

REGARDS

SUR LES NOUVELLES TENDANCES
DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN



Sylvie Philippe



REGARDS

SUR LES NOUVELLES TENDANCES
DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN



- 06** **Joachim Azan,**
Président, Novaxia
- Jean-Didier Berger,**
Maire de Clamart
- 18** **Claude Bertolino,**
Directrice générale, Établissement Public Foncier PACA
- 28** **Ariane Bouleau-Saïde,**
Directrice générale, SemPariSeine
- 36** **Bruno Cavagné,**
Président, Fédération Nationale des Travaux Publics
Vice-président, Conseil d'orientation des infrastructures
- 46** **Jérôme Chabert,**
Directeur général, Var Aménagement Développement
- 56** **Nicolas Gravit,**
Directeur général, Eiffage Aménagement
- 66** **Claire Guihéneuf,**
Directrice générale, BMa - Brest Métropole aménagement
Avec le soutien de **François Cuillandre,**
Maire de Brest, Président de Brest Métropole
- 78** **Pierre Joutard,**
Directeur général, SPL Lyon Confluence
-



- 94** **Thierry Lajoie,**
Directeur général, Grand Paris Aménagement
- 106** **Jérôme Lefort,**
Président du groupe - Avocat Associé, LLC et Associés
- 114** **Sandrine Morey,**
Directrice générale, SEMAPA
- 126** **Jean-Pierre Nourrisson,**
Directeur général, Sadev 94
- Yann Doffin,**
Président, Pierreval
- 134** **Jean-Luc Poidevin,**
Directeur général délégué Ensemblier urbain
et Président-Directeur général de Villes et Projets, Nexity
- 142** **Jean-Marie Sermier,**
Président, Fédération des EPL
Député du Jura, Conseiller municipal de Dole,
Administrateur de la Société d'Économie Mixte à Opération Unique
Doléa (SEMOP)
- 148** **Fabrice Veyron-Churlet,**
Directeur général, Société Euralille
-

Bertrand Blanpain,
Président du Directoire d'Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels



© Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels

LE MONDE CHANGE, CEUX QUI LE FONT AUSSI ...

Depuis toujours nous capitalisons sur l'innovation. Depuis toujours nous sommes aux côtés de ceux qui font vivre la ville, l'inventent et la construisent. Les collectivités, les aménageurs et les promoteurs s'adaptent à un monde en pleine mutation, remettant en question leur manière de concevoir l'espace urbain et créant de nouveaux outils pour développer des projets d'aménagement au service de tous.

Notre ambition est de leur permettre de faire vivre leurs projets et notre satisfaction est de les entendre en parler avec passion. Voici leurs témoignages...

Des histoires de friches transformées en quartiers connectés et partagés, d'immeubles-ponts enjambant des voies ferrées, de presqu'île en plein cœur de la ville, d'immeubles et d'écoles en bois à énergie maîtrisée, de nouveaux centres villes animés, de routes et de réseaux numériques, et même d'un téléphérique pour vous élever vers un atelier de pierres et de métal...

Comme tous les ans, ceux qui s'engagent sur le terrain nous font partager leurs convictions en témoignant dans notre collection de recueils, *Regards*. Alors écoutons-les ...

Bertrand Blanpain



Joachim Azan,
Président, Novaxia

Jean-Didier Berger,
Maire de Clamart



© Novaxia



© Mairie de Clamart

Joachim Azan, Président de Novaxia

Jean-Didier Berger, Maire de Clamart

PANORAMA : LA VISION D'UN MAIRE ET L'AUDACE D'OPÉRATEURS PRIVÉS

Entretien croisé entre Jean-Didier Berger, Maire de Clamart, et Joachim Azan, Président de Novaxia, sur le nouvel écoquartier Panorama. Un projet porté et préparé par le maire dès sa campagne des municipales, dont les travaux auront commencé un an après le lancement de la consultation. Un délai remarquablement court qui aura nécessité des moyens inhabituels et des partenaires entreprenants.

Panorama est né dans un contexte de paradoxes et un marché de l'immobilier francilien en croissance. Ainsi l'explique Jean-Didier Berger... « *Nous sommes la banlieue la plus dense d'Europe et l'État nous demande de continuer à construire. Dans le même temps, on n'arrive pas à mettre en place les transports, et les collectivités locales sont étranglées par la réduction des dotations qui leur permettent d'exercer les missions pour le compte de l'État. La ville de Clamart est passée de 10 à 5 millions d'euros par an. Dans ces conditions, comment continuer à investir, offrir du service, développer, tout en respectant la loi de contractualisation et ses 1,2 % maximum d'augmentation de dépenses par an ? Si j'étais président de la République, j'arrêteraient cette logique, parce qu'il faut d'abord aménager le territoire en ramenant de l'emploi et des infrastructures dans les provinces. Pour équilibrer. Nous sommes toujours sur un fonctionnement en étoile, concentré sur la capitale et sa région. Un non-sens. Alors qu'aujourd'hui, Clamart est obligé de construire pour s'en sortir. Et souhaite le faire le mieux possible, pour que ses (futurs) habitants soient heureux.* »

Le pari du maire est donc de préserver l'existant, la forêt et les zones pavillonnaires qui font la ville, et de bâtir. « *Par des modifications de PLU (Plan Local d'Urbanisme), je préserve les cœurs d'îlots, les continuités vertes et la zone pavillonnaire afin d'éviter les petits collectifs et les hauteurs déraisonnables. En contrepartie, sur les friches en périphérie de la ville, au pied des transports structurants, je donne les autorisations de construire pour de grands projets d'aménagement. Notamment la ZAC du Panorama...* » Pour cette opération, la première proposition de l'État est de réaliser une Opération à Intérêt National (OIN), ce qui lui donne la main sur les terrains,

les permis... Refus catégorique du maire, d'autant que moins d'immeubles sont planifiés et que le projet n'est pas validé par les habitants. « *Tandis que le mien l'était dans le cadre du programme des municipales.* » Le maire propose donc un partenariat avec l'État qui prendra la forme d'un Contrat d'Intérêt National (CIN), avec cette fois une verticalité ascendante, dans lequel le programme est reconnu, encouragé puis facilité. Ce contrat vient marquer l'engagement de l'État pour faciliter et accélérer les grands chantiers d'aménagement de la ville, dont le site du Panorama, mais aussi la requalification du site Plaine Sud et du projet Pavé Blanc, secteur desservi par le T6 et le futur tramway T10, l'enfouissement des lignes à très haute tension et le réaménagement de l'entrée de la ville au Petit-Clamart. « *Nous nous sommes engagés dans un grand plan Marshall pour le Haut-Clamart, entièrement financé par la ville. Car ces grandes opérations d'aménagement ne sont pas des dépenses, ce sont des recettes.* »

DÈS LE DÉBUT, DES SOLUTIONS À CONTRE-COURANT

Panorama, c'est 14 hectares dominant la ville, un ancien pôle Recherche & Développement d'EDF reconverti en un écoquartier. C'est un lac de plus de 2 hectares avec une forte mixité fonctionnelle et sociale : 2 000 logements, sociaux et en accession à la propriété, près de 6 000 m² d'équipements publics et privés, une école de 21 classes, une crèche, un gymnase, un parking, des commerces, une résidence hôtelière haut de gamme et 10 000 m² de bureaux.

« *Ce projet présente deux orientations majeures. La première, que les gens soient heureux, c'est très important pour moi. On voit régulièrement des opérations avec de grosses erreurs sur le bâti ou sur les vides. Ici, nous avons un lac, des bâtiments en pierres de taille, massives ou semi-massives, des espaces publics élaborés, sur un COS (Coefficient d'Occupation des Sols) de 1, ce qui est rare si près de Paris (pour comparaison, le COS de Paris est de 3).* » La deuxième orientation concerne le montage. Ou comment, alors que la vie politique est courte et le temps de l'urbanisme très long, aller le plus

rapidement possible... Alors que l'on est un maire tout juste élu qui ne maîtrise pas forcément encore tous les fonciers...

« J'ai d'abord travaillé en amont, en faisant valider le projet auprès de la population dans le cadre de l'élection. Ensuite, j'ai très vite négocié les terrains et mis en place des procédures. Quelles sont-elles ? Tout d'abord, le CIN lui-même m'a permis d'accélérer les processus. Puis j'ai organisé une mise en concurrence auprès des opérateurs et des investisseurs en leur demandant de venir avec un permis de construire. Une démarche plutôt rare. Habituellement les collectivités portent les terrains et les risques. Si le permis n'est pas délivré, purgé, pré-commercialisé à 40, 50 ou 60 %, s'il n'y a pas d'acheteurs pour les bâtiments, la collectivité ne vend pas son terrain. Ici, dès mon accord sur le choix de l'opérateur, le permis pouvait être déposé dès le lendemain. Je leur ai également imposé de souscrire des assurances anti-recours. Ainsi, si jamais les permis étaient attaqués, ils pouvaient quand même acheter et construire... »

L'ASSURANCE-RECOURS POUR ASSURER LA FINALITÉ DU PROJET DANS LES DÉLAIS

« Et c'est assez remarquable, précise Joachim Azan. C'est la première fois, en onze ans d'existence et cinquante opérations de reconversion de friches industrielles, que nous constatons des délais aussi rapides. Il faut remettre les choses en perspective. Entre le début de la consultation de l'aménageur et le début des travaux, il s'est écoulé moins d'un an. Consultation lancée en avril 2017, signature de la promesse avec les opérateurs en juillet, purge du permis de construire au dernier trimestre, lancement commercial de 600 logements en janvier 2018. Les promoteurs sont habitués à un système qui consiste à vendre une fois les risques purgés. Dans beaucoup d'autres pays, le promoteur et l'investisseur ne font qu'un, c'est un développeur. Il achète à la collectivité, dépose ses permis, prend le risque commercial et le risque administratif, et il reçoit la rémunération associée à ces risques. En France, les cartes commencent seulement à être rebattues, et cette opération va faire

des émules. Parce que le temps est de plus en plus précieux, et l'inertie des opérations d'urbanisme de cette ampleur n'est plus acceptable à l'échelle d'un maire, d'une collectivité, d'une population. »

Ainsi, là où il faut habituellement entre deux et cinq ans, un an a suffi, sans contestation des riverains. Sans recours. Tout s'est finalement bien passé. Mais s'il y en avait eu, tous les acteurs du projet s'étaient assurés pour livrer une opération au dernier trimestre 2019.

« L'assurance-recours est aussi un outil qui va émerger dans les prochaines années. Le recours n'est pas suspensif. Il donne droit de construire, mais avec une potentielle démolition en épée de Damoclès. Un risque complètement théorique que des assurances permettent de couvrir. »

LES ACTEURS CHANGENT DE MÉTIER ET DES BARRIÈRES SAUTENT

La mission de Novaxia : acheter des friches industrielles, des immeubles obsolètes et les transformer pour répondre aux besoins des collectivités et aux nouveaux usages et modes de vie en créant de nouveaux lieux de vie. La société se positionne donc par de la prise de risques sur le portage des opérations, grâce au financement d'investisseurs particuliers et institutionnels. Elle s'est alors naturellement portée investisseur pour les bureaux et la résidence hôtelière du projet Panorama. *« De sorte que nous avons fait tomber deux barrières. Le risque de recours car nous étions prêts financièrement à assumer le portage de cette opération et le déblocage du seuil de commercialisation fatidique imposé par les banquiers, puisque nous achetons des bureaux, vides ou occupés. Et, quoi qu'il arrive, ces bureaux seront édifiés dans un délai très court car nous n'attendons pas le preneur pour commencer. »*

« Mais vous savez, intervient Jean-Didier Berger, c'était loin d'être gagné. Mes propres équipes trouvaient le projet trop ambitieux et considéraient que j'obligeais à trop de risques en même temps. »

« D'ailleurs, le marché s'est interrogé, confirme Joachim Azan. Les promoteurs ne savaient pas comment réagir face à cette consultation

atypique. Ils craignaient d'ouvrir une brèche. "Si on dit oui au maire de Clamart, il faudra dire oui aux autres maires." Je pense que le marché a changé, avec une alliance de promoteurs et d'investisseurs qui, séparément, n'étaient pas outillés pour répondre, mais qui se sont mariés pour le faire. Ça, c'est un premier point majeur. Et puis il faut noter les 600 logements... un volume notable. Beaucoup se sont demandé si le marché de Clamart pouvait absorber rapidement 600 logements... »

Une réponse révélée très rapidement... 50 % des logements étaient vendus en deux jours. Un taux d'écoulement dû à la qualité du programme, à sa mixité et au fait qu'il n'y avait pas eu de logements privés créés sur la ville pendant quinze ans.

Selon Jean-Didier Berger, il est effectivement intéressant de noter que les métiers des promoteurs évoluent. Qu'une sélection naturelle s'opérera car les collectivités n'ont plus les moyens de porter les terrains pendant plusieurs années. Désormais, ils devront être aussi porteurs fonciers, banquiers, assureurs, commercialisateurs, constructeurs. Et investisseurs. *« Il leur faudra être capables d'offrir une réponse globale à la collectivité, qui ne peut plus prendre de risques à la place du privé, distingue Joachim Azan. C'est au privé d'assumer le risque, et de proposer un one-stop shopping*. C'est une tendance de fond. Le déplacement du risque se justifie d'autant plus que le profit est fait par le privé ; il est légitime que ce soit lui qui le prenne. »*

Bien sûr, il faut un marché et un équilibre économique à l'opération, plus faciles à atteindre dans une zone dense comme Clamart, une ville qui possède de nombreux atouts et une forte demande en logements.

Autre particularité de cette mutation, le maire de Clamart ne fait pas de mise en concurrence sur le prix. *« Le prix, je le fixe. Cela ne sert à rien de m'en proposer plus ou moins. Mes critères sont les garanties que l'on me donne, les délais et la qualité. C'est pour cela que ce monde est en train de changer. Cette notion de portage de risque devient une donnée différente dans les bilans. Et à la fin, le prix est celui du marché. Parce qu'on sait très bien qu'un appartement qui se vend à 5 000 euros le m² ne se vendra pas à 7 000. »*

* Le one-stop shopping est une démarche commerciale qui tend à offrir au consommateur la possibilité de réaliser la plus grande partie de ses achats dans un seul lieu.

« Certaines collectivités locales ou aménageurs avaient l'impression qu'en faisant monter les prix du foncier, cela allait avoir une vertu : accroître les revenus de la collectivité, précise Joachim Azan. Sauf que in fine, il n'y a pas de magie. Plus le prix est élevé, plus le rythme d'écoulement est faible. Cela impacte les délais. Par conséquent, les maires ou les collectivités de ce nouveau monde fixent le prix et ne se laissent pas emmener sur l'illusion d'un prix très élevé qui obligerait à de la densité. C'est pourquoi la ZAC de Panorama est incomparable : même s'il y a plusieurs groupes vu l'ampleur du projet, une cohérence demeure sur l'ensemble du programme. D'ailleurs, s'il y avait eu abandon de cette cohérence à cinq ou six opérateurs ayant déposé un permis dans leur coin, il n'y aurait pas eu de lac, qui est le cœur même du projet. C'est aussi justement le fait d'avoir une vue d'ensemble et un prix fixé qui a évité l'inflation sur les prix de vente. »

La recherche de prix du foncier à la hausse se traduit également sur les prix de sortie et la baisse des coûts de construction. Donc sur la qualité. « Et la qualité fait partie de notre cahier des charges, qualité des matériaux, des serrureries, des menuiseries, des gouttières... Je refuse qu'elle soit la variable d'ajustement d'un projet », termine Jean-Didier Berger.

FAIRE PREUVE D'INVENTIVITÉ DANS UN ENVIRONNEMENT HOSTILE

Dans cette nouvelle conjoncture, inéluctablement les liens entre public et privé se resserrent. Également facilités par une tendance récente, les SEMOP (Société d'Économie Mixte à Opération Unique), où public et privé s'associent sur un seul et même projet.

« En fait, reprend Jean-Didier Berger, je pense que les SEMOP et les SPLA (Société Publique Locale d'Aménagement) s'inscrivent dans une démarche globale de défiance envers nos élus. Pour contourner cette défiance, se sont créées des structures, plus ou moins hypocrites, plus ou moins directes. Car finalement, qu'est-ce qu'une SEMOP ? C'est l'officialisation d'une démarche qui permet de contourner l'obligation de mise en concurrence imposée par les lois européennes. Il en est de même pour les SPLA. Comme

il faut désormais mettre en concurrence la SEM avec laquelle on aimerait travailler, on peut l'éviter en fondant une SPLA. Qui sera à l'égale de son service municipal, donc sans obligation de mise en concurrence. L'hypocrisie du système érigée en innovation... »

« C'est vrai que le principe de base, l'appel d'offres, fait que l'intérêt général a été défendu, insiste Joachim Azan. Mais dans certains cas, l'élu doit pouvoir directement choisir l'opérateur qui répond le mieux à son besoin. Que ce soit pour les grands groupes industriels, les groupes cotés ou les collectivités, l'appel d'offres systématique peut être parfois contreproductif. Évidemment, il est sain pour placer la différence entre la valeur et un prix, mais pour autant il y a des aberrations. La SPLA permet de s'inscrire dans la légalité sans passer par des appels d'offres. »

« Tout cela n'est pas logique, renchérit Jean-Didier Berger. On ferait mieux de traiter le vrai problème, c'est-à-dire toutes ces règles qui empêchent d'agir. Juste pour exemple, voici ce que peut être la semaine d'un maire... Lundi, la DRIEA (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Équipement et de l'Aménagement) appelle. "Monsieur le Maire, il faut vite nous expliquer où et quand vous allez construire !" Mardi, c'est la Drihl (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement) : "Vous vous êtes engagé sur des chiffres de logements auprès de nos amis de la DRIEA, vite dites-nous, prenez des engagements de dates !" Mercredi, l'AVF (Accueil des Villes Françaises) me met en garde : "Attention, ce n'est pas exactement ce qu'il faudrait faire...", et jeudi, la DRIEA me rappelle : "Arrêtez tout, il y a la moitié d'une algue dans le bec d'un oiseau rare !" Comment construire en respectant toutes ces exigences contradictoires et schizophrènes de l'État ? Cela paraît extrêmement difficile. Un jour, la priorité est de construire beaucoup, le lendemain elle est de faire tel type de logement, le jour d'après elle est de ne pas dépenser plus, et on vous prend de l'argent dans vos offices. Puis la priorité est de construire mieux, alors on vous ajoute des normes et des contraintes qui aboutissent au fait qu'on ne peut plus rien développer. Idem pour les logements sociaux. J'en fais davantage que le taux exigé, et davantage de logements très sociaux. Mais on me prend tellement d'argent

que je ne pourrai pas tous les faire, ou en étant obligé de recourir à d'autres bailleurs. Je ne serai pas en mesure, dans ce cas, d'aller dans le sens de la convergence des offices recommandée. Car nous sommes face à des exigences très contradictoires. Personnellement, je suis content d'essayer de lever un certain nombre de ces contradictions, notamment à travers le CIN. »

Pour Joachim Azan, « Au vu des constats sur les moyens de l'État et des collectivités, la conception des opérations sera de plus en plus partenariale. Ce besoin de mise en concurrence et cette schizophrénie en seront lissés. Certes, nous travaillons encore avec les outils et la mentalité du passé, et nous devons inventer d'autres façons de travailler ensemble. L'État sera un élément majeur de cette évolution. Il nous faudra créer de nouveaux chemins de croissance, et c'est là que Panorama est emblématique. En termes de temps, de qualité du site, de montage financier, elle cumule un certain nombre d'innovations... Et il a fallu un certain courage politique pour faire cela. »

Faire preuve de pédagogie, motiver, convaincre, justifier de vouloir évoluer. Certains maires préfèrent ne rien faire, car c'est effectivement très compliqué de changer une fonction, d'imposer une mixité ou d'annoncer à des milliers d'habitants d'un quartier que là où il y avait une activité économique sur 14 hectares, il y aura demain 2 000 logements.

« ...Parce qu'on prend des coups, souligne Jean-Didier Berger. Et puis il faut avoir des partenaires pour partager notre vision, capables de se projeter. J'avais fait venir des opérateurs de commerces pour une autre opération. J'avais l'impression de leur faire visiter un champ de ruines. Pour eux, cela ne pouvait pas exister. Alors que ça va exister. Il faut des alliés comme Novaxia, qui vont devant leur comité d'engagement, devant les instances pour défendre notre projet. Et puis nous nous devons de redonner confiance dans la parole publique. Être capables de montrer des choses très rapidement. Pendant longtemps, on a expliqué aux gens pourquoi ce n'était pas possible de faire. Maintenant, il faut leur expliquer comment faire vraiment... »

DES ÉTAPES FRANCHIES UNE PAR UNE POUR DES ACTEURS DÉSORMAIS AFFRANCHIS

Panorama est à ce jour une pleine réussite, notamment parce qu'il n'y a pas eu de recours. Et va inspirer, attirer les sceptiques.

« Certains ont refusé de prendre le risque, d'autres ont essayé de débrancher ceux qui souhaitaient prendre le risque ou de tirer un bénéfice personnel en proposant des prix moins élevés ou en répondant à côté du sujet, raconte Jean-Didier Berger. Désormais, la plupart de ces acteurs regardent ceux qui ont pris le risque avec envie, admiration et respect. Et puis il y a ceux qui imitent. Je commence à recevoir des propositions encore plus audacieuses que celles que j'avais demandées, des achats de terrains avant même la finalisation des procédures, ou avec la phase de concertation réalisée à la place de la ville. C'est intéressant... Quand il y a quatre ans, j'ai invité des partenaires à acheter le terrain sans conditions suspensives, j'ai été traité de fou, tout le monde me regardait avec un petit sourire. Puis on m'a répondu : "C'est faisable, mais 20 % moins cher." J'ai refusé, les terrains ont trouvé preneur, au prix annoncé. Ensuite, il y a eu les étapes risque permis et risque recours. Elles sont à présent digérées. Il nous reste à intégrer le risque notaire dans les assurances recours. Pour que les notaires ne voient plus une erreur peser sur leurs garanties collectives et leurs frais d'assurance. Nous avançons donc vers une nouvelle étape, celle de soulager les collectivités de terrains qu'elles portent alors que le remembrement ou une DUP (Déclaration d'Utilité Publique) par exemple ne sont pas terminés. Je regarde cette accélération avec bonheur. En quatre ans, les mentalités des acteurs ont complètement changé... »

Depuis onze ans, Novaxia acquiert des terrains pollués, des friches industrielles, des immeubles de bureaux avec un risque de permis, de pollution, de commercialisation. Être le plus en amont possible de la chaîne de création de valeur lui impose un dialogue et une proximité forte avec les collectivités, car un terrain acheté sans condition de permis vaudra uniquement lorsque le permis sera signé. *« Du coup, nous nous inscrivons*

dans une démarche durable d'écoute et de vision partagée. Partager une vision... c'est le point de départ. C'est ce qui s'est passé avec le maire de Clamart. Sur un site en hauteur, avec une très belle vue sur Paris, un lac, un projet d'aménagement de belle qualité... »

« Un site qui nous a aussi permis de restituer l'espace public à la population, et de rouvrir des espaces de circulation douce dans la ville, conclut Jean-Didier Berger. Dans un projet mixte public et privé... »



La perspective Panorama
© Infine



L'avenue du Général de Gaulle
© Infine



La Placette
© Infine

Claude Bertolino,

Directrice générale, Établissement Public Foncier PACA (EPF PACA)



**ANTICIPATION DES PROJETS : LE SOUTIEN DE L'EPF PACA
AUX COLLECTIVITÉS, À L'ÉCONOMIE ET À L'EMPLOI**

L'Établissement Public Foncier Provence-Alpes-Côte d'Azur a été créé en 2001 pour mettre en œuvre des stratégies foncières publiques pour le compte de l'État et des collectivités territoriales. Il accompagne ainsi les collectivités de la région à assurer la maîtrise foncière de leurs projets en mobilisant des moyens d'acquisition et d'ingénierie foncière. Rencontre avec Claude Bertolino, Directrice générale.

L'EPF PACA intervient pour le compte de la collectivité, en conformité avec le PPI (Programme Pluriannuel d'Intervention*) et par voie conventionnelle, donc jamais en son nom propre. *« Notre objectif n'est pas de faire de l'inflation de prix ni de l'inflation foncière, et encore moins de spolier les propriétaires. Dans ce contexte, notre "marque de fabrique", au-delà de la compétence d'achat et de la transformation du foncier en projet pour le compte des collectivités, est de permettre à ces dernières la maîtrise de leurs projets par le foncier. Nous lançons des consultations pour que l'opérateur soit choisi avec la collectivité. Ce faisant, celle-ci sélectionne le projet et non l'opérateur, ce qui est innovant dans ce territoire de France métropolitaine. De cette manière, nous réussissons à réguler peu à peu le marché et à peser de l'ordre de 10 % en logements sociaux et en constructions neuves tous logements confondus en PACA depuis plusieurs années. »*

À fin 2017, l'EPF PACA représentait plus de 1,6 milliard d'engagements conventionnels actifs pour 550 sites, soit 580 millions de stock foncier, 4 800 hectares et près de 48 000 logements potentiels sur la région PACA.

« Notre foncier en stock est notre richesse, sous réserve que nous puissions le vendre. Et 2017 a été une très bonne année, voire historique, en termes de transactions, de volumes et de montants, et donc de droits de mutation à titre onéreux pour les collectivités (communes et départements). »

UN PILOTAGE PAR LES CESSIONS POUR AUGMENTER LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DE L'EPF ET DÉMULTIPLIER SES CAPACITÉS D'INTERVENTION SUR LE TERRITOIRE

Claude Bertolino a intégré l'EPF PACA à l'été 2013, mais la création de

l'outil date de 2001. Après des débuts difficiles, notamment pour des raisons politiques, l'EPF doit subir en 2008 la crise financière.

« Mais lorsque j'arrive, nous sommes sur un bon rythme, lié à des choses très simples : acquisition, cession et recettes. Dans les recettes, la fiscalité (la taxe spéciale d'équipement), les cessions et les emprunts. Ces trois ressources nous permettent d'acheter des terrains bâtis ou non bâtis et de les conserver le temps nécessaire à la préparation des projets, puis de les revendre au moment où le projet est prêt à être réalisé. »

De même, grâce à la mobilisation de PACA (conseil régional et préfet de région), une bonne nouvelle est annoncée en 2014 au bénéfice de l'ensemble des EPF d'État : la levée de l'obligation de garantie d'emprunt (précédemment, la collectivité devait garantir à la fois le prêt et le rachat, ce qui ralentissait les opérations). La mesure commence à porter ses fruits dès 2015, *« quand soudain l'État nous dit : "Vous apparaissez dans la dette de Maastricht, donc dans la dette publique. Vous ne devez plus emprunter." »*

L'EPF PACA décide alors de mettre en place un *« pilotage par les cessions »*.

DE L'ANTICIPATION FONCIÈRE À LA PHASE OPÉRATIONNELLE

« Dans l'action foncière d'un établissement comme le nôtre, vous fonctionnez sur trois "pieds". Les sites habitat de court terme, de 3 à 5 ans, pour des opérations de construction de logements, dont des logements sociaux. Et deux autres sites, les sites en anticipation foncière et les sites opérationnels. Les sites en anticipation foncière sont plutôt à 5-10 ans, le temps de l'élaboration du projet. Le principe de l'anticipation foncière est d'acheter car vous savez qu'il y aura un projet, mais sans savoir nécessairement quel sera le programme. L'objectif est ici de ne pas favoriser l'inflation des prix. Puis vous passez de l'anticipation à la phase opérationnelle, soit à l'opération d'aménagement. »

Il est également possible de passer directement à la phase opérationnelle, car les sites en anticipation sont des « outils ». Notamment les ZAD (Zone d'Aménagement Différé) ou les DUP (Déclaration d'Utilité Publique), comme

la DUP Réserve foncière. Moins connue et plus technique, elle autorise d'aller jusqu'à l'expropriation même si le projet, qui doit se réaliser assez rapidement, n'est pas abouti au moment de l'acquisition.

« Ces trois "pieds" permettent, pour la première catégorie de sites, des systèmes avec un revolving à court terme qui dynamise le processus, avec plus d'engagements conventionnels et plus d'acquisitions, car les cessions prennent le relais de la fiscalité. Ils "crédibilisent" également le PPI en facilitant les interventions sur les communes carencées en logements sociaux qui n'étaient pas intégrés dans l'écriture du PPI. Alors que ces interventions ont représenté jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires d'acquisition et de cession entre 2010 et 2015. »

Le système de pilotage par les cessions permet donc d'établir une promesse de vente par laquelle l'opérateur, qu'il soit aménageur, promoteur ou bailleur social, s'engage à racheter le foncier à l'échéance. Un dispositif vertueux qui s'établit dans un processus plus rapide, en particulier dans les zones tendues, sur la façade littorale notamment. Cela oblige l'ensemble de l'écosystème à tenir ses engagements et à se mettre en mode projet.

« En PACA, l'ensemble des opérateurs a ainsi multiplié par trois, en cinq ans, les agréments de logements sociaux et la construction neuve de logements. En 2018, suite à l'article 52 de la loi de finances (sur la réforme des aides au logement et sur la TVA augmentée), nous devons attendre quelques mois avant d'examiner les conséquences sur la capacité des bailleurs sociaux à investir de nouveau... »

DES MONTAGES INGÉNIEUX POUR OPTIMISER LES PROJETS

En analysant les différentes situations auxquelles il est confronté, l'EPF PACA s'adapte et crée, au fil du temps, des montages innovants afin de faciliter la mise en œuvre des projets.

Il en est ainsi pour les programmes d'Éco-Vallée Plaine du Var à Nice (450 hectares) et de Marseille EuroMéditerranée (480 hectares) qui provoquent des mutations de tissus, notamment la délocalisation

d'économies productives portées par des petites structures, des TPE aux PMI. *« Pour éviter des indemnités d'éviction puisque, à terme, l'EPF achètera, l'objectif est de permettre des occupations transitoires, le temps de la finalisation du projet. Ces occupations doivent pouvoir couvrir les frais de portage, soit par "une dimension d'occupation" un peu démonstrative, soit par des recettes locatives qui viennent en minoration foncière, dans la mesure où le coût du foncier est forcément plus élevé dès lors qu'il s'agit d'un renouvellement urbain. Ces recettes locatives sur des biens occupés facilitent le financement du projet. »*

Autre exemple à Sanary-sur-Mer où l'EPF a mis en place un montage dissociant le bâti de son usage, dans un système à baux à construction par capitalisation. L'EPF, alors propriétaire, vend pour une certaine durée au repreneur. *In fine*, le propriétaire initial, l'EPF, est substitué par la commune qui investit dans l'opération pour, au bout de 60 ans, devenir propriétaire de l'objet foncier et bâti.

« Nous constatons en fait deux formes d'opération d'aménagement. Celle imaginée par le promoteur ensemblier, une opération qui n'est pas vraiment de l'aménagement mais plutôt une addition d'opérations de construction, avec très peu de voiries ou d'espaces publics. Et la véritable opération d'aménagement qui, par principe, est souvent déficitaire puisque seront intégrés des services publics, une école, une crèche, des espaces extérieurs de qualité, etc. À noter, lorsqu'il s'agit d'extension urbaine, l'opération d'aménagement peut presque s'auto-équilibrer. En revanche, le renouvellement urbain représente forcément un gouffre, même s'il est plutôt vertueux. On voit donc des SPL (Société Publique Locale) créées depuis la loi de 2005, mais qui n'ont pas de capacités financières. Pour racheter le bien, elles sont donc obligées d'obtenir le financement de la collectivité à laquelle elles sont rattachées... »

Afin de pallier ces difficultés, il est également possible d'adopter une forme de péréquation qui consiste à acquérir un foncier à un coût peu élevé, puis un autre en renouvellement urbain qui sera agrégé dans une seule et même consultation, même s'il n'est pas tout à fait mitoyen. L'opération peut alors se réaliser de façon plus équilibrée...

