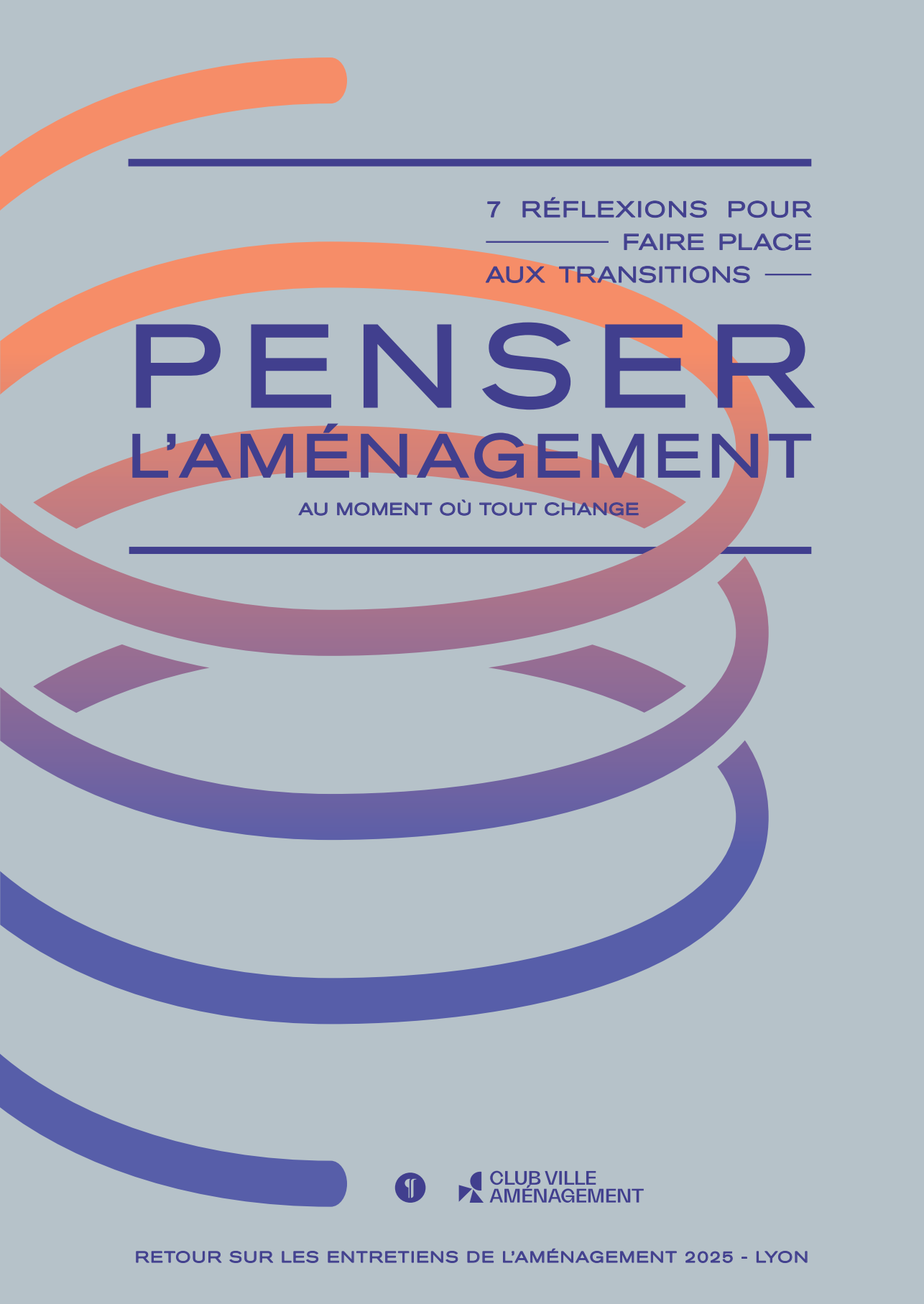




7 RÉFLEXIONS POUR
FAIRE PLACE
AUX TRANSITIONS

PENSER L'AMÉNAGEMENT

AU MOMENT OÙ TOUT CHANGE



CLUB VILLE
AMÉNAGEMENT

RETOUR SUR LES ENTRETIENS DE L'AMÉNAGEMENT 2025 - LYON

7 RÉFLEXIONS POUR
—— FAIRE PLACE
AUX TRANSITIONS ——

PENSER L'AMÉNAGEMENT

AU MOMENT OÙ TOUT CHANGE



CLUB VILLE
AMÉNAGEMENT

SOMMAIRE

1 LA SOBRIÉTÉ FONCIÈRE, NOUVEL AIGUILLON DE L'AMÉNAGEMENT

PAGE 9

2 AMÉNAGEMENT DE L'ADAPTATION ET ADAPTATION DE L'AMÉNAGEMENT

PAGE 21

3 DÉCARBONATION, L'AMÉNAGEMENT À L'HEURE DES CHOIX

PAGE 39

4 L'URBANISME FÉMINISTE, POUR UN DROIT À LA VILLE POUR TOUTES ET TOUS

PAGE 53

5 HABITER SOUS CONTRAINTES, FABRIQUER LA VILLE AUTREMENT

PAGE 67

6 REPENSER L'AMÉNAGEMENT PAR SES CONFLICTUALITÉS

PAGE 81

7 RÉENCHANTER L'AMÉNAGEMENT

PAGE 101



UNE OUVERTURE DÉCISIVE



Les 11^{es} Entretiens de l'Aménagement à Lyon s'inscrivent dans un moment singulier pour le Club Ville Aménagement. Un moment de passage, d'abord, marqué par la transmission de la présidence après plus de sept années d'engagement, mais aussi un moment de continuité et de projection, fidèle à l'esprit collectif qui anime le Club depuis plus de trente ans.

L'évidence, à la lecture comme à l'écoute de ces Entretiens, c'est la vitalité d'une communauté professionnelle qui, loin de se laisser dé-

courager par les incertitudes contemporaines, choisit au contraire d'y faire face par le débat, la confrontation des expériences et la mise en commun des savoirs. Dans un contexte de crises multiples (environnementales, économiques, sociales), où la fabrique urbaine est profondément questionnée, la nécessité de penser et d'agir collectivement n'a jamais été aussi forte.

Depuis plusieurs années, le Club a engagé une ouverture décisive. Ouverture aux jeunes professionnels, désormais pleinement impliqués dans la conduite des groupes de travail et porteurs d'interpellations exigeantes sur le sens de nos métiers. Ouverture également à une plus grande diversité d'acteurs de l'aménagement, dont la présence nombreuse et plurielle à Lyon témoigne de l'élargissement réussi de nos échanges. Cette dynamique nourrit une réflexion renouvelée sur ce que signifie aujourd'hui « aménager ».

Car aménager n'est pas seulement produire des opérations. C'est d'abord une capacité à articuler des enjeux complexes, à transformer une accumulation de contraintes en projet, à faire émerger des solutions là où dominent les blocages. C'est, pour reprendre une formule restée vive dans ma mémoire personnelle, une « ingénierie de l'intelligence » au service d'une ambition politique, pour penser la Cité et rendre possible sa transformation.

Les Entretiens constituent le point d'orgue de cette démarche. Ils ne sont pas un événement isolé, mais l'aboutissement d'un cycle de travail de trois années, structuré autour de groupes thématiques. Ces groupes explorent en profondeur les mutations de nos pratiques, interrogent nos outils, expérimentent de nouvelles approches. Ils produisent une matière précieuse, faite d'analyses, de controverses, de retours d'expérience, qui trouve dans les Entretiens un espace de mise en débat et de partage élargi.

Ce cycle long est l'une des forces du Club. Il permet de dépasser l'immédiateté, de prendre le temps de la maturation, et de construire une pensée collective ancrée dans le réel des projets. Les Entretiens en sont la scène visible, mais ils s'inscrivent dans une continuité où chacun est invité à contribuer.

Le choix de Lyon pour cette édition 2025 n'est pas anodin. Territoire d'expérimentation et de renouvellement des pratiques, la métropole lyonnaise offre un terrain particulièrement fécond pour observer, *in situ*, les tensions, les arbitrages et les innovations qui façonnent les projets urbains contemporains. Des grands projets structurants aux opérations de renouvellement, elle illustre combien la ville est toujours un héritage à transformer, un projet à réinventer. Le dynamisme de la Métropole de Lyon est illustré par les trente partenaires qui ont accompagné le Club dans la réussite de cet événement, qu'ils en soient remerciés.

Ces actes rendent compte de cette richesse. Ils ne prétendent pas apporter des réponses toutes faites. Ils offrent plutôt une matière à penser, à discuter, à prolonger. Ils témoignent d'une profession qui, fidèle à sa vocation, refuse le *statu quo* et affirme, plus que jamais, sa volonté de faire.

Car au fond, ce qui unit les membres du Club, c'est cette conviction partagée : face à la complexité du monde, il ne s'agit pas de renoncer, mais de continuer à concevoir, à expérimenter, à agir. Ensemble.

Les prochains cycles de travail sont déjà en préparation. Ils appellent de nouvelles contributions, de nouvelles voix, de nouveaux regards. Car les Entretiens à venir se construisent dès aujourd'hui, dans l'engagement de celles et ceux qui font vivre le Club.

Éric Bazard
Président du Club Ville Aménagement 2018-2025
Directeur général d'Amiens Aménagement
et de Vallée Idéale Développement



1

LA SOBRIÉTÉ — — FONCIÈRE, NOUVEL — AIGUILLON DE — L'AMÉNAGEMENT

Groupe de travail piloté par
Bernart Bletton, directeur général de SEDIA,
Laurent Girometti, directeur général de l'Epa-Marne Epa-France
accompagnés de **Dominique Renaudet**
et **Maxime Gangloff** de Neoclide

UN BASCULEMENT — DE PARADIGME

Les impératifs de sobriété foncière redéfinissent en profondeur la chaîne de valeur de la fabrique urbaine. La gestion rationnelle, économe et optimisée du foncier, exigée par les orientations politiques et réglementaires actuelles, conduit désormais les aménageurs à intervenir principalement dans des contextes de renouvellement urbain, plutôt que dans des logiques d'extension des villes.

Ce basculement de paradigme introduit de nouveaux défis pour les acteurs de l'aménagement. Travailler dans ce cadre suppose en effet de repenser la manière de produire la ville. Il s'agit d'identifier de nouveaux gisements fonciers, souvent déjà bâtis, mais sous-utilisés, et de les valoriser, bouleversant ainsi l'équilibre économique des opérations et imposant de rechercher des sources de financement inédites.

Au-delà des exigences de sobriété foncière, les aménageurs sont confrontés à des projets de plus en plus exposés et soumis à de fortes attentes, tant sur le plan politique que sociétal, qu'il s'agisse de concevoir des bâtiments plus sobres, de réactiver des sites existants ou de répondre à des impératifs environnementaux et sociaux de plus en plus pressants.

Dès 2020, avant même l'adoption de la loi Climat et Résilience de 2021, un groupe de travail du Club Ville Aménagement s'est constitué afin d'engager une série de réflexions sur les conséquences et les effets que pouvaient avoir les objectifs de sobriété foncière, pour l'aménagement opérationnel. L'ambition de ce collectif consistait à questionner et anticiper les transformations à venir, en identifiant les mutations structurelles susceptibles d'affecter les pratiques des acteurs de l'aménagement.

Ces réflexions se sont poursuivies entre 2023 et 2025 à travers un nouveau cycle d'échanges et d'analyses, dont les objectifs ont été :

- d'une part, observer et rendre compte des conditions concrètes de mise en œuvre des politiques et des projets répondant à l'objectif de Zéro Artificialisation Nette instauré par la loi de 2021, en mettant en lumière les principales interrogations et difficultés rencontrées, sans pour autant remettre en cause la pertinence et la nécessité de la politique de sobriété foncière.
- d'autre part, examiner les impacts de cette politique sur les métiers et les pratiques des aménageurs, en vue de formuler des propositions et des pistes d'action, certaines ayant vocation à nourrir le débat national. L'ensemble des travaux du groupe s'est articulé autour d'une volonté commune : celle de contribuer à rendre cette politique à la fois opérationnelle et équitable, tout en accompagnant les opérateurs dans leur adaptation à un contexte mouvant, marqué par de fortes incertitudes.

ÉCLAIRER LE CHANGEMENT... ET LE CHEMIN

Les enseignements tirés de ces travaux ne visent ni l'exhaustivité ni la démonstration académique. Ils s'inscrivent avant tout dans une démarche d'observation et de partage d'expériences, portée par des professionnels de l'aménagement qui, au contact direct des transformations en cours, se font les premiers « lanceurs d'alerte » sur l'évolution inéluctable du modèle de l'aménagement. L'objectif est bien de nourrir et d'éclairer les réflexions nationales en cours, en interpellant sur la nécessité d'adapter les modèles de l'aménagement (et particulièrement leurs fondements économiques) à travers des constats et des pistes destinés à être débattus et approfondis collectivement.

Si ces travaux soulignent de manière concrète les effets et les difficultés opérationnelles rencontrées dans la mise en œuvre du ZAN, ils réaffirment avec force la pertinence et la légitimité de cette stratégie de sobriété foncière. L'inscription du ZAN dans le cadre législatif et réglementaire a suscité une prise de conscience sans précédent, là où les politiques antérieures de gestion économe de l'espace, notamment amorcées par la loi SRU, n'avaient pas produit les mêmes effets.

C'est dans cette perspective que le groupe a conduit ses réflexions, pour favoriser une mise en œuvre à la fois juste et opérationnelle de cette politique, tout en accompagnant les opérateurs dans leur adaptation à un environnement territorial et économique en profonde mutation.



UNE APPROPRIATION —— DIFFÉRENCIÉE SELON ——— LES COLLECTIVITÉS

L'application de l'objectif ZAN demeure contrastée selon les contextes territoriaux. Les conditions locales telles que la densité urbaine, la disponibilité foncière, la structure économique ou les dynamiques démographiques génèrent des approches très disparates. Dans les zones tendues, les arbitrages se révèlent particulièrement complexes, tandis qu'ailleurs, la diversité des niveaux d'application souligne la nécessité d'adapter les stratégies à la singularité de chaque territoire.

Face à la raréfaction du foncier mobilisable, toutes les collectivités sont amenées à déployer de nouvelles stratégies. Lorsqu'il n'existe pas de friches aménageables, certaines engagent des démarches de renaturation pour accueillir des activités sur des espaces naturels en contrepartie de mesures compensatoires. Cette contrainte entraîne parfois une profonde remise en question de plusieurs projets, dont certains doivent être réorientés, redimensionnés, voire abandonnés.

UNE VISION COMMUNE POUR FAIRE AUTREMENT

La sobriété foncière appelle à clarifier les priorités, à hiérarchiser les besoins et à assumer les renoncements nécessaires. Dans ce contexte, les aménageurs jouent un rôle essentiel pour accompagner les élus, démontrer la faisabilité d'approches alternatives et garantir la qualité des projets malgré les compromis requis. L'enjeu n'est pas de « faire moins », mais d'innover, de réinventer les modèles, croiser les usages, et stimuler la créativité dans un environnement où la superposition des fonctions urbaines et la poursuite simultanée de certains objectifs deviennent de plus en plus difficiles à concilier.



DES OUTILS À MOBILISER POUR LA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE DES PROJETS

La question du modèle économique des opérations de requalification des friches occupe désormais une place centrale. Les recettes issues de la commercialisation des terrains ne suffisent plus à équilibrer les bilans, ce qui rend indispensable le recours à des dispositifs de soutien tels que le Fonds friches ou le Fonds vert, dont l'utilisation ne peut toutefois être systématique.

Parallèlement, la mise en œuvre de l'objectif ZAN transforme en profondeur la manière d'appréhender la ressource foncière. La prise de conscience du caractère fini du foncier pousse les acteurs publics à développer une approche patrimoniale de long terme et à renforcer la maîtrise publique des terrains stratégiques. Les collectivités comprennent désormais que les mêmes parcelles devront être mobilisées et requalifiées au fil des cycles urbains et immobiliers successifs.

Face à la raréfaction du foncier disponible, les collectivités développent de nouvelles stratégies : certaines engagent des démarches de portage foncier ou expérimentent des outils juridiques tels que les baux à construction (BAC) ou les baux réels solidaires d'activité (BRSA) ; d'autres, confrontées à l'absence de friches mobilisables, s'orientent vers des projets de renaturation et des dispositifs de compensation écologique. Dans certains cas, le ZAN conduit à repenser en profondeur, voire à abandonner, certains projets d'aménagement.

UNE AFFAIRE DE PARTENARIATS POUR RÉUSSIR LE ZAN

La réussite du ZAN repose sur une collaboration renforcée entre acteurs publics et privés. La mobilisation et la transformation des friches nécessitent une planification foncière claire et de long terme, notamment sur les sites industriels. Cette visibilité est indispensable pour permettre aux aménageurs et aux investisseurs privés d'engager leurs ressources dans des projets de reconversion s'inscrivant sur plusieurs années.

LES FONCIERS INDUSTRIELS, UN LEVIER STRATÉGIQUE

Les fonciers industriels constituent un atout majeur du recyclage urbain, à la croisée des enjeux environnementaux, économiques et territoriaux. Certains industriels amorcent déjà une transition, optimisant l'usage de leurs sites par des stratégies de compactage ou de verticalisation. Cependant, un effort de sensibilisation reste nécessaire pour généraliser ces pratiques.



Dans un contexte de tension foncière et de hausse des prix, les aménageurs doivent élargir leur périmètre d'action, en intervenant plus en amont pour sécuriser le foncier et plus en aval pour maintenir leur capacité d'opération. Cette exigence est encore plus forte pour les aménageurs privés, dépourvus d'outils de préemption. Parallèlement, ils doivent renforcer leurs compétences pour mieux s'adapter aux besoins spécifiques et évolutifs des fonciers industriels.

DE NOUVELLES ALLIANCES AVEC LES OPÉRATEURS PRIVÉS

Face à des contraintes réglementaires accrues, les opérateurs privés font évoluer leurs modèles vers des interventions plus précoces et durables. Les acteurs spécialisés dans la reconversion des sites pollués ou dégradés promeuvent le développement de partenariats public-privé permettant de mutualiser l'ingénierie, de partager les risques et d'anticiper les conflits d'usage.

LES EPF, GARANTS DE LA MAÎTRISE PUBLIQUE

Les Établissements Publics Fonciers jouent un rôle stratégique pour anticiper la raréfaction des terrains développables et préserver la capacité d'intervention publique, qu'il s'agisse d'habitat ou d'activité économique. Dans ce cadre, les collaborations entre collectivités, aménageurs et EPF doivent encourager des approches innovantes : dissociation foncier-bâti, montage de foncières ou portage partagé. L'articulation entre aménageurs et EPF apparaît ainsi déterminante pour mobiliser les fonciers de demain.

LE ZAN BOUSCULE LE MODÈLE — — DE L'AMÉNAGEUR

L'objectif de ZAN remet profondément en question les modèles économiques traditionnels de l'aménagement. La logique du bilan d'opération autoportant, adaptée à la création *ex nihilo* de nouveaux quartiers, ne fonctionne plus dans les opérations de recyclage urbain. Désormais, dans ces configurations, les périmètres d'aménagement ont tendance à être plus petits, alors qu'ils ont un impact élargi sur l'environnement déjà urbanisé dans lequel ils s'insèrent.

Cette évolution accentue la porosité entre le bilan d'aménagement et d'autres sources de financement, publiques ou partenariales. Elle conduit à un éclatement de la notion même de « bilan d'aménagement » et invite à inscrire chaque opération dans une stratégie territoriale plus large, par exemple à l'échelle intercommunale, où certaines dépenses d'investissement peuvent être mutualisées. Cela suppose des choix politiques et financiers assumés de la part des collectivités.

L'aménagement ne peut donc plus se penser à l'échelle d'un seul projet : il doit s'intégrer à une vision globale de développement urbain, cohérente et opérationnelle. Cela implique :

- des documents d'urbanisme plus stratégiques et plus opérationnels ;
- une meilleure articulation entre la planification et la mise en œuvre, notamment dans la prise en compte des incidences financières ;
- la possibilité de capter la valeur créée par la transformation urbaine à une échelle plus large (fiscalité locale adaptée, mécanismes de redistribution ou de captation de plus-value) ;
- et un renforcement de l'ingénierie sur l'ensemble de la chaîne des métiers de l'aménagement, de la stratégie foncière à la gestion opérationnelle, afin de retrouver des équilibres économiques dans des montages plus complexes.

QUEL(S) MODÈLE(S) ÉCONOMIQUES DÉSORMAIS ?

Pendant le cycle de trois ans, le groupe de travail a dédié une partie des travaux pour réfléchir aux mutations des modèles économiques dans ce contexte de sobriété foncière (équilibre financier des projets, coûts d'acquisition, besoins en financement, rentabilité des opérations). Démarche qui a permis de constater la remise en cause du traditionnel bilan d'opération, désormais insuffisant pour assurer la viabilité économique des projets. Et d'identifier les adaptations nécessaires pour favoriser le recyclage des sols déjà urbanisés.

L'objectif était de caractériser les conséquences de ces évolutions sur le positionnement des aménageurs dans la chaîne de valeur immobilière et de proposer des modèles économiques compatibles avec les exigences de sobriété foncière.

ET QUELS MÉTIERS ?

Alors que la sobriété foncière s'impose peu à peu comme un nouveau cap pour les territoires, le groupe de travail ZAN a voulu aller plus loin, et comprendre ce que cette transition change concrètement sur les métiers et les compétences des aménageurs. À quels nouveaux besoins faire face ? Quels savoir-faire à développer, mutualiser ou externaliser pour s'adapter à cette transformation des modes d'intervention ?

Car c'est de métamorphose dont il s'agit. Pour promouvoir des projets qui associent la concertation citoyenne, une densification mieux acceptée, le recyclage urbain, la renaissance et la compensation écologique, la production d'énergies renouvelables, la gestion immobilière ou la détection foncière. Autant d'évolutions qui imposent une montée en compétences rapide, une ouverture à de nouveaux métiers, et un investissement dans la formation continue.

Face à cette complexité croissante, les aménageurs apprennent à tisser des alliances durables. Groupements interprofessionnels, sociétés de projet, protocoles de collaboration — les formats se multiplient autour d'une même logique : réunir des expertises complémentaires pour faire émerger des projets plus justes, plus agiles, plus durables.

QUELS SUJETS RESTENT À APPROFONDIR ?

L'impératif écologique bouleverse les modèles d'aménagement, l'injonction de sobriété foncière grippe les équilibres financiers et opérationnels. La reconversion se fait de plus en plus sans surface bâtie supplémentaire, donc sans recette pour l'aménageur. Le chassé-croisé des acteurs de la chaîne de l'aménagement et de l'immobilier pousse à questionner sur les compétences, les valeurs, la plus-value des aménageurs.

Certains sujets restent en phase d'émergence, dans un environnement économique incertain et un cadre politique et juridique en évolution. Ces thématiques concernent notamment :

- l'évaluation de la mise en œuvre de la réglementation liée à la sobriété foncière ;
- les mécanismes de compensations environnementales et agricoles ;
- les modalités de dissociation foncier/bâti ;
- la prise en compte des critères extrafinanciers et l'évaluation socio-économique des projets ;
- la définition de la bonne échelle des opérations ;
- le développement de nouveaux partenariats et la diversification des métiers de l'aménagement.

Des réflexions qui gagneraient à être prolongées pour approfondir trois questions clés :

- la reconstitution de la chaîne de valeur de l'aménagement et la redéfinition de la place de nos structures ;
- les formes de coopération à inventer entre acteurs publics et privés ;
- l'émergence de nouveaux modèles économiques et de critères d'évaluation intégrant pleinement la dimension extrafinancière.

QUELLES SUITES — — À DONNER DANS LES FUTURS — TRAVAUX DU CLUB ?

Les sujets du ZAN et de la sobriété foncière ont constitué depuis 2020 un point d'entrée central, tant ils questionnent en profondeur nos modèles d'intervention.

Si les sujets sont loin d'être épuisés, il apparaît aujourd'hui que le prisme de la sobriété foncière est désormais intégré aux pratiques et qu'il est difficilement dissociable d'autres enjeux structurants pour l'avenir de l'aménagement.

Plusieurs pistes d'approfondissement peuvent ainsi être envisagées :

SUR LE VOLET ÉCONOMIQUE

Élargir l'échelle des bilans d'opérations :

- en réfléchissant à l'intégration des aménités urbaines dans l'évaluation des opérations
- en étudiant les critères extrafinanciers qui vont être développés dans les stratégies des acteurs du financement de l'aménagement et de l'immobilier. En étudiant la notion des bénéfices d'une opération d'aménagement en dehors du seul spectre de l'évaluation par le bilan économique : comment démontrer que, au-delà du déficit apparent, d'autres bénéfices existent pour la collectivité ? Quel argumentaire pour convaincre des élus à se lancer dans des opérations *a priori* déficitaires sur le plan économique, mais avec de grandes vertus sociales ou environnementales ? etc.

SUR LE VOLET DES MONTAGES, PARTENARIATS ET MÉTIERS

Aborder la question du diffus et des centres anciens, en questionnant les outils et leviers adaptés pour réussir les opérations de renouvellement urbain : que faut-il proposer aux élus pour mener une action foncière, ou pour conduire des opérations en renouvellement urbain sans toujours disposer de foncier maîtrisé ? Quels partenariats ?

Par ailleurs, l'étude de ces partenariats met en évidence que, au-delà du modèle économique des opérations d'aménagement, il serait tout aussi pertinent d'interroger celui de l'aménageur lui-même. Cette réflexion s'inscrit dans l'exploration de l'avenir du métier, alors qu'il ne peut plus s'exercer de manière isolée.

Aborder le modèle économique de l'aménagement au regard de ceux des différents acteurs : propriétaires fonciers, promoteurs, investisseurs, collectivités, intervenants divers dans la chaîne de valeur.

SUR LE VOLET DE LA RELATION AMÉNAGEUR/COLLECTIVITÉ

Interroger la posture de l'aménageur dans sa relation avec les collectivités, et réciproquement.

