

Des aménageurs attentifs aux mutations sociales

Alors que le Club Ville Aménagement fête cette année ses vingt ans, les récents Entretiens de l'Aménagement, organisés à Rennes les 20 et 21 mars 2013, ont abordé des thématiques innovantes que le Club va approfondir dans les prochaines années. Une façon de préparer de nouvelles façons de mener un projet urbain.

Généralement inconnus du grand public mais bien identifiés par les élus et les professionnels de la construction et du cadre de vie, les aménageurs urbains sont des fabricants de morceaux de ville. Si leurs emblèmes sont les grandes opérations des vingt dernières années – Euralille, Euroméditerranée, l'île de Nantes, Lyon Confluence, Paris rive gauche –, ils ont pris une place grandissante dans la rénovation urbaine des quartiers sensibles, l'intervention dans les centres anciens, la réalisation d'espaces dédiés à l'économie créative et aux synergies avec les universités et les organismes de recherche. Leurs outils opérationnels ne contribuent pas forcément à la lisibilité de leur activité. Car ils sont dotés le plus souvent de sigles peu compréhensibles du commun des mortels : sociétés d'économie mixte (SEM) devenues sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA), établissements publics d'aménagement (EPA) de nouvelle génération (à distinguer de ceux des villes nouvelles), voire groupements d'intérêt public (GIP).

INTER À VENIR

Cette question du nom n'a pas épargné le club Ville Aménagement, qui s'est appelé à sa création en 1993 Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes ! Réunissant dès l'origine praticiens et chercheurs, fonctionnaires de l'État et des collectivités, il est né à l'initiative d'un aménageur, Jean-Paul Baïetto, d'un haut fonctionnaire, Jean Frébault et d'un chercheur, François Ascher. Le résultat a été « *un lieu unique de réflexion et de confrontation sur l'urbain* », selon la formule de Laurent Théry, un de ses anciens présidents devenu préfet en charge du projet métropolitain Marseille Provence. Le Club est cependant plus qu'un laboratoire d'idées, il se veut un *action tank* intervenant sur les orientations des politiques publiques, notamment les textes de loi.

Dans les pages qui suivent, son président, Alain Garès, et plusieurs de ses animateurs livrent leurs réflexions sur le moment actuel de la fabrication des villes et sur les pistes de travail que le Club va explorer dans les prochaines années, autour de la perspective métropolitaine, mais aussi d'un approfondissement des thèmes déjà traités : le

projet urbain comme outil de la transition énergétique et la ville incluante comme réponse aux nouvelles formes de pauvreté et de précarité.

En vingt ans, les crises successives n'ont cessé d'alimenter les réflexions du Club, mais les mutations actuelles évoquent plus la métamorphose de nos sociétés, conceptualisée par Edgar Morin. C'est donc un saut de pensée qui est nécessaire, pour tous les acteurs de la fabrication de la ville. Il ne saurait se concevoir sans de nouvelles formes de relation avec la recherche urbaine. / **Antoine Loubière**

TITRE À VENIR...

Le Club Ville Aménagement a été fondé en 1993, sur une idée de François Ascher, professeur à l'Institut français d'urbanisme, Jean-Paul Baïetto et Jean Frébault, alors respectivement directeur général de la SAEM Euralille et directeur de l'architecture et de l'urbanisme au ministère de l'Équipement. Il regroupe des aménageurs responsables de grandes opérations urbaines françaises en partenariat avec l'administration du ministère chargé de l'urbanisme. C'est une association de personnes morales représentées par leurs dirigeants. Parmi ces aménageurs sont représentés : des établissements publics (EPA/EPF), des sociétés d'économie mixte (SEM), des sociétés publiques locales (SPL) et d'aménagement (SPLA), des offices publics d'aménagement et de construction (OPAC), des sociétés privées et des directions de l'aménagement de communauté urbaine ou d'agglomération. Il accueille en tant que partenaires de droit des représentants de l'État (de la Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature/DGALN, du Plan urbanisme construction architecture/PUCA et du Conseil général de l'environnement et du développement durable/CGEDD) ainsi que, sous forme de membres associés, des représentants de fédérations professionnelles et d'organismes privés partenaires des aménageurs.

Contacts

Marie-Claude Dalibard, secrétaire générale,
Marie-Claude.Dalibard@i-carre.net

Laurence Cros, secrétaire générale adjointe, Laurence.Cros@i-carre.net
www.club-ville-amenagement.org

« Prendre du recul par rapport au métier pour voir où il va »

Entretien avec **Alain Garès**, président du Club Ville Aménagement, directeur général d'Europolia, SPLA de Toulouse Métropole.

Quand avez-vous rejoint le Club ?