« L'EPF est un opérateur intermédiaire, il achète et revend pour un opérateur constructeur in fine. Il n'est ni bailleur social, ni promoteur, ni aménageur. Il est donc nécessaire de sécuriser toute la chaîne, pour s'assurer que le prix de départ permette à toute opération d'aller jusqu'à son terme. Jusqu'à présent, nous savions le faire. Avec les nouvelles métropoles et les EPCI (Établissement Public de Coopération Intercommunale), moins nombreux mais plus importants, suite à la réforme et aux nombreuses équations inconnues, ce sera un peu plus compliqué, du fait de moindres capacités financières des nouvelles collectivités. »

UN SYSTÈME ARRIVÉ À SON TERME ET QU'IL FAUT RÉINVENTER

« Depuis que je suis arrivée, c'est un peu un combat. Mais j'ai la chance de travailler dans le foncier depuis 2011. J'ai donc vu comment, côté État et collectivités, tout peut se gripper. Par exemple, en 2015, nous avons eu cinq audits concomitants. La Cour des comptes, la Direction générale des Finances publiques, le Conseil général de l'Environnement et du Développement durable... Cela représente beaucoup de fées qui se penchent sur un même berceau, au risque de nuire au développement du bébé. Et pendant ce temps, le monde bouge... Mais nous sommes aussi privilégiés. Nous avons une fiscalité stable et des cessions qui augmentent pour nous permettre d'être dans un système vertueux. »

Pour Claude Bertolino, nous assistons à une révolution du modèle du logement, entre autres du logement social en zone tendue, qui existait depuis au moins quinze ans. Jusqu'à présent, parce que l'équation était à peu près tenable, les tensions sur le marché conduisaient à un certain équilibre et pouvaient absorber la performance énergétique, les péréquations logement social, logement libre, les écoquartiers, les dimensions environnementales, les contraintes sur le handicap. *« Désormais, il y a de plus grandes difficultés et nous sommes amenés à renouveler nos pratiques. Je pense que nous sommes tous devant une feuille blanche pour 2018 et au-delà. Simplement, selon la situation de chacun, les handicaps sont plus ou moins importants.*

Des offices où 90 % des recettes sont liées à l'APL (Aide Personnalisée au Logement) vont être exsangues, certains prédisent même que 80 à 110 sociétés fermeront en 2018. En revanche, ceux qui ont déjà bénéficié du PNRU 1 (Programme National de Rénovation Urbaine de 2003) ne seront pas impactés de la même façon dans leurs capacités de financement dans le cadre du PNRU 2 (loi du 15 janvier 2014) par exemple, car ils ont déjà réhabilité leur patrimoine, augmenté les loyers, etc. Quant à nous, nous savons que nous sommes bien installés sur le territoire, et nous étudions les opérateurs avec lesquels il sera possible de travailler dorénavant.

Beaucoup pensent que le modèle actuel coûte des milliards à la France, alors qu'il n'y a pas de réel changement pour les personnes mal logées. Et tous conviennent que le système est arrivé à son terme, qu'il faut le faire bouger. Notamment le financement du logement social, qui était en forme de péréquation interne avec des fonds prélevés à certains bailleurs pour alimenter les autres. L'annonce et le processus de réduction de l'APL ont été brutaux, même si la baisse a ensuite été reportée sur trois ans. Le Gouvernement agit donc progressivement, avec un montage qui intègre une augmentation du taux de TVA pour les chantiers d'habitation à loyer modéré de 5 à 10 %. Mais le logement intermédiaire reste à 10 %. Alors qu'il faudrait peut-être l'augmenter à 15 % lorsque le logement social passe à 10 %. Comme c'est systémique, beaucoup de pratiques sont remises en cause. Je pense que le monde a changé, que la France a changé en 2017. Et je ne suis pas certaine que ce qui préexistait comme des évidences pérennes, sur lequel personne ne se posait des questions, soit encore acquis. Nous avons tout à écrire, inventer, gérer pour produire plus. »

UNE ÉTUDE EXEMPLAIRE POUR PRÉSERVER LE TISSU ÉCONOMIQUE ET L'EMPLOI

Pour les territoires de PACA, la question majeure derrière la politique foncière reste celle de l'emploi. C'est pourquoi l'EPF a mis en place un partenariat avec l'INSEE dès 2014, pour permettre à l'EPF et aux collectivités territoriales de localiser leurs actions dans des pôles de développement répondant aux

besoins du marché, en soutien de certaines filières. Certaines de ces zones, aujourd'hui peu denses, offrent en effet des marges de densification de l'emploi, et constituent de ce fait un gisement foncier important. L'objectif est aussi de maintenir et de développer des activités de « production » (industrie, construction et transport-entrepôt) en milieu urbain notamment.

Cette étude a été menée selon un système de carroyage (carreaux de 100 x 100 mètres ou 200 x 200 mètres, selon la précision souhaitée) dont l'objectif est d'identifier des zones de concentration d'emplois indépendamment des frontières administratives et des procédures (zone d'activité économique par exemple). Les critères retenus : une densité d'emploi supérieure à 12 emplois salariés par hectare (10 en privé) et un nombre d'emplois supérieur à 2 000 salariés par zone. 63 zones de concentration d'emplois ont ainsi été définies.

« Quand une ZAE (Zone d'Activité Économique) est en phase avec le document d'urbanisme, la zone de concentration d'emploi avec un zonage concordant, le foncier productif est alors sanctuarisé car protégé et cohérent. En revanche, là où il y a beaucoup d'emplois et pas de zonage, typiquement les faubourgs, les activités productives sont évincées lors de la mutation des tissus, car ces activités productives ont une capacité financière assez réduite, 40 à 80 euros du m² de location. Ce qui induit des comparaisons de 1 à 3 avec des commerces, des bureaux et des logements, soit des concurrences phénoménales. Notre position est alors celle-ci : nous pouvons tenter de garder ces activités productives et éviter qu'elles quittent le territoire en essayant de porter du foncier, et ainsi faire muter ces tissus de façon à sauvegarder l'emploi existant et son développement. »

Une étude jamais menée auparavant et qui, présentée par Claude Bertolino en juin 2017 aux Rencontres Nationales des Aménageurs, a suscité beaucoup d'intérêt. Elle est aujourd'hui poursuivie par un protocole régional d'observation foncière et deux observatoires infra territoriaux, l'un sur le 84 par la CCI en collaboration avec l'agence d'urbanisme (l'AURAV), et l'autre par la CCI du 06.

« Si nous parvenons à faire que la mobilité, le logement social et l'économie

productive soient améliorés en PACA et en infra métropolitain, et à partager certaines prises de conscience, nous devrions arriver à des résultats intéressants. Le principe étant, toujours pour le compte des collectivités, de se donner les moyens de faire autrement et mieux. Une jolie ambition... »

**« LA NÉCESSITÉ DE SE CONCENTRER SUR
L'EXISTANT ET NON PLUS SUR L'EXTENSION
URBAINE, PLUS ONÉREUSE, OBLIGE À SE POSER
D'AUTRES QUESTIONS ET À ESSAYER DE FAIRE
ŒUVRE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE. »**



Projet d'aménagement Park Gold – OIN Euroméditerranée
© Equipe F.LECLERCQ – Euroméditerranée

Ariane Bouleau-Saïde,
Directrice générale, SemPariSeine



© SemPariSeine

**D'AMÉNAGEUR À PROMOTEUR PUBLIC,
SEMPARISEINE PARTAGE SON SAVOIR-FAIRE**

Réinventer Paris a révolutionné le rôle de l'aménagement urbain. Conséquence : la frontière entre aménageur et promoteur s'est considérablement estompée. Dans ce nouveau paysage, on parlera désormais d'opérateur urbain, mission qui peut être assurée par des promoteurs et par des aménageurs publics. SemPariSeine se positionne aujourd'hui à cette frontière aux côtés des acteurs privés car elle a toutes les compétences techniques, programmatiques et structurelles pour s'engager dans des projets urbains complexes et innovants.

De son histoire composée d'associations successives, SemPariSeine va maîtriser trois métiers majeurs : la gestion, la construction et l'aménagement. Dès ses débuts, elle construit du logement social d'abord pour son compte puis pour des bailleurs sociaux parisiens. C'est également comme constructeur et maître d'ouvrage qu'elle intervient sur des superstructures complexes comme le Forum des Halles et sa canopée ou la dalle Beaugrenelle dont elle devient par la suite gestionnaire. Par ailleurs, elle aménage la ZAC Citroën Cévennes, le site de l'hôpital Boucicaut dans le 15^e arrondissement, le quartier Beaujon dans le 8^e, la ZAC des Amandiers dans le 20^e...

Pour autant, l'histoire récente de la SEM (Société d'Économie Mixte) s'écrit essentiellement ces dix dernières années autour de deux grands projets phares : la transformation du quartier des Halles et la requalification de la dalle Beaugrenelle sur le Front-de-Seine. Mais vient alors un temps où ces deux grands projets vont conjointement s'achever et la SEM va s'interroger sur son avenir.

« Pendant que SemPariSeine était concentrée à sortir ces deux programmes, raconte Ariane Bouleau-Saïde, le monde autour d'elle a changé. Notamment sous l'impulsion très forte, j'en suis persuadée, de Réinventer Paris, de Réinventer la Seine, puis d'Inventons la Métropole du Grand Paris qui a eu un effet d'écho amplificateur. La frontière s'est complètement floutée entre les aménageurs et les opérateurs de promotion dès le moment où Réinventer Paris a demandé aux promoteurs de s'exprimer, de les

étonner, eux qui protestaient depuis des années d'avoir à travailler sur des cahiers des charges trop verrouillés. Auparavant, le séquençage était extrêmement clair. La collectivité concevait le projet, l'aménageur en était le chef d'orchestre, mettant en musique et recrutant des "musiciens", les promoteurs. Ces derniers n'avaient pas leur mot à dire sur la partition, sur la mise en œuvre. Aujourd'hui, la situation n'est plus du tout la même. Parce qu'un jour, la collectivité s'est tournée vers les musiciens en leur disant : "Écrivons la partition ensemble". Mais alors, qui était le chef d'orchestre ? Et c'était bien là toute la question. Les aménageurs se sont alors véritablement interrogés sur leur rôle, leur positionnement. Certains, quand leur statut le leur permettait, se sont placés du côté des collectivités pour définir les règles, lancer les appels à projets et décider. D'autres ont préféré – ou ont été obligés de – se placer du côté des compétiteurs. De soumissionner. De s'allier à des groupements. »

UNE RÉFLEXION, PUIS UNE DÉCISION

SemPariSeine, libérée par l'achèvement prochain de ses deux chantiers emblématiques, se pose donc doublement la question de sa pérennité et de la nature de sa mission. La ville de Paris, actionnaire majoritaire (70,29 %), propose alors à Ariane Bouleau-Saïde « d'écrire la saison 2 ». La nouvelle directrice générale rejoint la SEM en mai 2017, après avoir passé quatre ans chez Grand Paris Aménagement.

« Cette révolution, je l'avais vécue puisque je venais de l'aménagement public. Les AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) avaient incité les opérateurs à s'intéresser à une échelle différente de territoire. Là où ils répondaient sur un bâtiment, avec un cahier des charges très précis qu'on leur demandait d'appliquer à la lettre, ils se sont retrouvés à réfléchir sur des îlots entiers, sans cahier des charges détaillé. Ils ont donc dû apprendre à écrire leur propre partition. Pour y parvenir, ils se sont dotés de compétences. Pour finalement eux aussi devenir aménageurs et concevoir des quartiers entiers. Donc, lorsque je suis arrivée dans cette maison, mon premier constat a été

de dire que SemPariSeine ne pouvait prospérer en restant dans son métier historique d'aménageur. Que pour se développer, elle devrait désormais se positionner aux côtés des opérateurs privés qui répondent à ces compétitions, aux côtés de ceux qui réalisent les projets, parce qu'elle a un vrai savoir-faire à leur dispenser. »

De fait, SemPariSeine sait construire, y compris des objets hors du commun. Elle est donc totalement légitime lorsqu'elle intègre un groupement avec des promoteurs. Elle sait faire.

« Dès lors, l'avenir de SemPariSeine est d'être un "promoteur public". Cela veut donc dire qu'elle doit passer par ces concours, mais sans jamais oublier son identité au service de l'intérêt général. »

UN POSITIONNEMENT LÉGITIMÉ PAR DES SAVOIR-FAIRE ET DES OUTILS ADAPTÉS

SemPariSeine s'est donné pour objectif de se positionner uniquement sur des projets pour lesquels elle pourra apporter sa valeur ajoutée et sa polyvalence : des projets complexes qu'elle sait rendre simples. *« Dès qu'il s'agira de complexité technique, nous aurons une réelle expertise. Sans même parler de la canopée des Halles, nous avons une compétence dans l'urbanisme de dalle et sa réparation. Cela peut aussi être une complexité liée au foisonnement programmatique, ce qui est d'ailleurs désormais répandu. Nous excellons dans ce type d'agilité. Aucune fonction de la ville n'est a priori hors de ce que SemPariSeine maîtrise. Si demain il y a un concours pour de la voirie, nous saurons faire, s'il y a un concours pour transformer un bâtiment libéré par des services de l'État à l'intérieur duquel on veut des programmations innovantes, le type de projet actuellement lancé par les AMI, nous irons. Mais jamais seul. Et ce point-là est très important. Notre légitimité n'est pas de faire à la place de, elle est de permettre à des projets très compliqués de sortir sécurisés grâce à notre expertise technique, notre habitude des environnements complexes ainsi qu'à notre connaissance de Paris. »*

De leur côté, les promoteurs ont compris que, une fois qu'ils ont emporté des pans entiers de programmes, il leur faut délivrer. Mettre en œuvre « pour

de vrai » des îlots entiers, des programmes complexes. Un savoir-faire, une expérience multiforme, qu'ils ne possèdent pas encore. Alors ils recrutent chez les aménageurs. *« Et nous, nous leur disons : "Nous vous apportons ce savoir-faire, nous vous apportons une sécurité d'expertise. En tant que structure émanant de la puissance publique, nous pouvons développer avec vous, conduire des chantiers dans des environnements hyper denses et en plus, investir avec vous." C'est très sécurisant pour un partenaire financier, pour les banques. Mais il nous faut faire la démonstration que nous sommes les meilleurs. Dans un concours, il n'y a qu'un gagnant. »*

Ensuite, se pose bien sûr la question de la gestion de ces programmes. Une activité que maîtrise la SEM, puisqu'il s'agit de son socle de métier. Une compétence supplémentaire qu'elle peut offrir à ses partenaires sur les projets qu'ils auront développés. Un argument de poids dans les concours.

« Il y a également une forme que nous regardons très attentivement, ajoute Ariane Bouleau-Saïde, c'est la SEMOP. Personnellement, je crois beaucoup à cet outil. Je le trouve assez sain, même plus sain que d'autres formes dans lesquelles tout est mis dans le contrat, et dont l'effet pervers est qu'il n'y a alors plus que le contrat. Dans le cas de la SEMOP, la puissance publique lance une compétition, puis reste investie comme actionnaire. Pour des projets très compliqués qui s'étirent sur des durées très longues, cela assure une forme d'engagement de tous à une réussite commune. Nous n'excluons donc pas d'être partie prenante de SEMOP. Mais cela peut être aussi des objets de type petite SCI (Société Civile Immobilière) pour sortir un immeuble par exemple. Il existe beaucoup de véhicules possibles. »

LES NOUVEAUX ENJEUX POUR ANTICIPER LES USAGES ET ACCOMPAGNER LES USAGERS

Pendant des années, les budgets de construction ont été réduits au maximum, les coûts comprimés jusqu'à atteindre une limite tolérable. Dans le même temps, la manière dont étaient pensés en amont les immeubles n'était pas réévaluée, réfléchie, optimisée. Or, désormais, il est tout autant nécessaire

de se repositionner sur ses métiers que de se saisir des innovations techniques et technologiques portées par les nouveaux usages et les enjeux environnementaux.

Ainsi, associer les usagers à la conception du projet est l'une des grandes mutations observées, sans doute pour partie corrélée aux nouvelles technologies. *« Nous avons vu émerger de nouveaux acteurs qui ont su aller chercher des utilisateurs futurs et les associer à la source du projet, y compris sur des programmes pour lesquels c'est difficile comme le logement libre. En effet, au moment où vous concevez le programme, les acquéreurs ne sont pas là. Vous ne pouvez donc pas échanger avec eux. Aujourd'hui, vous avez par exemple Habx, une plateforme qui propose une co-conception acquéreur particulier-promoteur. C'est une vraie révolution. Il n'y a plus de risque commercial, les acheteurs sont là avant la sortie du projet. En plus, cela contribue à créer des appartements moins standardisés dans une époque où il y a un risque de normalisation de la pensée et du dessin du logement. »* Paradoxalement, alors que la conception s'est uniformisée, devenue identique dans la majorité des opérations immobilières des dernières décennies, sa mise en œuvre est encore artisanale.

« Autrement dit, l'acte de construire n'est absolument pas rationalisé. Le chantier est une fourmilière pleine de désordre. Cela s'explique par l'utilisation de la pierre liquide qui ne se standardise pas. Il y a donc une sorte de schizophrénie entre des plans normalisés conçus de plus en plus rapidement, et une production très lente, parce qu'elle n'est pas du tout rationalisée. Et ça aussi c'est en train de changer, notamment sous l'inflexion des obligations climatiques environnementales et de l'arrivée du bois qui permet cette accélération de l'acte de construire. Du coup, les délais sont raccourcis, la réalisation effective des immeubles optimisée. Et l'industrie du bâtiment en est métamorphosée. C'est très intéressant. Là où vous aviez un grand bazar, les choses sont maintenant cadencées, préparées en amont et assemblées sur place.

Nous sommes également très sensibles aux enjeux environnementaux : biodiversité en ville, percolation des sols, lutte contre les îlots de chaleur... Nous avons toujours eu cette volonté d'être en avance de phase, d'anticiper

ce que sera la température de 2024 ou même de 2030. SemPariSeine a toujours considéré que le plan climat est le plancher de l'exigence qu'elle impose à l'intérieur des bâtiments. Mais une exigence qui ne se veut pas juste normative. Elle intègre aussi la question du bénéfice pour l'occupant du logement. Il faut utiliser la toiture pour du solaire, pour de l'autoconsommation ou pour de l'eau chaude solaire, en lien direct avec les charges des occupants. Nous devons nous préoccuper des liens entre efficacité énergétique et gain économique pour ceux qui occupent le logement. La construction numérique avec la technologie BIM (Building Information Modeling) est également une révolution importante. Parce qu'on est enfin en train de se rendre compte qu'elle peut être un vecteur pour optimiser la gestion, au-delà de la maquette. En tant que gestionnaire, nous regardons très activement cet outil. En fait, ces nouvelles technologies et les matériaux biosourcés modifient la manière dont on améliore un chantier. Ils obligent à réfléchir bien plus en amont, sollicitant dès lors beaucoup plus de matière grise. La matière grise, c'est l'énergie du futur... »

UN PARTAGE DES COMPÉTENCES SALUTAIRE

« Je suis vraiment persuadée que l'on se nourrit les uns des autres, conclut Ariane Bouleau-Saïde. Je constate que les opérateurs de promotion n'ont pas la culture de la maîtrise d'ouvrage publique au sens où nous l'incarçons. Ils ont une agilité de réaction qui ne nous est pas coutumière. Ils ont également un réseau de partenaires et d'acteurs qui n'est pas le nôtre, comme nous avons une expertise qu'ils n'ont pas. Nous devons donc apprendre les uns des autres. Nous sommes des partenaires. SemPariSeine est un petit à leurs côtés, ils portent le projet, nous leur apportons notre savoir-faire. Ce n'est plus du tout le même positionnement. C'est vraiment nouveau, mais je suis très confiante. Car ce positionnement est rassurant pour tous, les habitants, les collectivités, le promoteur lui-même. Donc je pense que cette évolution entre les aménageurs et les promoteurs est salvatrice. Elle favorise l'émergence de métiers. Et je suis ravie que, dans ce paysage, un ancien

aménageur comme l'a été SemPariSeine fasse la démonstration qu'il y a une place pour une entité publique dans ce nouveau système et qu'un promoteur public comme nous a complètement son rôle à jouer dans ce dispositif. »

« SUR BEAUCOUP DE SUJETS, LA VILLE DE PARIS EST EN AVANCE DE PHASE. NOUS VOULONS ET ALLONS DÉCLINER SON AMBITION EN ACCOMPAGNANT L'ÉMERGENCE DE PROJETS COMPLEXES ET INNOVANTES AVEC NOS PARTENAIRES PRIVÉS. »

Bruno Cavagné,

Président, Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP)

Vice-président, Conseil d'orientation des infrastructures



© Fédération Nationale des Travaux Publics

**LA FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS
(FNTP) SE MOBILISE POUR UNE POLITIQUE
D'INFRASTRUCTURES AU SERVICE DE TOUS**

Restaurer la cohésion territoriale, renforcer la compétitivité, réussir la transition énergétique. Des objectifs que la France se doit d'atteindre à travers une politique de mobilité réfléchie et des moyens de financement pertinents. Selon la FNTP, cela passe par un réseau de transports et un réseau numérique efficaces et adaptés à tous les territoires. C'est le sens de sa réflexion et de ses actions menées depuis des années.

La FNTP (Fédération Nationale des Travaux Publics) regroupe plus de 8 000 entreprises, des acteurs mondiaux que sont Vinci, Bouygues ou Eiffage à la plus petite TPE de moins d'une dizaine de personnes. Ces entreprises construisent et entretiennent les innombrables ouvrages de notre cadre de vie, voirie, éclairage public, routes, ponts, tunnels, métro, tramway, aéroports, barrages, centrales électriques et hydrauliques, éoliennes, réseaux d'acheminement de l'eau potable, de l'électricité, du gaz, des télécommunications, équipements sportifs, équipements de collecte et de traitement des eaux usées et des déchets, de systèmes antibruit et antipollution..., pour un chiffre d'affaires de 35,7 milliards d'euros en France et 27,8 milliards d'euros à l'international.

« Nos entreprises participent tous les jours à la compétitivité, à la cohésion territoriale et à la transition écologique. C'est pourquoi, dans le cadre de la préparation de la loi d'orientation des mobilités, la ministre chargée des Transports, Elisabeth Borne, a mandaté le Conseil d'orientation des infrastructures dont la mission est de proposer une stratégie au Gouvernement en matière d'investissements dans les infrastructures de transport. Ce conseil a donc élaboré trois scénarios de ce que doit être une politique publique d'infrastructures. Ces trois scénarios lui ont été présentés en février dernier. »

De ces trois scénarios, la FNTP plaide pour celui qui insuffle la mise en œuvre d'une politique de mobilité qui réponde à l'urgence des besoins et des attentes des territoires et des populations.

« Nous avons imaginé ce que serait la mobilité, donc les infrastructures et les moyens de financement, dans les vingt prochaines années. Aujourd'hui,

1 Français sur 4 a déjà renoncé à un travail ou à une formation faute de moyens de transport. Et si l'on sait bien que la mobilité est vitale dans les milieux ruraux, elle l'est également dans les milieux urbains, où les villes sont régulièrement saturées. Si nous ne pouvons réétudier la mobilité, nous irons au devant de situations difficiles. »

TRAVAILLER L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE POUR MIEUX RÉPARTIR LES CENTRES DE VIE

Selon Bruno Cavagné, cet engorgement des métropoles naît d'un manque de vision sur les moyens de transports, notamment multimodaux, et sur l'aménagement global du territoire. Les villes doivent penser et développer la mobilité douce en intégrant d'autres moyens de se déplacer, tels le vélo, le covoiturage, voire le fluvial. Une démarche soutenue au sein du Conseil d'orientation par Barbara Pompili, députée de la Somme, présidente de la commission du Développement durable à l'Assemblée nationale, et par Matthieu Orphelin, député du Maine-et-Loire. L'aménagement d'un nouveau quartier est encore trop souvent pensé en dehors d'une réflexion sur les réseaux de transport.

« Nous en avons un exemple marquant à côté de Toulouse, dans un nouveau quartier intégrant 70 000 m² de bureaux. Il y avait, dans ce quartier, le CD64, chemin départemental 64. Un peu élargi, il est devenu l'avenue Georges Pompidou. Et bien cette avenue est bouchée matin et soir, alors que le métro est à proximité. Nous avons toujours du mal à raisonner en termes d'infrastructures, à penser assez grand et en amont. Trop souvent, on se dit : "On va améliorer ce qui existe". Et on ajoute de la congestion à de la congestion. Au-delà d'un urbanisme vertical ou horizontal, nous devons réfléchir au modèle de transport, autrement cela ne fonctionne pas. »

La répartition des zones d'activité et de vie est également un facteur qu'il est nécessaire de penser dans une vision globale et à long terme.

« Nous pourrions avoir une approche différente de l'urbain, du péri-urbain et du rural. Nous continuons à investir dans les métropoles, les super-métropoles,

les mégalo-poles qui créent de l'activité certes, et où le coût de réalisation de travaux est certainement moins élevé car tout est concentré. Et de l'autre côté, le péri-urbain et le rural sont en panne. On a supprimé des services, des sous-préfectures, des postes, les centres villes se sont désertifiés. Pourtant, tout le monde n'a pas envie de vivre au même endroit... »

Cette réflexion est d'autant plus importante qu'une partie de la population ne viendra jamais vivre à Paris. Certains préfèrent (ou doivent) vivre loin. Ils sont ainsi plus de 300 000 à travailler à plus de 200 kilomètres de leur lieu de résidence, dont 40 % dans l'aire urbaine parisienne*.

Alors comment faire pour, à 50 km de Lyon, de Lille ou de Bordeaux, recréer des activités qui provoquent de l'intérêt, engagent des projets ? *« Si on veut avoir une meilleure cohésion territoriale ou sociale, il est nécessaire de faire renaître une vie ailleurs que dans les métropoles. Les entreprises sont importantes dans ce processus. On pourrait très bien concevoir que celles qui s'installent dans des zones rurales, semi-rurales ou dans les quartiers difficiles, soient exonérées à un taux et une durée définis. Et une vie va s'instaurer autour de ces entreprises qui produiront de la richesse. Cela dépasse l'urbanisme, cela dépasse les financements. Si nous faisons cela, nous travaillons sur la cohésion d'un territoire, sur la fracture sociale... »*

PAS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE SANS POLITIQUE DE TRANSPORTS

Et que faire lorsque, à l'inverse, certaines villes voient leur population augmenter régulièrement, comme à Toulouse où, en dix ans, près de 200 000 personnes sont venues s'installer. *« Là aussi, vous vous heurtez à des dogmes qui affirment : "On va tout régler par le transport en commun". Cela ne suffira pas, même s'il en faut de plus en plus. Développer les transports en commun, notamment avec le Grand Paris Express, c'est très bien. Mais vous ramenez les gens sur la capitale. Ceux qui mettaient trois heures mettront deux heures, ceux qui mettaient deux heures gagneront aussi une heure. Le problème de l'encombrement n'est toujours pas réglé. »*

Il y a dans les métropoles la volonté très claire de développer une autre

*En 2013 (source Insee)

forme de mobilité, avec des bus à haut niveau de service ou en site propre (qui emprunte une voie ou un espace réservé), des voies cyclables, des contraintes pour moins utiliser la voiture. Des démarches initiées par les mouvements écologiste et socialiste, aujourd'hui reprises même à droite... « Sauf que, à certains endroits, même si on avance vite en termes de mobilité et d'infrastructures, on ne fait pas assez vite. Le Grand Paris va tout de même durer vingt-cinq ans. En plus, un retard a été annoncé pour certains tronçons et certaines lignes. C'est parfois une catastrophe, comme pour le plateau de Saclay. » Ce pôle, qui regroupe notamment Polytechnique et HEC, le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives (CEA) et des centres de recherche, a pour objectif de regrouper entre 20 et 25 % de la recherche française et d'accueillir un centre hospitalier de pointe. Or, la ligne 18 reliant les pôles urbains existants et le plateau de Saclay aux hubs stratégiques du Grand Paris Express sera livrée avec trois ans de retard, soit en 2027, pour des raisons financières.

« Que voulons-nous faire de demain ? Si nous voulons le construire, il nous faut investir aujourd'hui. Il n'y a pas eu d'investissement ni d'entretien pendant des années. Parce que lorsqu'un élu doit réparer la voirie, il doit aller voir ce qui se passe en dessous, souvent refaire les canalisations. Compte tenu des montants que cela représente, il préfère attendre. Pour autant, certains élus ont pris conscience des problèmes de mobilité. Mais c'est un long chemin pour arriver à adapter la mobilité et les infrastructures à la population qui augmente. Ils doivent faire des choix, la voirie, le logement social, les équipements publics... Il y a aussi souvent l'incapacité pour les collectivités de travailler ensemble. Chacun essaie d'attirer sur son territoire, parce qu'on a encore des élus, beaucoup, je trouve, qui sont plus dans des dimensions politiques que pratiques. »

DÉVELOPPER LE HAUT DÉBIT DANS LES ZONES ISOLÉES... ET LE BAS DÉBIT

Au printemps 2017, la FNTP a décidé de rencontrer des Français pour leur demander ce qu'ils pensaient de la France, du développement durable, des

infrastructures existantes, de leur environnement au quotidien. Onze réunions dans onze villes, des centaines de Français écoutés, et des préoccupations identiques dans toutes les cités.

« Ces rencontres ont été très intéressantes. Les Français ont des choses à dire. Et vous vous rendez rapidement compte que le premier sentiment qu'ils ressentent, c'est celui de l'oubli dû à la mauvaise qualité du réseau internet. Je me souviens de la réaction d'une dame dans l'Est de la France, lorsqu'elle a entendu le témoignage d'un restaurateur parisien. Il soutenait qu'il fallait arrêter de mettre de l'argent dans les infrastructures, qu'il y en avait assez, etc. Cette dame s'est exclamée : "Il est gentil ce monsieur, mais qu'il vienne à Verdun où on a à peine la 2G. Pour avoir le haut débit, je fais vingt minutes pour aller au Mac Do parce que là, ils ont le haut débit." »

C'est pour cette inégalité que les collectivités se battent pour que tous leurs administrés bénéficient d'un réseau numérique de bonne qualité. Car sans haut débit, pas de zone d'activité ou de services. *« Or, les deux premiers critères étudiés par les entreprises pour s'installer sont les infrastructures et un accès à internet ultra performant. »*

Pour Bruno Cavagné, l'internet des objets connectés fait de même partie des ressources qui pourraient permettre aux zones reculées de développer des activités et aussi offrir des services, télémédecine, services d'urgence, gestion des déchets, environnement durable, compteurs intelligents, domotique... Même si le haut débit reste la condition de base pour la bonne circulation de l'information (téléphone, internet) et donc une activité professionnelle, il existe un ensemble de besoins qui pourraient être satisfaits par du bas débit. Car si l'information arrive un peu moins vite, elle a également un coût moins élevé. *« J'ai rencontré Ludovic Le Moan, un Breton toulousain qui a créé la société Sigfox et qui veut connecter le monde à bas débit. Selon lui, on peut fournir du service via les objets connectés avec des réseaux moindres, ce qui permettrait à des gens isolés de bénéficier d'un ensemble de services. Le numérique est une forme de mobilité, comme le transport. Devons-nous accepter que ces personnes, parce qu'elles sont moins nombreuses, n'aient pas accès à ces services ? Ou devons-nous essayer de mettre en place des*

moyens pour que demain, il y ait un peu plus de monde à ces endroits-là, et moins ailleurs ? »

Sans tout concentrer sur les métropoles, qui ont déjà le lead et qui continueront naturellement à se déployer, et en mettant en place les moyens pour aider les villes moyennes à développer de l'activité, du logement, des infrastructures. *« On pourrait définir une carte avec des territoires qui souhaitent faire l'expérience d'entrer dans un panel... En proposant à des cadres de venir à Agen par exemple, pour ses infrastructures numériques, son pôle technologique, ses cinémas, son centre-ville, cela les intéresserait sans doute plus qu'aujourd'hui. »*

UN FINANCEMENT PORTÉ PAR LES ENTREPRISES, LES CITOYENS ET LES USAGERS

La crise de 2008 a eu de lourdes conséquences sur le secteur : une perte de 1/5^e de son chiffre d'affaires entre 2008 et 2016 et près de 30 000 emplois permanents détruits. Parce que la France n'était plus en mesure d'investir, elle est passée de la 2^e à la 7^e place en termes de compétitivité sur l'ensemble de ses infrastructures. Depuis 18 mois, la conjoncture s'améliore, notamment grâce aux travaux du Grand Paris Express. Des disparités perdurent toutefois, entre les métiers et les régions, les plus touchées étant encore majoritairement les zones éloignées.

