

## GROUPE DE TRAVAIL/ Le numérique interroge l'expérience et la production de la ville

« **L**a transformation des villes à l'heure du numérique [...] correspond à une transformation culturelle, sociale, et politique de grande ampleur », explique Antoine Picon. Dans ce cadre, la question de fond est de pressentir les potentielles adaptations que connaissent ou vont connaître les métiers et missions de l'aménagement du fait des mutations liées au numérique.

L'espace physique et l'espace électronique ne sont plus en contradiction. L'espace urbain est augmenté par une nouvelle efficacité dans l'utilisation de la ville, suractivée par la multiplicité des choix en temps réel que permet l'accès à l'information. L'interopérabilité des mobilités et l'enchaînement des séquences de déplacements (automobile, puis transport collectif, puis marche à pied ou vélo...) font exploser les figures traditionnelles du réseau comme pensée unique du transport urbain. Au-delà d'une expérience originale (compagnie Bridj à Boston), une évolution de la conception de l'offre de transport est-elle possible ? Une offre adaptable aux besoins selon des occurrences à déterminer (et immédiatement décelables par les data) plutôt qu'une offre fixe d'un réseau.

Quelles conséquences sur les choix professionnels et résidentiels (rôle des applications OnlyMoov Lyon, Waze...)? La « qualité de la vie » évolue-t-elle avec le numérique ?

Quelles nouvelles pratiques dans un espace urbain scénarisé, ludique (promenades virtuelles à Aurillac, Pokemon Go...)?

Les services urbains les plus puissants et les plus utilisés ne sont pas développés par la puissance publique mais par des applications « privées » :

Waze, sites d'échange et de vente en ligne. Qu'attend-on de la collectivité par rapport à ces nouveaux services ? S'il a transformé l'architecture, le numérique ne semble pas avoir encore d'impact sur la morphologie des villes. Il n'y a pas d'équivalent en matière urbaine de l'architecture (bâtiminaire) dite numérique.

• À l'heure où la décroissance des villes moyennes inquiète, quel impact sur les territoires périurbains ou péri-métropolitains ? Les territoires se combinent-ils (interdépendance) autrement du fait du numérique ? La possibilité de s'éloigner de la ville ou métropole centre est-elle envisageable ? Comment l'imaginer après les injonctions du « resserrement urbain » intrinsèquement lié à la ville durable ?

• Les usages offerts par le numérique modifient-ils la forme de nos villes, les typologies et services que les habitants attendent de leur logement ? Avons-nous la vocation et la compétence pour devenir les ingénieurs thermiciens et les économistes du bâtiment ? (cf. les évaluations des performances des écoquartiers : les limites de l'hyper technologie sont le facteur humain).

• Le développement numérique nécessite des infrastructures et une puissance énergétique importante. Comment ces réseaux structurent-ils nos projets ? Il faut noter le mutisme assourdissant sur la contradiction entre les besoins en électricité et en froid des data center et le mantra de la sobriété énergétique. Le positionnement de ces datas semble privilégier des lieux délaissés (anciens parkings, sous-sols, abords autoroutiers). Est-ce un levier pour revaloriser des quartiers paupérisés ou améliorer le financement de programmes ANRU ? Le sujet de la ville Pop up et de la ville événementielle inspire les

grands groupes privés dans leurs think tanks, notamment comme possibilité d'augmenter et de diversifier l'attractivité de l'offre commerciale dans le temps, l'espace et l'originalité. De leur côté, les villes s'identifient et positionnent leur course à l'attractivité de plus en plus par la notoriété des événements qu'elles proposent. On assiste ainsi à une généralisation de la festivalisation urbaine dont les producteurs sont notamment les nouveaux concepteurs urbains tels que les artistes, designers ou producteurs d'événements et autres animateurs/médiateurs. Ceux-ci sont de plus en plus les nouveaux compagnons de route des acteurs territoriaux et donc des aménageurs.

L'immédiateté du monde numérique s'oppose au temps long de l'aménagement. L'aménageur peut-il y trouver une capacité à réduire la durée de sa propre action : accélérer une commercialisation, ouvrir de nouvelles voies de concertation, financer une partie du projet moins rentable ? Comment l'aménageur peut-il alors dimensionner le coût de sa mission ? En conclusion, quelques mots pour définir (et ne pas en finir avec) la ville intelligente. Elle n'est pas qu'un idéal mais un ensemble concret d'expérimentations et de processus de transformation des villes. / **Fabienne Cresci et Ariane Bouleau-Saïde**

### PILOTES

- **Ariane Bouleau-Saïde** (Grand Paris Aménagement)
- **Fabienne Cresci** (COMUE Université de Lyon)
- **Aude Debreil** (EPA Sénart)
- **Dominique Givois** (SEM Ville Renouvelée)

# urbanisme

## La fabrique de la ville en quête de nouvelles pratiques

Les aménageurs doivent repenser leur intervention pour faire « Ensemble, la ville » – thème de leurs 8<sup>es</sup> Entretiens de l'aménagement –, avec des acteurs de plus en plus diversifiés, sur fond de fortes mutations comme la révolution numérique.

