



 aptitudesurbaines

# Montages opérationnels des projets urbains : nouvelles approches ?

Pierre Bejjaji, Eric Bérard, Ariane Bouleau-Saïde, Olivier Caro, Olivier Danziger, Alexandre Guilluy, Marc Kaszynski, Damien Mehl, Eric Ruiz, Taoufik Souami, Thierry Stringat, Jean-Louis Subileau, Véronique Tirant, Thierry Vilmin, Patrice Vivier

Newsletter n°13 - Septembre 2015



- 4 **Newsletter 13**  
Montages opérationnels des projets urbains : nouvelles approches ?
- 5 **Édito par François Meunier**  
Architecte, programmiste-urbaniste, gérant d'attitudes urbaines
- 6 **Entretien avec Pierre Bejjaji**  
Ancien Directeur financier de SEM, ancien opérateur immobilier, consultant associé Stratorial Finances, conseil en finances et fiscalité locale
- 8 **Entretien avec Eric Bérard**  
Consultant en urbanisme opérationnel, intervenant Cycle Urbanisme de Sciences Po jusqu'en 2013, Président du Club ville-aménagement de 2002 à 2005, ancien Directeur de la SEM Montpellier
- 10 **Entretien avec Ariane Bouleau-Saïde**  
Directrice générale adjointe en charge des opérations et du développement AFTRP
- 12 **Entretien avec Olivier Caro**  
Bureau Olivier Caro (B.O.C), ancien chef de projets à la SAMOA (Île de Nantes)
- 14 **Entretien avec Olivier Danziger**  
Directeur de l'aménagement et des grands projets - BNP Paribas Immobilier
- 16 **Entretien avec Alexandre Guilluy**  
Directeur Développement d'ETIC, trésorier de La Ruche
- 18 **Entretien avec Marc Kaszynski**  
Directeur général de l'Etablissement Public Foncier Nord-Pas-de-Calais
- 20 **Entretien avec Damien Mehl**  
Chef de projets urbains, Direction urbanisme aménagement et habitat au sein de l'Eurométropole de Strasbourg
- 22 **Entretien avec Eric Ruiz**  
Architecte urbaniste, Responsable Renouveau Urbain au sein de Grenoble-Alpes Métropole, chercheur associé au laboratoire CRATerre-ENSAG
- 24 **Entretien avec Taoufik Souami**  
Architecte et urbaniste, Professeur à l'École d'Urbanisme de Paris, au LATTES Ecole des Ponts ParisTech
- 26 **Entretien avec Thierry Stringat**  
Architecte, dirigeant de MDTS, ancien Directeur de SEM
- 28 **Entretien avec Jean-Louis Subileau**  
Urbaniste - aménageur, Gérant de la société Une Fabrique de la Ville, Grand Prix de l'Urbanisme 2001
- 30 **Entretien avec Véronique Tirant**  
Directrice, Direction Etudes et Conseils - SEM92
- 32 **Entretien avec Thierry Vilmin**  
Consultant chercheur en aménagement urbain et politiques foncières, Directeur de Logiville
- 34 **Entretien avec Patrice Vivier**  
Président de la société SAVILLE, expertise opérationnelle, foncière et juridique, consultant en stratégie urbaine, formateur ponts formation
- 36 **Programme du cursus de formation à la démarche de programmation urbaine 2015-2016**
- 38 **Présentation d'aptitudes urbaines**
- 39 **Partenaires**

## Montages opérationnels des projets urbains : nouvelles approches ?

Dans un contexte d'optimisation contrainte des finances publiques, nous constatons dans notre exercice professionnel que de plus en plus de Maîtrises d'ouvrage sont amenées à interroger les enjeux de faisabilité juridique et financière du projet dès la phase de programmation. Afin de nourrir une réflexion sur les nouvelles approches des montages opérationnels et sur l'intégration des acteurs privés et parapublics dans les phases amont du projet, nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens auprès de professionnels d'horizons variées.

