



Relever le défi des sobriétés en aménagement opérationnel Synthèse des enseignements du cycle 2018 - 2019

1/ Panorama des rencontres organisées en 2018

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

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

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

- **Table ronde 1 : Mise en perspective historique et internationale autour de la sobriété économique en aménagement.** Avec Laurent Théry, urbaniste, préfet honoraire ; Dominique Lorrain, directeur de recherche émérite au CNRS, LATTIS, Ecole des Ponts Paris Tech et la ville de Grenoble.
- **Table ronde 2 : Retours d'expériences autour des projets d'aménagement Manufacture et Plaine Achille à Saint-Etienne.** Avec la ville de Paris, l'EPASE, l'agence Vurpas, le collectif Virage et Atelier Georges.
- **Table ronde 3 : Quels leviers mobilisables pour optimiser les dépenses d'investissement d'un projet urbain, tout en alliant qualité et attractivité ?** Avec l'école d'urbanisme de Paris - Université Paris Est, la filiale aménagement du groupe Crédit Mutuel, Alphaville et Atelier LD.
- **Intervention de Julien Denormandie, ministre chargé de la ville et du logement.**
- **GT1 - Comment proposer des espaces publics pérennes, durables, proposant un confort d'usage, tout en maîtrisant les dépenses ?** Avec la ville de Paris, INFRA Services et TAKAHE Conseil.

- **GT2 - Quels nouveaux acteurs pourraient faire évoluer la chaîne traditionnelle, dans une recherche de sobriété ? Quels modèles associés, notamment économiques ?** Avec le Sens de la Ville, HABX, l'agence d'architecture François Scali ; l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre.
- **GT3 - Proposer des équipements publics de qualité tout en maîtrisant les dépenses : les leviers des aménageurs et des collectivités.** Avec Brest Métropole, Citallios, la ville des Mureaux, Bouygues Urban'Era et la SCET.

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

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

2/ Enseignements de l'année 2018

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

Concevoir des quartiers résilients au risque inondation

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

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

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

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

Un travail itératif entre hydraulicien et urbaniste, sous l'égide de la collectivité et de l'aménageur, en dialogue avec l'État, Synthèse des enseignements du RNA – Cycle sobriétés 2018 – 2019

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

Concevoir des quartiers vivables avec les hausses de températures prévues.

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

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

Cet enjeu d'adaptation à la chaleur est d'actualité pour tous, mais sa prise en compte dans les projets via le panel de solutions possibles est encore peu répandue. Quelques collectivités, aménageurs et experts jouent le rôle d'éclaireurs. Les expériences en France restent à développer et à évaluer plus systématiquement sur les projets, si l'on souhaite accélérer la production de villes vivables en intérieur comme en extérieur. L'aménageur semble se situer actuellement dans un temps d'action paradoxalement court par rapport au temps de la recherche et de l'expertise (connaissance, modélisation, ingénierie, évaluation).

Que pourrait être une démarche bas carbone à l'échelle de l'aménageur ?

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

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

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

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

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

Dans la perspective de villes compactes, limitant les flux de déplacements notamment, **quelles sont les tendances commerciales et logistiques (GT2) ?** Même si le digital n'est pas la cause des évolutions en cours, il va les accélérer : émergence des « pure players », émergence de l'omni-canal, émergence de nouvelles technologies qui fondent davantage la relation client enseigne sur la relation de services. Aujourd'hui, les nouveaux critères d'implantation sont basés sur des logiques de flux (aéroport, gares...) et là où les fortes densités urbaines existent. Les formats et les maillages sont en train d'évoluer (très fins jusqu'à 100m² et grandes plages d'ouverture), et le digital est en train de converger avec le commerce traditionnel. Le besoin de développement et de maillage d'infrastructures adaptées, pour du commerce situé dans des lieux d'échanges, proposant une mixité d'usage et du service, se renforce.

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

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

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

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

2. Relever le défi de sobriété économique

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

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

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

Dominique Lorrain, directeur de recherche au CNRS, LATTs, école des Ponts Paris Tech, a co-dirigé de récents travaux

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

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

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

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

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

- une incitation à concevoir de manière finalement plus intégrée : absorption de l'eau, lutte contre la chaleur...

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

Dans l'optique de la sobriété économique, le GT2 s'est intéressé à des acteurs qui développent de nouveaux modes de faire : conception modulable de logements et réversibilité d'usages, conception en semi-mesure de logements pour des acquéreurs permettant de réduire certains frais. Des difficultés notamment réglementaires freinent mutualisation et réversibilité en matière de logements et de bureaux ; concernant le développement de locaux d'activités économiques, en particulier productives, la crainte réside encore dans l'appréhension de pouvoir faire cohabiter ces activités avec d'autres, la frilosité des investisseurs et la méconnaissance des besoins d'entreprises et du marché.

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

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

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

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

3. Relever le défi de sobriété foncière

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

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

En secteurs tendus, des témoignages de la métropole de Bordeaux, accompagnée de l'aménageur Eiffage Sud-Ouest, et

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, renverser les logiques pour créer de la valeur, en raisonnant projet, créer une demande, et non accepter celle qui se

déclare spontanément, est une clé, comme en témoigne l'expérience de régénération de la raffinerie à Rouen par Valgo. Cela suppose en revanche de pouvoir fonctionner de manière plus courante en mode projet entre collectivités, Etat, aménageurs, opérateurs, et de compacter les process.

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, le GT3 a approfondi le thème du renouvellement de la ville sur elle-même, en se focalisant sur des secteurs peu tendus, en villes petites et moyennes. Sur nombre de ces secteurs, les problématiques de marchés peu tendus sur l'habitat et/ou l'économie, d'absence d'opérateurs publics comme privés et d'attractivité de l'extension face au renouvellement demeurent, d'un point de vue économique et de la complexité de l'action à développer en renouvellement.

Cette séance a confirmé l'intérêt de la concession d'aménagement comme bon outil contractuel d'ingénierie ensemble souvent nécessaire au renouvellement, voire à la revitalisation recherchée. Hors concession, des expériences associant

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

3/ Panorama des rencontres organisées en 2019

Journée du 29 mars 2019 : L'évaluation environnementale des projets d'aménagements urbains depuis la réforme : premiers retours d'expériences opérationnels et enseignements.