- Renforcer l'accompagnement des collectivités et des élus, avec l'étude de démarches pédagogiques et de stratégies adaptées pour faciliter l'appropriation des enjeux et la prise de décision ;
- Mieux conjuguer l'acte d'aménager et l'élaboration des règles d'urbanisme, avec un lien évident et un rapprochement nécessaire pour des règles adaptées aux réalités du terrain ;
- Décrypter les postures des collectivités et les sensibiliser sur l'équilibre à trouver entre le rôle de puissance publique locale, régulateur, prescripteur et celui d'actionnaire d'opérateurs (renvoyant à des notions de bonne gouvernance, de partage du risque, du financement, etc.).

SUR LE VOLET DE L'ACTION FONCIÈRE

Nourrir la démarche d'un nouveau rapport à la propriété, au sol et à la densité pour mieux intégrer ces dimensions dans les métiers de l'aménagement et accompagner l'évolution des pratiques.

Explorer les conditions permettant d'encourager la rotation d'actifs : comment trouver des intérêts communs en croisant les regards individuels des promoteurs, propriétaires fonciers, maîtres d'ouvrage et collectivités afin de créer les conditions favorables à une rotation d'actifs et/ou une opération de renouvellement urbain ? Quels leviers fiscaux et réglementaires ?

Explorer les conditions de réussite de la dissociation foncière en dépassant le seul prisme économique au regard des dimensions sociales, culturelles et juridiques qui conditionnent la faisabilité de ce type de montage.

Aborder le sujet de la compensation, outil moins mature et moins étudié.

L'objectif était de caractériser ces évolutions et leurs conséquences sur le positionnement des aménageurs dans la chaîne de valeur immobilière, en vue de passer des mécanismes économiques traditionnels (extension, valorisation foncière) à des modèles adaptés au recyclage des sols déjà urbanisés.



AMÉNAGEMENT DE L'ADAPTATION ET — ADAPTATION DE L'AMÉNAGEMENT

Groupe de travail piloté par

Romain Champy, directeur de l'aménagement et des transitions à Oppidea-Europolia,
Isabel Diaz, IGEDD, Florent Sainte Fare Garnot, directeur général de la SPL Lyon Part-Dieu,
Soraya Hamrioui, directrice générale adjointe à l'aménagement chez Grand Paris Aménagement,
Céline Tignol, IGEDD, accompagnés par Julien Despax et Mohamed Benzerzour
de l'Atelier Franck Boutté et associés

AVEC LA CULTURE DE L'ADAPTATION, — VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME(S) —

Le changement climatique n'est plus une hypothèse, mais une réalité dont les effets s'affirment déjà sur nos territoires. Sécheresses, canicules, incendies, inondations, recul du trait de côte, submersions marines ou risques sanitaires liés à la chaleur... Ces phénomènes, de plus en plus fréquents et intenses, bouleversent les conditions de vie sur les territoires que nous aménageons. Alors que les politiques d'atténuation demeurent indispensables, force est de constater que les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ne sont pas tenus, et tout indique que nous nous dirigeons vers un réchauffement supérieur à 2 °C, avec pour la France métropolitaine, une élévation attendue des températures de +4 à +6 °C d'ici la fin du siècle. Ce constat impose de considérer l'adaptation non plus comme un renoncement, mais comme un impératif.



Cette orientation résonne avec l'actualité réglementaire. L'État élabore le 3^e Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC 3) et déploie la Trajectoire de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC), qui offre un cadre prospectif commun sur l'évolution du climat en France. À l'échelle européenne, la stratégie climat révisée en 2021 fixe l'ambition d'une « Europe résiliente ». Ces documents structurent désormais l'action publique et deviennent des références majeures pour les acteurs de l'aménagement.

En parallèle, les événements climatiques récents ont constitué un contexte saisissant au cours des trois dernières années. La succession de vagues de chaleur record, les sécheresses historiques de 2022 et 2023, les inondations meurtrières dans plusieurs vallées françaises, ou encore les tempêtes qui ont ravagé certaines communes, rappellent brutalement la vulnérabilité de nos territoires. Ces épisodes extrêmes ont non seulement renforcé la visibilité du sujet dans le débat public, mais aussi souligné l'urgence d'outiller la décision politique et la pratique de l'aménagement face à des phénomènes d'une ampleur inédite.

Encore faut-il comprendre ce que ce nouvel impératif change concrètement dans la manière de fabriquer la ville. Car entrer dans la culture de l'adaptation suppose un véritable changement de paradigme. Il s'agit d'apprendre à connaître les aléas climatiques, à identifier les vulnérabilités territoriales et à anticiper des futurs incertains. Ces enjeux dépassent largement le cadre du projet urbain : ils concernent la résilience des réseaux (eau, énergie, mobilités), la mutation des filières économiques (agriculture, tourisme, construction) et l'organisation même de l'action publique. Adapter nos villes, c'est désormais penser l'aménagement comme un projet multi-échelles reposant sur une gouvernance renouvelée, ouverte et coopérative entre l'État, les collectivités, les aménageurs et les habitants.

C'est dans ce contexte que le Club Ville Aménagement a ouvert ce cycle de travail spécifique « Ville et adaptation au changement climatique », pour explorer ce que l'adaptation change à notre manière de faire la ville et à la posture de l'aménageur, non pas en opposition à l'atténuation, mais dans une logique de complémentarité

Les débats ont été structurés autour de 3 grandes questions :

Le savoir et le savoir-faire : à quoi doit-on s'adapter ? Comment organiser et rendre accessible la connaissance pour éclairer les décisions et actions d'adaptation ? Comment intégrer cette connaissance dans la conception et la mise en œuvre des stratégies d'aménagement alors que celle-ci modélise des trajectoires incertaines ? Quelles nouvelles compétences sont rendues nécessaires ?

La prise de décision : comment assurer un débat démocratique inclusif autour des stratégies d'adaptation et intégrer la justice sociale dans ces politiques ? Comment articuler ces décisions et ces actions aux limites administratives dans lesquelles elles s'insèrent alors que les phénomènes sur lesquelles elles agissent les dépassent largement ?

Le financement : quel est le coût de l'adaptation ? Quels mécanismes de financement peuvent être développés pour soutenir les mesures d'adaptation ? Comment gérer les risques associés aux actifs échoués et améliorer l'assurabilité des infrastructures et des actifs immobiliers ?

VERS DE NÉCESSAIRES (R)ÉVOLUTIONS

VERS UNE HYBRIDATION ENTRE ATTÉNUATION ET ADAPTATION

Chacun des experts invités à s'exprimer pointe le même risque : que l'effort consenti pour lutter contre les causes du réchauffement climatique (atténuation) soit détourné pour s'occuper seulement de ses conséquences (adaptation).

Après plusieurs décennies centrées sur l'atténuation, le discours semble évoluer. Face à l'impossibilité manifeste de « résoudre » rapidement le dérèglement climatique, beaucoup d'acteurs soulignent aujourd'hui l'urgence de répondre aux impacts déjà visibles, et donc de s'adapter. Ce basculement s'explique aussi par la nature même des bénéfices : l'adaptation, locale et directement perceptible là où elle est mise en œuvre, apparaît plus valorisable que l'atténuation, dont les avantages, globaux et différés, sont moins tangibles. Ce décalage favorise la tentation d'un repli sur des stratégies individuelles, au risque d'un « dilemme du prisonnier » planétaire où chacun reporte sur autrui l'effort de réduction des émissions.

Pour éviter ce scénario, un consensus émerge :

— **Par souci d'équité**, il n'est pas admissible que des pays peu exposés ou peu vulnérables s'octroient le droit à une politique émettrice et adaptative durant encore des décennies, alors que les plus fragiles et faiblement industrialisés subissent en premier les impacts du changement climatique.

— **Par réalisme**, l'efficacité des mesures d'adaptation dépend du niveau de réchauffement. Au-delà de certains seuils, les solutions (le rafraîchissement par le végétal, la protection par une digue...) cesseront de fonctionner. Adapter sans atténuer mène à l'impasse.

Au-delà de cette complémentarité, il s'agit de promouvoir les actions hybrides qui répondent simultanément aux deux objectifs, tout en reconnaissant que l'atténuation implique elle-même des transformations profondes, requérant une adaptation spécifique. Dans cette perspective, les deux concepts deviennent les facettes d'un même processus de transformation. Sans renoncer à leur distinction analytique, il apparaît ainsi nécessaire, dans la pratique, de favoriser leur intégration. Repérer les stratégies à double bénéfice, refuser de concevoir l'un sans l'autre sont des réflexes à avoir tant dans les pratiques d'aménagement que les futures réflexions du Club Ville Aménagement.

UN NÉCESSAIRE SAVOIR THÉORIQUE

Les interventions des experts (Magali Reghezza-Zitt, Vincent Viguié et Aude Bodiguel), traduisent bien un discours à l'échelle des territoires, des villes, des collectivités, mais pas à celle de l'aménagement urbain opérationnel.

Pourtant l'adaptation est d'abord une affaire de connaissance. Et comprendre les aléas, les vulnérabilités et leurs interactions est la première condition d'une action pertinente. Une littérature constituée et centrée sur les pratiques d'adaptation à l'échelle intermédiaire du projet urbain semble donc aujourd'hui manquer. Tout comme une meilleure (re)connaissance de la géographie des enjeux et vulnérabilités pour prioriser l'adaptation.

L'adaptation est locale et intéressée, lorsque les bénéfices d'un effort d'atténuation sont virtuellement distribués à toute la planète.

En effet, une partie significative des efforts d'adaptation se joue à des échelles qui dépassent largement le projet urbain. Dans des territoires interconnectés, le « site de projet » est soumis, par effet de propagation, à des risques lointains qui mettent en danger les lignes d'approvisionnement. Enfin, lorsque certains « points de basculement » sont atteints, des solutions d'adaptation cessent de fonctionner, multipliant les impacts et aggravant la crise.

Ces défis suggèrent un « retour de la pensée de l'aménagement du territoire », une culture de l'aménagement capable d'intégrer des échelles géographiques pertinentes pour appréhender les phénomènes climatiques et leurs conséquences.

— Le projet d'écoquartier résilient de Caen Presqu'île a été stoppé après des études révélant les impacts de l'élévation du niveau de la mer. Une étude hydraulique à l'échelle de la vallée de l'Orne est en cours, démontrant la nécessité d'une réflexion à une échelle plus large que celle du projet urbain.

— Le déplacement du village de Miquelon illustre une approche territoriale globale de la gestion des risques littoraux et du recul du trait de côte. La gestion de la bande côtière repose sur des projections de risque d'érosion et de submersion, nécessitant des outils de cartographie à l'échelle de façades littorales entières. Les stratégies d'adaptation doivent être cohérentes entre territoires et s'inscrire dans la profondeur de l'espace littoral.

— Le projet Euroméditerranée illustre la nécessité d'une approche intégrée à l'échelle du bassin versant pour gérer les risques d'inondation. Le tracé du ruisseau des Aygalades sert de fil conducteur pour une réflexion collective impliquant divers acteurs. L'objectif est d'assurer une cohérence territoriale en appliquant les approches développées sur l'amont du fleuve.

LA TEMPORALITÉ AU CŒUR DE L'ADAPTATION

Contrairement à l'atténuation, dont les objectifs sont souvent fixés par la loi (l'abaissement des seuils carbone de la RE2020 par exemple), l'évolution des aléas naturels est incertaine : à quel horizon se projeter ? Sur quelle référence *dimensionner* les solutions d'adaptation (à quelle temporalité garantir le confort thermique d'un bâtiment, face à quelle élévation de la mer construire une digue...) ? Cette incertitude appelle une posture d'adaptabilité permanente.

Face à l'incertitude climatique, plutôt que d'arbitrer sur un dimensionnement unique, ou de prévoir une unique trajectoire préphasée, il s'agit d'offrir la possibilité d'une diversité d'actions d'adaptation à enclencher selon l'évolution observée. Donner la possibilité d'installer un système de rafraîchissement, de démonter des programmes si la digue s'avère trop basse, d'offrir de l'ombrage même si telles essences végétales ne tiennent pas face à la sécheresse, etc. Ce raisonnement en chemins d'adaptation ouvre des perspectives fécondes pour la conception et pose la question du suivi de la stratégie après la livraison d'un aménagement.

L'adaptation devient ainsi un processus, non une fin.

QUELLE GOUVERNANCE DU SAVOIR POUR L'ADAPTATION ?

Les stratégies d'adaptation reposent à la fois sur des choix politiques et sur une expertise scientifique, indispensable face à la complexité et au caractère local des phénomènes climatiques. Le diagnostic, la définition précise des aléas et l'analyse de leur dynamique sont des étapes déterminantes pour agir et justifier une décision. Dans la plupart des projets étudiés, la présence d'un « tiers de confiance » scientifique s'impose naturellement. Toulouse Métropole s'est ainsi dotée d'un climatologue pour accompagner ses politiques de verdissement. L'EPF d'Occitanie a cartographié, avec le BRGM et le CEREMA, les zones exposées à la submersion marine d'ici 2100. Le Département des Pyrénées-Orientales a mis en place un laboratoire dédié à la sécheresse.

Cependant, produire la connaissance scientifique ne suffit pas. Il faut aussi savoir l'interpréter et la transmettre. Les acteurs non experts doivent la recevoir de façon claire, neutre et intégrée au projet. Le projet de la Presqu'île de Caen, après des années d'études, a été abandonné non par contrainte réglementaire, mais suite à l'évaluation, par les concepteurs, de l'impact concret des premières submersions sur la viabilité du projet.

Cette expérience met en lumière la nécessité d'une véritable « gouvernance du savoir » : mise à jour des données, interprétation contextualisée, décision politique fondée sur l'acceptabilité des impacts. Pour l'avenir, les aménageurs devront réfléchir à la structuration de cette expertise : avec qui travailler ? Quelles compétences intégrer ?

L'adaptation suppose également de nouer des partenariats au-delà des acteurs habituels de l'aménagement, car la caractérisation d'un risque exige du temps et dépasse souvent les seules compétences locales. Le projet des Aygalades, porté par Euroméditerranée, a ainsi mobilisé État, collectivités, agences, associations et opérateurs privés autour d'une réflexion commune.

UN SURCÔÛ IMMÉDIAT MOINDRE QUE CELUI DE L'INACTION

Dans un contexte marqué par la crise immobilière, la contraction des bilans d'aménagement et la tension sur les finances publiques, la question du financement de l'adaptation s'impose. Plusieurs rapports récents ont tenté d'en estimer le coût. En 2024, La Cour des comptes¹ évoquait un « mur d'investissements », tandis que l'I4CE évaluait les besoins selon les secteurs, notamment pour les bâtiments². Tous insistent toutefois sur les fortes limites méthodologiques de ces évaluations.

Comme l'a rappelé Guillaume Dolques (I4CE), le coût de l'adaptation ne peut être isolé. Il se mêle à d'autres politiques sectorielles et dépend des choix de dimensionnement face aux aléas, donc du niveau de service souhaité. Plutôt que d'attendre la mise en place coûteuse de politiques dédiées, il préconise d'intégrer dès maintenant un « réflexe adaptation » dans toutes les politiques existantes, afin d'en mutualiser le coût. Cela suppose néanmoins de nouvelles organisations et compétences spécifiques au sein des structures, le véritable « mur » pouvant être celui des compétences plutôt que des financements.

Même si le coût précis reste incertain, un consensus se dégage : anticiper coûte moins cher que subir. Dans le champ de l'aménagement, se pose alors la question de la répartition des coûts entre concepteurs, aménageurs et exploitants, souvent distincts. Comment convaincre ces acteurs d'investir dans des solutions d'adaptation qui apparaissent d'abord comme des dépenses ? Laurence Roux (Banque des Territoires) évoque le développement de mécanismes financiers liant prêts et critères extra-financiers, comme le prévoit la taxonomie européenne. Ces dispositifs, encore expérimentaux, visent à valoriser les bénéfices non monétaires de l'adaptation.

À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ADAPTATION

En juin 2025, le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan publiait son rapport *Repenser la mutualisation des risques climatiques*³, alertant sur le vacillement du modèle assurantiel français face à une sinistralité croissante.

La multiplication des tempêtes, inondations, sécheresses et incendies fragilise le régime Cat Nat et pousse certains assureurs à se retirer de territoires jugés trop vulnérables. Breil-sur-Roya, dévastée par la tempête Alex en 2020, illustre ces difficultés : reconstruction ralentie, refus d'assurance, et financements limités à une « reconstruction à l'identique » inadaptée aux risques futurs. L'assurance, fondée sur la mutualisation, peine désormais à couvrir des risques devenus systémiques.

1 Cour des comptes, *le rapport public annuel 2024*, mars 2024 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2024>

2 I4CE, *Anticiper les effets d'un réchauffement de +4 °C : quels coûts de l'adaptation ?*, avril 2024 : <https://www.i4ce.org/publication/anticiper-effets-rechauffement-4-degrees-adaptation-climat/>

3 VIENNOT, Mathilde, DE MONTAIGNAC, Marine et ROBINET, Alice, *Repenser la mutualisation des risques climatiques*, Paris, Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin 2025 : <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/repenser-la-mutualisation-des-risques-climatiques>

S'ajoute une autre réalité : la perte de valeur des biens exposés, ou *actifs échoués*. À Miquelon, un village doit être déplacé vers les hauteurs. À Villeneuve-Saint-Georges, les inondations ont conduit à reloger les habitants et renaturer le site pour 90 M€, sans création de valeur immobilière. Sur le littoral, le marché foncier reste aveugle au risque climatique : les prix demeurent élevés, freinant les acquisitions publiques malgré la progression de l'érosion et de la submersion.

Ces exemples révèlent la faible rentabilité des projets de retrait ou de recomposition. Si la loi Climat et Résilience prévoit des décotes foncières pour le recul du trait de côte, sa mise en œuvre reste marginale et sensible politiquement. Qu'il s'agisse du recul du modèle assurantiel ou de la dévalorisation d'actifs, la même question s'impose : qui en supporte le coût ? Ces arbitrages seront inévitables et devront intégrer la dimension sociale des vulnérabilités. Les populations les moins dotées sont aussi les plus exposées. Adapter nos territoires, c'est donc aussi réduire ces inégalités face au risque.



VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ?

DÉMOCRATISER L'ADAPTATION ET LA CULTURE DU RISQUE

L'adaptation ne saurait être réduite à une ingénierie technique. Elle engage des choix politiques et sociaux fondamentaux, dont la légitimité repose sur l'association des habitant·es et sur une gouvernance renouvelée. Face à l'ampleur et à l'imprévisibilité des phénomènes climatiques, l'aménagement doit évoluer pour anticiper et intégrer le risque dans les pratiques locales. À ce titre, deux leviers apparaissent essentiels : agir en amont dans la planification et développer la capacité des habitant·es à cohabiter avec le risque.

Construire une culture partagée du risque signifie rendre visibles les aléas, expliquer leur intensité et inciter à des comportements adaptatifs. Cela suppose de revoir l'acceptabilité des contraintes, en intégrant des usages flexibles : jardins et rez-de-chaussée conçus pour l'inondabilité, espaces d'évacuation temporaires ou migration planifiée.

La posture de l'aménageur est là déterminante, tant il doit renforcer la capacité individuelle et collective à faire face, en travaillant simultanément sur les échelles territoriales et sur celles de la vie quotidienne, tout en anticipant le climat futur et en traitant les vulnérabilités présentes.

Ces décisions sont aussi profondément politiques : maintien, renforcement, retrait ou abandon transforment un territoire et ne peuvent être laissés aux seuls techniciens. Leur acceptabilité dépend d'une transition juste, évitant toute injustice sociale, et de l'association des habitant·es dès le début des projets. Les exemples de Miquelon et Villeneuve-Saint-Georges montrent que la co-construction, la pédagogie et une implication continue garantissent adhésion et durabilité. Enfin, la différence d'échelle temporelle entre les risques (décennies) et les mandats politiques (années) impose un effort de projection de long terme et un dialogue constant entre collectivités, État et société civile.

L'adaptation doit ainsi s'imposer comme un nouveau contrat social, associant institutions, expert·es et citoyen·nes pour affronter un changement climatique porteur d'incertitudes et de transformations majeures.

REPENSER NOS RÉFÉRENTIELS VERS L'INTERSCALAIRE

Les travaux ont mis en évidence un décalage majeur. En effet, les phénomènes climatiques dépassent les limites administratives, quand l'aménagement reste encastré dans des périmètres décisionnels fragmentés. Cette disjonction freine la cohérence des stratégies d'adaptation et la capacité à agir à la bonne échelle.

Ce décalage invite à repenser le cadrage dans lequel l'adaptation doit être pensée et intégrée. Il s'agit non seulement de mieux reconnaître les échelles pertinentes des phénomènes climatiques, mais aussi de créer des espaces de responsabilité, de décision et d'action capables de décliner les stratégies élaborées à grande échelle dans des opérations locales. Cette articulation renvoie à des enjeux de gouvernance démocratique et interroge la culture même du projet d'aménagement du territoire, qui retrouve ici une pertinence centrale.

Deux pistes apparaissent alors :

- **Repenser notre cadre administratif**, en redonnant du poids aux échelles géographiques les plus en phase avec les enjeux climatiques (par exemple, le bassin versant) et où l'aménageur peut contribuer à l'organisation d'un « puzzle territorial », articulant planification nationale, stratégies régionales et démarches opérationnelles.
- **Inventer des outils inter- ou transcales**, capable de transformer la culture de projet et l'ingénierie de l'aménagement.

DES EXEMPLES ÉVOCATEURS

- À Caen Presqu'île, l'arrêt d'un projet d'écoquartier a montré comment une opération pensée à l'échelle du site doit finalement être réinterrogée à l'échelle de la vallée de l'Orne, dès lors que de nouvelles données sur la submersion marine révèlent des vulnérabilités élargies.
- La gestion du trait de côte par l'EPF Occitanie ou le GIP Littoral Aquitain illustre le caractère intrinsèquement multi-échelles de l'adaptation. Ces démarches associent stratégie nationale, déclinaisons régionales et actions locales, et recourent à des outils fonciers innovants pour organiser la recomposition spatiale.
- Dans les Pyrénées-Orientales, la mise en place d'un « laboratoire de la sécheresse » au niveau départemental souligne la nécessité d'une prise en charge de phénomènes qui affectent l'ensemble du territoire et nécessitent des transformations productives.
- À Miquelon, la relocalisation intégrale du village a reposé sur une gouvernance multiacteurs inédite, mobilisant la commune, l'État, un aménageur (GPA) et les habitants dans une démarche de co-construction, en dehors des cadres administratifs habituels.

Ces expériences montrent que les grands enjeux de l'adaptation (habitabilité des territoires, résilience des réseaux, pérennité des filières économiques, gestion des risques naturels majeurs) se jouent à des échelles qui dépassent le projet urbain singulier. Et appellent une refonte de la gouvernance : montée en compétence des collectivités, articulation forte entre science et décision politique, reconnaissance du rôle de l'État comme garant des solidarités financières et territoriales, mais aussi inventivité des outils opérationnels.

L'adaptation s'affirme ainsi comme un défi à la fois institutionnel, pour dépasser le cloisonnement administratif, et opérationnel, et transformer la culture du projet dans la durée.

AMÉNAGER L'ADAPTATION, ADAPTER L'AMÉNAGEMENT

Les enjeux d'adaptation au changement climatique refondent profondément la pensée de l'aménagement. Ils exigent une révision des échelles d'action, des stratégies et des outils mobilisés, en imposant une approche transscalaire et systémique. L'adaptation n'est plus seulement une déclinaison technique de la résilience, elle devient un cadre qui réoriente les finalités mêmes de l'aménagement du territoire.

Puisque les phénomènes climatiques dépassent largement les frontières administratives (l'inondation se comprend à l'échelle du bassin versant, la sécheresse à celle d'une vallée, l'érosion à celle du littoral), l'aménageur retrouve de fait un rôle stratégique dans l'articulation des échelles et la construction d'un « puzzle territorial » cohérent, reliant planification nationale, stratégies régionales et actions locales.

De plus, les limites dures de l'adaptation doivent être reconnues. Car certaines zones ne pourront plus être protégées à un niveau de risque acceptable. Cela impose de savoir renoncer, d'organiser le déplacement d'activités ou de populations, de recomposer des territoires autour de nouvelles polarités. Ainsi l'aménagement ne peut plus se limiter à « protéger pour continuer », il doit aussi concevoir des trajectoires d'abandon et de relocalisation.

Cette transformation de la pratique se résume dans le triptyque « aménager, ménager, déménager » :

— Aménager, c'est continuer à développer, mais en intégrant les limites imposées par le climat et en évitant la maladaptation.

— Ménager, c'est renforcer le lien entre milieux vivants et habitabilité, en écolisant la pratique et en donnant toute sa place à la biodiversité et aux Solutions fondées sur la nature (SFN).

— Déménager, enfin, c'est assumer la nécessité du retrait et organiser des recompositions spatiales, même lorsqu'elles sont coûteuses et socialement complexes.

Les solutions fondées sur la nature incarnent cette approche du « ménagement » et permettent de restaurer les continuités écologiques et d'utiliser les processus naturels comme alliés du projet urbain. Elles offrent des co-bénéfices en matière de biodiversité, de gestion des eaux et de confort urbain, tout en s'inscrivant dans des stratégies évolutives.

Il y a en définitive un double mouvement. D'une part, l'aménagement s'affirme comme un registre d'action incontournable pour adapter nos territoires : il fournit les cadres spatiaux, les outils fonciers, les dispositifs de projet qui permettent de mettre en œuvre des stratégies d'adaptation.

D'autre part, l'adaptation transforme en retour la pratique de l'aménagement : elle déplace la production de développement vers l'accompagnement des transitions. Elle redéfinit ses outils, en introduisant des dispositifs transcalaires et des stratégies de retrait. Elle réoriente ses priorités, en plaçant la vulnérabilité sociale et territoriale au cœur de l'action.

L'aménagement de demain ne consistera donc plus seulement à bâtir pour attirer, mais à ménager pour durer, et parfois à déménager pour survivre. C'est dans cette tension entre continuité et renouveau que se jouera la capacité de nos territoires à affronter les défis climatiques.

SORTIR DU CADRE, BRICOLER, AJUSTER

Fin observateur de la Fabrique Urbaine et de l'écosystème de l'aménagement, Laurent Devisme constate un regain de « l'esprit de bricolage », incarné par le succès de certaines pratiques ou programmes¹. Derrière les discours et les pratiques qui peuplent le moment, il voit dans ces démarches une forme de remise en cause de l'influence du paradigme industriel dans l'aménagement et s'interroge sur l'intégration de ces processus dans les pratiques des maîtres d'ouvrages urbains. Les aménageurs bricolent-ils ?