« **L**e métier de l'aménagement est à réinventer en permanence », nous expliquait Alain Garès, alors président du Club Ville Aménagement, à l'automne 2013<sup>1</sup>. Dans cet entretien, le directeur général d'Europolia, Société publique locale d'aménagement (SPLA) de la Métropole de Toulouse, soulignait la mutation du Club, marqué historiquement par les grandes opérations comme Euralille, Euroméditerranée, l'île de Nantes ou Lyon Confluence, et qui, face aux crises des dernières années, doit aider les aménageurs à repenser leur intervention et à adapter leur production à la demande. Son successeur à la présidence, Nicolas Ferrand, directeur des Établissements publics d'aménagement (EPA) de Marne-la-Vallée, est sur la même longueur d'onde : « Je suis en train de rapprocher le modèle EPA du modèle SEM ou SPL. Je commence à faire des contrats de concession... » Bref, le temps glorieux des EPA « surplombants » des villes nouvelles est terminé.

### UN FONCTIONNEMENT AU LONG COURS

Les 8<sup>es</sup> Entretiens de l'aménagement, organisés à Strasbourg les 7 et 8 avril 2016 autour du thème « Ensemble, la ville », ont confirmé cette nouvelle donne de l'aménagement, dans une ville et une métropole qui affichent encore au moins un grand projet, celui de la ZAC des Deux Rives, confié à la SPL des Deux Rives dirigée par Éric Bazard<sup>2</sup>, vice-président du Club. Mais les interrogations des experts de la séance de conclusion – Isabelle Baraud-Serfaty, François Bellanger, Patrick Le Galès, Guillaume Poitral – résonnent encore dans les oreilles des participants. Difficile d'échapper au tableau parfois provocateur des défis à relever. Mais le Club, dans son fonctionnement même, est plutôt bien armé pour y faire face. En effet, il définit tous les trois ans un programme de travail avec des groupes thématiques qui réunissent aménageurs, experts et chercheurs pour approfondir la réflexion. Dans les pages qui suivent, les animateurs des groupes de travail proposés exposent leurs intentions. Le Club est en train de les préciser. La perspective est de présenter le travail accompli d'ici trois ans, lors de la prochaine édition des Entretiens de l'aménagement en 2019. Ce fonctionnement au long cours du Club est le garant d'une

réflexion approfondie, d'un croisement des approches et de la formulation de propositions opérationnelles. Car si Nicolas Ferrand récuse l'appellation de lobby, le Club n'hésite pas à faire entendre sa voix à propos de projets de loi ou même de règlements. Dans ce sens, il s'est d'ailleurs doté d'une task force animée par Anne Fraisse, directrice de projet à la SPLA Europolia, capable de réagir vite et de manière pertinente à toute évolution juridique (cf. encadré).

L'autre force du Club est justement de le rester, même s'il a élargi le nombre de ses adhérents. Mais anciens et nouveaux membres affichent leur attachement à ce fonctionnement. Pour Jean-Luc Charles, le dg de la Samoa (Nantes Métropole), le Club offre « un temps de recul et de convivialité et des possibilités d'échanger avec des collègues tout en apportant le contenu des groupes de travail et des avis d'experts ». Même tonalité du côté de Jean Badaroux, dg de la SAEM Territoires & Développement (Rennes ■■■

### UN CLUB QUI LE RESTE

Le Club Ville Aménagement a été fondé en 1993, sur une idée d'un chercheur, François Ascher (1946-2009), et de deux praticiens, Jean-Paul Baietto (1940-1998) alors directeur général de la SAEM Euralille, et Jean Frébault, qui était directeur de l'architecture et de l'urbanisme au ministère de l'Équipement. Depuis plus de vingt ans, il regroupe des aménageurs responsables de grandes opérations urbaines françaises en partenariat avec l'administration du ministère chargé de l'urbanisme. C'est une association de personnes morales représentées par leurs dirigeants. Parmi ces aménageurs sont représentés : des établissements publics (EPA/EPF), des sociétés d'économie mixte (SEM), des sociétés publiques locales (SPL) et d'aménagement (SPLA), des offices publics de l'habitat (OPH), des sociétés privées et des directions de l'aménagement de métropole, de communauté urbaine ou d'agglomération. Le Club accueille en tant que partenaires de droit des représentants de l'État (de la Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature/DGALN, du Plan urbanisme construction architecture/PUCA et du Conseil général de l'environnement et du développement durable/CGEDD) ainsi que, sous forme de membres associés, des représentants de fédérations professionnelles et d'organismes privés partenaires des aménageurs.

... Métropole), qui souligne « la qualité des échanges liée à l'absence totale de défiance des uns vis-à-vis des autres ». Pour lui, si la notion de club résiste, malgré les risques d'enfermement un peu corporatiste, c'est qu'elle est « la seule à offrir la possibilité d'aller droit au but dans les débats internes ». Pour Anne Fraisse (Europolia, Toulouse Métropole), qui a rejoint le Club plus récemment, celui-ci permet aux aménageurs d'approfondir des problèmes complexes comme ceux abordés à Strasbourg dans l'atelier « L'environnement, l'aménageur et les procédures ».