- **Introduction : L'esprit de la réforme et les premiers retours d'expérience.** Avec le CGDD - MTES et Philippe LEDENVIC, président de l'autorité environnementale (AE CGEDD).
- **Focus 1 - Les circuits : qui instruit, qui décide et quels sont les interlocuteurs au sein de l'AE, en fonction des projets et de leurs stades d'avancement ?** Avec l'AE CGEDD et le CGDD - MTES.
- **Table ronde 1 - Retours d'expériences autour du projet Euro3lys et de l'activité régionale Grand Est en matière d'évaluation environnementale des projets d'aménagement urbain.** Avec Nexity, la MRAE Pays de la Loire, l'agglomération de Saint-Louis, Unibail Rodamco, la DREAL Grand Est, la MRAE Grand Est et l'AE.
- **Focus 2 : Quand et comment définir le périmètre de projet ? Quelles problématiques se posent aux aménageurs et à l'AE en ce qui concerne les projets d'aménagement urbains ? Quels sont les retours d'expériences après 2 ans d'application ?** Avec le CGDD - MTES, l'AE-CGEDD et Laura CECCARELLI-LE GUEN, avocate associée DS Avocats.
- **Intervention d'Alain RICHARD, sénateur du Val-d'Oise, ancien président de la commission spéciale sur la modernisation du droit de l'environnement au sein du conseil national de la transition écologique (CNTE).**
- **Table ronde 2 - Retours d'expériences autour du projet Toulouse EuroSudOuest (TESO) et de l'activité régionale Occitanie en matière d'évaluation environnementale des projets d'aménagement urbain.** Avec Citallios, le CGEDD et la MRAE Auvergne-Rhône-Alpes, Europolia Toulouse, la Compagnie de Phalsbourg, la DREAL Occitanie et l'AE.
- **Focus 3 : Quel contenu viser pour la première étude d'impact, dans quelle(s) proportionnalité(s) ? Quand et comment l'actualiser ensuite ? Quelles sont les exigences de l'AE et quels retours d'expériences ?** Avec l'AE-CGEDD et la MRAE Auvergne-Rhône-Alpes.
- **Table ronde 3 - Retours d'expériences autour des projets Village Olympique et Village des médias, et de l'activité régionale Ile-de-France en matière d'évaluation environnementale des projets d'aménagement urbain.** Avec la DREAL Pays de la Loire et l'EPA Paris Saclay, la SOLIDEO, SOBERCO ENVIRONNEMENT, URBAN-ECO, la DRIEE Ile-de-France, et l'AE-CGEDD.
- **Focus 4 – Quels sont les enjeux de l'ERC ? Comment traiter la séquence « Eviter, réduire, compenser » dans l'évaluation environnementale des projets d'aménagements ?** Avec le CGDD - MTES, BIOTOPE et l'AE-CGEDD.

Journée du 4 juillet 2019 : Comment relever le défi de la transition environnementale et énergétique en aménagement opérationnel ?

- **Quart d'heure d'actualités juridiques de la DHUP**
- **Table ronde 1 : Face à l'évolution des mobilités, comment anticiper et gérer dans les projets la transition entre pratiques d'aujourd'hui et de demain ?** Avec le directeur général du Cerema, Transitec, le directeur général adjoint à la cohérence territoriale de Grenoble-Alpes Métropole, la SEM Innovia et l'EPA Saclay.
- **Table ronde 2 : Comment concevoir des projets d'aménagement adaptés aux hausses de températures attendues et comment atténuer le phénomène d'ilot de chaleur urbain ?** Avec Tribu, la SPL Confluence, le Laboratoire d'écologie urbaine Réunion et Franck Boutté Consultants.
- **Table ronde 3 : La RSE et l'économie circulaire en aménagement, comment l'aménageur pratique et avec qui ?** Avec Patricia SAVIN, avocate associée DS Avocats, présidente d'OREE, l'EPA Marne, Eiffage

Aménagement et l'association Réavie.

- **GT1 - Parking en mutation et transition écologique ?** Avec Sareco, Archicubik, SEM Plaine Commune Développement et Indigo.
- **GT2 - Comment répondre aux enjeux de la TEE en périrubain ?** Avec le Puca, AQUITANIS, l'agence AR357, l'agence DJURIC-TARDIO architectes, SMART USE et le Groupe La Poste.
- **GT3 - Entre règles, contrats et labels, quels leviers actuels et futurs sur la TEE ?** Avec Rennes Métropole, Icade Promotion, Anjou Loire Territoire, le CSTB et la SCET.

Journée du 21 novembre 2019 : Comment relever le défi de la sobriété foncière en aménagement opérationnel ?

- **Intervention de Jean-Luc LAGLEIZE, député de Haute-Garonne**
- **Table ronde 1 : Quels modèles économiques et quels partenariats pour régénérer en marché tendu, dans un objectif de maîtrise des prix de sortie de l'opération ?** Avec la SERS, la métropole de Lille, Linkcity, la communauté d'agglomération du Pays de Gex, Terrinnov.
- **Table ronde 2 : Quels modèles économiques et quels partenariats pour réussir à régénérer des fonciers complexes, en marchés à risque, voire détendus ?** Avec l'EPF d'Occitanie, l'EPF Bretagne, la SEM Breizh, ARAC, Prologis.
- **Séquence 3 - Stratégies de libérations et de reconversions foncières.** Avec l'EPF Nord – Pas-de-Calais, la direction de l'immobilier de l'État, la direction de l'aménagement SNCF, le CGEDD.
- **GT1 - Comment régénérer sans exclure certaines populations et activités ?** Avec l'IAU Île-de-France, la SEM Plaine Commune Développement, la FPI d'Île-de-France, le CCAS Ville de Nantes, Citallios.
- **GT2 - Comment enclencher une dynamique de régénération des ZAE en maintenant la destination économique ?** Avec le Cerema, la SERL et la métropole de Lyon, la Communauté d'agglomération Rochefort Océan, le syndicat mixte SIZIAF.
- **GT3 - Aménager des friches complexes en partenariat et financer le recyclage foncier.** Avec Alpha Aménagement, l'EPF d'Occitanie, Brownfields, Ardennes Métropole.