Or, le financement reste évidemment l'un des critères les plus importants de la politique de mobilité. *« L'argent est le nerf de la guerre. Nous l'avons vu dans tous les projets que nous avons traités au Conseil d'orientation des infrastructures. Si nous ne sommes pas capables de nous doter de moyens, tout restera de la philosophie et de la politique. Alors, comment financer ? On se bat souvent pour déterminer qui, de l'usager et du contribuable, doit payer. J'ai tendance à dire l'usager à chaque fois que l'on peut. La problématique surgit quand l'usager estime qu'il a déjà participé en tant que contribuable. C'est donc compliqué de le faire payer deux fois. Mais il n'y aura pas beaucoup d'autres solutions. Si nous ne sommes pas en mesure d'impliquer davantage*

l'usager, ou de le motiver, au covoiturage par exemple avec un prix trois fois plus élevé pour un conducteur seul dans sa voiture. Certes, c'est injuste, mais encore une fois, sans incitations, cela n'avancera pas. Malheureusement, comme je vous le disais tout à l'heure, nous manquons d'une vision. Dans les villes moyennes, on réalise des lignes de métro et, près des gares et des entrées d'autoroutes, on installe des parkings. Or c'est souvent insuffisant. On veut que les gens prennent les transports en commun cependant que les infrastructures ne sont pas suffisamment développées. Ce qui pose la question de l'acceptation à payer. À partir de quel moment le budget réservé aux transports est-il acceptable et quand ne l'est-il plus ? La SNCF et d'autres acteurs réfléchissent à un système de ticket unique. Grâce à une application, vous connaîtrez le prix de votre trajet, ce qui vous permet de faire un choix. Mais si l'acceptation est financière, elle est aussi intellectuelle, parce que les gens n'en peuvent plus des difficultés rencontrées quotidiennement dans les transports. »

Il est alors primordial, pour Bruno Cavagné, de démontrer pourquoi les infrastructures ont un coût qui doit être pris en charge par chacun. « *Je crois beaucoup à la pédagogie. Il est important d'expliquer pourquoi il faut entretenir et développer les réseaux, et par quels moyens. Voilà notre ambition. Personne n'est jamais d'accord quand vous demandez de participer. Par contre, c'est plus facile quand l'ambition est présentée et portée. Et encore une fois, c'est une question de placement du curseur. Ce prix-là est-il juste ou injuste ? C'est une question vraiment importante, on le voit bien dans les politiques régionales de mobilité. En effet, certaines régions proposent des gratuités complètes, d'autres pas. Je pense que c'est important que les gens participent financièrement, même modestement, sinon ils s'habituent à ne pas payer. Ils imaginent que le service est gratuit alors que, évidemment, quelqu'un paie, en l'occurrence le contribuable. »*

L'instrument privilégié du financement des transports publics est actuellement le Versement transport, acquitté par les employeurs. Les collectivités doivent également imaginer des taxes diverses, comme la part de la taxe régionale sur les surfaces de bureaux et de locaux commerciaux

utilisée pour le Grand Paris Express, ou envisagée, telle une petite taxe de séjour supplémentaire pour les touristes.

« Beaucoup recherchent des modes de financement dits innovants. Ils sont aujourd'hui à mon sens plus complémentaires qu'innovants, et ils exigent un investissement plus important pour les entreprises que pour les citoyens. Pour dégager des moyens supplémentaires dans l'objectif d'une vraie politique ambitieuse, il faudra probablement trouver un mix, flécher une part additionnelle de la TICPE (Taxe Intérieure sur la Consommation des Produits Énergétiques) et/ou un rééquilibrage entre une part réglée par les contribuables et celle réglée par les usagers. Il est aussi fondamental d'accorder aux collectivités locales la liberté d'innover dans le financement de leurs politiques d'infrastructures en leur permettant de dégager de nouvelles recettes. »

Les infrastructures sont définitivement un outil au service des mobilités, elles doivent s'inscrire dans les grands enjeux d'avenir du pays...

« SI ON VEUT AVOIR UNE MEILLEURE
COHÉSION TERRITORIALE OU SOCIALE,
IL EST NÉCESSAIRE DE FAIRE RENÂÎTRE UNE
VIE AILLEURS QUE DANS LES MÉTROPOLIS. »

Jérôme Chabert,

Directeur général, Var Aménagement Développement (VAD)



© Var Aménagement Développement

**VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT (VAD) :
DES MODÈLES INVENTIFS AU CŒUR
DE SES RÉUSSITES**

À son arrivée au poste de Directeur général en 2011, Jérôme Chabert a dû faire face à une crise. De fortes évolutions sociales, sociétales et conjoncturelles menaçaient la pérennité de Var Aménagement Développement. *« Cette crise, il était possible de la regarder comme une catastrophe ou comme une opportunité. J'ai préféré considérer cette dureté financière et sociologique comme une opportunité pour diversifier nos activités. Et rebondir. »*

Var Aménagement Développement (VAD) est une société d'économie mixte installée à Toulon dont les actionnaires – Conseil départemental du Var, Ville de Toulon, CCIV (Chambre de Commerce et d'Industrie du Var), métropole Toulon-Provence-Méditerranée et quelques banques dont la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) – sont en très grande majorité des acteurs publics. *« Ce qui veut dire que nos actionnaires ne nous demandent pas de faire des bénéfiques. Même si nous avons évidemment l'obligation de résultats et d'équilibre des comptes, notre mission est de réaliser des opérations d'aménagement d'intérêt général. Nous sommes donc un outil privé au service des collectivités pour des projets d'intérêt public pour le compte de maîtres d'ouvrage publics. »*

VAD existe depuis trente-cinq ans, comprend 42 collaborateurs, architectes, urbanistes, juristes, ingénieurs, agents aux relogements sociaux..., pour un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros à fin 2017.

Jusqu'en 2011, VAD travaille essentiellement pour son actionnaire principal, le département du Var, avec par exemple la construction de 46 collèges et de 21 salles de sport. *« Pour chaque opération, nous agissons en son nom et pour son compte, nous le représentons de A à Z. De la prospection du foncier avec recherche, proposition puis sélection du terrain, nous le rendons ensuite constructible avec les procédures de modification de PLU ou de POS, etc., puis nous menons les négociations d'acquisition, à l'amiable ou en expropriation. Une fois le foncier maîtrisé et le budget signé après l'avoir fait voté, nous lançons le programme. Comme nous ne sommes pas maître d'œuvre, nous consultons des architectes, des bureaux d'études, des géotechniciens, les entreprises, nous menons les travaux, nous les réceptionnons, jusqu'à la fin*

de la garantie de parfait achèvement, de la garantie décennale et remise des clés. » VAD dirige aussi des opérations comme des écoles et des extensions d'école pour des communes, la mise en œuvre d'un terminal croisière à La Seyne-sur-Mer pour la CCIV, Ingémédia, une université de 15 000 m² dans le centre de Toulon pour la Métropole, des logements sociaux pour les bailleurs...

CHANGEMENT DE PARADIGMES : VAD MET EN PLACE UN PLAN D'ACTIONS POUR ASSURER SA STABILITÉ

« Mais ce cœur de métier, nous avons dû le faire évoluer. Car au début des années 2010, nous nous sommes rendus compte que notre activité principale, la construction de collèges et d'écoles, allait fortement diminuer. »

En effet, les financements des maîtres d'ouvrage publics et des collectivités s'amoindrissent, les investissements ont déjà baissé d'environ 40 % dans le Var les dix dernières années. Les nouvelles modalités des métropoles provoquent une fongibilité des budgets et, à ces facteurs conjoncturels, s'ajoutent des mutations sociologiques : la population est de plus en plus composée de seniors avec un fort pouvoir d'achat, et de moins en moins de primo-accédants du fait d'un coût de la vie assez élevé. La population varoise vieillit.

« Nous avons donc demandé à notre conseil d'administration la possibilité de faire un PMT, un Plan à Moyen Terme, afin d'analyser l'évolution de VAD. Avec deux scénarii, l'un "au fil de l'eau", sans politique de redynamisation, l'autre avec une plan de diversification. Le premier signifiait, au vu de nos contrats en cours, qu'il nous restait une durée de vie de deux à trois ans si nous voulions maintenir notre masse salariale. Alors nous avons décidé de diversifier nos activités. Et déployé plusieurs axes. Le premier, relancer les concessions qui étaient alors en croissance, des concessions d'aménagement de centres anciens, des ZAC (Zone d'Aménagement Concerté), ZAC de logement et ZAC d'activité. Le deuxième, travailler davantage avec les bailleurs sociaux pour les aider à construire des logements, éventuellement à les financer ou à les

monter avec eux, car le Var attire beaucoup de monde, des seniors aisés comme des personnes moins privilégiées. Le troisième, signer des accords-cadres, le quatrième, un dispositif nouveau à l'époque, produire des opérations avec des privés à travers des appels à projets : trouver le foncier, faire venir du privé, vendre de la charge foncière, avec cette charge foncière, réaliser des équipements publics. Le dernier axe de développement a été de disposer de nos fonds propres comme leviers financiers, afin de lever d'autres fonds pour concevoir des projets au nom et pour le compte de VAD. »

LES CONCESSIONS D'AMÉNAGEMENT POUR CRÉER DES CENTRES DE VIE

VAD gère trois des quatre concessions d'aménagement des centres anciens varois, Toulon – initiée par le Maire Hubert Falco à son arrivée en 2002 –, Hyères et Brignoles, le quatrième étant La Seyne-sur-Mer. Ces concessions, des contrats de cinq à dix ans, ont pour but de donner au concédant, c'est-à-dire à la ville, une équipe dédiée dans une agence dédiée, avec pour mission de revitaliser, dynamiser, développer le cœur de la ville.

« Concrètement, cela veut dire quoi ? C'est tout d'abord établir des partenariats et rechercher des financements auprès de l'État, de la région, de la Métropole, du département et autres institutionnels tels que l'ANAH (Agence Nationale de l'Habitat)... Par exemple, pour la concession 2 de Toulon (l'opération est menée en trois périodes, 2002-2007, 2007-2017 et 2017-2027 avec une extension de 30 à 60 hectares), la commune a donné environ 2 millions d'euros par an au concessionnaire, donc 20 millions d'euros en dix ans. Ce qui n'est pas énorme à l'échelle de la ville de Toulon. Mais en termes de levier, cela a représenté 160 millions alors que la commune en a versé "seulement" 20. Le reste a été apporté par des partenaires, dont des préfinancements apportés par Arkéa Banque E&I qui nous a vraiment bien soutenus. »

Cette somme permet à l'équipe de mener à bien des projets d'aménagement urbain pour rendre la ville belle, accueillante, propre et sécurisée. Mais avant, elle a pu maîtriser le foncier en achetant près de 60 000 m². Afin de

recouvrer du financement, elle a commercialisé une partie de la surface pour des programmes privés, l'hôtel des Arts, un 4 étoiles de 70 chambres, une auberge de jeunesse, des projets de restauration immobilière, du tertiaire, notamment pour la French Tech, des espaces santé avec des professions libérales, ainsi que des produits de défiscalisation, la ville étant en SPR (Secteur Patrimonial Remarquable). De même, le cœur de Toulon est le premier centre-ville de France à avoir été classé en ZFU (Zone Franche Urbaine), disposition mise en place par le Maire Hubert Falco pour revitaliser le commerce et les activités grâce à des exonérations fiscales et sociales. Par ailleurs, l'équipe a relogé les habitants des appartements insalubres dans de meilleures conditions, expulsé les marchands de sommeil et les commerces « non souhaitables ».

VAD travaille soigneusement les prestations et les services de son centre-ville, toujours avec cette volonté d'insuffler une réelle qualité de vie. *« Faire un peu de propreté ou de la peinture dans des appartements mal conçus et sombres n'avait pas fonctionné. Alors nous avons choisi des opérations de curetage. Nous avons créé des vides au cœur des îlots pour faire entrer le soleil et la lumière, ce qui a permis aux opérateurs d'agencer des appartements traversants. À partir de là, les lieux intéressent des actifs, des jeunes qui sont heureux de venir habiter là. Dans ces vides, nous avons aménagé des places, des lieux de vie, souvent avec des cafés et des commerces. »*

UNE SCI POUR MIEUX DÉPLOYER L'ATTRACTIVITÉ

VAD a donc revendu les étages et volontairement gardé les rez-de-chaussée pour installer des commerces, avec pour ambition de différencier très clairement son offre de celle disponible en périphérie.

« Nous voulions que les gens viennent pour le plaisir de se promener, de flâner, d'entrer dans un café, un salon de thé ou dans une boutique. Nous voulions leur proposer ce qu'ils ne trouveront pas dans un centre commercial. Alors nous avons imaginé un thème, la décoration et les arts, racheté quasiment tous les rez-de-chaussée, une quarantaine, organisé une grande place. Mais

cette opération, achats, travaux et location, ne devait pas être portée par la puissance publique. C'est pourquoi nous avons fait le choix de fonder une foncière à travers une SCI (Société Civile Immobilière) patrimoniale. Cette SCI comprend plusieurs actionnaires, un investisseur privé du secteur de la décoration, Jacques Mikaélian, la CDC qui est dans son rôle d'aider à la revitalisation des centres villes et VAD, avec nos fonds propres. »

La SCI en a donc la pleine propriété. Elle acquiert, réalise les travaux hors d'eau, hors d'air et l'homogénéisation des façades, des vitrines et des devantures. Le financement est couvert par un apport de 20 % de la SCI et par un concours bancaire dont les échéances sont remboursées par les loyers encaissés.

Pour inciter les commerçants à venir, de l'art aux commerces de bouche, VAD instaure des loyers modérés. Ce type d'opération signifie par conséquent des retours sur investissement sur quinze à vingt ans. *« C'est là que nous revenons au rôle fondamental d'une SEM, qui n'est pas de faire du dividende, mais d'agir pour l'intérêt général. De tels montages n'attirent pas les investisseurs privés. Ils sont même un peu nouveaux dans le sens où du foncier de centre-ville à loyers modérés appartient alors à la CDC, à des investisseurs privés et à des SEM. Je pense que c'est un montage exemplaire et unique en France qui est en train de faire réfléchir beaucoup de monde. Nous l'avons présenté à de nombreux congrès et conférences, et nous allons le reproduire à Brignoles. Nous demanderons certainement à la CDC de nous suivre. Et à Arkéa Banque E&I, car le résultat concret que nous avons aujourd'hui sur la rénovation du centre-ville de Toulon, c'est en partie grâce à eux. Ils nous ont vraiment épaulés sur la concession 2007-2017, d'autant plus que nous n'avons toujours pas reçu les subventions de l'État pour des opérations finalisées en 2010. Les arrêtés préfectoraux sont signés, mais concrètement, le versement n'a toujours pas été effectué. Et grâce au soutien d'Arkéa Banque E&I, nous avons pu aller jusqu'au bout de la première tranche, nous avons tout honoré pour arriver à l'équilibre. Et nous avons même conservé une partie de nos fonds propres pour les injecter sous forme de levier dans d'autres projets. »*

Arkéa Banque E&I accompagnera également la concession 3 (2017-2027) qui comprendra un fort volet économique, avec un prêt de 4,6 millions, acté par une garantie de la ville déjà délibérée en conseil municipal.

LE QUARTIER CHALUCET, UN ENSEMBLE DE MONTAGES INÉDITS

En 2015, Hubert Falco, président de la métropole Toulon Provence Méditerranée (TPM), souhaite un quartier consacré à la créativité et à la connaissance. Naît alors ce montage complexe sur le site de l'hôpital Chalucet, actuellement l'un des plus gros chantiers de la région PACA. Ce projet regroupe cinq maîtres d'ouvrage répartis sur une même parcelle qui représente 30 000 m² de bâtiments, soit près de 6 000 m² pour chaque programme : une médiathèque municipale abritée dans la chapelle, portée par la ville de Toulon, l'ESAD (Ecole Supérieure d'Art et de Design) et l'incubateur/pépinière d'entreprises du numérique par TPM, Kedge Business School par la CCIV, des services sociaux par le département du Var, des logements sociaux avec et par l'EPF PACA (Établissement Public Foncier), et du logement privé par Icade, groupe immobilier français filiale de la CDC.

« Le coût du programme pour la CCIV représente environ 19 millions d'euros, soit 2 millions pour le foncier, 4 millions pour les études, 13 millions pour le bâtiment. Or, la CCIV a fait le choix, comme nous, de répartir ses fonds propres sur plusieurs projets. Alors nous lui avons conseillé un montage dans lequel elle finance le bâtiment sans verser un euro, à travers une SCI dont les actionnaires sont la CCIV à 51 %, la CDC à 35 % et VAD à 15 %. Cette foncière porte donc les 19 millions d'euros. Elle répartit les 20 % d'apport (près de 4 millions d'euros) entre les quatre associés, chacun à hauteur de sa participation. Donc la CCIV n'a plus 19 millions à financer, mais 51 % de 4 millions d'euros, soit un peu plus de 2 millions d'euros. Comme elle a acheté le terrain 2 millions d'euros, elle s'en acquitte par une dation à VAD. Vous allez me dire : "Il manque 15 millions d'euros !" C'est là que Arkéa Banque E&I nous a fait une proposition de financement, en association avec un confrère banquier. La SCI contracte donc un crédit de 15 millions d'euros

sur vingt ans, avec des échéances annuelles qui seront remboursées par la location d'une partie du bâtiment à Kedge et de deux plateaux de 2 000 m² à TPM. Le risque est donc limité. À terme, la CCIV pourra devenir propriétaire puisque la CDC se désengagera du projet, son rôle n'étant pas de faire du patrimoine mais d'aider à amorcer, à dynamiser les projets. Nous menons les mêmes opérations pour le port de Toulon, à Brignoles et à Hyères. Pour réussir, nous avons besoin de structures pour nous accompagner, des entreprises courageuses qui nous font confiance. Ce qui a toujours été le cas d'Arkéa Banque E&I... »

DES ACCORDS-CADRES QUI PÉRENNISENT FINANCIÈREMENT VAD

Afin de comprendre la raison pour laquelle VAD a recours aux accords-cadres, il faut remonter à 2005, année où les SEM doivent, à la demande de la Commission européenne, souscrire aux obligations de mise en concurrence. Jusqu'alors, VAD établissait des contrats de gré à gré avec ses actionnaires. Pour la réalisation d'un collège par exemple, la société signait un contrat d'une valeur de 30 millions d'euros avec le conseil départemental, prenait un pourcentage de suivi et produisait la totalité de l'opération. « *En 2005, l'Europe nous dit : "Vous êtes un prestataire lambda, vous devez être mis en concurrence". Ce qui au début nous a un peu choqués... Puis les maîtres d'ouvrages historiques nous ont annoncé vouloir continuer à travailler avec nous. Et comme il y a toujours des solutions, il existe aussi un outil qui s'appelle l'accord-cadre. Plutôt que de faire un one-shot et d'avoir une seule opération, nous avons conclu un accord-cadre sur cinq ans, qui inclut tous nos métiers, tous nos honoraires et toutes nos missions. Ensuite, sur cette durée, notre client utilise les missions et les pourcentages en fonction de ses besoins. Pour une seule consultation émise.* »

VAD a ainsi contracté plusieurs accords-cadres avec ID 83, la SPL qui gère les opérations du conseil départemental, avec la CCIV, le ministère de l'Intérieur, la direction générale des douanes, des bailleurs sociaux, notamment avec Nouveau Logis Provençal, filiale qui gère et construit les

logements du groupe SNI (Société nationale immobilière) de la CDC, et avec le Logis Familial Varois, également très actif en PACA.

LES FONDS PROPRES, POUR DÉVELOPPER DES PROJETS ET... PRODUIRE DES FONDS PROPRES

Là aussi, VAD élabore des opérations en fonction des projets commandités par des mairies. À l'exemple de cet espace santé de 3 000 m² à Gassin en tant que maître d'ouvrage. Ainsi, juste à côté de l'hôpital, le maire souhaite un bâtiment privé concentrant des métiers médicaux et paramédicaux. Au final, seize lots seront vendus à des dentistes, kinésithérapeutes, médecins généralistes, ophtalmologistes, avec un accueil et des parties communes, chacun ayant à sa disposition une porte palière et un local.

« Là, on a fait "un peu de business"... Nous avons acheté, fait appel à un banquier, construit, revendu. Pour autant, notre objectif primaire n'était pas de gagner de l'argent. C'était de répondre à Monsieur le Maire qui voulait regrouper l'offre santé car ses administrés faisaient beaucoup de kilomètres. Nous avons toujours cette vocation de l'intérêt général, de l'intérêt public. »

Les bénéfices alimentent les fonds propres de VAD, d'un montant de près de 7 millions d'euros à fin 2017. Ces fonds propres servent d'apport pour de nouveaux projets. *« Si on nous demande par exemple 20 % d'apport, cela veut dire que nous pouvons, avec 2 millions d'euros de fonds propres, faire partir un projet de 10 millions d'euros. Ces fonds propres nous sont donc nécessaires. Et puis cela rassure les banques de prêter à une société qui, en trente ans, n'a jamais eu de problème. Finalement, nous sommes partis de deux préoccupations, pérenniser et développer VAD. Le travail que nous avons mené avec nos équipes depuis 2011 s'est révélé très gratifiant. Il s'est concrétisé par de la confiance et des contrats. Maintenant, conclut Jérôme Chabert, il nous faut faire face, être à la hauteur et aller jusqu'au bout de tous ces objectifs... »*

VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT



La place de l'Équerre au cœur de Toulon.
© Var Aménagement Développement



La rue consacrée aux galeries d'art dans le centre-ville de Toulon.
© Var Aménagement Développement

Nicolas Gravit,
Directeur général, Eiffage Aménagement



© Olivier Seignette

PUBLIC-PRIVÉ : UN VÉRITABLE CHANGEMENT DE PARADIGME

Repenser le tissu urbain, par la restructuration de quartiers existants ou par la réalisation de nouveaux quartiers, repose sur des montages complexes et financièrement coûteux. Des montages qui, depuis quelques années, évoluent vers une coproduction public-privé intégrant dès l'amont les opérateurs privés. Nicolas Gravit, Directeur général d'Eiffage Aménagement, nous présente les schémas qu'il a observés ces dernières années. Cas concrets à l'appui.

Eiffage Aménagement est la structure d'aménagement urbain du groupe Eiffage. Depuis près de trente ans, elle alimente le Groupe en activités de promotion et de construction, avec la restructuration des cœurs de ville et la réalisation de nouveaux quartiers. *« Un moyen de fabriquer notre propre foncier sur des opérations complexes, ce qui nous permet de limiter la concurrence des promoteurs traditionnels. À cela un double intérêt : nous créons du foncier qui, à long terme, évolue vers un prix raisonnable, et nous donnons au Groupe une vision de sa production, puisqu'une opération se lisse sur cinq à quinze ans selon sa taille et sa complexité. »*

Une équipe de trente opérationnels orchestre ces opérations de renouvellement ou de construction et travaille en collaboration étroite avec des urbanistes, architectes, paysagistes, bureaux d'études, maîtres d'ouvrage et investisseurs. Elle fédère les acteurs de la ville et accompagne quotidiennement les collectivités locales en prenant soin de placer les usagers au cœur de la réflexion urbaine.

« Comment raisonnons-nous à l'approche d'une opération d'aménagement ? À mon sens, il y a trois schémas : la concession d'aménagement, historique ; la création de notre propre foncier, pragmatique ; et depuis quelques années, la coproduction public-privé... »

LA CONCESSION D'AMÉNAGEMENT

L'approche la plus traditionnelle est la concession d'aménagement. Cependant, les projets réalisés sous cette forme ont tendance à se raréfier,

même si Eiffage Aménagement reste attributaire d'opérations de ce type. Il s'agit généralement d'une ZAC (Zone d'Aménagement Concerté) pour laquelle la collectivité recherche un opérateur. Une consultation publique est menée, un appel d'offres est émis et un aménageur est désigné à l'issue de la remise et de la présentation de son projet.

« Un exemple significatif est celui de Joinville-le-Pont, avec la requalification de son centre-ville, et plus précisément de la rue commerçante face à l'hôtel de ville. Le linéaire était totalement à repenser pour dynamiser cette artère centrale majeure de la ville. La municipalité devait agir pour endiguer la dévitalisation du quartier. Il lui fallait donc trouver un aménageur capable de mener une action foncière lourde, autrement dit d'acheter une cinquantaine de propriétés, de phaser les opérations de relogement des commerçants et de concevoir un programme avec plus de 500 logements, 6 000 m² de commerces, de nouveaux équipements et des espaces publics. Nous avons remporté la ZAC Les Hauts-de-Joinville, d'une emprise de 7 hectares, dans le cadre de la consultation d'aménageur lancée en 2007. Il y a eu beaucoup de discussions, de pourparlers avec la mairie, de négociations foncières pour travailler îlot par îlot et acquérir l'ensemble des lots. La concession d'aménagement nous permettait de bénéficier de la déclaration d'utilité publique, avec la faculté d'exproprier. Ce qui n'aura pas été nécessaire puisque nous avons réussi à tout négocier à l'amiable. Toutefois, cela a été un travail vraiment très long, très difficile, qui illustre bien les avantages et les contraintes de la concession d'aménagement. »

Autre exemple gagné sur concours : la ZAC Lénine de Gentilly. Le terrain – une friche universitaire de 2,5 hectares achetée par la Ville – devait porter la nouvelle vision du quartier avec 36 000 m² répartis sur des opérations de logements en accession et social, ainsi que divers équipements publics. En amont, de longues concertations avec la population ont été menées. *« Nous avons gagné car la collectivité, au-delà des offres techniques et financières que nous avons proposées, a senti que notre ADN était compatible avec celui de l'intérêt public. Parce que nous n'avons pas abordé le sujet avec une motivation purement économique. Nous ne sommes évidemment pas là*

pour perdre de l'argent, mais notre conscience première est de concevoir la ville de demain, celle qui sera encore là dans vingt ans et au-delà », précise Nicolas Gravit.

UNE DYNAMIQUE AU BÉNÉFICE DE TOUTES LES PARTIES

Dans le cas de la concession d'aménagement, la Ville ou la collectivité mène les études préalables, les acteurs privés proposent des améliorations et réalisent le projet. La valeur ajoutée de l'opérateur en termes de conception de produit est, de ce fait, très limitée. Nous assistons aujourd'hui à une mutation où la sphère publique accepte de plus en plus que la sphère privée participe à ses côtés à la conception des projets urbains.

« Cette évolution est fondamentale. Nous ne touchons pas à la prérogative et à l'initiative publique. Le maire ou la collectivité sont et seront toujours les décisionnaires finaux. Mais nous participons à la conception. Nous réfléchissons ensemble, en fonction des expertises et des contraintes de chacun. Nous avons voix au chapitre comme d'autres acteurs de l'ensemble de la chaîne, promoteurs, bailleurs sociaux, bureaux d'études, startups... De plus, leur regard de collectivité, différent du nôtre, nous ouvre des perspectives sur d'autres sujets. Cela nous pousse tous à aller plus loin, à apporter des idées et des solutions pour participer encore mieux à l'intérêt général et à la ville de demain. »

« FABRIQUER » DU FONCIER

« La deuxième approche consiste à "fabriquer" notre propre foncier. C'est-à-dire acquérir des terrains pouvant faire l'objet d'une opération d'aménagement. Le système est assez simple. Nous signons une promesse de vente sur une friche industrielle, commerciale ou tertiaire, puis nous entrons en contact avec la collectivité pour lui proposer de travailler en partenariat, soit dans le cadre d'un projet urbain déjà prédéfini si les orientations d'urbanisme ont été actées, soit dans le cadre d'orientations d'urbanisme

à définir ensemble en fonction de l'opportunité de cette mutation foncière. Cette dernière peut aussi être réalisée en agrégeant des terrains mitoyens pour avoir une vision plus large. Cette approche est celle que nous préférons, puisqu'elle octroie la possibilité de répondre plus précisément à l'ensemble des besoins du quartier. Dès lors, notre travail consiste, en collaboration avec la collectivité, à développer le nouvel ensemble dans le cadre des politiques publiques d'aménagement. »

Eiffage Aménagement a ainsi acheté en 2006 une friche industrielle de cinq hectares classés en zone d'activité en centre-ville à Guyancourt. *« Nous avons négocié pendant cinq ans avec les propriétaires. La ville croyait difficilement que nous puissions aboutir un jour... Nous avons progressivement créé des liens avec le maire et le directeur général des services pour travailler sur le projet et élaboré une programmation intégrant des logements et des activités, le maire souhaitant maintenir une zone d'emploi. Au moment de la signature de l'achat du terrain, il nous confirmait bien la faisabilité de l'opération, mais avec la possibilité de déclencher le programme de logements... trois ans plus tard. Nous avons décidé de prendre le risque, de faire confiance à la municipalité et d'acquérir le terrain. »*

Eiffage Aménagement obtient dans un premier temps l'autorisation de lancer une résidence hôtelière puis, trois ans plus tard, l'entreprise démarre l'opération de logements, la Ville ayant modifié le PLU (Plan Local d'Urbanisme). Par la suite, dans le cadre d'un projet de ville global, des échanges de terrains se concrétisent avec la municipalité, permettant d'aboutir à la réalisation de 500 logements, un groupe scolaire, une clinique de soins de suite et une résidence intergénérationnelle Cocoon'Agés. *« Finalement, à partir d'un terrain privé, nous avons pu créer un quartier entier sur la base d'une force de conviction et d'une compréhension de la Ville de l'intérêt d'aménager. Le partenariat aura duré près de seize ans... »*

Pour ces montages, peuvent alors être adjointes des procédures d'urbanisme assez légères : par exemple, coupler une procédure de permis d'aménager avec une convention de PUP (Projet Urbain Partenarial) et ainsi participer au financement des équipements publics induits par la création de ces

nouveaux quartiers et l'arrivée de nouveaux usagers. *« Et cela peut aller très vite. C'est ce qui s'est passé à Clamart où nous sommes devenus, en 2014, propriétaire d'un terrain de 4,5 hectares au sein du parc d'affaires Noveos. Nous souhaitons mettre en place de l'activité et du commerce, nous avons toutefois rapidement compris que ce n'était pas la meilleure solution. De plus, le maire récemment élu voulait attirer de nouveaux habitants. Sur cette base, nous avons imaginé un projet auquel il a rapidement adhéré, parce qu'il avait une vision très claire des choses. Il a inscrit ce programme dans sa révision de PLU et nous avons obtenu un permis d'aménager pour 1 250 logements. Nous contribuons financièrement à l'opération avec la prise en charge d'une partie du futur groupe scolaire à travers un PUP. En moins de quatre ans, nous avons obtenu tous les permis de construire et les chantiers ont démarré en ce début d'année. Un modèle intéressant, certifié HQE Aménagement, reposant sur le partage d'une même vision avec la collectivité. »*

LA COPRODUCTION PUBLIC-PRIVÉ

Ce troisième schéma consiste en des montages associant le privé et le public, via différents types d'opération. Par exemple, l'appel à manifestation d'intérêt : des collectivités font appel au privé pour que celui-ci, sur un secteur donné, conçoive un projet en termes d'urbanisme et de programmation. *« C'est, en quelque sorte, donner aux opérateurs une feuille quasiment blanche avec très peu d'indicateurs, pour qu'ils imaginent un nouveau quartier et fassent un certain nombre de suggestions. De ce fait, l'opérateur est associé à la conception du projet et peut présenter des solutions innovantes, en collaboration avec des urbanistes, bureaux d'études, startups... »*

La Cité internationale de la gastronomie et du vin à Dijon est un bel exemple d'appel à manifestation d'intérêt. Suite à l'inscription par l'Unesco du « Repas gastronomique des Français » au patrimoine culturel immatériel de l'humanité en novembre 2010, Dijon a été déclarée ville membre du réseau « Cités de la gastronomie » avec Lyon, Tours et Rungis. Dans ce cadre, Dijon souhaitait profiter de la libération de l'Hôpital Général pour en faire

une opération d'urbanisme et y intégrer la future Cité internationale de la gastronomie et du vin.

« À partir de là, une question s'est posée : comment monter une opération sur 6,5 hectares, constituée pour moitié de bâtiments historiques à réhabiliter et pour moitié de bâtiments neufs à construire avec un projet culturel à la clé ? Pour y répondre, la Ville a tenté l'appel à manifestation d'intérêt. Et nous avons gagné ! C'est passionnant car ce sont des sujets qui vont au-delà de l'aménagement. Dans le cas présent, outre un écoquartier de 550 logements, des résidences gérées, un hôtel et des commerces, est prévue la Cité internationale de la gastronomie et du vin, comprenant un pôle touristique et culturel avec un espace muséal. Nous avons sollicité des opérateurs spécialisés pour nous aider à monter ce projet en termes de produits, de propositions culturelles, de gestion et de financement. On voit donc bien ici que la réponse attendue des opérateurs privés était de faire preuve de créativité. La Ville nous a accordé sa confiance. »

Ce modèle de coproduction public-privé inclut également des opérations menées par des EPL (Entreprise Publique Locale) qui souhaitent travailler conjointement avec des acteurs privés. Une alliance de plus en plus fréquente.