Pour discuter avec lui, Raphaëlle Robiquet, directrice de l'aménagement à Euralille.

Evoquer le bricolage pour parler d'aménagement peut paraître pour le moins surprenant. Derrière la formule, vous observez une forme d'engouement de la société pour de nouvelles formes de fabrication, que vous associez à une montée des critiques sur ce qui relèverait de productions plus normées ?

LAURENT DEVISME

Cette idée de « bricolage » surgit au croisement de trois mouvements.

On peut tout d'abord faire le constat du succès de certains discours et pratiques qui mettent tous en avant de différentes manières ce que j'appelle un « esprit de bricolage ». Ce mouvement est très présent dans les écoles d'architecture, où la pratique du bois, les ateliers de fabrication en paille et en terre ont énormément

de succès. Do-it-yourself, expérimentation, prototyper, low-tech, tous ces termes traduisent également un engouement pour des démarches dans lesquelles il s'agit de « faire en vrai », « agir avec peu de moyens », et qui se déclinent dans « l'urbanisme de palettes »². On a ainsi mis beaucoup en avant ces dernières années quelque chose qui n'est pas le « less is more », et qui ramène la valeur d'usage.

Le second mouvement concerne une critique explicite d'une forme de paradigme industriel de l'aménagement et des conditions des processus de passage à l'échelle, qui renvoient au développement des standards, des normes et des classements, et qui sont, la plupart du temps, synonymes de standardisation de la production urbaine.

Le troisième mouvement renvoie à des travaux scientifiques récents qui ont remis en

¹ La figure de l'atelier qui s'invite désormais dans les programmations urbaines, le succès de formes d'aménagements éphémères et coproduites avec les habitants ou encore l'omniprésence de la référence à l'expérimentation dans les récits urbains.

² On peut lire sur ce sujet l'appel à contribution pour le prochain numéro de la revue scientifique *Métropoles*, rédigé par Laurent Devisme et Charles Ambrosino, <https://journals.openedition.org/metropoles/10079>

très attachés aux référentiels de normes (qui peuvent constituer une forme de caution sur la pérennité, les conditions de gestion...). Il y a tout un champ à explorer pour inventer de nouvelles démarches ! Soyons conscients par ailleurs que rester sur le modèle qui a fondé l'aménagement depuis 40 ans n'est pas possible.

J'observe d'ailleurs que les concepteurs réinterrogent ces modèles anciens et nous proposent de nouvelles manières de construire les démarches de projet. Dans le cadre de la consultation d'urbaniste en chef pour le projet urbain « Euralille à la Deûle », l'équipe lauréate, l'agence TER, a proposé une démarche qui sort complètement du modèle fondé sur le plan directeur associé à un programme des constructions pour construire le projet à partir d'entrées thématiques (Respirer, Se mouvoir, Habiter/Travailler, S'épanouir, Se nourrir). Leur proposition s'est construite à partir de ce socle conceptuel très fort, fondé y compris sur une forme de radicalité initiale du discours (notamment sur la place de la voiture et le devenir de l'autoroute) qui a pu s'ajuster au fil des tours du dialogue compétitif et s'est ensuite décliné progressivement dans des modèles de mise en œuvre usuels de l'aménagement (la proposition du fameux programme des constructions notamment !). Là encore, j'observe que ces éléments dits classiques, ont pu jouer un rôle de réassurance pour les collectivités.

LAURENT DEVISME

Je trouve très intéressante cette idée du dialogue compétitif comme manière de « bricoler » collectivement. Dans l'exemple d'Euralille à la Deûle, on voit aussi comment l'équipe de concepteur déploie une forme d'intelligence de bricolage pour se décentrer.

RAPHAËLLE ROBIQUET

Je pense que ce projet incarne également une forme de tension entre l'impératif de fixer des invariants, qu'il va falloir tenir dans le temps (typiquement la réduction de l'autoroute, l'amplification du réseau modes doux, la lutte contre les îlots de chaleur urbain), qui implique d'embarquer les habitants et les partenaires dans des stratégies très structurantes sur la transformation lourde et de long terme du territoire, et une focalisation actuelle sur des enjeux différents liés au cadre de vie notamment.

L'esprit de bricolage de Laurent deviendrait une forme de contrepoint indispensable au fait d'embarquer des stratégies structurantes.

LAURENT DEVISME

est enseignant-chercheur, professeur à l'ENSA Nantes, membre du laboratoire Ambiances, Architectures, Urbanités, équipe CRENAU[®]. Depuis 20 ans, ses travaux tentent de décrypter les mécanismes de la fabrique urbaine contemporaine et étudient l'urbanisme comme pratique technico-politique. Il est par ailleurs vice-président de Nantes Université, en charge de la transformation écologique et de la médiation scientifique.

RAPHAËLLE ROBIQUET

est directrice générale adjointe de la SPL Euralille. Au cours des dix dernières années, elle a occupé successivement des postes de cheffe de projets et de directrice opérationnelle qui lui offrent une vision transversale des enjeux de fabrique du projet.

Les interviews de l'ouvrage ont été réalisées dans le cadre de la newsletter Remue-ménages du comité scientifique.

Celui-ci, animé par Claire Guihéneuf de Brest Métropole Aménagement, est composé pour le cycle 2023-2025 de :

Isabelle Baraud-Serfaty, Ibicity ;
Marco Cremaschi, Sciences Po Paris ;
Hélène Dang-Vu, École d'Urbanisme de Paris - Lab'Urba,

Laurent Devisme, Ensa Nantes ;
Jérôme Goze, La Fab ;
Vincent Le Rouzic, EPAMarne ;
Vincent Malfère, SERL ;
François Ménard, PUCA ;
Hélène Nessi, Université de Nanterre La Défense – LAVUE ;
Marie-Anne Olivier, SPL Clermont-Auvergne ;
Guillaume Petit, SAMOA ;
Gilles Pinson, Sciences Po Bordeaux.





DÉCARBONATION, L'AMÉNAGEMENT À L'HEURE ——— DES CHOIX

Groupe de travail piloté par

Virginie Vial, directrice générale de la SAMOA

Henri Specht, directeur des opérations d'aménagement à la Solideo,
et Delphine Lacroix, directrice du Projet Urbain à la SPL Lyon Part-Dieu,

accompagnés de Florian Dupont de ZEFCO,

Eymeric de Montauzon et Marion Nicolas d'EPPC

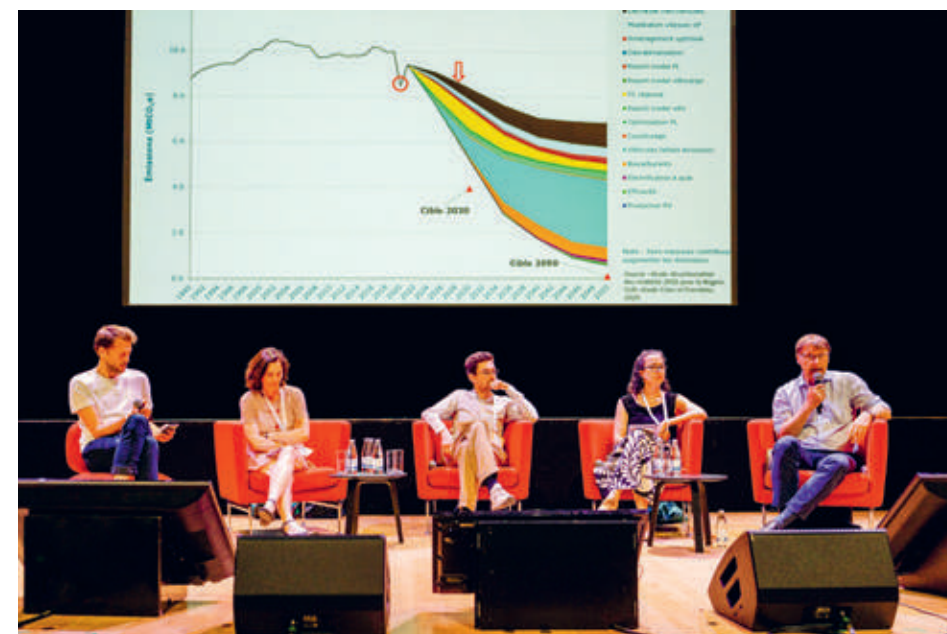
UNE MUTATION — SYSTÉMIQUE DU MODÈLE — — D'AMÉNAGEMENT

L'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 impose à la filière de l'aménagement et de la construction de repenser en profondeur ses modes de faire. Dans le contexte de transitions écologique, économique et sociale, l'aménageur devient un acteur clef de la transformation des modèles urbains, dans la mesure où les leviers de décarbonation ne se limitent plus à la technique, mais embrassent les logiques économiques, contractuelles et culturelles, qui structurent l'acte d'aménager.

Les émissions du secteur immobilier (près de 40% des émissions mondiales de CO₂, dont 60% liées aux bâtiments dans les grandes métropoles) en font un champ d'action prioritaire. Car la décarbonation touche l'entièreté de la chaîne de valeur : conception, construction, exploitation, mobilités, infrastructures et gestion du foncier. Une approche systémique incontournable pour conjuguer transition énergétique, sobriété foncière et soutenabilité économique.

Dans cette optique, le cycle de travail visait à :

- Construire une vision de la ville décarbonée et de ses impacts sur la chaîne de valeur de l'aménagement.
- Permettre d'identifier les leviers à actionner, les méthodes et moyens, d'apprécier leur coût et surtout d'indiquer les outils et méthodes clefs pour passer de l'expérimentation à l'amplification.
- Avancer sur la question transverse du modèle économique d'un aménagement décarboné. Les objectifs évoluent, les modes de faire aussi, des réalisations convaincantes et démonstratrices aboutissent quand les conditions le permettent... mais la généralisation de nouveaux modèles d'aménagement vertueux se heurte à des impasses lorsqu'ils s'inscrivent dans les cadres classiques, usuellement pratiqués par chaque acteur de la chaîne immobilière (le bilan de l'aménageur, le bilan du promoteur, le raisonnement du propriétaire foncier, les indicateurs sur lesquels se basent les investisseurs)... Le dernier rapport de la Cour des comptes (sept 2025) sur l'obsolescence du modèle économique du quartier de la Défense est à cet égard édifiant sur un site avec une localisation de grande qualité : « L'activité d'aménagement, génératrice de ressources, va se tarir à moyen terme », tandis que les besoins en entretien et en investissement dans les espaces publics vont « perdurer ». Le modèle de la charge foncière



apparaît dépassé, sur un site perçu comme « hors sol » qui peine à séduire les usagers. Les cycles immobiliers et l'obsolescence des actifs semblent s'accélérer.

- S'interroger sur l'absorption des coûts lorsqu'on bascule sur une construction décarbonée, dans des marchés qui ne permettent pas de répercuter sur les acquéreurs finaux des prix de sortie élevés (ou qui induisent une sélection dans les publics visés contraire à la nécessaire volonté de faire société). Comment financer la transition dans un contexte où l'on constate une pénurie sur les matières premières, les moyens humains (vieillesse de la population), et un coût plus élevé de l'argent ? Comment faire le choix de privilégier le long terme ?

PRESSIONS ÉCONOMIQUES ET CONTRAINTES STRUCTURELLES

Le cycle de travail du Club s'est tenu dans un contexte de crise multifactorielle, dans lequel se conjuguent l'inflation, la hausse des taux, la raréfaction du foncier, la pénurie de main-d'œuvre et la tension sur les coûts de construction. Ces paramètres mettent inévitablement en lumière la fragilité du modèle économique classique de l'aménagement, fondé sur la charge foncière et la revente à court terme. Les analyses partagées soulignent la nécessité de repenser la valeur dans le temps long, d'intégrer les coûts globaux, et de favoriser les coopérations nouvelles plutôt que la segmentation des acteurs.

L'exemple du rapport de la Cour des comptes sur la Défense illustre ces limites : un modèle d'aménagement générateur de ressources à court terme, mais non soutenable face aux besoins d'entretien et à l'obsolescence accélérée des actifs. L'économie de projet doit se transformer en économie de cycle de vie.

DÉFIS TECHNIQUES ET SOCIÉTAUX

La décarbonation des projets implique un changement de paradigme dans les usages, les modes de construction et la gouvernance des territoires. L'évolution des modes de vie (télétravail, désynchronisation des rythmes, attentes de proximité et de sobriété) modifie la demande. Les aménageurs sont donc confrontés à des injonctions multiples : concilier performance environnementale, inclusion sociale, et soutenabilité financière. Leurs marges d'action se situent dès lors aux interfaces de l'urbanisme, des mobilités, des filières industrielles et des politiques publiques.

La méthodologie du bilan carbone tend à se systématiser, devenant peu à peu un véritable outil de pilotage de projet plutôt qu'un instrument d'évaluation a posteriori (dans lequel la question des espaces publics, si elle demeure pertinente, reste secondaire face aux optimisations poursuivies en matière de performance carbone).

Quatre orientations principales se dégagent :

- réduire les consommations énergétiques des bâtiments ;
- favoriser les matériaux biosourcés (bois, terre, paille) ;
- valoriser la densité et contenir l'artificialisation des sols ;
- la réhabilitation constitue un levier déterminant, dont la viabilité économique demeure toutefois fragile sans une stratégie appuyée de densification.

La baisse du bilan carbone suppose également d'anticiper les usages futurs, en termes de mobilité, de services, et d'emploi, afin d'agir de manière cohérente.

Les systèmes collectifs (stationnement, ASL, réseaux) restent complexes à financer, notamment en phase initiale d'opération, et requièrent un soutien fort de la collectivité, y compris sur des sites attractifs comme Strasbourg Deux Rives où le stationnement est mutualisé.

Enfin, les stratégies de mobilité représentent un enjeu majeur, encore inégalement approprié par les aménageurs et par l'exercice du bilan carbone de l'opération d'aménagement. Plus globalement, la valorisation de la dimension environnementale d'un projet urbain demeure difficile à traduire pleinement dans une logique de bilan financier.

TROIS CHAMPS — — D'ACTION ESSENTIELS POUR DÉCARBONER — — L'AMÉNAGEMENT

LES FILIÈRES BIOSOURCÉES ET GÉOSOURCÉES, ENTRE POTENTIELS ET CONTRAINTES

Les nouveaux matériaux (bois, chanvre ou paille par exemple) et modes constructifs présentent un fort potentiel pour réduire l'empreinte carbone et relocaliser les productions.

En favorisant les circuits courts et la création d'emplois locaux, ils participent à une re-définition territoriale de la valeur. Ils relient la transition écologique à la souveraineté économique et à la résilience des territoires. Sans compter leur impact sur les formes urbaines et l'architecture. À ce titre, ces modes constructifs doivent être anticipés très tôt, avant même les premières esquisses des bâtiments, pour permettre de contenir les surcoûts.

Leur développement reste cependant entravé par des obstacles assurantiels, réglementaires ou organisationnels (manque de personnel formé, doctrine peu unifiée, visibilité à la filière entre autres). Les retours d'expérience mettent en avant la nécessaire visibilité à donner à ces nouvelles filières, ainsi que l'importance d'une normalisation partagée, la formation des acteurs et la massification. L'enjeu est bien de passer de la phase pionnière à un modèle plus industrialisé, sans perdre la qualité architecturale.

LES RÉSEAUX ÉNERGÉTIQUES, UN LEVIER STRUCTUREL DE LA DÉCARBONATION

Ce n'est pas pour rien que les réseaux de chaleur et de froid sont au cœur de la planification écologique... Les stratégies de réseaux se définissent à une échelle large, souvent bien supérieure à l'échelle de l'opération d'aménagement.

Pour autant, au regard de l'impact des questions énergétiques dans les opérations, l'aménageur dispose de certains leviers pour agir. L'ambition nationale de multiplier par cinq la part des énergies renouvelables dans la production de chaud et de froid d'ici 2030 se traduit localement par des opérations de modernisation et de diversification énergétique. Les réseaux deviennent ainsi des infrastructures collectives stratégiques, pour lesquelles la planification locale, la coordination des acteurs et la stabilité des financements conditionnent la réussite.

Les exemples de Paris la Défense et d'Euroméditerranée montrent la coexistence de modèles : réseaux centralisés, boucles locales également décentralisées, ou solutions hybrides, selon les contraintes techniques et économiques.

Nous sommes dans une période charnière, avec de nombreux besoins de réinvestissement. Concernant les opportunités d'extension et le raccordement des bâtiments existants, beaucoup de bâtiments tertiaires ne se raccordent pas au réseau de chaleur et de froid en raison de leur faible performance, ce qui constitue une menace à long terme. Les obligations de raccordement ne concernent que les bâtiments neufs, si le réseau de chaleur est classé.

Le prix reste une difficulté, et au regard du dimensionnement actuel de certains réseaux, de nouvelles extensions dégraderaient le taux d'EnR global. La performance environnementale à long terme est une préoccupation majeure. Cela pourrait entraîner une non-conformité des habitations aux exigences de la RE2028 en raison du recours au gaz, surtout en période de forte demande hivernale.

Sur les nouveaux quartiers, voire sur un même territoire (ex : Paris la Défense) différentes stratégies ont été mises en œuvre. Les aménageurs et concessionnaires raisonnent donc au cas par cas, en fonction de la distance au réseau existant, à la taille de l'opération et sa programmation, et aux autres solutions mises en œuvre. Par ailleurs, les contrats secondaires, qui régissent la relation entre le gestionnaire du réseau et les utilisateurs finaux, sont clefs. L'ADEME réfléchit à des mécanismes de bonification pour encourager l'essor de contrats secondaires plus efficaces et équitables.

MOBILITÉ ET DÉCARBONATION, ENTRE ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES ET NOUVEAUX DÉFIS

Tout comme pour la consommation, les sondages révèlent un fort désir de mobilité vertueuse, particulièrement en milieu urbain par rapport aux zones périurbaines et rurales. Les comportements évoluent... mais de façon inégale et encore insuffisante au regard des objectifs de neutralité carbone. La baisse de fréquentation des transports en commun (-10 % depuis le COVID) met en évidence la difficulté de ramener les usagers vers ces modes de transport.

Trois tendances sont observées et impactent négativement l'utilisation des transports publics :

- l'aspiration à la « ville du quart d'heure » ;
- le recours aux mobilités douces, avec une augmentation de l'utilisation du vélo en France, particulièrement en Île-de-France et dans d'autres grandes agglomérations, ainsi que de la marche, qui concurrence les transports en commun ;
- et l'attrait pour le périurbain, notamment grâce au télétravail.

La désynchronisation des horaires de vie (nuit/jour) et des modes de vie entraîne des surcoûts et génère une demande croissante pour des services de transport en commun, qui peinent à être financés.

Il est donc nécessaire d'adapter les solutions aux territoires pour réussir à décarboner la mobilité. L'enjeu majeur aujourd'hui est de cibler les trajets longue distance (entre 10 et 40 km), où la voiture reste dominante.

Réduire l'espace dédié à la voiture peut permettre des économies pour les ménages, mais cela doit être accompagné d'une offre de services adéquate et d'une évolution des besoins en mobilité. Mais le financement des grandes infrastructures partagées, telles que les parkings, demeure un défi sans financement public, notamment pendant la phase de montée en charge.

Les expérimentations menées à Strasbourg et Lyon illustrent la façon dont l'aménageur peut agir indirectement sur les comportements, en organisant les conditions d'une mobilité plus vertueuse, même s'il n'en maîtrise pas tous les leviers. L'enjeu réside dans la capacité à inscrire ces démarches dans la durée, et à les articuler avec les politiques publiques locales.

LES PERSPECTIVES

L'urbanisme redéfini par la décarbonation de la mobilité ?

L'aménageur, souvent porteur de valeurs et d'exemplarité, peut-il prétendre influencer les comportements des habitants et sensibiliser aux usages « bas carbone » ? Et surtout, quel lien avec les politiques publiques locales ? L'équation technique demeure à inventer notamment dans la répartition des rôles entre réduction des besoins de mobilité et décarbonation des véhicules et de l'énergie. Ces deux équations pourraient bien être le plus grand déterminant de l'urbanisme de la transition environnementale.

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR NOS MÉTIERS

- Il est désormais nécessaire de dépasser la segmentation habituelle des acteurs (propriétaire initial, aménageur, promoteur, foncière, gestionnaire...), dans laquelle chacun gère isolément ses risques, pour adopter une approche globale et intégrée. Le bilan de l'aménageur ne reflétant pas à lui seul celui de l'opération, il convient de raisonner en articulant les bilans de l'ensemble des parties prenantes, idéalement en transparence (méthode Part-Dieu).
- Ces réflexions impliquent une montée en compétence significative et l'élargissement des expertises à mobiliser : intégration de modèles de gestion foncière de long terme nécessitant des fonds propres importants, ainsi que de dissociation foncier/bâti, dont les premières applications opérationnelles émergent.
- La publication par les banques, depuis 2023, de leurs engagements financiers alignés sur la taxonomie européenne, outil de classification des activités durables, peut faciliter le financement d'opérations plus sobres.
- Le remembrement foncier de plus en plus complexe impose de concilier des acteurs aux intérêts divergents. Il est donc essentiel d'évaluer les actifs existants de manière précise, en tenant compte de leurs usages réels et de leur performance environnementale. Cela invite à dépasser la logique parcellaire classique (le PLU bioclimatique de Paris autorise par exemple une prise en compte sur un autre immeuble pour sortir du cadre strict de la parcelle).

Pour autant, la restructuration d'actifs en copropriété demeure très difficile. La loi de 1965 vise à garantir une bonne gestion des immeubles, sans offrir de véritables outils pour les opérations de transformation ou de développement (exemple du Britannia à La Part-Dieu).

- Les documents de planification, de plus en plus riches, fixent un cadre d'intervention exigeant. Dans un contexte de raréfaction des ressources et de baisse nécessaire des charges



foncières, une piste consiste à ce que les aménageurs ne détiennent plus la totalité du foncier, mais qu'ils encadrent et audient les modèles d'initiative privée, avec un accompagnement public renforcé.

- L'accent doit être mis sur le réemploi (au bilan carbone quasi nul et pas systématiquement plus coûteux que le neuf), pour faciliter la généralisation, améliorer son assurabilité et structurer la filière.

La décarbonation de l'aménagement ne relève donc plus d'un objectif sectoriel, mais bien d'une ambition collective. Elle engage la refonte des équilibres économiques, l'organisation des filières et l'évolution des métiers. À ce titre, le rôle des aménageurs est crucial, pour inventer des modèles urbains certes désirables, mais également sobres et inclusifs, où la performance environnementale devient un levier de cohérence territoriale et de durabilité sociale.

AMÉNAGER AVEC LES RÉSEAUX

L'enjeu de la « réparation de la ville » s'est progressivement imposé à l'agenda des acteurs de la fabrique urbaine, tant les défis à relever sont importants et leur impact social considérable. Objet caché et mal connu, à l'origine d'investissements pourtant très conséquents, les réseaux sont encore peu pris en compte dans l'élaboration des stratégies d'aménagement.

Pour mieux appréhender les enjeux et initier cette pensée depuis les réseaux, Jack Arthaud, architecte urbaniste d'État, et Daniel Florentin, chercheur à l'École des Ponts et Chaussées, engagent la conversation.

Un consensus se dégage sur l'état de dégradation des réseaux et l'urgence à agir dans un contexte où l'économie de la ressource devient stratégique. L'état des lieux révèle toutefois les fragilités de nos politiques publiques face à ces défis. Comment abordez-vous les transformations à opérer ?

DANIEL FLORENTIN

Au moment d'aborder la question des réseaux, il me semble d'abord important de souligner une question souvent négligée qui est celle de la connaissance. Lors d'une étude que nous avons pu conduire avec Jérôme Denis pour le compte de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts¹, nous avons pu montrer à travers une série de terrains dans différentes villes à l'échelle nationale, à quel point la connaissance des réseaux d'eau était imparfaite. Pour expliquer ce déficit de connaissance, je parle souvent

de « cimetière de l'attention ». La création et la livraison des réseaux font l'objet de beaucoup d'attention, du fait du coût de ces infrastructures, et du poids qu'elles peuvent représenter dans les budgets d'aménagement, mais très vite, cette attention diminue, entraînant des crises plus ou moins importantes (de la petite fuite peu visible à l'explosion d'une canalisation ou l'incendie d'un transformateur ou une coupure électrique...) qu'une attention plus continue aurait permis d'éviter. Jérôme Denis et David Pontille² en parlent très bien en évoquant le besoin d'un changement de regard qui privilégierait une attention du et au quotidien, incarnée par une politique de la maintenance, à une gestion trop souvent pensée depuis la gestion des crises, incarnée par la réparation. Dans cette perspective, la réparation ou, pour les infrastructures de réseaux, le renouvellement ne vient qu'en bout de chaîne, comme ultime forme de maintenance quand les autres in-

terventions moins lourdes n'ont pas réussi à produire leurs effets.

Ce changement de regard interroge nos organisations et la séparation très forte qui existe entre l'acte d'aménagement et les politiques de gestion urbaine. Il appelle à privilégier une intervention continue ou routinière. Dans la question des réseaux, cela a des implications assez fortes pour mieux imaginer les conditions de maintenabilité, qui amènent à repenser les réseaux eux-mêmes, mais également leur environnement : comment rouvrir la voirie pour intervenir facilement ? Le cimetière de l'attention est aussi là, comme si finalement le réseau était mort et définitivement enterré.

JACK ARTHAUD

Ce que je trouve intéressant dans l'approche sociotechnique proposée par Daniel et ses collègues, c'est qu'elle montre à quel point le changement de culture à opérer est important. Cette entrée par la maintenance (et tout ce qui concerne le soin des infrastructures évoqué par Daniel) ouvre des questions importantes, notamment sur la pertinence de frontières entre dépenses de fonctionnement et d'investissement, ce qui impose sans doute d'avoir une pensée en coût global.

L'approche en coût global, qui avait présidée à l'invention des contrats de type exploitation/maintenance, ouvre des perspectives pour résoudre cette tension et accélérer la prise de conscience (sans forcément d'ailleurs que l'on y associe l'idée de délégation). L'innovation en matière de réseaux énergétiques (chauffage urbain...) nous a montré le besoin d'y associer l'invention de modèles économiques qui ne soient plus simplement fondés sur les consommations, mais plutôt sur la mise en

commun de l'infrastructure, notamment dans une perspective de diminution des consommations, comme c'est le cas avec la montée salubre de la performance environnementale des bâtiments.

