveaux tant politiques que techniques. Il s'agit de trouver des équilibres économiques les plus équitables possibles entre vendeur, acheteur et faisabilité économique des opérations en cohérence avec les programmations, les objectifs urbains souhaités par la collectivité. Cela repose sur le développement de compétence, de connaissances foncières spécifiques, de partenariats avec les services des Domaines et les EPF. Les fiches de lot fixent des perspectives claires aux opérateurs.



Sur ces mêmes territoires, les concessions classiques d'aménagement comme les projets d'urbanisme négocié peuvent être employés. Dans ces cas « d'urbanisme négocié », qui permettent notamment aux collectivités d'élargir l'ampleur de la régénération de la ville sans portage public des fonciers, il appartient aux opérateurs privés de maîtriser le foncier, de mener le travail de montage des partenariats et négocier avec les propriétaires en place le prix du foncier, le processus de libération, le relocaliser etc. L'absence d'aménageur ensemblier unique se fait parfois ressentir dans ces expériences et est compensée par un investissement de la collectivité et des opérateurs privés qui doivent s'organiser collectivement. Entre les premiers projets d'urbanisme négociés et les actuels, les collectivités sont amenées à mieux formaliser leurs exigences et à réguler l'envolée foncière, ce qui oblige les opérateurs à être plus prudents dans leur stratégie de maîtrise foncière.

La réussite de la régénération en secteur tendu, avec maîtrise des prix fonciers et des prix de sortie, évitement d'effets d'éviction des habitants comme des activités économiques, repose dans tous les cas sur la définition et le portage politique d'un projet de ville, l'établissement de règles claires et de partenariats étroits avec les opérateurs privés, leurs projets se plaçant ainsi au service d'un territoire, d'un projet global. La capacité des acteurs à se coordonner est primordiale.

Les leviers de revitalisation commerciale ont été débattus : faciliter les transferts d'enseignes et mettre en confiance les commerçants, veiller au maintien du taux d'effort, prise en charge éventuellement de Capex si besoin. Permettre à des propriétaires fonciers d'être investisseur et partenaire dans le futur projet commercial, pour qu'il y retrouve ses revenus, est un levier efficace.

**En secteurs détendus**, moins capables d'absorber les surcoûts de la régénération urbaine, les mêmes questions se partagent, mais avec plus d'acuité : Comment réussir économiquement à sortir les opérations ? Quels opérateurs mobiliser ? Comment favoriser la régénération plutôt que l'étalement urbain qui semble rester attractif pour les opérateurs d'aménagement ? Peut-on s'inspirer de modèles étrangers ?

Il apparaît globalement que de fortes disparités locales de culture, d'ingénierie localement présente sur les territoires demeurent. Il reste très difficile d'attirer des bailleurs, aménageurs, promoteurs sur les secteurs « détendus », même lorsqu'il y a de l'emploi avec des salariés à loger et besoin d'offre. Certaines communes se lancent dans des opérations en régie, les EPF peuvent servir d'appui et ce type de partenariat se développe et s'amplifie.

Sandra Marsaud, députée de Charente, Laurence Rouède, présidente de l'EPF Nouvelle-Aquitaine, et Carole Contamine, directrice de l'EPF de Bretagne ont été unanimes : un réel enjeu de développement des connaissances au sein des collectivités sur ces secteurs existe, un besoin de mieux partager, d'identifier et de connaître des opérateurs, ce qui suppose que les opérateurs doivent y aller : s'il n'y pas de partenaires en face, comment conclure un pacte de projet ? Le maillage du territoire par les villes moyennes et petites ainsi que les bourgs est un enjeu national à relever collectivement.

L'investissement maîtrisé, mais stratégique, de Libourne sur ses espaces publics a permis de travailler l'identité de la ville, en partenariat avec la métropole, et d'attirer, de créer de la valeur, puis de créer un cercle vertueux : aides de la CDC et de l'Anah, études sur les flux, conservation de la gare, recrutement rendu possible, partenariats plus larges avec institutionnels, mise en place d'une ORI dans le cadre d'une opération d'ensemble désormais envisageable.

D'autres leviers consistent à développer des structures d'aménagement adossées à des filières plus rentables, sur des temps décalés, en fonction des ressources et spécificités locales (déchets, recyclage, énergie, aménagement, développement économique...), comme l'a illustré la SEM de Gardanne qui a ainsi pu absorber la régénération d'un site minier fermé dans les années 2000. S'appuyer sur les ressorts locaux : le segment de l'activité économique peut être porteur sur certains secteurs du territoire, et permettre économiquement les investissements, recréer les valeurs et les flux nécessaires à la revitalisation de l'habitat et des petits commerces en centre-ville dans un second temps par exemple, sont des pistes.

Enfin, renverser les logiques pour créer de la valeur, en raisonnant projet, créer une demande, et non accepter celle qui se déclare spontanément, est une clé, comme en témoigne l'expérience de régénération de la raffinerie à Rouen par

Valgo. Cela suppose en revanche de pouvoir fonctionner de manière plus courante en mode projet entre collectivités, Etat, aménageurs, opérateurs, et de compacter les process.

La reconquête de l'existant va s'avérer difficile, et vu l'ampleur du défi, il va aussi falloir accepter que certains sites se destinent à la renaturation. Développer des modèles d'interventions en existant, y compris en secteurs moins tendus, devient un enjeu pour se substituer à l'étalement urbain. S'intéresser à des marchés qui existent mais restent peu connus, comme en rural, devient une piste. Il existe de nombreuses zones « grises » de marché, où le marché peut se créer par le projet.

Les témoignages étrangers en matière de régénération urbaine, apportés par deux aménageurs bruxellois et luxembourgeois, ainsi que par un urbaniste allemand, sont éclairants : investissement public important pour régénérer les secteurs difficiles de Bruxelles en y maintenant l'activité productive et en y développant le logement abordable, la mixité verticale, fonctionnelle etc ; structure d'aménagement au Luxembourg associant l'industriel Arcelor à l'origine des friches et l'État à des échelles de temps longues, avec une planification solide et stable ; maillon manquant de portage (EPF) en Allemagne, avec des accords trouvés entre Etat et industriels qui ont permis de régénérer des secteurs tels que la Ruhr par le passé, désormais moins pensables.

**Face à la nouvelle tendance des appels à projets et des appels à manifestation d'intérêt, de « la ville par morceaux » et à l'interrogation de pouvoir continuer à régénérer la ville sur elle-même sans avoir recours aux opérations d'aménagement d'ensemble**, le GT1 a s'est essayé à comparer les modèles qui co-existent actuellement.

En terme de coûts comme de délais, les retours d'expériences ont plutôt fait ressortir l'intérêt des opérations d'ensemble et de l'aménageur intermédiaire. Il y aurait actuellement un phénomène de diversification des modèles utilisés pour aménager, comme l'illustre la métropole de Bordeaux, et non une disparition des opérations d'ensemble au profit du diffus. De même, la ZAC comme la boîte à outils de l'aménagement n'ont pas été remises en question lors de la séance. Au-delà du modèle et de la procédure utilisée, c'est le processus, le tryptique « plan d'ensemble – coordinateur - modalités de financement des équipements publics », couplé à une forte volonté politique, un réel portage et des capacités de négociation qui permet de réaliser des opérations de qualité et de tenir les objectifs et les délais.

Le GT2, dans le cadre d'une recherche de sobriété foncière, s'est intéressé aux **leviers de revitalisation de zones d'activités économiques, avec maintien de leur vocation**. Les expériences font ressortir les enseignements suivants : l'inscription dans l'histoire, dans les spécificités économiques locales pour identifier les filières économiques pertinentes à maintenir, développer et attirer, est une clé. L'aménageur doit comprendre le point de vue de l'industriel et accompagner les entreprises. Inversement l'industriel doit revoir sa stratégie de développement en cohérence avec le projet urbain. Pour assurer un développement pérenne, il faut réussir à accrocher les centres de décisions au projet urbain et au territoire.

Afin de ne pas « casser » les emplois existant, des projets à loyers abordables, comme des projets de reconversion peuvent être imaginés, comme l'illustre l'expérience d'Euromed. Un volet complémentaire consiste à développer une nouvelle économie sur ces secteurs à revitaliser. Pour certains, la revitalisation des entreprises passent aussi par des exigences renouvelées en matière de mobilités douces, de services sur place, de restauration roof top etc. Enfin, répondre aux besoins d'accueil, d'attractivité des salariés est nécessaire.

Les partenariats entre aménageurs, collectivités, entreprises, CCI, Pôle emploi et acteurs spécialisés sont fondamentaux, comme l'ont illustré les exemples de Provence Promotion sur Marseille ou de Chambéry Grand Lac, syndicat mixte de développement économique qui porte autant des missions de développement économique que de portage foncier et d'aménagement. Pour le financement et l'efficacité de tels projets, la vision et la solidarité intercommunales, y compris fiscale, sont une condition d'action fondamentale. Sans financement public, ce type de projet ne se développe pas.

Enfin, le GT3 a approfondi le thème du **renouvellement de la ville sur elle-même, en se focalisant sur des secteurs**

**peu tendus, en villes petites et moyennes.** Sur nombre de ces secteurs, les problématiques de marchés peu tendus sur l'habitat et/ou l'économie, d'absence d'opérateurs publics comme privés et d'attractivité de l'extension face au renouvellement demeurent, d'un point de vue économique et de la complexité de l'action à développer en renouvellement.

Cette séance a confirmé l'intérêt de la concession d'aménagement comme bon outil contractuel d'ingénierie ensemblière souvent nécessaire au renouvellement, voire à la revitalisation recherchée. Hors concession, des expériences associant renouvellement associé de friches, dent creuse et foncier nu en extension ont permis de mobiliser des opérateurs locaux et assurer un équilibre financier (préfiguration du permis d'aménager multi-sites). Face à l'attrait économique de l'extension urbaine et de la maison individuelle abordable, plusieurs leviers peuvent être utilisés : planification pour maîtriser des prix d'acquisitions, créer des prix de référence bas via les EPF, évolution du dialogue avec les Domaines, minoration foncière des fonciers de l'État. D'autres outils tels que les dispositifs fiscaux, les OPAH, les PNRQAD et les PNRU sont indispensables, mais l'équilibre d'opérations d'aménagement en villes petites et moyennes nécessite davantage d'investissement public.