Alain Garès / Tardivement par rapport à sa création en 1993. J'ai adhéré en 2002. Les responsables du Club, notamment son président Éric Bérard, alors directeur général de la SERM de Montpellier, se sont aperçus qu'il n'y avait pas d'adhérent dans le sud-ouest. Or, en 2000, j'avais pris la direction de la SEM Constellation en charge des aménagements accompagnant le projet industriel de l'Airbus 380 et de divers équipements. Je commençais à lancer les opérations d'abord dans le cadre de la ZAC AéroConstellation liée à Airbus, puis de celles d'Andromède et de Monges – Croix du Sud concernant plus directement le développement urbain qui accompagnait le projet industriel. J'ai sollicité pour m'aider sur ces opérations des personnalités comme Jean Frébault, Francis Cuillier ou Ariella Masbounqi. Le contact s'est établi ainsi, et le Club m'a beaucoup apporté dans le pilotage de ces opérations, que ce soit pour le lancement des marchés de définition ou pour les concours promoteurs-architectes. Des démarches que nous avons d'ailleurs ainsi introduites dans les pratiques de l'aménagement de l'agglomération toulousaine.

Depuis une bonne dizaine d'années, vous êtes donc un membre actif du Club. Quelles en sont les évolutions marquantes durant cette période ?

A. G. / Il faut sans doute relier les évolutions plus globales de l'aménagement en France et celles du Club. Il y a dix ans, on avait en tête les grandes opérations emblématiques comme Euralille, Euroméditerranée, l'île de Nantes ou Lyon Confluence. Mais depuis plusieurs années, avec la crise financière, les temps sont durs et les

aménageurs sont soucieux d'adapter leur production à la demande.

Entre-temps, le Club a doublé le nombre de ses adhérents, il est passé de 20 à 40. Mais il reste élitiste, très marqué par les grandes opérations que je viens d'évoquer. Laurent Théry, président de 2007 à 2011, a souhaité élargir le Club en accueillant de nouveaux membres et en introduisant de nouveaux acteurs de l'aménagement, comme les établissements publics fonciers, ou encore des promoteurs privés comme Nexity. Nous avons aussi des membres associés, partenaires traditionnels des aménageurs, comme les grands bureaux d'études, les sociétés parties prenantes de l'aménagement comme EDF, ou les agences d'urbanisme. Il faut poursuivre le mouvement. Car c'est aussi une période où le rôle des aménageurs s'est lui-même élargi, avec, pour eux, des sujets de préoccupation qui dépassent le cadre des opérations : le contexte économique et social, les mouvements de la société. Répondre à la question « *Comment mener à bien des opérations ?* » nécessite d'explorer de nouveaux champs.

C'est ce que le Club a fait, notamment lors des récents Entretiens de Rennes en mars dernier ?

A. G. / Tout à fait. Au-delà du foncier, thème classique mais toujours en renouvellement, les ateliers invitaient à débattre sur la prise en compte de la précarité dans l'aménagement, sur les modalités d'action pour fabriquer la ville créative et sur la façon de concevoir la ville pour participer à la recherche d'économies d'énergie. Les aménageurs se rendent compte qu'il leur faut aborder d'autres sujets que ceux directement liés à leur métier.

C'est le rôle du Club de prendre du recul par rapport au métier pour voir où il va. Il faut anticiper les évolutions.

Justement, qu'est-ce qui change actuellement dans la pratique des aménageurs ? La création des sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA) constitue-t-elle un élément nouveau ?

A. G. / Par la mise en concurrence, la loi de 2005 avait accentué le risque que les aménageurs soient réduits au rôle de « poseurs de tuyaux ». En effet, elle définissait des objets précis d'intervention et donc la définition du projet devait se faire a priori, de façon relativement approfondie, par les collectivités. Or ce mode opératoire n'est pas très satisfaisant, car il faut évidemment une connaissance du métier d'aménageur pour définir correctement un projet d'aménagement ! La SPLA redonne une possibilité d'intervention de l'aménageur en amont et donc une cohérence au processus d'aménagement. La loi de 2005 avait conduit les collectivités à développer la conduite de projet. On assiste paradoxalement à un retour à la situation d'avant 2005. Cela réaffirme le triptyque « un politique, un urbaniste, un aménageur ». Le contexte actuel de crise ne fait que confirmer cette nécessité d'une relation étroite entre la maîtrise d'ouvrage, l'aménageur, la maîtrise d'œuvre.

Quid du projet de loi ALUR « pour l'accès au logement et à un urbanisme rénové » ?

