

Rapport d'activité 2016

Rédacteurs

Les coprésidents du RNA : Nicolas Ferrand et Pierre Bousquet

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

Pour la DHUP : Sabine Baillarguet, Emilie Touchard, Emilie Fleury-Jägerschmidt, Gwenaëlle Jourdren, Florent Dehu

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

Comité directeur du Réseau National des Aménageurs 2016 :

Pierre BOUSQUET (Icade), Nicolas FERRAND (EPA Marne / EPA France), Anne BLONDEAU (Citallios), Nicolas GRAVIT (Eiffage), Anne FRAISSE (Europolia), Yann Le Corfec (SNAL), José-Michael CHENU (Vinci), Isabelle DELUC-CHARLES et Romain HARLE (Fédération des EPL), Christian CUCCHIARINI (EGF-BTP), Jean-Louis FOURNIER (France Urbaine), Gervais DOLIGEZ (Ordre des géomètres experts), Jean BADAROUX (SEM Territoires), Christian LEVY (CGEDD), Dominique Duperret (LCA-FFB), Raphaële d'Armancourt (USH)

Secrétariat technique assuré par la DHUP, le CEREMA et la SCET :

Dominique Oudot-Saintgery, Rachel Chane-See-Chu, Caroline Maurand, Sabine Baillarguet, Emilie Fleury-Jägerschmidt, Valérie Belrose, Emilie Touchard, Gwenaëlle Jourdren et Florent Dehu (DHUP).

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

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

SOMMAIRE

Editorial.....	5
1.Un réseau au service de l'aménagement opérationnel.....	6
1.1.Un réseau pérennisé, lieu de partage des pratiques.....	6
1.2.Les problématiques de l'année 2016.....	7
1.3.Les enseignements de l'année 2016.....	8
1.4.Le programme 2017.....	10
1.4.1.GT1 2017 – L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement.....	10
1.4.2.GT2 2017 – La gouvernance collaborative du projet urbain.....	11
1.4.3.GT3 2017 – L'aménagement urbain à l'ère du numérique.....	11
2.Les groupes de travail.....	13
2.1.GT1 : L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement.....	13
2.1.1.Les problématiques et enjeux.....	13
2.1.2.Pour les aménageurs.....	13
2.1.3.Bilan et propositions.....	14
2.1.4.En 2017.....	17
2.2.GT 2 : L'aménagement urbain en mode participatif.....	18
2.2.1.Les problématiques et enjeux.....	18
2.2.2.Pour les aménageurs.....	19
2.2.3.Bilan et propositions.....	21
2.2.4.En 2017 : La gouvernance collaborative du projet urbain.....	22
2.3.GT3 – L'aménagement urbain à l'ère du numérique.....	23
2.3.1.Les problématiques et enjeux.....	23
2.3.2.Les enseignements.....	24
2.3.3.En 2017.....	25
3.Les séances plénières.....	26
3.1.Pourquoi les séances plénières ?.....	26
3.2.Les enjeux et enseignements de chaque séance.....	26
3.2.1.BIM, maquette numérique.....	26
3.2.2.Les investisseurs et l'aménagement : une diversification des interventions.....	27
3.2.3.Aménagement éphémère, transitoire et temporaire : vers un nouveau segment de la filière aménagement ?.....	28
4.L'ensemble des productions du Réseau.....	29
4.1.Les contributions des 3 groupes de travail.....	29
4.2.Des fiches et des notes.....	29
4.3.Fiches produites par le Ministère à l'attention des participants des sessions de travail.....	32
5.Propositions d'évolution des textes - point au 26 juin 2017.....	33
6.Liste des participants.....	36

Editorial

Le réseau national des aménageurs fête en 2017 ses deux ans d'existence. Deux années d'échanges, de rencontres et de travail en commun qui ont confirmé le rôle unique de ce réseau comme lieu de partage entre les professionnels publics et privés de l'aménagement. Au cours des différentes séances, le réseau a su également s'ouvrir aux acteurs qui concourent à la fabrique de la ville : concepteurs, architectes, urbanistes, bureaux d'études, associations, acteurs du numérique, etc.

Je remercie chaleureusement les membres du comité directeur, particulièrement ses deux co-présidents, Nicolas Ferrand et Pierre Bousquet, ainsi que les six chefs de file des groupes de travail de l'année, Anne Blondeau, Nicolas Gravit, Anne Fraisse, Yann Le Corfec, Isabelle Deluc-Charles et José-Michael Chenu. Leur implication tout au long de cette session 2016 pour construire les travaux du réseau et en animer chaque séance constitue le facteur de sa réussite.

Les rencontres du réseau concrétisent une plus grande collaboration entre administration et acteurs de l'aménagement. Tout au long des rencontres, les professionnels identifient des conduites de projet inspirantes pour leurs propres pratiques. La Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages profite également de ces échanges pour construire des politiques publiques en faveur de la ville durable plus ancrées dans le réel et plus efficaces.

Laurent GIROMETTI

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 en logements neufs qu'en logements existants à renouveler.

Dans le cadre de la démarche « Objectif 500 000 logements » déployée en 2013-2014 par le ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, l'amélioration des conditions de développement et de mise en œuvre de l'aménagement opérationnel est rapidement apparue comme la clé de voûte de l'accélération de cette production, méritant à ce titre un lieu de réflexion dédié.

La mise en place en 2015 par le ministère du logement du Réseau National des Aménageurs (RNA) répondait ainsi à trois objectifs : organiser le partage d'expériences et de pratiques, faciliter le recueil de l'avis des aménageurs sur certaines questions d'actualité ou orientations gouvernementales, être force de propositions pour faire évoluer les pratiques ou la réglementation. Regroupant tous les praticiens de l'aménagement opérationnel, qu'ils soient publics ou privés, le réseau s'intéresse à toutes les échelles de projets, du lotissement communal à l'opération d'intérêt national, et à tous les territoires, des bourgs ruraux aux métropoles.

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

- structurer un lieu de capitalisation et d'échanges d'expériences innovantes. C'est ainsi qu'en 2016 a été ouvert le site internet du réseau (www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr) ;
- offrir un cadre de réflexion, d'objectivation et de proposition en vue d'un perfectionnement des pratiques ;
- alerter, proposer et innover en fournissant au ministère chargé du logement la matière afin qu'il puisse mieux tenir compte des retours des praticiens dans la genèse des politiques publiques, dans un souci d'accélération et de sécurisation des projets de construction ;
- constituer un vecteur de diffusion de l'information sur les mesures en cours d'adoption ou d'élaboration.

Cette deuxième année d'activité du RNA a confirmé l'intérêt rencontré auprès des professionnels de l'aménagement urbain, au travers de quatre sessions qui ont attiré un public nombreux, divers, et fidèle. Dans le fil de l'année 2015, les échanges ont été centrés sur les pratiques d'aménagement innovantes et l'analyse des mutations techniques, économiques ou

institutionnelles en cours : nouveaux modèles de co-production entre public et privé dans un contexte de contrainte des finances publiques, évolution des attentes citoyennes en matière de construction du cadre de vie, impact des technologies et services numériques sur la chaîne de production de la Ville, de la conception à la gestion urbaine. Naturellement, dans le prolongement de l'impulsion de la COP 21, les questions environnementales ont irrigué les réflexions des différents groupes de travail.

1.2. Les problématiques de l'année 2016

Dans un contexte durable de tension des finances publiques et d'évolution des attentes de la société en matière de cadre de vie, le thème de la **coproduction public-privé** est resté un sujet d'intérêt central, en tant que levier d'amélioration de la faisabilité économique et de la rapidité de réalisation des opérations d'aménagement. Après le tour d'horizon réalisé en 2015, les **modalités opérationnelles de cette coproduction**, qui peuvent prendre des formes multiples, ont été interrogées de façon plus systématique par un premier groupe de travail (**GT1**), au travers de retours d'expériences diversifiés : modalités de contractualisation, outils de financement, instruments de mobilisation du foncier, etc. Le groupe a cherché à identifier les facteurs de réussite comme les limites et pistes d'amélioration des montages expérimentés aujourd'hui dans le fil des réformes récentes, voire lancées *ex nihilo* par les collectivités : appels à projets ou à manifestation d'intérêt, macro-lots, procédures d'autorisation accélérées, contrats globaux.

Cet examen a permis de vérifier que la coproduction public-privé intéressait désormais de nombreux aspects des montages opérationnels. Les partenariats visant à « faire la ville avec » peuvent associer aussi bien des propriétaires fonciers, des bailleurs sociaux et des promoteurs que des fournisseurs de services et des acteurs économiques nationaux ou locaux (voire des start-up). Le fort développement des appels à manifestations d'intérêt (AMI) à l'initiative des collectivités locales, tout comme l'émergence de nouveaux partenariats en vue d'intégrer des exigences renforcées en matière de développement durable ou de ville intelligente, témoignent de besoins nouveaux : les acteurs de l'aménagement sont de plus en plus souvent conduits à élargir leurs champs d'intervention traditionnels pour répondre aux défis de la ville contemporaine, avec à la clé de nouvelles modalités de coopération financière.

La **participation citoyenne à l'élaboration des projets d'aménagement** a été un second axe de travail du réseau en 2016. Face aux évolutions sociétales, les aménageurs développent de nouvelles pratiques de participation, allant parfois jusqu'à la co-élaboration voire à la co-production avec les habitants et les usagers. Le second groupe de travail (**GT2**) a exploré ces démarches, vécues non plus en tant qu'application d'obligations réglementaires stricto-sensu, mais comme opportunités d'amélioration des projets. La question de l'inscription de telles initiatives dans les dispositions issues de la réforme de démocratisation du dialogue environnemental a pu être soulevée à cette occasion. Les expériences de financement participatif et d'aménagement éphémère ou transitoire, dont les exemples se multiplient dans les opérations de longue durée, ont également été interrogées au travers d'une séance particulière.

Enfin, le RNA a pris acte du fait que l'aménagement urbain ne pouvait rester à l'écart des transformations qui traversent la société et l'économie sous l'effet des **technologies et services numériques**, eux-mêmes en perfectionnement constant. Un troisième groupe de travail (**GT3**) s'est intéressé en 2016 aux enjeux pour les aménageurs dans ce domaine : Quels modes opératoires, quelle organisation, quelles compétences doivent-ils déployer pour intégrer les solutions nouvelles offertes aussi bien aux acteurs de la chaîne de fabrication du cadre de vie qu'aux habitants et usagers des futurs quartiers? Quelles innovations dans les infrastructures et les réseaux sont-elles désormais permises dans les projets

d'aménagement ? Comment la programmation urbaine et l'offre de services peuvent-elles être enrichies dans ce nouveau contexte, et selon quel processus les concevoir puis les mettre en œuvre pour en garantir l'efficacité et l'appropriation par le public ?

Enfin, le RNA a souhaité traiter de **sujets émergents en séances plénières** permettant de documenter et de confronter une diversité d'approches par des tables rondes, en marge de ses groupes de travail. Trois demies-journées ont ainsi été consacrées, en 2016, au déploiement du BIM (Building Information Modeling) dans l'aménagement urbain, à l'implication des investisseurs privés dans le portage foncier voire la réalisation de grands projets en ensembliers, et aux formes et modalités d'expériences d'aménagement transitoire particulièrement significatives. Il faut souligner le très grand succès de ces manifestations qui ont, à chaque fois, attiré plus d'une centaine de participants et ont su susciter des débats nourris entre les intervenants et les professionnels.

1.3. Les enseignements de l'année 2016

Le GT1 a permis le partage de 15 retours d'expériences en 2016, dont sont ressortis plusieurs familles d'enseignements :

- **l'AMI ou l'appel à projets** deviennent un mode de consultation à part entière pour les collectivités locales pour choisir les aménageurs qui les accompagneront. Cette procédure est d'ailleurs parfois utilisée par les aménageurs eux-mêmes pour céder des charges foncières dans leurs opérations ;
- **la mobilisation de financements privés** en complément de financements publics se développe et peut porter sur des objets très variés des opérations d'aménagement ;
- **les opérateurs immobiliers se font plus présents dans le paysage de la transformation foncière dès l'amont** ; le cas échéant dans le cadre d'opérations publiques à maîtrise foncière partielle ;
- **sur les opérations d'envergure métropolitaine, les stratégies de réalisation par macro-lots** se développent, en s'accompagnant de nouveaux types de partenariats public-privé fondés sur un partage des risques reconsidéré.