\*\*\*

*Face aux enjeux croisés de résilience, de régénération de la ville existante et de sobriété, il ressort quelques enseignements transversaux à l'ensemble des témoignages de l'année 2018. Les hautes ambitions des projets reposent sur des choix politiques forts et leur portage, y compris en matière de coûts d'investissement, voire de gestion, générés à court et moyen termes. Sur Pirmil, face aux enjeux de développement et d'attractivité du territoire, le choix métropolitain est d'investir dans la résilience, y compris à l'échelle du bilan d'aménagement aux côtés de l'aménageur. Le Grand Lyon fait également le choix d'investir, en investissement et en gestion, afin d'intégrer des arbres en ville, de gérer le cycle de l'eau autrement etc, dans l'optique de gains à venir en matière de santé, d'économie, d'énergie, etc.*

*De nombreux projets reposent clairement sur l'ancrage dans le territoire, le respect de l'existant et la transformation de contraintes en atouts, tout cela dans une prise en compte du marché local. Enfin, les partenariats publics-privés ressortent dans tous les témoignages comme une clé de réussite indispensable, y compris en secteurs dits détendus.*

#### 1.4.4. Pistes pour 2019 : Approfondissements

Les défis étant vastes, le RNA a choisi de prolonger le fil conducteur 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 ?** », avec les journées suivantes :

- en mars 2019, une journée dédiée à l'évaluation environnementale des projets d'aménagement ;
- en juillet 2019, une journée de nouveau dédiée à la transition environnementale et énergétique (TEE) ;
- en novembre 2019, une journée de nouveau dédiée à la sobriété foncière ou régénération de la ville sur elle-même.

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

**Nicolas GRAVIT, Directeur d'Eiffage aménagement**







## 2. Synthèses des groupes de travail 2018

### 2.1. GT1 - Quels fondamentaux défendre en aménagement ?



#### 2.1.1. Les problématiques et enjeux

En 2018, les axes de travail des groupes ont été renouvelés. Pour le GT1, il a semblé important de revenir aux fondamentaux de l'aménagement abordés au travers des problématiques décrites plus haut. Le groupe de travail a suivi une approche « teintée technique », qui s'est déclinée selon les problématiques choisies pour chaque journée de travail du réseau :

- En lien avec la transition environnementale et énergétique, le groupe a traité des questions d'**approvisionnement énergétique à l'échelle des projets d'aménagement**. Face au foisonnement d'opérateurs énergéticiens qui proposent tout un panel d'offres d'approvisionnement aux acteurs de l'urbain, avec des solutions techniques de tout ordre et des modes alternatifs, le groupe s'est attaché à donner une vision élargie et analytique du sujet.
- En lien avec la sobriété économique, le groupe s'est intéressé aux **espaces publics** et réseaux qui font partie des fondamentaux de l'aménagement et représentent souvent un poste de dépenses très important dans l'aménagement. Dans un contexte de sobriété économique, il s'agissait de s'interroger sur la manière de concevoir des espaces publics pérennes, durables, offrant un confort d'usage, tout en maîtrisant les dépenses, avec un focus sur la **gestion « alternative » des eaux pluviales**.
- Enfin, en lien avec la régénération urbaine, la dernière séance a été l'occasion de questionner **ce que produisent les opérations d'aménagement d'ensemble par rapport aux opérations en « patchwork »** et de s'interroger sur le devenir de l'aménagement en régénération urbaine. Il s'agissait aussi de se demander si les évolutions dans la manière de régénérer la ville sont le fait de procédures inadaptées, de problème de gouvernance territoriale, d'un changement de rôle des acteurs ou les trois à la fois.

#### 2.1.2. Enseignements pour les aménageurs

**Sur le volet approvisionnement énergétique**, il est ressorti que l'aménagement était a priori la bonne échelle de réflexion pour trouver des solutions pertinentes et économiques viables, notamment en écho aux enjeux bas carbone et de dépendance énergétique. Les réseaux de chaleur (et de froid) sont pour cela de bons outils pour atteindre ces objectifs, car les 3/4 des réseaux en France sont déjà à plus de 50 % d'ENR&R (énergies renouvelables et de récupération).

D'un point de vue technique, différentes solutions sont possibles, l'enjeu étant souvent dans la bonne combinaison de ces solutions en évitant les copier-coller. Il reste encore des gisements peu exploités, notamment en matière de chaleur fatale (eaux usées, processus industriels) et il convient de toujours penser à la pérennité des gisements et à l'évolutivité des solutions envisagées. Pour se faire, il y a un fort enjeu sur les études et l'ingénierie amont, dans une approche

collaborative et multi-acteurs, afin de trouver les solutions et les montages adaptés à chaque projet et dans des conditions économiques acceptables par tous, comme l'a notamment démontré la SERM à Montpellier avec ses schémas directeurs d'énergie par projet.

En résumé, s'il y a un réseau de chaleur existant, on peut simplement l'étendre (et peut-être le « verdir »). On peut aussi « classer » le réseau pour obliger le raccordement. S'il y a une source à proximité (chaleur fatale notamment, ou géothermie comme pour la ZAC Parc d'Affaires à Asnières sur Seine), on peut l'exploiter si celle-ci est en adéquation avec le besoin. En dehors de ces cas, pour des opérations neuves, s'il n'y a pas un équipement très consommateur comme une piscine (ZAC Saint-Sauveur à Lille), un hôpital ou une maison de retraite, autant ne pas faire de réseau de chaleur !

**La nécessaire sobriété demandée à l'espace public (comme aux autres composantes de la ville) apparaît aujourd'hui comme une opportunité de le repenser, tant au moment de sa conception, dans ses usages que dans ses modalités de gestion.**

En cela, les expériences parisiennes, dont les travaux sont en cours, proposent un renouvellement des modes de faire et de gestion, faisant espérer des espaces plus adaptés aux usages et mieux appropriés. A Paris, les expériences de réemploi dans l'espace public apparaissent comme des réponses pertinentes, à la fois en termes de sobriété écologique (économie de ressources) et de sobriété économique.

Il ressort aussi la nécessité d'une approche intégrée dans la conception des espaces publics, à la fois comme facteur d'économie financière, mais surtout pour que la ville reste vivable pour ses habitants (en évitant que l'eau déborde, en luttant contre les îlots de chaleur...).

Dans ce processus, le numérique peut être un outil (support de concertation, aide à la conception) pour lequel de nombreuses questions se posent encore (sur les données personnelles, sur le foisonnement de l'offre, sur le droit à la déconnexion, sur le coût financier et écologique...).

Il reste toujours des questions autour de la rémunération de la maîtrise d'œuvre et des modalités de gouvernance : en investissant davantage en amont (via des compétences, une maîtrise d'œuvre diversifiée et bien rémunérée, via le temps passé pour la co-élaboration), on pourrait faire mieux pour moins.

Dans un contexte d'assèchement des fonds publics, de tentation de tarification de l'accès aux espaces publics et d'augmentation des préoccupations sécuritaires, l'espace public, domaine majeur de l'intervention des aménageurs peut (et doit) se construire avec un objectif de sobriété économique, voire de frugalité, mais en mettant les usages au cœur du processus dans le cadre d'une conception et d'une gestion plus partagée.

**On voit se développer depuis quelques années, les appels à projets et les appels à manifestation d'intérêt de type « Réinventer » principalement dans les métropoles tendues.** On peut esquisser 3 grandes explications à cette appétence pour les appels à projets : une volonté des collectivités produites des quartiers « clé en main » avec une forte intégration de tous les partenaires, une remise en cause des procédures et des contrats (la ZAC, les concessions) et une évolution du modèle de l'aménagement, notamment dans les rôles des différents acteurs et dans le déroulement des opérations. Ces nouveaux appels à projets semblent manifester un nouveau mode de faire la ville : signant la fin des opérations d'aménagement d'ensemble, on assisterait à une descente à l'échelle de l'îlot, voire de la parcelle, avec le risque de produire une ville en "patchwork". **Le modèle de l'aménagement semble changer avec une fin du modèle séquencé.**

Une étude exploratoire réalisée par le Cerema sur ce que produisent les opérations d'aménagement tend à relativiser l'impression d'une « disparition » des opérations d'aménagement au profit du « diffus ». Il y a juste une diversification des modèles, comme l'a aussi illustré Bordeaux Métropole. Mais surtout les données tendent à confirmer l'intérêt des opérations d'aménagement pour répondre aux grands enjeux de politiques publiques (comme la mixité et le logement abordable) et interrogent le lien entre stratégie locale en matière d'aménagement et prix des logements.

Par rapport à la question de savoir si en se « privant » de l'aménageur (et donc en ayant un intermédiaire en moins), on irait plus vite et ce serait moins cher au final pour les parties prenantes, les différentes interventions ont plutôt démontré le contraire et insister sur l'intérêt des opérations d'ensemble. Au-delà, la question de la procédure semble dépassée par celle du processus.

La boîte à outils de l'aménagement permet de répondre à la diversité des situations et ce n'est pas tant la procédure ZAC (qui n'est pas tant remise en cause que ça), que l'existence du triptyque – plan d'ensemble, coordinateur et

modalités de financement des équipements publics –, couplé à une forte volonté politique et à de bonnes capacités de négociation entre acteurs, qui permet de réaliser des opérations de qualité et de tenir les objectifs initiaux. La ZAC le permet, mais les exemples de Bordeaux Métropole et d'Espaces Ferroviaires ont montré d'autres modalités de réalisation dans des contextes variés.