« L'EPL apporte la légitimité du public et l'intérêt général, nous procurons l'aspect opérationnel, l'innovation et le financement. Nous sommes alors dans du coaménagement qui parfois déclenche de la copromotion, l'EPL pouvant demander à participer à la promotion immobilière. Il s'agit donc d'un véritable partenariat où sont combinées les chaînes amont et aval de la production de la ville. C'est très intéressant. »

Eiffage Aménagement a ainsi constitué, en 2017, une structure d'aménagement en partenariat avec Agencia, la SEM de Reims Métropole, dans laquelle les actionnaires ont le même taux de participation. Leur objectif est de racheter un terrain de 25 000 m² situé près de la gare centrale, et de bâtir un ensemble de logements dès 2018.

LA SEMOP, UN NOUVEAU MODÈLE

Dans le cadre d'une SEMOP (Société d'Économie Mixte à Opération Unique), la collectivité crée une structure d'aménagement dédiée à une opération unique. Par une mise en concurrence, elle recherche un opérateur privé pour être le partenaire faiseur. Ce dernier sera aménageur et apportera son ingénierie, le financement et/ou les garanties de financement de l'opération. Bien que le modèle de la SEMOP ait été créé en 2014, il est utilisé plus tardivement dans le domaine de l'aménagement. Les deux premières opérations d'aménagement sont ainsi signées en 2017 avec la requalification du centre-ville de Roanne, et une opération emblématique à Châtenay-Malabry dont Eiffage Aménagement est actionnaire principal *via* la SEMOP Châtenay-Malabry Parc-Centrale.

Ce projet d'écoquartier, remporté suite à une consultation lancée en juillet 2016, est situé sur l'ancien site de l'École Centrale, face au parc de Sceaux. Il prévoit la réalisation d'une ville-parc de 213 000 m² avec près de 2 200 logements, des bureaux, des commerces et des équipements publics (gymnase, groupe scolaire, crèche, collège...). La Ville détient 34 % du capital, la Caisse des Dépôts 16 %, Eiffage Aménagement 50 %, pour un investissement global de 219 millions d'euros.

Une équipe détachée de quatre personnes est entièrement dédiée à cette opération. Elle travaille au quotidien avec tous les acteurs : architectes, urbanistes, bureaux d'études, promoteurs et, surtout, avec la collectivité et les services de la ville. Des réunions avec la direction générale des services sont régulièrement organisées pour que chaque étape soit partagée entre la collectivité et l'aménageur, pour que tous soient toujours en phase.

« C'est un très beau projet, avec un partage de risques entre le public et le privé et d'énormes enjeux financiers. Nous n'avons pas le droit de nous tromper. C'est aussi un peu l'avenir de la SEMOP dans le domaine de l'aménagement qui est en jeu. Il s'agit de démontrer que c'est un mode de développement public-privé offrant de nombreux avantages. La collectivité partage le contrôle sur les comptes et sur la stratégie, comme pour une

concession d'aménagement. Elle a, en plus, le pouvoir de participer à toutes les décisions importantes, de manière récurrente. Et les minorités de blocage respectives nous obligent à toujours trouver un accord... » La sélection de l'opérateur par la Ville, son futur actionnaire partenaire, est donc centrale. « Au moment du concours, aucun projet urbain n'était proposé. Les critères étaient focalisés sur une méthodologie, la gouvernance de la SEMOP, un bilan financier, une organisation, une sensibilité au développement durable, ainsi que sur les équipes et leurs compétences. Dès lors, cela impliquait aussi un choix basé sur une relation humaine faite de respect et de confiance », souligne Nicolas Gravit.

Le degré d'intervention d'Eiffage Aménagement dans la requalification ou la création d'un quartier varie donc en fonction de l'approche souhaitée par la ville. On voit cependant bien que l'implication du privé est de plus en plus prégnante et ouvre plus largement le cercle de la réflexion sur l'évolution des territoires. Une propension qui devrait s'affirmer ces prochaines années.



Projet d'écoquartier à Châtenay-Malabry.
© François Leclercq



À Joinville-le-Pont, la redynamisation du centre-ville avec plus de 500 logements, des commerces et des espaces publics.

© Thierry Favatier



La Cité internationale de la gastronomie et du vin à Dijon bâtie en partie sur l'ancien Hôpital Général.

© aaab



Quartier Châteauneuf à Guyancourt, un ensemble urbain réalisé en partie sur une ancienne menuiserie industrielle.

© Eric Morency

Claire Guihéneuf,

Directrice générale, BMa - Brest Métropole aménagement

Avec le soutien de **François Cuillandre,**

Maire de Brest, Président de Brest Métropole



© Brest Métropole aménagement

**LES CAPUCINS : FAIRE RENÂÎTRE LA VIE,
L'ÉCONOMIE... ET LA POÉSIE DANS LA VILLE**

La métropole brestoise se rénove, se développe, valorise son passé pour rendre plus beau, plus humain et plus international son futur. BMa l'accompagne dans ses projets depuis des années autour d'une valeur phare, la qualité offerte aux usagers. Et aussi dans la très réussie réalisation d'un symbole né de l'histoire militaire et maritime de la ville : les Ateliers des Capucins. Cet espace économique, culturel, de loisirs, ouvert à tous auquel on accède... par les airs.

Brest Métropole aménagement (BMa) est une SEM (Société d'Économie Mixte) d'aménagement créée en 2006. Son histoire est toutefois bien plus ancienne puisqu'elle est issue de la Semaeb (aujourd'hui SemBreizh) que les évolutions ont conduit à la création de la SEM dont l'actionnaire majoritaire est Brest métropole. *« BMa est donc une jeune société anonyme d'économie mixte, mais elle a dans son histoire un patrimoine, une culture intimement liés à la ville de Brest et à ses grands équipements... »*

Sa vocation : être l'outil d'aménagement et de mise en œuvre des politiques urbaines de Brest métropole, et offrir aux autres collectivités et opérateurs publics un outil de production de leurs projets. Elle fonctionne essentiellement aujourd'hui sur le modèle de la concession, en extension urbaine et en renouvellement urbain, avec aussi quelques singularités. *« BMa a effectivement développé une capacité d'intervention en milieu maritime. Nous avons par exemple été mandataire pour la marina du Château, un port de plaisance en centre-ville, et assistant maître d'ouvrage pour le port de l'Aber Wrac'h. Nous avons également déplacé récemment une prise d'eau de mer pour Océanopolis, un projet aux contraintes très techniques et très environnementales. »*

En 2015, BMa fusionne avec la SEM du TCSP (Transport en commun en site propre) qui a livré la première ligne de tramway en 2012 puis le téléphérique en 2016. Deux opérations conduites sous une forme innovante via un groupement d'entreprises entre la SEM du TSCP (désormais BMa) et une entreprise privée, Egis Rail. *« La SEM gère les relations avec la collectivité, la gestion administrative et financière, et le pilotage de l'opération, Egis Rail*

apportait dans la corbeille ses compétences techniques. » Le groupement a développé la marque SemTram, BMa intègre donc cette compétence en transport public. La collectivité la mobilise sur le projet encore en réflexion de l'évolution du transport en site propre (nouveau tracé pour les futures lignes et définition du mode, tramway ou busway), et sur un projet d'ascenseur urbain entre le port et la rue de Siam.

En octobre 2017, la Ville de Brest et Brest métropole créent BMa SPL. Ces deux actionnaires ont pour objectif de donner du souffle à leur volonté de rénover thermiquement leurs bâtiments publics. Dans une ville très marquée par la reconstruction, le patrimoine public nécessite un vrai plan de rénovation, et l'angle d'attaque de la rénovation énergétique est vertueux pour le Plan Climat du Gouvernement, ainsi que pour les dépenses des collectivités, car la facture augmente... BMa SPL a d'ores et déjà engagé le travail avec la ville de Brest pour un lot d'écoles.

DES LOTISSEMENTS AUX GRANDS QUARTIERS DURABLES : UNE DÉMARCHE DE PROJET

BMa, comme tout aménageur de véritables « *morceaux de ville* », s'adapte constamment pour toujours anticiper le rythme de la ville, ses mutations et ses besoins.

« Il y a quelques années, nous étions résolument positionnés sur des opérations importantes sur le plan spatial, avec une vraie pensée d'ensemble. L'objectif de la collectivité était alors de sortir du modèle des lotissements, souvent élaborés sous forme de petits ensembles, assez fermés sur eux-mêmes et très homogènes, pas toujours bien desservis. Brest métropole a souhaité travailler de façon plus durable, en pensant de nouveaux grands quartiers d'extension, intégrant des formes diversifiées d'habitat et une prise en compte environnementale beaucoup plus importante. La SEM produit ainsi des opérations de grande ampleur, sur 15 à 20 ans, lourdes à porter sur le plan administratif et financier, mais qui garantissent une vision d'ensemble et une cohérence grâce à un projet porté à la fois par la

collectivité, l'aménageur et le maître d'œuvre. Ces grands quartiers durables offrent des équipements publics, y compris des "équipements verts" (parcs, aires de jeux), et l'ouverture à la production de tranches de logements au fur et à mesure des besoins. Les questions de l'eau, de la voirie, de l'énergie des bâtiments sont pensées avec un certain niveau d'exigence, pour l'aménagement des espaces publics comme pour les constructions privées. Cet effort porte ses fruits et répond à une grande partie de nos besoins. Pourtant, ce modèle de grands quartiers rencontre aujourd'hui des limites. La recevabilité par la population n'est pas forcément très bonne, et ce modèle ne peut plus être le seul... D'où la nécessité pour BMA d'évoluer. »

L'AVENIR : LE GRAND BRASSAGE URBAIN

D'autant plus que, depuis une vingtaine d'années, les collectivités mènent une importante réflexion sur la réutilisation de leur foncier urbain. Friches militaires, industrielles, mais aussi économiques, dont le recyclage est lancé avant la fin de l'activité. Cette question du renouvellement urbain rejoint deux préoccupations des élus : l'économie du foncier, qui réutilise des terrains déjà urbanisés plutôt que de poursuivre l'extension sur les emprises agricoles, et la revitalisation des centres villes en réintroduisant des fonctions urbaines pour les rendre plus fonctionnelles, plus attractives.

« La métropole brestoise s'est engagée à produire la moitié de ses logements neufs dans son tissu urbain existant, ce qui suppose une veille constante et des actions multiples. BMA est déjà intervenue dans un objectif de renforcement de la centralité, soit sur de la mutation d'activité, soit sur des fonciers qui n'ont jamais été très bien exploités, avec un tissu relativement lâche, soit sur des friches diverses. Ces opérations sont complexes sur le plan technique et longues car elles s'accompagnent souvent de "jeux de chaises musicales". Il faut acquérir le foncier au moyen de négociations, le rendre propre à la nouvelle activité, parfois déconstruire puis reconstruire, parfois réaménager entre deux étapes. Par contre, s'ils ont été bien pensés, les résultats sont très positifs. Les équilibres économiques sont plus difficiles à

trouver et exigent un investissement des collectivités plus important qu'en extension urbaine. Vu du côté de l'intérêt public, il y a bien sûr beaucoup d'autres considérants. L'attractivité des centres villes en est un. Celle-ci est cruciale pour l'équilibre et la dynamique urbaine. Il nous faut des habitants de la centralité. Si vous améliorez l'image de la centralité, le tissu commercial et toutes les fonctions urbaines s'en trouveront redynamisés. La ville (quelle que soit sa taille) sera plus dynamique. L'attractivité est un cercle vertueux. Et dans l'équation toujours mouvante de la production de logements, qui exige des réponses diversifiées en typologie et en prix pour l'ensemble de la population, la rénovation urbaine ouvre des possibilités intéressantes. Notamment dans le rapport entre habitat et équipements publics. Sur le volet habitat donc, il y a une grande convergence des réflexions et une augmentation des projets. Cela s'avère plus plus compliqué pour le volet économique. Lorsque des zones économiques se retrouvent enserrées dans le tissu urbain ou que leur position ne correspond plus aux besoins des entreprises, il reste plus difficile de les faire muter. Il semble que personne n'ait vraiment trouvé la solution pour ces zones aux activités déclinantes ou abandonnées. Les bâtiments sont peu utilisables en l'état, la déconstruction est onéreuse, souvent il faut dépolluer... Et là, vous ne trouvez pas forcément l'équilibre économique pour le recyclage. Il y a donc encore de beaux sujets à explorer... À condition que les collectivités et les citoyens soient prêts à y mettre les moyens en comprenant les enjeux et en plaçant bien le curseur des bénéfiques. »

UNE ENVIE DE QUALITÉ ET DE COLLECTIF DE PLUS EN PLUS MARQUÉE

« Une réflexion s'est engagée sur la qualité des infrastructures et la qualité de vie, des valeurs toujours davantage prises en compte, y compris dans les parcs d'activités économiques. Et l'on sent un intérêt croissant des entreprises sur un certain nombre de sujets environnementaux. Entre autres, le traitement de l'eau et l'énergie... »

Deux questions sensibles à la pointe bretonne. Du fait d'un sous-sol

granitique, l'eau bien qu'abondante reste superficielle, donc sensible aux pollutions, et l'approvisionnement en énergie est une question récurrente du fait de l'éloignement des centrales de production. *« Nous avons expérimenté des bassins de retenue collectifs, à l'échelle de parcs d'activité. Ils supposent ensuite la mise en place d'associations d'entreprises pour gérer et entretenir ces équipements communs, ce qui est plutôt bien accueilli. Plus généralement, j'observe une aspiration au collectif, une attention plus importante des entreprises à la qualité de vie de leurs salariés et des citoyens à créer des lieux ou des événements festifs pour se rencontrer, partager. Il y a une recherche de convivialité... En tout cas, c'est ainsi que nous le recevons en tant qu'aménageur. Comme faisant partie d'une demande que nous n'avions pas ou peu autrefois. »*

C'est pourquoi BMA développe des rencontres dans ses quartiers d'habitat, invitant sur le site les futurs acquéreurs, les nouveaux installés et les voisins. Cette formule a toujours beaucoup de succès.

« Vous présentez à chacun ce que vous auriez dit en réunion publique. Les personnes, y compris celles qui ne sont pas contentes, peuvent vous parler directement, ce qui n'est pas toujours facile dans une salle. Nous essayons au maximum de multiplier les occasions de contacts, les relations directes. Le responsable d'opération est accessible, on peut l'appeler s'il y a un problème. C'est une demande forte, c'est aussi une réponse d'efficacité aux petits problèmes quotidiens. Que nous ne manquons pas de causer ! Nous réalisons des travaux, nous faisons du bruit, de la poussière, parfois il y a quelques anicroches, donc il faut réagir, constater, réparer, arranger. Et les gens ont besoin que cela se fasse vite, ils n'ont pas envie d'être confrontés à une administration. Nous allons vers une humanisation de nos métiers, qui se ressent aussi sur les programmes. Nous ne pouvons plus imposer une opération totalement finalisée et figée. Ça a été très frappant dans l'opération des Capucins. Il faut laisser de la place à une prise en main par des usagers et par la société. Pour des propositions. Or ces propositions ne peuvent s'exprimer que lorsque les individus, les groupes, ont accès à ce qu'on leur livre. »

LES CAPUCINS, UNE HISTOIRE BRESTOISE DE MER, DE COUVENT, DE DÉFENSE NATIONALE ET DE CULTURE

Brest s'est bâti sur un promontoire, magnifique point de vue sur la rade de Brest, et sur les deux rives du fleuve Penfeld qui lui permet de protéger ses bateaux. Sur ce fleuve, le port se déploie alors, port de construction navale, de commerce et militaire : navires du roi, bateaux marchands et bateaux de pêche animent toujours plus la ville. Au milieu du 19^e siècle, l'encombrement est tel que l'on construit 60 hectares gagnés sur la mer pour développer l'activité portuaire. La Deuxième Guerre mondiale, et la destruction puis la reconstruction de la ville qu'elle entraîne, marque un tournant dans l'organisation urbaine. C'est la consécration du mouvement de clôture de l'activité militaire sur les rives de Penfeld.

« L'histoire de Brest est intimement liée à son rapport à la mer et à l'activité de défense, puisque celle-ci est à l'origine de la création de la ville. Cette histoire, comme celle de tous les organismes vivants, n'a jamais cessé d'évoluer. C'est à la fois l'histoire de la défense nationale dans ses différentes composantes, dont certaines peu connues comme celles de la formation (l'École des mousses aujourd'hui à Brest comme l'École navale sur la presqu'île de Crozon) ou de la sécurité des navires, et l'histoire industrielle, de la construction et de la rénovation navale. La Marine nationale s'est affranchie au cours du temps de sa localisation initiale sur les rives de Penfeld pour se déployer sur de nombreux sites de la rade de Brest, l'un des plus connus étant l'Île Longue à Lanvéoc. »

La première pierre des Capucins est posée sur le plateau par Vauban en 1695. Celle d'un couvent et d'une église fondés par les frères capucins rattachés aux Franciscains, qui fournissent les aumôniers de la Marine. À peine un siècle plus tard, sous l'impulsion de la Révolution française, la Marine réquisitionne les bâtiments et les transforme en caserne pour apprentis canonnières. Entre 1841 et 1864, le couvent et l'église sont détruits, des bâtiments industriels sont édifiés pour des ateliers de fabrication, d'assemblage et de réparation des machines à vapeur, lignes d'arbres et moteurs de vaisseaux de guerre. Très

endommagés durant la Seconde Guerre mondiale, seuls les murs en pierre de taille résistent. Les ateliers sont réparés, livrés à l'Arsenal de Brest en 1953, fidèles à l'architecture du 19^e siècle. À partir des années 1980, l'activité évolue et en 2000, un CIAT (Comité Interministériel pour l'aménagement du territoire) décide de l'abandon de l'activité de construction navale sur le site. En 2002, une « mission Penfeld » réunit les grandes collectivités autour de l'État pour élaborer un projet partagé sur le devenir des espaces militaires en évolution. Le site sera vendu à Brest métropole en 2010.

« Le site des Capucins comprenait 16 hectares. Des bâtiments sans intérêt patrimonial qui ont été déconstruits et puis les Ateliers. C'est un très beau bâtiment de pierres, emblématique, dans une ville qui en compte peu puisque Brest a été fortement détruite. Il est le témoignage d'une période extrêmement importante – la ville entre dans l'ère moderne, dans l'ère de l'activité industrielle du fer et de la vapeur – et de la manière dont on construisait un bâtiment d'activités pour qu'il dure très longtemps... »

Brest métropole a alors pour objectif d'accélérer la revitalisation de la rive droite.

Longtemps quartier populaire animé par les marins, Recouvrance s'était étioilé. Touché par une paupérisation croissante, le commerce avait chuté. La collectivité décide alors d'y déployer de gros moyens avec une opération OPAH-RU (Opération programmée d'amélioration de l'habitat de renouvellement urbain), des programmes d'aménagement et l'arrivée du tramway. Mais il faut aller au-delà, arrimer ce quartier à la centralité brestoïse dont il est partie depuis l'origine. Il faut réaffirmer le lien entre les deux rives ; les Capucins le permettent.

UN PROGRAMME ÉVOLUTIF AU FUR ET À MESURE DE SA RÉALISATION

Aujourd'hui, le plateau des Capucins devient un quartier d'habitat et d'activités qui comptera près de 600 logements libres et conventionnés et 25 000 m² d'activité tertiaire. Une première centaine de logements est déjà livrée. On y trouve également la Cité internationale pour l'accueil, dans des studios

avec vue sur Penfeld, de chercheurs et doctorants étrangers de passage à Brest, un Centre de mobilité et une Maison de l'International. Brest, capitale européenne des sciences et technologies de la mer, se veut un port ouvert et accueillant, facilitateur d'échanges.

Dans les Ateliers, trois nefs. L'espace central, une halle de 10 000 m² ouverte aux expositions, spectacles, salons, aux enfants en trottinette et aux ados qui se retrouvent pour écouter de la musique, danser... Une magnifique médiathèque avec un tropisme affirmé pour le numérique et le jeu, conçue par Atelier Canal. Une rue commerçante en cours de chantier. Et à l'étage, une rue tout en parquet traverse le bâtiment dans sa plus petite longueur pour accueillir la station du téléphérique et relier la rue de Siam au Plateau et, au-delà, au quartier de Recouvrance. Le bâtiment n'est pas entièrement occupé malgré son ouverture au public en 2017 ; d'autres programmes sont imminents comme le cinéma, en cours de conception, le Pôle des Excellences Maritimes, ou à venir.

Les Ateliers restent fidèles à leur histoire d'outil de production, cette fois à vocation économique, culturelle et de loisirs. Avec, pour faire incuber toute cette énergie créative, une plate-forme collaborative, un accélérateur de startups numériques, un coworking privé dédié aux acteurs culturels, des espaces réservés aux entreprises dans la rue commerçante. Le mobilier intérieur et extérieur a été conçu en mode participatif par la Fabrique citoyenne et poétique. La SPL des Ateliers des Capucins développe un programme d'animations. Toute une vie s'organise.

« Bruno Fortier, l'architecte en chef de cette opération, a été extrêmement respectueux du bâtiment, tout en lui autorisant d'autres façons de fonctionner. Et c'est un très beau travail architectural. Ce projet a été pour nous une maîtrise d'ouvrage complexe, puisque quatre chantiers se sont déroulés en même temps, la rénovation du bâtiment, l'aménagement du plateau à l'extérieur, le téléphérique et la médiathèque. Nous étions maître d'ouvrage du plateau et des Ateliers, mais pas du téléphérique (nous n'avons pas encore fusionné) ni de la médiathèque (maîtrise d'ouvrage Ville de Brest). Cela a demandé un peu de coordination ! Là aussi je pense

que nous sommes sur des nouvelles formes d'aménagement : avant la livraison, nous avons régulièrement fait visiter le chantier, notamment les Ateliers et, surtout, nous avons livré en janvier 2017 un bâtiment dont le seul équipement public ouvert était la médiathèque. Aujourd'hui encore, une grande partie n'est toujours pas occupée. Parce que nous savions dès le début que nous ne savions pas... Les boutiques des commerces, par exemple. Les espaces sont réservés, ils n'ont toutefois pas été construits en même temps que l'enveloppe du bâtiment était rénovée. En effet, comment les commerçants, les porteurs de projet auraient-ils pu se projeter ? Les Ateliers ne ressemblent à rien d'existant. Ce n'est pas vraiment un équipement public, ni un centre commercial, il est desservi par un téléphérique urbain, on crée une rue qui traverse le bâtiment qui n'est donc pas vraiment une rue... Il fallait avancer avec des hypothèses. Et s'il n'avait pas été possible de mettre des commerces, nous aurions proposé autre chose.

La manière de penser le temps aussi a changé. Les opérations sont plus longues, d'autant que le volet réglementaire s'est considérablement alourdi. Pour le bien de tous, évidemment, on ne fait plus les choses comme dans les années 1970. Nous sommes maintenant d'une prudence extrême avant d'entamer une opération. Et puis en même temps, le monde bouge de plus en plus vite. Cela crée une difficulté à figer l'objet final. Il est donc nécessaire de garder une capacité d'adaptation, de souplesse. Sans que l'on puisse nous reprocher, à la fin, de ne pas être conforme à ce qui était prévu. C'est une réelle difficulté... On attend des élus qu'ils s'engagent et qu'ils soient souples et réactifs. Il faut jouer avec ces deux injonctions. Et expliquer aux citoyens que certaines choses ne se décrètent pas... »

LE TÉLÉPHÉRIQUE, OU COMMENT FAIRE RÊVER LA VILLE...

L'opération Capucins a débuté alors que la solution technique pour y accéder n'avait pas été définie. Passerelle, pont, téléphérique ? « *En termes de coût, nous savions qu'un pont permettant le passage du tramway n'était pas possible. À lui seul, il représentait au moins trois fois le budget du*

téléphérique. La passerelle piétonne était également chère. Et puis il y avait la notion de l'impact environnemental. Le téléphérique, avec juste son pylône, a une faible empreinte. C'était la meilleure solution environnementale. »

Aujourd'hui, le téléphérique brestois est le premier en fonctionnement en France et, de fait, le seul à être intégré dans le réseau de transports en commun, avec un débit potentiel de 1 200 passagers à l'heure, 675 000 voyages par an espérés, près de 600 000 effectifs à août 2017 selon Keolis Brest, l'exploitant.

« Le téléphérique... C'était quand même une drôle d'idée. Beaucoup ont pensé que ce serait un gadget. Et il est devenu ce lien entre les deux rives, singulier, poétique. Il est une autre façon de se déplacer, plus ludique. Les enfants l'adorent ! Il est peut-être aussi une façon, par l'aménagement, de remettre quelque chose de joyeux et de léger dans la ville, de la faire aimer... »



Les Ateliers des Capucins, de la Navale à un lieu de vie culturelle et économique
© Panoramic Bretagne

BREST MÉTROPOLE AMÉNAGEMENT



Le téléphérique, l'union de deux rives et un transport en commun intégré dans la ville
© Mathieu Legall



Le téléphérique
© Franck Betermin

Pierre Joutard,
Directeur général, SPL Lyon Confluence



© SPL Lyon Confluence

**LA MÉTROPOLE DE LYON A RÉUSSI SON PARI :
LYON CONFLUENCE RAYONNE EN FRANCE
ET À L'INTERNATIONAL**

Lyon Confluence. L'aménagement d'une presqu'île de 150 hectares en plein cœur de Lyon. Un lieu de vie unanimement reconnu dans le monde entier. Mixant logements sociaux et haut de gamme, bureaux, commerces, lieux culturels, biodiversité et très haute qualité environnementale, ce projet unique a placé la Métropole de Lyon bien en avance en Europe. En gestion d'énergie et innovation technologique et, pour ses habitants, ses salariés et ses visiteurs, en douceur de vivre...

Nous sommes en 1999. Raymond Barre, alors Maire de Lyon, souhaite aménager ce territoire en passe de se transformer en friche industrielle, et ce en plein cœur de son centre-ville. Son objectif : doubler l'hyper centre et rendre accessible aux habitants et aux salariés de la métropole cette zone jusqu'alors interdite, l'un des plus polluées de France, bellement nichée aux confluents de la Saône et du Rhône.

Après la création d'une première mission chargée des premières études techniques et urbaines, le nouveau président de la Métropole de Lyon, Gérard Collomb, décide en 2003 de la création d'une structure de pilotage entièrement dédiée à la gouvernance de ce projet, la société anonyme d'économie mixte Lyon Confluence.

« La Métropole de Lyon est puissante et riche en modèles de gouvernance. Elle peut choisir de gérer des opérations d'aménagement en régie directe ou de les confier par voie de concessions d'aménagement à des opérateurs publics ou privés. C'est ce qu'elle a fait en créant Lyon Confluence, qui deviendra en 2008, toujours sous l'égide de Gérard Collomb, son Président-Directeur général, la première SPL (Société Publique Locale) d'aménagement en France. Cette SPL sera uniquement dédiée à un projet au nom et pour le compte d'une collectivité de référence, la Métropole de Lyon, et de six autres collectivités actionnaires de la société. »

La SPL Lyon Confluence a alors pour missions de conduire toutes les études nécessaires à l'émergence de ce projet (urbaines, programmatiques, architecturales, environnementales), de s'assurer de la maîtrise foncière des terrains, de réaliser les travaux de viabilisation, des espaces et équipements

publics nécessaires à la vie du quartier, de coordonner l'avancement des chantiers et de maintenir une concertation et une communication permanentes au plus près des riverains et des usagers du quartier. Elle est également chargée de la désignation, par voie de mise en compétition sur la base de cahiers des charges très précis, de la vente des terrains aménagés auprès des opérateurs immobiliers et des architectes pour la construction des programmes de bureaux, logements et commerces.

En relation avec les services de la métropole, la SPL établit des bilans qui permettent d'ajuster le nombre de logements sociaux (30 % sur l'ensemble du projet), les surfaces d'espaces verts, les équipements et espaces publics et les conditions techniques de leur prise en gestion future par les services gestionnaires des collectivités.

« Enfin, nous assurons et nous sommes garants, sous le contrôle de la collectivité, de la bonne gestion financière de l'opération, soit près de 600 millions d'investissements qui généreront à terme plus de 3 milliards d'investissements privés. Pour gérer tout cela, nous sommes une vingtaine de collaborateurs pluridisciplinaires, et nous travaillons avec près d'une centaine de prestataires externes. Cela a été un choix dès le début : une structure légère et réactive qui s'appuie sur des sociétés privées, urbanistes, architectes, juristes, paysagistes, financiers, ingénieurs, sociologues... C'est avec eux que nous avons élaboré et que nous proposons à l'arbitrage des élus les scénarios pour construire et faire vivre ce morceau de ville. »

L'HISTOIRE DE LA PRESQU'ÎLE, LE BERCEAU DE LYON CONFLUENCE

« On ne peut parler du projet actuel sans en connaître l'histoire... Elle commence en 43 av. J.-C., lorsque les Romains établissent des fortifications sur les collines. La ville s'étend vers le fleuve au fil des siècles, mais la pointe de la presqu'île reste inhabitée, elle est marécageuse et exposée aux crues. Au 18^e siècle, deux plans sont soumis aux édiles de Lyon car la cité a grand besoin de se déployer. L'un par le général Morand, pour

qui "L'avenir est à l'est" sur les quartiers des Brotteaux (aujourd'hui le 6^e arrondissement et le quartier de la Part-Dieu) et l'autre par celui qui serait un peu notre héros, Antoine-Michel Perrache, qui propose l'extension et un plan d'embellissement de la ville au sud des remparts d'Ainay. »

Les deux plans sont lancés presque simultanément. Perrache élève une digue sur deux kilomètres et, après des travaux titanesques, remblaie ce morceau de la presqu'île, créant ainsi le futur territoire de La Confluence. Perrache meurt en 1779, ruiné par ce projet qui se transforme au gré des infrastructures ferroviaires et fluviales. Celles-ci favorisent au 19^e siècle l'implantation d'activités dont l'objectif est de diversifier l'économie lyonnaise, alors concentrée sur le négoce de la soie. La gare est inaugurée en 1857, les premières lignes marchandises et passagers, notamment la ligne Paris-Lyon-Marseille, sont ouvertes et accélèrent son développement.

DE L'AUTARCIE À LA FRICHE INDUSTRIELLE

Derrière la gare et « ses voûtes », qui forment un rempart entre le nord et le sud de la ville, les activités industrielles fleurissent, usines à gaz, installations ferroviaires, port industriel, abattoirs, arsenal, prisons, sucrière, mûrissage à bananes... Autour du quartier Sainte-Blandine et de son église, une population ouvrière s'installe, composant alors avec un tissu associatif encore très actif aujourd'hui. « *Une chance pour le projet* », précise Pierre Joutard. Les collectivités cherchent alors à améliorer les conditions d'habitat, entre autres avec la construction des premières cités d'Habitation à Bon Marché (HBM) de la ville. En 1919, la très belle Cité Mignot de l'architecte A. Schaeffer, dont la devise « *Où l'air et la lumière pénètrent, la maladie ne passe pas* » éclaire les 250 logements, et à l'aube des années 1930, les 275 logements de la Cité Perrache érigée sur le modèle humaniste de la Cité Jardin de Tony Garnier.

En 1926, le port Rimbaud ouvre le site aux voies navigables, au début du 20^e siècle, le marché gare accueille quotidiennement 300 camions, dans les années 1970, le tunnel de Fourvière est construit et l'autoroute A6/A7 arrive

en ville. Avec la construction du Centre d'échanges, cette autoroute achève de séparer la ville de ce quartier populaire et industriel où l'on ne vient que si l'on y vit ou travaille. Puis, peu à peu, les infrastructures saturent, elles sont déplacées, et la collectivité fait le constat que ce gigantesque quartier devient une gigantesque friche industrielle.