Il a été observé, en premier lieu, que le mode de consultation par AMI (ou appel à projets) auprès d'opérateurs candidats à la réalisation de projets urbains était généralement adopté lorsque la programmation ou la conception pré-opérationnelle de ces projets devaient être enrichies ou confortées avant de constituer une base de négociation stable entre acteurs. La procédure de l'AMI peut s'appliquer à l'échelle de l'îlot aussi bien qu'à celle de grands périmètres nécessitant une réflexion urbaine d'ensemble. Elle s'adresse souvent à des groupements multi-acteurs non traditionnels, dans l'objectif de développer rapidement des projets urbains innovants, en s'appuyant sur les moyens financiers et de conception des groupements-candidats, consultés plus en amont que dans des procédures classiques. Les principales interrogations du groupe de travail ont porté sur le modèle économique de l'ingénierie amont (études initiales coûteuses et généralement non indemnisées), ainsi que sur la sécurité financière et juridique des cadres contractuels mis en place dans la durée entre les collectivités et les groupements qu'elles retiennent à l'issue de leurs consultations.

Le deuxième thème mis en évidence par le groupe de travail a été celui des contributions financières des opérateurs privés, qui peuvent désormais porter aussi bien sur le foncier, que sur la réalisation voire l'exploitation d'équipements via un PUP, ou sur la construction / réhabilitation de bâtiments, et le cas échéant dans le cadre d'une attribution de « macro-lots ». Par les marges de manœuvre financières qu'elles dégagent, ces contributions apparaissent souvent comme le levier indispensable de la faisabilité des opérations, l'aménageur maître

d'ouvrage restant le garant de la cohérence et de la qualité d'ensemble de ces dernières.

Enfin, l'implication croissante de promoteurs, de bailleurs sociaux, ou parfois même d'investisseurs privés, dans la maîtrise foncière des opérations d'aménagement a été questionnée. Répondant à des logiques de développement patrimonial ou de constitution d'un portefeuille de moyen long terme, elle conduit les acteurs intéressés à perfectionner leur expertise dans l'évaluation des risques. Il leur appartient ensuite de tenter de borner ces derniers par des dispositions contractuelles ad hoc avec les collectivités ou avec leurs outils publics d'aménagement, dispositions dont la gestion peut se révéler délicate sur la durée. En tout état de cause, il a été souligné que de telles prises de position foncières supposaient une coopération renforcée avec les collectivités concernées, quel que puisse être le stade de mûrissement des projets auquel elles intervenaient, avec là-encore des implications fortes en termes d'ingénierie pour les opérateurs concernés, mais aussi pour la collectivité qui doit accompagner la démarche.

Le GT2 a pour sa part exploré les notions de concertation et de participation, mises en perspective au regard des obligations en matière de dialogue environnemental, et de facilitation de l'appropriation des projets au travers de phases d'aménagement transitoire. Il a été souligné que le cadre actuel fixé par les codes de l'urbanisme et de l'environnement portait avant tout sur l'information du public et sur la concertation, et non sur la co-production urbaine. Le groupe de travail s'est ainsi interrogé sur l'articulation entre les droits de l'environnement et de l'urbanisme, et sur l'opportunité d'adapter les modalités de l'enquête publique pour favoriser une concertation plus fluide et continue tout au long des projets, sinon plus ambitieuse.

Une séance de travail particulière consacrée à l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental a fait ressortir de réelles avancées : même si les modes de travail des aménageurs sont profondément impactés par les nouvelles exigences, l'appréhension par le projet et la participation du public dès l'amont débouchent sur une décision publique de meilleure qualité et des réponses plus adaptées aux besoins du terrain. Des questions se posent cependant pour la mise en œuvre opérationnelle de certaines dispositions, notamment en ce qui concerne la notion de « projet multi-acteurs », en termes de responsabilités, d'organisation et de relations contractuelles. Le périmètre limité au volet environnemental interroge également : au-delà de ce dernier, le projet urbain comporte des volets sociaux et économiques que la concertation pourrait enrichir.

Les retours d'expériences analysés ont montré qu'au-delà de la concertation réglementaire, les aménageurs tentaient souvent d'associer plus pleinement encore les citoyens aux projets à des échelles et selon des modalités variées. Il en ressort toutefois certaines limites, la distinction entre « concertation volontaire » et « concertation réglementaire » n'obéissant pas à des définitions strictes, qu'il est par suite malaisé d'articuler.

L'examen des expériences menées en matière de financement participatif des projets d'aménagement a permis de premières constatations : le « crowd-funding urbain » semble se montrer adapté aux projets rapides, lorsqu'un complément aux financements bancaires est nécessaire, mais il n'apparaît pas à ce stade qu'il constitue une incitation particulière à une participation du public renforcée.

Enfin, la séance du GT2 relative à l'aménagement transitoire a permis d'illustrer qu'un travail de collaboration avec des acteurs locaux impliqués sur le terrain, mené à des échelles pertinentes (bâtiments, îlots), pouvait apporter un supplément de sens aux projets. A cet effet bénéfique, la « participation irruptive », consistant en l'investissement précoce de bâtiments ou de lieux dont l'utilisation est reportée dans le temps pour des nécessités de phasage de l'aménagement, peut en ajouter un autre : au-delà de sa dimension d'innovation culturelle ou

sociétale, sinon économique, elle peut permettre à l'aménageur d'amortir une partie des coûts dérivés induits par son action foncière par des économies de gestion.

Consacré en 2016 à l'impact des transformations de l'économie et de la société par le numérique sur la fabrique de la Ville, le GT3 a été conduit d'emblée à un premier constat : les informations ou retours d'expériences sur le sujet commencent certes à foisonner, mais ils restent partiels, voire contradictoires.

Ainsi, s'il apparaît que l'introduction de l'innovation numérique dans les projets urbains doit aller de pair avec l'élargissement des partenariats auprès d'acteurs non traditionnels, intervenant aussi bien sur les réseaux que sur les données et services qu'ils permettent de véhiculer, des questions essentielles restent à ce stade sans réponse certaine pour les aménageurs : comment sélectionner les investissements de la « ville intelligente », souvent très significatifs, comment sécuriser son indépendance face aux fournisseurs d'infrastructures ou de données ?

Une autre difficulté, d'ordre structurel, complique la prise de décision : le temps long des opérations d'aménagement s'accommode mal de la rapidité d'obsolescence des outils et des solutions numériques. L'aménagement urbain doit présenter de réelles capacités de robustesse voire de « résilience » face à cette instabilité.

Face à de telles incertitudes, le groupe de travail a esquissé des pistes de solutions basées sur l'adaptabilité, voire la réversibilité, des aménagements autant que des programmes immobiliers. Ainsi, c'est en direction de solutions d'aménagement qui, bien que non transformables à faible coût, seraient à même d'accueillir des infrastructures ou des services numériques en évolution constante que pourraient s'orienter les réflexions à l'avenir.

1.4. Le programme 2017

La matière étant riche et en renouvellement constant, les thématiques retenues pour 2017 s'inscrivent dans la continuité de celles de 2016.

Le sujet des contrats et financements pour la mise en œuvre opérationnelle de la coproduction public-privé reste une préoccupation majeure des participants du RNA.

Parallèlement, la recherche d'une gouvernance de projet et de manières de faire mieux partager reste une attente sociétale dont les aménageurs doivent se saisir, tout en veillant à ce que cela ne porte pas atteinte à l'équilibre économique et à l'avancement de leurs opérations.

Enfin, l'investigation raisonnée des incidences de la révolution numérique sur les modalités de programmation, de conception, de réalisation et de gestion des projets doit être poursuivie, tant elles sont fortes de conséquences potentielles sur la chaîne de production du cadre bâti.

1.4.1. GT1 2017 – L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement

Le foisonnement de partenariats, de montages contractuels et financiers identifié par le RNA en 2016 amène le GT1 à poursuivre son travail de connaissance des innovations contractuelles et financières de la coproduction public-privé en 2017 : identifier et comprendre ces montages, analyser leurs intérêts et limites, faire ressortir les éventuels freins à la coproduction entre public et privé.

2017 sera ainsi l'occasion d'un focus sur des véhicules spécifiques de portage et de réalisation, plus ou moins intégrés, de projets d'aménagement et de construction : SEM à opération unique (SEMOP), SCI de construction-vente (SCICV ou SCCV), SPLA d'intérêt national (SPLA IN). Un module sera consacré à l'appréciation fine des mécanismes de financements croisés (PUP, subventions, intervention d'investisseurs fonciers solidaires) et à leurs impacts sur la conduite des opérations qui en font l'objet. Enfin, il sera proposé des études de cas en secteur de renouvellement urbain et dans les villes moyennes, en écho des enjeux auxquels sont confrontés de nombreux territoires aujourd'hui.

1.4.2. GT2 2017 – La gouvernance collaborative du projet urbain

Dans le fil du cycle précédent, le GT2 élargit son périmètre de travail à la question de la gouvernance collaborative du projet urbain, au-delà de l'axe plus restreint de la participation citoyenne. Devant l'apparition de nouveaux acteurs, professionnels, partenaires financiers ou économiques, et l'influence croissante des habitants et usagers dans la fabrique de la Ville, il s'agit de mieux appréhender les formes possibles et les modalités de fonctionnement de nouveaux systèmes de gouvernance au travers de retours d'expérience, en interrogeant le rôle « d'ensembliser » que l'aménageur est appelé à y tenir.

Le groupe de travail poursuivra ainsi ses échanges sur les manières de traduire concrètement les ambitions en matière de renforcement de la participation du public aux projets d'aménagement, notamment au regard des exigences croisées des droits de l'urbanisme et de l'environnement, sur la mise en application opérationnelle de l'ordonnance de démocratisation du dialogue environnemental et sur les démarches de financement participatif.

1.4.3. GT3 2017 – L'aménagement urbain à l'ère du numérique

Les enjeux liés au développement du numérique et à ses incidences sur les projets urbains restent encore difficiles à appréhender. Le GT3 poursuit en 2017 le travail entrepris en 2016, en s'intéressant particulièrement aux services et aux activités auxquels l'économie numérique et ses technologies peuvent ouvrir de nouvelles perspectives. S'agissant de problématiques au croisement de la prospective et des préoccupations opérationnelles, le partage et l'analyse d'expériences en matière de ville intelligente (smart city), y compris à l'étranger, seront au cœur de la démarche d'investigation.

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

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

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

Panorama des rencontres organisées par le réseau lors du cycle de travail 2016 :

Trois séances plénières en matinée, réunissant chacune autour de 150 participants :

- Le BIM et l'aménagement, le 22 septembre 2016
- Les investisseurs et l'aménagement, le 9 décembre 2016
- L'aménagement éphémère, transitoire et temporaire, le 24 mars 2017

Trois groupes de travail se sont chacun réunis 4 fois, les 26 mai 2016, 22 septembre 2016, 9 décembre 2016 et 24 mars 2017 :

Le GT 1, relatif à « l'aménagement urbain en coproduction public-privé, contrats et financements » :

- Le financement public-privé de l'aménagement
- Les leviers de mobilisation du foncier associant acteurs publics et privés
- Les appels à manifestation d'intérêt, un nouveau mode de faire ?
- La création de valeur et la sécurisation des projets liés à l'aménagement temporaire.

Le GT 2, relatif à « l'aménagement urbain en mode participatif » :

- L'aménagement urbain en mode participatif, de quoi parle-t-on ?
- Co-élaborer : co-programmation, co-conception.
- Démocratisation du dialogue environnemental / Le financement participatif.
- La participation « irruptive » : quand la société civile vient bousculer les acteurs de l'aménagement.

Le GT 3, relatif à « l'aménagement urbain à l'ère du numérique » :

- Renouveler la programmation pour intégrer les nouveaux usages liés au numérique.
- Réseaux intelligents : quelle collaboration aménageur / opérateur / collectivité, pour quelle offre de service et quelle résilience de ces réseaux ?
- Quels sont les nouveaux besoins en terme de lieux et d'espaces ? Comment répondre à de nouvelles demandes ?
- Aménagement temporaire, faire du chantier une phase constructive et positive dans les quartiers existants.

Participation au Réseau :

Les 4 séances du RNA du cycle 2016 ont réuni 377 participants.

133 participants sont venus au moins 2 fois.

Hors agents de l'État :

- 48 % des participants sont des aménageurs publics et privés, des établissements fonciers et promoteurs (45 % privés et 55 % publics).
- 41 % représentent des professionnels très variés : architectes, bureaux d'études, chercheurs, entreprises, notaires, avocats et juristes, investisseurs.
- 11 % représentent des collectivités.

2. Les groupes de travail

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



2.1.1. Les problématiques et enjeux

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

En 2016, les acteurs de l'aménagement, membres du RNA, ont voulu approfondir la connaissance des montages financiers et fonciers à effets de levier sur la valeur et des contractualisations assurant le partage des risques et de la valeur ajoutée entre les acteurs des opérations. Ces deux moyens d'actions ont été réunis dans un même lieu d'échanges, marquant une évolution par rapport aux groupes de travail de 2015.