DANIEL FLORENTIN

La similitude est d'autant plus juste, que cette diminution tendancielle des consommations concerne également les consommations d'eau. L'enjeu de préservation de la ressource en eau, très présente en ce moment dans l'actualité, aide à la prise de conscience du besoin de sobriété. On observe par ailleurs une baisse tendancielle des consommations comme illustré par le cas de l'Île-de-France. On peut lire sur ce sujet les travaux de Bernard Barraqué depuis les années 1990 et la thèse de Julien Souriau de 2014 accessible³.

JACK ARTHAUD

Ce qui m'intéresse aussi dans votre propos introductif est l'interpellation sur nos pratiques d'aménagement. Repenser la ville en partant de la maintenance implique des coordinations entre des acteurs qui aujourd'hui ne sont pas forcément en lien dans le processus de production de la ville. Le lien aux services gestionnaires, souvent objet d'interpellations lorsque l'on parle de nature en ville, revient au centre des enjeux de l'aménagement. Dans cette perspective, l'aménageur retrouve son rôle de coordination de diverses directions et acteurs (la voirie...) et de résolution par le projet d'injonctions parfois contradictoires (entre ce qu'il y a au-dessus, et ce qu'il y a en-dessous, entre la ville verte, l'infiltration, la maintenabilité et la facilité d'entretien quotidien de l'espace public dans des contextes à forte intensité d'usage...).

¹ Daniel Florentin, Jérôme Denis, *Gestion patrimoniale des réseaux d'eau et d'assainissement en France*, Institut de Recherche CDC / Mines Paris Tech PSL, 2019.

² Jérôme Denis David Pontille, *Le soin des choses - politiques de la maintenance*, Paris, édition La Découverte, 2022.

³ Julien Souriau, *Stratégies durables pour un service public d'eau à Paris. Analyser et gérer les politiques d'hier, d'aujourd'hui et de demain*, thèse de doctorat sous la direction de Bernard Barraqué, AgroParisTech, 2014.

À terme, cela pose la question de l'opportunité à imaginer des modèles plus intégrés pour la configuration de nos organisations publiques, plus à même de résoudre les enjeux de coordination et de construire des approches transverses. Le besoin de forte coordination du gestionnaire de l'espace public revient alors au centre du débat. En replongeant dans les organes, les entrailles de la terre, nous ne pouvons pas séparer le derme de l'épiderme pour reprendre une métaphore entre le corps humain et la ville. C'est là où le sens de l'aménagement public, et de son aménageur public, reprend toute sa valeur.

Dans un moment de fortes ré-interrogations des stratégies d'aménagement du territoire, comment une pensée depuis les réseaux peut-elle nous aider ?

JACK ARTHAUD

Le développement pavillonnaire qui a présidé à la transformation des territoires au cours des 40 dernières années implique de l'extension de réseaux pour une très faible intensité urbaine ou de population. Ce modèle n'est plus soutenable, notamment dans une perspective de meilleure prise en compte des coûts de maintenance.

L'approche en coût global évoquée précédemment nous invite à définir de manière précise les perspectives en matière d'intensité d'utilisation des réseaux pour mieux appréhender la soutenabilité de leur coût. Or pour des territoires qui ont des difficultés de projection, il devient difficile de penser réinvestissement.

De ce point de vue, ZAN est une chance, et invite à reparler aménagement des territoires, à parler d'investissement, à caractériser le supportable, et à bâtir des visions du développement territorial. Il ne s'agit surtout pas

de tout mettre sur les métropoles, mais d'être en mesure de penser des trajectoires différenciées. À certains endroits, cela passera sans doute par une forme de reconcentration en prise avec la réalité démographique ou économique, à la manière de certaines plantes, qui lorsqu'elles sont soumises à un stress hydrique, sont capables de réduire leur taille pour survivre. En parallèle, se dessine une trajectoire qui passe par l'identification de villes pivots, qui ont les réseaux, et demandent de la réintensification pour jouer leur rôle dans l'équilibre territorial et la préservation des spécificités du modèle français. Il est aujourd'hui déterminant de construire une vision de l'articulation des échelles qui permette de sortir du saupoudrage et de construire une stratégie d'allocation des crédits publics cohérente avec les objectifs visés, et lisible pour les territoires et leurs habitants. L'approche par les réseaux peut nous y aider.

DANIEL FLORENTIN

Les travaux que j'ai pu conduire en Allemagne de l'Est sont très instructifs et posent à leur manière des questions qui ne sont pas sans écho avec ce qui s'ouvre à nous avec le ZAN. La réunification allemande au début des années 1990 a induit une déprise extrêmement rapide dans la partie est, caractérisée par la vacance de près d'un million de logements, et de ce fait aussi un effondrement des consommations. Les bailleurs ont dès lors été confrontés au besoin de détruire une partie de leur patrimoine. Les premières démolitions ont eu lieu tous azimuts et sans coordination particulière, avec pour conséquence une trop faible intensité de consommation par mètre linéaire, donc du surdimensionnement, posant des problèmes importants en matière de réseaux (y compris sanitaires).

L'implication progressive des acteurs des ré-

seaux dans la réflexion sur la géographie de la démolition a permis de faire évoluer les termes de la discussion, avec pour conséquence de privilégier, *in fine*, la démolition du patrimoine situé en fin de réseau, et le paradoxe, que l'on aboutissait de manière fréquente à démolir le patrimoine le plus récent. Le principal facteur de décision a été le risque de faillite des exploitants des réseaux, qui aurait pu entraîner des conséquences sur l'ensemble de la ville, ce qui a entraîné des discussions sur la valeur, au sens non seulement de ce qui compte mais de ce qu'on fait compter, qu'on retrouve désormais dans l'application du ZAN. Est apparu dès lors le caractère essentiel de ces services urbains, mais également ses implications sur l'ensemble du territoire et des enjeux d'aménagement, conduisant à démolir des parties les plus marginales vers la centralité (plus intense).

Limiter les réseaux impliquait ainsi d'avoir une approche type ZAN car liée à une densité minimale pour faire vivre, fonctionner, financer.

DANIEL FLORENTIN

est enseignant chercheur titulaire au Laboratoire Techniques, Territoires, Sociétés (École Nationale des Ponts et Chaussées). Ses travaux portent sur l'écologisation de la production urbaine, et sur les pratiques de maintenance, que ce soit de l'espace public ou des infrastructures de services urbains (d'eau et d'énergie).

JACK ARTHAUD

est architecte-urbaniste d'État. Il a notamment été directeur général de l'EPA de Guyane et l'EPA de Saint-Étienne.

4

L'URBANISME — — FÉMINISTE, POUR UN DROIT À LA VILLE POUR TOUTES ET TOUS

Groupe de travail piloté par
Ariella Masbouni, architecte-urbaniste, ancienne inspectrice générale du CGEDD, Grand Prix
de l'Urbanisme, Sylvie Borst, directrice générale de Paris Métropole et Aménagement,
et Jérôme Goze, ancien directeur de la Fab à Bordeaux
et directeur de l'école d'architecture de Paris Val de Seine,
accompagnés de Guillaume Hébert, Une Fabrique de la Ville
et pour le début des réflexions de Lucile Biarrotte, Trait Clair

OSER LE TERME — « URBANISME FÉMINISTE » —

PAR ARIELLA MASBOUNGI
ET GUILLAUME HÉBERT

Pourquoi diable parler de féminisme, d'égalité des genres, de droit à la ville, à l'heure où nombre de menaces secouent la planète ? Réchauffement climatique, atteintes à la biodiversité, pollution, conditions de santé, guerres, montée des populismes, aggravation des conditions d'habitabilité de la terre exigeant une alliance mondiale pour parvenir à surmonter les polycrises ?

Sans doute parce que le contexte mondial va à reculons sur l'égalité des genres, et que le monde serait meilleur avec l'épanouissement des femmes, d'autant que nombre d'études démontrent que leurs pratiques urbaines sont bien plus écologiques que celles des hommes. Cela impliquerait de faire la ville un peu autrement, appelant des politiques publiques nationales et locales, comme le démontre l'Espagne qui caracole devant. L'éducation à la lutte contre les violences sexistes et intrafamiliales pour aller vers une autre manière de penser la ville, à ce jour androcentrée, devrait s'intensifier pour inverser les processus à l'œuvre de si longue date.

Ce sujet d'actualité alimente à présent un débat qui éclaire les moyens de parvenir à des diagnostics rigoureux, source d'actions urbaines « hard » et « soft », de nature à faire évoluer l'aménagement et les gestions urbaines. Réussites et échecs seront à l'ordre du jour pour progresser sur un sujet essentiel pour faire la ville mixte pour tous et toutes. En intégrant la perspective de genre dans toutes les problématiques urbaines, en enrichissant le questionnement par ce biais, nous produirions une ville de meilleure qualité pour tout le monde. Par exemple, en favorisant la proximité des services et le confort de la marche à pied, nettement plus pratiquée par les femmes que par les hommes, en partant de leurs pratiques facilitées par un espace public adéquat, nous contribuerons à la lutte contre le dérèglement climatique. En effet, agir par le biais de l'évolution des comportements sociaux, répond au dernier rapport du GIEC, en enrichissant les approches urbanistiques et la fabrique urbaine.

QUELQUES CONSTATS

Les diagnostics sont foison et il est aisé d'évoquer les différences d'usages en ville, bien documentées aujourd'hui. Le thème de la mobilité est l'un des plus prégnants. En Île-de-France par exemple, comme dans la métropole barcelonaise ou zurichoise, les études mettent en avant que les mobilités sont très différenciées, opposant des mobilités multidestinataires pour les femmes à des mobilités principalement domicile-travail pour les hommes. Les femmes utilisent davantage les transports en commun et la marche à pied, pour réaliser des petits trajets quotidiens (déposer les enfants à l'école, faire une course, voir une personne âgée, rentrer à la maison...). Ce sont des chaînes de déplacement « complexes ».

Le pouvoir d'achat, l'accès aux ressources familiales, les activités, la répartition du temps consacré aux tâches domestiques et au soin sont autant de facteurs qui conditionnent la mobilité et en font une question fortement genrée.

Le *care*¹ n'est plus exclusivement féminin, mais il l'est encore majoritairement et c'est une des bases de l'inégalité en termes de facilités de déplacements et de non-adaptation des offres de transport. Pour remonter plus loin dans l'histoire, il est utile d'évoquer le concept de « travail reproductif » majoritairement effectué par les femmes (ce qui permet de reproduire la force du quotidien pour demain : nourrir, faire des enfants, laver le linge...) apparu dans les années 1970. Depuis, les femmes sont arrivées sur le marché du travail avec la mécanisation des tâches et le développement du tertiaire. Toutefois, la presque totalité des tâches domestiques restent réalisées par les femmes.

Force est de constater que l'éducation est de plus en plus différenciée, et que chez les adolescents, filles et garçons vivent de plus en plus séparés, avec des systèmes de valeurs contrastés qui ne jouent pas en faveur de l'égalité². Le droit à la ville semble inégalitaire, car le sentiment d'insécurité n'est pas inculqué de même façon chez les hommes et les femmes. Ce serait « normal » pour les hommes de sortir à une certaine heure et les femmes devraient faire attention à leur tenue vestimentaire...

Ces représentations impactent les modes d'appropriation des espaces publics : hommes et femmes n'ont ni les mêmes usages sportifs ni les mêmes pratiques quotidiennes des espaces... Cela s'illustre par un usage moins fréquent par la gent féminine des espaces publics où des aires sportives... Transports, déplacements, sport, vieillissement et parentalité sont des domaines dans lequel les inégalités persistent fortement.

Dans son travail de recherche, Lucile Biarrotte, autrice d'une thèse sur le sujet, souligne la dimension historique, qui cadre l'évolution genrée des professionnels de l'urbanisme. Les professionnels de l'urbanisme étaient jusqu'aux années 1990 majoritairement des hommes,

¹ Cette notion du *care* est particulièrement mise en avant par la Ville de Vienne dans les échanges conduits avec Eva Kail et Julia Girardi-Hoog. Elles y incluent le soin des activités familiales notamment. Elles ont mené des enquêtes précises démontrant que, même si les hommes pratiquent davantage qu'auparavant le *care*, l'écart entre hommes et femmes reste saisissant.

² Cet éloignement entre filles et garçons en élémentaire et au collège est largement développé dans le travail et les publications d'Edith Maruéjols.

mais la part féminine a cru d'autant que l'urbanisme en France est une pratique publique, liée à l'administration. Ce n'est pas un lieu de pouvoir perçu comme tel, ce qui a sans doute permis aux femmes de trouver plus facilement leur place. S'il y a une part importante de femmes dans le bas de la pyramide, le plafond de verre reste bien présent empêchant de progresser dans la hiérarchie. Le milieu se féminise et la masse critique qui pourrait permettre de changer de point de vue sur le genre est en train d'être atteinte; elle permettrait de légitimer et de moins invisibiliser les femmes, ce qui pourrait avoir une influence sur les idées et la manière de faire la ville.

L'invisibilisation des femmes, penseuses, autrices, et professionnelles, est une réalité patente. Les critiques constructives féministes sont victimes d'une forme d'amnésie collective, niant en France l'histoire du féminisme en urbanisme, malgré tout le travail qui a pu être fait depuis les années 1970. L'aggravation du contexte mondial sur la place des femmes accroît les inégalités en termes de visibilité, de conception urbaine à toutes les échelles, d'aménagement et de droit à la ville. Si les pratiques féminines ne sont pas considérées de manière prioritaire et autonome, elles sont souvent reléguées au second plan, engendrant une ville inadaptée aux femmes. Lorsque l'on prend en compte les besoins des femmes de manière distincte, c'est en réalité l'ensemble de la population qui en bénéficie, car penser une ville adaptée aux femmes, c'est aussi concevoir un espace inclusif pour les personnes à mobilité réduite, les personnes âgées et les enfants... Cela inclut un spectre beaucoup plus large par rapport à une ville pensée de manière plus classique ou plus stéréotypée.

Le sujet monte en puissance grâce aux chercheurs, aux équipes spécialisées dans l'urbanisme du genre, aux expérimentations internationales, à la mobilisation de certains élus, et aux débats en la matière.



LE DROIT À LA VILLE EST AUSSI HISTOIRE — D'INSPIRATIONS

La visite de la magnifique exposition récente de l'œuvre de Suzanne Valadon au Centre Pompidou fait rêver. Que démontre-t-elle ? Que la femme peut déjouer les codes, s'épanouir, ne pas être un objet sexuel et suivre son chemin ; c'est ce qu'inspire le caractère frondeur d'une artiste émancipée visible tout particulièrement dans le tableau « La chambre bleue ». D'objet, la femme devient sujet, fume avec plaisir et semble se moquer totalement du regard d'autrui. Cet épanouissement est celui que l'on souhaite à toutes les femmes dans la ville, mais aussi à l'humanité entière, ouvrant le droit à la ville au sens de la jouissance de l'espace urbain à tout âge, en toute circonstance, partout de jour et de nuit. Pour Christine Bost, ancienne Présidente de Bordeaux métropole, « la femme devrait se voir offrir la possibilité d'être visible dans l'espace public aussi librement qu'un homme sans aucune contrainte. C'est un enjeu éminemment stratégique et politique ».

PENSER UNE VILLE MEILLEURE POUR TOUTES ET TOUS

Le pari est d'affirmer que la ville féministe est meilleure pour toutes et tous, en offrant une ville plus amène avec la généralisation du droit à la ville. Les déplacements, par exemple, ont un rôle important à jouer en ce sens, de la planification du territoire, jusqu'à la localisation des arrêts de bus. Il s'agit d'aller de la localisation des bancs dans l'espace public à la planification urbaine, avec l'objectif d'une traduction concrète dans la manière de fabriquer l'urbain et de le gérer.

Comment travailler le lien entre stratégies et changement de point de vue ? Comment faire naître des formations et des processus qui nous font regarder différemment la façon de construire la ville ? « Questionner la question » serait opportun. Comment intégrer la problématique des pratiques féminines au sein du milieu de l'aménagement (logement, espaces publics, mobilité...) ? Dans ce travail, il y a un aspect prospectif de recherche-action, notamment dans l'évaluation des situations actuelles, mais aussi dans celle des actions laboratoires menées dans différents territoires et sur différents thèmes. Évaluer les impacts et les répercussions sur les façons de piloter, gouverner et produire techniquement les espaces urbains à toutes les échelles s'impose.

L'URBANISME FÉMINISTE, OSER LES TERMES

Étrangement le terme féministe heurte alors que sa définition se contente d'indiquer que « c'est un courant de pensée et un mouvement politique, social et culturel en faveur de l'égalité entre femmes et hommes ». Est-ce trop demander que les femmes puissent pratiquer le jogging, le vélo, ou encore tout simplement jouir de la ville sans être harcelées, voire agressées ? Il est difficile d'accepter la réduction de la liberté des femmes quand par exemple elles ne prennent quasiment plus les transports en commun après 20 h comme à Toulouse, malgré les efforts notables, en termes de sécurité, de Tisseo, le réseau des transports en commun de l'agglomération.

Alors que dire du terme « Urbanisme féministe » usité dans nombre de pays européens et en Amérique latine, qui fait bondir nombre de professionnels ? Terme dont Eva Kail, initiatrice de l'urbanisme féministe à Vienne, considère qu'il « évalue la qualité des décisions et des processus de planification pour garantir l'égalité des chances, renforce la sensibilité sociale dans la planification et vise le bien-être commun ». Autre définition d'Ixiar Ugalde Gabellanes, architecte à San Sebastian, ville pionnière qui s'est dotée d'un service Égalité et mène une politique publique en la matière allant de la planification au mobilier urbain : « Un urbanisme qui soit au plus près de l'expérience vitale des personnes, moins "androcentrique", centré sur l'humain. L'urbanisme féministe est bon pour tout le monde, pas uniquement pour les femmes. »

LES BIENFAITS DE L'URBANISME FÉMINISTE

Certaines initiatives locales et régionales, comme à Paris, Lyon, Nantes ou Besançon, visent à intégrer les perspectives des femmes dans la production de la ville, en mettant l'accent sur leur sécurité dans les espaces publics, les mobilités et les transports, les équipements publics, l'accès à des services de qualité et à des logements abordables, ainsi que la participation des femmes à la prise de décision en matière de fabrication urbaine. À l'international à l'inverse, l'urbanisme féministe semble plus développé avec un impact significatif sur les politiques et actions urbaines.

Nombre de recherches démontrent que la ville pensée par et pour les hommes, incluant peu le *care*, privilégiant la voiture, la mobilité domicile-travail (alors que les pratiques féminines sont multidirectionnelles) parfois dangereuses, non accueillantes, excluent les femmes du droit à la ville. La France semble peu motrice en la matière, l'inspiration venant d'Espagne, de Vienne, de Suède (Umeå), de Genève... et d'Amérique latine pour l'activisme. Pour plus d'optimisme, notons une mobilisation croissante des élus, comme à Nantes, Besançon, la métropole bordelaise, et Paris avec ses guides référentiels, mais aussi d'expertes spécialisées telles Punt 6 à Barcelone, Edith Maruéjols, Genre et Ville, Womenability en France, menant des marches exploratoires, des démarches participatives faisant émerger problèmes et solutions de manière collective. Et la donnée n'est toujours pas suffisamment à l'ordre du jour malgré les efforts de docteures comme Lucile Biarrotte, dans le cadre de sa thèse. Il est en effet surprenant que le sujet clef, la sécurité, fasse si peu l'objet de

statistiques sérieuses sur les agressions des femmes, ainsi que celles sur la mobilité féminine. Étienne Riot démontre même que l'intelligence artificielle accroîtrait le problème, car elle est genrée en défaveur des femmes. Ce qui impose de s'en emparer et d'inverser le processus. Il est surprenant, par ailleurs, d'apprendre que les bureaux d'étude sécurité et ceux spécialisés dans la mobilité ne reçoivent que peu de commandes sur le sujet, une spécialiste suisse expliquant qu'elle biaise en mettant les donneurs d'ordre en situation où se trouvent les femmes : aller de la gare au tramway avec une poussette et accéder aux transports en commun. L'Espagne surprend encore quand l'équipe Punt 6 raconte avoir une commande du gouvernement national pour élaborer un guide référence sur la mobilité féminine et que la Région catalane fait de même en demandant une formation des agents en charge de la mobilité.

Dans certains pays, notamment en Amérique du Sud, en Autriche, en Espagne ou en Suède des villes en font le leitmotiv de leur approche à toutes les échelles. Vienne, San-Sebastian, Barcelone, Umeå... sont des villes pilotes dont les démarches inspirantes concourent à remédier aux inégalités entre les sexes dans la planification urbaine en s'assurant que les villes répondent aux besoins des femmes et tiennent compte de leurs perspectives.

Un guide de recommandations pour la mobilité équitable en Catalogne

Élaboré par Punt 6, équipe spécialisée dans l'urbanisme féministe, le guide vise à garantir une vision exhaustive de la mobilité quotidienne, vue au prisme du genre en s'élargissant aux personnes vulnérables pour lutter contre les violences et accroître le sentiment de sécurité ainsi que pour assurer l'équité entre les genres dans tout le cycle de mobilité quotidienne, de la conception des infrastructures de transport à la gestion de la mobilité.

Les projets doivent respecter des critères transversaux : quotidienneté des offres, soin, sécurité, liberté, vie nocturne, festivité... partant de diagnostics nourris notamment par des marches exploratoires.

Les propositions concernent la signalisation, la lisibilité des parcours, la mise en lumière, les obstacles à éviter, la publicité sur la vigilance contre les violences et l'intermodalité qui réunit dans les mêmes lieux des usagers différents. La mobilité vélo fait l'objet de soins particuliers. Est également proposée la connexion wifi, la visibilité des boutons d'appel en cas d'agression, la dynamisation des espaces de circulation, notamment par des activités culturelles, des services de transports à la demande, etc.

LA SÉCURITÉ, UN PRÉREQUIS MINIMUM

Travailler à l'égalité dans l'espace public oblige à partir du problème à résoudre, et non de la solution en identifiant les inégalités constatées avant de les corriger. À ce titre, la sécurité ne peut pas être considérée comme un objectif en soi, c'est un prérequis minimal pour façonner une ville attractive pour toutes et tous : les femmes et les hommes qu'il s'agisse des enfants, des adolescents, des actifs ou des personnes âgées. Il est souvent dit que les femmes ont peur de certains lieux ! Mais si l'on y réfléchit plus en profondeur, ce n'est pas le lieu qui fait peur, c'est ce qu'on redoute ce qu'il puisse s'y produire, notamment l'agression physique ou verbale. Très souvent, cette peur est surtout liée à la crainte d'être agressée par un homme. Ce constat impose d'intervenir à la fois sur l'aménagement de la ville, mais aussi de faire évoluer les mentalités à travers des actions de sensibilisation, mobilisant la population et plus spécifiquement la jeunesse.

Umeå en Suède, ville réputée la plus féministe au monde³, franchit de nouvelles étapes en la matière. Ainsi que souligne Annika Dalén, responsable de l'égalité des genres et du développement stratégique au sein de la direction de l'urbanisme de la ville d'Umeå, explique que le travail de la ville s'articule autour de deux axes parallèles : d'une part, l'aménagement de l'espace urbain pour le rendre plus sûr, plus accessible et plus inclusif ; d'autre part, des actions visant à changer les normes et les comportements. La ville d'Umeå mène donc de nombreuses campagnes de sensibilisation, en particulier en collaboration avec les écoles, levier essentiel pour agir sur la jeunesse, en formant une nouvelle génération. D'autres campagnes ciblées et actions d'information adaptées à différents groupes concernent le reste de la population.

Sa collègue Linda Gustafsson, souligne dans un article paru dans *The Guardian* que « les gens parlent de sureté et sécurité, mais pour moi c'est une ambition trop faible. Dire que votre ambition est que les femmes n'aient pas peur dans l'espace public. Vraiment ! C'est une ambition trop faible. Ne serait-il pas plus visionnaire de dire : l'espace public c'est un endroit où vous pouvez vous exprimer librement ».

³ C'est notamment ce que les médias retiennent à travers leurs titres « Plongée dans la ville la plus féministe du monde » revue *Marie-Claire* septembre 2024 ; « The world's most feminist city: how Umeå in Sweden became an idyll for women » journal *The Guardian* 30 octobre 2024.

DE L'OPTIMISME — MÉTHODOLOGIQUE — À LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES —

Nombre d'expériences positives ont été étudiées dans le cadre du groupe de travail du Club Ville Aménagement, dont les travaux ont été présentés aux Entretiens de l'Aménagement à Lyon en juin 2025.

Face à un scepticisme certain, il s'est agi de décliner concrètement les sujets concernés avec l'appui de témoignages internationaux et l'analyse d'expériences *in vivo*, non pour offrir des recettes tant le contexte définit les modes d'action et les projets, mais pour proposer un « optimisme méthodologique ». Pour pallier ce qui relevait de l'ironie voire de l'hostilité, il s'est agi de se centrer sur ce que cela change concrètement pour l'urbanisme et l'aménagement à toutes les échelles, de la planification au détail de l'espace public en passant par la gestion urbaine et le mode d'élaboration des projets.

À l'heure où les équipes municipales ont été renouvelées ou confirmées, il serait bon que le sujet nourrisse leurs engagements pour offrir une ville plus amène et égalitaire. Les sujets concernés sont pléthore et appellent aussi à des politiques nationales comme en Espagne ou en Suède où des lois nationales œuvrent en la matière.

S'INSPIRER DES EXPÉRIENCES PILOTES POUR QUE L'EXTRAORDINAIRE DEVienne L'ORDINAIRE

Parmi les sujets, tous documentés par des cas concrets qui, malgré leur diversité, amènent à des constantes sur la planification (lier urbanisme et transports, penser les petites centralités...), passant les frontières municipales pour toucher la bonne échelle territoriale ; le projet de ville comme à Vienne, Umeå, Nantes ; la sécurité offrant le droit à la ville, la gestion des transports, l'urbanisme lumière créant sentiment de sécurité, liberté et plaisir de la ville la nuit, avec des salons urbains comme à Montevideo, accessible à 500 mètres de chez soi répondant au désir de vivre la ville de soir, la gestion des transports et une offre de mobilité adaptée... allant jusqu'aux applications pour parcours sécurisés ; l'espace public

à toutes les échelles sans oublier la place du sport, la liberté d'usage par les femmes, le mobilier urbain, la nécessité de ne pas surprogrammer les espaces publics, les rez de ville...