Raymond Barre décide alors de passer commande : « *Proposez-moi quelque chose !* »

LA NAISSANCE DE LYON CONFLUENCE

Définir les valeurs de ce projet d'aménagement de 150 hectares du sud de la presqu'île sera la première mission de la société anonyme d'économie mixte Lyon Confluence. Un concours d'urbaniste est lancé, remporté par les architectes Melot, Bohigas et Melot, qui établissent un master plan. Estimé toutefois trop rigide, long et coûteux puisqu'il présume de supprimer notamment l'autoroute et de dévier la ligne Lyon Saint-Etienne, Gérard Collomb s'empare du dossier avec passion en 2001. Il décide d'en conserver l'ambition, tout en souhaitant un projet plus réaliste et plus pragmatique, qui ne nécessite pas « *que l'on attende 25 ans pour lancer les premiers travaux de transformation.* »

L'urbaniste François Grether et le paysagiste Michel Desvigne sont désignés pour élaborer un nouveau projet et un plan guide plus flexible, intégrant les contraintes spatiales ou temporelles liées au départ programmé des infrastructures lourdes : usines à gaz, marché gare, prisons...

« *Notre ambition était de créer un quartier de centre-ville à la fois dense et multiple, qui entremêle habitat social, intermédiaire et haut de gamme, bureaux et commerces, équipements culturels et espace verts. De redonner aux habitants de la métropole l'accès et l'envie de venir ici, d'accueillir de nouveaux habitants, de nouveaux salariés et aussi des touristes. C'était de créer un lieu où l'on a plaisir à se promener en famille le soir après le travail ou le week-end, à prendre son temps au fil des expos, des terrasses, le long des quais...* »

MAIS COMMENT LANCER CE GIGANTESQUE PLAN ?

« Nous aurions difficilement pu commencer simplement avec la commercialisation d'un immeuble de trente logements sociaux par exemple... Tout au contraire. Dans un quartier alors complètement décrédibilisé auprès des investisseurs immobiliers, nous avons fait le choix de frapper très fort. En lançant, dès 2003 et 2004, deux grandes consultations internationales sur près de 150 000 m² à construire. Pour immédiatement créer un choc d'attractivité et intéresser les opérateurs immobiliers de niveaux national et international, associés à de prestigieux architectes : Winy Maas, Massimiliano Fuksas, Tania Concko, Jean-Paul Viguier, Christian de Portzamparc autour la darse, Jakob+MacFarlane, Jean-Michel Wilmotte, Rudy Ricciotti ou Odile Decq sur les bords de Saône en relation avec VNF (Voies navigables de France). Également de nombreux paysagistes talentueux comme Michel Desvigne, Tilman Latz sur les docks, ou le cabinet ADR sur les rives de Saône... Avec une commande claire de Gérard Collomb : celle d'associer à chaque projet des jeunes cabinets d'architectes ou paysagistes de Lyon pour permettre une acculturation et une stimulation répliquables ensuite sur d'autres grands projets de l'agglomération. »

Lyon Confluence poursuit aujourd'hui cette lancée avec l'un des plus grands cabinets d'architecture au monde, Herzog & de Meuron (auteurs notamment du stade national de Pékin, le fameux Nid d'Oiseau, de la Tate Modern à Londres ou de la Philharmonie de l'Elbe à Hambourg), associé à l'atelier d'urbanisme Ruelle (Grand prix de l'urbanisme en France en 2015).

« Ceci a généré de la notoriété et contribué à attirer sur La Confluence d'autres grands noms de l'architecture comme Jean Nouvel, David Chipperfield (Londres), Aires Mateus (Lisbonne), Tatiana Bilbao (Mexique), Diener & Diener (Bâle) et bien d'autres tout aussi brillants. »

UNE DIMENSION ENVIRONNEMENTALE TRÈS FORTE, NOVATRICE ET DURABLE

Réduire le plus possible la consommation d'énergie et, pour ce peu de

consommation, utiliser des énergies renouvelables, ont été et constituent encore aujourd'hui les deux fondamentaux mis en œuvre dès 2006. Notamment grâce à de nombreux partenariats et échanges noués très en amont avec d'autres métropoles (Milan, Saragosse, Munich, Vienne et au Japon) dans le cadre de programmes européens et internationaux.

« Nous avons été très innovants et exigeants dès les premiers programmes mis en compétition, en fixant dès 2004 une consommation des immeubles ne dépassant 60 kWh/m²/an (soit 50 % en deçà de la réglementation nationale de l'époque), et une obligation de 80 % d'énergies renouvelables. Après les premières expérimentations sur des îlots alimentés par des chaudières individuelles au bois, nous déployons depuis deux ans sur tout le quartier (neuf et ancien) un réseau collectif de chauffage urbain lui-même chauffé à la biomasse. »

D'autres critères relatifs au confort des logements et des bureaux sont intégrés, comme l'éclairage naturel dans les parties communes et dans les pièces à vivre, les vues, les appartements traversants, etc.

« Nous sommes les premiers en France, grâce à un travail très fin sur la morphologie et la hauteur des immeubles, à avoir imposé par exemple deux heures d'ensoleillement direct le 21 décembre à midi pour la quasi-totalité des logements de la deuxième phase. Nous avons aussi voulu une ville avec peu de voitures, à la mobilité douce. Au regard de la configuration de la presqu'île, 2 kilomètres de long sur 600 mètres dans sa plus grande largeur, il n'était pas envisageable d'intégrer des parkings dans chaque immeuble. Cela aurait vite conduit à une saturation de circulation, de pollution, etc. Nous avons donc instauré un système de places de parking mutualisées situées en bordure du quai du Rhône. Les habitants et les salariés peuvent acquérir un droit d'usage sur vingt ans. Ces derniers, tout comme les visiteurs, n'ont généralement pas plus de 300 mètres à parcourir pour rejoindre leur immeuble, leur lieu de travail ou de shopping. Le premier parking de 850 places a été livré ce printemps. »

PREMIÈRE CONCERTATION INTERNATIONALE ET PREMIER PRIX GAGNÉ EN 2004 : CONCERTO

Grâce à ce niveau très élevé d'exigence de performance énergétique et à la qualité de vie associée, certains îlots bénéficient de la reconnaissance du programme de la Commission européenne destiné à encourager la réalisation d'immeubles économes en énergie.

« Le budget de quatre millions d'euros alloué par Concerto nous a permis dès 2004 de développer, avec les promoteurs, des filières d'agrocaburant, l'isolation thermique par l'extérieur et l'intérieur et le triple vitrage. Nous avons également pu mené une campagne de suivi des consommations énergétiques réelle des logements et des bureaux deux ans après leur livraison. C'est là que nous avons pris conscience des écarts entre nos simulations techniques et la réalité : peu d'habitants se chauffent à 19 degrés, comme il est pourtant noté dans le code de la construction et de l'habitation, mais plutôt à 22-23 °C. Cette différence marquante influence évidemment la consommation d'énergie, et donc la facture, car + 1 °C, c'est 15 % de consommation en plus. Grâce au partenariat alors noué avec l'ONG WWF pendant cinq ans, dans le cadre du premier programme européen One Planet Living, nous avons sensibilisé les usagers sur ces questions et nous leur avons appris à mieux "apprivoiser" nos immeubles verts. »

PUIS CE SONT LES DATAS, POUR UNE VILLE INTELLIGENTE AU SERVICE DES USAGERS

En 2012, Nedo, l'agence paragouvernementale japonaise, l'équivalent de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), propose à la SPL une coopération et 50 millions d'euros pour concrétiser quatre programmes : le premier immeuble BEPOS⁽¹⁾ de France, le déploiement d'une flotte de 30 véhicules électriques à chargeur rapide (alors les plus rapides au monde) alimentés par énergie photovoltaïque de toiture (ce qui n'existait pas), la distribution de tablettes informant les habitants de leur

consommation réelle toutes énergies en euros, ainsi que l'élaboration d'un CMS (Common Manager System), un meta agrégateur de données sur l'énergie dans le quartier.

« Ces quatre projets nous ont amenés à pousser très loin l'expérimentation technologique, dont la gestion de la panne et le coût de maintenance, qui devaient eux aussi être durables. Nous avons fait des pas de géant sur certains postes, misé sur la simplicité et l'appropriation des usages par les habitants sur d'autres. Autre bénéfice de ce partenariat, la Métropole de Lyon possède aujourd'hui la technologie pour récupérer les datas, énergie, éclairage public..., et pour les agréger. Elle peut écrêter les appels de pointe et les puissances, ce qui lui donne quinze ans d'avance sur les métropoles européennes. »

En 2015, la SPL est sollicitée comme leader par Munich et par Vienne pour participer à l'appel à projets européen Smart Cities and Communities (Horizon 2020). Les trois villes proposent le projet Smarter together^[2]. Et gagnent 24 millions d'euros. Lyon Confluence investit sur le parking intelligent, l'écorénoovation, le développement du réseau de chaleur urbain et de la gestion de données.

Toujours en 2015, l'IVD (Institut de la Ville Durable) récompense le programme Lyon Living Lab, aujourd'hui appelé Eureka^[3]. Grâce à cette distinction valorisant l'excellence environnementale, la santé et le mieux-vivre ensemble, Lyon Confluence peut se consacrer au développement de certaines innovations, réseau social de quartier, application mobile, mobilier urbain innovant, objets connectés, conciergerie on-line, cartographie de la qualité de l'air, centre de pilotage numérique de santé... Avec une attention toute particulière portée à l'alimentation et à l'accompagnement des personnes âgées et dépendantes.

« Ce qui nous intéresse aussi beaucoup dans ce programme, c'est le fait que l'État nous demande de mener des expérimentations sur un îlot de 30 000 m², en collaboration avec un consortium d'industriels, Bouygues Immobilier, GE/Alstom et 70 partenaires. Ces expérimentations nous permettront de solliciter, si elles sont jugées pertinentes par les services du

ministère, des dérogations au code de la construction, notamment sur les IGH (Immeuble de Grande Hauteur), l'autoconsommation ou l'échange des énergies renouvelables photovoltaïques produites par chaque immeuble. Nous travaillons en collaboration avec le groupe Bouygues sur deux sujets phares, la santé en ville et l'auto consommation à l'îlot et au groupe îlot où, compte tenu de la mixité des programmes sur chaque îlot (bureaux, logements, commerces), les utilisateurs n'appellent pas les énergies au même moment (jour, nuit et week-end notamment). Nous souhaitons vivement aller jusqu'au bout de la démarche, aux côtés des services du PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture) et du PIA (Programme d'Investissements d'Avenir), afin de faire sauter certains verrous comme les services de l'État nous y incitent ! »

EXPÉRIMENTER, MESURER, ESSAIMER, ATTIRER

« Ce que l'on expérimente ici doit être reproductible dans d'autres territoires de l'agglomération. C'est la commande de la Métropole. Nous avons valeur à la fois de laboratoire et de répliquabilité dans des conditions économiques réelles. »

Par conséquent, la SPL Lyon Confluence s'implique pleinement dans le suivi qualité de ses prestations. *« Nous sommes labellisés ISO 9001 depuis neuf ans. Mais, au-delà de cette mesure, nous voulons savoir ce que pense notre client final, l'usager, des infrastructures mises en place. Alors nous organisons tous les deux ans une grande enquête sur les logements ou les espaces publics. Les premiers habitants étant arrivés en 2010, nous avons réalisé trois campagnes, avec un taux de satisfaction d'environ 80 %. Nous sommes toujours en retour d'expériences et nous ajustons, même pour 20 %, avec nos urbanistes, les opérateurs immobiliers ou les paysagistes. Car s'il n'y a pas de satisfaction, si cela ne marche pas, nous serons passés à côté de quelque chose. »*

La Métropole de Lyon a délégué à la SPL une autre mission très importante : participer à son rayonnement international, dans l'objectif d'attirer des

investisseurs et de se placer ainsi dans une compétition économique avec des villes comme Turin, Hambourg, Manchester... À ce jour, Lyon Confluence accueille le siège monde d'Euronews, le siège européen de GL Events (leader de l'événementiel en Europe), les sièges de la Banque de France régionale, d'Eiffage, du Progrès, d'Espace Groupe (le premier groupe de radio privée)... Et Lyon, troisième ville française en termes d'attractivité, continue à attirer des habitants et des salariés.

La SPL reçoit aussi, beaucoup, au sein de la Maison de la Confluence. Plus de 250 délégations de tous les pays viennent découvrir chaque année ce pôle riche en modèles expérimentaux. Gouvernements de tous les continents, élus, parfois accompagnés de promoteurs souhaitant présenter leurs réalisations « en réel », architectes, notaires, banquiers... Et bien sûr le grand public, tout comme des scolaires, puisque le projet est exposé dans les livres d'histoire-géographie de seconde et de première SVT, thème « Écologie ».

UNE STRUCTURE ADAPTÉE À LA MISSION DE LA SPL

Pour mener à bien ce gigantesque projet, il a fallu mettre en place une structure adaptée. Tant dans les statuts que dans la composition de l'équipe. *« Nous sommes une société anonyme et, en tant que SPL, nous avons sept actionnaires publics, sept collectivités, avec une gouvernance forte. La Métropole de Lyon détient 90 % du capital et le reste est réparti entre 5 % pour la ville de Lyon, et 5 % pour la région Auvergne Rhône-Alpes, le Conseil général du Rhône et trois communes limitrophes (Oullins, Sainte-Foy et La Mulatière). Cette puissance de la Métropole est nécessitée par des projets qui doivent être gérés de manière transversale. Ce qui influe aussi sur la nature de l'équipe et sur le fait que nous fonctionnons en mode management de projet, avec des ingénieurs, sciencepistes, HEC, chefs de projets, urbanistes qui, au-delà de leurs spécificités, sont capables de faire travailler l'ensemble des prestataires, architectes, urbanistes, financiers... Avec également un volet communication et concertation très important, déployé aujourd'hui sur tous les réseaux sociaux au-delà de notre seul site web "institutionnel". »*

ET AUJOURD'HUI... DES CASTORS, DES LIBELLULES, DES ABEILLES...

La première partie du projet se termine (2003-2018) : 400 000 m² sdp, 2 000 logements, 80 0000 m² de commerces dont un centre commercial, des pôles culturels, ont été livrés sur 41 hectares dont 22,5 hectares d'espaces publics. La deuxième phase commence, sur 35 hectares, et sera livrée en 2025/2027. Du fait de son expérience, la SPL s'est aussi vue confier le pilotage de la percée d'aménagement de la gare Perrache, projet dans lequel sont injectés 35 millions d'euros (région, État, communauté urbaine...) pour le compte de la Métropole de Lyon : gestion de la concertation, coordination des travaux, information... Une nouvelle gare avec des passages plus piétonniers, plus doux, pour réparer la fracture de Perrache. Et toujours avec cette volonté d'une ville de bien-vivre, où la nature a elle aussi la possibilité de conquérir son espace. Où l'on peut se balader en compagnie de cygnes, de castors, de libellules et beaucoup d'autres... *« Nous suivons aussi cela de près, en collaboration avec de nombreuses associations sur la biodiversité en ville, dont la Frapna (Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature), et la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) qui nous annonce chaque année l'arrivée d'une cinquantaine de nouvelles espèces. Nous avons également installé des ruches et des programmes d'écosystème autour de la darse. C'est très important pour nous. »*

MA PLUS GRANDE SATISFACTION : UN PROJET PORTÉ PAR DES COLLABORATEURS ET UNE MÉTROPOLE INVESTIE

« J'ai la grande chance de travailler avec une équipe resserrée de collaboratrices et de collaborateurs passionnés, très investis sur le plan professionnel et personnel, et conscients de l'exceptionnalité de ce projet unique en Europe. Le soutien des services et des élus de l'une des métropoles les plus puissantes de France et bien sûr, dès le départ du projet, l'enthousiasme et la passion d'un homme pour la ville, Gérard Collomb, extrêmement présent, actif et attentif, qui nous pousse à l'excellence et à

l'innovation, même lorsque qu'elle est parfois disruptive ou inattendue. Pour un tel projet, cet appui politique est vital, tout comme la satisfaction d'un président, des élus, d'un conseil d'administration, et aussi surtout des usagers. Car au final, conclut Pierre Joutard, notre volonté est de bien servir l'intérêt collectif et général : participer avec d'autres grands projets de l'agglomération au renforcement de l'attractivité de la Métropole de Lyon au niveau national et européen, et permettre le bien-être des usagers dans une ville désirable, accueillante et douce à vivre... Rendez-vous dans 10 ans ? »



Première rentrée universitaire de l'université Catholique de Lyon (UCLY)
© Laurence Danière

- (1) Bâtiment énergie positive tous usages
- (2) Le consortium regroupe une trentaine de partenaires (instituts de recherche, bureaux d'études, industriels, collectivités, comme ERDF, Toshiba, WWF, Nedo... La candidature intègre des « villes suiveuses » (Saint-Jacques de Compostelle, Sofia et Venise) au fort patrimoine à écorénover et les « villes observatrices » (Kiev et Yokohama).
- (3) Eureka est porté par Bouygues Immobilier, la SPL Lyon Confluence, la Métropole de Lyon (mission Énergie) et GE/Alstom, en consortium avec 70 partenaires.



Nuits sonores (mai 2014) à la Sucrière
© Laurence Danière



Pavillons 7 (Euronews) et 8 ou Dark Point (GL Events)
© Aurélie Pétrel



Les espaces publics du port Rambaud
© Laurence Danière



Le jardin Erevan
© Laurence Danière



Ouvrage d'art ferroviaire de la darse
© Laurence Danière

Thierry Lajoie,
Directeur général, Grand Paris Aménagement



© Grand Paris Aménagement

**L'AMÉNAGEMENT URBAIN DE DEMAIN :
DES ÉCOSYSTÈMES SOUPLES ET PROTÉIFORMES**

Entretien avec Thierry Lajoie, Directeur général de Grand Paris Aménagement, sur les nouvelles formes de partenariats, la place et le rôle de chacun des acteurs, l'impact de la transition écologique et de l'économie immatérielle. Et puis sur les questions de la fabrication de la ville de demain : elle n'ont pas encore été toutes abordées, mais elles peuvent et doivent se poser...

Grand Paris Aménagement (ex-Agence foncière et technique de la région parisienne, fusionnée avec l'EPA Plaine de France et fédéré avec l'EPA Orly Rungis - Seine Amont) est un opérateur foncier et un aménageur durable depuis 1962. Il fonctionne comme une entreprise, *« avec un modèle économique entrepreneurial. La seule différence est l'absence de capital. Sinon, nous ne percevons pas de taxes ni de subventions. Nous avons des dépenses d'études, de travaux, d'acquisitions foncières, et des recettes, les cessions de droits à construire après que nous ayons conçu des programmes d'aménagement sur les fonciers que nous acquérons. »*

Trois métiers sont au cœur des missions de Grand Paris Aménagement. Premier opérateur foncier d'Île-de-France avec plus de 5 000 hectares, il gère son propre foncier, ainsi que des fonciers de l'État, de la région et d'autres EPA n'ayant pas de service de gestion. Plus émergent, le métier de l'habitat, notamment de l'habitat difficile, de renouvellement urbain, de copropriétés privées dégradées. Et enfin le métier à la fois historique et émergent, *« notre core business »*, le métier d'aménageur urbain. Grand Paris Aménagement pilote une centaine d'opérations d'aménagement actives ou en développement, avec un portefeuille commercial de l'ordre de trois milliards d'euros, ce qui représente une vingtaine d'années de fonctionnement. *« Nous sommes en très forte croissance, externe grâce au regroupement des établissements publics, et interne grâce à la variété des modèles que nous défendons et que nous portons, comme l'internalisation et la mutualisation des savoir-faire. Ceci dans un contexte où l'aménagement coûte de plus en plus cher, où rapporter de l'argent, donc créer de la marge et du résultat, est de plus en plus difficile. Un contexte également de réduction*

et de concentration des acteurs de l'aménagement puisque l'État et les collectivités publiques ne peuvent plus, comme par le passé, subventionner des aménagements publics. Du coup, notre modèle entrepreneurial est sans doute apprécié. Néanmoins, il requiert de la robustesse. De la force. De la taille. Pas par désir d'hégémonie. Mais pour avoir suffisamment de fonds propres, y compris pour lever la dette, pour réaliser les opérations complexes dont nous avons la charge. »

Grand Paris Aménagement, c'est aujourd'hui 220 salariés, un chiffre d'affaires annuel de près de 150 millions d'euros, des résultats positifs, des indicateurs économiques favorables et un faible ratio d'endettement.

DEUX MODÈLES JURIDIQUES POUR INITIER ET CONDUIRE DES OPÉRATIONS TRÈS COMPLEXES

« Notre singularité est de pouvoir gérer nos opérations, actives ou en développement, sur deux modèles juridiques différents. Comme n'importe quelle société privée ou SEM, nous répondons à des appels d'offres organisés par les collectivités locales et nous pouvons être désignés au terme de procédures de mise en concurrence. Et comme établissement public d'aménagement de l'État, nous avons la possibilité, à titre dérogatoire, de prendre l'initiative d'opérations au nom de l'État. Notre particularité est, de ce fait, de mener des opérations en concession de collectivité locale et des opérations en initiative de l'État avec l'accord, bien sûr, des collectivités locales. Cela fait de nous un opérateur en mesure de proposer aux collectivités une gamme d'interventions tout à fait spécifique. »

Grand Paris Aménagement se positionne également comme opérateur de la complexité. C'est elle qui déclenchera son intérêt pour une opération sous maîtrise de collectivité locale ou en initiative de l'État. Elle peut être technique (complexité du sol, du sous-sol, problématiques de pollution, d'archéologie...), économique, financière, temporelle, ou liée au volume, au contexte politique, etc. La zone dense génère évidemment beaucoup de complexités, et demande une étendue de compétences, une robustesse

financière et un savoir-faire particulier pour manier ces complexités entre elles. Il est toutefois fréquent que le déclenchement d'une opération en initiative soit lié à la taille de l'opération. Pour une collectivité, il est très difficile, voire quasiment impossible, de porter seule un projet de très grande envergure. Par exemple Gonesse avec l'aménagement des 299 hectares du Triangle de Gonesse, ou Aulnay-sous-Bois avec les friches de PSA sur un périmètre d'étude de 163 hectares.

Il peut y avoir d'autres raisons. Comme à Asnières, Saint-Maur-des-Fossés et au Vésinet, trois opérations de l'ordre de 300 à 400 logements, qui ont un point commun : elles se réalisent sur des fonciers publics, dans des communes plutôt carencées en logement social. *« Nous sommes alors ceux qui essayons de construire l'équilibre entre la mobilisation de ce foncier de l'État et un projet urbain qui réponde aux conditions des collectivités, avec la réalisation d'un programme qui permettra de les décarencer en logement social grâce à du foncier public. »*

LA SEMAOP ET LE SPLA-IN : DE NOUVEAUX OUTILS POUR DES OPÉRATIONS PARTENARIALES

En réalité, Grand Paris Aménagement intervient de plus en plus selon des modalités nouvelles, qui ne relèvent pas des formes classiques de la concession ou de l'initiative. *« Alors que faisons-nous ? Une sorte de mixte nouveau. De plus en plus, les collectivités et nous-mêmes apprécions les partenariats. Ils laissent à chacun sa part de compétences et de responsabilités, ils organisent le partage du pilotage, mais aussi du risque et, nous l'espérons tous, du bénéfice. C'est pourquoi j'ai soutenu l'émergence de plusieurs formes nouvelles dans l'acte juridique d'aménager.*

La loi NOTRe a par exemple ouvert la possibilité à l'État d'intégrer une SEMOP**. Est alors née la société d'économie mixte d'aménagement à opération unique, la SEMAOP ou SEMOP d'aménagement. Elle permet à l'État (via un EPA) et à une collectivité de fonder ensemble une entreprise commerciale privée, entreprise qui cherchera et sélectionnera un actionnaire*

* Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

** Société d'économie mixte à opération unique par une loi du 1^{er} juillet 2014

privé pour constituer la majorité du capital. Nous parlions du site de PSA à Aulnay-sous-Bois... Pour réaliser ce projet, Grand Paris Aménagement, la collectivité d'Aulnay-sous-Bois et l'intercommunalité Paris Terres d'Envol fondent une SEMAOP. Ce sera sans doute une opération à l'initiative de l'État. Pour autant, elle sera mise en œuvre dans un écosystème partenarial qui peut apparaître comme original puisqu'il est nouveau. »

Pour organiser ces formes d'intervention, ces partages partenariaux, Grand Paris Aménagement avait également soutenu la création d'une « Société Publique Locale d'Aménagement d'Intérêt National » dans la loi relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain.

« De quoi s'agit-il ? De donner la possibilité à l'État, toujours à travers un EPA, et aux collectivités de s'unir pour déclencher des opérations sur un territoire, et dont l'un ou l'autre peut prendre l'initiative. Autant la décentralisation contrebalance une centralisation excessive, colbertiste, verticale, soumise par l'État aux territoires, au risque parfois de les infantiliser, autant je considère que l'émiettement excessif de la décentralisation empêche parfois les collectivités de maîtriser leur destin car elles sont confrontées à des enjeux qu'elles ne peuvent porter seules. C'est pourquoi je cherchais une formule qui permette à ces dernières de maîtriser leurs projets, donc le destin de leur territoire, et à l'État d'être dans une fonction qui serait de participer, d'accompagner. L'idée de la SPLA-IN m'est venue en pensant au "in-house", cette fondation communautaire qui autorise une puissance publique à faire travailler sa propre entreprise en quasi régie si celle-ci est placée sous son contrôle, et si elle peut démontrer que le contrôle qu'elle exerce sur elle est analogue au contrôle qu'elle exerce sur ses propres services.

Pour garantir l'objectif de rénovation de l'intervention de l'État et pour assurer l'opportunité pour la collectivité de rester maître de ses propres opérations, il fallait envisager un double "in-house". C'est-à-dire la création d'une structure où la collectivité et l'État uniraient leurs efforts pour conduire des projets, à travers des outils communs, dont l'un ou l'autre pourraient prendre des initiatives à loisir. Du moment que l'autre est d'accord. »

C'est ainsi que la Porte Sud du Grand Paris, première SPLA-IN française,

a été fondée en décembre 2017 sur le territoire centre-essonnien, avec comme actionnaires Grand Paris Aménagement à 51 % et la communauté d'aménagement Grand Paris Sud Seine-Essonnes-Sénart à 49 %.

De ce fait, on s'éloigne des systèmes d'urbanisme procéduraux, très verticaux, pour instaurer des systèmes partenariaux plus horizontaux. Plutôt que de fabriquer de la procédure, se réunir autour d'un projet urbain en agrégeant les myriades de compétences – et non plus en fonction du périmètre de sa propre compétence –, voilà le cœur de la SEMAOP et de la SPLA-IN. Ces outils nouveaux, par ailleurs, représentent pour Grand Paris Aménagement une filialisation progressive de ses activités au fur et à mesure de sa croissance. *« C'est une espèce d'incarnation concrète du Big is powerful - Small is beautiful. Plus nous nous développons, plus nous avons un devoir de proximité des territoires, de partage des responsabilités et du risque sur ces territoires. »*

Par ailleurs, le Gouvernement a retenu l'idée d'introduire dans le projet de loi Elan*** présenté le 4 avril dernier en Conseil des ministres, un nouveau système d'élaboration de grandes opérations d'urbanisme : le PPA (Projet Partenarial d'Aménagement) donne la capacité aux collectivités et à l'État de contractualiser ensemble dans l'objectif de mener de grands projets urbains ayant des difficultés à émerger ou méritant d'être facilités par la mobilisation collective. Dans certains cas, cela pourra déboucher sur la création d'une SEMAOP ou SPLA-IN si tel est le souhait des différentes parties, mais cela ne sera pas systématique. *« Si bien que la gamme finira par devenir assez complète, avec des modalités d'action jamais imposées, mais qui systématisent l'urbanisme partenarial, l'urbanisme de projet, l'urbanisme négocié. »*

Grand Paris Aménagement privilégie aussi l'approche partenariale sur d'autres aspects du montage des opérations. Pour la cession des charges foncières, les ateliers de co-conception sont encouragés. *« Il s'agit de rassembler tous les acteurs dès le début d'une opération, dans un gré à gré partenarial, en co-conception, pour favoriser son émergence. Sans qu'il y ait d'avantages concurrentiels particuliers, sans la bloquer par des*

*** Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, projet qui a pour ambition de faciliter la construction de nouveaux logements et de protéger les plus fragiles

discussions interminables. Chacun est à sa place, mais autour de la même table, chacun est attentif à son intérêt, tout en le mêlant davantage à celui de l'autre. Du coup, la qualité en est améliorée et la commercialité et les prix sont davantage maîtrisés. Parce que la charge foncière, et par conséquent le prix de sortie du logement final, sont moins dépendants de procédures enchérissuses que d'un travail commun où partie publique et partie privée coopèrent. »

BIENTÔT LA VALEUR D'USAGE PLUTÔT QUE LA VALEUR PROPRIÉTAIRE

« Voilà les différentes formes de partenariat que nous faisons émerger en ce moment. Maintenant, nous réfléchissons à aller plus avant. L'économie est en train de muter. Nous passons d'une économie physique à une économie immatérielle, d'une économie de la pierre bâtiminaire à une économie servicielle, de la fonctionnalité. D'une économie de l'objet à une économie de l'usage, d'une valeur dont le capital est physique à une valeur au capital social, du savoir, de la connaissance. D'autres formes de valeurs et de richesses se créent. Et ce mouvement-là change les donnees. La valeur et le pouvoir de contrôle vont se déplacer. Hier, la ville se façonnait dans un schéma avec des prescripteurs en haut et des habitants en bas. Cela ne fonctionnera plus ainsi. »

Entre autres, la mobilité. Aujourd'hui, il y a une distinction entre transport public et transport privé, entre transport individuel et transport collectif, tous étant bien définis par un statut. *« Le système futur ne sera pas celui-là. Les frontières seront effacées. Le véhicule autonome, décarboné, redonnera sa place à la route, parce qu'elle sera plus propre. La route intelligente produira la possibilité quasi infinie de former et de déformer des moyens de transport, en agrégeant ou désagrégeant de manière y compris aléatoire des convois de véhicules en fonction de la demande et non pas de l'offre, avec une réservation zonale ou virtuelle par abonnement ou en ponctuel. Ce qui rendra d'ailleurs obsolète la propriété de son propre moyen de transport. Évidemment, les paradigmes de l'infrastructure, du coût et de son exploitation*

en sont bouleversés. Tout comme celui du véhicule, de sa propriété ou non, du modèle économique de financement de son usage. Ce n'est plus le véhicule personnel dont on est propriétaire, ni le ticket de métro, c'est un autre système. Celui de demain. Qui bouleversera la fabrication de la ville. Mais continuons. Parlons de l'application au logement. Au bureau. Enfin, au bâtiment. Qu'est-ce qui sera logement et qu'est-ce qui sera bureau ? Le bâtiment de demain sera sans doute un bâtiment adaptable, "flex". Il aura plusieurs fonctions, évolutives selon le moment de la journée, de la semaine, du mois, de l'année, de la vie. On attendra de son fabricant, et la demande le fera, que cette flexibilité corresponde à votre propre vie. Cela annonce la fin probable de ce modèle de promotion immobilière qui dicte, pour la vie entière du bâtiment, une typologie de logements T2, T3, T4 ou une typologie de bureau, sans évolution prévisible. Cela signifie également qu'un bâtiment deviendra un service d'exploitation dont la valeur ne sera plus dans la pierre mais dans les variations d'usages. Et s'il s'agit d'un service d'exploitation comme sur les transports, alors cela remet en cause jusqu'au concept de propriété. Ce qui est très compliqué. »

DE NOUVEAUX SYSTÈMES INÉLUCTABLES ET ENCORE BEAUCOUP D'INTERROGATIONS

« Allons-nous vers l'exclusivité de services urbains, y compris bâtimentaires, où le foncier sera dissocié du bâti ? (Avec un démembrement car on peut imaginer que le sol garde une fonction à peu près constante...) Déjà des startups investissent, visitent ces nouveaux modèles de demande et d'offre. Par exemple ces immeubles conçus par les futurs acheteurs. Ou ces villes à l'étranger qui commencent à s'édifier grâce à des plateformes web. La première ville de crowdfunding est en train d'émerger à côté de Bogota. Cela pose évidemment des questionnements importants. D'abord, prosaïquement, quels seront les opérateurs de demain. Qui seront les GAFAM de l'aménagement et de l'immobilier ? Des opérateurs actuels qui savent muter, ou des opérateurs inconnus qui émergeront ? Est-il possible,

pour une entreprise traditionnelle, d'organiser sa propre mutation à cette vitesse et dans cette ampleur ? C'est un défi qui interroge.