Le groupe de travail 1 s'est ainsi attaché :

- à partager les pratiques innovantes de la coproduction public-privé en matière de contractualisation, de financement, de mobilisation du foncier et à identifier les pistes de progrès ;
- à prolonger les retours d'expériences sur l'analyse des risques pris par les différents acteurs de cette coproduction, les moyens de couverture de ces risques, et à faire ressortir les pistes d'amélioration.

Le groupe de travail a cherché à identifier les gisements d'optimisation, ainsi que les facteurs de réussite et les conditions de mise en œuvre de la coproduction des projets urbains.

2.1.2. Pour les aménageurs

La coproduction public-privé en aménagement se développe dans un foisonnement d'initiatives en matière de dispositifs, procédures, prises d'initiative (PUP, Semop, ...), de financements partagés et de nouveaux partenariats allant de l'amont à l'aval des opérations ou adoptés entre aménageurs.

L'élargissement des modalités d'intervention va nettement au-delà des procédures « balisées » de mise en concurrence de la commande publique et on assiste à un fort développement des appels à manifestation d'intérêt (AMI). Les aménageurs font aujourd'hui preuve d'initiatives dans un cadre renouvelé. Dans le même temps, face à une montée des attentes publiques et citoyennes, maîtriser la complexité de ces nouveaux montages devient un incontournable de la faisabilité des opérations.

Au moment où les opérations évoluent dans leur contenu, les modes de travail sont revisités dans un grand nombre de domaines (innovation, ville intelligente, développement durable, ...) et dans les partenariats nécessaires à leur réalisation.

La volonté des aménageurs d'être associés non seulement à la réalisation mais aussi à la conception des projets urbains, exprimée dès 2015, se concrétise par de nouvelles pratiques qui permettent de faire la ville « avec » : avec les propriétaires fonciers, les bailleurs sociaux, les fournisseurs de services, avec les start-up, les promoteurs, les collectivités locales, etc.

La coproduction public-privé se traduit par des financements croisés à différentes échelles des opérations. Ces montages financiers renouvelés vont de pair avec un partage des risques d'opération, en cours de définition. Potentiellement, ils pourraient apporter des effets de levier sur la création de valeur et la réalisation des projets.

Les aménageurs sont incités à réinventer leur rôle d'ensemblier urbain, à différentes échelles de projets, dans le cadre de la coproduction public-privé tout en assurant une création de valeur sur leur cœur de métier de la « fabrique des terrains » de la ville.

2.1.3. Bilan et propositions

Quatre grands enseignements sont tirés des séances de travail qui se sont appuyées sur le retour d'expériences de 15 opérations en 2016.

L'AMI s'affirme comme un nouveau mode de consultation utilisé par les collectivités locales

En l'absence de procédure définie par des règles spécifiques de la commande publique et de marché de conception-réalisation en aménagement, le foisonnement en cours des AMI se concrétise par des consultations de nature et de forme très variées : des AMI sont lancés sur un site - l'îlot XXL lancé par Euroméditerranée - ou plusieurs sites simultanément – l'AMI « Inventons la métropole » lancé par la métropole du Grand Paris –, allant d'une classique opération immobilière à des périmètres importants nécessitant une réflexion urbaine et d'aménagement, et dont la maîtrise foncière par la collectivité peut être totale, partielle ou à engager par l'aménageur lauréat. Les collectivités locales, et parfois même les aménageurs - la Société du Grand Paris avec « les Hubs du Grand Paris » par exemple -, sont aujourd'hui à l'initiative de ces appels à projets.

L'appel à manifestation d'intérêt (AMI) est de plus en plus utilisé par les collectivités locales pour consulter les aménageurs. Comme en ont témoigné les candidats à l'appel à projets du Belvédère sur la future ZAC Garonne-Eiffel, cette procédure, souvent adoptée dans le cas de projets dont la conception n'est pas aboutie, permet à la collectivité locale / l'opérateur de disposer de propositions différenciées, argumentées établies par les groupements-candidats et de bénéficier des valeurs foncières associées, selon la nature des sites et le niveau de tension du marché.

Les cadres juridiques de l'AMI s'inscrivent dans les principes de la commande publique, de préférence sans proximité formelle avec la concession d'aménagement, tout en pouvant être lancés dans le cadre d'un macro-lot de ZAC. Les AMI ne comprennent pas (ou peu) d'équipements publics à réaliser. La consultation comprend une phase de dialogue compétitif mobilisant 2 à 3 groupements-candidats sur plusieurs mois.

Trois récurrences ressortent des premières mises en œuvres exposées : 1) l'AMI aboutit le plus souvent à un contrat de vente immobilière ; 2) il marque une volonté d'enrichir et de développer rapidement un projet urbain en mobilisant des moyens économiques et de conception apportés par les groupements-candidats ; 3) il s'adresse à des groupements multi-acteurs, dépassant les équipes pluridisciplinaires traditionnelles, pour concrétiser l'innovation

urbaine.

Sans que des propositions soient formulées à ce stade, les débats portent principalement sur le modèle économique de l'ingénierie amont à trouver, sur les modalités contractuelles, leur sécurisation juridique et le partage des risques d'opération entre l'initiateur de l'AMI et le lauréat.

Des co-financements public-privé, mobilisés depuis le foncier jusqu'au projet urbain

A l'heure où les finances publiques locales se resserrent, les mécanismes de financement public-privé viennent compléter les dispositifs existants en permettant d'abonder le projet urbain lui-même ou un objet de l'opération :

1. le foncier,
2. la réalisation et l'exploitation d'équipements notamment au moyen du PUP dont le Cerema a dressé un retour d'expériences,
3. la construction / réhabilitation de bâtiments tels que la Halle Freysinnet de la ZAC Paris Rive gauche (société immobilière de Xavier Niel / SEMAPA),
4. un macro-lot (îlot du parc de la ZAC du Parc d'affaires, îlot XXL de la ZAC Littorale à Marseille, ...)

Au regard des opérations présentées, les montages financiers renouvelés sembleraient apporter davantage d'effets de levier sur la réalisation des projets que sur la création de valeur. L'opération de la plateforme industrielle Mecateamcluster® à Montceau-les-Mines en est une illustration.

Dans le cas des financements partiels, le rôle d'ensemblé de l'aménageur est l'un des facteurs de réussite des montages financiers croisés. L'aménageur contribue en effet :

- à la mise en cohérence entre les objectifs du projet et les modalités de réalisation (calendrier, coordination technique entre espaces publics et bâti...) comme a pu le faire l'EPAMSA en vue du financement du réseau de chaleur de l'écoQuartier Carrière Centralité
- voire au montage de partenariats (fournisseur de services, entreprises, investisseur économique pour un bâti / un foncier spécifique, ...) dont il est ou non partie prenante contractuellement.

Les leviers de mobilisation du foncier

Le paysage des acteurs de la « transformation foncière » évolue suite :

- à l'entrée d'opérateurs non aménageurs, dont fait partie le GIE Initiatives foncières, créé en 2016. Ils souhaitent diversifier leurs accès au foncier et pourvoir à leurs besoins fonciers pour développer leur patrimoine.
- à la diversification des modes d'intervention des bailleurs sociaux-aménageurs, illustrée par le bailleur-aménageur Vilogia sur la ZAC des Portes de Valenciennes et le Quartier Brazza à Bordeaux (mandataire d'un groupement bailleur-promoteur, montage en indivision en alternative au montage en VEFA, GIE d'acquisitions foncières, ...),
- à l'émergence d'investisseurs fonciers, poursuivant des stratégies financières propres¹.
- Les associations foncières urbaines (AFU) ont mobilisé un groupe contributeur adossé

¹ Voir aussi la synthèse de la plénière « investisseurs et aménagement » du 9 décembre 2016.

au réseau. Il est proposé une évolution de la garantie d'achèvement des travaux par tranche en AFUL (R 442-18 C.U.). Cette proposition, remontée en 2015 pour les lotissements dans le cadre du Réseau, pourrait faire l'objet d'une approche conjointe des lotissements et des AFUL.

Les leviers d'optimisation issus de la coproduction public-privé

Dans des contextes de métropole (Grand Paris, Marseille, Bordeaux, Lille, ...), les montages innovants public-privé, adoptés sur des lots de taille importante ou des macro-lots, apportent des leviers d'optimisation principalement à 3 étapes du modèle économique de l'aménagement² :

1. **à la charnière aménagement – promotion**, par de la co-promotion en groupement comprenant un aménageur ou par l'organisation d'ateliers aménageur-promoteurs, dans le cadre de consultations promoteurs classiques. Les montages tendent à assouplir les conditions de prix en prévoyant des réajustements qui permettent de mieux gérer le risque de commercialisation sur la durée pour le promoteur (par exemple, sur l'îlot XXL entre Euroméditerranée et Bouygues Immobilier-LinkCity) ;
2. **entre aménageurs**, à l'échelle de macro-lots, où la contractualisation-cadre (protocole d'accord de la ZAC du Parc d'affaires entre CITALLIOS et Eiffage ou convention en référence au L311-5 C.U.) permet une sécurisation du bilan aménageur, un abondement financier indépendant des finances publiques locales (versement d'un acompte sur les charges foncières), un ajustement de la programmation en fonction du marché local (prix de sortie, typologies) et un partage du portage foncier ;
3. **entre aménageur et propriétaire foncier, sous la forme de ZAC à maîtrise foncière partielle telle que la ZAC des Docks de Saint-Ouen (Sequano Aménagement / Nexity) ou d'AFU : les montages recherchent ici un équilibre économique entre les coûts fonciers, les droits à construire à développer et les participations aux équipements publics.**

Tous les montages innovants présentés incluent des modalités organisationnelles de co-élaboration ou des comités techniques réguliers (hebdomadaire à mensuels) qui assurent une réelle co-production public-privé. Bien qu'elles soient source de coûts de coordination, les acteurs constatent qu'on ne perd pas de temps, que des leviers d'optimisation sont activés et que les risques d'opération sont partagés sur de nouvelles bases.

L'ensemble des opérations présentées en 2016 et des échanges figurent dans les comptes-rendus du GT1, disponibles sur le site internet du réseau.

²

L'étape entre aménageurs et fournisseurs de services ou créateurs d'infrastructure numérique est présenté dans la synthèse du groupe de travail n°3. De plus, la coproduction public-privé avec les collectivités locales a été approfondie en 2015 dans le réseau national des aménageurs.

2.1.4. En 2017

Le modèle économique de l'aménagement opérationnel poursuit sa recombinaison en mobilisant les leviers de la coproduction public-privé, comme le montre le foisonnement contractuel et partenarial actuel. Il reste donc utile de suivre les évolutions en cours et d'aider les acteurs de l'aménagement à prendre du recul.

Les pistes de travail du groupe de travail n°1 « L'aménagement urbain en coproduction public-privé : contrats et financement » pour 2017 visent : à approfondir la connaissance des innovations contractuelles et financières de la coproduction public-privé dans une approche performantielle et d'analyse des risques ;

- à repérer les limites des dispositifs existants comme innovants, et leurs améliorations possibles ;
- à faire ressortir les freins à la coproduction public-privé qui perdurent, voire nécessiteraient des évolutions.

Les thématiques d'approfondissement de la coproduction public-privé proposées sont :

- élargir l'éventail des montages innovants abordés, tels que la SEMOP, la SEMOP d'intérêt national, la société civile immobilière de construction vente, la future SPLA d'intérêt national,
- apprécier les atouts et les limites des financements croisés (PUP, investisseurs fonciers solidaires, ...),
- approfondir les exemples de coproduction public-privé en secteur de renouvellement urbain tendu et dans les villes moyennes,

Anne BLONDEAU, Directrice générale adjointe Grands projets et renouvellement urbain, CITALLIOS

Nicolas Gravit Directeur, Eiffage Aménagement

2.2. GT 2 : L'aménagement urbain en

ipatif



2.2.1. Les problématiques et enjeux

La manière de faire la ville aujourd'hui en France suit essentiellement une logique verticale et hiérarchique faisant intervenir les différents acteurs de l'aménagement urbain dans des temps et des espaces déterminés et figés. Dans un contexte d'évolution sociétale, les objectifs de durabilité et d'acceptation du projet urbain incitent à la co-élaboration voire à la co-production. Les maîtres d'ouvrage urbains tendent ainsi à faire évoluer leurs pratiques et leurs postures vis-à-vis de la participation citoyenne. Pour autant, l'exigence consultative dans son aspect réglementaire interroge, outre la question de la représentativité des acteurs appelés à participer, les problématiques de responsabilités, voire de perte de légitimité tant pour les élus que pour les techniciens de la règle urbaine.