L'habitat inclusif fait l'objet d'opérations réalisées comme à Vienne ou en cours à Valencia, Barcelone, Villiers-le-Bel, avec une organisation des logements évolutive, des pièces adaptables, des coursives, une organisation du bâti avec un espace public sécurisant, des parkings en demi-sous-sols, des pièces et services collectifs... Les rues sont baptisées de nom de femmes. À Nantes, sur les deux derniers mandats, il y a eu davantage de noms de rues féminins que dans toute l'histoire de la ville ! Sa maire, Johanna Rolland, a par ailleurs déclaré qu'« il s'agira, à partir des projets démonstrateurs expérimentaux d'en tirer les leçons pour en faire quelque chose de matriciel à inclure comme l'écologie dans le logiciel de fabrication de la ville ».

Place du Panthéon, une autre approche du mobilier urbain et de l'aménagement favorisant la vie urbaine et la liberté d'un usage non genré de l'espace

Le réaménagement de la place du Panthéon a été engagé par la Ville de Paris en 2005 dans le cadre de l'appel à projets *Réinventons nos places*. La maîtrise d'œuvre *Les MonumentalEs*, pilotée par Emma Blanc avec Genre et Ville, a intégré une approche d'urbanisme féministe visant à concevoir l'espace public en prenant en compte les différences d'usage et de représentation selon les genres. La conception s'est appuyée sur une étude sensible combinant observations, ateliers participatifs et événements pour cartographier finement les usages, les temporalités et les rapports au lieu.

Cette analyse a permis d'ouvrir ce vaste parvis/parking minéral, traversé par des milliers de touristes, étudiants et scolaires, à des appropriations multiples, gratuites et jouissives. L'urbanisme féministe, ici, s'est traduit par une attention aux pratiques différenciées des corps dans l'espace et par la réalisation d'un mobilier urbain singulier : tables pour manger, discuter ou travailler, plateformes permettant de s'allonger ou jouer, bordures en granite réemployées servant de banc. 200 noms de femmes du monde entier ont été gravés sur le mobilier urbain, répondant à une recherche mémorielle féministe pour visibiliser les femmes au sein de cette « place des grands Hommes ».

Les équipements publics sont à revoir dans leur conception et leur gestion et notamment les écoles terriblement genrées. Ces transformations sont en cours de réalisation dans nombre de cas en combinant enjeux liés au partage des usages entre garçons/filles et enjeux environnementaux. À ce titre, Anne Vignot, ancienne maire de Besançon, présidente du Grand Besançon, estime qu'il faut « dégenrer les cours d'école et le faire à l'occasion de la désimperméabilisation qui s'impose, malgré critiques et contestations ». La géographe Edith Maruéjols accompagne de nombreuses collectivités avec une méthode éprouvée et une constance qui force l'admiration.

Les écoles comme fers de lance de l'urbanisme féministe : le groupe scolaire Frida Kahlo « projet laboratoire » combinant enjeux environnementaux et genre

L'appropriation genrée des cours d'école est une question majeure qui touche les enfants en pleine construction de leur personnalité. De nombreux chercheurs ont constaté que l'espace occupé par les pratiques des garçons était beaucoup plus vaste que celui des filles et excluant celles-ci.

Réalisé par Compagnie Architecture, le groupe scolaire Frida Kahlo à Bruges s'est construit sur deux enjeux : rafraîchissement/désimperméabilisation des cours et égalité des genres. Bien que ce dernier n'était guère spécifié dans la commande, Chloé Bodart, disciple de Patrick Bouchain, s'en est saisie au cours du dialogue compétitif et l'a mis en œuvre dans un beau projet architectural composé de cinq grosses « cabanes » de gabarits différents, disposées dans une cour aux contours irréguliers. Par des aménagements modulables, la cour – fortement végétalisée – reliée aux cinq cabanes est évolutive pour s'adapter au mieux aux désirs et besoins des enfants, chacun peut trouver un espace de développement et d'expérimentation sans placer une activité prédominante par rapport à une autre. Elle limite les espaces de relégation et oriente vers des usages mixtes afin de s'extraire des schémas genrés.

Reste que le monde rural, lui, est sans doute le plus noir du territoire, en termes d'analyse et de projet.

Il s'agit de tirer les leçons des approches étudiées à évaluer, et de faire en sorte que les expérimentations deviennent l'ordinaire de la ville dans toute approche urbaine de manière transversale. Ce qui commence par intégrer les délégués à l'égalité au sein des services en charge de l'urbanisme, chose rare et dont l'efficacité est démontrée à San Sebastian, Umeå et Vienne.

S'APPUYER SUR LA PRESSE ET LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR MOBILISER LE GRAND PUBLIC

Mais les élus ne peuvent s'engager sans soutien social, dans un contexte où les élus locaux et nationaux peuvent plus difficilement qu'auparavant aller contre la demande sociale. La presse professionnelle s'intéresse grandement au sujet comme l'a démontré la revue *Urbanisme* en publiant un dossier sur le genre au début de l'étude, numéro qui semble être un best-seller; *Traits urbains* qui a titré son dernier numéro : « Urbanisme féministe, urbanisme universel », mais aussi le *Guardian*, et... *Marie-Claire* qui a consacré six pages à l'expérience d'Umeå.

Toucher les réseaux sociaux serait de mise et pour ce faire, en s'inspirant du livre *Le Mage du Kremlin* de Giuliano da Empoli, mobiliser des geeks pour combattre les messages masculinistes et anti-écologiques, par des messages émotionnels efficaces arguant pour un meilleur monde auquel l'urbanisme féministe apporterait des réponses.



5

HABITER SOUS — — CONTRAINTES, FABRIQUER — — LA VILLE AUTREMENT —

Groupe de travail piloté par

Nicolas Binet, ancien directeur général - Marseille rénovation urbaine,
Raphaële d'Armancourt, directrice adjointe en charge du pôle politiques territoriales
et urbaines à l'USH, Frédéric Doste, directeur adjoint de l'aménagement - Altemed,
François Ménard, ancien secrétaire permanent du PUCA
et Christophe Perez, directeur général de Saem Alès - SPL Alès Cévennes
accompagnés de Eric Amanou de la condition urbaine et Sidonie Bey Rozet de KPMG

UNE CONJONCTION DE CRISES

Impossible de travailler sur l'habitat (et « l'habiter ») sans se confronter à la notion de crise. La superposition de crises conjoncturelles et de crises structurelles aggrave singulièrement la question. Les crises conjoncturelles, récurrentes dans l'histoire de la production de logements, surviennent environ tous les dix ans, avec une ampleur variable. Elles se traduisent par une disjonction entre une offre souvent trop chère, insuffisante ou mal adaptée, et une demande confrontée à des capacités financières réduites, et à des attentes évolutives. En France, l'ampleur des crédits à l'habitat et la faiblesse de leur coût pour les ménages durant une décennie a masqué, voire neutralisé la hausse des prix de l'immobilier, contribuant au dynamisme des marchés. La forte remontée des taux d'intérêt a rompu ce consensus, avant qu'une baisse récente n'atténue progressivement la pression sur les emprunteurs. Cette volatilité s'inscrit dans des dynamiques assez largement fondées sur des déterminants qui dépassent la seule sphère du logement.

À ces crises conjoncturelles s'ajoutent des crises d'un autre ordre, plus structurelles, nées d'une distorsion entre une demande qui évolue au rythme des mutations socio-démographiques, et sociétales, et une offre demeurant par nature, relativement rigide. La gravité de la « crise du logement » naît de la convergence des deux systèmes de crise.

Un troisième facteur, plus prospectif, mais tout aussi déterminant, vient renforcer ce diagnostic : il tient à la capacité inégale des parcs immobiliers, de leurs territoires d'implantation, comme de leurs propriétaires, occupants ou bailleurs, à absorber les impacts du changement climatique et à engager les réinvestissements ou renouvellements nécessaires. Cette « crise du futur » pose dès lors la double question de l'adaptation des marchés immobiliers aux transformations en cours, et, dans leur prolongement, celle de leur recomposition à l'épreuve de la transition environnementale.

La façon dont le blocage actuel de la chaîne du logement crée du mal-logement dans les marchés les plus tendus, l'explosion du nombre de demandeurs de logement social, qu'une inflexion démographique devrait tempérer à terme (mais quand ?), crée une situation sociale où les demandes se transforment en besoins vitaux. Et la rétraction tendancielle de l'offre, notamment de l'offre abordable, se trouve prise dans un halo d'incertitudes lié aux inégales capacités d'adaptation du parc existant.

Le défi consiste à « assurer l'habitabilité de nos villes dans une économie spatiale sous contrainte, et dans une incertitude inédite sur leur capacité à fournir ce service dans des conditions décentes et adaptées au nouveau contexte climatique ». Pour résoudre cette équation, une part de la solution réside dans la réutilisation du stock existant.

Comment définir le stock ?

Ce qui est déjà artificialisé, dont la remobilisation et la transformation, parfois profonde, conduit à produire une offre nouvelle, sans générer de consommation foncière.

Il s'agit d'abord de recycler une offre « gelée » ou hors marché. C'est le cas à Roubaix où une stratégie de recyclage des logements vacants ambitieuse se déploie, grâce à un travail de dentelle conduisant à la remise sur le marché progressive des biens ciblés, soulevant de nombreuses questions : possibilité de massification, viabilité du modèle économique (pour l'aménageur, les collectivités partenaires, les bailleurs sociaux), répliquabilité des interventions...

Cela suscite un autre enjeu, celui d'améliorer le fonctionnement urbain et social et requalifier les quartiers. À travers ces interventions, il s'agit, notamment, de (ré)intégrer ces pans de ville au marché immobilier local, partant du principe que celui-ci ne peut être pleinement fonctionnel en laissant de côté des espaces urbains de cette taille.

Enfin, troisième et dernier enjeu identifié : celui de la prévention qui renvoie à la nécessité d'anticiper une dépréciation ou d'enrayer un processus déjà entamé de dégradation de quartiers et de vieillissement/dépeuplement de ses habitants.

Face à l'intrication de ces différentes crises qui altère fortement la production d'habitat, il est apparu que l'enjeu n'est pas tant de construire, mais davantage de produire une offre plus adaptée à la condition économique des ménages, à une demande multiple et aux évolutions des modes de vie, avec par exemple une capacité des nouvelles générations à trouver une satisfaction de leur besoin d'habiter dans un type de logement très différent.

Face à une « demande de logement » qui bascule de manière croissante vers un « besoin vital » de se loger, une part majoritaire de la production se trouve bloquée par souci de trop bien faire (notamment en matière de normes environnementales)... quitte à ne plus rien faire du tout. Ce qui pose radicalement le débat entre l'urgence climatique et l'urgence à loger. Ainsi, mettre en perspective les composantes de la demande implique de mieux comprendre les besoins. Une perspective réjouissante : le patrimoine habitat et les stratégies le concernant reprennent de la valeur pour les aménageurs !



L'enjeu est triple pour les aménageurs face à ces crises :

- Assurer un rôle contracyclique devant le ralentissement de la machine de production privée
- Réinventer le process de production de la ville pour retrouver une chaîne créatrice de valeur
- Réinterroger le business modèle des aménageurs dont la rentabilité est mise sous pression.

Il nous incombe désormais, en tant qu'aménageurs, de nous pencher sur notre métier, nos outils et modes de faire. C'est l'ensemble du modèle des opérations d'aménagement qu'il faut réinterroger, en modifiant son action foncière, en adaptant son approche du plan et en s'appropriant de nouveaux métiers.

Émergent ainsi plusieurs axes vers lesquels s'orienter :

- Une maîtrise foncière partielle, opportune et pointilliste. Il s'agit de s'appuyer sur les leviers du privé, sans perdre le contrôle de ce qui est produit.
- Une nécessaire souplesse des plans masse et des fiches de lots. Il est question de promouvoir une agilité indispensable, mais délicate, car synonyme d'instabilité (programmatique, financière, partenariale, politique...)
- L'intervention directe sur plusieurs maillons de la chaîne de valeurs et l'hybridation des métiers. L'aménageur doit diversifier sa palette d'outils et ses organisations : SPL, SEM, société foncière et bailleur-gestionnaire patrimonial.

UNE MAÎTRISE FONCIÈRE PARTIELLE, OPPORTUNE ET POINTILLISTE

Les territoires ouverts à l'urbanisation sont limités, divers et complexes, avec des tissus urbains plus ou moins constitués, parfois très denses, nécessitant donc un travail de recomposition important (avec des multipropriétaires, des ménages en place à reloger...), parfois à faible densité et composés d'habitat individuel où la question de la propriété multiple croise celle de l'acceptabilité de la densité, de plaques commerciales ou de bâtiments tertiaires vétustes, plutôt monofonctionnels.

L'augmentation de la valeur de ces biens, particulièrement en marché tendu, rend impossible l'idée d'une maîtrise foncière totale des périmètres à aménager pour créer de la ville dense. Dans ce contexte, les aménageurs ont de plus en plus recours à une forme de pointillisme foncier : ils acquièrent quelques parcelles déterminantes et laissent les promoteurs acquérir le reste. Ceci permet d'alléger le bilan d'opération d'aménagement tout en contrôlant le promoteur dans sa production en se positionnant en propriétaire bloquant si besoin. Ce modèle pose toutefois deux problèmes : le respect de la règle fiscale en ZAC imposant une part majoritaire de recette taxable, et l'impact sur la rémunération proportionnelle de l'aménageur privé de dépenses d'acquisition et recettes de cession.

UNE NÉCESSAIRE SOUPLESSE DES PLANS MASSE ET DES FICHES DE LOTS

L'évolution du rapport aux échelles et des montages a un impact direct sur le mode de production :

- L'allongement des délais de commercialisation des ventes de logement au détail impose le fractionnement des ensembles immobiliers en unité de 30 à 50 logements maximum pour atteindre plus rapidement le taux de précommercialisation requis. Les opérations de plus de 100 logements se trouvent ainsi séquencées en 2 voire 3 phases, imposant un découpage adéquat des lots. Par ailleurs, la préoccupation de créer des immeubles plus faciles à vivre et à gérer conduit aussi à faire émerger un concept de « copropriété durable » de taille réduite.
- Dans le même temps, le recours aux ventes en bloc de lots mono-investisseurs est de plus en plus fréquent. La masse critique nécessaire à ces opérations impose des lots volumineux (> 6 000 m²). Ces opérations concernent notamment les résidences gérées, 100 % locatives,

et/ou orientées vers des publics-cibles (apprenants, alternants, publics en difficulté, salariés des grandes entreprises du territoire...)

– Les prix de vente des logements libres n'offrent plus de levier de péréquation au détriment de la mixité à l'îlot et imposent une optimisation extrême du bâti pour contenir le coût de construction.

Par ailleurs, le recyclage de l'existant soulève les questions de modèle économique, de faisabilité technique et opérationnelle, ou d'écosystème à mobiliser.

VERS UNE HYBRIDATION DES MÉTIERS ?

La chaîne de valeurs est de plus en plus comprimée, certains maillons sont mis en difficulté voire disparaissent sous le poids de la tension des bilans.

La réduction des marges sur les bilans favorise les acteurs intérateurs de plusieurs métiers : les aménageurs – promoteurs – bailleurs, les constructeurs-promoteurs (Linkcity, ADIM, Eifage), les investisseurs-concepteurs-bailleurs (Elithis).

Ces « opérateurs » exercent plusieurs rôles de façon à gommer les marges intermédiaires du processus de développement d'une opération immobilière. Ces évolutions induisent ou pourraient induire plusieurs effets :

– La substitution des promoteurs immobiliers mono-métier de la maîtrise d'ouvrage au profit d'opérateurs ensembliers.

– Le déploiement de l'activité des aménageurs de plus en plus sur l'aval de la chaîne, à travers des partenariats ou l'intervention en tant que constructeur.

Dans cette perspective, l'aménageur quitte de plus en plus le schéma classique de chef d'orchestre calé sur le mécanisme d'achat-revente de foncier en devenant lui-même acteur du processus d'une co-maîtrise foncière, d'une co-promotion, voire d'une co-gestion via des sociétés dédiées. Cette intervention directe sur plusieurs maillons de la chaîne de valeur a un effet direct sur la structure même des sociétés d'aménagement qui se sont élargies vers une palette plus large d'outils complémentaires comme les SPL, SEM, sociétés foncières et bailleur-gestionnaire patrimonial.

Le métier d'aménageur est désormais moins centré sur l'achat et la revente de foncier (qui représentait 75 % de sa rémunération), et s'oriente vers un modèle de rémunération intégrant une dose plus forte de forfait, des marges de court terme sur la construction et des recettes long terme de gestion/exploitation.

Outre le modèle économique, l'évolution des métiers met en exergue l'enjeu de la gestion urbaine sur le temps long et de son imbrication avec la production de la ville. Ne faut-il pas regarder du côté des initiatives de « gestion urbaine et sociale de proximité », à l'œuvre en QPV, pour répondre aussi aux besoins de services et de présence humaine dans les territoires hors géographie de la politique de la ville ?

De plus, le déplacement progressif des enjeux vers la reconversion de fonciers et immobiliers existants vers une offre urbaine diversifiée, conduit inexorablement les aménageurs à renforcer les échanges et les liens avec les propriétaires et occupants de ces biens, entreprises ou sociétés foncières, pour travailler ensemble. Les modèles économiques, les enjeux en valeur nominale, et les contraintes techniques et réglementaires sont dès lors conséquents.

LES PERSPECTIVES

L'habitat (re)devient un enjeu fondamental de la fabrication de nos sociétés urbaines pour des raisons à la fois environnementales et sociales. Il redevient ainsi, de fait, un enjeu pour les aménageurs.

L'implication décisive des aménageurs qui construisent ou mobilisent des outils idoines génère des réalisations passionnantes.

La diversité des assemblages locaux de talents et d'outils est réellement notable. Enfin aucune martingale à l'horizon, ni d'interpellation de l'État, qui devrait porter une loi, un décret, une circulaire censée tout résoudre ou esquisser le nouveau modèle que tous attendent sans savoir à quoi il ressemblera !

Aussi, un impératif de double connaissance s'impose aux aménageurs. D'une part la meilleure connaissance de ses objets (demandes, stocks...) et d'autre part l'acquisition de compétences nouvelles pour ajuster son action et faire muter son métier.

Enfin, le moment de crises multiples énoncé en introduction pose deux enjeux immédiats à la production d'une nouvelle offre :

– Celui de l'abordabilité du logement, donc de la construction d'une réelle gamme de produits et du soutien au LLS dans sa diversité, de la poursuite de démembrement foncier-immobilier (allongement du bail emphytéotique, BRS), de réponses au portage foncier sur le temps très long.

– Celui de la désirabilité de l'habitat (au-delà du logement), qui suppose de faire aussi avec un autre matériau déjà-là : l'habitant-usager ou riverain, à connaître, à inclure dans des processus d'idéation, à impliquer dans les projets déployés pour plus d'adhésion ou au moins une acceptabilité minimale et entraîner celle des élus.

Deux dimensions qui appellent aussi à sortir du binaire locataire/propriétaire et à construire des situations un peu médianes

FONCIER : VERS LA FIN DES ÉVIDENCES

Lors de cet échange, Antoine Monnerie, directeur général de la SPL Territoires à Rennes, et Laure Casanova Enault, chercheuse et maîtresse de conférences à l'Université d'Avignon, partagent leurs réflexions sur la structure de la propriété immobilière et les enjeux pour l'aménagement urbain.

Depuis plusieurs années, la recherche permet une compréhension de la structure de la propriété et tente d'en décrypter les spécificités territoriales. Laure Casanova Enault, pouvez-vous nous présenter rapidement quelques enseignements tirés de ces travaux et la manière dont ils peuvent éclairer l'aménagement urbain ?

LAURE CASANOVA ENAULT

Aujourd'hui nous avons une vision assez fine des *flux* (observation des transactions) qui concernent les grands investisseurs et des opérations emblématiques, la plupart du temps dans les grands centres urbains. Je pense à ce qui a pu être écrit sur la stratégie d'investissement massif dans les « rent gap », menée par le fonds de pension américain Blackstone¹ ou encore sur les stratégies d'accumulation patrimoniale des ménages les

plus riches par leur ancrage territorial dans les biens immobiliers du luxueux quartier du centre ouest de Londres².

À l'inverse, on a assez peu d'informations sur les *stocks* détenus et leur répartition entre les groupes de propriétaires. Or ces informations traduisent une forme de rapport de force latent dans l'aménagement et la gouvernance des territoires, dont la connaissance est cruciale³.

Dans cet objectif de « désopacification » de la distribution des patrimoines, nous avons ainsi publié un article⁴ qui s'attache à révéler la « structure de la propriété immobilière et foncière » au sein des aires urbaines françaises en répondant à trois questions simples : qui détient quoi, où et pour quelle valeur.

Ainsi nous avons mis en évidence la très forte concentration de la propriété par les ménages qui détiennent 60% du parc des apparte-

ments, 92% du parc des maisons et 72% des terrains nus (constructibles ou non) à l'échelle de l'ensemble des aires urbaines de France. S'agissant de la propriété immobilière, les bailleurs arrivent ensuite, avec les grands acteurs publics. Les institutionnels en revanche détiennent seulement 8% du parc des appartements et 3% du parc des maisons.

Cet état des lieux vient contrebalancer l'idée selon laquelle de grands investisseurs institutionnels auraient le contrôle de la propriété immobilière et foncière et que la financiarisation serait le seul cadre interprétatif des dynamiques en cours sur les marchés immobiliers.

La structure de la propriété d'un territoire est le produit de la superposition de plusieurs strates historiques de régimes d'accumulation, de politiques de régulation etc. qui ont donné la faveur à différents profils de propriétaires au cours du temps, qui se partagent aujourd'hui les ressources foncières et immobilières urbaines.

Nos résultats montrent aussi que ces grands équilibres varient assez peu entre les aires urbaines, l'étude ne révélant pas de spécificité de la structure de la propriété entre les aires urbaines étudiées (ce qui bien sûr est à reconsidérer à une échelle d'analyse plus fine). On a en revanche des effets régionaux, liés à des histoires ou à des effets de production de la ville. Par exemple, dans le nord, la part des bailleurs est plus importante, historiquement liée à l'acquisition des biens des grandes entreprises (lorsque les acteurs industriels ont cessé de gérer leurs propres parcs de logement, ndlr).

Au-delà des stocks détenus, le travail de recherche montre que les valorisations sont très différentes. Les patrimoines des proprié-

taires institutionnels et des acteurs publics sont ceux qui sont le mieux valorisés ; à l'opposé, ceux des bailleurs sont les moins biens valorisés.

Ces écarts de valorisation me paraissent très importants si l'on veut avoir une appréhension des effets induits sur les stratégies d'aménagement. Ils permettent par exemple de mieux comprendre les freins ou blocages pour l'acquisition de foncières par les acteurs publics.

Nous prolongeons ces travaux actuellement afin d'analyser les niveaux de concentration de la propriété chez différentes catégories de propriétaires (les multipropriétaires par ex.). En effet, la distribution inégale de la propriété est un enjeu sociétal comme l'ont encore rappelé récemment les travaux menés par Thomas Piketty⁵ ou par l'INSEE⁶.

Ces travaux, qui intéressent beaucoup les acteurs de l'aménagement, prennent part dans le programme scientifique de la chaire GIF (Géodata Immobilier et Foncier) que j'ai co-fondée avec Guilhem Boulay au printemps 2023 et qui associe des grands acteurs publics et privés du secteur (Adéquation, CEREMA, Meilleurs Agents, USH) et bénéficie du soutien de la Région PACA.

ANTOINE MONNERIE

En tant qu'aménageur, je suis souvent plus amené à regarder la part du développement ou du renouvellement prise en charge par chaque type d'acteur, que sa part relative dans la propriété globale. J'ai notamment été frappé par le rôle des investisseurs institutionnels dans le développement immobilier d'Euratlantique.

Ce qui me frappe dans ce que vous venez d'expliquer c'est l'impact de cette réparti-

¹ Bret Christophers, "Mind the rent gap: Blackstone, housing investment and the reordering of urban rent surfaces", 2022, Urban Studies, 59(4), p. 698-716.

² Rex McKenzie, Rowland Atkinson, "Anchoring capital in place: The grounded impact of international wealth chains on housing markets in London", 2020, Urban Studies, 57(1), p. 21-38.

³ Dorine Massey, Alejandrina Catalano, Capital and land: Landownership by capital in Great Britain, Londres, Edward Arnold, 1978 John Logan, Harvey Molotch, Urban Fortunes: The Political Economy of Place, Los Angeles, University of California Press, 1987.

⁴ Laure Casanova Enault, Martin Bocquet, Guilhem Boulay, "Who owns France? Uncovering the structure of property ownership for a better understanding of the socio-spatial distribution of wealth", Journal of Urban Affairs, 2025, 47 (5), p. 1741-1758.

⁵ Thomas Piketty, *Capital et idéologie*, Paris Seuil, 2019.

⁶ INSEE, *France, portrait social*, édition 2021.

6

REPENSER L'AMÉNAGEMENT PAR SES CONFLICTUALITÉS

Groupe de travail piloté par

Dominique Givois, directeur général du groupe Ensemble,

Hélène Dang-Vu, enseignante-chercheuse à l'École d'urbanisme de Paris – Lab'Urba,

Alexandre Maïkovsky, directeur général adjoint de l'Epa Sénart,

Hélène Nessi, enseignante-chercheuse à l'Université de Nanterre La Défense – Lavue
accompagnés de **Xavier Desjardins** et **Clémentine Genet** d'Acadie

DE — — L'ACCEPTABILITÉ À LA — — CONFLICTUALITÉ

Manifestations bruyantes lors d'une réunion publique, échanges virulents sur des réseaux sociaux, hausses de ton entre des professionnels et des élus, pancartes rageuses sur les bords des fenêtres : les manifestations des conflits en aménagement sont multiples, parfois confuses et quelquefois sources de mal-être. Comment prendre en compte ces situations ?