A. G. / En matière législative, le Club joue un rôle de lobbying avec des propositions précises comme celles que nous avons formulées en 2010 dans le cadre de la démarche d'urbanisme de projet (cf. *Urbanisme*, n° 373,

juillet-août 2010). Nous participons à la réflexion et à l'élaboration des différents textes de loi actuellement en discussion, que ce soit le projet de loi « Métropole » ou le projet de loi « ALUR ». Nous avons notamment essayé de faire passer l'idée d'opérations d'intérêt métropolitain (OIM), pour répondre à un besoin des collectivités et des aménageurs en ce qui concerne le lancement d'opérations d'une certaine envergure. Dans le projet de loi initial concernant la Métropole du Grand Paris, était prévue la possibilité de créer des OIM s'imposant aux SCOT : nous souhaitons l'extension de ces opérations à toutes les métropoles. Le projet de loi ALUR, dans sa formulation actuelle, prévoit de créer une nouvelle sorte d'opérations, qui s'appellerait « projets d'intérêt majeur », et qui correspond à ce besoin.

Cécile Duflot a d'ailleurs ouvert la voie à une telle possibilité dans une lettre au maire de Toulouse concernant le projet urbain autour de la gare Matabiau (dont est chargée la SPLA Europolia). Si elle écarte l'hypothèse d'une opération d'intérêt national (OIN), elle ouvre la porte à d'autres formules, à de nouveaux modes opératoires, sur le modèle des contrats de développement territorial (CDT) mis en œuvre en Ile-de-France, par exemple avec la communauté d'agglomération Plaine Commune. Nous allons donc essayer de construire, sur cette base, un nouveau modèle d'opération d'aménagement, correspondant à ce qui est préfiguré dans le projet de loi.

Dans les perspectives de travail du Club pour les prochaines années, comment prenez-vous en compte ce nouveau contexte et ces nouvelles pratiques ?

A. G./ Nous avons retenu quatre thèmes d'études, plus un transversal. Le premier, le plus opérationnel, porte sur les nouvelles façons de faire le projet urbain. En fait, deux sous-groupes vont le traiter différemment : – le premier portera sur tout ce qui touche à la norme, par exemple les contraintes et procédures environnementales, la norme conditionnelle, la forme... – le second s'attachera aux nouvelles façons de faire, notamment la

participation et la mobilisation des citoyens-habitants.

Ces sous-groupes convergeront à la fin de leurs travaux pour formuler un récapitulatif des changements en cours.

Le deuxième consistera en une approche territoriale du fait métropolitain. En gros, comment construire le territoire métropolitain avec des outils différents et des modes d'intervention différents de la ZAC traditionnelle de 30 ha ? Il faudra cependant faire la part entre la région parisienne, le Grand Paris et les autres métropoles, et prendre en compte des dynamiques économiques différentes.

Le troisième sera le prolongement du précédent groupe de travail sur « Précarité et aménagement », qui a été très centré sur le logement. Il s'agit d'élargir la problématique à d'autres aspects pour promouvoir réellement une ville « incluante » où chacun a sa place, une ville pour tous. Cela passe notamment par la réflexion sur l'intervention dans la ville existante, notamment les centres anciens.

Le quatrième sera également un prolongement d'un précédent groupe de travail, celui sur la sobriété énergétique, en prenant le projet urbain comme un outil de maîtrise de la consommation énergétique. De nombreuses pistes ont été ouvertes, comme en témoignait l'atelier aux Entretiens de Rennes. Il faut maintenant les creuser.

Ces quatre thèmes convergent sur un point commun : les nouvelles façons de faire de la ville, économe, adaptée, efficace, abordable, mais toujours innovante et ambitieuse. C'est pourquoi en cours de route, un groupe – le cinquième donc – établira des passerelles entre les thèmes, formalisera la convergence pour un projet urbain adapté à une nouvelle époque. Ce groupe réunira un petit nombre de personnes, notamment les pilotes des autres ateliers. C'est le pari un peu risqué d'une synthèse en marchant. Cela nécessitera un accompagnement intellectuel encore à déterminer et un fonctionnement un peu différent, par exemple sous forme d'un bureau élargi. Mais il y a clairement ce besoin de convergence et cette demande de synthèse chez les membres du Club.

Vous avez participé à l'atelier Projet urbain à Lisbonne en juin dernier, qu'en avez-vous retenu pour la pratique des aménageurs ?

A. G./ C'était un atelier passionnant sur un thème qui intéresse tous les membres du Club : le projet urbain en temps de crise. L'équipe municipale de Lisbonne est dynamique et pragmatique, avec notamment l'adjoint à l'urbanisme Manuel Salgado, qui est lui-même un urbaniste de talent ; elle a su maintenir une dynamique de projets, même petits, étalés dans le temps et mobilisant des financements privés. Il faut préciser que la municipalité conserve des capacités fortes d'intervention car la ville possède un patrimoine foncier important ! Lisbonne est donc une vraie référence de notre époque sur la conduite du projet urbain. / Propos recueillis par **A. L.**

« Bâtir des projets avec ce qui émerge des territoires »

Éric Bazard, vice-président du Club Ville Aménagement, directeur général adjoint de l'EPASE (Établissement public d'aménagement de Saint-Étienne), a piloté le groupe de travail « La ville créative, du mythe au projet » avec Éric Fullenwarth (SERS) et Pierre Bernard (PUCA), dont Olivier Caro (B.O.C) était l'expert.