Aménageurs, urbanistes, architectes, consultants, opérateurs, experts en finance et fiscalité locale... les experts interrogés nous ont livré leur regard sur les conditions de financements et de mise en opérationnalité des projets urbains.

Tous ont répondu aux mêmes questions, à savoir :

Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet, et quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?

En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?

Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?

Leurs réponses révèlent unanimement des préoccupations et des tendances fortes : utiliser les contraintes financières comme un levier - diversifier les sources de financement - collaborer avec les acteurs parapublics et privés dès l'amont - explorer des montages « hybrides » - maîtriser les risques, et, d'une manière générale, apprendre à mieux travailler avec les autres acteurs impliqués.

*Propos recueillis par Christine Alexandre et Anne-Laure Millot pour aptitudes urbaines.*



## François Meunier Architecte, programmiste-urbaniste, gérant d'attitudes urbaines

Nous constatons dans notre pratique que la question des montages interpelle de plus en plus les acteurs qui contribuent à définir et à mettre en œuvre les opérations du cadre de vie et du cadre bâti. Le problème le plus saillant est celui de la diversification des sources du financement d'une opération avec en ligne de mire l'intégration des acteurs privés plus en amont dans les processus de projet.

Nous constatons également que trop souvent les questions financières et juridiques associées aux montages deviennent le nouveau paradigme du projet, sa nouvelle rhétorique. Bien souvent les montages, traduits en procédures, heurtent le déroulement cohérent du projet. Dans ce contexte, nous nous posons la question suivante : « comment assigner une place centrale à la fabrication collective du sens du projet ? ».

Par « collective » nous entendons une participation très large des parties prenantes qui implique la mise en œuvre d'un processus continu et articulé de projets. Par « sens » nous entendons qu'il faut maintenir un espace plein et entier pour interroger et définir les contenus du projet, son ambition politique, et par déclinaison le projet social et économique que l'espace à rénover ou à créer se doit de porter.

Nous pensons que la question des montages, aussi complexe soit-elle, ne peut se substituer à ces questions fondamentales mises en exergue par la programmation urbaine. Le montage doit par conséquent s'assumer comme moyen, comme véhicule - et non comme finalités - de nouvelles ambitions urbaines et territoriales. Cela est d'autant plus important que par la diversification du financement, une diversification des opérateurs voit le jour. Certains d'entre eux, acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, citoyens porteurs de projets d'habitats participatifs, fusionnent ambitions sociales et moyens, obligent tout particulièrement à articuler et à synchroniser contenus de projet, investissements, exploitation et animation.

François Meunier



Ancien Directeur financier de SEM, ancien opérateur immobilier, consultant associé Stratorial Finances, conseil en finances et fiscalité locale

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

Cette question est d'actualité, notamment avec le nouveau contexte financier des collectivités locales, qui les amènent à faire davantage attention à la soutenabilité financière des opérations qu'elles lancent. On l'observe à deux niveaux : l'intégration des conséquences des participations financières de la personne publique à l'équilibre de l'opération dans leur Plan Pluriannuel d'Investissement (c'est-à-dire quels sont les impacts financiers annuels de l'opération d'aménagement en termes de dépenses d'investissement) ; et une évaluation beaucoup plus fine des recettes (fiscalités locales) sur le long terme générées par l'opération. Les questions financières liées à la mise en opérationnalité interviennent de plus en plus tôt. Je pense qu'une des premières questions que se posent les services d'une ville ou d'une communauté, est de savoir si elle peut se payer une opération. C'est le premier débat. Il faut poser les chiffres sur la table. Cela fait souvent partie des invariants de l'opération qui sont donnés aux urbanistes ou aux architectes.