Ce qui explique qu'un certain nombre de changement en cours dans le domaine de l'aménagement viendrait principalement de l'évolution du paysage institutionnel local, des évolutions de la commande publique sur le montage des opérations et la typologie des acteurs, de la baisse des ressources publiques et de la prégnance de l'environnement sur les opérations d'aménagement. On assiste à une disparition d'un modèle unique de montage plutôt qu'à la disparition de la ZAC. Le modèle « classique » de la ZAC, concédée à une SEM, pourrait perdurer sur certaines opérations, mais on constate un écart important entre les grandes opérations, « publiques », complexes, longues, sur des périmètres importants, réservées aux EPA (ce qui marque un vrai retour de l'État dans l'aménagement), SPL et SEMOP, et des opérations plus réduites, relevant plutôt du « patchwork », à l'image des macro-lots, plutôt portées par des privés.

Pour conclure, il y a aujourd'hui une multitude d'outils et de modes de faire, à manier avec intelligence et en s'appuyant sur une bonne connaissance du contexte, sans perdre de vue que l'évaluation environnementale impose d'avoir une vision d'ensemble et que ce sont les opérations d'aménagement, qui permettent de mettre en œuvre les projets urbains et les politiques publiques.

**Anne BLONDEAU, Directrice générale adjointe, Citallios**

**Olivier MORLET, Directeur développement aménagement, ADIM Paris Ile-de-France**



## 2.2. GT2 - Renouvellements de la filière de l'aménagement



### 2.2.1. Les problématiques et enjeux

Le GT 2 s'est donné comme objectif en 2018 de réfléchir au renouvellement de la filière de l'aménagement en identifiant les nouveaux acteurs de la ville, leurs stratégies d'intervention et leurs modèles économiques pour envisager les dynamiques partenariales possibles ainsi que la gouvernance et l'organisation des projets qui en découlent.

La première séance de l'année s'est intéressée aux acteurs de la filière commerciale qui interviennent dans l'aménagement, pour comprendre leurs stratégies immobilières et les dynamiques de la distribution et de la logistique.

La seconde séance a quant à elle porté sur la problématique de sobriété économique dans l'aménagement et la façon dont celle-ci entraîne des évolutions dans les modes de faire.

Enfin, le dernier groupe de travail a fait le choix de traiter de la régénération urbaine de zones d'activité en y maintenant une vocation d'activité économique.

### 2.2.2. Enseignements pour les aménageurs

Ces différents temps ont permis d'apprécier le fait que les évolutions sociétales qui concernent autant la famille, le rapport au travail, les modes de consommation, les dynamiques économiques et de l'emploi se traduisent directement par de nouvelles manières de concevoir la ville et ses programmes immobiliers. Elles posent la question de la réversibilité, de la mutabilité, de l'agilité et de l'économie de moyens.

**La première séance a permis de mesurer l'impact du numérique et l'explosion du e-commerce qui impliquent la transformation de la filière commerciale et se traduit par une recomposition des stratégies immobilières commerciales et des dynamiques de distribution et de logistique.**

Le monde de l'aménagement est bouleversé par le commerce qui s'adresse à des flux et à des masses qui s'individualisent, avec un temps des mobilités diversifiés et où prédomine la spontanéité. Désormais, c'est le consommateur qui génère le système et non l'inverse : il importe donc de le comprendre dans l'ensemble de ses comportements (achats/mobilités).

Si le digital n'est pas la cause de cette évolution, il doit être pris en compte et va accélérer certaines ruptures majeures :

- l'émergence des « pure players », nouveau canal de distribution avec de nouvelles formes de concurrence dont certains exemples nous ont été donnés en matière d'offre commerciale ou de produits logements (Habx)
- l'émergence de l'omni-canal, une même enseigne avec des formats de distribution différents (ex Auchan avec le drive, etc.).
- l'émergence de nouvelles technologies au service de l'acte d'achat qui réinvente le magasin.

Les quatre fonctions majeures du magasin (stockage, showroom, vente et livraison) sont ainsi réinventées. De nouveaux critères d'implantation de commerce apparaissent, liés désormais à des logiques de flux et non pas à la présence de réseaux physiques. Il s'agit désormais de proposer une offre globale de services ajoutés à la vente, offre qui doit être la plus large possible (notamment du côté des pure players) et être multi-canaux.

Force est de constater que ces évolutions sont difficilement mesurées et que certains territoires les subissent de plein

fouet, ceci nous interpellant en matière d'aménagement : quid des commerces indépendants parfois dépassés par ces logiques dans les centre-villes ? Quel devenir de nos zones commerciales de périphéries abandonnées par certaines enseignes nationales ? Comment sortir des logiques de chiffres d'affaires des enseignes qui génèrent encore des créations de surfaces commerciales ?

Les expériences réussies dans ce domaine montrent qu'il est nécessaire d'anticiper et d'accompagner ces évolutions par une mixité des usages et la création des réseaux adaptés.

De nouveaux métiers de l'aménagement apparaissent pour répondre à ces besoins comme en témoignent les cas du groupe Steinhoff, un opérateur immobilier et logistique qui accompagne les sociétés commerciales du groupe pour les questions foncières, immobilières et logistiques ou de la SOGARIS, initialement gestionnaire de plateformes logistiques, qui, depuis 2015 a renouvelé complètement sa stratégie et ses missions pour devenir un aménageur, spécialiste des questions logistiques.

On constate que malgré la complexité des projets de logistique urbaine développés, ceux-ci parviennent à s'insérer dans le cadre d'opérations mixtes en lien avec des programmations nouvelles (data centers, projet d'agriculture urbaine en toiture, etc.) dans la mesure où ces besoins sont bien anticipés. Les modèles économiques sont là aussi contraints et trouvent leur rentabilité sur le temps long : les grandes plateformes en périurbain restent plus lucratives. Les contraintes réglementaires restent encore importantes et questionnent également la viabilité économique des modèles en particulier pour la petite logistique qui sera par exemple plus impactée par les mesures relatives aux zones de faibles émissions.

**La seconde séquence de l'année a été consacrée à la sobriété économique dans l'aménagement autour de projets évolutifs.** Le cas du logement a été relativement explicite au travers des témoignages de François Scali, architecte, et celui de la société Habx. Il s'est agi pour le premier de présenter des logements modulaires, qui s'adaptent à la structure familiale ou à des besoins d'activités (transformables en bureaux). Le second propose une plateforme numérique permettant à de nouveaux acheteurs de faire part de leurs souhaits de conception de logements. Ces évolutions constatées dans la manière d'habiter se retrouvent en termes d'activités avec de nouveaux usages et du nomadisme qui se développent et qui nécessitent pour les collectivités et aménageurs d'anticiper et de répondre à ces nouveaux besoins.

Ces témoignages ont permis d'apprécier le retard pris en termes d'innovation technique par rapport aux évolutions sociétales, les difficultés rencontrées portant bien souvent sur le plan réglementaire. Maintenir des activités productives se heurte outre les questions des nuisances à la frilosité des investisseurs et nécessite de travailler beaucoup plus finement la programmation urbaine des projets en ayant connaissance des évolutions du marché immobilier.

La sobriété économique se raisonne en approche globale et systémique. Le groupe de travail l'a apprécié à des échelles variées de l'aménagement : de la stratégie territoriale (exemple du maintien d'une économie productive au sein de l'EPT Grand Orly Seine Bièvre) à celle du projet d'aménagement (Pôle Pasteur à Limeil Brévannes) ou du programme immobilier (plateforme numérique de logements neufs pour Habx ou par la conception de logements modulaires par François Scali). Elle nécessite au-delà d'une approche en coût global, d'être en phase avec les besoins des usagers quels qu'ils soient : acquéreurs de logements, entreprises (PME ou grands groupes), etc.

**La troisième séquence de travail a porté sur la sobriété foncière en s'intéressant plus particulièrement à la régénération de zones d'activités.** Celle-ci se traduit avant tout par l'inscription du projet urbain dans les spécificités géographiques, historiques et socio-démographiques de son territoire. C'est en contextualisant le projet que peuvent être identifiées des filières économiques pertinentes comme l'illustrent les cas d'Euromed (audiovisuel, activités de croisières, hôtellerie, etc.).

Les partenariats et la construction de projets avec des acteurs économiques spécialisés sont un gage de réussite majeur, ce qu'a illustré notamment l'agence de développement de Provence Promotion ou Chambéry Grand Lac Economie (CGLE). L'exemple de CGLE est à ce titre intéressant car ce syndicat mixte s'est vu confier des missions d'accompagnement des entreprises, de soutien à la création d'entreprises mais également des missions d'aménagement (avec 24 opérations en charge). Ce type de structure présente l'intérêt de disposer d'une vision intercommunale des besoins des entreprises et de financements dont la péréquation est assurée entre collectivités.

La compréhension réciproque des enjeux des acteurs de l'aménagement et des investisseurs et entreprises ouvre des voies de progrès en la matière. François Jalinot croit pour un développement pérenne en l'accroche de centres de décision et l'accompagnement des entreprises locales qui ont envie d'entreprendre. Parallèlement à la réponse aux besoins des entreprises, les acteurs de l'aménagement doivent mieux penser l'accueil des publics salariés et leurs besoins en matière de formation (relations avec Pôle Emploi), d'accès au logement, en équipements publics attractifs.

Par ailleurs, certaines filières économiques s'accommodent avec plus de facilité à des implantations provisoires, comme cela est le cas des locaux d'activités de création (fab lab, pépinières, etc.), ce qui peut représenter un intérêt particulier dans le processus d'aménagement.

### **2.2.3. Bilan et propositions 2019**

Plusieurs témoignages (EPT grand Orly Seine Bièvre, Euromed et Provence Promotion, CGLE Chambéry Grand Lac Economie) ont montré, au-delà de la nécessaire mobilisation des élus, l'importance de travailler avec l'ensemble des acteurs publics comme privés. En matière de développement économique notamment il s'avère fondamental de prendre en compte dès le départ ce besoin d'économie qui conditionne la réflexion des acteurs privés pour trouver des solutions répondant aux besoins des entreprises. Dans ce domaine, les champs d'investigation se relèvent encore vastes.