**Un espace de débat et de réflexions prospectives**

**RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE**

Jean Frébault, fondateur du Club, estime que celui-ci conserve toute sa pertinence, avec à la fois une capacité à peser sur les orientations politiques concernant l'aménagement urbain, et la construction d'un espace de débat et de réflexions prospectives entre professionnels. Pour lui, le Club s'est renforcé au fil des ans, ce qui permet une relève générationnelle. Dans la continuité de l'atelier « Ville incluante, ville pour tous », il reste persuadé que les aménageurs ne doivent pas escamoter la question sociale, car « l'exclusion est partout ». Il envisage d'ailleurs avec ses collègues une synthèse des travaux du Club sur cette question sous forme d'ouvrage. L'atelier « Tiers acteurs, expérimentations et nouveaux modes de faire » verra une partie de ses thématiques reprises dans un nouveau groupe de travail intitulé « Fabrique urbaine, économie et partenariats ». La réflexion sur la transition énergétique a déjà donné lieu à un ouvrage d'Ariella Masbounqi<sup>3</sup> qui entend désormais se consacrer à la ville stimulante (cf. p. 17). Quant au fait métropolitain, sujet d'un atelier à Strasbourg, il est désormais bien documenté. Par ailleurs, le Club n'est plus seul dans le paysage,

puisqu'un Réseau national des aménageurs a été mis en place depuis 2015 par le ministère du Logement, co-présidé par Nicolas Ferrand et Pierre Bousquet, directeur de l'aménagement d'Icade. Anne Fraisse souligne la complémentarité des deux structures, le Club étant représenté dans chacun des groupes de travail du Réseau, où les acteurs privés sont également présents... Le Club s'ouvrira-t-il vers d'autres partenaires : des équipes créatives, des opérateurs sociaux, le monde associatif et citoyen ? C'est tout le pari de faire « ensemble, la ville ». / **Antoine Loubière**

① Cf. *Urbanisme*, n° 390, automne 2013.  
 ② Cf. la table ronde avec Éric Bazard, *Urbanisme*, hors-série n° 56, juin 2016.  
 ③ *L'Énergie au cœur du projet urbain*, Éditions du Moniteur, 2014.

**CONTACT**

- Marie-Claude Dalibard, secrétaire générale  
[Marie-Claude.Dalibard@i-carre.net](mailto:Marie-Claude.Dalibard@i-carre.net)
- Laurence Cros, secrétaire générale adjointe  
[Laurence.Cros@i-carre.net](mailto:Laurence.Cros@i-carre.net)
- [www.club-ville-amenagement.org](http://www.club-ville-amenagement.org)

**UNE TASK FORCE DE VEILLE ET DE PROPOSITION**

L'accumulation des textes réglementaires, l'impact grandissant du Code de l'environnement à côté de celui de l'urbanisme, préoccupent les aménageurs<sup>1</sup>. Le Club a donc mis en place en 2013 un groupe de travail<sup>2</sup> qui, lors des Entretiens de Strasbourg, a proposé ses réflexions dans l'atelier E intitulé « L'environnement, l'aménageur et les procédures ». À la suite de cet atelier, le Club a amorcé une collaboration avec plusieurs organisations professionnelles sur différents textes juridiques en préparation (projets de loi ou de décret). Comme le souligne Anne Fraisse, « notre métier d'aménageur nous positionne à l'articulation des procédures opérationnelles et des textes législatifs et réglementaires. Nous sommes également amenés à remonter vers l'amont de la décision, et donc à réfléchir sur certains outils comme la ZAC qui doivent évoluer ». Dans ce sens, le Club avait déjà proposé

la création d'un nouveau dispositif, l'opération d'intérêt métropolitain (OIM), inspiré à la fois des opérations d'intérêt national (OIN) et des contrats de développement territorial (CDT) créés en Ile-de-France. Finalement, la loi ALUR a créé le projet d'intérêt majeur (PIM) qui vise notamment à garantir une meilleure coordination des acteurs publics engagés dans un projet d'aménagement. La SPL Europolia a ainsi signé un protocole d'accord pour un PIM concernant le projet Toulouse Euro Sud Ouest autour de la gare Matabiau. Mais, pour Anne Fraisse, « si le PIM présente l'intérêt de mieux coordonner les acteurs, notamment pour conduire l'évaluation environnementale d'un projet ou pour mener des études, il ne comporte pas, ou pas encore, de dispositif spécifique sur le plan des procédures ni sur le plan financier ». C'est donc à la fois pour continuer à faire

avancer certaines propositions, tout en conduisant une veille juridique sur les évolutions législatives et réglementaires, que le Club a décidé de mettre en place une task force pilotée par Anne Fraisse. Cette task force, sans être un groupe de travail proprement dit, n'en poursuivra pas moins une réflexion sur les questions environnementales, tant en termes de prise en compte de la faune et de la flore que de modalités de concertation. / **A. L.**

① Cf. *Urbanisme*, n° 390, automne 2013.  
 ② Atelier piloté par Denis Courtot (directeur général adjoint, EPAMSA), François Delarue (ancien PDG de l'AFTRP, ancien directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction/DGUHC), Anne Fraisse (directrice de projet, SPL Europolia, Toulouse), avec l'appui du BET EACM et animé par Caroline Gerber, consultante.