Et puis quel sera le rôle de chaque acteur dans cette nouvelle économie ? Chacun a le sien et il y tient. L'aménageur aménage, le promoteur développe l'immobilier, l'investisseur commercial déploie les commerces, l'opérateur de loisirs expose ses offres de loisirs, l'opérateur de service urbain propose son énergie, ses fluides, ses mobilités. Etc. Cependant, dans ce monde de demain où l'usage l'emportera sur tout, où la demande dictera le marché, où l'économie sera très contextualisée, chacun ne sera-t-il pas à la fois aménageur, promoteur, investisseur, propriétaire foncier, opérateur de service urbain, développeur de mobilité, apporteur d'énergie, producteur d'énergie, en fonction du projet ? »

Une autre question apparaît immanquablement, celle de la frontière entre l'espace public et l'espace privé. Il y a quinze ans, personne n'aurait pensé que la majorité des crèches en construction seraient des locaux en VEFA (Vente en État Futur d'Achèvement) dans des ensembles élevés par des promoteurs, exploitées par des chaînes associatives ou entrepreneuriales privées dans lesquelles les municipalités louent des berceaux...

Le modèle économique a évolué, les secteurs privé et associatif ont prouvé qu'ils savent autant respecter les règles publiques que les municipalités. Et maintenant, la croissance du nombre de places en crèches repose sur ce système pendant que la sphère publique voit ses crédits budgétaires se raréfier. « *Cela ouvre encore à d'autres interrogations : "Pourquoi ce fonctionnement ne serait-il pas applicable à l'école, au collège, au lycée, au bâtiment sportif, à la mairie, à toute équipement public... ? Où se situe la limite ? Si l'on revient à la ville crowdfundée, qu'en est-il de la ville mixte et concrètement du logement social ?"*

Alors là, les puissances publiques ont une responsabilité me semble-t-il très lourde, qui est une réflexion, que j'appelle de mes vœux, sur la régulation de ces systèmes nouveaux. Pour éviter des dérives de villes à deux vitesses, très ségréguées, où il y aurait d'un côté ceux qui ont pu construire la ville, le lieu d'habitat qu'ils désirent et ceux qui n'en ont pas les moyens. Donc,

comment se fait la régulation économique, la régulation politique ? Quelle est la mission de la puissance publique au milieu de tout ça ? Quels sont et où sont les curseurs ?

Je crois ces systèmes nouveaux inévitables, souhaitables. Car jusqu'à maintenant, ils ont généralement été positifs pour l'habitant, pour l'utilisateur. Ils leur donnent plus de pouvoir. Quand on passe de la concertation réglementaire à la dimension participative pour aller jusqu'à l'organisation du projet en fonction de la demande économique, cela veut dire que d'une certaine manière, virtuellement, les habitants prennent le contrôle de la fabrication de la ville.

Pour cette raison, nous essayons d'être dans l'hyper participatif. C'est ainsi que peuvent réussir nos projets. Non pas, comme certains le pensent, pour uniquement favoriser une appropriation citoyenne qui permet au projet d'être mis en œuvre par une adhésion populaire, mais aussi et surtout parce que nous sommes certains que le succès économique passe par la définition par les habitants de leur futur environnement. En substance, qu'on entre par altruisme ou par intérêt, on arrive exactement à la même conclusion ; les intérêts sont alignés. »

UN CONCEPT FONDAMENTAL : LA VILLE INTELLIGENTE

« Finalement, nous sommes dans les impacts, tels que nous pouvons les appréhender avec prudence et humilité, de la transition climatique et énergétique et de la transition numérique, et donc économique. Qui nous obligent nous, aménageurs urbains, à réfléchir à une fabrication différente de la ville. Nous sommes confrontés au passage d'une ville de l'offre à une ville de la demande, avec la problématique de la transition écologique et numérique dans cette mutation. Cela modifie complètement la place ou l'existence de chaque acteur.

Je pense qu'il peut être intéressant de revenir à la définition de la Smart City par son inventeur, Rudolf Bilfinger. La ville intelligente existe s'il y a réunion de six intelligences : l'économie, la mobilité, l'environnement, l'habitant, le

mode de vie, l'administration. Si l'on revient à cette source, alors le bon projet urbain est celui qui place à égalité ces six intelligences.

Aujourd'hui, tout un ensemble de métiers, administrations, entreprises, agents économiques, citoyens sont dépositaires d'une ou partie de ces intelligences. Personne n'est dépositaire de la totalité et je ne crois pas à un système où l'on puisse l'être ou prétendre l'être. Pour fabriquer la ville, nous avons besoin d'un écosystème partenarial, coopératif, avec des agents publics, privés, des citoyens. Avec des écosystèmes qui se créent pour un projet, pour un territoire, pour un usage, pour rechercher le meilleur équilibre entre ces six intelligences. C'est vraiment ma conviction... »

Jérôme Lefort,

Président du groupe - Avocat Associé, LLC et Associés



© LLC et Associés

**LLC ET ASSOCIÉS : UN INCUBATEUR JURIDIQUE
AU SERVICE DES PROJETS**

Les évolutions sociétales, environnementales et technologiques impactent profondément le fonctionnement, voire le système de pensée, de l'ensemble des parties prenantes d'un projet d'aménagement. Tout comme elles constituent de nouveaux enjeux pour le cabinet d'avocats LLC et Associés, qui doit alors innover par des chartes d'aménagement partenariales étoffées, collaboratives. Des enjeux passionnants pour Jérôme Lefort, son président.

L LC et Associés est un groupe pluridisciplinaire d'avocats qui couvre l'ensemble des problématiques du droit (droit des affaires, droit public, droit immobilier, droit de l'environnement et de l'énergie) et qui accompagne notamment les opérations d'aménagement.

« Il y a quelques années, nous étions dans ce domaine avant toute chose au service d'un client. Désormais, nous sommes aussi au service de projets où la finalité est devenue la satisfaction de l'utilisateur. La transversalité est au cœur de nos interventions, qui mobilisent des professionnels du droit des nouvelles technologies, des transports, de l'environnement et de l'énergie. Nous nous attachons à appréhender tous ces métiers et ces enjeux techniques, et à rechercher les usages pour mieux y répondre. Cette démarche partagée est devenue notre ADN. »

DES GESTES ARCHITECTURAUX ET SOCIÉTAUX FAÇONNENT LES GESTES JURIDIQUES

Pourquoi cette évolution ? *« La réponse est peut-être dans le constat d'une maturité, d'une conscience sociétale nouvelle des projets. Nous savons tous maintenant qu'il nous faut rendre les projets acceptables. Pour cela, ils doivent être durables et respectueux de l'environnement, prendre en compte les enjeux en termes de mobilité, de citoyenneté, d'usage des nouvelles technologies. Nous sommes en plein cœur d'une transition énergétique et écologique, mais aussi face à une transition agricole et, pour certains sujets, nous pourrions presque parler de transition culturelle. De plus en plus d'opérateurs, dans certaines procédures d'aménagement ou de programmes*

immobiliers, au-delà des “gestes architecturaux” et de la prise en compte des enjeux énergétiques, associent également des enjeux culturels et de développement économique. »

Les enjeux intégrés par la Smart City et les écoquartiers dessinent une nouvelle approche de l'aménagement et révèlent de multiples enjeux juridiques pour le cabinet, dont la base sera la contractualisation. *« Pour nous, il s'agit effectivement de sécuriser tous ces enjeux, notamment dans un cadre contractuel, et d'accompagner juridiquement l'innovation qui naît quotidiennement de l'activité intense des différents opérateurs. »*

DES USAGERS MAINTENANT AU CENTRE DE TOUS LES DISPOSITIFS

Prendre en compte les usages et les attentes des usagers est à présent un enjeu – et une volonté – de tous les opérateurs et maîtres d'ouvrage. À partir de là, il devient indispensable d'appréhender beaucoup plus en amont les besoins en équipements publics.

« Le caractère connecté des territoires est devenu une attente très forte, même si elle est différente entre des centres hyper urbains et des zones plus éloignées. Les usages en matière de jardins partagés et d'équipements sportifs aussi. Il est demandé aux opérateurs de répondre spécifiquement aux besoins actuels et de prévoir la réversibilité des équipements. Parce que les usages progressent, vite. On veut bien investir, mais on veut aussi être capable d'utiliser cet investissement à d'autres fins éventuellement, si l'usage paraît dépassé ou s'il y a une obsolescence plus rapide que prévu. Ce sont les nouvelles données que le juriste doit anticiper. Et ce n'est pas forcément facile. Comment prévoir ce qui est quelquefois imprévisible ? Si nous avons parlé, il y a dix ans, de l'évolution de tous ces sujets, je pense que peu l'auraient imaginée. Alors qu'il nous faut extrapoler ce que sera l'aménagement dans dix ans. Nous avons quelques idées. Mais il nous faut aussi un peu de modestie... »

DES ACTIVITÉS JURIDIQUES IMPACTÉES, DÉSORMAIS DIFFÉRENTES

En d'autres temps, l'avocat était saisi d'une question, il réfléchissait puis rendait un avis ou un conseil. Un certain délai était logique, accepté. À présent, cette phase de réflexion doit avoir été menée avant même que le cabinet soit saisi.

« Cela a radicalement changé notre profession. En tout cas, dans la façon de l'exercer. Il y a sans cesse de nouveaux enjeux du fait des nouveaux usages. Nous utilisons un outil ou nous répondons à un besoin pour sécuriser une opération. Mais dans l'opération suivante, nous savons que l'opérateur aura l'idée d'y ajouter autre chose. Il nous faudra donc regarder la proposition conduite dans le premier dossier à la lueur de l'avancée générée dans le deuxième dossier. Cela implique d'être constamment en adaptation. Le cabinet s'est réorganisé il y a quelques années, presque en mode startup, pour mieux fonctionner en transversal et en collaboratif, et a créé une équipe Nouvelles technologies pour traiter les enjeux de cybersécurité et de connectivité, que ce soit pour des immeubles, des quartiers ou la ville. »

Cette mutation, le cabinet l'a également exprimée par la mise en place de trois axes de travail, trois pans d'activité : les chartes partenariales, les montages contractuels et l'encadrement des évolutions, notamment des usages des espaces et des équipements publics.

« Les démarches d'aménagement sont devenues des démarches globales. Nous devons les traduire par des contrats globaux, donc une charte partenariale, le cas échéant une charte d'aménagement avec des structures globales ou emboîtées. Le deuxième enjeu concerne les montages contractuels, qui donnent plus de place à la performance et à l'innovation. D'où, par exemple, des modes de rémunération affichés, liés à un mode de performance durable ou énergétique, à une performance financière obtenue pour le maître d'ouvrage public. Ou encore des procédures d'achats publics qui devront être respectueuses de l'environnement et faire place à l'innovation. Il s'agit pour nous d'organiser, de fluidifier, de "malaxer" tous les modèles

juridiques à notre disposition pour faire entrer la performance et l'innovation au cœur de tous ces projets. Le troisième axe est d'apprendre à appréhender les nouveaux usages des équipements publics. Je vous parlais tout à l'heure de leur réversibilité, de leur diversification, de leur originalité parfois dans la composition. Prenez par exemple un espace de coworking. Avant, l'espace était occupé pendant une durée fixe, généralement la plus longue possible, on avait besoin juste d'un bail commercial ou d'un bail professionnel. C'était simple. Aujourd'hui, il est loué pour une heure, une semaine, trois mois, avec un nombre incalculable de nouveaux enjeux juridiques : mode d'occupation et de rémunération, usages technologiques, gestion de la donnée, désresponsabilisation ou encadrement des responsabilités... Il faut donc beaucoup de souplesse, d'agilité, de réactivité, que le droit doit savoir prendre en considération. »

DES INNOVATIONS SÉCURISÉES POUR UN TRAVAIL COLLABORATIF EFFICACE ET PROTÉGÉ

Un nouvel enjeu découle également des projets désormais réalisés en mode collaboratif, celui de déterminer qui est à l'origine de l'innovation ou des démarches. D'où l'intérêt, pour Jérôme Lefort, de bien suivre, de bien cibler tous les parcours de transformation ou de réalisation des projets. Afin que ne surgissent pas des complications pendant et après. C'est pourquoi le cabinet accompagne les opérateurs tout comme les startups.

« Nous faisons partie de ceux qui considèrent que la pérennité des startups associées à une opération est un véritable enjeu. Car si la startup disparaît alors que l'innovation, la démarche ou le service apporté n'était pas bon, on l'oublie et voilà. En revanche, s'il l'est, cela créera une carence. Il est par conséquent vital que les startups se structurent, se professionnalisent, se sécurisent, d'autant plus que celles qui brevètent leurs inventions sont beaucoup plus pérennes que les autres. Tout ce qui n'est pas bien cadré, fiabilisé, constitue des points de fragilité qui contribuent entre autres à leur disparition. Lorsque nous travaillons avec des opérateurs, nous les

incitons de la même manière à se structurer, à sécuriser, à partager. Et, en toute hypothèse, nous rédigeons des contrats qui permettent, dans les procédures collectives, des transferts de droits ou des garanties au cas où il y aurait abandon du projet par la startup afin que le programme ne soit pas impacté. »

LE DROIT POUR GARANTIR LES INTÉRÊTS ET VALIDER LES OBJECTIFS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Des thématiques traitées régulièrement dans les actes d'aménagement, l'économie circulaire émerge de plus en plus, révélatrice d'une nouvelle vision vertueuse dans les équipements publics, leurs usages et la biodiversité. Tout comme la transition agricole dont on parle peu, mais dont l'enjeu est de plus en plus prégnant. C'est pourquoi des actions sont menées, des opérateurs observant un territoire et analysant les besoins en proximité en termes agricoles, produits à cultiver, fruits, légumes, fleurs ou herbes aromatiques. *« Nous travaillons sur un projet dans lequel la démarche a été de concevoir un écosystème à partir des besoins locaux. Plutôt que d'aller chercher la matière première à des milliers de kilomètres, l'idée était d'en développer la culture sur place. Une analyse biologique des sols a permis de déterminer la production compatible avec la terre et les conditions climatiques, et des projets énergétiques ont été associés pour rendre le circuit autonome et à énergie positive. »*

Bilan de l'opération : une initiative inscrite dans un cheminement vertueux de production et d'achat locaux, attendue par les élus et par les usagers, un nombre conséquent d'emplois créés, d'autres cultures et productions engagées, ainsi que la mise en œuvre d'une filière éco-tourisme et un équipement public culturel pour partager cet espace devenu un espace de biodiversité.

« Cette démarche révèle une vision de plus en plus partagée, celle de déployer de nouveaux usages ou de réemprunter des usages anciens. Nous revenons à l'ADN d'un territoire, ce qui impose de s'interroger sur son patrimoine

naturel, sur son patrimoine culturel, sur son développement économique. Il s'agit donc d'une nouvelle grille de réalisation de projet, pour laquelle le droit doit nécessairement s'adapter. Parce que ces nouveaux modèles conduisent à sans cesse faire évoluer les outils juridiques existants. C'est indispensable pour garantir les intérêts respectifs et les objectifs affichés. Les outils juridiques liés à la commande publique le permettent, comme le contrat de performance énergétique, les partenariats d'innovation... Et nous avons les contrats de droit privé, qui eux représentent un champ infini d'évolution et de mise en musique de tout ce processus. »

CE QUI POURRAIT ÊTRE GÉNÉRÉ...

UN INDICE DU BIEN VIVRE ENSEMBLE

Les contrats, les structures existent. Là où il faut encore œuvrer, c'est dans leur conception ou dans leur fonctionnement. Notamment en ce qui concerne les clauses de performance. Selon Jérôme Lefort, des clauses de performance d'indices pourraient être envisagées en termes de production agricole locale, d'emploi social, de mobilité ou de qualité de vie. Pour inscrire ces démarches dans le temps, il faut prouver. D'où l'intérêt du droit pour encadrer, inciter, sanctionner ou encourager.

« Actuellement, la réglementation permet, dans l'achat public, d'insérer une clause sociale invitant l'opérateur à intégrer dans ses équipes des personnes relevant du RSA (Revenu de solidarité active)... Un jour, on envisagera que, en contrepartie du bénéfice du contrat, et au-delà même d'équipements réalisés en partie par des gens en difficulté professionnelle, il y ait des indices sur la façon de faire vivre l'ensemble. Puisque le bien vivre dans un quartier est tout de même l'essence même de toutes ces démarches, pourquoi ne pas dire qu'il donnera lieu un jour à un critère et à un indice de performance ? Un peu comme un indice du bonheur. Finalement, le droit accompagnera peut-être un jour la contractualisation d'une performance liée à l'indice du bonheur... C'est très exagéré, mais pourquoi pas... En attendant, le sens de notre démarche aujourd'hui est d'essayer de connecter les idées, les gens,

les opérateurs, et puis de créer et de mettre en place les solutions juridiques pour faire avancer tout cela. D'être un incubateur de solutions juridiques au service des projets... »

« POUR NOUS, IL S'AGIT DE SÉCURISER LES NOUVEAUX ENJEUX, NOTAMMENT DANS UN CADRE CONTRACTUEL, ET D'ACCOMPAGNER JURIDIQUEMENT L'INNOVATION QUI NAÎT QUOTIDIENNEMENT DE L'ACTIVITÉ INTENSE DES DIFFÉRENTS OPÉRATEURS. »

Sandrine Morey,

Directrice générale, SEMAPA

(Société d'Étude, de Maîtrise d'Ouvrage et d'Aménagement Parisienne)



L'URBANITÉ S'OUVRE À L'HUMANITÉ

Paris Rive Gauche naît avec la Bibliothèque nationale de France dans les années 1990, et continue depuis lors à remodeler le 13^e arrondissement situé de la gare d'Austerlitz à la Seine jusqu'au boulevard périphérique. Une opération d'aménagement portée par la SEMAPA, qui observe, anticipe, réalise l'aménagement de demain : matériaux, usages, développement durable... Et l'être humain en sa centralité.

Entretien avec Sandrine Morey, Directrice générale, pour qui les nouvelles formes de consultation jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre de ces nouveaux enjeux.

« **L**a municipalité a lancé Réinventer Paris... C'est là que nous avons pris conscience que les usagers, les usages, les innovations, devaient être au cœur d'un projet. Pour être plus claire... Auparavant, pour les bureaux et les logements privés, les consultations étaient menées sur charges foncières puis attribuées au plus offrant. Le critère de sélection était ainsi uniquement économique. On s'accordait ensuite, avec le promoteur ou investisseur, sur une liste d'architectes puis un concours était organisé et un jury commun choisissait le projet lauréat. Mais le système commençait à s'essouffler. Tout d'abord parce que nous avons assez peu de réponses, six ou sept promoteurs maximum candidataient. Et même si la qualité était là, si les contraintes environnementales étaient respectées, nous faisons surtout attention à l'enveloppe. En conclusion, on se préoccupait des charges foncières, du respect du plan climat et de l'architecture, mais les projets à vivre étaient assez classiques et on s'intéressait de moins en moins à l'usage... »

Parce qu'elle a très vite compris la richesse des consultations ouvertes initiées par *Réinventer Paris*, la SEMAPA (Société d'Étude, de Maîtrise d'Ouvrage et d'Aménagement Parisienne, société publique locale d'aménagement dont les actionnaires sont la ville de Paris, 66 %, le département de Paris, 26 %, et la région Île-de-France, 8 %) lance désormais ses consultations sur ce format. Tout en ayant décidé, dès le début, de les mener en deux phases seulement. Considérant qu'une phase intermédiaire exige des

présélectionnés de concevoir quasiment tout le projet architectural, technique et financier, obligeant encore un trop grand nombre d'équipes à travailler sur des esquisses pour, *in fine*, un seul lauréat.

« Notre première phase consiste à constituer une équipe la plus cohérente et la plus pluridisciplinaire possible : promoteurs, investisseurs, architectes, compétences de bureau d'études techniques, startups, gestionnaires... Nous leur demandons une note d'intention sur la programmation, les innovations envisagées, innovations environnementales, sociales, d'usages, constructives, la manière dont cet immeuble s'inscrira dans la vie de son quartier, comment animer le rez-de-chaussée, comment investir les toitures. Ce dernier point devient d'ailleurs aujourd'hui primordial. Paris manque de place, les toitures peuvent donc devenir un lieu de rencontres, d'agriculture urbaine, un jardin partagé... Nous présélectionnons ensuite, en fonction des sites, quatre ou cinq équipes qui nous rendront un projet complet en deuxième phase. Ce projet exposera, outre une architecture, les innovations, les protocoles d'évaluation de ces innovations, les usages, la gestion future, l'ouverture sur le quartier et, bien sûr, la proposition financière. »

CES CONSULTATIONS ONT FAVORISÉ LA CONCURRENCE, POUR LE BIEN DE TOUS

Cette nouvelle façon de procéder a largement ouvert la commande. Seule une petite dizaine de promoteurs répondaient aux appels sur charges foncières, ils sont à présent trois fois plus. *« Nous obtenons des réponses beaucoup plus intéressantes, avec des opérateurs très motivés, aux savoir-faire différents. En plus d'une belle enveloppe architecturale, les compétiteurs savent qu'ils sont mis au défi sur les usages, l'ouverture sur le quartier, les innovations, l'enjeu environnemental. Là où nous avons évidemment posé des minima comme le plan climat, ils ont cette volonté, voire la nécessité, d'aller encore plus loin. Là où nous avons des produits raisonnables, nous avons des logements agréables à vivre, des rez-de-chaussée ouverts sur le quartier, des toitures exploitées. L'usage devient central. Ce qu'on avait*

tous un peu oublié. Objectivement. Réinventer Paris a permis de mettre un coup de pied dans la fourmilière, qui a touché les promoteurs, mais aussi les aménageurs, les activités économiques et l'habitat. Personnellement, c'est pour les logements que cela me touche le plus... À Paris, la pression foncière est telle que n'importe quel logement finit par se vendre ou se louer. La chambre des enfants fait 9 m², il n'y a pas de placard, pas de place pour un bureau, on ne peut mettre le lit que dans un seul sens, ce n'est pas grave, c'est réglementaire. Aujourd'hui, on offre une meilleure qualité de vie à travers divers usages : une pièce à vivre assez grande et bien orientée, une pièce à partager dans la copropriété pour les anniversaires des enfants ou pour des soirées, des studios qui restent à la copropriété pour accueillir des amis ou sa famille, une toiture-terrasse accessible pour lire, jouer avec les enfants, jardiner... Tout cela offre un confort d'usage indéniable. Nous étions tous dans la routine d'un système qui jugeait sur charges foncières. Et le concours d'architecture, finalement, encourageait peu le challenge. On avait déjà quelques toitures végétalisées, mais elles étaient le plus souvent réservées à l'appartement du dernier étage. Ni l'espace partagé, ni la conciergerie n'existaient. Des suppléments difficiles à imposer aux promoteurs, ils répondaient que cela coûtait trop cher. »

L'exploitation des commerces en a également été impactée. Le commerce... Un sujet très compliqué dans une opération d'aménagement, peut-être plus encore sur Paris Rive Gauche qui présente une importante programmation tertiaire. Nécessitant notamment beaucoup de restaurants. Or, un restaurant vit avec son environnement. Entouré d'immeubles de bureaux, il s'anime le jour, moins la nuit, moins le week-end. « *Aujourd'hui, cela n'a plus de sens que nous, SEMAPA, restions propriétaire de locaux commerciaux pour essayer d'implanter du commerce de proximité. En effet, comment demander aux promoteurs d'inscrire l'immeuble dans son environnement, de l'ouvrir sur le quartier, tout en conservant la prérogative du rez-de-chaussée ? De plus, ces nouvelles consultations, avec les réseaux qu'elles génèrent, permettent de proposer des programmations plus riches, halle alimentaire sur l'un, équipement semi-restaurant, semi-culturel, semi-spectacles sur l'autre...*

Il est important de préciser par ailleurs que toutes ces ambitions ne se sont pas développées au sacrifice de la charge foncière, surtout pour les programmes tertiaires ou d'activités. Pour le logement, nous nous inscrivons dans la charte anti-spéculative de la ville de Paris.

La charge foncière, établie sur une valeur de marché, est donc la même pour tous, elle est fixée dès le lancement de la consultation. Le prix de vente devient l'un de nos critères de jugement. Bien évidemment, nous ne demandons pas que les logements soient vendus à un prix en deçà du prix du marché. Cela créerait des effets d'aubaine que nous ne pourrions gérer. En revanche, nous attendons des promoteurs un prix moyen qui s'inscrira dans le bas du marché. Nous leur demandons également une grille de prix par typologie et par étage. Les prix de vente peuvent être un peu plus élevés pour les petits appartements et les quelques appartements à la vue imprenable. Les appartements familiaux, plus classique, doivent être proches du prix moyen. Parce que nous visons les familles. Le promoteur s'engage donc sur la grille et sur des pénalités s'il ne la respecte pas. »

PARIS RIVE GAUCHE S'EST ARCHITECTURÉ EN CRÉANT DU FONCIER SUR DES VOIES FERRÉES

L'élément fondateur de Paris Rive Gauche a été de relier le 13^e arrondissement à la Seine, alors qu'ils sont séparés par des voies ferrées et une gare en activité. À sa création, Paris Rive Gauche affichait alors la volonté de recréer un équilibre des activités économiques entre l'est et l'ouest parisien, de concurrencer la Défense avec un centre d'affaires. Une politique encore visible avenue Pierre Mendès-France avec ses bureaux placés de part et d'autre de l'avenue. Pour faire vivre ce projet, les premières études prévoient même de délocaliser la gare d'Austerlitz. Après avoir reconnu que c'était déraisonnable, est alors proposée l'idée de couvrir les voies ferrées. De recréer, en quelque sorte, du foncier. Une idée très polémique. Certains dénoncent une opération pharaonique dédiée à des activités économiques et considèrent que la dalle, parce qu'elle oblige à monter, divisera encore

plus les quartiers de la Seine. *« Il s'avère que c'est exactement le contraire. La liaison est vraiment très réussie. La dalle est devenue le sol, une légère colline s'est créée. Plus personne ne la décrie. »*

Installer une dalle au-dessus des voies signifie que des travaux assez lourds sont menés avant de pouvoir lancer des consultations, un défi très compliqué, puisqu'il était parfois impossible de poser des appuis entre des rails trop serrés. Par ailleurs, les équipes peuvent seulement travailler la nuit pendant que les trains ne circulent pas, en comptant une heure pour s'assurer que tout est bien débranché et une heure avant la reprise du trafic pour s'assurer qu'il ne reste rien sur les rails.

Puis est venu le temps du premier immeuble-pont qui enjambe le faisceau ferroviaire sans point d'appui intermédiaire. *« Airtime de Marc Mimram est à la fois architectural et "ingénieur", avec une structure en acier qu'il a voulue très présente. Il joue avec, et il réussit à dégager d'immenses plateaux, à ouvrir de grandes fenêtres urbaines. Sur le plan architectural, on peut aujourd'hui voir que les choses ont évolué. Le nouvel immeuble-pont que nous venons de désigner vient complètement à contre-pied. Les architectes ont souhaité la structure la plus légère possible. Alors ils ont proposé du bois sur une dalle non porteuse, très fine. Vraiment à l'inverse du premier projet... »*

LE BOIS... POUR ÊTRE BEAU ET VERTUEUX

Cet immeuble en structure bois, c'est *Aurore* à Tolbiac. Un immeuble-pont dessiné par Kengo Kuma en surplomb de Station F, l'incubateur de startups inauguré le 29 juin dernier, composé de deux corps de bâtiment avec des appuis de part et d'autre de l'avenue de France et de la halle Freyssinet.

« Aurore est un excellent exemple de ce que ces nouvelles consultations permettent dans la perception de l'immeuble dans son ensemble, dans son environnement. En effet, nous avions simplement précisé que nous souhaitions un programme hôtelier. Finalement, pour faire corps avec les univers de la bibliothèque François Mitterrand et de Station F, nous aurons un hôtel 3 et 4

étoiles, une auberge de jeunesse, une toiture terrasse avec un restaurant et un bar panoramique ouvert à tous. Le lieu accueille également un cabaret, Chez Fellini, un centre artistique et culturel animé par la Bellevilloise, et une passerelle végétalisée suspendue à 28 mètres de hauteur. »

Ces expériences donnent envie à la SEMAPA de développer la construction bois. Elle participe en 2016 à l'appel à manifestations d'intérêt d'AdivBois* (Association pour le développement d'immeubles à vivre en Bois). Et gagne sur deux sites, des logements en bois à 50 mètres, tous les deux implantés sur le secteur Bruneseau, l'un porté avec Paris Habitat, bailleur social, l'autre, *Wood'Up*, avec des promoteurs privés. « *Nous développons également Nudge sur le secteur Masséna. Un immeuble sur dalle en structure bois avec une domotique numérique élaborée pour inciter et aider les propriétaires à être économes dans leur consommation d'eau, dans leur chauffage. Un immeuble avec des coursives intérieures qui seront, nous l'espérons, des lieux de rencontres. Il proposera également une agora commerciale orientée sur l'économie sociale et solidaire et la consommation responsable, un atelier de bricolage, une terrasse partagée avec un potager, une salle de sport, une buanderie, une cuisine équipée, un salon d'hiver, un parcours de vitalité... »*

La SEMAPA conçoit aussi, pour le compte de la Ville, une école en structure bois et isolation en matériaux biosourcés, paille et fibres végétales, pour laquelle elle espère obtenir les labels « Bâtiment sobre en énergie » de la Maison Passive de France et « Bâtiment bas carbone », une première pour un équipement public.

« Le bois est un matériau presque imbattable. De par sa beauté et sa faible empreinte écologique. Et sa légèreté. Pour nous qui construisons notamment sur dalle, les contraintes s'allègent. Et, lorsque les immeubles sont en pleine terre, même si le sous-sol et le rez-de-chaussée sont encore en béton dans le respect du PPRI (Plan de Prévention du Risque Inondation), le bois permet des chantiers plus rapides, beaucoup d'éléments étant préfabriqués. Le temps d'étude est plus long, il faut avoir prévu les gaines au bon endroit, les "légos" doivent parfaitement s'assembler, mais la conduite du chantier est

plus courte. Avec moins de poussière et moins de bruit. C'est appréciable pour les équipes et pour les riverains. En plus d'être vertueux jusqu'au bout, comme l'économie réalisée sur la durée du chantier compense le prix inférieur du béton, nous arrivons à des coûts de construction équivalents. En revanche, il est clair que la filière bois française doit s'organiser car la filière est pour l'heure essentiellement nordique. »

BRUNESAU, UNE CONSULTATION HORS NORMES DANS SES NOMBREUX DÉFIS

À l'extrémité Est de Paris Rive Gauche, Bruneseau Nord, un secteur stratégique qui développera à terme 480 000 m² de surface de plancher. Avec pour objectifs d'intensifier la présence urbaine mixte, de gommer la présence du périphérique et de renforcer le lien entre les communes de Paris et d'Ivry-sur-Seine *via* l'allée symboliquement renommée l'allée Paris-Ivry. Cette allée essentiellement piétonne prend sa source à l'université Olympe de Gouges (Paris-Diderot) et à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine, passe sous le boulevard des Maréchaux puis sous le périphérique pour rejoindre Ivry.

« Circuler sous ce genre d'ouvrage n'est jamais très agréable... Nous avons donc commencé par élargir, aérer, le plus possible l'espace public, en resserrant les bretelles du périphérique. Et créer ainsi du foncier. Pour autant, nous savons que ce sera un lieu compliqué à animer et certains immeubles seront plus difficiles à construire, comme par exemple celui placé de part et d'autre de la bretelle d'entrée du périphérique, qui sera également moins rentable qu'un IGH (Immeuble de Grande Hauteur) en pleine terre, plus basique. Nous avons cherché un équilibre global pour l'aménagement de ce secteur, en termes d'opération immobilière, de programmation, d'usages, d'innovations et d'animation. Et parce que nous voulons vraiment un fil conducteur et pas seulement quelques commerces, nous faisons le choix d'un gestionnaire unique qui prendra en charge tous les socles de l'allée Paris-Ivry. Il faut vraiment insuffler un esprit de

dynamisme pour donner envie de venir se balader dans ce lieu. La réussite de l'aménagement de ce secteur dépendra de cet élément structurant, et des animations de destination que nous saurons y implanter. »

La SEMAPA a donc mené une consultation à grande échelle portant sur 100 000 m², comprenant deux IGH, avec un programme à la fois souple et encadré : pas plus de 25 000 m² de bureaux, pas moins de 25 000 m² de logements et 50 000 m² ouverts à des activités économiques (limitées aux PMI, PME et startups), de l'hôtellerie, du service, du logement, du culturel... Les candidats ont alors tout un secteur à penser, programmation, usage, architecture, et une vision globale à concrétiser. Ils sont également invités à concevoir des animations temporaires, à imaginer des extensions de ce qu'ils prévoient dans les bâtiments pour composer une animation globale du secteur car le trottoir peut leur « appartenir ».