Quelles évolutions percevez-vous dans votre environnement ?

Éric Bazard/ Je perçois un certain nombre d'évolutions qui renvoient à des questions d'échelle très différentes : macro avec les problématiques des métropoles et des grands territoires, micro avec des problématiques de nano-aménagement, de nano-programmation liées notamment à l'économie créative. Je laisse de côté la question métropolitaine et du mille-feuille territorial français, essentielle pour le cadre de travail de l'aménageur, mais dont l'évolution ne dépend pas de lui, pour m'intéresser aux échelles plus opérationnelles explorées dans notre groupe de travail. Car, pour de nombreux projets, nous devons nous appuyer sur de multiples énergies faibles plutôt que sur quelques grands acteurs. Il faut récupérer ce qui émerge des territoires pour bâtir des projets, pour le développement économique comme

dans d'autres domaines. Cela veut dire expérimenter, procéder à des allers retours entre programmation, réalisation et gestion. Cela interroge les modes de faire des aménageurs et des autres acteurs.

C'est ce qui ressort de votre groupe de travail ?

É. B./ Une de nos conclusions est qu'il ne faut pas limiter la créativité opérationnelle à l'accueil des petites entreprises innovantes, mais l'élargir à la question du logement, à la transformation de rez-de-chaussée en commerces, à la programmation d'équipements ou d'espaces publics... Ce qui, par exemple, remet en cause les modes de faire traditionnels s'adressant à des promoteurs qui ne savent pas répondre aux demandes de petites entreprises très fragiles, peu capitalisées. Celles-ci n'ont pas besoin de grandes surfaces mais souhaitent s'implanter dans des endroits fertilisants et dynamiques. Cela implique de vraies équipes de maîtrise d'ouvrage urbaine, sachant concevoir des programmes multidimensionnels, mais aussi d'autres modes de travail avec les collectivités territoriales qui deviennent souvent gestionnaires d'une partie de ce que nous produisons. Cela veut dire aussi des champs d'intervention élargis pour l'aménageur-développeur qui devient promoteur, investisseur... Nous sommes persuadés que ces modes de production plus itératifs et plus ancrés dans nos territoires peuvent aussi s'appliquer au travail sur l'espace public, y faire émerger de nouveaux usages.

Comment concrétisez-vous

ces orientations à Saint-Étienne ?

É. B./ Saint-Étienne est une ville qui a subi une succession de crises économiques pendant trente ans mais qui a toujours été et qui reste un vrai territoire d'entreprises. Avec des savoir-faire reconnus dans le design, qui joue aujourd'hui un rôle de vitrine notamment avec la biennale du Design, l'optique, le médical... L'idée est de réaliser un grand campus fédérateur, qui puisse constituer l'image de marque du Saint-Étienne de demain. C'est le projet Manufacture Plaine Achille qui englobe la reconversion de l'ancienne Manufacture d'Armes et la requalification de la Plaine Achille, dont la conception a été confiée à l'architecte, urbaniste et paysagiste Alexandre Chemetoff. Dans le même secteur, on trouve déjà la Cité du Design, des départements de recherche de la faculté des sciences (laboratoire Hubert Curien, Pôle optique Vision...), des entreprises comme le groupe HEF utilisant des technologies de pointe, l'école d'ingénieurs Télécoms Saint-Étienne... L'EPA a souhaité fertiliser ce terreau créatif déjà présent autour de la Manufacture, en concentrant son action sur la réhabilitation du bâtiment dit de l'Imprimerie, conçue par Alexandre Chemetoff pour en faire un lieu d'accueil de l'innovation. Nous nous sommes transformés en promoteur pour aménager et louer les locaux selon les besoins et les moyens des occupants. La crèche, premier équipement livré, a démontré la volonté de mêler les usages et de créer des relations fortes avec les riverains. Depuis, France Bleu, France Télévisions, le Club de la presse, l'IRAM, l'université Jean Monnet se

sont installés. La dynamique est lancée, elle s'inscrit dans un projet plus ample de requalification d'espaces publics, d'accueil de logements, de transformation d'une ancienne usine en théâtre, où les leitmotivs sont de « faire avec peu » et de favoriser au maximum le réemploi de l'existant. C'est ce qu'Alexandre Chemetoff appelle une « économie inventive ». / Propos recueillis par A. L.