Or, on reste confronté à des différences d'espace-temps fortes entre celui des habitants, des salariés, des entreprises, des commerçants et celui de l'aménagement. Ces usages s'imposent désormais à l'aménageur.

Force est de constater que les innovations présentées tout au long de l'année se heurtent encore trop souvent à des contraintes réglementaires mais aussi à la frilosité des investisseurs. C'est en ce sens que l'aménageur peut jouer un rôle de garant ou de facilitateur auprès des porteurs de projet.

La question de la sobriété économique comme la sobriété environnementale ou foncière n'est pas qu'une question de coûts mais bien une question d'usages partagés et évolutifs, de capacité de résilience. Tous les témoignages recueillis montrent que la meilleure utilisation de l'argent est une dépense qui répond à un besoin qu'il nous faut mieux appréhender.

L'investissement de l'aménageur et au-delà des acteurs publics et privés est fondamental ; sans cela les projets ne se concrétisent pas. Cela pose la question du renouvellement de la filière vers une évolution forte d'une multiplicité des modes de faire.

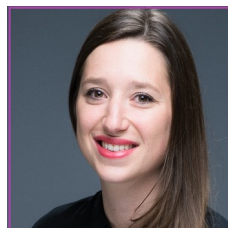
Cela nécessite que l'aménageur comprenne de manière renouvelée et actualisée le point de vue des différents acteurs de la ville : habitants, salariés, entreprises, investisseurs, commerçants, etc. dont les attentes s'expriment au travers d'un prisme de services individualisés de plus en plus large. Les nouvelles technologies sont facteurs de croissance et doivent être intégrées.

Face aux nouveaux modes de faire, le rôle de l'aménageur s'impose avant tout comme vigie et coordinateur.

**Anne FRAISSE, Directrice adjointe, Europolia**

**José-Michael CHENU, Vinci et Vice-président, EGF-BTP**

## 2.3. GT3 – Les cadres juridiques et coopératifs



### 2.3.1. Les problématiques et enjeux

Dans une perspective de transition énergétique et environnementale et de sobriété foncière, le GT3 a questionné les cadres de référence juridiques et procéduraux, les modes de collaboration avec les collectivités ou plus largement les acteurs institutionnels, dans un paysage qui évolue (loi Notre, généralisation du PLUi, SRADDET) au regard de l'objectif de « faire mieux avec moins » (d'impacts environnementaux, d'énergie, de ressources, de moyens financiers).

Les grandes questions structurant les travaux ont notamment été : Le cadre normatif et les modes de faire des aménageurs sont-ils adaptés à une fabrication de la ville économe en ressources et en moyens ? Quelles sont les bonnes pratiques, les points de blocage ? Quels modèles économiques sont possibles en aménagement dans le contexte de sobriétés multiples ? Quel est le rôle des collectivités locales ? Qui sont les nouveaux acteurs ? Y a-t-il de nouveaux rôles à intégrer au sein de la chaîne de l'aménagement ?

### 2.3.2. Enseignements pour les aménageurs

En 2018, trois grands enseignements étaient tirés des séances de travail fondées sur le retour d'expériences de 13 opérations.

#### **Éviter, réduire, compenser les impacts sur la biodiversité : une évolution positive des pratiques des aménageurs, malgré des coûts élevés et des freins techniques à la mise en œuvre qui perdurent**

Les solutions coopératives pour éviter les pertes de biodiversité ou mettre en œuvre les mesures compensatoires de biodiversité sont portées : a) par les collectivités locales lorsque Nîmes Métropole adopte une stratégie d'anticipation et d'accueil des mesures compensatoires des projets urbains engagés notamment ; b) par les aménageurs, comme le montre l'expérience de Loire Atlantique Développement en matière de compensations hors-site de l'écoquartier Maison Neuve à Guérande mises en œuvre grâce à une implication forte de la collectivité dans le repérage des sites propices par exemple ; c) par l'ensemble des acteurs de l'aménagement, comme l'EPF Nord-Pas de Calais qui a proposé des mesures d'évitement « multi-acteurs », en collaboration avec l'association de protection de l'environnement locale, afin d'inciter un faucon pèlerin, espèce protégée européenne, à se déplacer de La Lainière (Roubaix-Wattrelos).

Les aménageurs font évoluer leurs pratiques, sous l'effet de la contrainte réglementaire, en intégrant la préservation de la biodiversité ou la réduction des pertes de biodiversité, dès la conception des projets ou les acquisitions foncières. Ceci nécessite la mobilisation d'une ingénierie sophistiquée, sur un champ à investir en termes écologiques, mais aussi contractuels : conventions de gestion vs acquisitions foncières, achat d'unités de compensation aux opérateurs tels que CDC Biodiversité ou le GIP des Yvelines, opérateur de Site naturel de compensations environnementales dédié à l'urbanisme. Les difficultés portent en particulier sur la définition des unités de compensation offrant des fonctionnalités écologiques équivalentes, le dimensionnement de la mesure compensatoire, la gestion des mesures et sur l'obligation de résultats dans la durée qui interroge les garanties financières mobilisables afin de couvrir de ce risque. Le CGDD

publie progressivement des guides méthodologiques sur ces thèmes.

De plus, face à des coûts de compensations environnementales variant de 20 k€/ha à 250 k€/ha en fonction de la valeur foncière, de leurs localisations et de leurs fonctions écologiques, les aménageurs incluent désormais dans leur bilan d'aménagement la séquence ERC. Cette séquence ERC impacte fortement le délai de réalisation des opérations et donc leur modèle économique, particulièrement dans la phase d'appropriation de la réglementation qui a pu limiter les ambitions programmatiques de projets engagés ou des fonciers déjà en portefeuille. Dès la planification et la stratégie foncière, les collectivités locales ont un rôle spécifique d'anticipation des enjeux écologiques pour une bonne mise en œuvre de la séquence Eviter Réduire.

Aujourd'hui, les coûts de compensation restent importants et les opérateurs de compensation insuffisamment nombreux pour concrétiser les besoins de l'aménagement urbain.

### **Proposer des équipements publics de qualité tout en maîtrisant les dépenses : les aménageurs et les collectivités disposent de leviers concrets de mutualisation et de polyvalence**

Les opérations d'aménagement restent un moyen de faire des équipements publics (EP) contribuant à une ville agréable à vivre. Néanmoins, dans un contexte de maîtrise du coût des opérations et du prix de sortie du logement, les projets urbains peuvent plus difficilement financer des équipements de superstructure (crèche, école, médiathèque, parking, chauffage urbain, maison de santé, ...), y compris sur des marchés tendus où les prix de sortie élevés devraient permettre des participations d'urbanisme élevées. Du côté des collectivités locales, la démarche de programmation des équipements publics évolue vers plus d'adaptation aux changements d'usages des populations (vieillesse, capacité d'accueil, mobilité à l'échelle de l'intercommunalité,...). Les collectivités apparaissent très soucieuses de la maîtrise des coûts, en particulier de fonctionnement des EP. Or, traiter parallèlement, dès le départ, programmation de l'équipement et maîtrise des coûts de fonctionnement comme de travaux ressort comme un levier de sobriété économique.

Les aménageurs et les collectivités sont aujourd'hui capables de faire des équipements mutualisés ou plus polyvalents, de qualité, dans la sobriété économique bien que ces derniers soient peu nombreux. Aux Ateliers des Capucins, Brest Métropole Aménagement s'appuie sur la complémentarité de fréquentation des espaces entre un pôle de loisirs publics (médiathèque, TC) et des activités économiques privées dans une logique d'optimisation globale du coût d'opération. La Ville des Mureaux et Citallios ont créé un pôle mutualisé Education-Enfance, justement dimensionné, avec une modularité opérante reposant sur une animation. Le GT a montré que la maîtrise d'œuvre a un rôle clé dans la démarche de conception des bâtiments et leur gestion, ainsi que l'implication essentielle des futurs usagers et le portage fort par la collectivité. Dans une logique de partage du financement des équipements publics, Bouygues Urban'Era expose le montage adopté pour créer un parking public dans le cadre de la DSP existante, en foisonnement avec l'habitat, dans la ZAC Etoile à Annemasse-Genève. A Tourcoing, le bâtiment de la Tossée programme ses usages successifs en tertiaire de pépinière d'entreprises et en stationnement à moyen terme, selon la SCET. La mutualisation est plus facile à mener en réhabilitation d'un bâti existant qu'en neuf ; elle impacte les délais. Les expériences de co-maîtrise d'ouvrage d'EP restent peu nombreuses, car l'articulation des compétences entre la commune et l'intercommunalité est lourde. C'est aujourd'hui un point d'achoppement à une optimisation de la programmation.

Dans le cadre de la fiscalité de l'aménagement, certains montages tels que l'AMI+concession d'aménagement, la concession d'aménagement + projet urbain partenarial (PUP) ou le secteur de PUP se développent dans une stratégie de financement des équipements par une ou plusieurs opérations. La ZAC, via les participations d'urbanisme, reste adaptée au financement des EP mais les aménageurs alertent sur le renouvellement urbain où le diffus ne permet pas le financement du schéma directeur des équipements.

### **Le renouvellement urbain des villes petites et moyennes peine à trouver son équilibre économique sans soutien public**

Les projets de renouvellement urbain, voire de revitalisation, des villes petites et moyennes abordent globalement l'habitat, les activités économiques et les services publics comme l'ont montré les écoquartiers Vauban à Besançon concédé à CM-CIC Aménagement foncier (Doubs) et Baudens à Bourges développé par Territoria (Cher) ou encore les opérations 'Cœur de ville' à Libourne et de requalification de l'habitat à Castillon-La Bataille, accompagnées par Incité.