Souvent acceptée en raison de son seul impact sur le contentieux ou la commercialisation, la participation du public tarde à être perçue par les opérateurs comme un gage d'amélioration de la qualité du projet.

Plusieurs enjeux et questions ont irrigué ce groupe travail :

- Est-ce un « impératif » (sociétal ou réglementaire) de concertation ou une opportunité de renouveler les pratiques ?
- Comment s'y prendre ? Sur quels objets ? Avec quels acteurs ?
- Comment les différents usagers de la ville (habitants et professionnels) peuvent ensemble, être acteurs de leur aménagement à des échelles très variées ?
- Quel intérêt, quelle articulation, quel « risque » pour les collectivités ? Les aménageurs ? Les opérateurs ? Notamment au regard des évolutions réglementaires récentes

Le groupe de travail a abordé au cours des 4 séances du cycle 2016-2017 les sujets suivants :

- la première séance, consacrée à la **concertation**, visait à présenter la procédure réglementaire et à appréhender les modalités de sa mise en oeuvre à partir d'un retour d'expérience montrant comment les ferments de la participation peuvent se développer au service du projet d'aménagement et de ses acteurs.
- la deuxième séance consacrée à la **co-élaboration** a permis d'échanger autour d'expériences de participation élargie dans des projets d'aménagement.
- la troisième séance s'est organisée autour de 2 aspects : un retour sur l'**ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental** n°2016-1060 du 3 août 2016, qui réinterroge les questions de participation du public dans les projets d'aménagement avec un impact pour les aménageurs publics ou privés, puis, en continuité de la plénière du matin sur les investisseurs institutionnels, le groupe s'est intéressé au **financement participatif** via une présentation sur le « crowdfunding » appliqué à l'aménagement.
- enfin la quatrième séance, en lien avec la plénière du matin sur les questions d'urbanisme transitoire, a interrogé la **participation "irruptive"** : quand la société civile, notamment via les acteurs culturels, vient bousculer les acteurs de l'aménagement.

2.2.2. Pour les aménageurs

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

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

Le cœur des préoccupations des aménageurs et des collectivités est de faire en sorte que les personnes puissent agir sur leur cadre de vie. En ce sens, il est souhaité un allègement de l'enquête publique pour ceux qui informent, qui concertent tout au long du projet. Un cadre, ainsi adaptable, serait préféré à une inflation de contraintes réglementaires qui, au contraire, pourrait limiter les ambitions participatives du programme, par un repli stricto sensu à la procédure. L'articulation entre le droit de l'environnement et le droit de l'urbanisme la réglementation (code de l'urbanisme - articles L103-2 et suivants, article L300-2) reste à investiguer.

L'**ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental** réinterroge les questions de participation du public dans les projets d'aménagement avec un impact sur les aménageurs publics/privés. La notion de « concertation processus » modifie fondamentalement la vision des acteurs et les pratiques des aménageurs qui devront intégrer cette composante dans leur management pour conduire la concertation de l'amont à la fin du projet.

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

La notion d'unicité de projet introduite par l'ordonnance à travers l'évaluation environnementale mérite d'être suivie en 2017 pour obtenir une vision juste des pratiques menées sur le terrain par les acteurs du territoire (retours d'expériences des services déconcentrés de l'État par exemple).

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

La concertation porte uniquement sur le volet environnemental ce qui est limitatif pour les projets d'aménagement rentrant dans le champ d'application de ce nouveau dispositif. Bien

qu'essentielle, l'opportunité du projet urbain revêt d'autres sujets majeurs (social, économique, culturel, etc.).

Une mise en cohérence entre les codes de l'urbanisme et de l'environnement est souhaitée en ce sens.

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

Comment faire en sorte que la contribution des habitants concertés participe de la qualité du projet urbain ?

Tout l'enjeu de la participation pour les aménageurs réside alors dans le choix des échelles et des modalités de participation les plus adaptées au contexte et au projet : de l'information à la co-décision, en amont comme en aval de la concertation réglementaire.

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

A l'inverse, quand la concertation volontaire a lieu préalablement à la concertation réglementaire, l'intérêt de cette double concertation peut se poser. Leur articulation n'est pas toujours évidente et les deux concertations peuvent se desservir (risque d'essoufflement et d'éparpillement).

Enfin la question de la représentativité des personnes associées et la gestion de controverse restent des sujets récurrents aux exercices de participation élargie. Pour autant, les exemples ont aussi mis en avant l'intérêt d'associer d'autres usagers, comme les publics scolaires.

La participation peut-elle aller jusqu'à la **participation financière des citoyens aux projets d'aménagement** ? Le financement participatif est un outil de financement alternatif aux banques qui permet de récolter des fonds auprès d'un large public via des plate-formes internet. En fort développement dans le domaine immobilier, ce mode de financement investit aujourd'hui le domaine de l'aménagement.

L'expérience pionnière présentée par Wiseed révèle que le financement participatif en aménagement est adapté à des opérations rapides dans le temps. Le modèle économique développé permet aux aménageurs de constituer des fonds propres en complémentarité des financements bancaires autorisant ainsi la sortie de projets immobiliers qui n'auraient pas pu se faire autrement.

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

Les collectivités elles-mêmes peuvent faire appel au financement participatif. Une toute première expérience a eu lieu à Langouet (35). Le retour de cette première expérience

permettra d'apprécier si le financement participatif constitue une réelle valeur ajoutée au bilan d'aménagement, notamment dans les zones détendues.

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

2.2.3. Bilan et propositions

Il ressort du groupe de travail les pistes d'évolutions suivantes :

→ Un toilettage réglementaire du code de **l'urbanisme pour sortir de l'entrée « procédure » pour avoir une entrée** par le « projet ». La participation suppose un renouveau de la conduite de projet en faveur d'un processus plus itératif.

La concertation volontaire, dès lors qu'elle remplit les objectifs prévus par le CU (L 103-2) en matière d'information et de concertation du public, pourrait-elle se substituer à la concertation réglementaire ? La solution serait de privilégier la prise en compte et la satisfaction d'objectifs qui auraient été débattus avec les acteurs concernés plutôt que de déterminer ab initio des modalités d'information et de consultation.

Cette proposition s'inspire de l'esprit de l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental pour privilégier le dialogue sur l'opportunité du projet à travers la participation publique.

→ La mise en cohérence du code de l'urbanisme et du code de l'environnement sur la démocratisation du dialogue au service de l'aménagement.

→ L'approfondissement de la notion de « projet multi-acteurs » introduite par l'ordonnance mais aussi à travers d'autres dispositifs de contractualisation pour une gouvernance partagée, tels que le PIM créé par la loi ALUR.

→ Le financement participatif n'en est qu'à ses balbutiements et les modèles économiques doivent se stabiliser. Les retours positifs de cette nouvelle économie collaborative au service du projet urbain reste un champ d'investigation.

→ La poursuite des retours d'expériences sur les diverses collaborations d'acteurs et notamment la mobilisation des entreprises au projet urbain.

→ La question de la pertinence de l'échelle du projet et de la participation, de faire projet à partir des ressources locales et des acteurs puis de mobiliser les outils d'aménagement adéquats, les partenaires à associer (investiguer les questions soulevées lors de la dernière séance du groupe de travail sur les pratiques de l'aménageur de demain).

→ Le suivi de la mise en application opérationnelle de l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental, notamment sur la notion d'unicité du projet à travers l'évaluation

environnementale : les premiers retours d'expériences attendus pour fin 2017 permettront d'en mesurer l'impact, de faire un premier bilan des outils de l'aménagement et de modifier si besoin le code de l'urbanisme en conséquence.

2.2.4. En 2017 : La gouvernance collaborative du projet urbain

L'évolution récente des pratiques d'aménagement avec l'apparition de nouveaux acteurs professionnels (financiers, économiques, etc.) d'associations et d'habitants interrogent les pratiques ordinaires en faveur d'une gouvernance plus collaborative mise au service du projet. Elle induit un changement du séquençage de l'aménagement et du rôle d'ensemblier de l'aménageur pour une redistribution active entre ces nouvelles parties prenantes du projet (notion de projet multi-acteurs, de nouvelles fabriques de partenariats).

Cette tendance se confirme par l'évolution réglementaire, notamment l'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental dans les projets urbains, qui légitime le dialogue sur le fond et sur l'opportunité du projet à travers la participation du public et introduit un changement de paradigme en positionnant le citoyen au même niveau que l'aménageur, les collectivités et les partenaires comme détenteur de l'intérêt général au côté de l'État.

Cette redistribution de la carte des acteurs du cadre de vie amène à approfondir la gouvernance plurielle de la fabrique de la ville au sens large et à partager les modes d'actions existants ou émergents pour faire projet.

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

Yann Le Corfec, Directeur juridique au SNAL

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



2.3.1. Les problématiques et enjeux

La révolution numérique a déjà impacté des filières professionnelles, le monde de l'industrie notamment, et a également permis l'émergence de nouvelles filières, tournées notamment vers l'économie collaborative et du partage. La question centrale du groupe de travail 3 du RNA en 2016 était : quelles incidences pour le métier et les pratiques de l'aménageur ?

Plusieurs défis sont ainsi à relever et sont de nature diverse :

- le premier concerne l'organisation même des aménageurs et les compétences à déployer pour intégrer dans leurs processus, les évolutions liées au numérique. BIM, maquette numérique sont autant d'occasions de travailler autrement, en renouvelant les méthodes dans une perspective de démarche davantage intégrée et collaborative.
- le second se développe autour des innovations techniques que le numérique permet, en particulier dans la réalisation des infrastructures et des réseaux traditionnels, cœur de métier de l'aménageur. Le numérique permet de gérer autrement ces réseaux et infrastructures, comme les réseaux électriques via les smart grids ou le stationnement, et suppose alors de les concevoir autrement, aussi bien dans leur dimensionnement que dans leurs modalités techniques.
- enfin le troisième porte sur les nouveaux besoins et les offres en termes d'aménagement à réaliser pour répondre à ces évolutions. En effet le numérique impacte également les comportements des ménages et des entreprises. Le développement de fab lab' en est un exemple, Dans ce contexte, la manière dont les aménageurs programment leurs opérations doit être repensée pour proposer des produits immobiliers et d'espaces permettant des usages aujourd'hui inconnus.

Quatre séances de travail ont été construites en 2016 pour :

- sensibiliser les aménageurs à ce sujet et les inciter à l'intégrer dans leurs réflexions quotidiennes ;
- repérer, identifier les innovations parfois dans des domaines éloignés du cœur de métier de l'aménageur ;
- identifier les points de blocage éventuels et les questions opérationnelles auxquelles sont confrontés les aménageurs.

À ces séances, s'est ajoutée une cinquième séance sur l'aménagement temporaire et transitoire en mars 2017. Cette séance s'est focalisée sur la phase chantier des projets avec l'opportunité de réaliser des aménagements temporaires. Ces formes d'aménagement s'inscrivent pleinement dans les défis décrits précédemment pour préfigurer, expérimenter, tester des usages et des services avant une éventuelle pérennisation dans le projet ou dans d'autres lieux.

2.3.2. Les enseignements

Le premier constat de la part des aménageurs est celui d'être submergé par toutes les informations, parfois contradictoires liées au numérique. Ce constat est également partagé par les collectivités. Certes, il faut faire évoluer les pratiques et introduire les outils du numérique dans les méthodes de travail, mais il est difficile de s'y retrouver et les investissements à consentir peuvent être importants. Se doter d'une maquette numérique par exemple est une lourde décision, tant en investissement, qu'en montée en compétence des équipes en charge de l'utiliser. Comment être sûr de faire le bon choix ? Comment s'assurer d'une certaine indépendance vis-à-vis des fournisseurs de données, des fournisseurs de logiciels, de systèmes d'informations ? Répondre à ces questions suppose de pouvoir identifier ses besoins en fonction des enjeux de son territoire, mais également des acteurs qui composent ce territoire dont les collectivités locales en tant que chef de file sur les questions d'aménagement. Afin d'aider les aménageurs à bien saisir les enjeux et à initier, sinon poursuivre, les réflexions concernant l'intégration dans leur métier des évolutions numériques, une séance plénière a été réalisée en septembre 2016, permettant de montrer un panel de solutions numériques en fonction des usages attendus mais aussi des moyens consacrés.