« Une remise en cause de nos modèles urbains »

Jean-Luc Poidevin, directeur général délégué au logement et aux collectivités du groupe Nexity, président de sa filiale Villes & Projets, ancien président du Club Ville Aménagement, a animé le groupe de travail « Foncier et Aménagement » avec François Delarue, alors pdg de l'AFTRP, et Olivier Piron.



©Philippe Stroppa

Quelles évolutions percevez-vous dans votre environnement ?

Jean-Luc Poidevin / Le premier élément qui me frappe, c'est que les opérations d'aménagement sont de plus en plus régies par deux codes, celui de l'urbanisme et celui de l'environnement, sans que ceux-ci s'interpellent, chacun suit son chemin. Et du fait de l'unité des procédures, l'un prend le pas sur l'autre : le code de l'environnement à cause des sanctions pénales qu'il recèle. Résultat, la protection d'un couple d'oiseaux migrateurs sur une opération à Saint-Priest de 250 000 m², nous a fait perdre près de quatre ans et nous a conduits à abandonner des projets validés car nous ne pouvions pas tenir les délais !

C'est pourquoi le Club va se pencher sur l'inflation des normes environnementales, dans les suites du Grenelle ?

J.-L. P. / Je ne mets pas en cause le Grenelle de l'environnement car, pour

les opérations d'aménagement, il a surtout imposé une étude d'impact intégrée aux PLU. Le problème actuel est que tous les PLU n'ont pas encore intégré ces études. Mais le mouvement est en cours.

On s'attendrait à ce que vous évoquiez la crise plutôt que l'environnement...

J.-L. P. / Beaucoup de mes collègues parlent effectivement de la crise. Mais je crois que les phénomènes actuels sont plus profonds, car les crises sont récurrentes depuis des décennies dans nos secteurs. En fait, nous sommes en train de changer de modèle de développement urbain. Et le récent voyage du Club au Japon en apporte un nouveau témoignage. La question qui est posée aux aménageurs est de savoir s'ils en prennent acte ou s'ils adoptent une position défensive. Par exemple, la transformation de SEM en SPLA m'apparaît, dans de nombreux cas, comme un moyen pour des aménageurs de ne pas se retrouver en concurrence. La plupart des SPLA deviennent ainsi des services des collectivités, perdant l'autonomie dont disposaient les aménageurs pour concevoir des projets urbains. Que va-t-il se passer dans les prochaines années si ce mouvement se confirme ? Les élus risquent de remettre en cause le métier d'aménageur, car ils ne trouveront pas les réponses qu'ils attendent dans les structures traditionnelles d'aménagement. Je ne nie pas la crise, notamment la diminution des ressources des collectivités locales, mais elle se conjugue avec une remise en cause de nos modèles de fabrication de la ville.

C'est une des conclusions du groupe de travail sur le foncier ?

J.-L. P. / Avec François Delarue et Olivier Piron, nous avons constaté qu'il y avait un acteur privilégié depuis des années, le propriétaire foncier, qui réalise des plus-values extraordinaires. Je crains que des systèmes comme les SPLA ne soient pas adaptés aux nécessaires renégociations des prix du foncier, pourtant indispensables pour monter les opérations. Car les collectivités ne peuvent plus se permettre de prendre en charge des déficits importants. Il faut donc que les aménageurs retrouvent des capacités d'innovation pour continuer à faire du projet urbain en temps de crise. En tant qu'acteur privé, je m'inscris dans cette perspective car les formes traditionnelles de division du travail entre secteur privé et secteur public sont pour moi dépassées.

Les questions de l'exclusion, de la précarité et de la pauvreté vous interpellent-elles, notamment comme promoteur dans les quartiers sensibles ?

J.-L. P. / Depuis 2006, Nexity a commercialisé 12 600 logements dans des quartiers ANRU. Nous avons donc pris la question de la diversification de l'offre de logement au sérieux. Mais nous ne sommes pas des magiciens. Nous ne pouvons intervenir que s'il y a une volonté politique et des équipes sur place pour transformer ces quartiers. En tout cas, je continue à m'intéresser de près à ces questions, comme à celle du Grand Paris, car ce sont celles de l'avenir de nos modèles urbains. / Propos recueillis par A. L.

« La question énergétique est de plus en plus contextuelle »

Ariella Masbouni, inspectrice générale du développement durable et responsable des ateliers Projet urbain (DGALN), a dirigé et animé le groupe de travail « Sobriété énergétique » et le débat¹ sur ce thème aux Entretiens de Rennes.



Quels enseignements tirez-vous du groupe de travail « Sobriété énergétique, un levier pour le projet territorial » ?