4/ Enseignements issus des travaux 2019

1. Evaluation environnementale des projets d'aménagements depuis la réforme

La première rencontre du RNA a permis de croiser des retours d'expériences de collectivités, d'aménageurs, de promoteurs, de bureaux d'études et de membres de l'autorité environnementale locale et nationale, sur des projets d'aménagements récents, concernés par la réforme. Comment s'inscrire pleinement dans la réforme de l'évaluation environnementale, en faveur des projets et de leur réalisation ?

L'évaluation environnementale s'applique désormais un périmètre de « projet d'ensemble » très intégrateur, recouvrant : des « projets composantes » ayant des liens fonctionnels entre eux (une ou plusieurs ZAC, un projet routier, un centre commercial etc.) ; et éventuellement des « projets dits connexes » sans liens fonctionnels directs avec les composantes, mais ayant des liens environnementaux. Les périmètres de certaines évaluations environnementales sont pour les projets importants souvent de plus de 100 ha. La logique est d'éviter le « saucissonnage » des projets, de pouvoir évaluer et éviter les impacts environnementaux de manière cumulée. La 1ère autorisation d'un projet doit porter l'évaluation environnementale, qui doit ensuite être régulièrement actualisée jusqu'à la dernière autorisation.

Cela implique une **coordination étroite entre la collectivité et les divers maîtres d'ouvrage concernés, comme l'ont illustré les projets d'Euro3lys, de Toulouse EuroSudOuest et des Villages Olympiques pour :**

- construire une définition argumentée du périmètre de projet (composantes / projets connexes / projets sans liens) ;
- solliciter ensemble un éventuel cadrage préalable auprès de l'autorité environnementale ;
- être en capacité de s'organiser pour élaborer l'étude d'impact commune à tous les projets « composantes », avec effets cumulés de « projets connexes » ;
- dépasser les difficultés techniques liées à l'étude d'impact commune, notamment pour les projets connexes, s'harmoniser et partager une vision commune environnementale, y compris sur les méthodes de calcul de compensation ;
- anticiper au maximum les études préalables, développer un travail très intégré d'un écologue dans l'équipe de maîtrise d'oeuvre urbaine au plus tôt, ce qui permet de penser autant le projet sur le volet naturel qu'urbain ;
- rendre l'étude d'impact lisible ;
- définir et tenir le processus des autorisations : choix des autorisations qui portent l'étude d'impact initiale, puis de celles qui l'actualiseront ; être stratégique dans l'emboîtement des procédures devient incontournable ;
- s'articuler dans une logique interchantières, ce qui peut être très complexe en coeur de ville ;
- se répartir, notamment en terme financier et juridique entre les différents maîtres d'ouvrage, les mesures ERC, la compensation étant plus sensible ; les mettre en œuvre dans le temps long.

Les collectivités ont un rôle essentiel en amont dès les plans et programmes, afin d'éviter des blocages aval lors de l'évaluation environnementale des projets :

- les documents de planification doivent motiver les choix de l'implantation d'un projet, démontrer l'étude de scénarios ; une implantation non justifiée peut être le premier point de blocage lors de l'évaluation environnementale d'un projet ;
- l'évitement doit être le réflexe premier dès les PLUi, puis dans les dossiers de création de ZAC ; à défaut le recours aux mesures de réduction voire de compensation doit être justifié. La compensation doit être « du réglage fin », sinon les projets sont fragilisés de fait, ne serait-ce que financièrement.
- anticiper sur la définition du périmètre de projet et coordonner les acteurs, notamment en accompagnement auprès de l'autorité environnementale, afin d'éviter que « des opérations composantes attendent le projet » pour démarrer ;
- aider à la traduction et déclinaison entre l'étude d'impact globale et les prescriptions via chaque autorisation.

Selon les témoignages recueillis lors du RNA, qui portaient sur des collectivités et des projets de taille très importante, tous ces changements semblent apporter à la qualité et à la gouvernance coordonnée des projets, renforcer les visions et portages politiques locaux. Toutefois, les maîtres d'ouvrages sont en train d'absorber cette phase de transition, avec la complexité, les surcoûts et les délais qu'elle génère pour les projets. Elle nécessite une ingénierie d'organisation des maîtres d'ouvrages pour conduire et piloter ces évaluations environnementales, une montée en compétence au niveau des territoires les moins dotés, et / ou la définition d'un chef de file clairement identifié.

2/ Relever le défi de sobriété environnementale et énergétique – Enseignements

Anticiper les évolutions de mobilités

Malgré un recul actuellement insuffisant pour appréhender les évolutions profondes de mobilités à 10 / 15 ans, **les tendances qu'il est possible de dégager, des plus au moins certaines, sont :**

- **l'évidence des mobilités douces**, qui doivent devenir un critère d'implantation des projets, pour des raisons d'écologie, de santé et d'économie ;
- **les besoins croissants en services** : améliorer la lisibilité des TC via les applications, sensibiliser et encourager les modes doux, le partage et la mutualisation notamment de parking vu les coûts ;
- faire avec ce qui existe, notamment en transports ;
- **intégrer les électromobilités** (véhicules, trottinettes, recharges) se développent ;
- des incertitudes demeurent encore sur les véhicules autonomes, qui pourront s'avérer adaptés au périurbain ;
- **le besoin de stationnement baissera très certainement, le trafic se maintiendra sans doute**, peut-être pas avec les mêmes type de véhicules ; le système du parking sous-terrain est déjà délaissé au profit de l'aérien, qui est moins cher et offre une possibilité de reconversions.