**« Un métier engagé »**

**Nicolas Ferrand, directeur général des Établissements publics d'aménagement de Marne-la-Vallée, a succédé à Alain Garès comme président du Club Ville Aménagement.**



Alain Garès et Nicolas Ferrand, lors du voyage d'études à Stockholm

**Quand avez-vous rejoint le Club ?**

**Nicolas Ferrand** / Je suis un adhérent récent. J'ai rejoint le Club quand j'ai pris la responsabilité de la direction de l'aménagement urbain de Rennes Métropole en janvier 2012. Mais, auparavant, j'étais une sorte de passager clandestin du Club puisque je suivais de près ses travaux, notamment par l'intermédiaire d'Éric Bazard, alors directeur général adjoint de l'EPA de Saint-Étienne (EPASE) dont j'étais le directeur général. J'ai également participé à plusieurs éditions des Entretiens de l'Aménagement, à Rennes (2013) bien sûr mais aussi à Bordeaux (2010).

**Vous êtes désormais le président d'un club d'aménageurs généralement liés à des collectivités alors que vous êtes vous-même directeur général d'un Établissement public d'aménagement (EPA) issu de la réalisation d'une ville nouvelle, Marne-la-Vallée. N'est-ce pas un peu paradoxal eu égard aux évolutions de l'aménagement en France marquées par le retrait de l'État et la montée en puissance des collectivités ?**

**N. F.** / Les EPA de Marne-la-Vallée dont je suis le directeur général depuis avril 2014<sup>1</sup> sont exemplaires de ces évolutions. Nous sommes en train de basculer du modèle d'un EPA surplombant à un opérateur partagé entre l'État et les collectivités. Ce modèle que je qualifie de surplombant date d'une période où l'État avait mis en place des Établissements publics d'aménagement qui faisaient tout : la planification, la programmation, la réalisation... Depuis, les collectivités sont montées en puissance ; les trois communautés d'agglomération du territoire de Marne-la-Vallée regroupent au total 320 000 habitants. Elles se sont dotées d'une réelle ingénierie technique et administrative.

Le paradoxe du directeur général d'EPA comme président d'un club d'aménageurs n'en est pas un. Je suis en train de rapprocher le modèle EPA du modèle SEM ou SPL. Je commence à faire des contrats de concession, qui représenteront à l'horizon 2020 entre un tiers et la moitié du chiffre d'affaires. Les opérations dans le cadre d'opérations d'intérêt national en représenteront l'autre moitié. Une différence de fond entre l'EPA et la SEM ou la SPL tient notamment à la capacité des SEM ou des SPL de se doter de filiales de gestion dans l'énergie ou le stationnement par exemple. Les SEM ou les SPL l'ont pleinement intégré à leur modèle économique.

**Vous ne faites donc pas le complexe de l'aménageur d'État ?**

**N. F.** / À Marne-la-Vallée, je me sens

beaucoup plus proche d'un directeur de SPL ayant l'État et les collectivités comme actionnaires que du directeur d'une agence nationale. Nous ne touchons plus de subventions publiques et, tout en équilibrant nos

comptes comme toute SEM, nous finançons le marketing territorial, la prospective ou l'innovation grâce aux marges dégagées par les opérations. C'est possible grâce à la confiance construite avec les élus et avec les autorités de tutelle autour d'ambitions partagées. Et d'ailleurs, une partie de ma mission consiste à faire le pont entre l'État, les collectivités et les porteurs de projets privés. Si je me retrouve président du Club, c'est-à-dire avant tout dans une fonction de porte-parole, c'est que mes collègues ont pensé que je pouvais faire le lien entre le monde des aménageurs et celui de l'État. ■■■

**Faire le lien entre les aménageurs et l'État**

... Vous avez été élu président lors des Entretiens de Strasbourg en avril 2016. Qu'avez-vous retenu de ces entretiens en termes d'évolution du Club, tant de ses membres que de ses préoccupations ?

**N. F. /** J'ai d'abord retenu l'affluence – plus de 600 participants – et l'état d'esprit positif qui s'est manifesté, non seulement dans les séances plénières et les ateliers mais aussi dans les échanges plus informels qui font la richesse d'une manifestation de ce type. Nous sommes dans un moment de réflexion, d'interrogation, mais avec la perception d'une période porteuse à terme pour les aménageurs et tous les acteurs de la ville.

Dans vos propos de conclusion, vous évoquiez pourtant la crise de l'aménagement ?