Les aménageurs doivent également faire face à une seconde difficulté. Les opérations qui sont actuellement livrées, ont été conçues depuis plusieurs années. 4 à 5 années sont nécessaires a minima entre la première projection d'une programmation et les premières réalisations. Or, les innovations liées au numérique se font dans un pas de temps beaucoup plus court, avec des vitesses d'obsolescence très rapide, parfois de l'ordre de 6 mois. La séance sur la programmation a d'ailleurs souligné le travail quasi-impossible d'anticipation à faire pour les aménageurs. Une solution est donc de renouveler les méthodes de programmation urbaine, de promouvoir l'agilité et la réversibilité, sinon l'adaptabilité des aménagements, mais aussi des programmes immobiliers. Une autre piste est de rechercher des solutions compatibles avec des aménagements difficilement transformables. Plusieurs exemples ont été donnés au cours des séances par exemple sur la gestion de trafic. La pose de capteurs intégrés dans une infrastructure n'est parfois plus possible ou s'avère trop onéreuse car le système n'était pas prévu initialement. Dans ce cas, le développement d'un système en connexion avec les capteurs embarqués par les usagers (smartphone/données liées au véhicule, etc.) est une alternative qui pourra d'ailleurs est plus facilement compatible sur un territoire plus vaste que celui de l'opération d'aménagement.

La recherche de solutions, parfois d'astuces, nous amène au troisième enseignement. Ces solutions ne se trouvent et ne se créent qu'à partir d'un partenariat renouvelé, en élargissant ces collaborations aux acteurs non traditionnels de l'urbain. C'est dans cette optique, qu'au cours des séances, des acteurs tels Colas, IBM, JC Decaux, Orange Smart Cities, la FING sont venus présenter leur vision de la ville de demain, des innovations qu'ils portaient pour réfléchir ensemble aux connexions à trouver en aménagement opérationnel. Ce travail est inachevé car les seules séances ne suffisent pas. Néanmoins, l'objectif initial de faire découvrir et de sensibiliser les aménageurs à de nouveaux sujets a été atteint.

Enfin, la question d'agilité, de réversibilité de l'aménagement a trouvé une résonance avec la séance sur l'aménagement transitoire. Les témoignages apportés lors de cette séance particulière, montrent la nécessité de (ré)introduire « de l'humain » dans nos opérations. Les technologies numériques peuvent aider, voire être un support : l'hologramme Ed'Gar a été installé à l'entrée de certaines gares du Grand Paris pour orienter les usagers vers les services et commerces ouverts en phase travaux. Cependant quelle que soit la solution technique/technologique retenue, le travail d'animation, de coordination en amont reste la clé de voûte d'un aménagement et de services réussis et appropriés. L'aménageur renoue ainsi avec sa tradition d'ensamblier et d'assembleur, son rôle de chef d'orchestre qu'il convient de cultiver.

2.3.3. En 2017...

Le groupe de travail n°3 a trouvé un équilibre dans ses travaux sur les apports du numérique et ses impacts sur la transformation des modes de production de la ville. En 2016, le groupe de travail s'est ainsi focalisé sur la compréhension de la révolution numérique en apportant quelques réflexions sur l'impact sur le métier, le positionnement et les pratiques des aménageurs. Pour autant le sujet n'est pas épuisé. Pour 2017, il s'agit de poursuivre cette orientation en inscrivant les échanges de ce groupe de travail à mi-chemin entre des réflexions de type prospective et une préoccupation sur les conséquences opérationnelles. L'objectif est de « challenger » les aménageurs sur leurs pratiques et les coopérations à monter. Cette dynamique doit ainsi se poursuivre pour l'année à venir avec un programme élargi aux impacts du numérique sur la partie « aval » de l'aménagement.

Les nouvelles applications du numérique portées par des opérateurs tiers viennent renouveler le rapport au temps dans l'aménagement avec la question de l'implication et de la responsabilité de l'aménageur dans la vie de leurs quartiers au-delà de leurs mises en service. Au risque de se voir remplacés par de nouveaux opérateurs venant du numérique, les acteurs de l'aménagement peuvent, voire doivent, se saisir de ses nouvelles opportunités. Quels montages, quels modèles économiques, quels partenariats permettront de renouveler ces pratiques ? Le GT s'efforcera de raccrocher ses travaux aux tendances émergentes portées par les aménageurs.

En 2017, nous proposons de traiter ces questions à travers deux sujets.

Les apports du numérique ouvrent de nouvelles perspectives à l'industrie productive, par une transformation de son appareil productif (pouvant être moins polluant, nécessitant une proximité avec les consommateurs, etc.) et par conséquent renouvelle les stratégies de localisation de ces nouvelles industries. En quoi ces tendances contribuent à la redynamisation des centres-villes en particulier pour les villes moyennes ? Quel rôle peut jouer l'aménageur, en tant que producteur d'espace ? Quel renouvellement dans les typologies de produits immobiliers et plus globalement dans les démarches de programmation pour être à l'écoute de ces besoins émergents ?

Le rapport à la mobilité des personnes comme des marchandises évolue également très rapidement avec des conséquences notables pour la programmation et l'équipement des futures opérations d'aménagement et plus globalement une organisation du territoire à repenser. Plusieurs thèmes peuvent d'ores et déjà illustrer cette mutation à l'œuvre avec le développement du e-commerce comme premier exemple. Dans ce contexte, quels sont les nouveaux besoins en termes de logistique et plus particulier de petite logistique ? Quels services peuvent être déployés entre la conciergerie, plutôt réservée aux zones denses et d'autres formules qu'il reste à découvrir ? Comment l'aménageur peut-il anticiper sur la réutilisation des déchets alors produits par les emballages ? Quelles sont également les conséquences sur le commerce traditionnel, ses besoins en espace de vente, espace de stockage, autres besoins ? Enfin, plus globalement quelle peut être la responsabilité de l'aménageur dans l'accompagnement d'un territoire pour intégrer ces mutations ?

Le groupe de travail reste bien évidemment ouvert à d'autres sujets. Il s'attachera à rechercher des exemples étrangers qui peuvent utilement questionner notre approche française.

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

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

3. Les séances plénières

3.1. Pourquoi les séances plénières ?

En 2016 et début 2017, trois conférences plénières ont été organisées. Ces séances visent à rassembler l'ensemble des membres du réseau sur des sujets nouveaux sinon d'actualité pour les aménageurs. Elles se veulent transversales à l'ensemble des groupes de travail et certains sujets peuvent être ensuite approfondis dans les groupes de travail l'après-midi.

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

- 22 septembre 2016 : BIM, maquette numérique en aménagement : de quoi parle-t-on ?
- 9 décembre 2016 : les investisseurs et l'aménagement : une diversification des interventions
- 24 mars 2017 : l'aménagement éphémère, transitoire et temporaire, vers un nouveau segment de la filière de l'aménagement ?

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

3.2. Les enjeux et enseignements de chaque séance

3.2.1. BIM, maquette numérique

La modélisation numérique représente une occasion de modernisation des pratiques de conception des ouvrages, des espaces, de la ville. Or la profession des aménageurs ne semble pas prête, notamment en comparaison avec ce qui se passe dans les pays étrangers.

Au-delà des évolutions propres à chaque discipline de l'aménagement, la modélisation numérique représente également une opportunité de transversalité et de continuité dans la maîtrise des projets.

- Transversalité en ce qu'elle permet à des praticiens divers de se rencontrer et d'échanger sur la base d'un support partagé ; la maquette numérique
- Continuité en ce qu'elle permet de capitaliser des informations, de la conception, en passant par la réalisation et jusqu'à la gestion des ouvrages.

L'intégration de ces outils réclame par ailleurs de forts investissements en même temps qu'il bouleverse les pratiques professionnelles.

La séance a été construite en deux temps :

- une introduction sur le vocabulaire utilisé, permettant de mieux appréhender les différentes notions et de comprendre les enjeux globaux
- un retour d'expériences de l'usage de la modélisation numérique par des aménageurs à différents moments du projet et répondant à des objectifs distincts.

Nous retenons plusieurs éléments de cette séance :

1. Dans le domaine de la modélisation numérique, les standards ne sont pas encore figés et les logiciels comme les matériels évoluent très rapidement. Cependant, il faut progressivement s'équiper et se former, le risque de perdre des marchés sera de plus en plus fort au fur et à mesure que tous les acteurs utilisent ces nouveaux modèles de conception, de suivi de réalisation et même de gestion.
2. Des maquettes numériques sont disponibles sur le marché à des coûts moindres, s'appuyant essentiellement sur une visualisation 3D d'un système SIG. Ces maquettes ont des vertus pédagogiques pour lire plus facilement un plan et peuvent contribuer à l'aide à la décision, notamment pour les élus ou encore être un support pour la concertation. En revanche, les maquettes numériques visant à la simulation sont réservées à des projets de recherche. Les exemples actuellement développés montrent la nécessité d'avoir des investissements importants aussi bien publics que privés.
3. Le facteur clé dans la modélisation numérique est l'esprit collaboratif avec lequel elle est mise en place puis pilotée. Dans ce contexte, l'aménageur n'est qu'un maillon d'une chaîne plus importante avec un rôle primordial accordé à la collectivité. Un tel projet nécessite ainsi de penser en amont la gouvernance du projet mais aussi de bien appréhender les données versées dans cette plate-forme et les usages qui peuvent en être faits. Bien pensée, une maquette numérique peut être un support pour un travail collaboratif rassemblant plusieurs acteurs, protagonistes de la fabrication de la ville.

3.2.2. Les investisseurs et l'aménagement : une diversification des interventions

Les contraintes nouvelles pesant sur les finances des collectivités locales amènent à trouver des alternatives au financement classique des opérations d'aménagement. Dans ce contexte, de nouveaux acteurs financiers jouent un rôle croissant dans le financement des projets urbains : des investisseurs-développeurs/aménageurs, des fonds de pension, des fonds d'investissement public-privé (comme Gingko) ou privés (ex. Landforse), des foncières (la Française), des investisseurs institutionnels ou des investisseurs internationaux...

Cette séance a donné à voir, au travers d'un éventail d'interventions possibles, les nouveaux modèles économiques urbains qui se mettent en place et la façon dont les acteurs opérationnels de l'urbanisme intègrent dans leur pratique ces nouveaux acteurs financiers des opérations d'aménagement.

Quatre temps ont permis de mieux connaître ces nouveaux investisseurs dans leur diversité, leurs logiques d'intervention et leurs relations avec les aménageurs et les collectivités territoriales porteuses de projets urbains :

- Un éclairage européen a mis en avant les modalités innovantes de mobilisation financière et des dispositifs financiers ayant un effet de levier sur la réalisation de grands projets urbains ;
- Sur les friches polluées, les stratégies d'intervention des fonds d'investissement privés et institutionnels & privés visent spécifiquement à apprécier finement et à couvrir les risques techniques de dépollution – source d'aléa fort des coûts fonciers – en s'appuyant sur des spécialistes du domaine ;
- Les co-investissements des financeurs institutionnels publics auprès d'acteurs publics et privés de l'aménagement se concrétisent sous forme de prises de participation dans des sociétés ou de prêts et non de subventions. Dans le cadre de leurs missions d'intérêt général, ils facilitent la mobilisation de financeurs complémentaires ;

- Des investisseurs financiers privés – fonds de pension ou foncière – orientent depuis peu leurs moyens au-delà de l'immobilier vers des projets d'aménagement ou des fonciers urbains ; ils engagent leurs fonds sur de plus longue durée, en renouvellement urbain, plutôt dans des secteurs tendus. La définition de leurs stratégies d'intervention est en cours.

Trois enseignements ressortent de cette séance :

1. L'appréciation des risques techniques, économiques et financiers associés à l'aménagement et au foncier se situe au cœur des décisions d'investissement de ces acteurs, en sus des critères de rentabilité financière de moyen terme (8 – 10 ans semble un plafond).
2. Du point de vue des investisseurs, la coordination public-privé et les partenariats avec les acteurs traditionnels de l'aménagement jouent un rôle important afin d'obtenir une visibilité sur le potentiel économique d'une friche, et donc de définir son modèle économique, puis de sécuriser ces investissements. Une attente particulière porte sur la non-réversibilité des choix stratégiques, des règles d'urbanisme et sur l'engagement rapide du projet.
3. Du point de vue des aménageurs et des collectivités, cette diversification des acteurs financiers de l'aménagement a un effet de levier sur la mobilisation des fonciers pollués ou en renouvellement urbain, gisements à enjeux mais coûteux à aménager. Elle a aussi un effet sur la réalisation de certains projets, situés dans les marchés les plus porteurs ou, en contexte moins tendu, soutenus par des financements publics nécessaires à l'amorçage du projet.

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

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

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

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

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

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

4. L'ensemble des productions du Réseau

Les travaux du Réseau National des Aménageurs se composent de plusieurs volets. Une grande partie de ces travaux sont disponibles via le site internet :

<http://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr>

4.1. Les contributions des 3 groupes de travail

Les échanges et enseignements de chaque groupe de travail sont consignés dans des comptes rendus, il en est de même pour les séances plénières.