Ariella Masbouni/ Les questions énergétiques apparaissent très techniques, réservées à des spécialistes. Populariser ce savoir, et l'intégrer aux différentes échelles de l'urbanisme est l'enjeu majeur. Premier constat: nous avons vécu avec une énergie abondante et bon marché, sans qu'elle impacte la conception des projets urbains, sauf, dans les années 1970, à l'ère du bioclimatique. Le deuxième constat est celui d'une demande croissante d'énergie, en France comme dans le monde, prévisible jusqu'en 2050. Dans ce contexte, sans être en mesure de développer le nucléaire soumis à une hostilité sociale grandissante, même en développant au maximum toutes les énergies renouvelables, 50 % des besoins au plus seront assurés. La sobriété énergétique s'impose, dans laquelle l'urbanisme et l'aménagement joueront un rôle décisif.

Votre récent voyage d'études au Japon avec le Club vous a conforté dans cette idée ?

A. M./ Suite à Fukushima, la population japonaise a réduit sa consommation d'énergie et s'affirme très hostile à la remise en route des centrales nucléaires. Le Japon explore d'autres formes de production d'énergie et investit massivement dans le photovoltaïque. Mais sans l'aiguillon de la peur ou du coût élevé de l'énergie, il est plus difficile de faire évoluer les comportements.

En France en particulier ?

A. M./ Le niveau de sensibilisation a beaucoup monté récemment. Le rôle du Grenelle de l'environnement a été considérable ; il a fait avancer la prise de conscience. La définition de normes ou de labels (HQE, RT 2012, BBC...) a été décisive. Car le militantisme ne suffit pas ; il faut savoir manier la carotte et le bâton pour faire bouger les acteurs. Au départ, les promoteurs ont proclamé que les nouvelles normes étaient impossibles à respecter, maintenant ils font du BBC un argument de vente. Mais la limite des règles tient à ce qu'elles sont calculées sur le bâtiment et ne concernent pour l'instant que le neuf dont le poids est faible par rapport au stock sur lequel on intervient peu. Or l'enjeu est, comme souvent en urbanisme, le changement d'échelle : il faut passer du bâtiment au quartier, à la ville et au grand territoire.

Pourquoi ce changement d'échelle ?

A. M./ Parce que le problème principal reste le parc immobilier existant. Le risque est de mettre l'accent sur l'amélioration des normes pour aboutir à des bâtiments neufs producteurs d'énergie (BEPOS) qui ne peuvent être que des vitrines ! Il faut saluer

l'inventivité dont font preuve nombre d'architectes comme l'agence X-TU, Jacques Ferrier ou Yves Lion. Ils font progresser le savoir par l'expérimentation et contribuent à faire accepter une autre esthétique. Côté quartier, bien des opérations achevées ou en cours, la ZAC de Bonne à Grenoble, les Batignolles à Paris et Luciline à Rouen – sont des expérimentations qui, évaluées, permettront de progresser. La difficulté est dans la généralisation souhaitée. Le Club doit s'engager dans ces expérimentations et sensibiliser à la mutualisation des énergies dans le cadre des opérations d'aménagement. Les autres changements d'échelle relèvent de la volonté politique et des stratégies urbaines. Grenoble illustre pleinement une démarche cohérente à l'échelle d'une ville, avec différents outils notamment deux SEM (Gaz Électricité de Grenoble et la Compagnie de chauffage) et un projet ÉcoCité ambitieux, et surtout l'effort sur tous les fronts et tous les territoires. L'enjeu actuel est d'articuler SCOT et Plan Climat Énergie même si le SCOT de Montpellier a su poser les questions énergétiques à l'échelle du grand territoire, ainsi que certaines équipes du Grand Paris qui ont relié innovation énergétique et projet de territoire. La question énergétique est de plus en plus contextuelle, avec le développement de productions décentralisées, et elle rencontre ainsi l'urbanisme et le projet urbain. / Propos recueillis par **A. L.**

^① Les membres du club qui ont participé à la conduite de l'étude étaient Éric Bérard, Alain Garès et Thierry Laget Les consultants : Alexandre Bouton (Urban Act Architecture et Écologie urbaine), Franck Boutté (FBC Conception et ingénierie environnementale), Mindjid Maïza (Polytech Tours, département Aménagement, CITERES-CNRS).

appartient aux aménageurs de travailler l'équilibre des projets pour éviter d'amplifier les fractures métropolitaines. Il faut avoir la capacité de combiner des forces contradictoires à l'échelle de la métropole, et affronter la question de l'excellence et celle de la pauvreté et de l'exclusion dans les mêmes endroits. Nous pouvons apporter notre connaissance de la diversité des territoires et contribuer à conforter un développement adapté à leur singularité. / Propos recueillis par A. L.

« Affronter la question de l'excellence et celle de la pauvreté »

Jean Badaroux, directeur de la SEM Ville renouvelée (métropole lilloise), vice-président du Club Ville Aménagement, a animé le groupe de travail « Précarité et aménagement - Fabriquer la ville incluante », avec Jean Frébault et Nicolas Terrassier, avec l'appui de Didier Vanoni (FORS-Recherche sociale).