**N. F. /** Oui, mais j'indiquais justement qu'il fallait prendre la crise au sens littéral du mot : une situation où les principes sur lesquels repose une activité sont remis en cause. Et je soulignais qu'au sein du Club nous trouvons cette situation extrêmement stimulante. Comme le disait Yves Montand, vive la crise !

Mais peut-on parler de manière générale des aménageurs ? N'y a-t-il pas des différenciations suivant les territoires et les modes d'intervention ?

**N. F. /** C'est ce qui fait la richesse de nos échanges. On sent bien que, derrière le mot « aménagement », il y a des conceptions et des interventions différentes.

Notre métier est à l'interface du public et du privé. Il vise à permettre la fabrication de la ville dans le sens de l'intérêt public. Mais, selon nos interventions, le curseur est placé différemment entre les rôles respectifs du public et du privé. Ainsi, les aménageurs qui interviennent dans le renouvellement urbain bénéficient de fonds publics importants. Il y a donc un écart dans nos postures, entre ceux qui sont directement en prise avec le marché et ses contraintes, et ceux qui doivent recréer des conditions de marché à travers l'intervention publique. Comment croiser ces approches ? Ce sera un des enjeux de nos futurs travaux.

Et j'ai senti vibrer chez nos collègues la conscience de faire un métier engagé

dans des temps incertains. Nous ne sommes pas de simples techniciens du développement urbain.

Dans la séance de clôture, à travers les interventions des différents experts, vous étiez interpellés sur les fondements même de votre métier ?

**N. F. /** Après deux jours de débats, il fallait achever ces Entretiens en étant un peu disruptifs, en sollicitant des regards critiques, positifs et négatifs, sur notre profession et son avenir. Comme celui de François Bellanger, sans doute le plus provocateur. Il nous a renvoyé l'image d'une ville à venir que certains d'entre nous contestent, alors même que nous contribuons en partie à la fabriquer. De même, en dehors de l'Europe occidentale, Patrick Le Galès a souligné que l'urbanisation est largement informelle ou modelée par les flux financiers, et il pense que ces phénomènes nous quettent. Ou Isabelle Barraud-Serfaty qui a montré que nous ne serons plus *primus inter pares* parmi les développeurs urbains. Tout cela nous renforce plutôt dans l'idée de continuer à défendre une écriture contemporaine des fondements de l'urbanité européenne...

Le Club a organisé son voyage annuel d'études en Suède, à Stockholm en particulier. Qu'avez-vous appris lors de ce voyage ?

**N. F. /** D'abord, la Suède est une société riche qui n'a pas peur de l'avenir. Et une société extrêmement cohésive même si l'afflux récent des migrants a conduit à quelques interrogations. Ce sont des caractéristiques liées à l'histoire : absence de guerre et de destruction au XX<sup>e</sup> siècle, culture protestante...

Avec un partage des tâches clair entre la puissance publique – à laquelle on demande des résultats – et le secteur privé très présent dans l'aménagement urbain. Nous avons vu des choses absolument extraordinaires car la question environnementale est pensée de manière systémique, mais non idéologique. C'est une véritable approche intégrée prenant en compte les matériaux, le chauffage, les déchets... Avec un rapport à la

nature extrêmement fort : l'eau, la mer, la tempête, la forêt sont présentes partout. Ce qui élargit la manière de concevoir la ville. Le fait de devoir composer avec la nature, le climat – des hivers longs – conduit à des solutions peu exportables chez nous. Mais c'était passionnant !

Comment s'est fait le choix des thèmes des groupes de travail que le Club met en place pour les prochaines années ?

**N. F. /** Nous avons beaucoup échangé entre nous. Et trois groupes de travail sont déjà décidés et formalisés : « Comment générer une ville plus stimulante ? » ; « Le numérique interroge l'expérience et la production de la ville » ; « Fabrique urbaine, économie et partenariats ». Nous avons aussi un thème provisoirement intitulé « La ville travaillée par le travail » qui demande à être précisé. Et nous nous interrogeons sur la poursuite de la réflexion sur la ville incluant et la question sociale. Nous voulons aussi poursuivre la veille juridique sur les normes et les règlements qui impactent de plus en plus notre métier.

Aurez-vous des propositions à faire aux pouvoirs publics avant les élections présidentielles et législatives du printemps 2017 ?

**N. F. /** Nous ne sommes pas un lobby. Nous avons des choses à dire sur les métiers de l'aménagement urbain. Nous sommes déjà intervenus en amont de textes législatifs en liaison avec d'autres organismes professionnels comme la FPI, le SNAL ou la Fédération des EPL. Mais nous avons une approche d'experts. En tout cas, nous serons prêts pour fournir au prochain gouvernement des éléments sur des questions cruciales comme le renouvellement urbain ou les nouvelles opérations d'aménagement. Car nous voulons traiter les problèmes d'aujourd'hui et de demain. / Propos recueillis par A. L.

① Après des fonctions en DDE et en cabinet ministériel, Nicolas Ferrand, 43 ans, X-Ponts, a été directeur général de l'EPA de Saint-Étienne (2007-2011), puis de l'aménagement urbain de Rennes Métropole (2012-2014).