Dans le cadre de notre métier, nous intervenons uniquement sur le montage financier, c'est-à-dire le financement de l'aménagement. Nous sommes de plus en plus sollicités très en amont, au stade des études pré-opérationnelles, souvent en équipe avec les urbanistes et les concepteurs. Nous travaillons ensemble sur des bilans d'aménagements qui sont de plus en plus fins, et nous évaluons les recettes fiscales de l'opération en fonction des programmes. A cela s'ajoute la notion de risque. Nous évaluons le risque qui pèse sur l'opération, risque qui n'était pas toujours évalué auparavant. L'objectif pour nous est d'essayer de répartir le risque entre la collectivité et l'aménageur. Si les collectivités s'engagent sur une opération, elles doivent maîtriser complètement les conséquences financières. Par exemple, si les collectivités locales ne peuvent pas participer au financement de l'opération, ceci les conduit à devoir trouver un équilibre intrinsèque sur celle-ci. On peut également plafonner la participation et demander de trouver les solutions opérationnelles pour y arriver.

Je pense également qu'il faut intégrer la question du foncier, qui est de plus en plus importante, à cette réflexion globale. L'ingénierie financière, de plus en plus innovante, gravite autour de cette question du foncier. Je commence à réfléchir sur des territoires qui sont prêts à accepter des solutions innovantes en matière de portage foncier sur du très long terme. On commence à ne plus raisonner en termes de vente du foncier mais plutôt en termes de mise à disposition sur le très long terme, dans le cadre de baux emphytéotiques. Culturellement c'est très accepté à l'étranger, notamment dans les pays du nord, mais un peu moins en France. Cela s'est fait à Lyon, dans le cadre des hospices civils. Selon moi, sur les zones où le foncier est très cher et où son coût ne permet pas de sortir des opérations à la fois de haute qualité sociale et environnementale et acceptable par le marché, une des solutions est de diminuer le coût du foncier par une location à très long terme. Ce sont des exemples de réflexions en amont qui sont, selon moi, intéressantes. Mais il faut l'envisager le plus en amont possible car cela change complètement la manière de monter financièrement l'opération.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

A mon sens, la participation des acteurs privés est fondamentale. Elle est un enjeu mais je ne pense pas qu'il y ait de facteurs de risque si elle est bien conduite en amont, par une consultation par exemple, sous forme d'études de marché. Les aménageurs sont de plus en plus sollicités pour répondre avec des opérateurs, promoteurs, constructeurs, sur des opérations d'aménagement. D'une certaine manière ils sécurisent le foncier, ils font en quelque sorte une pré-consultation pour savoir si cette opération peut intéresser des opérateurs et si oui, à quel prix de vente du terrain ? Souvent nous allons chercher

des opérateurs pour vérifier la faisabilité économique de l'opération en termes de prix, de marché, de durée de commercialisation.

Je me positionne aussi en assistance à la Maîtrise d'ouvrage pour la conclusion de projet d'aménagement, je travaille en tant qu'AMO financier pour la passation de concession d'aménagement. Dans le cadre de cette confrontation, ce sont deux logiques qui s'affrontent. Mais plus les études ont été bien réalisées en amont, plus le risque s'atténue. Les collectivités ne peuvent pas non plus exiger n'importe quoi des opérateurs privés. Il y a une sorte d'équilibre qui se fait sur le projet. Par contre, c'est au rôle des conseils et des AMO de traduire la vision des opérateurs auprès de la collectivité locale. Leur rôle est d'être à l'interface entre le marché et les collectivités en prenant en compte les contraintes de chacun.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Je pense que l'enjeu est de concilier la volonté de construire des projets ambitieux, avec la capacité opérationnelle que l'on peut mettre en place avec les opérateurs. La programmation urbaine est au cœur de tout cela puisque c'est elle qui va se charger de concilier les contraintes à ce niveau.

Il y a aussi la notion d'acceptabilité par les habitants de la construction de nouveaux projets, surtout lorsque l'on fait de la mixité. La programmation doit se faire de plus en plus en faisant participer les habitants, elle doit trouver des solutions qui soient à la fois ambitieuses mais qui permettent l'opérationnalité du projet tout en étant acceptée par les habitants. Il faut jouer sur les fonctions. C'est une manière à la fois de sortir les opérations financièrement mais également de les faire accepter par la population.