Le cycle de travail *Repenser l'aménagement par ses conflictualités* du Club Ville Aménagement a travaillé pendant deux ans sur cette thématique. Comment caractériser ces conflits ? Faut-il les éviter à tout prix ou les prendre en compte dans les processus d'aménagement ?

SORTIR DU RÉFLEXE DE L'ACCEPTABILITÉ

Le titre initial du groupe de travail était « l'acceptabilité de l'aménagement ». Que faut-il faire pour rendre acceptable un projet ? Ce terme part du principe qu'il est possible par une analyse précise d'une société locale de savoir ce qu'elle est prête à accepter. Un tel principe paraît peu crédible : aucun sociologue ne s'aventurerait à dire que sa science en est capable. En effet, un bon sociologue sait que la société n'est pas « inerte » : annoncer un projet, c'est déjà faire changer la société, transformer les représentations. Tout provocateur (talentueux) le sait bien : ce qu'il dit est inacceptable (*a priori*), mais le fait même de le dire conduit le public à s'interroger sur le bien-fondé de cette inacceptabilité et, pour une partie tout au moins du public, à l'accepter.

Par ailleurs, ce mot d'acceptabilité posait une deuxième difficulté. Cela supposait qu'un bon projet d'aménagement est un projet qui ne subit aucune contestation et aucune remise en cause. Mais est-ce le signe de sa pertinence ? Dans des quartiers populaires, le silence qui peut suivre la présentation d'un projet de rénovation urbaine n'est-il pas le signe inquiétant d'une absence de crédibilité accordée par les habitants à tout projet d'aménagement de transformer réellement leur trajectoire de vie ? Ces réflexions ont conduit le groupe de travail à poser pour principe que le conflit était inhérent au projet d'aménagement, qu'il fallait savoir « faire avec », voire, si possible, en tirer profit.



LE CONFLIT COMME MOTEUR

Deuxième étape de ce décalage : comment aborder la question de la conflictualité ? Une tentation des premiers échanges était forte : celle de s'intéresser aux nouvelles radicalités. En effet, de nombreux participants au groupe de travail signalaient être en butte à de nouveaux mots d'ordre militants qui pouvaient les désarçonner notamment dans le domaine de l'environnement ou des droits des minorités. Si ces questions ont toute leur légitimité, une telle étude aurait été uniquement « extérieure » au groupe de travail, à la manière d'une enquête sociale menée par des chercheurs pour tenter de comprendre les nouveaux mots d'ordre et les nouvelles modalités d'action dans le champ politique et social.

Il ne s'agissait pas non plus de s'interroger sur le caractère « normal » ou « pathologique » des conflits dans la société. Ce débat est au cœur des sciences sociales et des théories politiques, notamment depuis que certains, comme Karl Marx avec la lutte des classes, ont pensé le conflit comme le « moteur » de l'histoire.

Le choix a été fait de regarder le conflit qui émerge dans l'interaction entre l'aménageur et « son environnement ». Les chercheurs du groupe de travail n'ont donc pas été convoqués pour dire ce qu'ils savent des conflits dans la société, mais pour aider, grâce à leur méthode, à interpréter, à analyser et à mettre en perspective les récits que les aménageurs font des conflits qu'ils vivent dans leur environnement professionnel.

COMPRENDRE ——— ——— LES SOURCES DES CONFLITS ———

Trois crises structurantes auxquelles les oppositions aux projets s'adosent ont été distinguées : une crise de l'expertise, une crise de l'intérêt général et une crise de la représentation.

La crise de l'expertise

La donnée publique n'est plus un monopole ; l'« expertise d'usage » s'affirme et les contre-analyses associatives et universitaires se multiplient. La neutralité des chiffres elle-même est interrogée. Ce phénomène s'explique par l'élévation du niveau d'études de la population, l'accès plus large à l'information et aussi la reconnaissance du fait que toute expertise est non neutre.

La crise de l'intérêt général

Historiquement défini par l'État et ses institutions, l'intérêt général fait l'objet d'une remise en question profonde. La perte de confiance envers les institutions, la longue temporalité des projets et la rareté des ressources foncières entraînent des désaccords sur ce qui constitue l'intérêt collectif. Il ne se décrète plus, il se négocie et s'argumente, comme équilibre entre intérêts légitimes, mais divergents.

La crise de la représentation

L'exemple du quartier d'affaires de la Défense, à Nanterre, illustre bien ce phénomène. L'État, promoteur du développement au service du capitalisme national, s'oppose à la municipalité, attachée à préserver le caractère populaire de la ville. L'affaiblissement des corps intermédiaires et la défiance envers la délégation ont brouillé les médiations, tandis que la prise de parole directe s'est imposée, parfois au prix d'un durcissement des échanges. Mais cette crise est plus profonde que la seule sphère politique. Elle touche l'ensemble des instances : associations, groupes d'habitants, syndicats, amicales de locataires, etc.

Cette triple crise contraint désormais les aménageurs et les pouvoirs publics à expliciter la manière dont s'opèrent les arbitrages, lorsque plusieurs finalités légitimes entrent en concurrence : protéger des sols vivants et produire des logements accessibles ; sécuriser des continuités écologiques et renforcer l'accessibilité ; maintenir une activité productive et réduire les nuisances locales. Accepter les conflictualités, c'est reconnaître qu'un projet public n'est jamais une simple opération technique ; c'est un équilibre, toujours discutable, entre des bénéfices et des coûts.

EXEMPLES DE NANTERRE, ZAC SEINE-ARCHE : AMÉNAGER AVEC LES CONFLICTUALITÉS DANS LA DURÉE

L'opération des Terrasses de Seine-Arche, à Nanterre, illustre ce que peut être une conflictualité assumée sur le temps long du projet et à la croisée d'enjeux nationaux et locaux. La confrontation historique entre une ville populaire longtemps dirigée par le Parti communiste et la Défense, symbole du capitalisme d'État, a nourri une conflictualité structurante dès la naissance du projet de ZAC en 2001. À cette opposition idéologique se sont ajoutées des tensions avec l'université, perçue comme isolée du tissu urbain, et avec des initiatives citoyennes autonomes comme la Ferme du Bonheur.

La municipalité a toutefois su canaliser ces tensions grâce à un dialogue soutenu, une ingénierie municipale solide et des relais associatifs alors puissants. Au fil du temps, le conflit est devenu moteur de négociation : chaque extension de la Défense devait bénéficier à la ville par des équipements publics, des logements sociaux ou des espaces partagés. Ce modèle de dépassement des conflits, fondé sur la négociation et la contre-expertise, a permis au projet des Terrasses de maintenir sa cohérence malgré les crises successives.

Des fragilités subsistent toutefois, avec les tensions qui réapparaissent après la livraison, l'essoufflement associatif quand le temps s'allonge et la perte d'attention dans la durée quand les cycles politiques se succèdent.

Enseignements :

- Le conflit, lorsqu'il est explicité, reconnu et énoncé en amont, peut devenir un levier tout au long du projet.
- La qualité de la contre-expertise et des dispositifs d'écoute conditionne la réussite de la concertation.
- La continuité du dialogue entre acteurs publics, habitants et concepteurs, est essentielle à la légitimité des projets.
- Le modèle du « projet urbain à la française » autour d'une vision architecturale et urbaine montre une certaine résilience : le tracé des Terrasses depuis la Grande Arche jusqu'à la Seine a su traverser deux crises économiques (crise de 2008, crise immobilière actuelle), ainsi que le transfert de l'EPA aux collectivités.

EXEMPLES DE ROMAINVILLE-LÉS LILAS : LÉGITIMER PAR LA CONCERTATION ET L'ÉCOUTE

Dans les trois projets urbains étudiés à Romainville et aux Lilas, les controverses sur les changements imposés (densification, nouveaux équipements, démolition-reconstruction), les démarches jugées insuffisamment concertées, et les inquiétudes liées à l'ANRU et aux procédures IMGP/OAP, ont suscité des mobilisations fortes.

Dans les trois cas d'études, la contestation s'est structurée autour de collectifs citoyens, d'associations locales ou de démarches participatives. Elles ont permis l'expression de revendications spécifiques, qu'il s'agisse du refus du projet (quartier Sentés), de la préservation d'un espace vert (quartier Lucie Aubrac) ou du refus d'une démolition de logements sociaux au profit d'opérations de promotion immobilière (quartier Youri Gagarine).

Si ces trois exemples ont confirmé une évolution dans le rôle des élus sur le portage de projet, s'ancrant dans une démarche de processus d'écoute plutôt que de légitimation par le projet, ils ont révélé des motivations et des méthodologies très diverses d'intégration des habitants dans les projets d'aménagement : votation citoyenne (Sentes), processus de co-construction (Youri Gagarine, Lucie Aubrac), comité de pilotage citoyen (Youri Gagarine). Dans certains cas la concertation a été portée par les élus (Youri Gagarine), dans d'autres par un tiers de confiance (Lucie Aubrac).

Ces expériences révèlent aussi un biais majeur : l'inégalité d'accès aux modes de débat.

Enseignements :

- Le conflit agit comme révélateur et moteur de participation, favorisant la mobilisation et l'émergence d'alternatives.
- La légitimité du projet se construit moins dans la défense politique de celui-ci que dans la qualité des échanges et des débats, la transparence et la neutralité qui les accompagnent.
- Les leviers de contestation et les capacités de mobilisation diffèrent selon la sociologie des territoires et les contextes opérationnels. La parole des habitants les mieux formés ou connectés reste dominante. Les formes de concertations doivent donc être adaptées aux réalités locales.



POUR DES _____ CONFLICTUALITÉS _____ FÉCONDES

Le groupe de travail ne veut pas livrer des « recettes ». En effet, les contextes sont toujours très particuliers, et il y a fort à parier qu'une bonne solution ne puisse réellement être dupliquée. Sont proposés quelques principes pour inspirer des méthodes adaptées à divers contextes.

SAVOIR ÉCOUTER

Après 40 ans de démocratie participative et une certaine lassitude de nombreux dispositifs, quelles sont les conditions de l'efficacité de tels dispositifs ?

Ne pas donner une attention exclusive aux opposants les plus résolus. C'est le paradoxe de nombreuses réunions publiques : en offrant une tribune, cela permet de mettre en scène une opposition systématique et d'inciter au silence ou à la discrétion les personnes prêtes au compromis sincère. Comment alors créer des scènes d'écoute où l'ensemble des points de vue divergents peuvent cohabiter ? Quelles règles du je(u) pour permettre une expression et prise en compte des disparités de positions et des inégalités de moyens d'expression ? Qui devient garant de cette écoute ? L'élus local, ou le bureau d'études spécialisé dans les méthodes de concertation ? S'il n'y a pas une réponse unique à ces interrogations, celles-ci doivent être confrontées dans chacune des opérations d'aménagement afin de s'assurer que l'expérience démocratique qu'elles incarnent n'exacerbe pas les sentiments d'injustice.

Un habitant a le droit de parler. Souvent on convoque l'habitant, mais on aimerait entendre un conseil municipal. Qu'est-ce à dire ? Que quand l'habitant parle de son habiter, c'est-à-dire effectivement des escaliers sales ou des ascenseurs en panne, on lui reproche de ne pas « être à la hauteur des enjeux ». N'est-ce pas paradoxal de l'inviter parler de son environnement et de le lui refuser en même temps ? Écouter l'habitant, c'est élargir le spectre des questions légitimes au débat public. Dans quelques cas, des espaces de dialogue sur ces questions sont ouverts, avant d'aborder les questions de projet, pour ne pas opposer ce qui touche à l'intime et ce qui relève du projet commun, ne pas dédaigner ce qui fait la « vie réelle » au nom de la « vie future ».

Dans la mesure du possible, il est pertinent de proposer un « tiers-garant » pour les débats. Un tel dispositif est obligatoire, par la loi, pour les très grands projets d'aménagement ou d'infrastructure. Les débats sont alors conduits par la Commission nationale du débat public. Confier à un tiers-garant la responsabilité de l'équité des échanges renforce la crédibilité de la décision. À l'inverse du commissaire enquêteur, alimenté par les éléments de la maîtrise d'ouvrage et qui prend position à la fin, le tiers garant n'émet pas d'avis. Choisi par les deux parties, il veille à la qualité du processus, convoque des expertises indépendantes, exige la traçabilité du « pris en compte ». Grâce à lui, les preuves priment sur les postures, ce qui ouvre la voie à de véritables « désaccords féconds ».

— Quartier Lucie Aubrac aux Lilas : face à une opération de densification initialement présentée par la mairie, un groupe de travail s'est constitué avec de nombreux riverains et des habitants experts. Avec la municipalité, ils ont co-construit un nouveau projet conciliant préservation d'un espace vert et maîtrise de la densification.

— Quartier Les Sentes aux Lilas : une votation citoyenne sans préparation ni échange (la procédure IMGP ayant exclu toute concertation en amont) a conduit à un rejet massif des habitants, révélant une défiance envers un processus perçu comme purement formel. Alors que ce projet aurait pu être l'occasion d'ouvrir de nouveaux services et équipements publics dans un quartier relativement isolé, peu d'importance a été accordée à l'expertise d'usage des résidents. L'absence d'écoute et d'accompagnement a privé le débat de son potentiel constructif.

CONCEVOIR AUTREMENT

On décide mieux quand on parle la même langue. La multiplication des acteurs dans les opérations d'aménagement, qui agissent chacun selon une logique propre, invite à partager un socle commun comme base de discussion autour du projet. Un référentiel partagé – lexique, principes, objectifs hiérarchisés, maquettes – réduit les malentendus entre métiers et permet aux habitants d'entrer dans la conversation sans se sentir disqualifiés.

— Écoquartier de Bongraine à Aytré : une formation interne à la transition écologique a été menée auprès de l'équipe de l'aménageur, pour partager des méthodes et un lexique commun. Ce socle a permis de structurer une approche commune pour accompagner les acteurs du projet. Par ailleurs, les promoteurs n'ont pas répondu à un cahier des charges figé : ils l'ont co-construit avec les architectes, paysagistes et habitants. Les ambitions environnementales ont été définies collectivement, garantissant un engagement concret et partagé dès la conception.

— Campus de la Bouloie à Besançon : un digest de cinq pages du plan guide, accompagné de maquettes, a rendu le projet lisible et appropriable par toutes les parties prenantes. Une bonne base pour faciliter la discussion avec des acteurs très différents.

Dessiner trop tôt – ou trop précisément – c'est manquer le temps de maturation des enjeux sur les programmes. La construction itérative permet de dépasser la logique d'un projet figé. En articulant principes structurants et éléments évolutifs, on donne la possibilité d'ajuster un projet en fonction des retours et des contextes écologiques et sociaux changeants. Cette méthode favorise l'apprentissage collectif et une meilleure intégration des savoirs d'usage et d'expertise. Elle permet ainsi de conjuguer rigueur du cadre et souplesse d'adaptation, pour produire des projets plus justes et durables dans le temps.

L'aménageur est tel le scénariste d'une série télévisée, qui écrit avec précision une première saison, mais qui (à l'exception de quelques invariants), attend que les retours des premiers téléspectateurs puissent s'exprimer pour écrire les saisons suivantes.

— Campus de la Bouloie à Besançon : le projet s'appuie sur un plan guide souple comme condition d'adaptation aux différents acteurs en présence. Celui-ci a ainsi été conçu comme une trame réduite à sa plus simple expression et est régulièrement actualisé pour intégrer les usages et besoins émergents.

— Écoquartier Bongraine à Aytré : la démarche repose sur l'idéal de co-construction continue et le dessin arrive tard. Rien n'est figé dans le plan de composition : toutes les parties prenantes sont appelées à exprimer leurs intentions et ce n'est qu'en bout de chaîne que les maîtres d'œuvre fixent la forme finale.

TENIR LA DURÉE

La réussite d'un projet d'aménagement repose sur la capacité des acteurs à s'inscrire dans le temps long. Cette continuité favorise la relation avec les habitants, assure la cohérence du projet et permet son adaptation aux besoins réels et émergents. Travailler dans la durée suppose une présence sur le terrain, comme la tenue de permanences, gage de confiance et d'écoute des usages au quotidien. Cette implication peut s'avérer décisive pour mobiliser l'ensemble des partenaires du projet et pour comprendre les interrelations qui se jouent.

- Campus de la Bouloie à Besançon : des étudiants en résidence ont analysé les usages et les rythmes du lieu durant plusieurs semaines, afin de comprendre les interrelations avec les quartiers d'habitat social voisins, et les différents usages du campus.
- Écoquartier Bongraine à Aytr : une cheffe d'opération présente sur site une à deux fois par semaine tout au long de l'opération, une association « les communs de Bongraine » initiée par l'aménageur avec les habitants déjà là et ceux qui les rejoignent, un processus de conception et réalisation du projet qui cherche à piloter un vécu avec d'autres acteurs et d'autres objectifs, amenant à travailler le projet sur plusieurs échelles temporelles. Le moment où le projet est considéré comme « terminé » devient plus flou.

Tenir la durée suppose aussi d'organiser la transmission entre équipes, qui souvent se succèdent, pour que les changements d'interlocuteurs n'affaiblissent pas la dynamique à l'œuvre. Cette continuité rend possibles une circulation des savoirs et un suivi attentif des usages réels et émergents.

Enfin, tenir la durée n'est soutenable que si les modèles économiques suivent. Rendre public le bilan d'aménagement, bien dimensionner les lignes d'études dès l'amont, assumer des vases communicants entre opérations sont des leviers pour consolider l'équilibre d'ensemble, éviter le surtravail invisible et faciliter les marges d'évolution. La transparence n'est pas un risque : elle engendre de la confiance et crée les conditions pour prendre des décisions solides.

De même, intégrer la médiation, la contre-expertise, la co-construction et la transmission dans les budgets n'a rien de superflu : c'est reconnaître que la conflictualité dans un projet a un coût, mais qu'il est assumé, car il évite des arrêts de chantier, des recours et des renoncements plus coûteux encore.

PENSER LA RÉVERSIBILITÉ ET APPRENDRE DES EFFETS PRODUITS

Les effets d'un projet ne s'arrêtent pas à sa livraison. Gentrification, pression sur les services, tensions d'usages entre populations aux attentes dissemblables peuvent apparaître bien plus tard. Une évaluation sociale post-livraison, modeste, mais continue, permet de détecter les « conflits à retardement » et d'agir sans délai pour ajuster une programmation, renforcer une médiation locale, revoir des règles d'usage, corriger une politique tarifaire. L'objectif n'est pas de contrôler davantage, mais d'apprendre des effets produits pour tenir la promesse d'un projet juste, robuste et lisible dans la durée.

HAUSSER LE NIVEAU D'EXPERTISE SANS DÉPOLITISER L'ARBITRAGE

Le renforcement des expertises, qu'elles soient liées aux sols, à la biodiversité, au climat ou à la santé, enrichit la qualité des projets et ouvre des alternatives crédibles : réhabiliter plutôt que démolir, recourir aux matériaux biosourcés, repenser la séquence « éviter-réduire-compenser ». Face aux impératifs qui s'imposent (notamment ceux de la transition écologique), ces savoirs doivent être intégrés aux démarches de conception, les hypothèses et incertitudes publiées de manière transparente. Si elles élèvent le niveau d'exigence collective, ces expertises ne doivent pas occulter la dimension politique : l'arbitrage reste une responsabilité politique. Dans ce dialogue élargi, les rôles de chacun doivent être clarifiés. L'élus n'est pas simple promoteur d'un projet : il est garant d'une méthode et chargé de justifier ses décisions au nom d'un intérêt général argumenté. Le concepteur adopte une posture plus humble, mais conserve un rôle essentiel : il reste l'expert du dessin, en mesure de traduire les enjeux dans un projet cohérent.

Un projet pertinent est un projet qui sait se corriger et cela est possible lorsque le processus de conception s'affranchit de la barrière temporelle de la livraison du projet. Le moment où le projet est considéré comme « terminé » devient plus flou.

FAIRE DE LA CONFLICTUALITÉ UNE RESSOURCE

La conflictualité n'est pas ce qui bloque un projet, elle en est la matière première. En la considérant comme un instrument de formulation collective, les projets deviennent plus solides, plus justes et plus lisibles. Ainsi, l'« intérêt général » retrouve sa force opératoire : il cesse d'être un slogan pour redevenir une construction argumentée, partagée et mise à l'épreuve dans la durée.

C'est à ce prix que nos territoires affronteront les transitions écologiques et sociales sans sacrifier la qualité démocratique de leurs décisions.

L'AMÉNAGEMENT — — À L'ÉPREUVE DES CONFLICTUALITÉS

Dans le cadre du groupe de travail « Repenser l'aménagement par ses conflictualités », Gilles Pinson, enseignant-chercheur à Sciences Po Bordeaux, et Soraya Hamrioui, directrice générale adjointe à l'aménagement chez Grand Paris Aménagement, discutent des liens entre contestation des projets d'aménagement et critique plus générale des modèles de développement urbain qu'incarnent aujourd'hui les métropoles.

Comment en êtes-vous venus à partir d'une recherche sur les processus de métropolisation à vous intéresser à la question de la conflictualité ?

GILLES PINSON

Lorsqu'on regarde les travaux sur l'intercommunalité et la gouvernance métropolitaine en France, ce qui ressort de manière assez nette, c'est le constat d'une tendance à la dépolitisation. Il y a une tendance à séparer l'espace des *politics* (de la compétition politique, des élections) que l'on maintient à l'échelle communale, des *policies* (de la construction des politiques publiques) positionnées à l'échelle métropolitaine. Les débats politiques s'organisent pour l'essentiel à une échelle, celle de la commune, où on ne décide plus de grand-chose. À l'inverse, l'espace métropolitain, où se concentrent les pouvoirs de décision et les ressources, reste assez invisible pour le grand public. Tout se passe comme si on voulait faire

échapper les décisions trop importantes à un vrai débat public. C'est notamment le cas dans des métropoles comme Lille ou Bordeaux où il n'y a ni hégémonie politique d'un parti ou d'un camp politique, ni hégémonie démographique de la ville-centre. On y pratique une forme de gouvernance au consensus, ou la « cogestion » comme on dit à Bordeaux¹, peu favorable à la clarification des enjeux et des options.

Face à ce constat, je me suis posé la question de savoir si les échelles métropolitaines étaient vraiment condamnées à la dépolitisation, ou si, à l'inverse, on ne pouvait pas favoriser des moments ou des processus de politisation de la gouvernance métropolitaine ? Dans mes travaux, j'avais pu observer des situations, à Nantes, à Rennes ou à Lyon par exemple, dans lesquelles des leaders politiques cherchaient non pas à ravalier l'intercommunalité au statut d'opérateur technique, s'occupant essentiellement de réseaux, mais

à l'élever au rang de territoire de projet, où s'élaborent des stratégies collectives de développement économique mais aussi d'organisation spatiale voire de redistribution. On a d'ailleurs souvent opposé *l'intercommunalité de gestion* à *l'intercommunalité de projet*. Ce qui veut dire que l'intercommunalité peut être politisée au sens où elle devient l'espace de déploiement d'un projet politique revendiqué.

À partir de ces constats, avec Marine Luce, nous avons voulu regarder du côté des citoyens pour voir si des formes de contestation émergeaient et permettaient de se saisir de ces enjeux métropolitains. D'où cette recherche sur Bordeaux pour vérifier si la métropole était un espace politique incontestable, au fonctionnement trop opaque et compliqué pour être investi par les citoyens organisés. Recherche dupliquée par Marine Luce à Nantes et à Grenoble.

Que peut-on retenir de cette recherche ? Deux choses essentiellement. Tout d'abord, la loi MAPTAM², si elle n'a pas conduit à un renforcement notable des métropoles, a installé le terme de métropole dans le langage juridique et politique et a permis de mettre un mot sur des choses que les gens ne comprenaient pas. Par certains aspects, le mot de « métropole » est la « somme de tous les maux » et permet de subsumer une série de critiques : critiques des effets de la croissance urbaine sur le cadre de vie ; critiques d'« agendas de métropolisation » tout orientés vers ce qu'Olivier Bouba-Olga appelle la « mythologie CAME » (pour Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) ; critiques d'une gouvernance métropolitaine trop opaque et incompréhensible³.

Le deuxième constat qui ressort de la recherche comparative de Marine Luce est qu'il y a une relation de mimétisme entre les mouvements de politisation voire de contestation de la métropole d'une part et les formes de la gouvernance métropolitaine d'autre part. Les mouvements sont plus structurés à Nantes et Grenoble qu'à Bordeaux. Ce qui nous conduit à penser que plus la métropole est un espace de construction d'un projet de territoire, plus elle est portée par des élus et une technocratie, plus elle suscite de mouvements de contestation qui contribuent à faire exister l'échelle métropolitaine dans le débat public. À l'inverse, quand la métropole est faible, sans trop de stratégie, la contestation est moins marquée. Ce que l'on retrouve à Bordeaux.

SORAYA HAMRIOUI

Alors que les réformes institutionnelles ont conduit à renforcer l'intercommunalité en lui confiant à la fois plus de compétences et de ressources, au détriment des communes dont les missions et l'autonomie financière ont été réduites, la politique au sens strict est largement restée l'apanage des maires.

J'ai le sentiment que l'élection des élus intercommunaux par le fléchage des élus communaux participe à dépolitiser l'intercommunalité, et renforce la distinction évoquée par Gilles Pinson : à la commune la *politics*, à l'intercommunalité les *policies*.

En effet, qui connaît le nom de sa présidente d'intercommunalité, lorsqu'elle n'est pas par ailleurs maire de la ville centre ?

L'aménagement urbain est une bonne illustration de cette organisation silotée : d'un point de vue juridique, la compétence aménagement est très largement intercommunale. Pour autant, la conduite et la décision

1 Pinson, G. (2019). Politiser et dépolitiser la métropole : dimensions et modes de politisation de l'intercommunalité bordelaise. *Métropoles*, n° 25, <https://journals.openedition.org/metropoles/7118>

2 Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (2014).

3 Olivier Bouba-Olga, Michel Grossetti, *La mythologie CAME : comment s'en désintoxiquer ?*, archive HAL, 2018.

autour du projet urbain relèvent pleinement du maire et de ses services.

Le rôle de l'intercommunalité est renforcé lorsqu'elle dispose de moyens financiers ou d'ingénierie importants, c'est l'intercommunalité de projet, fédératrice car non compétitrice, mais à nouveau en tant qu'outil au service d'une stratégie de politique publique, cette dernière incarnée par l' élu communal. En matière de concertation, je ne connais qu'un projet de mon établissement où le débat public autour du projet est conduit et incarné par le président de l'EPCI.