*« Un lot à cette échelle permet de travailler sur les thèmes de ville intelligente, de smart grid**, de récupération d'énergie des bureaux pour les logements, de logements en IGH, un produit qui n'a pas été réalisé depuis un certain temps à Paris. Nous sommes également très attentifs à la qualité de l'air dans les immeubles, critère qui devra être classé "très performant". Même si nous nous projetons sur un périphérique qui aura évolué d'ici l'achèvement des travaux avec plus de voitures électriques, moins de trafic, sans diesel ni particules, avant qu'il ne devienne, à terme, un boulevard urbain. »*

La mobilité participe tout autant des innovations portées par la SEMAPA à travers un certain nombre d'actions mises en place pour réduire l'utilisation de la voiture comme l'autopartage, l'expérimentation envisagée de véhicules autonomes, la diminution du nombre de places de stationnement, les pistes cyclables, etc. Sur ce sujet, la SEMAPA collabore avec Urban Lab, le laboratoire d'expérimentation de Paris&Co dans le cadre d'innovations sur les espaces publics.

« Finalement, cette consultation est assez atypique... Généralement, en tant qu'aménageur, nous lançons un lot ou un macro lot relativement limité. Ici, nous sommes sur un secteur à bien plus large échelle, dans tous les sens du terme, et c'est vraiment enthousiasmant. C'est réellement passionnant d'analyser des projets complets et leurs impacts sur la vie d'un quartier. Nous avons encore des beaux challenges à relever ! »



Aurore, un programme hôtelier mixte en structure bois, avec une passerelle végétalisée suspendue à 28 mètres de hauteur
© Kengo Kuma and Associates / Marchi Architecte / Compagnie de Phalsbourg



*Nudge affiche une ambition forte sur la question des usages afin de favoriser le lien social entre voisins
© Catherine Dormoy et AAVP Architecture - Vincent Parreira / OGIC / COGEDIM*



Wood'Up, l'un des plus grands immeubles en structure bois, issu d'une prouesse architecturale, contribuera à faire de Paris une capitale mondiale de la transition écologique
© LAN architecture / REI / Compagnie de Phalsbourg

Jean-Pierre Nourrisson,
Directeur général de Sadev 94

Yann Doffin,
Président de Pierreval



© Sadev 94

Jean-Pierre Nourrisson, Directeur général
de Sadev 94



© Pierreval

Yann Doffin, Président de Pierreval

CARRÉ DE LISLE, UNE COPROMOTION ENTRE UN AMÉNAGEUR ET UN PROMOTEUR

C'était une première pour Sadev 94 l'aménageur et pour Pierreval le promoteur. Un programme de 88 appartements à Vitry-sur-Seine, conçu en copromotion, qui a interrogé les fondamentaux de chacun des partenaires et ouvert un dialogue respectueux et productif.

Jean-Pierre Nourrisson le précise d'emblée. « *La mission principale de Sadev 94 est l'aménagement, pas la promotion.* » Alors pourquoi l'un des cinq premiers aménageurs de la métropole du Grand Paris s'est-il engagé dans cette aventure ? « *J'ai pourtant coutume de me plaindre des promoteurs qui se prétendent aménageurs ! Mais nous ne nous revendiquons pas promoteur. Notre objectif est de conforter les fonds propres de la société, mais aussi et surtout de donner une impulsion à nos développements immobiliers, notamment résidentiels. Nous souhaitons également démontrer à nos partenaires promoteurs qu'il est possible de réaliser, dans des conditions de marché acceptable, des produits de qualité, innovants et exemplaires dans des cadres plus traditionnels.* »

« *La volonté de Pierreval est de toujours trouver des réponses adaptées aux besoins des élus et des collectivités, en intégrant leurs problématiques,* explique Yann Doffin. *Cette copromotion correspondait donc à la vision de notre métier. Cette idée nous a séduit car nous avons pensé qu'elle nous donnerait une ouverture d'esprit que nous n'avons pas forcément, qu'elle changerait aussi peut-être l'image du promoteur qui veut juste développer le plus de m² possible. Il y avait un challenge... Nous ne pouvions alors pas contourner les contraintes comme nous l'aurions peut-être fait si nous avions été simplement promoteur. Nous nous devons d'être irréprochables, et réaliser une œuvre architecturale de qualité qui réponde aux attentes de l'aménageur en termes de charges foncières et à celles des acquéreurs en termes de prix de vente.* »

LA GENÈSE DE L'OPÉRATION

Sadev 94 est à la tête d'un portefeuille de près de deux millions de m² dans ses contrats signés. La société d'économie mixte réalise la prospective foncière,

la conduite d'études urbaines et de schémas d'aménagement, les opérations d'aménagement et la construction de logements, de bureaux et d'équipements publics ou privés. En 2015, Sadev 94 décide de mener une réflexion sur ses perspectives à long terme.

« Nous nous sommes rendus compte que le domaine de l'aménagement devenait de plus en plus concurrentiel. Que, très probablement, il nous faudrait faire face à des concurrents extrêmement gourmands, et évoluer vers des taux de rémunération plus bas sur les opérations d'aménagement. C'est pourquoi nous avons réfléchi à des moyens de poursuivre notre développement, tout en étant un peu moins productif en rémunération. Sur nos secteurs, le logement en accession à la propriété fonctionnait très bien. Partager la marge de certaines opérations avec un promoteur nous a semblé être un bon moyen. Dans le même temps, nous aménagions la ZAC Rouget-de-Lisle. Nous avons donc demandé à la ville, qui a accepté, de nous réserver un lot en copromotion. Il nous restait alors à choisir un copromoteur... »

Sadev 94 pose de suite comme condition de collaborer avec un partenaire d'une dimension similaire à la sienne. Considérant en effet que le dialogue est plus productif lorsqu'il y a un équilibre entre les deux structures, et se donnant obligation d'être majoritaire. *« Nous avons déjà réalisé quelques programmes avec Pierreval, et nous avons compris que nous pourrions travailler dans une autre relation que celle d'aménageur-promoteur. Et puis les affaires, c'est aussi une relation d'homme. Avec Yann Doffin, nous étions en confiance pour aller vers la construction d'un projet qui, naturellement, remettrait en cause les fondamentaux, aussi bien chez le promoteur que chez l'aménageur. Parce qu'il s'agissait aussi de s'interpeller dans un nouveau cadre. Il fallait que les relations entre les deux sociétés, entre les deux dirigeants, soient de bonne qualité et conviviales pour que nous puissions gérer ces contradictions d'une manière positive, avec une volonté mutuellement assurée de trouver les bonnes solutions. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé à Pierreval d'être avec nous sur ce projet. »*

« Et moi j'étais volontaire, j'ai tout de suite accepté ! », renchérit Yann Doffin, à la tête de Pierreval depuis 2000, un groupe développant son activité et son

expertise dans la construction de logements neufs, la vente de terrains à bâtir, la transaction immobilière, la gestion locative et la location.

Carré de Lisle est alors lancé. Sadev 94 est majoritaire à 51 %, les statuts sont signés le 24 novembre 2015, le chantier est actif depuis le 20 octobre 2017, la livraison prévue à l'automne 2019.

LES PREMIÈRES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES... PUIS DÉPASSÉES

« C'est le tout début de la collaboration qui a été le plus difficile. Pas entre nous, mais entre les équipes. Au départ, chacun vient avec sa carapace, avec ses habitudes, en affirmant qu'il faut que ce soit comme ça et pas autrement. Or ce n'est pas ça le jeu. Le jeu, c'est de réussir justement à ce que chacun comprenne les attentes des autres et les intègre automatiquement dans son travail. Il a fallu un petit peu de temps pour arriver à mettre cela en place. Mais depuis que la confiance s'est installée au sein des équipes, tout se déroule simplement et facilement », explique Yann Doffin.

Selon Jean-Pierre Nourrisson, les résistances se sont plus focalisées sur les contraintes imposées à son partenaire en termes de rentabilité et d'exigences environnementales.

« La règle de la base était que Sadev aménageur devait vendre la charge foncière à Sadev copromoteur au même prix que pour tout autre promoteur achetant des droits à construire. Le fait que Sadev 94 soit copromoteur ne devait pas représenter une moins value pour le bilan de l'opération d'aménagement, c'est une question d'éthique. Cela veut donc dire que notre copromoteur se trouvait dans une situation où la charge foncière lui était imposée. Et il n'était même pas en situation de la discuter dès lors qu'il acceptait la copromotion. Deuxième point : nous avons un schéma avec un système d'éco-connecteurs qui crée des coulées de pleine terre entre le coteau de Vitry et la Seine. Ce système permet de donner des perspectives visuelles et mettre œuvre un certain nombre d'exigences sur les critères du développement durable. Ce sont des contraintes imposées au promoteur, qui lui font perdre des m², sur lesquelles nous ne voulions déroger en aucun point. »

De son côté, l'aménageur apprend à prendre en compte les contraintes financières qui sont celles d'un promoteur. Il lui faut, par conséquent, être plus que jamais dans les logiques du marché, à savoir livrer à l'acquéreur un produit de qualité à un prix abordable, un produit qui soit également dans une économie où le promoteur réalise une marge sur l'opération. *« Mes collaborateurs me disent parfois, en riant car le défi est intéressant, que nous nous comportons différemment. Habituellement, nous sommes plutôt extrêmement exigeants avec les promoteurs. Dans cette affaire, il nous faut aussi d'une autre façon, être exigeants avec nous-mêmes, et trouver des systèmes qui nous permettent de maintenir cette discipline tout en conservant une équation économique profitable. »*

ET VINRENT LES CHOIX À FAIRE...

L'aménageur avait l'habitude de travailler, pour la construction, avec un seul contractant, le promoteur en corps d'état séparés. Les collaborateurs des deux partenaires n'étant pas en accord sur cette modalité, il fallut de nombreuses discussions avant d'opter pour l'entreprise générale. Restait ensuite à sélectionner ladite entreprise... *« Un choix final qui n'a pas été forcément celui des équipes de Pierreval, ni des miennes d'ailleurs »,* résume Jean-Pierre Nourrisson.

« En fait, souligne Yann Doffin, nous avons fait le meilleur compromis entre les habitudes de chacun. Pour notre part, nous sommes sortis de la culture du corps d'état séparés, et nous avons sélectionné avec Sadev 94 une entreprise générale implantée sur le territoire, qui n'a peut-être pas la réputation des grands groupes, mais qui a réalisé de très bons ouvrages à Ivry et dans les villes alentour. »

Des arbitrages donc à toutes les étapes, y compris pour la façade, qui révèlent effectivement des priorités et des modes de fonctionnement parfois contraires. *« En tant que promoteur, nous sommes très attachés à des rentabilités de plan, un peu moins aux façades. C'est crucial pour la marge de l'opération en sortie. La façade intervient donc en seconde étape. Alors que pour Sadev 94, on*

commence par la façade pour ensuite se concentrer sur les plans. Nous avons mis un peu de temps à nous comprendre, pour enfin admettre qu'il nous fallait intégrer les façades dans notre raisonnement, et inversement, les équipes de Sadev 94 ont intégré les rendements dont nous parlions. »

Selon Jean-Pierre Nourrisson, l'approche architecturale des projets est peut-être le sujet qui a suscité le plus de dialogues en amont. *« Nous avons une contrainte de démonstration de l'image extérieure du projet, qui nous amène à avoir des attentes exigeantes en termes d'apparence architecturale. Alors que le promoteur a l'impression que les efforts réalisés, notamment sur la façade, le seront au détriment des moyens à attribuer à l'intérieur des cellules logement. Et là, il peut y avoir quelques nuances d'appréciation sur lesquelles il nous faut travailler. »*

« C'est vrai, j'ai besoin, en tout premier lieu, de valider avec l'architecte les plans intérieurs, dans lesquels je retrouve mes exigences en termes d'implantation, de forme, de surface des appartements », confirme Yann Doffin.

« Le promoteur voit ce qu'il va vendre à son accédant. Et c'est légitime », reprend Jean-Pierre Nourrisson. *« En tant qu'aménageur, je regarde déjà l'image qu'aura l'accédant sur le programme, ainsi que celle portée par les riverains et l'autorité locale. Lorsque j'interviens dans une ville, même si je le fais en tant que copromoteur, je sais que je suis aussi un aménageur existant ou à venir dans cette ville. Si la façade n'est pas séduisante, l'image de Sadev 94 sera celle d'un aménageur qui pose n'importe quel produit immobilier à n'importe quel endroit. Et ça, je ne peux pas me le permettre. Voilà encore une contrainte qui s'impose à mon copromoteur... »*

UNE ENTENTE RÉUSSIE, D'AUTRES PROJETS SONT LANCÉS

Sadev 94 a également enjoint Pierreval d'intégrer d'autres prestations, comme l'éco-connecteur, qui a fait perdre quelques m² en sous-sol, ainsi que l'éclairage de toutes les circulations palières et des appartements en double orientation.

« Nous sommes arrivés à placer pratiquement tous les appartements en

double orientation, précise Yann Doffin. Ce qui était là encore une gageure au vu du projet. Au début, nous avons pensé essayer nous en affranchir. Puis, parce que nous avons été challengés par l'aménageur, nous avons pris conscience que nous étions capables de trouver une solution tout en gardant l'équation économique. Sans l'aménageur, la question n'aurait pas été posée. Nous serions allés au plus rapide, au plus court, au plus simple. »

« De notre côté, renchérit Jean-Pierre Nourrisson, si nous nous étions lancés seul dans une promotion, je pense que nous aurions eu une approche des plans intérieurs de logement sans doute moins proche de l'attente des accédants. Car nous sommes plus souvent sur les schémas du logement social, avec les contraintes qui sont celles des organismes de logement social, liées aussi à leur mode de financement. Et là, Pierreval nous a apporté son regard et nous a appris à comprendre les attentes de l'usager. D'une certaine façon, nous sommes un peu dans un transfert de technologie ! »

Une collaboration qui, finalement, se passe mieux que ce qui avait été anticipé, avec des équipes ayant appris à se connaître et à coopérer, partageant des visions communes.

« Ce qui a été aussi un grand plus dans ce partenariat, c'est d'avoir été soutenus par Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, qui nous a fait confiance car ils savaient que nous travaillions ensemble », ajoutent Jean-Pierre Nourrisson et Yann Doffin.

Depuis, Sadev 94 et Pierreval ont décidé de partager à Villeneuve-Saint-Georges un projet proposant des activités, des logements en accession, et du logement social à vendre en état futur d'achèvement à un bailleur social, avec lequel les pourparlers sont en cours. Un programme pris bien plus en amont, qui nécessite une plus grande collaboration encore pour répondre à tous les objectifs, puisqu'il faut définir l'implantation de bâtiment et la forme de l'ensemble. Sadev 94 développe ainsi, au total, cinq opérations en copromotion avec divers partenaires, qui en sont à des stades d'avancement différents.

« Nous avons convenu avec notre conseil d'administration d'avancer ces projets, de faire le bilan puis, si cela fonctionne bien, de développer cette activité de copromotion chez Sadev 94 », conclut Jean-Pierre Nourrisson.



Carré de Lisle, un programme intégré dans un projet de métamorphose de l'entrée de ville favorisant l'aménagement d'un véritable quartier.

© Sadev 94 - Pierreval

Jean-Luc Poidevin,

Directeur général délégué Ensemblier urbain
et Président-Directeur général de Villes et Projets de Nexity



© Nexity

**UNE REMISE EN CAUSE GLOBALE
POUR UN GRAND « CHAMBARDEMENT »**

La manière dont nous vivons, consommons les produits, les services, le temps et l'espace, est en pleine mutation. Une mutation qui impacte les modèles de réalisation des projets immobiliers, aussi bien du côté des aménageurs que des promoteurs, publics et privés. Une vraie transformation qui doit être l'occasion, pour Jean-Luc Poidevin, de poser les bases d'une profonde réflexion collective.

Atypique sur le marché de l'immobilier, Nexity, maître d'ouvrage, se pense comme un prestataire de services. *« Parce que nous vivons aujourd'hui dans un monde où les gens attendent plus cette notion de service qu'une simple réponse immobilière. Ils savent déjà qu'ils ont affaire à des professionnels. C'est acquis. Comme lorsque vous achetez une voiture : vous ne vous posez plus de questions sur le moteur ni sur la sécurité, vous êtes attentif aux services comme le GPS, le Bluetooth, le WiFi, etc. Et quand on se projette en 2040, on peut imaginer que l'on fera tout, sauf conduire. La vision est similaire pour l'immobilier. Ce dernier sera le réceptacle de ce qui est en train de se passer en termes de mutations sociétales et environnementales. »*

Pour mener à bien cette ambition, le Groupe additionne un certain nombre de métiers de la chaîne immobilière avec un objectif précis : mettre à disposition de ses clients – collectivités locales, particuliers et entreprises – des offres de plus en plus pertinentes. Nexity propose donc une gamme très étendue de logements pour les primo-accédants, les catégories moyennes et les plus fortunés, des résidences pour personnes âgées non médicalisées et pour étudiants, des biens neufs et anciens, en location et en investissement, dans des quartiers traditionnels et ANRU (Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine) (20 000 logements). Plus d'un million de logements sont gérés sous forme de 23 000 copropriétés en syndics et mandataire de gestion, et près de 14 millions de m² le sont pour le compte d'investisseurs ou de propriétaires d'actifs. Nexity est également promoteur tertiaire de sièges sociaux, parcs d'activité, centres logistiques, hôtels, commerces... Plus de 1 000 agences locatives de gestion immobilière et locative Century 21 et Guy Hoquet renforcent l'offre de service et la présence du groupe sur le marché français.

« Cette offre, que nous avons organisée en lignes de métier, nous met en capacité de proposer à nos clients un spectre très large de prestations. Nous sommes ainsi placés en amont sur les projets urbains, et nous gérons ensuite la promotion et les services. Nous travaillons également beaucoup sur les questions de mutations sociétales, les usages, et sur la dynamique actuelle en matières d'énergie, d'agriculture urbaine, de mobilité, etc. »

UNE RÉVOLUTION DIGNE DE LA SECONDE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Concentration des populations dans les métropoles, accroissement des transports et des déplacements, retour à un besoin de proximité dans un monde de plus en plus virtualisé, volonté de réduire les niveaux de pollution et l'empreinte environnementale, problème accru de solvabilité dans un marché en manque chronique de logements, Jean-Luc Poidevin observe une évolution très marquée des modes de vie et des attentes au quotidien. « Si je reprends l'exemple de la voiture... En être propriétaire ne m'intéresse plus forcément car je peux en louer une, à n'importe quel moment, pour le temps nécessaire. Et cela me coûte beaucoup moins cher. Ce qui m'importe aujourd'hui, c'est l'usage que j'en fais. Alors que les constructeurs automobiles devaient proposer des produits performants en termes de motorisation et de sécurité, maintenant on parle économie d'énergie et d'environnement. L'immobilier suit la même tendance. Il est entendu que nous devons être performants sur les fondamentaux, mais à présent sur tous les autres terrains aussi. Ce regard totalement nouveau des clients sur le monde qui l'entoure, sur ses ressources et ses besoins, c'est cela "la" vraie transformation. Et notre base de réflexion. » Un parallèle pourrait d'ailleurs être établi avec les grands changements auxquels ont dû s'adapter les générations précédentes lors de la Seconde Révolution industrielle, fin 19^e et début du 20^e siècle. Avec cependant une différence notable : les cycles d'acceptation, d'adaptation, d'appropriation des changements sont beaucoup plus rapides, beaucoup plus courts. « Et les transformations que nous observons dans nos métiers ces trois dernières années sont spectaculaires. Par exemple les startups... Ce qu'elles proposent

est souvent immédiatement adopté car elles suscitent l'engouement. Alors que la plupart d'entre elles auront probablement disparu un an plus tard. En réalité, nous expérimentons beaucoup, et les marqueurs, les business models, les façons d'appréhender, de concevoir, bougent terriblement. En fait, tout vole en éclats. Il faut donc que, collectivement et individuellement, nous nous remettions en cause. Et ce n'est pas simple. »

COMMENT CONSTRUIRE DU LONG TERME DANS CE CADRE...

L'aménagement et l'urbanisme ont toujours été confrontés à cette contrainte de concevoir un programme livré 10 ans, 15 ans ou 20 ans plus tard. Nécessitant un travail constant d'ajustement aux nouvelles techniques.

« On voit bien que ceux qui passent les commandes, les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, cherchent des réponses. Et lorsqu'ils ont fait leur choix, ils veulent cette réponse. Nous devons alors leur préciser de bien faire le distinguo entre ce qui est structurant dans le projet, ce qui doit rester, et ce qui relève d'une certaine souplesse. Parce que s'ils s'arrêtent au schéma sélectionné, cela veut dire que nous passerons à côté de tout ce qui peut évoluer. Et le programme deviendra très vite obsolète. Dans le même temps, comment discerner les effets de mode des tendances plus profondes... ? »

Il y a encore quelques années, les acteurs impliqués dans un projet urbain étaient « seulement » les élus, l'administration, l'aménageur public et un urbaniste. Les promoteurs étaient mis en compétition une fois la proposition définie. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus nombreux, du fait, entre autres, de sujets et de technologies de plus en plus complexes. *« Cernons-nous pour autant correctement ces choses-là, je n'en suis pas vraiment certain. Des collectivités territoriales ou leurs aménageurs nous demandent de traiter des thématiques sans toujours en avoir la maîtrise. En plus, tout le monde raconte et demande à peu près la même chose. Je pense que cette folie d'appels à projets commence à bouger parce que je ne pense pas que ce soit une bonne pratique de passer des commandes qui n'ont pas été suffisamment étudiées en amont. Il y a trop d'endroits où, faute de moyens, à la fois intellectuels*

et financiers, ce travail ne se fait pas. Alors qu'un projet doit être cohérent dans son contexte, dans son environnement, et nécessite des choix déjà pensés en amont. Sinon, c'est très compliqué de répondre, et beaucoup de dossiers ne sont que l'addition de tous les thèmes. C'est tout aussi difficile pour le demandeur de faire un choix. Il est parfois surpris, et perdu, de voir des propositions tellement différentes par rapport à ce qu'il a libellé. Le drame aussi, c'est que souvent il n'a pas avec lui une équipe capable de lui proposer un décryptage. Encore une question qui se pose... Mais ces façons de faire sont des accélérateurs de cette remise en cause dont je parlais précédemment. Et tout le monde sait qu'il faut faire des efforts, d'autant plus que nous commençons à avoir un peu de recul. Ça, c'est très positif. »

CES MUTATIONS, NOUS DEVONS LES ANALYSER, LES ANTICIPER

Un projet, c'est d'abord un diagnostic du territoire. Son histoire, sa géographie, sa faune, sa flore, sa topographie, etc. Il faut y consacrer du temps. Il faut également revenir aux fondamentaux... *« Lorsque vous respectez les points cardinaux, c'est à peu près 65 à 70 % de la problématique énergétique qui est réglée. Nous les avons oubliés parce que, ces trente dernières années, l'architecture s'est fait plaisir... Ensuite, il faut imaginer la vie que l'on va distiller dans ce quartier. Nous travaillons tous les thèmes correspondant à des attentes et à des besoins afin d'élaborer un socle commun à tous les programmes. Puis, parce que l'on ne vit pas de la même manière à Marseille, à Strasbourg ou à Lyon, nous nous adaptons aux particularités. Notre métier, c'est d'accompagner les gens dans leur façon de vivre, travailler, consommer, flâner... Actuellement, on joue trop sur des gadgets, sur une certaine architecture-spectacle. Comme la végétalisation. Il est intéressant de végétaliser les toitures. Mais il faut le faire à l'échelle d'un quartier, y compris sur des immeubles anciens, plutôt que sur un seul immeuble. Même si cela prend du temps. Car plus on en fera, plus on atteindra l'objectif de moins 2 degrés. C'est colossal... Cela se ressent été comme hiver. Il nous faut apprendre, et nous avons tous notre part de responsabilité. Nous ne pouvons pas dire : "C'est de la faute de l'autre, de*

l'architecte, de la collectivité". Nous sommes aussi maîtres d'ouvrage, nous devons prendre nos responsabilités et fournir les bonnes réponses. »

PARTICIPER À DES PROJETS PERMET DE PROGRESSER... À UN CERTAIN COÛT

Cette démultiplication et cette complexification des sujets à traiter dans un appel d'offres entraînent beaucoup de travail, d'énergie et de moyens. Là aussi, le nombre de compétences agrégées nécessaires à la réalisation d'une réponse à un appel d'offres s'est accru ces dernières années.

« Là où j'avais l'habitude de travailler avec des équipes d'une quinzaine de personnes, maintenant nous sommes parfois quarante. Cela exige d'adapter notre organisation et notre méthodologie. Lorsque je travaille à une demande, à une commande, j'ai besoin, comme dans un film, d'écrire un scénario. Dans notre jargon, cela veut dire réfléchir et poser les éléments que nous avons envie de défendre. Ensuite, je fais mon casting. Je ne peux pas choisir mon équipe tant que je ne suis pas capable de passer une commande. Sinon, ce sont les équipes qui influenceront le projet et, encore une fois, nous aurons une accumulation plus ou moins réussie de sujets plutôt qu'un dossier cohérent. Je fais également très attention à l'osmose de l'équipe. L'objectif n'est pas de dépenser notre énergie et notre temps à nous convaincre les uns et les autres. Si on fait cela, le projet est oublié. L'immobilier a toujours été un métier où il fallait être humble. Plus que jamais, il nous faut l'être, et toujours apprendre. Apprendre aussi à perdre, ce qui fait très mal, parce nous faisons naître un projet dans lequel nous croyons profondément, intellectuellement et viscéralement. Mais, en même temps, nous progressons. Que l'on gagne ou que l'on perde, la réalité, c'est que nous avons appris parce ce que nous avons cherché ! »

DES AVANCÉES AUSSI DANS LA NATURE DES PARTENARIATS

Ce contexte, auquel peut être ajoutée la baisse des moyens financiers des collectivités, entraîne l'ensemble des acteurs à régulièrement aménager la forme des contrats établis pour conduire la réalisation du projet.

« La récente SEMOP (Société d'Économie Mixte à Opération Unique), anglo-saxonne dans son principe, est très intéressante. Sur un objet unique, dans un temps défini, nous allons concevoir ensemble le programme et en prendre la coresponsabilité. Toutefois, je pense qu'elle est apparue pour compenser le système SEM (Société d'Économie Mixte). Et là est le paradoxe. Il ne faut pas oublier que, entre les SEM et les SEMOP, il y a eu les SPL (Société Publique Locale). À l'époque, les SPL avaient été montées pour détourner la mise en concurrence européenne, pour éviter la mise en compétition. C'est un peu sévère, mais je considère que les acteurs qui refusent la concurrence sont sur la défensive et ne veulent pas se remettre en cause. Avec des SPL, j'ai aussi vu des opérations sur lesquelles on ne posait pas la question de savoir si les 50 hectares du foncier proposé étaient pertinents pour le programme ou si 10 hectares suffiraient. Le terrain est là, on ne se préoccupe plus du projet, et ce que j'appelle des "ZACeurs" se contentent de dérouler les procédures : j'établis mon bilan et j'apporte le résultat, souvent des additions, à la collectivité locale, voilà, mon travail est terminé. Je considère que notre métier est de faire du projet, pas ça. Les outils ne sont que des moyens. Et les moyens sont définis une fois la proposition élaborée. Parce que la boîte à outils changera en fonction de celle-ci. Or, tout a été perverti. Pour l'avoir vécu, c'est le monde professionnel qui a poussé les élus à créer les SPL. Et ainsi croire être en possession d'un outil très compétent, sans mise en concurrence. Sauf que beaucoup avouent en revenir car cela leur coûte très cher, sans obtenir le résultat attendu. »

Une évolution tenue dans un monde culturellement manichéen, où les aménageurs publics se voient comme les gardiens de l'intérêt général et où les opérateurs privés, sur la défensive, représentent le mal. « J'ai travaillé dans le milieu des SEM, dans des établissements publics d'État et dans le privé. Cela veut-il dire que, lorsque j'étais aménageur public, j'avais une auréole, une vision, que j'aurais perdues à mon arrivée chez Nexity ? »

Les lignes bougent donc. Plus rapidement chez les élus que chez les opérateurs. Notamment avec les SEMOP. « Finalement, la SEMOP donne plus de pouvoir à la collectivité. Cela l'oblige également à bien poser son projet

en amont, puisqu'elle doit convaincre un partenaire d'entrer dans le capital. Dans l'état d'esprit qui règne actuellement, cela inverse aussi les rôles, car c'est l'opérateur privé qui décide de prendre le risque de travailler ou pas avec la collectivité. La SEMOP cela n'exclut pas non plus la nécessité d'avoir aussi des SEM et des SPL, et de pouvoir les utiliser en fonction des problématiques. La ville de Lyon en est un bel exemple, car elle a intelligemment diversifié ses opérations en fonction de leur nature. La preuve que nous avons besoin de toutes les forces vives. »

UNE ÉQUATION COMPLEXE DANS LAQUELLE CHACUN DOIT JOUER SON RÔLE

« Notre métier est d'apporter les réponses adaptées aux enjeux du territoire. Mais je pense que, ces trois à quatre dernières décennies, nous avons mal fait notre métier, au vu du nombre de projets ratés, notamment en Île-de-France. En prenant aussi en compte le retard du réseau des transports en commun et les difficultés financières des habitants qui ont de plus en plus de mal à bien se loger, ceci forme un tout qui incite 6 cadres sur 10 à accepter de quitter la région parisienne même avec une baisse de leur salaire. Cela laisse à réfléchir. Et c'est la raison pour laquelle il ne faut pas baisser les bras. Des voix commencent à émerger, avec un regard critique, dans le sens noble du terme, pour redresser un peu le tir. »*

« Je ne suis pas dans un discours négatif, conclut Jean-Luc Poidevin. Il s'agit plutôt d'un constat, d'un diagnostic nécessaire pour essayer de trouver les solutions adéquates. Il faut avoir un regard macro et micro, même si cela se fabrique par le micro, car je pense que le besoin de proximité n'a jamais été aussi important. En revanche, il revient aux politiques, aux instances et aux pouvoirs publics, d'avoir ce regard macro, d'apporter les stratégies et les politiques globales mises en œuvre au niveau micro. C'est ainsi que nous réussirons à trouver les bonnes réponses, dans un effort collectif de ceux qui commandent et de ceux qui proposent. »

* Selon une étude de Cadremploi publiée en août 2017.

Jean-Marie Sermier,

Président de la Fédération des EPL

Député du Jura, Conseiller municipal de Dole,

Administrateur de la Société d'Économie Mixte à Opération Unique Doléa (SEMOP)



**L'AVENIR EST À L'ÉCONOMIE MIXTE : ELLE DONNE
AUX COLLECTIVITÉS LA GOUVERNANCE DE
LEURS PROJETS, DANS LE RESPECT DE LA VISION
POLITIQUE DES ÉLUS ET AU SERVICE DU PUBLIC**

Le 6 octobre 2015, dans le Jura, naissent Doléa Eau et Doléa Assainissement. Chargées de l'alimentation et de l'assainissement de l'eau de Dole, ces entreprises sont aussi les premières SEMOP* créées en France. Un nouveau statut d'EPL (Entreprise Publique Locale) impulsé par Jean-Marie Sermier, alors Député du Jura et Maire de la ville, et élu Président de la Fédération des EPL en octobre 2017.

La Fédération des EPL est une association d'élus, présidents et administrateurs d'EPL, qu'elle représente auprès des institutions françaises et européennes. Elle regroupe 1 254 EPL de France métropole et d'outre-mer, quel que soit leur statut, Société d'Économie Mixte (SEM), Société Publique Locale (SPL) ou, plus récemment, SEMOP. La présidence, un mandat de trois ans non renouvelable, est constituée d'une alternance politique des grandes tendances du Parlement : centre, droite, socialiste et communiste. Et, depuis octobre dernier, En Marche !.