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, disponibles sur le site internet du réseau :

- Les recompositions de la chaîne de l'aménagement et de l'immobilier
- Coproduction public – privé : la gestion contractuelle des risques opérationnels
- Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : quels facteurs clés du succès ?
- Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : retours d'expérience.
- Le crowdfunding en immobilier

- ZAC des Docks de Saint-Ouen : un partenariat fécond entre Séquano et Nexity
- Euromed 2, Îlot XXL Marseille
- Mecateamplatform, Creusot-Montceau
- Chevaigné, ZAC de la Branchère
- Cheux, Coeur de bourg
- Ivry sur Seine, ZAC Plateau
- Ivry sur Seine, ZAC Confluences
- Craponne-sur-Arzon, Centre-bourg
- Lyon, Parc Berliet
- Asnières sur Seine, le Parc d'affaires

Opérations 2016

	Chevaligné ZAC de la Branche	Cheux Coeur de bourg	Ivry/Seine ZAC Plateau	Ivry/Seine ZAC Confluences	Craponne-sur-Arzon Centre-bourg	Lyon Parc Berliet	Asnières s/ Seine le Parc d'affaires	Saint-Ouen ZAC des Docks	Creusot-Montceau MecatamPlatform@
Contexte	urbain								
	rural								
	périurbain								
type opération	Centre bourg								
	extension								
	reconversion								
	friches								
	restructuration urbaine								
Nature	ZAC								
	PA/PC								
	PUP								
	autre								
Aménageur	EPA								
	EPL								
	privé								
	collectivité								

Eléments clés pour la qualité et le succès de l'opération					
Nom de l'opération	commune	levier foncier	levier programme	levier organisation	levier partenariat
ZAC de la Branchère	Chevaigné	Politique foncière ancienne sur le territoire	Programmation souple qui a pu évoluer pour s'adapter au retournement de conjoncture Eco-hameau	Travail participatif sur l'éco-hameau (habitants, Coop, Aménageur, ville)	Travail avec les constructeurs de maisons individuelles pour produire du logement abordable
Coeur de bourg	Cheux	Intervention de l'EPF Normandie	programme à mixité fonctionnelle et sociale		Collaboration étroite et suivie tout le temps du projet entre la commune et le cabinet de conseil en urbanisme, également maître d'œuvre du projet.
ZAC Plateau	My/Seine	- Afin de soutenir le logement social, la ville verse une surcharge foncière aux bailleurs sociaux - Les négociations entre les promoteurs et la ville, ainsi que la vente de charge foncière différenciée par programme permet d'abaisser les prix de sortie moyen des logements	- Parmi les logements en accession, 40% doivent être à prix maîtrisés (dont en accession sociale) afin de créer du logement abordable - La diversité de type de logements combinée à une diversité de typologie (T1 au T5) a pour objectif dans le projet d'aménagement de créer un parcours résidentiel	La gouvernance de cette opération intègre une participation citoyenne active, notamment par une démarche de Haute Qualité Artistique et Culturelle (HQAC) initiée sur toute la durée de l'opération avec un Collectif d'Artistes	- Organisation régulière de réunions sur les différentes phases de projet et sur les chantiers (promoteurs et aménageurs) - Ceci nécessitant un travail important de communication de l'aménageur et une disponibilité des architectes, constructeurs, de l'aménageur et des services de la ville
ZAC Confluences	My/Seine	Lutte contre la spéculation foncière et maîtrise du développement de la ville, en résorbant l'habitat indigne en lien avec la dévitalisation du quartier et en rééquilibrant le quartier entre espaces publics, logements, équipements publics et locaux d'activité.	Programme relevant de multiples mixités - fonctionnelle (commerce, tertiaire,...) - sociale (LLS, libre, PSLA) - générationnelle (étudiants, jeunes travailleurs, personnes âgées,...)	- La phase de concertation dure le temps du chantier voire au-delà - Elle s'organise autour d'ateliers de rencontres (thèmes principaux : logement, travail, déplacements, divertissements) entre les habitants, les élus et services de la mairie, les aménageurs et les architectes - La municipalité a mis en place différents dispositifs d'échange, en grande partie en régie à l'exception de la concertation amont de la ZAC co-géré par un bureau de communication	Inversion de la démarche de conception: - Avant de céder la charge foncière à un promoteur, l'aménageur a lancé une consultation d'architectes et organisation d'un atelier de promoteurs - Mise en concurrence des groupements promoteurs-architectes - L'architecte est le même tout au long du projet
Centre-bourg	Craponne-sur-Arzon	Une collectivité qui s'est d'abord positionnée sur l'acquisition des premières maisons insalubres permettant de dédensifier et d'aérer le centre-bourg	- un plan-guide sous forme de plans d'actions de la commune pour 10 à 15 ans d'intervention en direct - des logements locatifs sociaux en centre-bourg pour diversifier l'offre de logements - un travail fin sur la mobilité et le stationnement dans ce centre-bourg		- un partenariat qui s'est construit avec l'EPF local pour l'acquisition des maisons dégradées en centre-bourg et assurer ainsi, le relais de la collectivité
Parc Berliet	Lyon	Un portage foncier intégralement assuré par le privé	- une opération entièrement privée qui inclut des équipements publics (groupe scolaire), des logements sociaux et logements abordables à hauteur de 40% des logements ainsi que le relogement sur site du bowling de la ville de Lyon	- constitution d'une société ad hoc regroupant les promoteurs pour les solidariser dans la convention du PUP face à la collectivité - mise en place d'un suivi soutenu en phase chantier pour la coordination des travaux relevant des maîtrises d'ouvrages différentes	- mise en place d'un PUP pour le financement des équipements publics du nouveau quartier - en parallèle négociation entre le groupement d'opérateurs et les collectivités sur le programme de construction et le règlement du PLU
Le Parc d'affaires	Asnières s/ Seine	- un macro-lot de 16 ha représentant 90% des droits à construire (en valeur) et apportant une aide au portage foncier dans un contexte de sols à la pollution mal connue - un plan masse qui s'inscrit dans le parcellaire existant afin d'assurer un rythme de réalisation soutenu	- programme à mixité fonctionnelle et sociale - sur le secteur Nord, le partenariat public/privé vient conforter la programmation. - Des équipements et des espaces publics qui visent la reconquête des bords de Seine	- une coordination opérationnelle poussée entre les 2 aménageurs de la ZAC et du macro-lot	- coproduction public-privé sur le secteur nord du macro-lot . - Une contractualisation souple, au travers d'un protocole global et financier entre le concessionnaire de la ZAC et le groupement Aménageur-promoteurs lauréat, suite au lancement d'une consultation de promoteurs
ZAC des Docks	Saint-Ouen	- ZAC à maîtrise foncière partielle	- programme à mixité sociale avec une grande diversité dans les produits logements (logements sociaux, logements abordables, logements libres) - parking mutualisé à l'échelle de l'opération	- des ateliers organisés entre les principaux acteurs du projet pour une mise au point du programme (dispositif moins lourd qu'une rédaction très précise des cahiers des charges) - une gestion de chantier anticipée pour éviter les interférences entre les différents chantiers, notamment avec celui du métro	une logique de partenariat continu tout au long du projet, en associant l'aménagement, les opérateurs publics et privés et les maîtres d'ouvrages des opérations connexes (métro notamment)

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

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

- Les concessions d'aménagements
- Modernisation du droit de l'environnement (mai 2016)
- Modernisation du contenu du plan local d'urbanisme
- Note sur la loi du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages
- Compensations agricoles collectives : publication du décret
- Bail réel immobilier
- Modernisation du droit de l'environnement (actualisation septembre 2016)
- Réforme de la participation du public (décembre 2016)
- Note relative au décret du 8 novembre 2016 relatif aux AFUP
- L'autorisation environnementale : des démarches simplifiées, des projets sécurisés
- Modernisation du droit de l'environnement (actualisation mars 2017)
- Palmarès des jeunes urbanistes 2016

5. Propositions d'évolution des textes - point au 26 juin 2017

4.1 ZAC : simplifier la procédure

Proposition	Problématique	Actions / Eléments de réponse
Introduire la possibilité de reporter au stade du dossier de réalisation l'exigence de l'étude d'impact	- Accélérer la procédure de création de ZAC et donc le passage en phase opérationnelle - Sécuriser les opérations en exigeant l'étude d'impact à un stade auquel le projet est bien calé. Ce faisant, serait évité le recours au complément d'étude d'impact, souvent source d'incertitudes juridiques, la multiplication des avis de l'autorité environnementale et constituant une « curiosité » juridique (seul le code de l'urbanisme permet une étude d'impact en deux temps). - Dans ce cas, préciser dans la loi, pour éviter tout nouveau débat juridique, que la concession d'aménagement peut être conclue dès approbation du dossier de création.	La proposition est en cours d'analyse. Elle pose des questions de compatibilité avec le droit européen. L'objectif est de rechercher une convergence optimale entre les enjeux d'études environnementales et de respect du droit européen et d'efficacité opérationnelle dans le cadre des ZAC.
Intégrer au code la notion de tranche opérationnelle pour permettre de mieux gérer les opérations de grande taille	Faciliter l'édition d'une DUP sur une partie de la ZAC, permettre l'approbation d'un dossier de réalisation partiel, d'une autorisation IOTA sur une partie de la ZAC etc...	1. La proposition pose notamment la question de son articulation avec l'entrée par le projet prévue par la réforme de l'évaluation environnementale - elle doit porter sur le projet dans son ensemble et est éventuellement actualisée au fur et à mesure des différentes autorisations. 2. Monter un groupe de travail au sein du RNA pour approfondir ces questions et recueillir les avis des différents membres
Permettre d'approuver un dossier unique de création-réalisation pour les projets de petite dimension pour lesquels l'ensemble des études peut être mené de manière simultanée.	Permettre d'accélérer la procédure quand la collectivité a déjà pousé très loin les études pré-opérationnelles, rendant ainsi artificiel le séquençage approbation dossier de création/dossier de réalisation	Actuellement, rien n'empêche une commune ou un EPCI de prendre deux délibérations lors de la même séance, avec néanmoins un risque juridique. Octroyer explicitement cette possibilité dans le code permettrait de sécuriser une pratique existante. Cela nécessite un vecteur législatif pour amender l'article L.311-1 du code de l'urbanisme

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

Propositions	Problématiques	Actions / Eléments de réponse
Création d'un statut d'aménageur de "second rang"	Le cadre juridique des relations, entre un titulaire de concession d'aménagement et un autre aménageur réalisant une opération au sein de l'opération concédée (aménageur de "second rang"), n'est pas clairement déterminé en l'état actuel du droit.	1. Vérification nécessaire de l'actualité de la demande 2. Examen de la compatibilité avec la directive "concession" en lien avec le bureau compétent du ministère de l'économie 3. GT avec professionnels, notamment sur la formalisation de la relation entre l'aménageur de premier rang et l'aménageur de "second rang" et le partage des responsabilités entre le "concessionnaire" et le "sous-concessionnaire".