Les aménageurs peuvent anticiper et encourager **des espaces publics praticables, franchissables, lisibles y compris par les piétons. Prévoir la réversibilité des constructions, surtout des stationnements, voire de l'offre de mobilités**, avec l'espace nécessaire à cette évolutivité sont des pistes. Assurer des missions d'accompagnement et de marketing, déployer des outils d'exploitation pour informer les usagers, permettront de faire évoluer les pratiques. Un enjeu de suivi des pratiques existe pour **encourager des décideurs et suivre l'évolution des besoins.**

Les expériences de Grenoble et de Saclay permettent d'identifier des avancées telles que :

- la mise en place **d'un syndicat mixte mobilités et le décroisement de l'aménagement et de la mobilité au sein de la métropole** ;
- **des maillages stratégiques** de transports en communs (TC) et covoiturage, le développement du MAAS, la création de parkings relais structurants entre routes et TC, une liaison par câble ;
- le développement d'une offre de stationnement pérenne mais réduite en infrastructure des bâtiments, complétée d'une **offre provisoire en surfaces qui disparaîtra à terme** avec la baisse de l'utilisation de la voiture. Pour gérer cette transition, l'aménageur reste propriétaire foncier et assure le portage.
- le développement du **stationnement déporté et mutualisé pour les logements en superstructure, via un parking silo** dont l'aménageur est propriétaire : il vend un droit d'usage et gère le foisonnement et la mutualisation.
- **la construction d'étages de parkings au sein d'une résidence, demain réversibles en logements ou bureaux** ;
- **des actions d'accompagnement de la limitation de l'usage de la voiture et du stationnement** : l'aménageur développe du service pour orienter les usagers vers les places libres en espace public comme privé, du prêt de vélo, le portage d'un local mobilité ; la création de pavillon de mobilité ; le développement de places vélos et équipements voitures électriques au sein des immeubles programmés ;
- **l'équipement de bornes voitures électriques avec les entreprises locales sur des places publiques comme privées, en co-investissement** jusqu'à ce que l'équilibre économique soit trouvé et transféré à la collectivité.

Un fondamental partagé semble être de s'appuyer au maximum sur l'existant, et de définir les stratégies économiques et mobilités avant de définir la stratégie d'aménagement et le plan masse. Parmi les freins cités en séance : les PLUi évoluent moins vite que les comportements et prévoient encore trop de places de parking ; **la mutualisation n'est pas encouragée par le code de l'urbanisme**, le travail des notaires demeure complexe ; le profil de l'aménageur et du projet porté permet parfois d'absorber le coût de ce type d'expérimentations, de manière transitoire, en attendant que les **modèles économiques** puissent être supportés par les collectivités ou un tiers gestionnaire, mais cette situation n'est pas généralisable. **Ces innovations constituent un surcoût** en temps, en partenariats à nouer, en ETP à plein temps : l'innovation n'est pas gratuite dans le bilan d'aménagement.

Prévoir le confort thermique en ville

Comment intégrer la hausse des températures résultant du changement climatique dans la conception des projets d'aménagement, proposer des solutions d'aménagement et de construction qui permettent de garantir un confort thermique en ville, intérieur comme extérieur, et de limiter les îlots de chaleur ?

Les témoignages recueillis soulignent le besoin de connaissance du climat local et des phénomènes en jeu à différentes échelles (grand territoire, ville, quartiers, îlots et bâtiments). Plusieurs solutions sont désormais imaginées et testées (projets à Lyon, La Possession Réunion, Maroc) :

- **orienter les trames urbaines en fonction de vents**, des lignes de côtes etc : dans les tracés eux-mêmes, la sobriété et la performance énergétique se posent ;
- **faire entrer les vents en ville, en profondeur**, en jouant sur les bifurcations, les gabarits de rues, les volumes, la porosité et l'implantation des bâtiments, les épannelages non constants, **afin de créer, atténuer ou relancer les débits d'air** ; un bureau d'étude réunionnais teste les immeubles du projet en soufflerie en partenariat avec le CSTB, pour optimiser la circulation de l'air. **Les bâtiments peuvent être pensés comme des machines climatiques** ;
- **utiliser la végétation et l'eau, combinées à des protections urbaines artificielles (ombrelles etc)** ; créer des trames notamment piétonnes et des micro-climats frais à certains endroits, au profit de l'environnement global ;
- **les systèmes de type « forestier »** permettent de gagner plusieurs degrés en ville et dans les bâtiments ; les arbres créent de l'ombre et l'évapo-transpiration par les feuilles contribue à abaisser la température.
- **augmenter la part de surfaces naturelles en pleine terre, augmenter la perméabilité de la ville** : infiltrer l'eau y compris sur les immeubles privés. Ceci contribue également à la recharge des nappes.
- **jouer avec la forme urbaine, les géométries, les albedos des matériaux pour se protéger le jour et évacuer la chaleur la nuit.**

Bien qu'un panel de solutions soit connu, la prise en compte de la chaleur est encore peu répandue dans la conception des projets. Il s'agit donc d'encourager le développement d'expérimentations et leur évaluation systématique sur les projets d'aménagement. Les témoignages mettent par ailleurs en évidence des contradictions possibles entre la recherche du confort d'été, les mesures de certains PLU et la RT2012. Les professionnels du confort d'été s'interrogent sur ce qu'apportera la RT2020.

Le confort d'été implique aussi de profonds changements de culture parmi les professionnels de l'urbanisme et de la construction : développer un urbanisme de continuité (parcours à pied ou vélo toujours à l'ombre), d'organiser les vides au bénéfice de la qualité de la ville dense et de sa ventilation. Les bâtiments épais et les espaces publics larges sont contradictoires avec l'objectif de maîtrise de la température en ville.

Parmi les changements de culture, il faut également accompagner celui des promoteurs, commercialisateurs et acquéreurs, qui peuvent être sceptiques face à l'absence climatisation. A Lyon par exemple, **l'aménageur porte des enquêtes d'évaluation du confort d'été** au gré des immeubles livrés depuis plusieurs années et **la mise en place d'observatoires partagés** ont permis de dépasser ces freins : un immeuble de standing sans climatisation a ainsi pu être commercialisé récemment sur Confluences.

Les orientations d'aménagement prioritaires (OAP) inscrites au PLU peuvent prescrire des mesures en faveur du confort climatique (La Possession, Réunion) et participer à sécuriser les projets sur la durée.

Economie circulaire : quelles actions possibles à l'échelle du projet ?

En matière d'économie circulaire, les retours d'expériences d'aménageurs (EPA Marne et Eiffage aménagement) font ressortir ce type d'actions concrètes :

- le développement d'une **filière de production de matériaux de construction** en terre crue abondante sur site, pour contre-balancer le diagnostic carbone du territoire couvert par l'aménageur ;
- la réalisation d'un **projet d'agriculture urbaine, économiquement viable** et reposant sur la vente directe aux habitants ;
- la création d'un **consortium pour réduire les déchets de construction**, en co-pilotage avec Calcia, dans le cadre du contrat stratégique de filière signé fin 2018 entre les industriels et l'État ;
- **l'utilisation de gravats sur place** pour limiter au maximum les flux camions, puis dans du béton recyclé ;
- l'organisation d'une **déconstruction méthodique des matériaux**, pour ensuite les **réemployer** via des filières de valorisation ;
- l'organisation d'**échanges de terres de déblais et de remblais** entre sites d'aménagement.