« Nous sommes volontairement consensuels. Car notre rôle premier est d'accompagner les structures, des grosses structures historiques, particulièrement dans l'aménagement, aux petites SPL. Je pense notamment à l'une d'elles sur la création d'éoliennes, composée d'un seul homme, son président. Il a donc besoin à ses côtés d'un certain nombre d'ingénieries. Ce rôle a été évident lors de la mise en place des premières SEMOP, car si la Fédération n'avait pas été là, je ne suis pas certain que nous aurions obtenu ces résultats. »

LES EPL, UN OUTIL POUR PERMETTRE AUX COLLECTIVITÉS DE CONTRÔLER LEURS PROJETS

Les entreprises publiques locales sont au service des collectivités pour assurer leur développement dans le respect de la vision politique des élus. Elles interviennent à l'échelle d'un quartier, d'une ville ou d'un territoire dans l'aménagement, le logement, le transport, le tourisme, l'énergie, l'eau, les déchets, etc., au service des habitants. La particularité de ces

*Société d'Économie Mixte à Opération Unique

entreprises régies par le code du commerce : elles ont des collectivités comme actionnaires. Il s'agit d'une SPL si elle est à 100 %, d'une SEM ou d'une SEMOP si elle est en partenariat avec des entreprises privées.

« L'aménagement est le cœur même de l'économie mixte. Tout est parti des grandes réflexions d'aménagement du territoire dans les années 1960. À cette époque, les élus prennent conscience qu'il existe des solutions privées. Mais s'ils veulent garder la main sur les orientations et la gouvernance des projets, il leur faut être intégrés à part entière. L'économie mixte a alors permis – et permet toujours – aux élus, aux collectivités, de se saisir de l'aménagement au service d'une vision politique pour leur territoire. »

Et pour porter, concrétiser cette vision, il leur fallait « un bras armé ».

« Les collectivités n'ont pas toujours les fonctionnaires publics territoriaux en capacité de mettre en œuvre ces dossiers. Parallèlement, les façades, le logement, le commerce, les parkings, le trafic, l'éclairage public, l'animation, le droit de préemption des baux, etc., sont des sujets vraiment techniques. Cela ne peut pas être délégué à une entreprise privée, d'autant plus que ce n'est pas son rôle. L'association de la compétence de l'entreprise privée et de la gouvernance de la collectivité publique via une SEM ou une SEMOP répond à cette technicité et à ces besoins. Et elle a prouvé qu'elle arrive à un résultat qui me semble très satisfaisant. »

Au fur et à mesure des projets menés, de l'urbanisation périphérique à des projets plus ambitieux, les EPL sont ainsi devenues les leaders de l'aménagement public – trois milliards d'euros en termes de volume d'activité –, notamment dans le renouvellement urbain, la restauration immobilière, la réalisation d'équipements en montage complexe et l'immobilier d'entreprise.

« Mais attention, et j'insiste : les EPL sont des entreprises, des outils, pas des collectivités. Une collectivité survivra toujours car elle aura toujours une raison d'exister, quels que soient ses compétences et ses financements. Et, à titre personnel, je défends cette raison d'exister très fortement. Alors que l'outil qui sert à la collectivité peut et doit être supprimé, recalibré, réorienté si cela s'avère nécessaire. C'est pour cette raison que la Fédération suit de près les mutations, comme celles que nous avons pu enregistrer récemment

avec les fusions d'EPL, avec l'évolution de certaines structures. Il est donc important de rappeler que c'est un bras armé qui doit évoluer. »

AVEC UNE SEMOP, LES COLLECTIVITÉS CONTRÔLENT LEUR PROJET

Cette boîte à outils a bien fonctionné pendant des décennies. Mais il y a quelques années, la Fédération constate qu'il manque un outil pour que, lors de la passation d'un équipement, généralement de service public, la collectivité puisse en assurer la gouvernance. Et être présente dans la construction puis la gestion du projet durant le nombre d'années nécessaire.

« C'est là tout l'esprit de la SEMOP. Une entreprise qui associe la collectivité et une entreprise privée, avec éventuellement une banque ou la Caisse des Dépôts, pour gérer un marché, un service, sur un temps et un territoire précis. »

Au début du projet, la collectivité met en concurrence des partenaires privés pour cette opération, puis sélectionne. Une fois la société créée, elle en assure la présidence car un élu est obligatoirement nommé président. La collectivité est par conséquent impliquée dans chaque décision et détermine, aux côtés de l'opérateur, les actions à mettre en place. Il peut y avoir un certain nombre d'administrateurs, donc plusieurs présidents, avec parfois une parité d'administrateurs de la collectivité et de l'entreprise privée.

« Les élus présents au conseil d'administration ont livre ouvert dans l'entreprise créée. Ils participent aux choix des domaines d'intervention, des prestataires, des plannings... Il y a là, pour la collectivité, une vision concrète de la gouvernance, différente d'une délégation de service public. C'est plus facile, plus efficace et plus clair lorsque la collectivité est partie prenante aux côtés d'une société privée. »

LA PREMIÈRE SEMOP A GRANDI À DOLE

Le statut de SEMOP a été promulgué le 1^{er} juillet 2014, par un texte déposé par les quatre groupes politiques majeurs de l'Assemblée et du Sénat et voté à la quasi unanimité. Jean-Léonce Dupont, alors Sénateur et Président du

Conseil départemental du Calvados, puis Jacques Chiron, Sénateur de l'Isère, ont beaucoup œuvré à son élaboration, en collaboration avec l'équipe de la Fédération des EPL.

« De mon côté, j'avais déposé la proposition de loi pour le compte de l'UMP. Parallèlement, je venais d'être élu Maire de Dole, et nous devons trouver une solution pour la gestion de l'eau potable. J'avais la conviction que la SEMOP était le bon instrument. Alors nous avons créé Doléa en octobre 2015, détenue à 49 % par la ville de Dole et à 51 % par le groupe SUEZ, pour assurer la gestion des services de l'eau et de l'assainissement de la ville du 1^{er} janvier 2016 jusqu'en 2028. »

Doléa sera la première SEMOP enregistrée. Et clôturera l'année 2017 avec un excédent de 400 000 euros, une fois les réserves légales affectées et les impôts réglés. *« 400 000 euros, cela peut paraître modeste. Mais pour un marché d'eau potable d'une petite ville, cela nous semble important. Nous avons placé 260 000 euros en réserve supplémentaire qui nous permettront d'investir plus ou de faire des actions un peu plus fortes, et 140 000 euros ont été redistribués en dividendes, à hauteur de 49/51. Donc la collectivité a rentré dans son budget général près de 70 000 euros. Ce qui n'aurait pas été possible avec une délégation de service public classique. »*

LA CONFIANCE GRANDIT, LES SEMOP AUSSI

« Le courant est en train de prendre. Nous avons commencé 2017 avec peu de SEMOP, nous en étions à 13 à la fin de l'année. Nous rencontrons de plus en plus d'élus intéressés, et nous en sommes à une quarantaine de projets déjà bien élaborés. Pour être très honnête, la vie n'étant pas un long fleuve tranquille, il peut y avoir des risques. Par exemple que les actionnaires ne s'entendent plus. Mais il n'y en a pas plus ni moins que dans toute entreprise ou délégation de service public classique. »

La confiance progresse entre les collectivités et les entreprises, le dialogue évolue. Notamment par le biais du Club des actionnaires de la Fédération, qui associe ses membres aux réflexions sur les synergies entre acteurs publics et privés.

« Et je tiens à remercier ces opérateurs d'avoir été présents à notre dernier Congrès et Salon des EPL à Bordeaux. Le fait que les entreprises privées figurent dans un salon professionnel de l'économie mixte a été une révolution. Je souhaite l'encourager, tout comme je pense que nous devons fédérer tous les acteurs d'un territoire. Car plus la confiance sera partagée, plus les opérations seront faciles à implanter. Tout le monde y gagnera. »

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS, ET LES ACCOMPAGNER...

« La Fédération a le sentiment que la gamme est au complet et que le nécessaire travail destiné à doter les collectivités locales d'outils performants et complémentaires est achevé. Mais il manque peut-être dans la boîte à outils une société d'économie mixte qui s'appuierait sur des collectivités, sur des entreprises privées et sur l'État. Je pense à un certain nombre de chantiers majeurs actuellement avec un point d'interrogation, pour des raisons financières ou des enjeux politiques. Un statut tripartite pourrait assurer la pérennité au-delà des alternances politiques. Je prends l'exemple de Canal Seine-Nord Europe. Aujourd'hui, la région Hauts-de-France annonce qu'elle va compenser le retrait de l'État à hauteur d'un milliard d'euros supplémentaire. Or, la maîtrise d'ouvrage de l'opération est l'État. Réfléchissons-y avec toutes les parties prenantes. Pour terminer, nous avons parlé d'aménagement urbain. Mais je crois sincèrement que l'économie mixte peut également être présente dans les zones rurales. Et j'aimerais que, ces trois prochaines années, nous puissions promouvoir cette solution pour aider les maires ruraux à monter et à gérer leurs projets. Avec les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) qui couvrent aujourd'hui tout le territoire, je pense que c'est important. Je suis persuadé que l'économie mixte est très novatrice et peut assurer les projets d'aménagement, ainsi que les évolutions que nous observons et que nous devons accompagner, comme le retour des centres-villes ou la transition énergétique. »

Fabrice Veyron-Churlet,
Directeur général, Société Euralille



© Euralille

**DE LA ZAC À L'AMI*, DEUX MONDES VRAIMENT
ANTAGONISTES ?**

Fabrice Veyron-Churlet, Directeur général de la société Euralille, mène une réflexion sur la ZAC et son corollaire, la planification. Il réfute cette contestation quasi idéologique aujourd'hui répandue d'une ZAC fermée à l'innovation, en contradiction avec les mutations en chantier, et considère cette injonction d'innovation, ouvrant plus largement un questionnement sur les enjeux présents et futurs de l'aménagement.

Depuis près de trente ans, la société Euralille réfléchit, élabore et organise l'aménagement des territoires d'Euralille : 130 hectares au sud-est de la ville, en plein cœur de la métropole. Elle pilote également depuis 2012 la transformation de 23 hectares de la friche ferroviaire Saint-Sauveur. Sa mission, recréer une ville vivante au service de toutes les populations. La société Euralille, aménageur des collectivités locales qui composent son actionnariat, est de ce fait à l'intersection de beaucoup de lignes de force et maître d'œuvre de la fabrication d'arbitrages de toutes natures, et ce parce qu'elle travaille techniquement des dossiers et rencontre des obligations de politiques publiques, des contraintes techniques, financières, règlementaires, politiques et citoyennes. Elle doit donc trouver un équilibre avec ces contraintes. À travers et avec un outil, la ZAC. *« C'est mon grand combat. Je défends la planification, je défends les ZAC. Le process ne devient pas vertueux dès lors que l'on renonce à planifier et qu'on laisse ouverts tous les possibles. Je crois que, contrairement à ce que l'on dit, les procédures autorisent l'inattendu programmatique ou technique, la gestion transitoire, la sérendipité, l'innovation. Tout dépend toujours de la façon dont est conduite une opération, et il y a mille façons de conduire une ZAC. Il ne faut pas se tromper d'ennemi. La ZAC est un outil qui demande de la rigueur, du temps, de la conviction, du sérieux. Oui, c'est plus laborieux, au mauvais sens du terme. Ou peut-être au bon sens du terme... »*

D'UNE PUISSANCE PUBLIQUE DE LA PLANIFICATION À L'INCITATION

Aujourd'hui, il existe une remise en cause, presque philosophique, à tout le

moins des doutes, sur la pertinence d'un déroulement cartésien d'un projet. Un doute lié à une volonté d'horizontalité dans l'action publique, qui estime que ce processus fait le deuil de l'implication à toutes les étapes et n'est pas assez attentif à d'autres paroles que les acteurs techniques participant à son déroulement. Ce champ planificateur ne serait finalement plus adéquat, d'autant plus qu'il mettrait en œuvre un rythme et une logique de production en contradiction avec la logique du réel, et donc avec la nécessité, selon l'urbanisme contemporain, d'accueillir ce qu'il advient sans qu'il soit prévu.

« Nous semblons ne plus souhaiter une puissance publique planificatrice, et réclamons une puissance publique incitatrice qui favoriserait les écosystèmes permettant l'émergence de l'innovation. Ce new public management énonce une politique publique dont elle espère que l'on s'en emparera, l'incarnera, pour faire des propositions. On en appelle à une génération spontanée de solutions innovantes portées par des acteurs privés. »

L'État n'est alors plus prescripteur mais animateur, créateur d'un écosystème. Ces deux mouvements sont complétés d'un troisième paramètre, celui de l'épuisement des ressources publiques. *« Donc des AMI sont lancés, notamment auprès des opérateurs privés. C'est le modèle "Réinventer ..." Dans sa forme moins subtile, la question programmatique est réduite à sa substance la plus limitée : "Faites ce que vous voulez..." Il y a aussi cette certitude que le public agit moins bien que le privé, moins efficacement, moins rationnellement. Une position étonnante, parce qu'elle n'est pas prouvée et parce qu'il faudrait s'interroger sur les raisons de cette supposée meilleure efficacité. »*

LE C DE ZAC POUR « CONCERTÉ »...

Aujourd'hui donc s'affronteraient deux méthodes supposément antinomiques : d'un côté la consultation libre, souple et ouverte sur le monde, celle du « Réinventer ... », et de l'autre la vieille ZAC qui ne survivrait que pour entretenir les bataillons d'une technostructure qui se repaît des lourdes procédures réglementaires qu'elle aurait inventées.

« La procédure de ZAC vous oblige finalement à traverser toutes les politiques publiques, systèmes de validation, autorisations, délibérations, arrêtés, enquêtes publiques, etc. Alors, à ce stade-là, au regard de la description de ces deux processus, il est possible de présenter la ZAC comme une abomination technocratique, laborieuse, longue et insupportable. Ou vous pouvez répondre : voilà un système qui a dû rendre des comptes, confronter sa proposition à des politiques publiques souvent aveugles les unes aux autres, apporter les preuves documentaires et techniques, notifier cette confrontation à plusieurs étapes... Et puis il y a le C de ZAC. Pour l'obligation de concertation, pour l'obligation de rendre compte, pour des enquêtes publiques, avec des tiers pour écouter, rapporter, justifier, et pouvant proposer des amendements. Toutes les personnes publiques associées sont aussi amenées à se prononcer. Et ce n'est évidemment pas la procédure qui influera sur la qualité de la concertation. Sommes-nous prêts à renoncer à ces dispositifs ? »

Enfin, la ZAC engage la collectivité à réaliser le programme qu'elle énonce. Or celui-ci a non seulement été concerté, non seulement été soumis à tout un régime de preuves vis-à-vis des politiques publiques, mais il doit encore s'engager à ce que les équipements publics soient financés. *« Même si vous trouverez toujours des praticiens pour vous raconter certains arrangements, il s'agit d'un dispositif opérant. Et parce que vous avez accompli toutes les étapes, vous bénéficiez d'un certain nombre d'avantages opérationnels : les évolutions des découpages fonciers sont plus aisés et, surtout, vous pouvez céder des droits à construire sans avoir réalisé votre programme à l'avance. Ce qui donne des facilités de phasage, de réalisation, et apporte in fine la souplesse dont vous avez besoin. Vous avez apporté l'engagement que la collectivité fera ce qu'elle a annoncé. »*

LE CHOIX DE LA PROCÉDURE DÉPEND DE LA COMPLEXITÉ DE L'OPÉRATION

« Vous avez de plus une grande liberté autour de vos engagements. Il ne tient qu'à vous, au départ, de décrire votre projet avec une part de souplesse tout à

fait compréhensible, y compris par toutes les études réglementaires ad hoc, de définir les fondamentaux que vous pourrez ensuite faire évoluer. De toute façon, à partir d'une certaine complexité ou importance de votre projet, vous devez conduire de lourdes études réglementaires (étude d'impact, dossier loi sur l'eau, etc.) et les recommencer en cas de modifications substantielles. En fait, ce que vous cherchez à éviter des prétendues lourdeurs de la ZAC vous reviendra d'une façon ou d'une autre. Et c'est bien naturel. Pourquoi deux objets, avec la même importance urbaine quantitative justifiant le déclenchement de procédures, n'auraient-ils pas les mêmes contraintes, ZAC ou pas ZAC ? Si un dossier doit être regardé par le législateur, il le sera. Il n'y aura pas tant de différences dans les rigidités de ce qu'il faut franchir pour agir. La ZAC est bien sûr inutile, voire contre-productive, pour une opération simple dans ses attendus... En revanche, si vous commencez un objet assez complexe – complexité dans tous les rapports et proportions des programmes entre eux, importance dans le temps et dans l'espace de l'opération –, la ZAC est à mon sens l'outil à utiliser. »

LA PLACE EST AUSSI LAISSÉE À LA PENSÉE, CONTESTATAIRE OU FORTUITE

La question de la pratique est une question technique et politique. Qui pourrait aujourd'hui se traduire comme une attaque de l'action cartésienne – je planifie, je conçois, je réalise – qui considère que la planification est une forme trop rigide de pensée. Ergo, la ZAC est sclérosante, entrave, étouffe toute innovation. « *Cela vient de quelques-uns pour lesquels les procédures seraient toujours trop longues, de quelques autres pour lesquels elles ne serviraient qu'à justifier l'existence d'une technostructure dont l'objet serait d'empêcher que du nouveau sache advenir. On peut très bien conduire une ZAC avec un excellent dialogue entre les élus, les concepteurs et les maîtrises d'ouvrage. Encore une fois, la procédure ne définit pas la qualité des acteurs, des relations. Si vous prenez un peu de recul, ce n'est pas "mal" d'avoir une politique publique édictée par ce qui s'appelle une démocratie, qui poursuit des débats politiques sur ses enjeux et s'appuie, certes, sur une*

technostructure pour les défendre et les porter. Cette technostructure, ce sont des fonctionnaires ou des agents que j'ai vu le plus souvent soucieux du monde dans lequel ils vivent et de son avenir, souvent compétents, souvent investis, avec suffisamment de liberté, d'autonomie, de marge de manœuvre pour défendre des politiques publiques. Et pourtant, je peux vous dire qu'ils m'empoisonnent la vie tous les jours ! Mais ne soyons pas caricaturaux... Le système permet de poser les questions, de les mettre en réaction à telle injonction, à telle opposition. Nous sommes obligés d'être clairs sur ce que nous proposons. Parfois, il nous est reproché de ne pas avoir écouté. Nous ne pouvions peut-être simplement pas prendre en compte tout ce qui était souhaité, ou alors il y avait des injonctions contradictoires. Mais nous ne retirons, à aucun moment, le droit d'exprimer un désaccord. Je ne dis pas qu'il n'y a pas matière à critiquer. Mais il faut aussi s'interroger sur les systèmes. La ZAC organise un cadre rigoureux finalement assez rassurant pour le citoyen : "Voilà, cela a été fait dans les règles." Et je pense que l'on doit respecter l'état de droit, ses formes, l'énergie qu'il déploie pour que les choses se fassent de façon transparente, organisée, que l'on peut aussi contester. Mais à un moment, on ne peut pas vivre sur un double système. Si on respecte l'état de droit, il faut en organiser les modalités pour qu'il ne se saborde pas lui-même. Or j'aperçois parfois, dans la critique de ces principes d'action, au profit de dispositifs à l'efficacité discutable, l'abandon d'une précaution dont pourrait bien avoir besoin l'intérêt général, celle de prendre le temps de tracer les questions et d'y répondre, d'interroger toutes les dimensions, de faire des choix, de décider. »

UNE PLANIFICATION ÉNERGÉTIQUE PLUTÔT QUE DES BÂTIMENTS AUTARCIQUES

À partir des années 2000, la prise de conscience écologique provoque une politique sur la transition énergétique, qui se traduit essentiellement par de nouvelles réglementations thermiques. « Cette réglementation condamne le chauffage électrique et entend promouvoir d'autres dispositifs énergétiques. Mais au moment où elle est appliquée, seul le gaz est prêt. Il permet de franchir

les calculs réglementaires, il est partout, pas cher, avec une filière déjà très opérationnelle : distribution, installateurs, matériels... Le gaz alimente les écoquartiers avec un taux de couverture que lui envierait l'électricité aux plus beaux jours de l'effet joule ! Le solaire thermique, le photovoltaïque et d'autres existent, mais en complément, parfois en alibi... Et, en parallèle, est venue ce que j'appelle "la philosophie biosphère". Le fantasme de la bulle totalement autonome qui ne produit aucun effet sur son environnement. Or, la logique de cette bulle dans la ville n'a aucun sens. Parce que de la qualité première de la ville, sa nature, son potentiel profond, naît des liens qu'elle est capable de tisser. La ville, c'est le réseau. Et la meilleure batterie, c'est le raccordement au réseau électrique... La réglementation thermique a partiellement atteint son objectif et les bâtiments récents ont singulièrement amélioré leurs performances. Mais je considère que nous passons à côté de beaucoup de questions systémiques fondamentales en voulant faire de la ville sans aimer la ville, sans en accepter sa nature fondamentale : tous les bâtiments ne sont pas égaux (par leur programme, leur orientation, leurs moyens...) et aucun n'a intérêt à être autonome ; d'un point de vue énergétique, tous sont en réseaux, tous sont en conversation. »

Dans sa réflexion sur le quartier Saint-Sauveur, la société Euralille a choisi de travailler très en amont – alors même que le projet n'était pas encore défini – en instaurant une convention de planification énergétique. Et dans sa volonté d'impliquer les institutions de savoir de la ville, elle a confié la charge de réaliser un modèle d'aide à la décision à un laboratoire d'énergies appliquées de l'ENSAM, basé à Saint-Sauveur, qui travaillait sur la gestion énergétique bâtementaire. Ce modèle, actuellement en cours de développement, intègre les données que les concessionnaires de réseaux d'énergie, parce qu'ils ont tous adhéré à ce dispositif, leur auront transmis. Du coup, ces derniers, qui viennent défendre leurs solutions, entendent l'aménageur réfléchir à haute voix devant eux, avec eux. Ils participent au choix du système, cofabriquent une décision collective. À l'inverse d'un bâtiment autonome, la volonté est de développer la mise en réseau d'un ensemble de bâtiments. « *Ce système a plusieurs vertus. Il mutualise le choix énergétique du quartier et*

il mutualise l'énergie. Puis comme la décision aura été anticipée, elle sera préparée pour être accueillie, construite de manière à maîtriser l'économie des infrastructures, puis contrôlée. Ce sera possible avec les outils technologiques puisque nous sommes sur un principe de ville intelligente. Y compris dans une version pédagogique vers les futurs habitants sur ce qu'ils devraient consommer, sur ce qui se passera réellement... »

DES USAGES ET DES USAGERS AUJOURD'HUI CONSIDÉRÉS DANS LEUR DIVERSITÉ

Selon Fabrice Veyron-Churlet, une autre tendance actuelle pose la problématique de l'usage, dans un contexte où la conception de l'espace public a beaucoup évolué. Pendant longtemps, ce dernier a été déployé pour essentiellement accueillir les voitures, « *avec assez peu de considération pour les autres modes de transport et pour les usagers fragiles comme le piéton et le cycliste. De nouveau, on regarde l'usage de la rue, sa typologie chaussée, trottoir, rez-de-chaussée, l'animation des pieds d'immeubles. La nature de l'utilisation de cet espace est également reconsidérée, comme l'adoption de l'éphémère, autre grande aspiration du moment. Nous ne sommes effectivement plus obligés de concevoir de l'aménagement permanent, il nous faut aussi faire la place au transitoire, au momentané, à la temporalité.* »

Ces interrogations s'immiscent dans l'acte de penser et de réaliser la ville dans toutes ses dimensions. Ainsi dans les bâtiments où la révolution des formes de travail modifie les bâtis, après des modèles tertiaires hyper normés, une profonde réflexion des acteurs, au premier rang desquels les promoteurs, influe l'acte d'agencer les espaces de travail et de rencontres... À l'instar de ShAKE, futur siège de la Caisse d'Épargne de 30 000 m² porté par Nacarat au cœur d'Euralille, qui a délégué un maître d'usage dans l'équipe accompagnant le projet. « *La société Euralille a joué un véritable rôle dans l'éclatement du monofonctionnel, en réalisant des bâtiments et des programmes toujours plus complets, plus complexes. Par exemple, le quartier du Bois habité présente*

des immeubles avec une triple mixité bureaux - logements - commerces. Il y a eu un temps de conquête sur ces enjeux, ça a été longtemps difficile avec les investisseurs parce qu'il fallait faire coexister tous ces différents voisins... Euralille en a été un fer de lance. Les gens veulent travailler, vivre, consommer autrement, et les modèles adaptés aux baby-boomers qui allaient au bureau le matin et chez Auchan le samedi sont un peu à bout de souffle, même s'ils sont encore importants. Les acteurs portent aujourd'hui une attention aux usages, à une mixité fonctionnelle et programmatique. De manière générale, il y a un appel à la mixité. Mais peut-être qu'un jour, on trouvera que nous aurons fait n'importe quoi... »

LA MOBILITÉ, UNE TRANSITION COMPLIQUÉE

Dans ce monde en mutation, la mobilité est de fait également éprouvée. Dans la droite ligne de l'espace public déterminé par la voiture, ont résulté des problématiques de pollution et de congestion de la ville. « *Se posent donc beaucoup de questions sur les modes de vie et des usages, sur l'aménagement des infrastructures et des dispositifs. Parce qu'on ne va plus investir des millions dans un tunnel ou élargir des voies pour fluidifier le trafic. Aujourd'hui, il faut raisonner systèmes de mobilité et pas uniquement infrastructures. Il y a une foultitude d'outils à notre disposition. Pourtant, tout le monde fait le constat que cela ne "prend" pas bien, que la transition est difficile. À Lille, les bilans des plans de déplacement urbain de la métropole sont décevants, les reports de parts modales ne fonctionnent pas comme attendus. Alors comment traiter cette résistance au changement ? Avec de l'incitatif ou du punitif ? Peut-être surtout en animant... Il y a beaucoup de confiance et d'investissements dans la technologie et un retrait des politiques publiques dans le présentiel. Aider les entreprises dans la mise en œuvre de leur PDE (Plan de Déplacement d'Entreprise), se réinterroger sur les effets bénéfiques des présentiels dans les transports collectifs... Si on veut que les gens changent, il faut les accompagner. Le changement d'usages ne concerne pas seulement l'infrastructure, il est aussi dans un dispositif*

d'information, de concertation, de force de conviction. Nous n'en sommes plus à dire : "Il faudrait inventer le covoiturage ou une application, on tape dessus et quelqu'un vient nous chercher." Nous nous croyons des adultes parfaitement informés, devenus intelligents, smarts, parce que nous avons une application que nous savons utiliser. C'est une vision un peu simple et illusoire. On vous promet que grâce à la technologie, tout va se faire tout seul. Mais ce n'est visiblement pas vrai. Alors quel est le problème ? Pourquoi cette transition est-elle si difficile... ? »

**« LA FAÇON DONT VOUS ÉMETTEZ LA QUESTION
ET DONT VOUS TRAITEZ LA PRODUCTION
DE LA RÉPONSE N'EST PAS NEUTRE DANS
LA PRODUCTION QUE VOUS OBTENEZ. »**

Retrouvez-nous sur : www.leblogdesinstitutionnels.fr

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels

Siège social : Allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq Kerhuon

Siège administratif : 3, Avenue d'Alphasis, 35760 Saint-Grégoire

Banque et courtage d'assurances (N°ORIAS : 07 026 594) - RCS Brest 378 398 911

Ouvrons de nouvelles perspectives

Benoît Bonaventur

benoit.bonaventur@arkea.com
02.99.29.92.30

Arnaud Helbert

arnaud.herbert@arkea.com
02.99.29.92.14

Yannick Le Fur

yannick.le-fur@arkea.com
02.99.29.92.01

Michel Le Molgat

michel.le-molgat@arkea.com
02.99.29.92.03

Stéphanie Micheneau

stephanie.micheneau@arkea.com
02.40.85.53.31

Florence Tournellec

florence.tournellec@arkea.com
02.99.29.92.13

Nathalie Beseau

nathalie.beseau@arkea.com
01.56.69.77.02

Chrystel Calmettes

chrystel.calmettes@arkea.com
01.56.69.77.18

Benjamin Daheron

benjamin.daheron@arkea.com
01.56.69.77.44

Aurélien Deleu

aurelien.deleu@arkea.com
01.56.69.76.20

Sophie Devaux

sophie.devaux@arkea.com
01.56.69.76.53

Marc Hertman

marc.hertman@arkea.com
01.56.69.76.72

Aude Jalenques

aude.jalenques@arkea.com
01.56.69.76.30

Laurie Lemoine

laurie.lemoine@arkea.com
01.56.69.76.21

Nathalie Marco-Sarrazin

nathalie.marco-sarrazin@arkea.com
01.56.69.76.55

Philippe Menigoz

philippe.menigoz@arkea.com
01.56.69.76.27

Julien Perrault

julien.perrault@arkea.com
01.56.69.76.46

Maxime Perron

maxime.peron@arkea.com
01.56.69.76.57

Jean-Michel Royo

Membre du directoire
jean-michel.royo@arkea.com
01.56.69.76.18

Olivier Thovex

olivier.thovex@arkea.com
01.56.69.76.20

Julien Wackenheim

julien.wackenheim@arkea.com
01.56.69.77.22

Isabelle Wyttync

isabelle.wyttync@arkea.com
01.56.69.76.94

Vincent Neuville

vincent.neuville@arkea.com
04.78.63.76.79

Tony Papillon

tony.papillon@arkea.com
04.78.63.76.73

Camille Vuarin

camille.vuarin@arkea.com
04.78.63.76.69

Cyril Cury

cyril.cury@arkea.com
05.57.26.65.59

Christophe Guerniou

christophe.guerniou@arkea.com
05.57.26.64.52

Anne Poque

anne.poque@arkea.com
05.57.26.64.01

Cécile Liegeois

cecile.liegeois@arkea.com
05.61.00.07.26

Ludwig Plichet

ludwig.plichet@arkea.com
05.61.00.07.25

Emmanuel Brisson

emmanuel.brisson@arkea.com
04.96.17.06.44

Pierre-Charles Devouassoud

pierre-charles.devouassoud@arkea.com
04.67.99.42.26

Olivier Noyelle

olivier.noyelle@arkea.com
04.96.17.06.42

Imprimé en France par Icônes
Dépôt légal 2^e semestre 2018

UN MOT SUR L'AUTEUR :

Sylvie Philippe, consultante en communication corporate et rédactrice, est partie pendant plusieurs mois à la rencontre de celles et ceux qui portent un regard innovant sur l'aménagement urbain.

ARKÉA BANQUE E&I REMERCIE...

Joachim Azan
Jean-Didier Berger
Claude Bertolino
Ariane Bouleau-Saïde
Bruno Cavagné
Jérôme Chabert
François Cuillandre
Yann Doffin
Nicolas Gravit
Claire Guihéneuf
Pierre Joutard
Thierry Lajoie
Jérôme Lefort
Laurent Marinot
Sandrine Morey
Jean-Pierre Nourrisson
Jean-Luc Poidevin
Jean-Marie Sermier
Fabrice Veyron-Churlet

REGARDS

SUR LES NOUVELLES TENDANCES
DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN

Réalisé à l'initiative d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, filiale du Groupe Arkéa, ce recueil de témoignages d'exemples concrets s'adresse aux élus locaux, aux aménageurs publics et privés, aux sociétés d'économie mixte, aux promoteurs immobiliers, aux acteurs économiques et politiques.

Le monde de l'aménagement du territoire est en pleine mutation dans toutes ses dimensions, architecturales, partenariales, juridiques, « servicielles »... Le secteur a bien sûr déjà vécu des révolutions. Les transformations qui se révèlent aujourd'hui sont d'une toute autre ampleur. La frontière s'est floutée entre les aménageurs et les promoteurs, entre le public et le privé, les enjeux deviennent sociétaux, environnementaux, programmatiques... Chacun s'interroge alors sur son rôle, doit repenser son métier et compléter ses compétences.

Et dans ce nouveau monde, des projets d'envergure naissent. Des projets numériques, inventifs, pragmatiques... Comment accompagner ce foisonnement d'innovations ? Cette ouverture à la data, au bois, au biosourcé, à la biodiversité ? Ces programmes, souvent précurseurs, engagent à des mobilités douces, à consommer différemment, éveillent les envies de partager les espaces et de le vivre ensemble autrement. Avec toujours cette volonté des acteurs, présents dans ce quatrième tome de notre collection Regards, de placer l'utilisateur au cœur même des projets et de dessiner une nouvelle urbanité.