### Défendre une écriture contemporaine des fondements de l'urbanité européenne

## GROUPE DE TRAVAIL / Comment générer une ville plus stimulante ?

« J e vois l'urbanisme comme le résultat d'une lutte entre deux courants : d'une part, l'expression désordonnée, anarchique, vivante des besoins et des désirs, des pressions individuelles ; de l'autre, la nécessité de règles pour vivre ensemble, l'action publique ordonnatrice qui défend l'intérêt collectif en garantissant mais aussi en limitant les droits individuels. Organiser le désordre naturel sans le tuer. »

Cette phrase de Christian de Portzamparc est assez claire sur ce qui sera recherché. C'est aussi une des raisons pour lesquelles a été organisée, avec sa participation et celle de David Mançin, la 13<sup>e</sup> conférence-débat des matinées du CGEDD<sup>1</sup> « Fabriquer un tissu urbain contemporain » le 24 septembre 2014, qui a attiré un public très important (350 personnes) et généré 20 500 vues en direct sur Daily Motion).

Le thème proposé pour une étude du Club en reprend l'interrogation sur la manière de réaliser des quartiers vivants, hybrides, accueillants à la diversité et à l'aléatoire. Cette interrogation est en lien avec le constat suivant : tenter de susciter de l'agrément, de la surprise, de l'aléatoire, du vivant dans la ville contemporaine n'est guère aisé. Nombre de réalisations pèchent par un excès de monotonie, ou à l'inverse par une cacophonie peu créative et peu stimulante. Il semblerait aussi que le poids caché de la domination du Mouvement moderne se fasse sentir dans le côté distendu de l'urbanisme contemporain, dans la domination de la technique sur le plaisir et le confort de l'utilisateur, et dans une forme « d'ennui » qui se dégage souvent de nombre de quartiers nouveaux. Même si les concepteurs sont mobilisés par cet enjeu, le passage à l'acte se heurte à des obstacles nombreux, tant idéologiques ou économiques que

dans les habitudes et modes de faire. Des pistes intéressantes se dégagent d'expériences de villes telles Lisbonne et Amsterdam où l'accueil d'initiatives privées vient enrichir ce savoir-faire ancestral de la ville, perturbant agréablement la rigidité parfois inévitable des grands projets et transformant des lieux de façon visible et parfois invisible au plan du bâti ou des usages.

Les nouveaux modes de travail jouent leur partie (espaces de co-working, incubateurs, démarches d'open innovation), se situant le plus souvent dans des friches industrielles urbaines et surtout dans les interstices de l'urbain, lesquels deviennent porteurs d'une identité due à leur usage davantage qu'à leur forme.

### L'ÉTUDE ABORDERA PLUSIEURS DIMENSIONS

**La forme urbano-architecturale,** sujet abandonné de longue date par le Club et qui est pourtant au cœur de ses pratiques. Il s'agit d'explorer les limites des modèles le plus souvent pratiqués mais aussi de traquer les restes cachés du Mouvement moderne, qui s'expriment souvent par des sur-largeurs de rues et d'espaces publics, des prospectifs excessifs. Ceux-ci sont renforcés par des normes de sécurité toujours plus stérilisantes pour l'espace urbain. L'étude explorerait des opérations ou démarches qui bousculent ces pratiques et offrent un renouveau salutaire en la matière.

**Les programmes :** souvent répétitifs, normés, avec des commerces franchisés, des rez-de-chaussée aveugles, ils ne participent pas à l'agrément urbain, à la surprise, à la découverte, ce qui fait l'essence de la ville. François Ascher affirmait que la qualité urbaine consistait à découvrir et à rencontrer des personnes et des expériences non prévues dans le parcours envisagé. De nouveaux programmes naissent souvent

d'opportunités et d'accueil d'initiatives, comme le montrent nombre d'exemples allemands, néerlandais, portugais, mais aussi en France, à l'île de Nantes, Mulhouse, Marseille...

**Les méthodes :** ces approches modifient sensiblement les méthodes de l'aménageur, la manière dont il interroge les équipes candidates pour tout programme, de l'opération urbaine au bâtiment en passant par l'espace public. Mais aussi sa capacité à accueillir des initiatives non programmées et à les intégrer dans sa démarche. La démarche participative est à interroger afin qu'elle puisse fabriquer du programme complexe (Karlsruhe, par exemple). La dimension éphémère ou provisoire pour l'appropriation des lieux et la préfiguration (jardin de l'île Seguin à Boulogne-Billancourt, par exemple) est entièrement partie prenante de la démarche proposée.