Consultant en urbanisme opérationnel, intervenant Cycle Urbanisme de Sciences Po jusqu'en 2013, Président du Club ville-aménagement de 2002 à 2005, ancien Directeur de la SEM Montpellier

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

En général, la définition d'un projet urbain se fait par un Maître d'ouvrage urbain, le plus souvent une collectivité territoriale. Ce que l'on peut constater dans cet exercice de définition du projet urbain par la collectivité, c'est que les agents affectés à ces missions sont essentiellement formés à l'urbanisme réglementaire. Dans leur pratique, on leur demande de réaliser des SCOT, qui se déclinent en PLU et PLUi au sein desquels vont s'intégrer ces projets. Ces agents sont peu rompus à l'urbanisme opérationnel, et c'est là où se situent les problèmes de financement liés à l'économie des projets. Lorsque l'on fait ces grandes études générales, il n'y a pratiquement jamais, au travers de l'élaboration de ces documents réglementaires, d'analyse économique des possibilités de financement à court, moyen ou long terme de ces projets urbains. Ce n'est qu'au moment de la décision d'engager ces projets que l'on se soucie de la manière dont ils vont être financés. Par contre lorsque l'on associe dès l'amont les professionnels de l'aménagement opérationnel, on passe très rapidement de l'approche théorique au contenu économique, en faisant ce qu'on appelle des études de faisabilités qui tiennent compte des acteurs de l'économie, dont certains interviendront dans la suite du projet.

Si l'on peut reprocher aux urbanistes des collectivités territoriales de rester dans le domaine de l'urbanisme réglementaire au dépend des contraintes opérationnelles, il faut en rechercher les causes au niveau des cursus de formation. Dans ces cursus on effleure l'urbanisme opérationnel, on explique les contraintes économiques des différents acteurs, mais la réalité du montage économique et financier des projets n'est que rarement abordée.

Tout projet urbain, quelle que soit sa taille et son programme, se situe dans un environnement qui comporte des contraintes financières, aussi il faut qu'en parallèle du processus de définition du contenu de la programmation urbaine, soit mis en place une faisabilité économique nécessitant d'établir un bilan accompagné du plan de trésorerie correspondant. Ce mode de faire

est assez peu pratiqué, pourtant cela permet d'avoir des « feedbacks » entre l'étude du contenu d'un projet qui n'est pas encore figé dans le temps et qui peut évoluer selon plusieurs contraintes : financières, sociétales, environnementales, transitions énergétiques etc. Un projet urbain doit s'étudier et se travailler sur le long terme, si ses contraintes financières de trésorerie sont appréhendées dès l'origine, elles pourront être intégrées dans une programmation financière pluriannuelle de la collectivité locale ; alors que la notion de bilan stricto-sensu avec sa réalité économique brute entraîne le plus souvent un effet psychologique de court terme. Il ne faut pas oublier qu'un projet urbain se réalise sur le moyen-long terme et que les besoins financiers qu'il engendre ne sont pas toujours d'effets immédiats.

Dans le cadre des projets urbains, les contraintes budgétaires des collectivités territoriales doivent donc s'analyser sur le long terme, et peuvent parfaitement intégrer dès à présent les nouvelles contraintes budgétaires auxquelles ces collectivités ont à faire face. Le projet urbain relève de choix politiques qui entraînent les conditions de vie du citoyen dans la cité. Peut-on faire l'impasse de cette réflexion pour des raisons uniquement de contraintes budgétaires ?