Quels sont les changements dans votre environnement qui impactent votre métier d'aménageur ?

Jean Badaroux / Le premier élément des modifications structurelles – et non pas conjoncturelles – de notre environnement, c'est « la crise ». Et, pour en avoir vécu un certain nombre, il me semble que celle-ci change la donne. En effet, dans les crises précédentes, nous étions dans la logique de faire le dos rond ; je dirais même que l'aménagement urbain étant conçu comme contractuel, la crise apparaissait comme un bon moment pour préparer la reprise, les futures opérations, en s'appuyant sur la capacité d'intervention des collectivités. Cette logique disparaît, car on se heurte à la fois aux limites de l'interventionnisme public et aux problèmes de solvabilité du client final, qu'il soit acquéreur de logement ou entrepreneur en quête de locaux. Nous sommes ainsi amenés à nous poser la question de la modestie et de l'efficacité de l'aménagement ou pour

reprendre une formule de l'écrivain, Jean-Christophe Bailly, d'une utopie pauvre, « une utopie pauvre mais active ». Cela implique de sortir du champ de la démonstration de force du grand projet urbain pour entrer dans une logique du partage, de l'efficacité. C'est ce que nous disent les collectivités, qui n'ont plus la capacité d'être des variables d'ajustement : « Proposez-nous des économies sur nos projets ! »

Concrètement comme cela se traduit dans vos pratiques ?

J. B. / Cela se décline de manières différentes. Premier élément : la dimension ingénierie financière devient plus importante. Dès la conception du projet, des questions nous sont posées en termes d'évaluation de l'efficacité de la dépense, par exemple pour les infrastructures. Par rapport à d'autres périodes où on n'hésitait pas à faire des investissements importants financés par l'emprunt, nous sommes maintenant dans des logiques d'optimisation. La prise en compte de la solvabilité du client final conduit à une attention très forte au prix de sortie du m² de logement comme du m² de bureau. La perspective d'une ville pour tous signifie qu'il faut répondre à la diversité des clientèles et non pas se limiter à quelques clients solvables. Deuxième élément : les collectivités ne raisonnent pas simplement en termes de création d'emplois, mais se demandent quel type d'économie développer sur leur territoire. Les questions qu'elles nous posent tournent autour du type d'entreprises

qu'il faut démarcher pour créer de l'emploi, des possibilités de mixité fonctionnelle sur un site donné...

Pour la première fois peut-être, les aménageurs glissent du « contenant » au « contenu ». Les deux dernières embauches à la SEM Ville renouvelée sont des « business developers » – il n'y a pas de mot équivalent en français. Quand nous développons un cluster « image » à l'Union (banlieue lilloise), notre problème est d'identifier des entreprises « images » s'inscrivant dans une filière qu'il s'agit de structurer. Nous incorporons des missions d'agence de développement économique.

Mais cette mutation comporte une exigence incontournable : celle de l'ouverture à des partenariats nouveaux autour des fonctions recherche des entreprises et avec le monde universitaire. Cela dépasse la fourniture de locaux. L'université est ainsi le ferment du développement de la filière « image » et donc du cluster. Est-ce que c'est encore de l'aménagement ? En tout cas, c'est une fonction de l'aménageur !

Vous intervenez dans une métropole en quête d'excellence mais confrontée à des phénomènes importants de pauvreté et d'exclusion. Comment l'aménageur se positionne-t-il dans cette situation ?

J. B. / Le risque serait que des opérations sur des sites porteurs se « spécialisent » dans l'excellence et que d'autres opérations aient pour vocation de gérer la précarité. Il

« Titre à venir »

Fabienne Cresci est déléguée générale au développement urbain de la communauté urbaine de Lyon, vice-présidente du Club Ville Aménagement.



Quels éléments de changement percevez-vous dans votre environnement social et professionnel ?

Fabienne Cresci / D'abord la perception d'une incertitude générale qui touche un peu tout le monde, et assez proche du sentiment d'un changement de modèle dans le rapport que les gens ont avec leur vie, leur avenir. C'est là l'élément sociétal.

Du point de vue professionnel, nous constatons un mécanisme qui s'amplifie, celui des zones « très tendues », parallèlement à celui d'une désaffectation des territoires. Concernant les grandes villes, il est clair qu'elles se développent sur des espaces déjà occupés. À Lyon, il y a vingt ans, nous lançons des opérations comme le parc technologique de Saint-Priest ou, il y a dix ans, la ZAC Berliet à Lyon Confluence qui représentait 70 ha à investir. Ces fonciers étaient soit gagnés sur des territoires disponibles soit sur les grands tenements industriels libérés.