4.3 Assouplissement du lien entre le permis d'aménager le lotissement et les permis de construire

Propositions	Problématiques	Actions / Eléments de réponse
Garantie d'achèvement des travaux : - Levée par tranches du lotissement réalisées. - Suppression de la garantie d'achèvement, si le lotisseur est un opérateur public ou un professionnel titulaire d'une concession d'aménagement.	La commercialisation des lots peut être effectuée, avant les travaux de finition ou avant l'exécution de l'ensemble des travaux du lotissement, moyennant toutefois la production d'une garantie financière par le lotisseur. L'objectif est de protéger les acquéreurs de lots si le lotisseur devait se révéler défaillant. Ces garanties ont toutefois un coût qui pèse sur l'aménageur. Elles pourraient en outre apparaître superflues dans certains cas.	Levée par tranches du lotissement réalisées : En l'état actuel du droit, les garanties financières peuvent déjà être levées partiellement via des DA/ACT partielles. Ce point sera spécifié dans une note technique à venir. Suppression de la garantie d'achèvement, si le lotisseur est un opérateur public ou un professionnel titulaire d'une concession d'aménagement : Il apparaît en effet inutile de doubler les garanties au stade de la concession d'aménagement et du permis d'aménager. Cela nécessite une modification réglementaire.
Simplifier la procédure de subdivision de lots de lotissement autorisée ; prévoir que le silence des colots convoqués en assemblée générale vaut accord sur la modification du lotissement.	Le recueil de l'accord des colots à la majorité qualifiée (moitié des propriétaires détenant ensemble les deux tiers au moins de la superficie du lotissement ou les deux tiers des propriétaires détenant au moins la moitié de cette superficie) est parfois difficile à réunir. Cet accord constitue un élément de respect du droit de propriété dont jouissent les colots. En revanche, il s'agit d'un frein à la densification des quartiers de lotissement.	Les modalités de recueil de l'accord des colots relèvent de l'accord des parties. La convocation d'une assemblée générale n'est donc pas obligatoire (elle n'est que l'une des modalités possibles). Une prochaine note technique apportera des précisions sur les diverses modalités auxquelles les colots peuvent recourir.
Permettre la pré-commercialisation des lots, avant la délivrance du permis d'aménager le	Le lotisseur ne peut pas consentir de compromis de vente avec un futur acquéreur de lot, tant que le permis d'aménager n'a pas été accordé.	Cette proposition soulève une question de sécurisation de l'acquéreur : la pré-commercialisation impliquera le versement d'un acompte sur le prix de cession du lot. Cet acompte sera perdu par

<p>lotissement.</p>	<p>Il s'agit d'une mesure de protection des acquéreurs, dans la mesure où le permis d'aménager est assorti d'une garantie de réalisation des travaux du lotissement. Toutefois, au niveau du préfinancement de l'opération, l'aménageur ne bénéficie pas du paiement d'un acompte sur le prix de cession du terrain par le futur coloti.</p>	<p>l'acquéreur en cas de problème d'accès au financement (refus de prêt) ou si le lotisseur est défaillant.</p>
<p>Préciser la notion de desserte des lots de lotissement.</p>	<p>La délivrance des permis de construire sur le périmètre du lotissement est subordonnée à l'équipement des lots. Une exception à ce principe, en cas de construction autre qu'une maison individuelle : Possibilité d'accorder les permis de construire, dès la délivrance du permis d'aménager. Toutefois, le permis de construire ne pourra pas être mis en œuvre tant que la desserte du lot n'aura pas été réalisée par le lotisseur.</p>	<p>1. En l'état actuel du droit, la « desserte » du lot conditionne - la possibilité d'accorder le permis de construire sur lot détaché, dans le cas où le lotisseur a été autorisé à vendre les parcelles avant l'achèvement complet des travaux du lotissement (R. 442-18 6 du code de l'urbanisme) - la possibilité d'exécuter les travaux de construction, dans le cas où le permis de construire (construit hors maison individuelle) a été accordé simultanément au permis d'aménager le lotissement (R. 442-18 c du code de l'urbanisme) La notion de desserte est déclinée aux articles L. 111-11 et L. 332-15 du code de l'urbanisme (réseaux publics de distribution d'eau, d'assainissement ou de distribution d'électricité) 2. L'appréciation de la desserte du lot relève du cas par cas. Il s'avère difficile de préciser ces contours via des dispositions de portée générale insérées dans le code de l'urbanisme. La précision de la notion de desserte des lots de lotissement relève plus d'éléments de doctrine à insérer dans le guide de l'instruction ADS¹</p>

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

Proposition	Problématique	Actions / Eléments de réponse
<p>Sécurisation juridique de la pratique des "divisions primaires", concernant le terrain d'assistance de la demande de permis de construire.</p>	<p>Une incertitude juridique pèse sur la définition du terrain devant être indiqué dans la demande de permis de construire. Selon l'interprétation qui est faite de l'article R.442-1 du code de l'urbanisme², ce terrain doit correspondre : - soit à l'unité foncière d'origine, c'est à dire avant détachement de la partie nécessaire à l'opération de construction objet du permis de construire. - soit uniquement au terrain d'assistance de l'opération de construction, c'est à dire à la partie de l'unité foncière d'origine concernée sans inclure le reliquat demeurant la propriété du propriétaire initial.</p>	<p>Une fiche du guide de l'instruction a été mise en ligne sur l'intranet du MCT qui précise que la demande de permis doit être présentée sur le terrain qui résultera de la future division. Si nécessaire, cette précision pourra figurer dans la note technique relative au lotissement, qui contractera une partie aux divisions foncières qui n'en sont pas constitutives. Une modification de la partie réglementaire du code de l'urbanisme n'est pas jugée indispensable, dans la mesure où l'article R.431-5 du code de l'urbanisme relatif au contenu de la demande de permis de construire ne fait pas référence à l'unité foncière mais au « terrain » : « La demande de permis de construire précise : (...)c) La localisation et la superficie du ou des terrains ; (...) »</p>

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

Proposition	Problématique	Actions
<p>Extension au-delà du Grand Paris Précisions sur le mode de passation des contrats.</p>	<p>La signature des "contrats de l'article 22" est cantonnée aux communes du Grand Paris ayant signé un contrat de développement territorial (CDT). En outre, les textes ne précisent pas expressément le mode de passation du contrat (marché ou concession)</p>	<p>Le régime juridique du contrat a d'ores et déjà été amélioré. L'article 22 a en effet été modifié par la loi « statut de Paris » pour élargir son objet (études / acquisitions foncières) et pour préciser que le mode de passation de ce contrat sur-génère soit celui des concessions d'aménagement.</p>

¹ Guide à destination des services instructeurs de l'Etat, par la suite diffusé aux services instructeurs des collectivités.

² Article R.442-1 "Ne constituent pas des lotissements au sens du présent titre et ne sont soumis ni à déclaration préalable ni à permis d'aménager :

a) Les divisions en propriété ou en jouissance effectuées par un propriétaire au profit de personnes qui ont obtenu un permis de construire ou d'aménager portant sur la création d'un groupe de bâtiments ou d'un immeuble autre qu'une maison individuelle au sens de l'article L. 231-1 du code de la construction et de l'habitation ; (...)"

6. Liste des participants

NOM	Prénom	Organisme
AGUSSOL	Mathilde	Atelier Jean Nouvel
ALBAREDE	Marine	FING
ALEXANDRE	Christine	Attitudes Urbaines
ALLAIN	Émilie	ANCC
ALLALI	Hammou	CDC
AMIC	Fabrice	ANRU
ANEMIAN	Roland	EPA Plaine de France
APOLLIN	Sylvie	INRAP
ASSERAF	Albert	JCDecaux
ASTIER	Damien	EPFIF
AUBRAT	Marion	Eiffage
AVRIL	Kalindra	CEREMA
AZALBERT	Xavier	Landforse
BACHELARD	Olivier	CEREMA
BADAROUX	Jean	Territoires Rennes
BADELLINO	Laurent	PROMOGIM- Agence Ile-de-France Ouest
BAILLARGUET	Sabine	DGALN DHUP
BARANES	Alain	Carrefour
BARAUD-SERFATY	Isabelle	Ibicity
BARNABÉ	Florent	Adena
BARRIAU	Marc	Adequation
BASCIANI-FUNESTRE	Marie-Antoinette	DRIEA
BECU	Patrice	Métropole du Grand Paris
BELIN	MARIE ANNE	USH/fédération des ESH
BELROSE	Valérie	DGALN DHUP
BENOIST-MOUTON	Marion	CEREMA
BENSAID	Jean	ICADE
BERGER	Annabelle	CEREMANord Picardie
BERNARD	Mareva	Nexity Ville & Projets
BERTHEREAUX	Fabrice	SAMOA
BERTIN	PATRICK	Consultant et professeur à l'ICH
BERTOLINO	Claude	EPF PACA
BERTRAND	Brigitte	SEMNA
BERTRAND	François	DHUP - AD
BESSIS	Bruno	DHUP
BEYLAU	Catherine	SEMAPA
BEZANÇON	Xavier	EGF BTP
BIENASSIS	Severine	CEREMA
BIZINA	Anastassia	Cogedim

NOM	Prénom	Organisme
BLONDEAU	Anne	SEM 92
BOITHIAS	Florent	CEREMA
BONJOUR	Marc	PERL
BONNEFOND	Gaëlle	DRIEA
BONNET-GRAVOIS	Nicolas	CEREMA
BORD	Jacques-Henri	TGB Aménagement
BORDES	Ghislaine	DHUP - AD
BOSTOCK	Thomas	Wiseed Immobilier
BOUET	Paul	Fédération des EPL
BOURGEOIS	Nicolas	Plurial Novilia
BOUSQUET	Pierre	ICADE PROMOTION AMENAGEMENT
BREMOND	Bernard	Groupe Brémond
BRIBAN	Christophe	CIRCAS
BRILLET	Sylvain	Agence Foncière de Loire Atlantique
BROSSA	Aurélie	DHUP - AD
BRUNE	Pénélope	DRIEA- Unité départementale du Val de MArne
BUCKET	Caroline	VINCI Construction France
BUROT	Olivier	Institut des Constructeurs et des Promoteurs
BUSSIERE	Bertrand	GIMAR
CAJELOT	Sophie	Sequano
CAMBAU	Rémi	Cadre de ville
CAMPION	Victoria	La belle friche
CANONNE	Estelle	DHUP
CAREMELLE	CHRISTIAN	Terena
CASCIOLA	Stéphanie	LBO France (fonds de pension)
CASTRES SAINT MARTIN	Annelise	DHUP - AD
CENTLIVRE	Catherine	PARIS BATIGNOLLES AMENAGEMENT
CESCAU	Pauline	WIP
CHALMET	Olivier	Ordre des Géomètres-Experts
CHANE SEE CHU	Rachel	DHUP
CHAPUS	Clémence	La Belle Friche
CHARREYRON PERCHET	Anne	CGDD
CHATINIERES-NAIM	Amina	G2C ingénierie
CHAUVIN	Frederique	Groupe Bremond
HAZELLE	Vivien	DGALN/DHUP/AD1
CHENU	José Michael	Vinci
CHENUET	Stéphane	Fédération Française du Bâtiment
CHOTTEAU	Patrick	M.I.Q.C.P.
CITRON	Paul	Plateau Urbain

NOM	Prénom	Organisme
CLEDAT-VAGNE	Hélène	SEMNA- Ville de Nanterre
CLUZEAU	Elodie	EUROPOLIA
COEUR	Eve	Altereo
COLLÉTER	Emmanuelle	CEREMA
CONRAD	Christina	Architecte
CORPECHOT	Patricia	AFDU
COTTIN	Astrid	Suez
COUGNON	Stéphane	SNCF Immobilier
COURPOTIN	FRANCIS	CEFLU SAS
COURTOT	Denis	EPAMSA
CREPEY	Anne sophie	Paris Batignolles aménagement
CROZON	Bénédicte	Nexity Aménagement Villes et Projets
CUBERTAFOND	Judith	EPFIF
CUCCHIARINI	Christian	EGF BTP
CZECHOWSKI	Silvain	CEREMA
D'ANNUNZIO	Simon	Linkcity Sud-Est
D'ARMANCOURT	Raphaële	UNION NATIONALE DES FÉDÉRATIONS D'ORGANISMES HLM
DASILVA	Tony	Groupe Arcade
DALIBARD	Marie-Claude	Club Ville Aménagement
DARMENDRAIL	Nathalie	SNCF Immobilier
DAVID	Laurent	CEREMA
DAVIDSON	Lola	INTA- Association internationale du développement urbain
DE CECCO MARCORELLES	deborah	marie de nanterre
DE LANVERSIN	Emmanuel	SAM
DE ROBIEN	Yann	CDC
DE SAINT LEGER	Thomas	Perl
DEBREIL	Aude	EPASénart
DECAUX	Amélie	SNAL
DECOSTER	Pierre-Charles	EPAMARNE
DELAIGUE	Marion	Latournerie Wolfrom Avocats
DELAUX	Benjamin	NFU
DELORT	Marc	EPF PACA
DELPRAT	Etienne	Ya+K
DELUC-CHARLES	Isabelle	FEDEPL
DEPRESLE	Bruno	EPASénart
DESCAMPS	Thierry	Lille Métropole
DIAZ	Monica-Isabel	DHUP - AD
DIGUET	Cécile	IAU IDF
DOLIGEZ	Gervais	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts
DOLLA	Bastien	Grand Paris Aménagement