Pour assurer l'ensemblier, la concession d'aménagement est un bon outil contractuel pour apporter l'ingénierie nécessaire. Au sein du programme « Action cœur de ville », un chapelet d'actions pourrait ainsi être coordonné. L'opération multi-sites de May-sur-Orne, préfigurant le permis d'aménager multi-site expérimental de la loi ELAN, accompagnée par AménaGéo (Orne, Calvados) met en avant l'atout d'associer friche, dent creuse et foncier nu en extension pour mobiliser les opérateurs locaux sur une opération de moyenne envergure et assurer une péréquation financière.

En villes moyennes, le modèle économique des projets d'aménagement présentent des risques spécifiques liés aux risques de commercialisation accrus, à l'absence de défiscalisation, à un déficit d'opérateurs sur les marchés détendus et à des prix d'acquisition du bâti élevés au regard de la valorisation possible à l'issue de l'opération. Face à une maison individuelle abordable à proximité, la maîtrise des prix d'acquisition au travers de l'anticipation dès la planification, des interventions des EPF créant des prix de référence bas, de la contestation des prix des Domaines appuyée sur des bilans de restauration immobilière ou de minoration foncière sur des fonciers publics Etat est une clé de faisabilité de l'opération.

Tout en citant les dispositifs mobilisables, les dispositifs Malraux, ou Denormandie à venir, les OPAH, les PNRQAD, le NPNRU et les dispositifs de résorption de l'habitat indigne (RHI, THIRORI), le groupe de travail conclut au besoin d'un soutien public pour équilibrer les opérations de renouvellement urbain en ville petite et moyenne. Cela peut passer par une adaptation du programme des équipements publics, un financement du déficit d'opération d'initiative publique, une action foncière, etc. Toutefois, les capacités financières locales sont ici nettement inférieures aux grandes villes.

### **2.3.3. Bilan et propositions 2019**

Durant les 3 séances, le GT 3 a éclairé dans quelle mesure le cadre normatif et les modes de faire des aménageurs sont adaptés à une fabrication de la ville économe en ressources et en moyens.

Dans le domaine de la transition écologique, et particulièrement de la préservation de la biodiversité, 3 questions cruciales restent ouvertes : 1) l'obligation de résultats dans le temps, 2) la capacité à produire des garanties financières pour couvrir le risque de mesures compensatoires non effectives dans le temps, 3) le cumul ou la mutualisation des sites de compensations. Le groupe de travail a proposé d'enrichir les outils fonciers dans le cas des compensations hors-site par une « zone naturelle différée » ou « déportée » et a questionné le droit de délaissement ouvert sur l'ensemble du périmètre de ZAC, par la DUP, lorsque des espaces naturels ne sont pas aménagés pour éviter les atteintes à la biodiversité.

Avec le soutien des collectivités, les aménageurs sont techniquement en mesure de relever le défi de la sobriété économique consistant à produire des équipements publics mutualisés qui concilient maîtrise des dépenses publiques locales et offre de qualité. En renouvellement urbain, la nouvelle participation PPA-GOU, créé par la loi ELAN, sera mobilisable sur les grands projets en dépassant l'équipement d'une seule opération. Enfin, alors que les aménageurs attendraient des gisements d'économies futures sur les équipements publics à l'échelle intercommunale, le

renforcement de l'intercommunalité et la création d'EPCI de plus de 100 000 habitants freinent l'obtention d'un pacte politique.

En matière de sobriété foncière, l'ingénierie nécessaire au renouvellement urbain des villes petites et moyennes devrait être apportée notamment par les conventions d'Opérations de Revitalisation des Territoires (ORT) et le programme Coeur de ville, en complément des initiatives locales existantes. Néanmoins, le renouvellement urbain achoppe sur un équilibre économique des opérations difficile à trouver. Le groupe de travail a questionné les perspectives de dispositifs fiscaux adaptés visant à équilibrer les opérations.

**Camille ROCCASERRA, Directrice de l'aménagement, Fédération des EPL**

**Yann LE CORFEC, Directeur juridique, UNAM**



### 3. L'ensemble des productions du Réseau

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

#### 4.1. Les contributions

Les échanges et enseignements de chaque plénière et groupe de travail sont disponibles sous forme de compte-rendus en ligne sur le site internet. Les présentations supports des intervenants sont également téléchargeables en complément.

#### 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 2018, disponibles sur le site internet du réseau :

- L'externalisation des équipements et espaces publics : intérêts et limites.
- L'externalisation de la fabrication et de la gestion des espaces publics, expériences anglaises et américaines.
- La ville imbriquée face au nouveau droit de la commande publique - Peut-on encore fabriquer des ensembles immobiliers complexes imbriquant équipements publics et volumes privés ?
- Le droit de l'urbanisme et de la construction permettent-ils de construire réversible ?
- Le contrat de gestion connectée de l'espace public de Dijon Métropole.
- La ZAC des Capucins, Brest.
- Choix énergétiques de la ZAC de Lille Saint Sauveur et du Parc « bas carbone » La Rochelle Atlantech.
- Rénégération du parc d'activités Silic, Orly Rungis.
- Rénégération d'une friche industrielle, projet Presqu'île, Caen.
- Régénération commerciale, projet Cerisaie, Fresnes.



### 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 2018 :

En mars :

- Actualité : projet de loi ELAN au 26/03/2018
- Publication de la loi ratifiant les ordonnances de 2016 relatives à l'évaluation environnementale et à la participation du public
- La compensation d'atteinte à la biodiversité

En juillet :

- Obligation de versement des données biodiversité aux maîtres d'ouvrages depuis le 1er juin 2018
- Évaluation environnementale des projets, Evolution de la nomenclature - Publication du décret n° 2018-435 du 4 juin 2018 modifiant des catégories de projets, plans et programmes relevant de l'évaluation environnementale

En novembre :

- Logement et urbanisme : évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN)
- Les opérations de revitalisation du territoire (ORT) : un outil à disposition des élus engagés dans la revitalisation de leur centre-ville
- Les organismes de foncier solidaire et le bail réel solidaire, un nouveau dispositif au service de l'accession sociale à la propriété

#### 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

## 4. Liste des participants 2018

CHENU	JOSÉ-MICHAËL	VINCI S.A.
AARON	MICHEL	CGCB ET ASSOCIES
ADAMO	GÉRARD	DYNASTIE CONSTRUCTION
AGAMENNONE	SÉBASTIEN	EPF LORRAINE
AHOUANSOU	CLOTILDE	DÉPARTEMENT DES YVELINES
ALDRIN	MATHIEU	CM-CIC AMÉNAGEMENT FONCIER
ALFARO	MARION	MAIRIE DE PARIS/DIRECTION DE L'URBANISME
ALLAIN	EMMANUEL	NEXITY
AMBAL	MONIQUE	DS AVOCATS
ANGEVIN	LAURE-EMILIE	CDA LA ROCHELLE
ANTOINE	MICHEL	DREAL GRAND EST
ARAB	NADIA	ECOLE D'URBANISME DE PARIS/LAB'URBA
ARGOULLON	SÉBASTIEN	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
ARTHAUD	JACK	EPASE
AUBURTIN	NATHALIE	CADRE DE VILLE SAS
AUDIT	MANON	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
BACH	ESTELLE	CM-CIC AMÉNAGEMENT FONCIER
BACHELARD	OLIVIER	CEREMA TERRITOIRES ET VILLES
BAHEUX	ERIC	HABITAT HAUTS DE FRANCE
BAIETTO BEYSSON	SABINE	ORF
BAILLARGUET	SABINE	DGALN/DHUP/AD5
BAILLY	LORANNE	EPF NPDC
BAILLY	EMELINE	CSTB
BAILO	STÉPHANIE	REGION GRAND EST
BALLY	GABRIEL	VALGO
BARANES	ALAIN	CARREFOUR
BARAUD-SERFATY	ISABELLE	IBICITY
BARBERA	FRANCESCA	TRIBU
BARBONI	PASCAL	FREY
BARNERON	CLAUDE	ORDRE DES GÉOMÈTRES-EXPERTS
BARON	ANNE LAURE	CDA LA ROCHELLE
BARRIAU	MARC	ADEQUATION
BARTHELET	SOPHIE	CEREMA TV
BARTHOLUS	MATHIEU	VILLE DE PARIS, DIRECTION DE L'URBANISME
BASCIANI FUNESTRE	MARIE-ANTOINETTE	DRIEA/SCEP
BELLE	EDWIGE	EPASE
BELLONTE	ALPHONSE	ASSOCIATION NATIONALE DES EPFL
BELROSE	VALÉRIE	DGALN/DHUP/AD0
BENARD	MICHEL	INFRA SERVICES
BENOIST	MARION	CEREMA
BENOIT	JEAN-CHRISTOPHE	CDC BIODIVERSITÉ
BENTALEB	MALIKA	MAIRIE DES MUREAUX
BERGER	ANNABELLE	CEREMA
BERNARD	NOÉMIE	EPAMARNE - DIRECTION DE LA STRATÉGIE
BERTE	CONSTANCE	LATTS-ENPC
BERTHON	JULIETTE	SOGARIS
BERTON	SOLÈNE	CD78 - GIP OPÉRATEUR ERC