Les difficultés résident essentiellement dans le flou juridique et les nombreuses contraintes juridiques se croisant autour des « déchets » pour sortir la terre, l'utiliser, puis assurer (CMP, CE, CU, ICPE déchets). Des changements de culture sont par ailleurs à opérer au sein de filières : du point de vue des centraliers par exemple, l'optique de gain carbone semble être un levier plus convainquant que le gain d'économie directe. Les filières de réemploi sont à construire.

Stationnement : quel avenir pour l'existant et le neuf (GT1) ?

Concernant l'évolution des parkings existants, les **solutions légères fondées sur des applications** se développent, pour exploiter les places inoccupées ; cela fonctionne seulement sur des petits volumes puisqu'il n'est pas possible de transformer un parking privé en parking public (norme ERP-PS). Il y a encore **peu d'exemples de mutation d'un parking en un autre usage** (tiers lieux ou stockage par exemple), faute de modèle économique et face à certains freins réglementaires.

Pour **ne plus surdimensionner les parkings neufs**, la **mutualisation** apparaît désormais comme un levier. Différents montages sont possibles : parking public, AFUL, co-propriété ; les montages sont fonctions de chaque projet et des acteurs en présence. Les PLU ne permettent pas toujours la mutualisation, même si certaines collectivités font évoluer leur règlement en ce sens (Toulouse, Besançon, Lille). Concernant la **réversibilité** des parkings neufs, les impacts en matière de hauteur sous plafond, de portance, de plancher, de réserves de canalisation, de ventilation et d'éclairage naturel ne sont pas négligeables et sont à intégrer.

Les aménageurs ont de vraies difficultés à mettre en œuvre la mutualisation pour des raisons économiques et politiques. Certains pointent un besoin de données standardisées sur le stationnement, comme levier de conviction des élus. Parmi les difficultés abordées, ont aussi été citées les normes contraignantes qui s'appliquent au parking public et non au parking privé, la réglementation incendie qui limite la mutation des parkings existants en espace de stockage, ainsi que les éventuelles difficultés des AFUL d'Ile-de-France découlant de la taxe de financement du Grand Paris Express.

La TEE en territoires périurbains (GT2)

Ces territoires sont pluriels dans leurs atouts comme leurs difficultés. **Les trajectoires d'évolutions possibles** résident dans une meilleure organisation des espaces, un renforcement des polarités, une amélioration de la densité lorsqu'elle est faible **sans nuire aux atouts existants de ces espaces** : espaces naturels à conserver, possibilité d'agriculture urbaine, de développement d'énergies renouvelables, espaces logistiques propres aux circuits courts et leurs difficultés. Le réinvestissement de centres dévitalisés est-il par ailleurs toujours nécessaire : l'avenir n'est-il pas parfois de **réinvestir certaines périphéries en croissance mais négligées, et de faire évoluer les fonctions de leurs centres-villes**, comme vers davantage de renaturation ?

Certains opérateurs, tels que les bailleurs sociaux, s'investissent en milieu périurbain, en rayonnement des coeurs métropolitains. Le rapport direct aux élus, services et habitants permet un passage plus franc à l'innovation et au portage de la TEE. Toutefois, **sortir de l'économie des lots à bâtir reste difficile, l'enjeu d'avenir est de concilier production de qualité architecturale, urbaine et environnementale avec l'économie du lot libre**, et de mettre en concurrence les constructeurs sur cet enjeu central. **La question de la solidarité métropole / hinterland, via une mutualisation d'ingénierie, de financements d'aménagements et d'équipements est certainement un levier d'avenir. Sur ces territoires, la mobilisation des ressources locales, la mise au point des projets en réseaux (circuits courts, autoconsommation...), la mobilisation plus directe des usagers est source d'efficacité et d'innovation.**

La charge de l'accès aux services publics reste une question centrale pour l'avenir de ces territoires, malgré l'investissement de certains opérateurs tels que la Poste (bouquets de services auprès de populations précarisées).

Règles, contrats et labels pour soutenir la TEE (GT3)

Le GT3 s'est quant à lui penché sur les leviers réglementaires, incitatifs et contractuels pour accélérer la TEE. La mobilisation de chaque acteur apparaît comme une donnée d'entrée indispensable. Parmi les bonnes pratiques identifiées figure l'inscription de **dispositions air-climat-énergie dans de nombreux PLU métropolitains en voie d'approbation, via le règlement du PLU et/ou via les OAP thématiques et de secteur, avec une prédilection pour la règle de la comptabilité**, et non de la conformité. Les collectivités attendent une traduction de ces dispositions dans les opérations d'aménagement et en diffus, dans une phase d'expérimentation visant à engager la transition, sans bloquer les projets.

Côté aménageurs, des démarches se développent, voire se généralisent : le label « écoquartier » destiné aux élus concourt au portage politique et au soutien de solutions innovantes pour la TEE ; la certification « HQE aménagement » structure le management d'opération pour les aménageurs et contribue à la qualité du projet ; certains aménageurs cherchent à réduire le bilan carbone de leur opération ; « Demain Quartier E+C- » pourrait aider en ce sens à l'avenir ; **l'écologie urbaine est davantage intégrée désormais aux projets.**

Parmi les bonnes pratiques de contractualisation, certains utilisent les **cahiers des charges de cession avec clauses environnementales**, la loi Elan permettant désormais de rendre opposable le cahier des charges aux permis et déclarations sous conditions de publicité. D'autres réfléchissent à l'introduction d'obligations dans les contrats de concession, la difficulté résidant dans la capacité à mesurer et suivre.

3/ Relever le défi de sobriété foncière - Enseignements

Régénérer en secteurs tendus

Parmi les leviers utilisés par la métropole de Lille (MEL), le travail amont de la maîtrise des prix fonciers est crucial, avec l'EPF, ainsi qu'avec les Domaines. En aval, la MEL utilise les leviers de programmation et développe une forte politique de peuplement, en étroite partenariat avec les bailleurs, afin de générer du libre non spéculatif. Elle commence à anticiper le repli commercial en se rapprochant des acteurs commerciaux, dans le cadre d'un dialogue sur l'avenir des espaces publics. Elle a également identifié et priorisé son action sur les ZAE déclinantes, et prévoit un investissement conséquent pour maintenir leur vocation économique en régénérant 5 parcs, sans oublier les indispensables missions d'animation des parcs économiques.