Cette étude implique tant une démarche d'ateliers, devenue classique au Club, que des entretiens et des visites en France et à l'étranger, en commençant par interroger les membres du Club sur leurs propres expériences. / **Ariella Masboungi** (avec la contribution de **Jean-Luc Charles**)

① Les matinées du Conseil général de l'Environnement et du développement durable (CGEDD) étaient conçues et animées par Ariella Masboungi, alors inspectrice générale de l'administration du Développement durable. Les vidéos et les actes de ces matinées sont en ligne sur le site du CGEDD [www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/](http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/)

### PILOTES

- Ariella Masboungi, Grand Prix de l'urbanisme 2016
- Jean-Luc Charles (Samoa)

## GROUPE DE TRAVAIL / La ville travaillée par le travail

Une mise en perspective historique démontre assez facilement la place prédominante de l'activité humaine (au sens du travail) dans la formation des villes. Il est donc impératif d'intégrer au mieux les modes de travail (plus particulièrement la forme dominante en France qu'est le travail dans le secteur tertiaire) dans la ville existante et surtout dans la ville de demain. Cela doit constituer un élément central de la réflexion des aménageurs, dont la responsabilité est d'autant plus engagée que les risques liés à une mauvaise prise en compte de l'activité au sens large sont connus et s'amplifient : uniformisation des formes urbaines, mono-fonctionnalité des espaces, phénomènes de survalorisation foncière, accentuation des inégalités territoriales, difficulté à recycler le tissu urbain et risque de phénomène de friches...

### PARADOXE

À l'inverse, une bonne intégration de l'exercice du travail dans le tissu urbain peut produire des externalités positives importantes, tant du point de vue urbain (réduction des déplacements, compacité et optimisation des espaces, réversibilité du tissu, mixité et animation...) que du point de vue économique (meilleure allocation des ressources du territoire, plus d'innovation par « l'effet de milieu », meilleure productivité des salariés...). Pourtant, la place du travail dans les projets d'aménagement urbain reste globalement impensée ou mal pensée. Peu de travaux académiques existent et les études prospectives restent limitées. Au plan universitaire, les chercheurs qui se sont penchés sur les évolutions des modes de travail ont peu investigué le champ urbain et, par conséquent, peu analysé leur impact sur le tissu urbain. De leur côté, les praticiens de la ville ont tenu à distance ces enjeux en dupliquant

le plus souvent des modèles éprouvés : traitement des rez-de-chaussée commerciaux en pied d'immeuble, aménagement standardisé de zones d'activité ou de quartiers d'affaires, transformation des territoires servants en reléguant l'activité industrielle et logistique loin des centres de vie. Ce paradoxe peut en partie s'expliquer par un décalage manifeste entre les profonds changements sociaux à l'œuvre et la relative stabilité/uniformité des lieux de travail qui sont conçus depuis plus de cinquante ans. Les nombreuses révolutions technologiques du XX<sup>e</sup> siècle ont profondément et progressivement bouleversé nos outils : généralisation du téléphone, du fax, de l'ordinateur personnel, de la messagerie électronique, jusqu'à l'interface numérique mobile et instantanée.

Parallèlement, les changements économiques ont également transformé nos modes de travail, le plus important d'entre eux étant la réduction du temps de travail, qui s'est accompagnée plus récemment de son individualisation accrue. Néanmoins, ces deux mouvements ont encore un impact limité sur les usages de la ville, dominé par des migrations pendulaires domicile-travail, ainsi que sur les formes de la ville, dominées, à quelques exceptions près, par des produits immobiliers fortement marqués par leur fonction (résidentielle, commerciale, logistique, industrielle, tertiaire), avec une séparation encore très nette entre l'immeuble résidentiel et l'immeuble d'activité.

À titre d'illustration, il est frappant de constater que l'essor du télétravail reste encore très faible dans nos agglomérations, y compris les plus métropolisées. De même, la fin du salariat reste un horizon très lointain, l'éclosion des espaces de co-working et les fablabs en étant une manifestation marginale et légèrement fantasmée. Dans le registre commercial

et logistique, l'essor du commerce en ligne n'a pas généré de nouvelles formes urbaines se substituant aux centres commerciaux de périphérie et aux linéaires commerciaux en centre-ville, à l'exception notable de la prolifération des drive-in.

### OBJECTIFS

L'objectif serait donc d'arriver à faire dialoguer la pensée qui analyse et essaie d'anticiper les évolutions de la société du travail (sociologues, économistes, philosophes) et la pensée et les pratiques du développement urbain, cela afin de nourrir une réflexion pratique et prospective sur la place du travail dans les projets que nous pilotons. Cette réflexion pratique aurait un triple objectif.

En amont, sensibiliser les décideurs politiques et économiques à cette question pour viser une meilleure planification urbaine.

En aval, inciter à l'innovation les promoteurs immobiliers qui investissent dans nos projets, notamment sur le champ de la modularité et de la mutabilité des lieux de travail.