BERTRAND	LAURE	UNAM
BERTRAND	BRIGITTE	SEMNA
BERTRAND	FRANÇOIS	DGALN/DHUP/AD0
BESSIS	BRUNO	DGALN/DHUP
BIEUZEN	PIERRE	AGGLOMÉRATION DE NÎMES
BINOUX-REMY	MARIE-CHRISTINE	PAYS DE MONTBÉLIARD AGGLOMÉRATION
BLANC	SOPHIE	TRIBU CONCEVOIR DURABLE
BLANCHET	MARLÈNE	SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS
BLETTON	BERNARD	SEDIA
BLONDEAU	ANNE	CITALLIOS – CHEF DE FILE GT1
BLOQUERT	CHARLES	DDT DE L'OISE
BOHUN	AMELIE	L'OR AMENAGEMENT
BOILLOT	CATHERINE	CAISSE DES DÉPÔTS
BOLLOTTE	LUCIEN	LIFTI
BONAFE	JACQUES	STEINHOFF INTERNATIONAL
BONETTI	MICHEL	LE SENS URBAIN
BONNECARRERE	BERTRAND	CITALLIOS
BONNET-GRAVOIS	NICOLAS	FÉDÉRATION DES PROMOTEURS IMMOBILIERS DE FRANCE - FPI
BONNIN	STÉPHANE	COMMUNE DE NOGENT-SUR-MARNE
BORD	JACQUES-HENRI	TGB AMÉNAGEMENT
BORDES	GHISLAINE	DHUP/AD3
BOSC	JÉRÔME	DREAL PACA
BOUHALLI	HANA	DRIEA/ORF
BOUILLON	JEAN-MARC	TAKAHE
BOURGEOIS	SÉVERINE	CEREMA
BOURGEOIS	CAROLE	VILLE DE PANTIN
BOUSQUET	PIERRE	VALGO
BOUTES	RAPHAËL	MAIRIE DE COURBEVOIE
BOUTTE	FRANCK	FRANCK BOUTTE CONSULTANT
BOUTTIER	DELPHINE	EIFFAGE AMENAGEMENT
BREGEON	HÉLINE	ICADE PROMOTION
BRESARD	DOMINIQUE	UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
BRILLET	SYLVAIN	EPF
BRUN	ESTELLE	ICADE
BRUNE	PÉNÉLOPE	DRIEA - UDEA94
CABARET	ETIENNE	SPL ATB
CABRERA	ALICE	DHUP – AD4
CADRANEL	BENJAMIN	CITYDEV
CAMBAU	REMI	CADRE DE VILLE
CAPPE DE BAILLON	CÉLINE	DDT78
CARCELLER	PAULINE	VILLE DE NANTERRE
CARON	CLÉMENCE	CNFT
CARRE	SOPHIE	PUCA
CASSAN	ANTOINE	CONSEIL RÉGIONAL IDF
CASSAR	ERIC	ARKHENSAPACES
CATONNET	RAPHAËL	OPPIEA
CAUVIN	FRÉDÉRIK	SERM/SA3M
CAZAS	JUDITH	ENVIROBATBDM
CAZE	STÉPHANE	BORDEAUX MÉTROPOLE
CAZENOVE	ELYSE	OPPIEA
CENTLIVRE	CATHERINE	SPLA PBA
CERIDLUEN	ROCHE	CEREMA SIEGE
CHANEAU	GUILLAUME	ADAMAS

CHAMBERY	BASTIEN	URBANERA
CHAVANES	FABIENNE	MÉTROPOLE DU GRAND PARIS
CHOMONT	ELIE	OGE
CLEDAT-VAGNE	HELENE	SEMNA
CLERET	MATHILDE	ESSONNE AMENAGEMENT
COEUR	EVE	G2C TERRITOIRES
COLAS DES FRANCS	AGATHE	ICADE
COLLARD	THIERRY	EIFFAGE AMENAGEMENT
COMBINAND	FABIEN	EXPERT ET URBAINE
CONRAD	CRISTINA	CNOA
CONTAMINE	CAROLE	ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE
CORBEL	ERIC	DGALN DHUP
CORBINEAU	OLIVIER	NANTES MÉTROPOLE
COSTET	CORALIE	ADEQUATION
COTTET	FANNY	IAU-IDF
COUDERT	JULIEN	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
COURONNÉ	MARIE	QUIMPERLÉ COMMUNAUTÉ
COURPOTIN	FRANCIS	CERFU SAS
COURTEFOIS	MARIE	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
COUTAUD	ERIC	DS AVOCAT
CROETON	BÉNÉDICTE	NEXITY VILLES ET PROJETS
CRUCE	AGNÈS	ESPACES FERROVIAIRES
CUCCHIARINI	CHRISTIAN	EGF BTP – CODIR RNA
CUNY	GÉRALDINE	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
CZECHOWSKI	SILVAIN	CEREMA
D ESTIENNE D ORVES COSSÉ	NATHALIE	VILLE DE VERSAILLES
D'ARMANCOURT	RAPHAËLE	USH
DA SILVA	JULIO	ATELIER LD
DAHERON	BENJAMIN	ARKEA BANQUE E&1
DALIBARD	MARIE-CLAUDE	CVA
DAUBIGNY	STÉPHANE	APAVE
DAUNAR	YVES -MICHEL	EPFAM
DAUPHIN	PASCALE	TERRITOIRE GRAND ORLY SEINE BIÈVRE
DAVIOT	AURÉLIEN	DDT 60
DAVY	ERIC	SCET
DE CASTRIES	NICOLAS	GOODMATCH
DE CECCO-MARCORELLES	DEBORAH	MAIRIE DE NANTERRE
DE FIRMAS	CHRISTIAN	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
DE KERDREL	MATTHIEU	AQUITANIS - OPH DE BORDEAUX MÉTROPOLE
DE LA LUBIE	GUILLAUME	URBANISME ET PATRIMOINE
DE LATAILLADE	ALIX	ARKTIENPACES
DE MARASSE	VALÉRIE	CD2- CONSULTING ET DEVELOPMENT
DE PENGUILY	FOULQUES	DCF
DE QUERO	ALAIN	SIEM DE SAINT-MAUR
DE SAINT BLANQUAT	MARIE	UNRCITY ILE DE FRANCE
DEBARLE	ERIC	VILLE DE PARIS
DEBREIL	AUDE	DG EPA SENART – CO-PRÉSIDENTE DU RNA
DECAUX	AMÉLIE	AD CONSULTANT
DEFFAYET	LILA	SCET
DELAIGUE	MARION	LATOURNERIE WOLFROM AVOCATS
DELAITRE	TANIA	PNR HAUTE VALLÉE DE CHEVREUSE
DELALOY	CATHERINE	BORDEAUX MÉTROPOLE
DELATTRE	CAROLE	MAGEO MOREL ASSOCIÉS

DELAUNE	ANNE	VILLE DE GRENOBLE
DELWICHE	VINCENT	AGORA
DEMARQUET	MARION	CEREMA IDF
DENERT	OLIVIER	RÉGION ILE DE FRANCE
DEPENNE	ERIC	CREBILLON CONSEIL
DERRE	EMMANUEL	MAIRIE D'OCTEVILLE-SUR-MER
DESPRES	CYRIL	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
DETRY	ALINE	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
DEVIANNE	ALINE	AXO
DEZELLUS	EMMANUEL	AMETIS
DEZERT	GUILLAUME	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
DEZORET	DOMINIQUE	COMMUNE DE DRAVEIL
DOLIGEZ	GERVAIS	OGE – CODIR RNA
DONAT	RAYMONDE	CRIF-PCT-DA
DORMOY	RÉGIS	CHAMBÉRY-GRAND LAC ÉCONOMIE
DOUAY	SONIA	DDTM 80
DOUMA	FOUAD	EUROVIA
DROZ	EMMANUEL	CABINET D'AVOCATS
DRUGEON	SOPHIE	EPA SENART
DU BOISBERRANGER	CHARLES HENRI	UNAM
DUBALLET	PASCAL	GRAND POITIERS CU
DUBURE	ALEXANDRE	OBRAS
DUCOS	GERALDINE	MTES
DUFETELLE	BENOIT	OPAC DE L'OISE
DUFOURMANTELLE	AUDE	CGEDD
DUGUET	PATRICK	ARCHITECTE
DUJARDIN	LYDIE	EIFFAGE AMÉNAGEMENT
DUPIN	CHLOÉ	EPF AUVERGNE
DURAND	MICHEL	DDT
DUROUSSET	MARIE-JEANNE	DREAL AUVERGNE-RHONE-ALPES
DUTILLEUX	VIVIANE	DHUP – QV
EILER	ANNE	EDF R&D
ESCOBAR	LAURENT	ADEQUATION
EYRAUD	BERTRAND	KAUFMAN & BROAD
FAINZANG-NOËL	LAURE	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
FANNI	MICHEL	SUDS
FARINEAU	MARIE-ODILE	SCET
FAUCHE	AUDE	VILLE DE PARIS
FAUCHER	HÉLÈNE	DHUP QV3
FAUVET	GUILLAUME	CEREMA
FEBVAY	THIERRY	EPA ORSA
FEGER	BERTILLE	ICADE PROMOTION
FERBER	UWE	STADTLAND GMBH
FFRECHET	CÉLINE	CEREMA
FIGEAC	AMÉLIE	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
FIGEAT	DOMINIQUE	ORF
FIGUEREDO	CHARLOTTE	DDT 01
FILIU	MARC	QUI PLUS EST
FILLION	CATHERINE	CAP ATLANTIQUE
FLAMAND	THÉO	EPA SAINT-ETIENNE
FOLLENFANT	PHILIPPE	MTES / CGEDD
FONTANE	MARIE	VILLE DE MONTREUIL
FORNERIS	JÉRÔME	EPA SÉNART