La MEL a exprimé diverses limites à la régénération « massifiée et rapide » :

- le volume de sites à régénérer très important et très divers ;
- le flux se crée en plus du stock : friches commerciales, ZAE périlantes, sachant que ces acteurs ne peuvent pas se projeter à 10 / 30 ans ;
- un développement de logiques d'aménagement complexe à l'échelle métropolitaine au regard de la gouvernance entre métropole et villes ;
- les bilans déficitaires de tous les projets d'aménagements, qui nécessitent toujours un investissement public, y compris sur des fonciers non spéculatifs en secteur très attractif. La MEL ne peut faire l'impasse sur des exigences de qualités architecturale, d'espace public ou d'équipements, et veille, malgré un marché immobilier porteur, à la mixité de l'offre produite jusqu'à l'immeuble.
- face à la régénération urbaine très pratiquée sur le territoire industriel de la MEL, les impasses conceptuelles commencent à se vivre fortement sur le terrain : l'arrêt de l'artificialisation, ou la lutte pour la qualité de l'air entrent en conflit direct avec les projets de renouvellement en cours du territoire, même les plus vertueux d'un point de vue de la préservation voire de la restauration des fonctionnalités environnementales.

L'aménageur Linkcity, en se rapprochant d'un grand propriétaire foncier, a pu porter le projet de régénération d'une grande friche des 3 Suisses au coeur de Villeneuve d'Ascq. L'association dans une même structure du propriétaire foncier Nodi et de l'aménageur / constructeur / promoteur a permis d'affronter de manière commune les risques. Le partage des risques politiques, des compétences commerciales, de la connaissance territoriale et l'implantation du propriétaire foncier ont constitués des leviers pour la réussite du projet. Ce montage trouve ses limites : certains propriétaires fonciers ne souhaitent pas porter des risques jusqu'à l'aval d'un projet, les contraintes de restructuration de portefeuilles d'actifs et d'un projet d'aménagement ne sont pas toujours compatibles, seule la maîtrise ouvrage unique sur un seul périmètre permet ce type d'association ; un aménageur ensemblier est nécessaire dans les autres situations.

Linkcity a trouvé des marges d'optimisation sur ce projet grâce au « rapport inversé » avec la collectivité (« urbanisme négocié ») : la vision forte et clairement exprimée par la collectivité a pu se combiner avec la vision urbaine et l'équilibre économique d'un opérateur privé.

Ce type de montage est salutaire dans un contexte de forte gouvernance selon la MEL. A défaut, la maîtrise foncière, la ZAC et le recours aux consultations et fiches de lot lui semblent incontournables. Le risque de l'urbanisme négocié est également de ne pas tenir les équilibres dans la durée (rotation des équipes, élus...) et de casser la logique de la taxe d'aménagement.

La SPL Terrinov porte le projet de ZAC Ferney Genève Innovations sur l'agglomération du Pays de Gex, à forts enjeux transfrontaliers économiques et de développement. Après avoir dépassé la période de « territoire balkanisé » et structuré une solide gouvernance d'agglomération, avoir écarté l'option de création d'une OIN et d'une EPA dédié dans les années 2000, le projet mixant régénération et extension est désormais piloté par l'outil SPL créé en 2014. Le choix de cet outil répond localement à la volonté de maîtrise du développement urbain, des transports en commun (BHNS...), à la densification pour permettre des actions de renaturation, d'un réseau de chaleur de 40 km lié à un accélérateur de particules, etc. La SPL gère une opération d'aménagement, réel laboratoire des politiques locales de développement. L'équilibre de l'opération est recherché sans subvention, la réinjection d'éventuels gains in fine vers les collectivités est prévue.

En complément des servitudes fixées par la collectivité pour maîtriser les prix du logement, les leviers utilisés pour optimiser le bilan d'aménagement sont : un très fin travail de programmation décliné dans le guide de consultation des promoteurs ; un processus de travail en workshop avec chaque promoteur en travaillant à des petites échelles, maîtrisées avec des promoteurs variés. Les thèmes des ateliers, permettant aux promoteurs d'affiner leurs projets, de se faire sélectionner et de se positionner sur des lots, ont balayé des sujets de formes urbaines, d'intensité, d'énergie, de stationnement mutualisé, d'animation de RDC...

L'EPF est évidemment un acteur clé, qui a permis d'agir depuis 10 ans : il a maintenu la dynamique et le portage

intermédiaire de fonciers, avant que la SPL puisse relayer. Le blocage des références foncières a bien fonctionné sur les fonciers d'activités économiques acquis par l'EPF, pas sur les terres agricoles.

Parmi les freins, le recours abusifs de propriétaires retors ont fait perdre 4 ans au projet., même si le juge de l'expropriation a finalement donné raison à la SPL. **Le manque de moyens de défense face aux recours abusifs dans le cadre d'expropriation est un frein fort aux projets de renouvellement. Un système assurantiel en cas d'attaque de la DUP et de la cessibilité serait certainement précieux.**

Régénérer en secteurs détendus

Il ressort des témoignages croisés de l'EPF Bretagne et de la structure régionale de la SEM Breizh que la réussite de la **régénération en marchés détendus s'ancre dans un processus de travail de long terme**. Depuis les années 2000, un travail de **connaissance des sites potentiels et de priorisation** a démarré.

Découlant d'une stratégie régionale adoptée en 2017, visant à stopper la consommation des terres et à revitaliser les petites centralités, et vu l'absence d'opérateurs spontanés, **la SEM régionale de construction d'équipements publics évolue et développe une filiale de développement économique**. En parallèle, grâce à une forte mobilisation de l'EPF, un appel à projet lancé la même année a permis de soutenir **20 programmes, en y engageant l'ensemble des aides publiques disponibles de manière mutualisée, en guichet unique et en pluriannuel**. Face au succès, un autre appel a été réitéré en 2019. L'objectif est de générer des partenariats privé dans un effet d'entraînement.