Et surtout outiller les aménageurs pour : mieux intégrer les enjeux liés au travail dans les projets mixtes, concevoir et construire des quartiers d'activité/d'affaires plus résilients et plus soutenables, mieux dialoguer avec les acteurs économiques dans la conception du projet et dans sa mise en œuvre. / **Jean Badaroux et Damien Robert**

### PILOTES

- Jean Badaroux (Territoires & Développement)
- Damien Robert (EPA Plaine de France)

## GROUPE DE TRAVAIL / Fabrique urbaine, économie et partenariats

Les précédents groupes de travail ont montré le besoin de travailler dans un réseau de partenariat élargi pour répondre à l'émergence de problématiques ou besoins non satisfaits par les modes de production habituels de la ville. La fabrique collaborative de la ville se renforce dans un nombre toujours plus grand de domaines (habitat, lieux de travail innovants...).

Ces nouvelles approches, qui partent des usages et des acteurs, sont désormais considérées comme un levier majeur dans la capacité de la ville à se réinventer<sup>1</sup>. Elles restent toutefois largement impensées dans leurs conditions de mise en œuvre. Pour se développer, ces tendances appellent ainsi une nouvelle organisation des acteurs et des moyens, une nouvelle économie de la fabrique urbaine.

Le groupe de travail se propose d'instruire cette question au travers de l'analyse des systèmes d'acteurs et des outils, tout en se concentrant sur les aspects les plus en prise avec les problématiques propres aux aménageurs...

Un premier thème émerge autour de l'évolution du travail et de l'inadaptation relative de l'offre immobilière aux besoins.

La recherche sur l'économie métropolitaine montre le décalage important entre, d'une part, une focalisation des acteurs institués sur le tertiaire supérieur et les acteurs de l'innovation, et, d'autre part, les besoins d'un tissu économique métropolitain ordinaire. De nouveaux acteurs émergent face à ces manques autour de programmes innovants, comme les « bureaux à loyers modérés » développés par la foncière responsable Etic.

Du côté des aménageurs, les pratiques se diversifient pour mieux s'adapter aux besoins, comme le quartier de la Création sur l'île de Nantes.

Ces évolutions, observables dans la sphère du travail, révèlent une

tendance plus large à un nouveau modèle de ville appuyée sur une économie servicielle.

La part de services associée à l'offre immobilière va en augmentant et prend une place centrale dans la commercialisation, mais également dans la production de valeur pour les opérateurs.

### PROJET PROCESSUS

Cette incursion du service dans la ville interpelle nos pratiques et l'organisation classique du projet. Comment répartir cette valeur pour qu'elle continue à nourrir la fabrique urbaine sans être captée par le seul exploitant ? L'économie servicielle est-elle un moyen de mobiliser l'investissement privé, sans lui associer un mécanisme de valorisation foncière potentiellement nuisible à la capacité d'inclusion de la ville à long terme ? Quelle nouvelle place les aménageurs peuvent-ils occuper dans l'articulation du temps des usages et de celui de la production ?

La mobilisation des acteurs alternatifs devient par ailleurs un levier pour rompre avec les limites d'une pratique de l'aménagement structurée sur le temps long et de plus en plus en décalage avec les attentes citoyennes et/ou politiques.

Des logiques de projet processus émergent ainsi dans de nombreux territoires, qui cherchent à sortir du séquençage et des logiques planifiées. La mobilisation de ces énergies constitue à n'en pas douter une opportunité pour continuer à agir lorsque les « moteurs » classiques de l'aménagement sont en panne. Comment dès lors leur trouver un cadre financier ? Comment les aménageurs peuvent-ils trouver leur place pour accompagner ces démarches tout en s'assurant de la prise en compte des enjeux de long terme et du respect de l'économie globale du projet ?

La construction de démarches

partenariales multiples devient donc la norme et tend à s'amplifier dans un contexte de raréfaction des financements publics. Si le projet urbain reste un cadre privilégié pour le développement des objectifs de la politique publique, la logique de partenariat amène aujourd'hui de plus en plus à faire assurer leur prise en charge par des partenaires privés.

Poussée à l'extrême, cette logique se traduit dans la mise en place de plus en plus courante de grands Appels à manifestation d'intérêt (AMI), portant sur des lots toujours plus conséquents (XXL à Marseille pour 250 000 m<sup>2</sup>).

Quel intérêt ces nouveaux dispositifs présentent-ils pour les maîtres d'ouvrage urbains et quel peut être le rôle assigné aux aménageurs dans le cadre de macro-partenariats intégrant la responsabilité et le risque d'articulation des différents usages et temporalités ?

Au-delà de ces cas très emblématiques, la question de l'évolution des missions confiées aux aménageurs se pose en même temps que celle du cadre de production de la ville. Comme pour les autres acteurs, ce changement de paradigme amène à comprendre les compétences spécifiques qui définissent l'aménageur, les compétences nouvelles à intégrer et les missions susceptibles d'être captées pour maintenir son rôle stratégique au service du développement des territoires. / **Éric Bazard et Alain Bertrand**

<sup>1</sup> C'est le sens de l'appel à manifestation d'intérêt « Réinventer Paris », qui ciblait explicitement le renouvellement des acteurs comme levier d'innovation urbaine.

### PILOTES

- Alain Bertrand (Samoa)
- Éric Bazard (SPL des Deux Rives)
- Jacques Touchefeu (CGEDD)