FORTUIT	NICOLAS	SEMAG
FOULQUES DE PENGUILLY		DLF
FOURNIER	JEAN LOUIS	BORDEAUX MÉTROPOLE
FOURNIER	RAFAËLLA	CEREMA IDF
FRAGNEAU	CHRISTINE	NANTES METROPOLE
FRAISSE	ANNE	EUROPOLIA – CHEF DE FILE GT2
FRANCHI	JEAN-CHRISTOPHE	DHUP/AD3
FRANCHINA	JULIEN	URBAN DYNAMICS
FRANCOIS	ELODIE	NEXITY
FRERE	ROMARIC	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
FREY	ANTOINE	FREY – CNCC
FRICOUT	HÉLÈNE	FRICOUT ARCHITECTE
FROISSART	SYLVIE	SOREQA
FROMNT	LUDIVINE	AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ET D'URBANISME DE LA SAMBRE
FRUGIER	DOMINIQUE	LIFTI
GAILLARD	ASTRID	RÉGION IDF
GAL	KARINE	DGALN
GANDIN	BENOIT	INCITÉ
GARDOLL	JEANNE	DHUP / AD
GASOWSKI	YANN	ARTELIA
GAT	NOELLE	LMH
GAUDARD	DELPHINE	AD4
GEGOUT	DAVID	MÉTROPOLE GRAND NANCY
GEILING	FRANCK	INTERFACES
GEMON	DELPHINE	EVEN CONSEIL
GENESCO	PRISCILLE	CEREMA
GENESTE	STANLEY	GUAM
GENOUVRIER	ANNE LOUISE	YOObAKY
GEORGES	NICOLAS	RAMERY IMMOBILIER
GERBEAU-MORIN	CÉLINE	BORDEAUX MÉTROPOLE
GEROME	CHRISTINE	GRAND PARIS AMENAGEMENT
GILLARD	ISABELLE	MAIRIE DE PARIS
GILLIO	NICOLAS	CEREMA
GIROD	PASCAL	EPT GRAND ORLY SEINE BIEVRE
GODEAU	THOMAS	AGGLOMÉRATION MONTARGOISE ET RIVES DU LOING
GONNET-CHAUBET	MICHÈLE	MTES
GORLIER	EMELINE	DDTM80
GORRIA	LAURIE	DDT51
GOUHIR	ELODIE	VILLE DE VILLEPINTE
GOUYETTE	BRUNO	MAIRIE DE PARIS
GRAND	PHILIPPE	CGEDD
GRAVIT	NICOLAS	EIFFAGE AMÉNAGEMENT – CO-PRÉSIDENT RNA
GRIESI	WILLIAM	LYON MÉTROPOLE HABITAT
GUEGUEN	CÉCILE	PUCA - MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE
GUELTON	SONIA	ÉCOLE D'URBANISME DE PARIS
GUEMY	MICHEL	SAVOIR FAIRE
GUIDI	CLAIRE	FFB
GUIGNARD	MIREILLE	PUCA
GUIHENEUF	CLAIRE	BREST MÉTROPOLE AMÉNAGEMENT
GUILLAUME	CLÉMENT	MUTATIS
GUILLAUMIN	ERIC	G AGENCE
HACHACHE	NORA	TRAITS URBAINS
HALPERN	OLIVIER	VILOBAN

HAMMA	NADIA	EST ENSEMBLE
HANOT	CÉDRIC	NAVARRA TS - VINCI
HEBERT	FLORENT	MINARM/MRAI
HEIDMANN	CHRISTINE	DDT71
HEROQUER	PHILIPPE	EPF NORD PAS DE CALAIS
HERVIER	MATHILDE	1973
HUBERT	THIERRY	MTES-DGPR
HUERTAS	CLAUDE	DIALOGUE URBAIN
HUGELE	SOPHIE	CM-CIC AMÉNAGEMENT FONCIER
JACQUET	CLAIRE	GRAND PARIS SEINE ET OISE
JALINOT	FRANCOIS	SMART CITY CONSULTING MÉDITERRANÉE
JAMET	VALÉRIE	LA FABRIQUE DE BORDEAUX MÉTROPOLE
JAMIN	ELSA	PARIS SUD AMENAGEMENT
JANOT	SOPHIE	DDT86
JAOUEN	MARC	GGALN/PUCA
JAROUSSEAU	EMILIE	1979
JARRIJON	ALEXANDRE	EPF NA
JOALLAND	MAUD	LES ATELIERS UP+ DE SCE
JOBARD	RODOLPHE	DRONGA
JOHLL	MARCEL	LES ATELIERS UP DE SCE
JOLY	BERENGERE	FPI FRANCE
JONCHERAY	YVES	DGALN/DHUP/AD5
JOSLAIN	HERVÉ	DDT 72
JOURDEN	ISABELLE	EPA SÉNART
JOURDREN	GWENAELLE	DGALN/AD5
JUDEAUX	CÉCILE	SPL EURAILLIE
JUNQUET	PHILIPPE	DDTM 66
KANDE	DADO	CEREMA
KANDER	RACHID	SEAU
KASZYNSKI	MARC	LIFTI
KERGER	PASCALE	BAFU
KHICHANE	FLORIAN	VALGO
KIROVA	CVETA	ANAH
KOLF	GUILLAUME	EUROMEDITERRANEE
KOZIMOR	FREDERIC	DDTM 33
KUGLER	JEAN	DDTM 50
LABBÉ	MONIQUE	LES ATELIERS LABBÉ, ARCHITECTES
LACROIX	JEAN-BAPTISTE	TERRITORIA
LAHILLE	AGNES	CA VAL PARISIS
LAMOUR	QUENTIN	ADEQUATION
LAMY	JEAN-PHILIPPE	BREST MÉTROPOLE
LANDAIS	PHILIPPE	DDTM FINISTÈRE
LANDEL	GASPARD	EPT 12
LANOOTE	JOHANNA	DHUP
LAPASTOURE	HERVÉ	EISO
LAPRAY	KARINE	TRIBU
LARMARAUD	LAURENCE	REGION NORMANDIE
LASNIER	DELPHINE	SEMIV SEM DE VICHY
LATOURTE	CÉLINE	EST ENSEMBLE
LAVAUD	FLORENCE	PBB DEUTSCHE PFANDBRIEFBANK
LE BORGNE	JOËLLE	EPT EST ENSEMBLE
LE BOUTEILLER	VÉRONIQUE	MIQCP
LE CORFEC	YANN	UNAM

LE CORRE	LAURENT	SCET
LE DELLIOU	STERENN	EST ENSEMBLE
LE DENMAT	LISE	NANTES METROPOLE
LE FOLL	GWENOLA	ORF
LE GRELLE	JÉRÔME	CBRE
LE MARREC	MARIE	VILLE DE VILLEPINTE
LE MERLUS	JEAN-MARIE	URBINO DEVELOPPEMENT
LE ROY LIBERGE	RAYMOND	SULLY PREMIÈRE
LEBAS	JEAN-PAUL	UP MANAGEMENT
LEBON	LAURENT	DDT58
LECLERCQ	JULIEN	VURPAS ARCHITECTES
LECOCQ	MARC	FREY AMÉNAGEMENT ET PROMOTION
LECOMTE	ALAIN	VIVAPOLIS
LECORRE	LAURENT	SCET
LEDAY-JACQUET	AUDE	DDT 77/STAC
LEFRERE	ODILE	CEREMA
LÉGLISE	NATHALIE	CEREMA NORMANDIE CENTRE
LEMANT	THIERRY	SCET
LEMERRE	FRÉDÉRIC	EIFFAGE AMENAGEMENT
LEONARD	JEAN-CHRISTOPHE	EFFICACITY / EDF
LEPLOMB	BENOÏT	RÉGION GRAND EST
LEROY	MARIE	DREAL HAUTS-DE-FRANCE
LESAEGE	OLIVIER	ESPACE 2
LEVALLOIS	EMMANUELLE	METROPOLE ROUEN NORMANDIE
LEVEQUE	STÉPHANE	CEREMA TERRITOIRES ET VILLE
LEVY	CHRISTIAN	METS
LHELGUEN	ERIC	EMBIX
LLADERES	CHRISTOPHE	CNOA
LO DAVALLET	VÉRANE	SCET
LORRAIN	DOMINIQUE	CNRS
LOUIS	FRANCINE	DRIEA UD94
LOUNI	ALI	DGALN / DHUP / AD
LUNEAU	STÉPHANIE	BREST MÉTROPOLE
MAHE	ERWAN	VILLE DE GRENOBLE
MAIKOVSKY	ANNE	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
MAIKOVSKY	ALEXANDRE	EPA SÉNART
MAITRE	JULIETTE	CEREMA
MALINVENRO	EKOPOLIS	EKOPOLIS
MALINVERNO	JULIA	EKOPOLIS
MALOU	LYLIA	MAIRIE SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
MANGON	JACQUES	BORDEAUX MÉTROPOLE
MANSOUR	CYRILLE	METROPOLE ROUEN NORMANDIE
MARIE	JEAN BAPTISTE	PUCA
MARIE-HUET	ISABELLE	DDTM DU CALVADOS
MARION	ELISE	DGALN/AD4
MAROLLAUD	QUENTIN	PLAINE COMMUNE DÉVELOPPEMENT
MARSAUD	SANDRA	DÉPUTÉE DE CHARENTE
MARTIN	LIONEL	SPL PART-DIEU
MARY	THIERRY	DDT DE LA MARNE
MASCHINO	LIONELLE	TECILI CONSEIL
MASQUELET	SANDRINE	DDT03
MATTHIEUSSENT	LAURE	A-URBA
MAURY	CAROLINE	GRAND POITIERS COMMUNAUTÉ URBAINE