Forte de son expérience en développement économique, **du maillage et du lien construits entre acteurs locaux, du modèle économique rentable éprouvé**, la SEM régionale est peu à peu devenue opérateur d'aménagement sur des sites de régénération, parfois en risques propres. La SEM accompagne la ville dans l'ajustement des programmes, et veille à la **conjonction des besoins de la ville et des conditions de mobilisation d'investisseurs privés locaux** tels que Legendre.

En 2019, la structure évolue pour devenir une **structure de portage immobilier en petites centralités**. La structure tête prévoit d'associer la SEM Breizh, la Banque des territoires, l'EPF et un opérateur bancaire local. **Une structure par projet** associant ensuite chaque promoteur, foncière, promoteur constructeur concerné.

L'ensemble de ce processus amène peu à peu l'émergence et la réalisation de projets à l'échelle de l'aménagement, qui dépasse l'approche à l'échelle resserrée du bâti. L'échelle régionale a permis ici de **trouver une forme de péréquation pour agir malgré les disparités communales**.

Le témoignage d'une autre SEM régionale ARAC démontre que les leviers résident aussi dans des partenariats revisités, comme entre une structure régionale, une structure de construction communale et un investisseur privé, en complément du levier fort de l'EPF. Face aux enjeux de régénération urbaine en marchés détendus, cette structure voit évoluer ses compétences : travail d'ensemblage amplifié, connaissance et mobilisation des acteurs locaux, conseil foncier....

A Douvrin, sur la friche textile du parc industriel Artois Flandres, certains projets de régénération en marchés détendus voient également le jour grâce à un **partenariat entre la collectivité et des acteurs économiques** tels que les logisticiens, **l'EPF ayant toujours un rôle clé** dans l'économie du projet et le maintien de sa dynamique. Malgré le souhait initial de la collectivité de conserver une activité industrielle sur cette friche, le projet a finalement pu émerger, se construire sur un temps long, pour finalement se réaliser. Parmi les critères d'implantation du logisticien Prologis : grandes parcelles, desserte et services, bassin d'emploi, synergie possible entre parcs. Malgré les délais et les hésitations initiales, les relations de confiance construites entre acteurs autour du projet ont permis un apport financier de l'opérateur avant même d'avoir acquis le foncier.

Régénérer représente des limites pour ce type d'acteurs privés pourtant volontaristes, ce qui empêche de massifier :

- **la compétitivité des concurrents avec des projets en terres arables ;**
- **la valeur des friches industrielles liée à la non dépréciation des comptes du propriétaire ;**
- **le facteur temps** : un marché détendu peut se retourner et retarder un projet, la limite est forte ;
- **les risques, les incertitudes souvent liés à l'absence de pilote pour dépasser toutes les contradictions à gérer autour d'une friche** ; cela peut allonger les délais d'une opération de 2 à 4 ans et la rendre impossible.

Fonciers à enjeux

Il ressort de la séquence dédiée aux stratégies de libérations, d'accès et de reconversions foncières que la direction immobilière de l'État cherche à travailler à bilan ouvert entre collectivités, opérateurs et DIE, autour de projets concrets. La SNCF quant à elle utilise divers modes de cessions : cession sèche à une collectivité, conservation de droits à construire au sein d'une opération d'aménagement, consultation d'un opérateur avec lequel la SNCF restera en maîtrise du projet jusqu'à l'aval. Sur les sites stratégiques en zone tendue, la SNCF reste actionnaire dans la chaîne en tant que propriétaire. Couplé à un fin travail de définition au projet, en amont avec la collectivité, ce mécanisme permet de maîtriser le prix

foncier initial, d'optimiser la qualité du projet et d'étaler la récupération de valeur sur le long terme. Tous les prix sont fixés en tenant compte des coûts de libération des terrains, parfois modulés au regard du compte-à-rebours aménageur / promoteur du projet. En cas de cessions sèches, en zones détendues, le coût de libération du foncier peut être très élevé et bloquer les projets de régénération face au marché.

Concernant la régénération des ZAE, l'opérationnel en est aux balbutiements face aux freins suivants : Comment faire enclencher ces projets par les collectivités, car sans portage et investissement public massif, ce type de revitalisation ne fonctionne pas. Comment dépasser la valorisation des actifs dans les comptes de propriétaires d'activités paupérisées ? Que faire face aux ZAE multi-entreprises qui sont les plus complexes à traiter ?

Maîtrise des phénomènes d'exclusion créés par la régénération (GT1)

Comment permettre à tous le droit à la ville ? Une analyse de l'Institut Paris Région montre que le levier qui permet de maintenir des populations modestes au sein d'espaces valorisés par la régénération est en premier lieu celui de la production de logement social. Cependant, la part de production de PLUS et PLAI recule fortement depuis 20 ans ; par ailleurs les PLAI sont fortement produits dans les territoires les plus démunis et pose la question de la mixité à l'échelle régionale. Les inégalités spatiales relèvent du contexte structurel et économique, mais aussi des stratégies de peuplement des villes.

Certaines villes ont expérimenté les chartes promoteurs. Elles peuvent, comme à Plaine Commune, permettre d'encadrer les prix de sortie des logements définis sur des micros marchés immobiliers, de fixer des obligations de commercialisation avec une priorité aux habitats et à la primo-acquisition, d'encadrer la communication encadrée, demander un dépôt de garantie. Afin de réguler les prix foncier, une **société foncière a été créée par la commune**. La **maîtrise des prix du logement passe aussi par l'aménagement public, avec des bilans tendus** sur des terrains souvent pollués. **Cette volonté politique de ne pas exclure à un prix**, seules les opérations tertiaires atteignent l'équilibre financier sans participation publique. La FPI est favorable à la définition de règles, en amont, et même dans une co-construction afin de bien cerner les attentes de la collectivité. Certaines chartes font débat, et peuvent être sources de risque de recours ou pénal, d'autres ont évolué vers davantage de sécurité.

Certaines opérations réussissent régénération et inclusion, tel le projet d'entrée de ville de Clichy la Garenne, qui agit sur l'habitat privé existant, en incitation et coercition, en mobilisant des outils tels que l'OPAH-RU, l'ORI (opération de restauration immobilière), les pouvoirs de police du maire et du préfet sur l'insalubrité et le péril, acquisitions amiables, expropriations et relogements, les aides de l'Anah, ce qui permet de régénérer en maintenant les populations occupantes.