J'ajoute, enfin, que cette tension se traduit aussi dans les débats qui ont traversé l'État sur notre organisation territoriale au cours des dernières années, avec d'un côté la volonté affirmée de renforcer l'échelle intercommunale, et de l'autre, une attention à la commune qui se traduit dans des programmes comme Petites Villes de Demain, par exemple.

Dans vos hypothèses, vous amenez l'idée que finalement, on a dépolitisé les questions d'aménagement, et que c'est justement l'un des ferments actuels de nouvelles formes de conflictualité ? Les acteurs de la fabrique urbaine seraient formés de la même manière, conduisant progressivement à une montée du discours technique et in fine à une posture dépolitisante ?

SORAYA HAMRIOUI

Pour connaître un peu les formations à l'urbanisme et le milieu des urbanistes au sens très large, il est clair qu'y prévaut une doxa professionnelle qui peut paraître en total décalage avec l'idée que les « gens normaux »

se font de la ville désirable. Praticiens et chercheurs en urbanisme partagent une forme d'*urbanophilie* béate que l'on pourrait résumer ainsi : « dans un pays *urbanophile*⁴, soyons les défenseurs de l'urbanité, contre l'étalement et le séparatisme urbains, célébrons la densité et l'intensité urbaine... ».

On est face à une forme d'auto-intoxication collective autour des vertus supposées de la ville, de l'intensité, de l'urbanité, sans toujours savoir ce que l'on met derrière, ni comment cela se traduit. Et sans voir que cette célébration des vertus de la densité, au nom de l'environnement, a fonctionné parfois comme un blanc-seing pour les promoteurs. Ces dernières années, il y a eu une sorte de *backslash*. Le moment « gilets jaunes », parfois rapidement vu comme un mouvement de périurbains exclus des villes, les discours sur la « France périphérique », les difficultés croissantes que subissent les villes moyennes et certaines zones rurales ont fait naître des discours métró sceptiques. Il devient de plus en plus compliqué de célébrer la grande ville. Même les services de l'Etat semblent s'être promis de ne plus parler de métropole.

Tout cela fonctionne comme un retour au réel pour les « professionnels de la profession ». La conflictualité émerge ainsi dans le rejet d'un *modèle* urbain, incarné par les cœurs denses des métropoles.

Gilles Pinson parle de rejet d'un « modèle urbain », vous identifiez aussi une forme d'héritage de ce qui a fait naître le métier : la reconstruction, les villes nouvelles... Une profession qui reste baignée dans l'imaginaire du grand projet, qui serait au cœur d'une dissonance entre pratiques et visions des habitants ?

SORAYA HAMRIOUI

Je suis, en effet, frappée par l'écart entre ce que peuvent attendre de nous les populations (et qui ressort des différents dispositifs de concertation/implication que l'on peut mettre en place) et ce que nous avons envie de fabriquer pour eux. Il y a un abysse même. Le débat sur la maison est typique. Au lieu de comprendre cette envie, de trouver comment la concilier avec nos enjeux, notre communauté professionnelle élargie (maître d'ouvrages, concepteurs...) se positionne dans le rejet, et on ne veut pas vraiment instruire cette question. Il y a évidemment de vrais arguments qui vont dans le sens du rejet de ce modèle. Arguments économiques, environnementaux, je ne les cite pas tous. Mais il y a, aussi, une forme de rejet idéologique des visions qui nous sont adressées par les citoyens.

La vision « urbanophile » dont parle Gilles Pinson me paraît par ailleurs une vision héritée des grandes opérations d'urbanisme d'après-guerre.

Si certains concepts déployés pendant la période de reconstruction ont été abandonnés, ils ont parfois été simplement remplacés dans les modes de fabrication de la ville par de nouveaux concepts, destinés à en corriger les dysfonctionnements mais tout en préservant la vision d'une urbanité heureuse. Ainsi, une opération de rénovation urbaine « classique » conservera les principes fon-

damentaux de conception du quartier historique en introduisant de la diversification de l'habitat et la résidentialisation des copropriétés. Je ne suis pas certaine que cela suffise pour *faire ville*.

Il faut également noter l'impact de l'aménagement en extension urbaine sur nos modes de faire. Les outils de l'aménagement ont été conçus pour mener des opérations en extension urbaine, ou la tentation est grande de tenter de déployer la ville désirable idéale. Ce qui peut produire de la ZAC plutôt que du vivre ensemble. J'ai souvenir d'un maire saluant la qualité du projet d'aménagement fraîchement livré, mais soulignant dans la même phrase que pour sa population, ce n'était pas la même ville, mais un nouveau territoire sans lien d'appartenance. Cela reste une opération de grande qualité, avec un très haut niveau d'équipement et de services, mais cela interroge sur l'acceptabilité des projets.

L'objectif ZAN est très intéressant car il met les aménageurs en situation d'inconfort. Les concepts issus de l'extension urbaine ne sont pas applicables, la concertation, qui reste très limitée dans les opérations en extension urbaine – l'essentiel des débats se focalisant sur le quartier pavillonnaire voisin ou sur la question de l'opportunité du projet posée par des associations de défense de l'environnement – prend une autre importance : le foncier n'est plus toujours maîtrisé, le programme doit tenir compte des possibilités offertes par le bâti... Il faut pouvoir déployer une vision et faire adhérer le public à cette vision, tout en intégrant ces incertitudes.

GILLES PINSON

En entendant Soraya, je pense à des travaux aujourd'hui anciens, mais qui retrouvent une actualité ! Henri Raymond dans le cadre de son travail à la fin des années 1960 sur l'as-

⁴ Arnaud Baubérot, Florence Bourillon [dir.], *Urbaphobie. La détestation de la ville aux XIX^e et XX^e siècles*, Pompignac, Éditions Bière, 2009.

piration pavillonnaire⁵ avait pointé la difficulté qu'avaient les experts à accepter que les habitants aient un avis sur ce qui est produit pour eux. Déjà, à l'époque, le pavillon était dénoncé comme un « rêve petit bourgeois médiocre » et rejeté par les concepteurs. 50 ans après, ça n'a pas vraiment changé.

Dans cette manière d'appréhender les choses depuis une lecture historique, Gilles, vous rapprochez notre époque de celle des contestations urbaines des années 1970 et vous insistez sur la continuité entre production de la pensée et mouvement militant.

GILLES PINSON

Effectivement, il y des périodes historiques où coexistent et s'épaulent mutuellement mobilisations contre des projets d'urbanisme d'une part et critique intellectuelle des modes de production de la ville : les années 1970 et la période actuelle. Il est un cas qui en est la brillante illustration qui est le quartier de l'Alma Gare à Roubaix. Dans les années 1970, la contestation d'un projet urbain qui consiste en la destruction des courées voit des jeunes militants et architectes formuler une critique de l'urbanisation capitaliste et mettre leur savoir au service d'« ateliers populaires d'urbanisme »⁶. Aujourd'hui, ce même quartier est le théâtre d'un projet très contesté de rénovation urbaine.

Il y a eu par la suite, dans les années 1980 et 1990, comme une forme de pause. Les recherches sur le local et la ville se font moins critiques et se positionnent plutôt en accom-

pagnement de la décentralisation. Les travaux cherchent surtout à comprendre les systèmes d'acteurs, comment les rapports entre l'Etat et les gouvernements locaux se recomposent. C'est aussi que bon nombre de grandes villes sont passées à gauche, en France en tous cas. Les chercheurs documentent la manière dont une nouvelle génération d'élus, formée dans la contestation des politiques urbaines de l'Etat, invente de nouvelles manières de faire la ville, plus sensible aux usages et aux espaces hérités. En plus de la décentralisation, il y a eu aussi la construction européenne puis la globalisation. Les chercheurs s'intéressent à la manière dont les villes peuvent négocier leur place dans ce nouveau contexte, pluraliste et incertain. Le livre de Patrick Le Galès, fondateur de l'École urbaine de Sciences Po, *Le retour des villes européennes*⁷ se situe clairement dans ce mouvement. Mon propre ouvrage, *Gouverner la ville par le projet*⁸ également.

Ces travaux s'intéressaient à la reconstitution d'une capacité d'action autonome des villes. S'en émerveillaient aussi, tant on était habitués à des villes construites et dominées par l'État. Les chercheurs de la nouvelle génération considèrent cela comme acquis. Ce qui les intéresse, c'est moins les processus par lesquels les villes ont reconquis une capacité d'action que les effets que cela produit, voire même les dégâts. On voit donc fleurir depuis le début des années 2010, des travaux de recherche mais aussi des pamphlets qui tirent à boulets rouges sur la métropolisation ou sur les politiques urbaines. C'est le cas de Guillaume Faburel, auteur des *Métropoles Bar-*

*bares*⁹ qui assume une posture autant scientifique que militante. Même des chercheurs qui ont documenté la montée en puissance des gouvernements urbains se montrent plus critiques vis-à-vis des effets de la décentralisation en termes de production urbaine. Je pense aussi à Dominique Lorrain qui dans *L'urbanisme 1.0*¹⁰ décrit la bétonisation de sa ville (Villiers-sur-Marne) sous la houlette d'élus prenant des libertés avec les documents d'urbanisme et de promoteurs voraces.

Bref la conflictualité urbaine est de retour autour des grands aménagements et c'est une bonne nouvelle ! Elle fait revenir l'urbanisme en politique. Les aménageurs doivent se garder du réflexe de réduire les contestations des projets urbains à des phénomènes NIMBY. Les habitants, les riverains, les citoyens organisés sont tout à fait habilités à contester aux professionnels le droit de dire et de faire la « bonne ville », à questionner le poids des enjeux financiers dans la production de la ville et les jeux troubles qui se jouent parfois entre élus, aménageurs et promoteurs.

Gilles Pinson invite à penser des continuités entre les différents registres de critiques urbaines et à repenser nos modèles d'aménagement. Comment cela se traduit-il dans la pratique de l'aménagement opérationnel ?

SORAYA HAMRIOUI

Pour moi la résurgence de la conflictualité urbaine n'est que l'écho des interrogations de notre société sur le vivre ensemble d'une part, et l'adaptation au changement climatique d'autre part. Si nous sommes capables d'expliquer le sens de notre intervention,

nous saurons trouver une vision partagée autour du projet.

Au fond, c'est la question de l'intérêt général qui légitime l'intervention de l'aménageur qui est reposée à chaque projet.

Pour illustrer mon propos, je citerais l'exemple d'une opération lauréate du premier appel à projet Inventons la métropole du Grand Paris, dans lequel le promoteur lauréat avait proposé d'implanter une grande infrastructure sportive, très consommatrice d'eau et de carbone, sans lien réel avec l'histoire du territoire, sur un foncier naturel. Le promoteur intégrait cette construction dans un grand parc privé, ouvert partiellement au public.

À l'occasion de la création de la ZAC, une grande association de défense de l'environnement a engagé un recours gracieux. Dans le cadre de la concertation autour du projet, il a été décidé de supprimer l'infrastructure sportive et de transformer le parc privé en parc public. L'association a décidé de ne pas poursuivre son recours et a salué la prise en compte de leurs oppositions.

Pour revenir sur la question du portage politique de l'aménagement évoquée tout à l'heure, je trouve intéressant l'exemple d'un autre projet d'aménagement qui prévoit la réalisation d'un équipement public et d'une gare de métro impliquant la réduction d'espaces dédiés à des jardins familiaux. Une opposition très organisée au projet s'est constituée. Pour les élus locaux, l'amélioration de l'offre de transport en commun et l'augmentation de l'offre d'équipements publics dans une commune sous-dotée justifiaient pleinement l'imperméabilisation des sols. L'intérêt général du projet a conduit les élus à passer outre les oppositions. Je crois qu'il y a aussi une ques-

5 Henri Raymond, Nicole Haumont, Marie-Geneviève Raymond, Antoine Haumont, *L'Habitat Pavillonnaire*, Paris, Édition L'Harmattan, 1971.

6 Cossart Paula et Talpin Julien, *Lutte urbaine. Participation et démocratie d'interpellation à 'Alma-Gare*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2015.

7 Patrick Le Galès, *Le retour des villes européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004.

8 Gilles Pinson, *Gouverner la ville par le projet, Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009.

9 Guillaume Faburel, *Les métropoles barbares*, Lorient, Éditions Le Passager Clandestin, 2018.

10 Dominique Lorrain, *L'urbanisme 1.0, enquête sur une commune du Grand Paris*, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 2018.

tion d'échelle et qu'il faut tuer la très grande opération d'urbanisme. D'abord parce qu'on demande au public de se projeter sur un espace qui ne fait pas vraiment sens pour lui, et qu'on s'oblige à produire des éléments très précis et prescriptifs, qu'on a du mal à réinterroger et adapter aux nouveaux enjeux et aux nouvelles valeurs sociétales. Tout cela est vecteur de contestations futures.

Nous avons également envie de nous demander pourquoi nous produisons du logement. J'observe que la production de logement n'est plus que très rarement un objectif majeur des projets. Il n'y a pas de jugement de valeur, mais cela doit nous interroger. De nombreux élus en 2020 ont défendu des programmes s'opposant au développement de nouveaux logements, traduisant ainsi les aspirations de leur population.

Je donnerai un nouvel exemple qui traduit le malaise autour de cette question du logement : dans un projet que nous sommes en train d'engager et qui est encore dans une phase très amont, nous avons initié très tôt la concertation, sans donner de jauge de logements. Cette approche a créé de la suspicion plus que de l'adhésion, les habitants nous soupçonnant d'instrumentaliser la concertation pour finalement imposer un programme préalablement fixé.

Cette question de l'acceptabilité des logements me semble également se poser dans notre communauté professionnelle élargie, où le logement devient progressivement une valeur transactionnelle : une nécessité permettant d'équilibrer un bilan ou un outil de la diversification d'un peuplement.

Si l'on souhaite faire adhérer les parties prenantes autour de l'idée de loger, nous devons nous-mêmes être convaincus de la qualité de ce que nous produisons et de l'adéquation de cette offre aux besoins des populations. Cela fait partie des raisons pour lesquelles

nous sommes devenus copromoteurs de certains de nos projets.

La crise du logement à laquelle nous faisons face est également en train de s'installer dans le paysage de l'aménagement et fait naître de nouvelles conflictualités. Nous voyons émerger des contestations dans des territoires où l'offre locative n'existe plus. Or, la tentation est grande de sacrifier la production de logements avec un bénéfice attendu sur l'acceptabilité des projets. Il n'y a pas un COPIL aujourd'hui où l'on ne nous demande pas de baisser la densité. Nombreux sont les élus qui, face à ce climat, refusent d'afficher un nombre de logements lors des concertations.

Face à ce mouvement, il y a une tentation dans nos professions à surjouer la définition de l'aménageur depuis son rôle dans la transformation des espaces publics, autour de figures telles que la renaturation ou la lutte contre les îlots de chaleur urbain. C'est très vrai dans la nouvelle génération qui a rejoint l'aménagement. Nous avons pu l'observer à travers une grande enquête interne que nous avons lancée au sein de Grand Paris Aménagement. Ces actions sont évidemment importantes dans les missions qui sont les nôtres, mais il est indispensable de continuer à assumer notre rôle dans la production du logement.

Et notre rôle est déterminant dans la tentative d'articuler la logique marchande, le nécessaire accueil de nouvelles populations et les visions des habitants.

Vos échanges semblent cantonner la conflictualité aux enjeux liés à la production immobilière et à la densification des villes. Est-ce vraiment le cas ?

GILLES PINSON

Non, bien sûr ! La conflictualité n'oppose pas seulement citoyens mobilisés et aménageurs autour des grands projets. La ville, comme tous les espaces, est objet et a toujours été objet de concurrences qui peuvent parfois se traduire en conflit. La gentrification est un phénomène qui met aux prises des groupes sociaux qui n'ont pas les mêmes pratiques des espaces urbains. Le nier au nom d'une vision irénique de la « mixité » serait une erreur. Elle donne lieu à des conflits d'usage qui ont leur part de violence, symbolique ou autre. Les espaces centraux des métropoles, parce qu'ils sont aujourd'hui convoités, voient s'entrechoquer des modes et des styles de vie. On le voit aujourd'hui autour des mobilités. Le « partage de la voirie » est de moins en moins un long fleuve tranquille. Les débats autour des trottinettes en libre-service, du stationnement ou encore de la surtaxe sur les SUV le montre. La ville est le théâtre d'une Guerre des Modes, si je puis me permettre cette déformation du roman d'H.G. Wells.

On avait l'habitude de considérer que les conflits sociaux s'originaient dans les rapports de production, dans le travail, dans l'usine. Aujourd'hui, ils émergent de plus en plus dans les lieux ou les moments de repos, de loisirs, de consommation et de déplacement. Donc dans la ville. Il va falloir s'y faire...

SORAYA HAMRIOUI

Sur les mobilités, on voit d'ailleurs que l'évitement du conflit passe par la séparation les uns des autres, au détriment le plus souvent de toute qualité urbaine.

La conflictualité, aujourd'hui, dépasse d'ailleurs largement ces thèmes et s'invite aussi dans la réalisation d'équipements d'intérêt général, qui a priori, ne devraient pas faire l'objet d'oppositions majeures.

Je suis, du coup, très impatiente de lire les conclusions du groupe de travail mis en place par le Club, dont, je crois, une partie des travaux concernent la crise de l'intérêt général !

GILLES PINSON

est professeur de science politique, enseignant à Sciences Po Bordeaux, où il dirige le master « Stratégies et gouvernances métropolitaines ». Ses travaux de recherche portent notamment sur les politiques urbaines et la gouvernance urbaine et métropolitaine. Il vient de publier La Métropole Incontestable ? Métropolisations et mobilisations à Bordeaux¹¹.

SORAYA HAMRIOUI

est directrice générale adjointe en charge de l'opérationnel à Grand Paris Aménagement et directrice générale de la SPL du Grand Roissy, qui pilote le projet urbain du triangle de Gonesse. Elle a préalablement occupé des fonctions dans l'aménagement opérationnel et en cabinets ministériels.



RÉENCHANTER — L'AMÉNAGEMENT

Groupe de travail piloté par
Raphaëlle Bernabei, directrice adjointe de MAB SPL,
Adrien Gros, directeur général de la SEM Enr La Rochelle,
et Vincent Malfère, directeur général de la SERL,
accompagnés de Céline Varenne-Souchon de Mengrov

L'AMÉNAGEMENT — — À L'ÉPREUVE DES TRANSITIONS —

Les bouleversements environnementaux, sociaux et économiques placent le métier d'aménageur au cœur d'une profonde mutation. Face à ces défis qui redessinent nos sociétés, l'aménagement ne peut se limiter à l'ingénierie technique ou la planification foncière. Il doit redevenir une fabrique de sens, un levier de transition et un espace d'invention collective. C'est la conviction à l'origine du groupe de travail « Réenchanter l'aménagement », initié par le Club Ville Aménagement dans le sillage de la « Déclaration pour l'aménagement public » portée par le Club en 2022.

Réenchanter l'aménagement, c'est d'abord réinterroger la valeur créée par nos projets de territoire. Non pas seulement en termes économiques, mais à travers leur impact durable sur la société et l'environnement. Les démarches RSE, les entreprises à mission ou encore les référentiels comme B-Corp deviennent alors des leviers méthodologiques, permettant de mesurer ces impacts, d'assurer la cohérence des projets avec les enjeux collectifs, et de redonner du sens à l'action pour les collaborateurs, les habitants et les élus.

Réenchanter l'aménagement, c'est aussi adopter de nouvelles modalités d'intervention. À l'urgence d'agir, répond le développement d'un urbanisme plus tactique, transitoire, progressif. Mais cette urgence ne peut se penser sans le temps long. Anticipation, prospective, gestion de l'incertitude, « slow urbanism » deviennent autant de façons de réintroduire une profondeur temporelle dans nos projets.

Enfin, réenchanter l'aménagement, c'est repenser le métier lui-même. La raréfaction des grandes opérations publiques, la financiarisation de l'immobilier et la montée des interventions privées diffuses nous contraignent à inventer de nouveaux métiers et de nouvelles compétences, autour de l'énergie, des mobilités, du réemploi, de la réparation, de la restauration écologique, de l'animation de communautés locales, autant de champs qui élargissent le rôle de l'aménageur et l'invitent à catalyser les transitions.

Le réenchantement n'est pas un luxe ou une option : il est une nécessité pour redonner désir, cohérence et fierté à un métier au cœur de la transformation des territoires.



UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE ET PROGRESSIVE

« Réenchanter l'aménagement » est une aventure collective pour questionner le métier et partager de nouvelles façons de faire. Le groupe de travail a souhaité poser un regard décalé, non plus seulement sur l'acte d'aménager, mais sur l'aménageur public lui-même, acteur engagé de la transformation des territoires, porteur d'une raison d'être, d'objectifs sociaux et environnementaux, et capable d'évaluer son impact global.

Ensemble, ils ont cherché ce qui donne sens et énergie à leurs pratiques, mais aussi ce qui les freine, afin d'ouvrir des pistes de renouvellement partagées.

L'AMÉNAGEUR, ——— —— CATALYSEUR DE TRANSFORMATIONS DURABLES ——— —— ET DÉSIRABLES

PENSER (DIFFÉREMMENT) LE MÉTIER D'AMÉNAGEUR

Pour élargir le champ des possibles et nourrir la réflexion collective, le groupe de travail a organisé une série de conversations avec des personnalités inspirantes, afin de questionner en profondeur les fondements du métier. Tous les intervenants ont apporté, au prisme de leur expertise, leur lecture des évolutions en cours, qu'elles touchent à l'acte d'aménager, au métier ou à la posture des aménageurs.

La crise de confiance persistante des habitant-es envers les projets d'aménagement met en lumière l'importance d'opérer une mutation profonde de la gouvernance et des pratiques professionnelles. Frédéric Gilli, économiste, lauréat du prix du jeune urbaniste en 2010, décrit une défiance nourrie par la remise en cause des piliers démocratiques classiques et par la perte de légitimité des élus comme garants de l'intérêt général. Cette situation appelle les aménageurs à adopter une posture plus participative et inclusive, capable d'embarquer véritablement les citoyen-nés dans la co-construction des projets.

Sur le plan écologique, Pierre Veltz, universitaire, docteur en sciences sociales, souligne qu'il ne s'agit plus d'une simple « transition », mais d'une « bifurcation », nécessitant un changement structurel des systèmes industriels. Il insiste sur l'intégration de la sobriété à tous les niveaux (conception, organisation, société) et sur l'adaptation des modèles économiques des aménageurs à ces exigences nouvelles, en valorisant la performance sociale et environnementale autant que la rentabilité. Marie Jorio, directrice du mastère AMUR, complète cette réflexion en soulignant le rôle clé de l'aménageur, pour assembler les compétences et coordonner les sujets de sobriété foncière, réversibilité, biodiversité, sols, eau et mobilités. Elle encourage à transformer l'écoanxiété en action concrète, notamment pour faire entrer la filière du bâtiment dans une logique de décroissance carbone.

L'innovation, qu'elle soit sociétale ou économique, appelle à repenser les usages urbains et les modèles de gouvernance. Nicolas Détrie, fondateur et directeur de Yes We Camp, valorise les expérimentations de l'urbanisme progressif, comme la transformation d'espaces vacants en lieux hybrides à gouvernance collective, même si ces modèles demeurent économiquement fragiles. Céline Varenne-Souchon, entrepreneure sociale, fondatrice du cabinet Mengrov, insiste, quant à elle, sur la nécessité d'une coopération renouvelée entre acteurs publics, privés et citoyen-nés, et la nécessaire clarification du rôle des aménageurs dans la fabrique d'espaces de vie vertueux.

Le sens du métier d'aménageur constitue un thème central pour les intervenant-es. Frédéric Gilli constate une « crise de sens » dans les projets, l'aménagement peinant parfois à incarner une vision collective. Pour Jean Frébault, ingénieur et urbaniste, et Marie Jorio, urbaniste et enseignante, l'enjeu est bien, désormais, de donner de nouveau à la profession sa portée stratégique, pour conjuguer compétences transversales, responsabilité politique et coopérations innovantes, et rendre la transition désirable et réalisable. Autour de ce triptyque-socle que représentent la transition écologique, l'équité sociale et l'économie circulaire, l'aménageur doit assumer un rôle d'ensemblier. Marie Jorio souligne d'ailleurs l'aspiration des jeunes générations d'aménageurs à donner plus de sens à leur engagement. Les échanges avec ces personnalités issues de l'économie urbaine, du design sociétal, de la recherche et du monde associatif convergent donc vers une conviction partagée : celle d'un réenchantement nécessaire du métier.

Redonner du sens, de l'attractivité et du désir à une profession confrontée à des transitions majeures, c'est en faire un catalyseur de transformations durables et désirables pour les territoires.

EXPÉRIMENTER DE NOUVEAUX MODÈLES D'ACTION

Le groupe de travail a dressé un état des lieux des pratiques et stratégies des aménageurs face aux enjeux contemporains, pour étudier l'alignement de leur offre et méthodes avec les grandes transitions en cours (décarbonation, adaptation, attractivité RH, communication). Les réponses des structures (SEM, SPL, EPA, bailleurs, aménageurs privés, coopératives...) ont permis de comparer les pratiques et de dégager des tendances concrètes :

- **La décarbonation et la résilience** figurent désormais au cœur des stratégies.
- **L'innovation et la participation**, à travers la volonté d'expérimenter, d'adopter de nouveaux modèles et d'intégrer de nouvelles technologies, s'imposent comme leviers de différenciation.
- **Les démarches RSE** structurantes s'affirment comme instruments de cohérence et de légitimité.
- Les aménageurs investissent dans la formation et **la marque employeur** pour renforcer leur attractivité.

Toutefois, les degrés d'avancement restent inégaux. Certaines entreprises disposent de démarches RSE très formalisées lorsque d'autres sont encore en phase exploratoire. Les approches diffèrent aussi selon le degré d'investissement dans l'innovation, la manière d'impliquer les parties prenantes, ou la stratégie de marque employeur et de communication.

Sur le plan organisationnel, le travail à distance, les espaces collaboratifs et une forte autonomie des équipes se sont installés. La formation devient un outil central pour diffuser la culture de la transition, des nouvelles technologies et de la participation. Des difficultés de recrutement sont signalées, qu'elles soient liées à l'attractivité de certains territoires ou à la spécificité des métiers.