MAURY	CAROLINE	GRAND POITIERS COMMUNAUTE URBAINE
MAUSSANT	LOUIS	URBAN DYNAMICS
MEININGER	CAROLE	MCT
MEININGER	CAROLE	MCT
MENEZ	FLORENCE	URBANICS
MERAT	MATHIEU	LINKCITY ILE-DE-FRANCE
MESA	FRANÇOIS	URBA-TERRE
METADIER	SOPHIE	MAIRIE DE BEAULIEU-LÈS-LOCHES
MICHEL	YANNICK	ALTER
MICHEL	LAURENT	DGEC
MIENS	OLIVIER	EIFFAGE ENERGIE SYSTÈMES
MILLARD	FRÉDÉRIQUE	MTES/CGDD
MIRI	ADRIANA	BTP.SERVICES
MISIAK	FRÉDÉRIC	GOODMATCH
MISIAK	FRÉDÉRIC	GOODMATCH
MOGA	ARNAUD	SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES
MONNERIE	ANTOINE	TERRITOIRES
MONNET	LAURENCE	DHUP/FE5
MONNY	SABRINA	EXPANSIEL GROUPE VALOPHIS
MONTOYA	BÉNÉDICTE	DRIEE
MORANDAS	PATRICE	CEREMA
MORDANT	NADINE	GRENOBLE ALPES METROPOLE
MOREAU	CLARA	AMARIS VILLES
MOREAU	ROMAIN	TRAITCLAIR
MOREILLON	RICHARD	VILLE ST GERMAIN EN LAYE
MORGANT	DAVID	BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT
MORLET	OLIVIER	ADIM
MOTEL	IRINA	DGALN/DHUP/AD3
MOULIN	CATHERINE	CERTIVEA
MOULIN	SANDRA	DREAL
MOUSSI	MÉLANIE	LINKCITY
MOUSSU/ DE CECCO	MANUEL/DÉBORAH	MAIRIE DE NANTERRE
MUNIER	GEOFFREY	DREAL HDF
NAFA	OUMELKHIR	CU GRAND PARIS SEINE ET OISE
NARRING	PIERRE	CGEDD
NEGRIER	DELPHINE	ALPHAVILLE
NERVA	SÉBASTIEN	EPA MARNE
NEUVILLE	VINCENT	ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS
NGUYEN HUU	BENJAMIN	BOUYGUES IMMOBILIER
NOACK	SEVERINE	VILLE D'IVRY SUR SEINE
NOEUEGLISE	MADELEINE	IAU
NOMBRET	RAPHAEL	CREBILLON CONSEIL
OKOTNIKOFF	YVAN	ATELIER GEORGES
OTEKPO	VINCENT	DREAL PAYS DE LA LOIRE
OUDOT-SAINTGERY	DOMINIQUE	OSG CONSULTANT
PACAUD	PHILIPPE	SITEA CONSEIL
PALMARO	DANIEL	CLAIRSIENNE
PANCHOUT	BENJAMIN	MAIRIE DE PARIS
PAQUIER	JAQUES	LE JOURNAL DU GRAND PARIS
PARIS	ALEXANDRE	AFLA
PARMENTIER	LOÏC	COLLECTIF VIRAGE
PASCAL	STEPHANIE	DDT
PASSELANDE	HÉLÈNE	LOIRE ATLANTIQUE DÉVELOPPEMENT

PAUTIGNY	ARNAUD	UNAM/GEOTERRE
PAUWELS	WILLEM	PARIS SUD AMENAGEMENT
PECHEUX	ANISSA	KAUFMAN & BROAD GRANDS PROJETS URBAINS
PEIRANO	ALBERT	MINISTÈRE ECONOMIE
PEPIN	CLARISSE	EPA SENART
PEREZ	CHRISTOPHE	SERM
PEROL	THÉRÈSE	VILLE ARGENTEUIL
PERRIN	ERIC	CREDIT AGRICOLE NORD EST
PEYRAGROSSE	SOLÈNE	ETAMINE
PEYRALBES	AUDE	MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE
PEYRICOT	ANNE	FPI
PFERTZEL	JULIA	SOCIETE DU GRAND PARIS
PIGEARD	CANDICE	SCIENCES PO
POISSON	KÉVIN	CEREMA
PONSAR	LUCE	MÉTROPOLE DU GRAND LYON
POUILLAUDE	AGNÈS	CEREMA
POUPINOT	PASCALE	OPQU
POURCHEZ	CAROLE	DRIEA
POUVESLE	CYRIL	CEREMA
PRADIER	ESTELLE	VILOGIA
PRADILLON	FRANCOIS	AREP
PRIGENT	XAVIER	ORDRE DES GÉOMÈTRES-EXPERTS
PRIVAT-MADELIN	ANNE-CATHERINE	PARC NATUREL RÉGIONAL DES ALPILLES
PUVILLAN	GEORGES	DYNACITE OPH DE L'AIN
QUADRIO	STEPHANE	EPASE
QUAIS	JEAN-FRANÇOIS	ANRU
RACT-MADOUX	DAPHNÉ	RÉGION ILE DE FRANCE
RAMAYE	JEAN	CGDD
RAMBAUD	PHILIPPE	SERL
RAT DE COCQUARD	NICOLAS	RAZEL BEC
RAVALET	SARAH	EPAMARNE
RECKNAGEL	CÉLINE	EPASE
RIBES	JOHANN	CEREMA
RICARD	OLIVIER	SOLOREM
RICARD-MANDEL	OLIVIER	GROUPE ADP
RIDENE	SOPHIE	EIFFAGE AMENAGEMENT
RIEUSSEC	FRANÇOIS	UNAM
RIGOLLE	FRANCK	EPCI
RIVAL	LINE	EPASE
ROBIN	NATHALIE	NANTES METROPOLE
ROBIN	SOPHIE	MCT/DGALN/DHUP/AD5
ROCALE	RÉMI	UNAM PICARDIE
ROCCASERRA	CAMILLE	FÉDÉRATION DES EPL
ROCHE	CERIDWEN	CEREMA
ROGER	MARIE-CHRISTINE	DHUP
ROLLAND	THOMAS	VINCI
ROLLIN	ALINE	TOURS HABITAT
ROMANO	LUCIE	AEF INFO
ROORYCK LLORENS	VIRGINIE	SNEF
ROTH	YANNICK	EPA AB
ROUEDE	LAURENCE	VILLE DE LIBOURNE
ROUGE	NICOLAS	UNE AUTRE VILLE
ROUQUE	ALEXIS	FPI

SABY	ALEXANDRE	ANAH
SAINT HILAIRE	CLOTILDE	CDC HABITAT
SALUDEN	FRANCK	DGALN/DHUP/AD2
SANNA	DANIELA	ADEME
SANTONI	LAETITIA	FIDAL
SAROLI	CHRISTOPHE	CEREMA
SAUVAGE	SYLVIE	ESPACES FERROVIAIRES
SBRAVA	ERIC	DDT DU RHÔNE
SCALI	FRANÇOIS	AGENCE SCALI
SCALISI	MARGAUX	ICADE PROMOTION
SCHAUNER	GAELE	CEREMA
SCHMIDT	AURÉLIE	COMMUNE DE BRÉTIGNY SUR ORGE
SCHMIT	PHILIPPE	CGEDD
SEDEVIC	CHANTAL	BANQUE DES TERRITOIRES GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS
SEMENT	NATHALIE	ALLIANCE HQE-GBC
SENTIS	VALENTINE	CERTIVEA
SIMON	MAGALY	GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
SIMON	CÉCILE	FÉDÉRATION DES COOP HLM
SIMON	THOMAS	SAMOA
SIMON	CHRISTINE	COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LA ROCHELLE
SNITER	VALERIE	VILLE DE PARIS
SNITER	VALÉRIE	VILLE DE PARIS
SOIGNET	CÉCILE	MAIRIE PAVILLONS SOUS BOIS
SOULAGE	DIDIER	CEREMA TV
STAMENKOVIC	JELENA	SCET
STEFANINI	PHILIPPE	PROVENCE PROMOTION
STEVENOOT	AURÉLIE	GROUPE SIA
STOFFEL	AURÉLIE	CARPF
STRITT	JOHN	AQUITANIS - OPH
TACHON	THIBAUT	PLAINE COMMUNE DÉVELOPPEMENT
TAHRI	NADIA	SAFEGE
TARTINVILLE	STÉPHANE	DDT 77/STAC
TASSIUS	MARIE-LINE	OPTIMISME23
TENOUX	MARINE	MTES /MCT
TERROIR	PATRICK	CCU
TESSIER	NATHALIE	CDC
TESTAUD	ANNABELLE	DRIEA/SPAF
THEBAUD	PHILIPPE	LAND'ACT
THEBAUD	BENJAMIN	LAND'ACT
THERY	LAURENT	
THESEE-FUSCIEN	VALERIE	CEREMA MED
THEVENET	FLORENT	BOUYGUES IMMOBILIER - URBANERA
THOMAS	LAURIANE	EPF PACA
THOMAS	VALENTIN	EPASE
THORIS	MARTIN	DRIEA / UD 94
THOURIN	VINCENT	AAMO
TIGNOL	CÉLINE	RATP
TIRMANT	BRUNO	SAS ILE FOLIEN VNF
TOBIN	LARA	DHUP/AD4
TOLIAN	MATHIEU	2EI VEOLIA
TOUBIANA	OLIVIER	PARIS SUD AMÉNAGEMENT
TOUCHARD	EMILIE	DGALN/DHUP/AD5
TOUCHEFEU	JACQUES	EPFAM

TOURNEBIZE	ELODIE	MAIRE DE CLICHY-LA-GARENNE
TRAUTMANN	FLORE	SENS DE LA VILLE
TROCAN	ADRIANA	ATELIER GARCIA-DIAZ
TRON	BORIS	DRIEA IDF/UD 93
URI	CAMILLE	BORDEAUX METROPOLE
VALOUGEORGIS	IOANNIS	SOCIETE DU GRAND PARIS
VAUTOR	YÂSIMÎN	MINITÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES
VERNEAU	MARIE-CHRISTINE	DRIEA
VIAL	ANNE	CEREMA
VIEILLEFONT-REGNIER	SOPHIE	MTES/DGALN/DHUP
VIGNE	ANNE	PUCA
VILLATTE	ALEXANDRE	EPA BORDEAUX EURATLANTIQUE
VILMIN	THIERRY	LOGIVILLE
VIORA	MIREILLE	CGEDD
VISIER	JEAN-CHRISTOPHE	CSTB
VVIEILHESCAZE	PIERRE	NACARAT
WARIN	BERTRAND	VALORIS
WEIBEL	EMMANUEL	CRÉDIT MUTUEL – AMÉNAGEMENT
YVONNET	LAURE	DHUP/AD
ZANELLA	FABIEN	









Ministère de la cohésion des territoires et des relations  
avec les relations avec les collectivités territoriales

Direction générale de l'aménagement, du logement  
et de la nature

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

Tour Séquoia  
92055 La Défense cedex  
Tél. : +33 (0)1 40 81 21 22

<https://www.cohesion-territoires.gouv.fr>



M'PRIM'VERT®

Impression : MTEs-MCTRICT/SG/DAF/ASAS/SET2 - Imprimé sur du papier certifié écolabel européen