Le projet des 5Pons à Nantes vise quant à lui à réaménager un quartier de l'île de Nantes en intégrant un **centre d'accueil de sans abris, de manière transversale, mutualisée, en guichet unique**. Les finalités sont de créer des liens vers la santé, l'emploi, le logement, le pouvoir d'agir et le vivre-ensemble. Diverses composantes du projet s'adressent aux sans-abris mais ouvertes à un public plus large (restaurant solidaire, plateforme de bureaux d'ESS, ferme urbaine...). Les conditions de réussite résident dans l'accompagnement et l'appui y compris financier de tous les échelons territoriaux, un fort enjeu de coordination et de logique partenariale pour un équilibre économique encore à trouver, une dynamique solidaire avec le tissu existant, associations et promoteurs futurs.

Régénérer les ZAE en difficulté, en conservant la vocation économique (GT2)

Dans la continuité de 2018, le GT2 s'est de nouveau intéressé aux leviers de régénération des ZAE périlantes, en maintenant sa vocation économique. Ces zones représentent des opportunités foncières importantes, mais la prise de conscience des enjeux n'est pas encore générale et de nombreux freins à l'action sont difficiles à dépasser. **Maintenir l'activité économique suppose aujourd'hui une véritable volonté politique et des investissements.**

Les retours d'expériences ont permis de partager un certain nombre de leviers pour progresser : travail de connaissance locale des ZAE et appropriation par les élus, enjeu d'une fiscalité locale adaptée, travail sur le prix de commercialisation des terrains en intégrant le coût de revient de l'aménagement et l'entretien, recyclage foncier et optimisation foncière par développement de programmes mixtes et densification sans dévoter la vocation des zones, amélioration des services aux entreprises et salariés, mixité urbaine dans ces zones (espaces publics, équipements, services, transports). Inscrire les zones d'activités dans une stratégie économique et immobilière globale devient nécessaire.

En cohérence avec un PLUi affiné sur le maintien de l'activité économique, **la métropole de Lyon s'est positionnée quasiment en AMO pour assister le propriétaire industriel Bosch** dans la cession d'un bien de 11 ha, et s'assurer du maintien de l'activité industrielle. La SERL a été choisie comme opérateur, accompagné par un bureau d'étude spécialisé en reconversion industrielle pour l'apport de **compétence en programmation industrielle**. L'offre de services futures est mutualisée et intègre médiation et animation. La société acquérante sera une SAS associant la SERL, la Banque des Territoires et la Caisse d'Épargne Rhône Alpes. La robustesse d'une SEM a été décisif dans le choix de Bosch pour céder.

La méthode de valorisation dédiée pour estimer la valeur du site a également été clé. Les services offerts créés de la valeur, la mobilisation d'investisseurs institutionnels fait levier, l'amortissement est à 30 ans.

En zone plus détendue, le syndicat intercommunal du parc automobile et mécanique de Douvrin a subi plusieurs fermetures depuis 2008 et est en phase de compactage. Un premier levier est de disposer de l'outil syndicat mixte qui rassemble 20 communes et deux agglomérations. **Une équipe dédiée gère le parc (gestion, commercialisation, animation).** Le syndicat développe depuis 20 ans une stratégie d'amélioration de la qualité du site : qualité architecturale et paysagère, maîtrise des rejets, HPE, organiser le covoiturage, pistes cyclables créées, rachat de 22 Ha de terrains délaissés et réaménagés pour optimiser l'occupation des sols. Un **fort partenariat avec l'EPF** permet de penser ensemble la stratégie pour faire face aux 90 ha libérés par un compactage PSA et de mener ensemble la négociation centrale avec le groupe sur les prix fonciers. **Le syndicat est très interventionniste sur le foncier, et s'investit sur le traitement des espaces publics,** mais est **confronté à un équilibre économique dur,** ainsi qu'à une paupérisation des activités. Le syndicat vise le ratio de 20 emplois / ha, évite la logistique « morte », ne brade pas le foncier, et accompagne les prospects dans une logique de long terme.

Sur la communauté d'agglomération de Rochefort Océan, le marché est tendu et la demande économique est insatisfaite : 35 ha de demandes d'implantations pour 2 ha libres et les demandes d'extension supérieures à ce qu'autorise le SRADDET. **La collectivité s'investit fortement et utilise des leviers** tels que le « classement sans affectation » pour réguler les prix foncier des futurs projets, densifie par inventaire de dents creuses avec maîtrise foncière, utilise le droit de préemption sur les zones d'activités, requalifie des zones économiques stratégiques. **Les surcoûts de régénération sont forts :** 4 millions sur le site industriel de l'Arsenal versus 400 000 euros en extension. Sur certains sites, un travail de recomposition foncière est mené étroitement avec l'État. Le travail de mobilisation des friches urbaines (ancien hôpital civil...) est également mené. **A ce stade, la collectivité s'épuise financièrement afin de régénérer l'existant et maintenir l'activité économique.**

Recyclage de fonciers complexes (GT3)

Enfin, le GT3 a approfondi le thème du **recyclage de fonciers complexes, les plus difficiles à reconvertir.** Sur ces fonciers, **réunir des moyens financiers et d'ingénierie supplémentaires** est nécessaire. Divers leviers ont été partagés en séance : exemple de mutualisation des risques dépollution-reconversion sur un portefeuille de 50 fonciers ; groupement d'un aménageur privé régional et d'un aménageur national sur un foncier maîtrisé par une intercommunalité ; échelonnement pro-actif de flux financiers, par tranche, entre l'EPF, la collectivité, les promoteurs ; importance de la minoration foncière. Dans ces conditions financières très tendues, tout retard peut impacter le modèle économique, une ingénierie spécifique doit être développée pour adapter le projet au gré des aléas. **L'intégration des propriétaires industriels** dans la chaîne de l'aménagement est un enjeu d'avenir. Le dispositif de **tiers demandeur** est également une voie intéressante tout en appelant une évolution du métier de l'aménageur. **Inciter les industriels et multi-propriétaires à composer des portefeuilles de fonciers gelés en vue de recyclage** est un levier d'avenir, afin de massifier les opérations de mutualisant les plus et les moins values, les risques et aléas.