NOM	Prénom	Organisme
DOT	Frederic	Dassault Systemes
DRIS	YASMINA	LAVUE UMR CNRS 7218
DROUART	Audrey	SNAL
DROZ	emmanuel	cabinet d'avocats
DUJARDIN	Lydie	Eiffage
DUJARDIN	Lydie	Crédit Agricole Immobilier
DUPERRET	Dominique	LCA
DUPEUX	Lounès	DHUP
DUVERNOIS	Olivier	Europolia
ERARD	Olivier	EPFIF
ESCOBAR	Laurent	ADEQUATION
ESPINOSA	Alexandra	CITALLIOS
EYMARD	Sébastien	Encore Heureux
EYRAUD	Bertrand	ADIM (Vinci)
FANNI	Michel	SUDS
FANT	Charlotte	Séquano Aménagement
FANTUZZI	Anne	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts
FARINEAU	Marie Odile	SCET
FAUQUEMBERGUE	Agnès	Citallios
FAUVET	Guillaume	CEREMA
FEDAILI	Imane	agence d'urbanisme Oise-la-Vallée (Creil)
FEGER	Bertille	ICADE PROMOTION AMENAGEMENT
FERLIN	Pierre	OPAC DE L'OISE
FERRAND	Xavier	Eiffage construction
FERRAND	Nicolas	EPAMarne la Vallée
FIGEAT	Dominique	Observatoire Régional Foncier Ile de France (ORF)
FILIU	Marc	ATHANOR SARL
FLEURY-JÄGERSCHMIDT	Émilie	DHUP - AD
FOISIL	Jean	Ministère du Logement
FOLEST	Estelle	Inrap
FOLLENFANT	Philippe	MEDDE
FONTAINE	Celine	EPAEM Euromediterranee
FOUCAUD	Isabelle	DREAL Bretagne
FOURNET	DAVID	Loticis
FOURNIER	Jean-Louis	Bordeaux Métropole
FOURREAU	Franck	EPF NORMANDIE
FRAISSE	Anne	EUROPOLIA
FREMEAUX	Eliane	Conseil Supérieur du Notariat
FREMEAUX	Eliane	Conseil Supérieur du Notariat
FULLENWARTH	Eric	SERS

NOM	Prénom	Organisme
GALADIMA	Souleymane	Wiseed Immobilier
GANDON	Jean-Théophile	DREAL BRETAGNE
GANILSY	Marc	Avocat
GARES	Alain	Europolia et Club Ville Aménagement
GARNIER	Lise	BOUYGUES Immobilier
GATEAU LEBLANC	Nicolas	TerriDev
GAUBERT	Laurent	Ordre des Géomètres Experts
GAUTHIER	Audrey	IAU IDF
GEILING	Franck	EPAEuroméditerranée
GENESTE	Stanley	GUAM Conseil
GEOFFROY	Géraldine	CEREMA
GHAYE	Guillaume	Lazare Avocats
GILGER	Grégoire	EPF de Poitou-Charentes
GILLIO	Nicolas	CEREMA
GISSSELBRECHT	Erwan	Paris Batignolles aménagement
GONNET	Michèle	MEDDE
GOSSET	Samuel	DDTM 59
GOURGOUT	Stephane	Bionatics
GRACIA	Olivier	Ville pour tous
GRALL	Philippe	EPF / EPFL
GRAND	Philippe	CGEDD
GRAVIT	Nicolas	EIFFAGE Aménagement
GREGOIRE	PATRICK	EPAEuroméditerranée
GUESPEREAU	Martin	Métropole Grand Paris
GUILBOT	Loïc	CEREMA
HALPERN	Olivier	Vloban
HAUCHECORNE	Cyril	DGALN
HAXAIRE	Jérôme	Ordre des Géomètres Experts
HAYOUN	Giovanna	FPI
HEBERT	FLORENT	DRIE AIF
HEBERT	Guillaume	DRIE Ile de France
HEMARD	Claire	Carrefour
HEQUET	Guillaume	vilogia
HEROQUER		EPF NPDC
HILY	Nicolas	CRONOS CONSEIL
HINARD	Jean-Yves	EPASénart
HUERTAS	claude	Dialogue Urbain
HUGUEN	Thomas	ArchiCoop (ArchiEthic)
HUMBERT	Laetitia	EPF Normandie
JACQUOT	Charlotte	SCET

NOM	Prénom	Organisme
JAMET	Valérie	La fabrique métropolitaine
JAOUEN	Marc	PUCA
JARGOIS	BEATRICE	Conseil Départemental du Cher
JEANNIN	Pierre	URBALISE CONSEIL EURL
JONCHERAY	Yves	DGALN - DHUP
JOSSO	Vincent	Le sens de la Ville
JOURDREN	Gwenaëlle	DGALN/DHUP/AD5
JOURNAULT	Eric	PERIAL DEVELOPPEMENT
KASZYNSKI	Marc	EPF Nord Pas de Calais
KERGER	Pascale	BAFU
KIS	Martine	Lignes de ville
KRIEBS	Laura	Métropole Grand Paris
L'ANGEVIN	Sophonie	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts
LABBÉ	Monique	Les Ateliers Monique Labbé, architectes - AFTES
LACHAUD	Elodie	CONSEIL REGIONAL ILE DE FRANCE
LAHRECH	Kenza	IBM
LAISNEY	Simon	Plateau Urbain
LARCHER	Louise	AMF
LAUBEUF	Marie-Pierre	Bordeaux Métropole
LAURIER	Alain	PERL
LAVAUD	Florence	PBB Deutsche Pfandbriefbank
LE BOUTEILLER	Véronique	M.I.Q.C.P.
LE BRUN	Nathalie	Toulouse Métropole
LE CORFEC	Yann	SNAL
LE CORRE	Laurent	SCET
LE FLOCH	Maud	Pôle des arts urbains
LE FOLL	Gwenola	DRIEA
LE GUEVEL	Anne-Marie	MCC
LE MERLUS	JEAN-MARIE	EP Paris Saclay
LE MERLUS	JEAN-MARIE	URBINO-DEVELOPPEMENT
LE ROY LIBERGE	Raymond	SULLY Promotion
LEBAS	Jean-Paul	UP'MANAGEMENT
LEBUNETEL	Nicolas	NL&associés
LEGRAND	C	Rennes métropole
LEHERISSEY	Elsa	SCET
LEONET	Jennifer	LET
LEPERS	Yves	SEMVR
LEPINOY	Olivier	IBM
LEVILDIER	Véronique	EPAPlaine de France
LEVY	Christian	CGEDD

NOM	Prénom	Organisme
LISTRAT	Denis	Interconstruction
LLADERES	Christophe	CNOA
LLORENTE	Marie	CSTB
LOUBET-LOCHE	Elise	DHUP - AD
MADLINE	Loïc	LINKCITY IDF
MAGES	Grégoire	Etat d'Esprit
MAIKOVSKY	Anne	EPAORSA
MAITRE	Juliette	CEREMA
MALÉ	Christine	Grand Lyon
MARCHAL	Pascale	Métropole Européenne de Lille
MARCHAND	Romain	Ivry
MARCOU	Thierry	FING
MARQUES	Modeste	GB2AAocats
MASBOUNGI	Aude	La Belle friche
MASCHINO	Lionelle	TECILI
MASCLAUX	Jérôme	Ville de Paris
MASSON	Thomas	Perl
MAURAND	Caroline	DHUP - AD
MAURICE	Nathalie	Bordeaux Métropole
MAURY	Matthieu	LCAFFB
MAZAUD	Léone-Alix	SCET
MAZODIER	jean	BCD
MEININGER	Carole	MLETR
MENAGE	marc	rics
MENEZ	Florence	CEREMA
MERCIER	Paul	Euralille
MESSAOUI	Sandy	EPAORSA
MESSAOUI	Sandy	EPAOrsa
MILOT	Grégoire	Etat d'Esprit
MOINE	André	Ex SEM Boulogne
MONIE	François	Forcity
MONTMORY	Gilles	Ville d'Ivry sur Seine
MORGANT	David	BEI
MORITZ	Isabelle	DHUP - AD
MORLET	Olivier	ICADE PROMOTION AMENAGEMENT
MSIKA	Ari	Sequano
MUNNICH	Raphael	Plaine Commune Développement
MURAIL	Michel	Bionatics
MUZIKA	Stephan	SEMHA
NAOURI	Emilie	EPAParis-Saclay

NOM	Prénom	Organisme
NARRING	Pierre	CGEDD
NAUDY	Sylvie	Orange
NAVAUD	Pascal	La Maison Abordable
NGUYEN HUU	Benjamin	BOUYGUES Immobilier
NOACK	SEVERINE	Ville d'Ivry sur Seine
NUE	Soizic	SEM Territoires Rennes
OLIVIER	Marie-Anne	Agence d'Urbanisme Clermont Métropole
OLIMER	Yannick	
OPIGEZ	Xavier	IAU IDF
OUDOT-SAINTGERY	Dominique	DGALN
PACHABÉZIAN	Noémie	VILLE EN OEUVRE
PAILLARD	Elsa	SEM Plaine Commune Développement
PALIERSE	Grégoire	CEREMA
PAPADOPOULOS	Agnes	DRIEAlle de France
PASQUIER	Guillaume	La Française
PAUWELS	Willem	SEM Massy
PAWELEC	Damien	Ville pour tous
PAWLOWSKI	Anne-Sophie	SCET
PAYRAUD	Olivier	IBM
PEIRANO	Albert	Habilege
PEROL	Thérèse	MAIRIE D'ARGENTEUIL
PEROT	François	Bruno Fortier
PERRIN	ERIC	SNAL
PEYTHIEUX	Françoise	Conseil Supérieur du Notariat
PIAU	Emma	La belle friche
PIAZZA	Hugues	ICADE
PICHEGRIN	Camille	Sorbonne
PINAUD	Nelly	SEMASSY
POIROT	Pascale	SNAL
PORTMANN	Guy	FPI FRANCE
POUILLAUDE	Agnès	CEREMA
POULAIN	Astrid	Séquano Aménagement
POULAIN GALLUCCIO	Véronique	Dalkia
PREGO	Nicolas	Suez
PRIGENT	Xavier	Ordre des géomètres-experts
QUENTIER	Ludovic	BOUYGUES Immobilier
RAMBAUD	Philippe	SERL
RECKNAGEL	Céline	EPASE
REUSSARD	Florence	La Fabrique de Bordeaux Métropole
REYNAUD	Lionel	Ville de Lieusaint

NOM	Prénom	Organisme
RICARD	Olivier	SOLOREM
RICHARD	François	Orange
RIDEAU	Jean-Baptiste	DHUP - AD
ROBINEAU	Claude	epamame
ROCHARD	Pierre	Carrefour
ROCHÉ	Rémi	Loticis
ROCHETEAU	Grégory	Ville de Clichy
ROCHETTE	Antoine	LCA-FFB
ROTH	VINCENT	Ordre des Géomètres experts
ROUCHETTE	Anne-Cécile	TerritoriZ
ROUILLY	Arnaud	CEREMAPôle Aménagement Numérique des Territoires
ROULLET SUREAU	Claire	Une autre ville
ROUSSAT	Jean-Baptiste	Plateau Urbain
ROUSSET	Xavier	DHUP
ROUX	Samuel	Toulouse Métropole
SABY	Alexandre	Icade Promotion
SAJHAUT	Phillipe	IBM
SARRAT	P.	AQUITANIS
SAUER	Anita	SEM Plaine Commune
SAUR	Geraldine	IBM
SCALISI	Margaux	ICADE
SCHMIT	Philippe	MEDDE-CGEDD
SCHMITT	sophie	linkcity île de France
SEDEVIC	Chantal	Caisse des dépôts
SERIN	Gwenaëlle	Nord Est Aménagement Promotion
SEVEN	Alain	VILLE DE PARIS
SORREAU	Julien	EP Paris Saclay
SOULA	Julien	CSTB
STRITT	John	AQUITANIS
TEFFAHI	Mehdi	Territoires
TEL-BOÏMA	Cédric	SERM 34
TERROIR	Patrick	Innovation Legal
TIRMANT	Bruno	VNF R&D
TOUCHARD	Emilie	DGALN AD5
TOUCHEFEU	Jacques	CGEDD
TRAUTMANN	Flore	Le Sens de la Ville
VALOUGEORGIS	Yoannis	SGP
VAN WAVEREN	Mélanie	PARIS BATIGNOLLES AMENAGEMENT
VAUTOR	Yâsimîn	DHUP
VAUTRIN	Brigitte	DREAL PACA

NOM	Prénom	Organisme
VERCHÈRE	Lucie	Grand Lyon
VERMEERSCH	Nicolas	Lille Métropole
VERPEAUX	ALICE	EURODISNEY
VEILHESCAZE	Pierre	NACARAT
VIGNE	Anne	PUCA
VILMIN	Thierry	Logiville
VINCENT	Agathe	IAU IDF
VTERBO	Patrick	Brown fields
WALKER	Nicolas	Reed Smith LLP
WINDELS	Yolande	Métropole Européenne de Lille
ZANELLA	Fabien	Tagerim
ZEIGER	Pauline	IAU IDF
ZELER	Claire	SNAL
ZETLAOUI LEGER	Jodelle	ENSA
ZUIN	Judith	Etablissement Public Foncier d'Ile de France

Ministère de la Cohésion des territoires
Direction générale de l'Aménagement,
du Logement et de la Nature

92055 La Défense Cedex
Tél. 01 40 81 21 22

www.cohesion-territoires.gouv.fr