Les principaux défis portent sur l'accélération et la généralisation de la transition écologique, le renforcement de la participation citoyenne et la montée en compétences des nouveaux métiers liés à l'écologie, à l'intelligence artificielle et à l'économie circulaire. Une communication claire sur les engagements et l'évaluation de leur impact réel apparaissent également comme des leviers essentiels.

Les sociétés d'aménagement s'orientent résolument vers un modèle durable et innovant, mais avec des degrés d'avancement et des modes opératoires différents. Le secteur est au seuil d'une nouvelle étape, pour transformer la volonté stratégique en impact mesurable, en consolidant la participation, la formation et la communication.

DES PROJETS EMBLÉMATIQUES DE RÉENCHANTEMENT

Six études de cas, analysées en 2024 et 2025, montrent comment cette philosophie nourrit concrètement la fabrique urbaine.

La Duchère à Lyon : dans ce projet de renouvellement urbain et social de long terme, le métier d'aménageur incarne le renouvellement dans le sens où il dépasse la simple conception technique pour devenir animateur de collectif et bâtisseur de confiance. Le projet intègre pleinement les dimensions sociales, paysagères et culturelles, valorise l'expérimentation continue et positionne les habitant·es comme co-acteurs, inscrivant l'aménagement dans la vie sociale quotidienne.

Pirmil à Nantes : ici, l'aménageur se positionne en ingénieur de la transition écologique, traduisant les objectifs climatiques en actions concrètes. Il mobilise le sourcing et le prototypage, pratique l'open source et la répliquabilité, et développe un cadre coopératif élargi. Il dépasse ainsi les logiques traditionnelles en produisant des standards partagés pour une ville durable.

La Mosson à Montpellier : dans ce projet de renouvellement urbain, l'aménageur devient un acteur de terrain, intégré au cœur du quartier et en contact direct avec les habitant·es. Le métier évolue vers une posture de créateur de liens sociaux, conciliant interventions visibles à court terme et transformations urbaines durables, tout en pratiquant un management collaboratif valorisant les équipes.



Bongraine à La Rochelle : pour concevoir cet écoquartier, l'aménageur adopte une posture d'écoute et de co-développement, accueillant l'incertitude et l'imprévu comme sources d'innovation pour ce projet pensé comme un laboratoire urbain. En intégrant le vivant et le sensible, comme l'écologie et les arts, dans la fabrique urbaine, il élargit son rôle à celui de facilitateur d'un collectif créatif et joyeux pour une transition désirable.

Les Larris à Fontenay-sous-Bois : ce projet de restructuration d'un vaste quartier s'inscrit dans une démarche immersive et expérimentale, mobilisant des outils créatifs et sensibles issus du design pour capter le quotidien des habitants. L'aménageur devient facilitateur d'innovations sociales, valorisant l'imprévu et la liberté comme leviers d'innovation.

Les Halles en Commun à Rennes : pour cette expérimentation d'urbanisme transitoire à grande échelle, l'aménageur devient acteur-occupant, impliqué dans la vie quotidienne du site et non plus simple gestionnaire. La démarche valorise le temps long, la co-construction progressive et l'incertitude comme leviers d'innovation pour une fabrique urbaine plus démocratique, vivante et reconnectée aux usages.

Chacun de ces projets renouvelle le métier d'aménageur en renforçant l'ancrage territorial, l'innovation urbaine et sociale, la participation citoyenne, la prise en compte écologique, ainsi que la flexibilité et la coproduction dans la réalisation. Ces évolutions traduisent le passage du rôle classique d'opérateur technique à celui de facilitateur de transformations complexes, durables et inclusives.

CONSOLIDER LE — RÉENCHANTEMENT

RETROUVER DU SENS ET DU POSITIF

Cette réflexion sur le réenchantement ouvre des perspectives porteuses d'énergie et de renouvellement positif. En opposition au discours de crise, elle revalorise le sens profond du métier, en mettant l'accent sur le lien social, l'action concrète et l'espoir. Le réenchantement trouve souvent ses racines dans des initiatives locales qui insufflent un supplément d'âme aux projets, tandis que la capacité de recul, de liberté et d'expérimentation vis-à-vis des commandes opérationnelles devient un levier fondamental de cette dynamique.

VERS DE NOUVEAUX MODÈLES D'AMÉNAGEMENT

Toutes ces explorations amorcent ainsi une redéfinition des modèles d'aménagement vers un urbanisme de l'action plus pragmatique et incarné, dans lequel la RSE devient un outil stratégique permettant de prioriser les actions et de mesurer l'impact territorial. L'émergence des entreprises à mission offre un cadre pour passer d'initiatives ponctuelles, et donc fragiles, à une approche systémique et sécurisée.

DES FRAGILITÉS ET DES LIMITES

Ces démarches sont encore dépendantes de contextes et de sensibilités individuelles. Trop souvent, elles reposent sur des individus engagés plutôt que sur des cadres de gouvernance pérennes. La maturité organisationnelle des entreprises est encore faible. Et le besoin est fort d'un cadre habilitant pour soutenir et généraliser l'engagement des équipes.

DES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET DE GOUVERNANCE

Sur le plan économique, la mutation d'une logique foncière classique vers une ingénierie intégrée de la transition urbaine reste un enjeu, la RSE pouvant devenir un véritable catalyseur de croissance en intégrant pleinement les dimensions politiques, sociales et environnementales. Il est également pertinent de porter le regard au-delà des métropoles, car les aménageurs opérant sur des territoires périurbains ou ruraux, souvent confrontés à des projets plus sensibles encore, offrent des enseignements précieux.

UN FUTUR OUVERT

Le travail du groupe fait émerger des interrogations cruciales pour l'avenir : faut-il réenchanter l'aménagement ou l'aménageur ? Quels freins entravent la diffusion et la réplique des pratiques « réenchantées » ? Comment construire un modèle opératoire stable et porteur de sens dans un contexte en mutation ?

Toutes ces questions doivent guider les prochaines étapes pour pérenniser le renouvellement. Cette réflexion collective éclaire les expériences en cours et dessine des perspectives ambitieuses, pour faire du réenchantement non plus une simple aspiration, mais une réalité durable et structurante du métier d'aménageur.

LE TRACT DE L'ENCHANTEMENT

Le groupe « Réenchanter l'aménagement » a produit un manifeste pour mobiliser la profession autour d'une vision positive et inspirante de l'aménagement, tout en posant clairement les obstacles qui freinent l'action.

Ce tract affirme les valeurs positives de la profession : ancrage territorial, beauté, confiance, coopération et utilité. L'aménageur y est présenté comme un acteur passionné, porteur d'une écologie joyeuse et concrète, conjuguant rigueur et désir.



ET SI ON LAISSAIT — — L'AMÉNAGEMENT NOUS ENCHANter ?

TÉMOIGNAGES DE CE QUI FAIT BATTRE NOS CŒURS, NOUS ENCHANter

Quand nos projets s'ancrent dans la réalité d'un territoire, dans une dynamique de régénération urbaine. Ils révèlent des lieux singuliers, porteurs d'identité. Nous dépassons les périmètres figés pour tisser des liens entre des territoires vivants, en transformation, sur lesquels notre action influe concrètement les modes d'habiter et de se loger.

Quand nos projets prennent forme, que les réalisations avancent. Toucher les matériaux, ressentir l'architecture, c'est renouer avec un savoir-faire artisanal, où la beauté devient une finalité. La nature et l'agriculture reprennent leur place en ville. La régénération et la réduction de notre impact environnemental guident nos choix.

Quand les opérations se construisent dans la confiance et l'autonomie, de la conception à la mise en œuvre. Nous accueillons les commandes avec enthousiasme et nous nous laissons la liberté de la faire évoluer, de la rediriger, voire d'y renoncer, avec l'appui d'une gouvernance bienveillante. Nous réussissons l'urbanisme transitoire, en créant des lieux vivants, vibrants, rassemblant une communauté d'acteurs autour d'un temps court.

Quand nos démarches s'enrichissent de rencontres fertiles. Nous travaillons dans un écosystème humain stimulant, entouré-e-s de personnes inspirantes. Nous partageons un foisonnement d'idées et collaborons avec des professionnel-le-s animé-e-s par l'envie d'agir. Les habitant-e-s s'impliquent et s'approprient les espaces créés. L'humain est au cœur, tant dans la conception que dans l'usage des lieux ; alors, nous avons l'espoir de transformer les espaces de vie, et l'énergie de relever ce défi ensemble.

Quand nos opérations apportent des solutions utiles aux enjeux actuels des territoires et des projets. Nous trouvons des réponses à des situations complexes, grâce à notre maîtrise de l'ingénierie juridique, foncière et financière, même dans un contexte de diminution des ressources. Nous savons éclairer les choix, établir des compromis, prioriser les enjeux.

Quand nous avons la capacité d'innover et de nous réinventer en permanence. Nous sommes créatifs dans nos projets, nos méthodes et nos outils, nous avons l'énergie de changer nos modes de faire permettant de mesurer concrètement l'impact de nos interventions. Nous sommes collectivement astucieux pour générer les ressources, convaincre des partenaires, financer nos ambitions.

L'ENCHANTEMENT VACILLE...

Quand nous sommes confrontés à l'incompréhension, aux injonctions contradictoires et à un manque de vision ;
Quand il nous est demandé l'impossible, le dialogue est simplificateur avec une négation du réel, nous sommes alors piégés entre la loyauté et l'impossibilité de faire.
Quand les décisions se prennent hors-sol, au mépris des enjeux partagés.
Quand les procédures deviennent lourdes, longues, sans réelle valeur ajoutée.
Quand passer à l'action devient laborieux, le temps de l'engagement trop incertain.
Quand les débats tournent en rond, enfermés dans des logiques répétitives.
Quand le cynisme ambiant favorise un urbanisme dépassé, centré sur le rendement immédiat plutôt que la qualité durable.

ET POURTANT...

Nous exerçons un métier de passion, de partage, de transmission et de relations humaines. Nous croyons en la possibilité de faire mieux, en un urbanisme porteur de sens, où la beauté, l'écologie et l'humain sont au cœur de nos projets.

**Nous sommes engagé-e-s pour un avenir urbain régénérant et inspirant.
Nous choisissons d'être enchanté-e-s !**



ÊTRE AU — — RENDEZ-VOUS DE L'ÉPOQUE —

Par Florent Sainte Fare Garnot,
Président du Club Ville Aménagement
Directeur Général de la SPL Lyon Part-Dieu



L'aménagement a toujours été un métier en mouvement. Mais il est rare qu'il se trouve, à ce point, à un moment de bascule. Or nous y sommes. Non pas dans une simple phase d'adaptation, mais face à une transformation systémique qui conjugue nouvelles contraintes environnementales, besoins sociaux continués et renouvelés par l'archipélisation, nouveaux enjeux économiques, entre souveraineté, IA et sobriété, et nouveaux rapports au territoire. Ce contexte appelle autre chose qu'un ajustement technique. Il appelle une refondation des modèles intellectuels et opérationnels.

Le Club Ville Aménagement est, par sa nature même, bien placé pour y contribuer. Il rassemble celles et ceux qui font l'aménagement au quotidien, qui en maîtrisent l'opérationnalité autant qu'ils en interrogent le sens. Des dirigeants engagés, animés par l'intérêt général, capables de penser leur métier autant que de le pratiquer. Cette double culture, intellectuelle et opérationnelle, constitue une force rare et précieuse dans le moment que nous traversons.

Car les défis sont immenses. Adapter nos territoires au changement climatique, intégrer pleinement les enjeux d'atténuation, repenser la nature même des opérations, leurs montages juridiques et financiers. Tout cela dessine un nouveau paysage pour l'aménageur et impose de nouveaux cadres de pensée et d'action, sans pour autant effacer l'héritage des outils existants, qui continueront d'avoir leur pertinence.

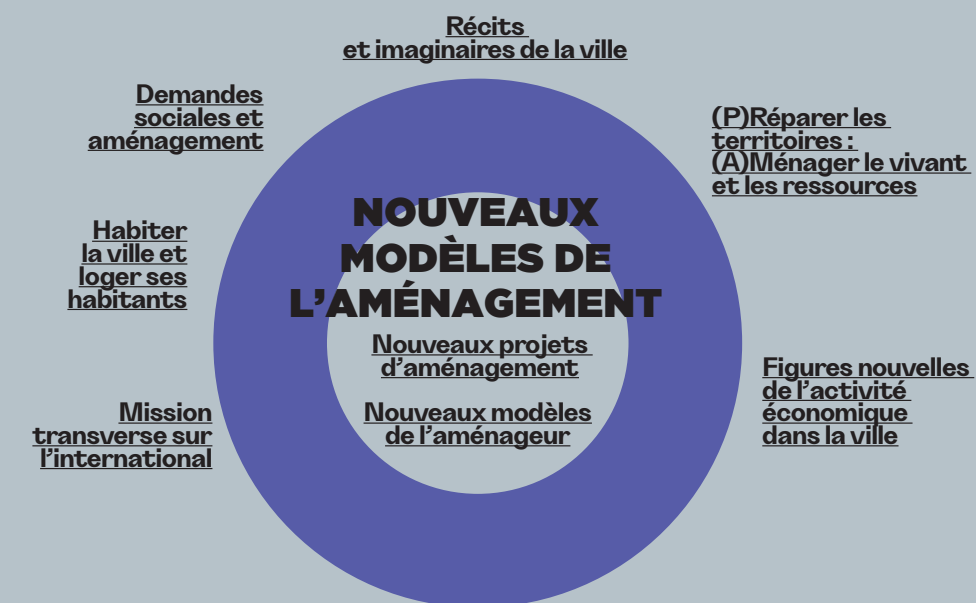
L'époque comporte un appel, un risque et une odyssée.

Dans ce contexte, le Club ne change pas de nature, celle d'un lieu de dialogue ouvert et sincère entre aménageurs et avec le monde de la recherche. Il se nourrit de son histoire et de la richesse de ses membres et il évolue. Pour répondre à l'appel, il assume encore davantage un rôle de contributeur aux politiques publiques, au moment où elles sont manifestement en gestation.

Les Entretiens de l'Aménagement s'inscrivent pleinement dans cette ambition. Ils sont un temps collectif pour penser, débattre, confronter les points de vue, croiser les savoirs. Un moment où la profession réinterroge ses pratiques, se projette. Un temps essentiel pour accompagner la mutation du métier, mais aussi pour renouveler son image, notamment auprès des jeunes générations, pour lesquelles et avec lesquelles aménager signifiera demain ménager, réparer, renaturer autant et plus que construire.

Être au rendez-vous de l'époque, c'est accepter cette responsabilité : être lucide sur les nécessités, y répondre avec exigence en écartant la facilité, faire exister les idées, nourrir le débat public, assumer une communication d'influence au service de l'intérêt général, accepter d'avoir tort, espérer parfois être utile. C'est le sens de l'engagement du Club Ville Aménagement aujourd'hui. Et c'est tout l'enjeu des Entretiens dont nous venons de vous retracer les conclusions essentielles, comme de ceux que nous préparons déjà.

Le Club Ville Aménagement ouvre son nouveau cycle de travail pour les trois prochaines années (2025-2028)



CLUB VILLE — AMÉNAGEMENT — QUI SOMMES- NOUS ? —

Fondé en 1993, le Club Ville Aménagement s'est imposé comme un lieu incontournable d'échanges pour le milieu des professionnels de l'aménagement et aussi comme un contributeur majeur aux réflexions de l'État et des collectivités sur la ville de demain. Son rôle de laboratoire a été renforcé avec l'émergence des nouveaux enjeux et défis de la fabrique urbaine.

Association de personnes morales représentées par leurs dirigeants, le Club réunit des établissements publics (EPA/EPF), des sociétés d'économie mixte (SEM), des sociétés publiques locales (SPL) et d'aménagement (SPLA), des sociétés privées et des directions de l'aménagement de métropoles, communautés urbaines ou d'agglomération. Il accueille également des représentants de l'État (Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature, PUCA, Inspection générale de l'environnement et du développement durable), ainsi que des membres associés représentants de fédérations professionnelles et d'organismes privés partenaires des aménageurs.

Il fonctionne en réunissant des groupes de travail, ouverts aux collaborateurs des structures adhérentes, qui mènent des réflexions thématiques concernant les enjeux, les méthodes, les évolutions et les métiers de l'aménagement urbain. Y sont associés des experts et des chercheurs, qui apportent leurs regards critiques et prospectifs aux débats.

Le rôle de laboratoire du Club a été renforcé par l'émergence de nouveaux enjeux et défis. Les débats s'inscrivent aujourd'hui dans un contexte marqué notamment par l'urgence climatique, la montée en puissance de la société civile et la transition numérique.

CONTACTS

Club Ville Aménagement

c/o PUCA
Grande Arche Paroi Sud
92055 Paris – Paris-La Défense Cedex
email : club-ville-amenagement@i-carre.net
www.club-ville-amenagement.org

LE SITE WEB

Le site Internet du Club Ville Aménagement fournit des informations sur les membres et les événements du Club et publie des rapports sur son travail :
www.club-ville-amenagement.org
www.entretiensdelamenagement.fr

LES MEMBRES DU CLUB (JUIN 2026)

Yvan Astier, directeur général, EPA Saint-Étienne
Jorris Auffret, directeur général adjoint, Bordeaux Euratlantique
Lucas Beaujolin, directeur général, Cristal Habitat
Eric Bazard, directeur général, Amiens Aménagement et Vallée idéale développement
Raphaëlle Bernabei, directrice générale adjointe, Mab Spl
Sarah Bellier, directrice générale, Epa Nice Ecovallée
Hassen Bouflim, directeur général, Nantes Métropole Aménagement
Bernard Bletton, directeur général délégué, Sedia BFC
Sylvie Borst, directrice générale, Paris & Métropole Aménagement
Olivier Broussois, directeur général Sep 86 et Poitou Aménagement
Raphaël Catonnet, directeur général, Oppidea - Europolia
Sébastien Chambe, directeur général adjoint délégué à l'urbanisme, Métropole du Grand Lyon
Aurélié Cousi, directrice générale Euromediterrannée
Thierry Febvay, directeur exécutif, Semmaris
Nicolas Freida, directeur général, Fabrique de Bordeaux Métropole
Dominique Givois, directeur général, groupe Ensemble
Laurent Girometti, directeur général, EpaMarne/EpaFrance
Denis Girou, directeur général, EPFAG Guyane
Cédric Grail, directeur général, Serm Montpellier
Soraya Hamrioui, directrice générale adjointe, Grand Paris Aménagement
Eric Hartweg, directeur général, SERS – SPL Deux Rives
Rachid Kander, directeur général, Assemblia et SPL Clermont Auvergne
Fadia Karam, directrice générale, Espaces ferroviaires
Nicolas Lecuyer, directeur général, Semavo
Marion Le Gaudu, responsable de la maîtrise d'ouvrage de RATP immobilier
Michèle Le Loir, directrice adjointe de l'aménagement urbain et de l'habitat, Rennes Métropole
Samuel Linzau, directeur général, SPL Lyon Confluence
Gildas Maguer, directeur général, Plaine Commune Développement
Alexandre Maïkovsky, directeur général adjoint, EPA Sénart
Vincent Malfère, directeur général, SERL
Antoine Monnerie, directeur général, Territoires Rennes
Ophélie Morel, directrice du développement, Sadev 94
Willem Pauwels, directeur général, Paris Sud Aménagement
Agnès Perez, directrice générale, Citivia
Christophe Perez, directeur général SAEM Ales Cévennes
Arnaud Portier, directeur général, groupe SEPA
Olivier Reguer, directeur du projet urbain, Alter Anjou Loire Territoire
Raphaëlle Robiquet, directrice générale, SPL Euralille
Florent Sainte Far Garnot, président du Club Ville Aménagement, directeur général, SPL Lyon Part-Dieu
Olivier Schoentjes, directeur général adjoint Paris La Défense
Henri Specht, directeur général adjoint, EPA Paris Saclay
Samuel Soriano, directeur général, SOLOREM
Guillaume Terrailot, directeur général, EPF Ile de France
Virginie Vial, directrice générale, Samoa
Pierre Vionnet, directeur général, ADDR

LES MEMBRES À TITRE INDIVIDUEL

Jack Arthaud, architecte urbaniste

Olivier Bessin, directeur général, Aethica

Nicolas Binet, ex-directeur, Marseille Rénovation Urbaine

Vincent Bourjaillat, Mission territoriale Région Sud - IGEDD

Stéphane Dambrine, président, Maison familiale de Provence

Stéphane Dauphin, directeur régional IDF, IDEX

Eric Fullenwarth, ex-directeur général, SERS

Franck Geiling, chargé de mission prospective urbaine, Ville de Marseille

Jérôme Goze, directeur, ENSA Paris Val de Seine

Philippe Grall, directeur, MRAE IDF

Philippe Grand, membre associé indépendant, CGEDD

Adrien Gros, directeur général, SEM Energies Renouvelables

Claire Guiheneuf, ancienne directrice générale de Brest Métropole Aménagement

Catherine Léger, ex-directrice générale Plaine Commune Développement

Alexis Mariani, DGA Villes et territoires, SETEC

Jean-Louis Subileau, Une fabrique de la ville

Céline Tignol, chargée de mission IGEDD

Jacques Touchefeu, ex-membre permanent, CGEDD

LES MEMBRES HONORAIRES

Eric Bérard, ancien directeur général - SERM

Nicolas Ferrand, directeur du programme aval du futur, Orano

Jean Frébault, ancien directeur de l'architecture et de l'urbanisme au ministère de l'Équipement

Alain Garès, consultant - compagnie du projet urbain

Ariella Masbouni, architecte-urbaniste, ancienne inspectrice générale du CGEDD, Grand Prix de l'Urbanisme

Jean-Luc Poidevin, ex-président de Villes et projets, Nexity

Laurent Théry, ancien préfet délégué au projet métropolitain Aix-Marseille-Provence

LES MEMBRES DE DROIT

Céline Bonhomme, sous-directrice de l'aménagement durable, DGALN, DHUP

Isabel Diaz, inspectrice, IGEDD

Marianne Fouquet, DGALN

Sylvain Rotillon, secrétaire permanent, PUCA

LES MEMBRES À FINALITÉ ÉCONOMIQUE

Isabelle Bonnaud-Jouin, directrice de l'économie mixte locale et du programme Agir pour le logement étudiant, Banque des Territoires

Jean-Pascal Champion, directeur des grands projets urbains, Sogeprom

Marc Daumas, directeur général, GA Smart building

Marie-Odile Farineau, directrice du réseau - SCET

Anne Fraisse, directrice générale adjointe pôle aménagement, Icade promotion

Benoît Gerardin, directeur de l'aménagement - Linkcity

Nicolas Gravit, directeur général, Eiffage aménagement

David Laurent, directeur général délégué de Kaufman and Broad

Vincent Louvot, directeur général adjoint Immobilier d'Entreprise en charge du pôle

Aménagement et Grands Projets Urbains, Vinci Immobilier

Valérie Montanier, responsable projets aménagements urbains, EDF

Ludovic Mouly, directeur général - Aire Nouvelle - Equans

Michel Salem-Semanet, directeur général - Efficacity

LES MEMBRES ASSOCIÉS ASSOCIATIFS

Brigitte Bariol-Mathais, déléguée générale, FNAU

Raphaëlle d'Armancourt, responsable pôle politiques territoriales et urbaines - USH

Julie Lamoureux, responsable du département aménagement, Fédération nationale des EPL

Véronique Tirant, responsable du pôle aménagement, habitat et transition écologique - ANRU

Édition

Libel, Lyon

www.editions-libel.fr



Crédits photographiques

© Robin et les Super Héros

Conception graphique

Yannick Bailly - item

Photogravure

Résolution HD, Lyon

Impression

L'Imprimeur Simon

Dépôt légal : juillet 2026

ISBN : 978-2-491924-81-2

Tous droits réservés. Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite sous quelque forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, y compris des systèmes de stockage d'information ou de recherche documentaire, sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Première édition © Libel

Sous la direction de

Florent Sainte Fare Garnot, président

Coordination générale

L'équipe du Club Ville Aménagement

Rédaction des textes

Agence In medias res, sur la base du travail spécifique de chaque groupe de travail

Club Ville Aménagement

<https://club-ville-amenagement.org>



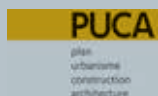
LE CLUB VILLE AMÉNAGEMENT ADRESSE SES PLUS VIFS
REMERCIEMENTS À L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES
DES 11^{ES} ENTRETIENS DE L'AMÉNAGEMENT

PARTENAIRE

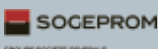
MÉTROPOLE

GRAND LYON

AVEC LE CONOURS



AVEC LE SOUTIEN



7 RÉFLEXIONS POUR
—— FAIRE PLACE
AUX TRANSITIONS ——

PENSER L'AMÉNAGEMENT

AU MOMENT OÙ TOUT CHANGE

Comment aménager nos territoires dans un monde marqué par l'incertitude climatique, la raréfaction des ressources et l'exigence de sobriété? Comment conjuguer développement, adaptation, décarbonation et justice sociale? Comment produire la ville sans consommer davantage d'espace?

Et pour cela, comment transformer nos modèles économiques, nos métiers et nos modes de coopération pour répondre aux défis du siècle? Comment mieux intégrer les attentes et la place des femmes dans la fabrique de la ville, et quoi d'autre qu'un urbanisme féministe pour cela?

Les professionnels réunis à Lyon par le Club Ville Aménagement pour les 11^{es} Entretiens ont confronté leurs expériences, leurs doutes et leurs convictions pour éclairer les profondes transformations de la fabrique urbaine.

À travers analyses, retours d'expérience, débats et entretiens, cet ouvrage donne à voir une profession en mouvement, confrontée à l'urgence d'inventer de nouveaux équilibres entre développement, résilience, justice sociale et transition écologique.

Plus qu'un état des lieux, cette restitution des échanges constitue une invitation à penser l'aménagement comme une démarche collective, capable de transformer les contraintes en opportunités et d'ouvrir des chemins d'action pour les territoires de demain.

Une photographie intellectuelle soumise à toutes celles et tous ceux qui conçoivent, décident, financent ou accompagnent la transformation des villes et des territoires.



ISBN : 978-2-491924-81-2

Dépôt légal : juillet 2026

www.editions-libel.fr



9 782491 924812