Maintenant, nous nous attaquons à la transformation de la ville sur elle-même, dans une logique de re-fabrication plutôt que de développement. Et, dans tous les cas, le projet urbain consiste à installer des gens là où il y a en déjà et là où les transports en commun sont performants.

Quelles en sont les conséquences sur la fabrication des projets d'aménagement ?

F. C. / Le niveau de complexité territoriale lié aux conditions de production actuelle des bâtiments, aux différentes contraintes, aux normes en particulier, mais aussi à la lourdeur des procédures, à la montée des contentieux, impacte la méthodologie de réalisation des projets. Ce qui a également changé, ce sont les inputs dans la conception du projet. Tout projet impose de réfléchir de façon intégrée à la mobilité, aux déplacements, aux services apportés aux habitants, aux équilibres de population... À chaque fois, le propos est complexe, il n'est plus jamais celui de la seule production d'une fonction ou d'un objet urbain.

Les décideurs territoriaux ont donc dû faire évoluer leur ingénierie, qui est plus intégrée, et les collectivités demandent aux aménageurs de faire des propositions, d'avoir de l'agilité, de l'intelligence dans leurs réponses aux appels d'offres. Tout le monde est entraîné dans cette complexité, avec la mobilisation d'une chaîne d'acteurs différents qui rend les opérations lourdes à monter.

La transformation de société d'économie mixte (SEM) en société publique locale (SPL) est-elle un élément de réponse à cette complexité ?

F. C. / Une SPL est une fille légitime de la collectivité, in house dans le vocabulaire européen. La problématique de la mise en concurrence de l'aménageur ne se pose pas, on gagne évidemment du temps, mais la prise de risque revient intégralement à la collectivité. Ce n'est pas la même chose avec une SEM qui contractualise avec la collectivité sur un projet donné avec un engagement sur la prise de risque. La posture

du Grand Lyon est de réserver la SPL aux opérations exceptionnelles comme Lyon Confluence et, prochainement, au projet concernant La Part Dieu. L'intérêt dans ces deux cas est l'intervention de l'aménageur sur le projet dès l'amont.

Au-delà de cet aspect institutionnel, quelles sont les grandes évolutions que vous présentez ?

F. C. / La relation avec le citoyen est en train de changer profondément, avec l'apparition d'autres espaces d'expression que le traditionnel comité de quartier. Cela entraîne une capacité d'interpellation des collectivités beaucoup moins structurée mais parfois extrêmement puissante, à laquelle il faudra savoir s'adapter. La notion de service d'immatériel va également changer nos métiers ; on ne peut plus imaginer un projet urbain sans ces services, avec des facilités données aux usagers pour se servir de la ville, de type conciergerie, espace de coworking – c'est ce que nous travaillons particulièrement à la Part Dieu avec le groupement coordonné par l'AUC. Ce sont des données programmatiques nouvelles qui impactent nos manières de faire la ville.

Nous devons aussi répondre à une attente forte des habitants (la vitesse du clic) en matière de promptitude à apporter des solutions à leurs problèmes. Là encore, c'est un changement qui impacte nos organisations. Pour résumer, cette attente de services matériels et immatériels exprime les exigences des habitants qui souhaitent une ville plus facile et partant plus solidaire. La « ville intelligente », si elle existe, doit se construire sur de bonnes réponses et, en dépit des contraintes, rendre la vie agréable aux urbains. C'est le challenge énorme qui est devant nous. / Propos recueillis par **A. L.**

Le point de vue de Nicolas Terrassier

Nicolas Terrassier, directeur de l'Agence pour le développement durable de la région nazairienne (ADDRN) jusqu'à la fin août 2013, a co-animé le groupe de travail « Précarité et aménagement - Fabriquer la ville incluante ».

« **L**e modèle de croissance économique classique, avec une crise permanente depuis plus de quarante ans, accentuée par la crise financière qui lui a ôté tout visage humain, a démontré qu'il est incapable d'assurer le plein-emploi. Il laisse de nombreuses personnes au bord de la route. En complément de cette économie qui assure encore la richesse de nos villes et qu'il faut conserver, nous devons donc donner droit de cité à des innovations sur de nouveaux champs – les nouvelles activités "d'inclusion" liées à l'économie sociale et solidaire, une économie du don et de l'échange dont on perçoit tout juste l'apport dans nos sociétés – et nous nourrir des transformations liées à la nécessaire transition écologique. Je le vois en permanence à Saint-Nazaire. Notre urbanisme doit s'enrichir de ces mutations silencieuses, lentes et cachées... et les révéler, les amplifier. Cela implique une écoute très attentive des aspirations, une observation fine des modes de vie. Et probablement un urbanisme plus sobre, qui co-construit avec les habitants dans un certain nombre d'opérations, les impliquant dans les phases de définition, de fonctionnement, leur procurant dans l'action, le "faire", une forme de bien-être. »