Lorsqu'une collectivité a le souhait de faire un projet urbain, il faut être en capacité de l'accompagner pour orienter ses décisions. Pour cela, il lui faut des partenaires opérateurs de type aménageur, monteur d'opération, des partenaires privés etc., qui soient capables d'accompagner ces collectivités locales dans cette réflexion économique générale. Si on raisonne sur le long terme et que l'on intègre toutes les externalités liées au projet, on s'aperçoit que l'aménagement n'est pas forcément quelque chose qui coûte. Car qui dit aménagement, dit retour de recettes fiscales pour les agglomérations en développement ; à l'inverse pour celles qui sont essentiellement en restructuration urbaine, les montages sont plus complexes, mais les financements en équipements publics sont moindre, alors que les besoins d'aides aux personnes privées deviennent très

importants au regard d'une population de plus en plus insolvable.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Cette question de la participation des acteurs privés dans le processus de définition et de production d'études du projet urbain redevient très à la mode en cette période de contraintes budgétaires des collectivités.

Il y a plusieurs types d'acteurs privés ou parapublics dans l'étude et la réalisation d'un projet ; les promoteurs, les grands groupes de BTP, les grands gestionnaires, les financeurs, les investisseurs de réseaux, les banques, etc. Il y a un manque de définition et de clarté lorsque l'on évoque la place les acteurs privés comme porteur de projet. Selon la taille des projets est-on vraiment capable de dire qui vise-t-on prioritairement ?

On peut être d'accord pour qu'ils soient intégrés afin qu'ils apportent leurs compétences techniques et économiques. Au niveau financier, les acteurs privés sont la plupart du temps dans une logique de rentabilité de moyen-court terme. Un acteur privé peut s'engager sur des projets à réaliser dans un temps limité, par contre pour les projets urbains complexes et d'ampleur il ne peut « investir sur le long terme, sans rentabilité à court terme ». Donc, à l'exception des investisseurs et quelques structures d'aménagement privées qui agissent sur le long terme, ce type d'acteurs, pour beaucoup aux activités mono-produits, sont sur des logiques de marché de court terme. Par contre ils peuvent participer à la définition du contenu d'un programme urbain complexe pour lequel ils peuvent enrichir la réflexion sur les thèmes de la transition énergétique, du numérique, de l'évolution sociétale, de l'intégration des citoyens dans le débat public etc.... mais peu ont la capacité d'assumer le rôle d'ensembliser à ce stade des études pré-opérationnelles.

Le risque avec les acteurs privés, en dehors des projets simples sans complexité programmatique de mixité urbaine et sociétale, est d'aller vers la marchandisation de la ville au sein de laquelle peu de citoyens trouveront leur place.

Ce qui revient à dire que pour les projets urbains d'ampleur, il faut trouver un opérateur (public, parapublic ou privé) qui soit capable de piloter ces missions d'ensembliser. Au préalable, il doit avoir la connaissance réelle des conditions d'interventions des acteurs économiques privés. Il faut qu'il puisse les interroger et les intégrer. Par exemple depuis quelques années, la restructuration des centres ville est devenue une priorité de beaucoup de collectivités avec un objectif d'y maintenir les commerces concurrencés par les grands centres de la périphérie. Si vous interrogez les investisseurs et les promoteurs d'équipements commerciaux sur l'investissement du commerce en centre-ville, la plupart vont répondre que ce n'est pas rentable, mais que cela devient une de leur préoccupation ; par contre lorsqu'ils sont mis en

demeure d'y aller, peu s'engagent si une aide directe ou indirecte de la collectivité n'est pas apportée pour conforter leur rentabilité. Ainsi le métier d'opérateur urbain (aménageur), nécessite de connaître le contenu économique et technique de ces opérateurs privés, et pour les intégrer dans un projet urbain, de comprendre leur logique d'intervention ; car eux même sont capables d'évoluer afin de dépasser leur propre logique financière.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Je suis parfaitement d'accord sur ce que vous dites mais si ce n'est pas accompagné d'une politique foncière, cela risque de rester un discours théorique.

Quelles sont les villes aujourd'hui qui ont dépensé le moins en aménagement et qui ont le mieux réussi ? Celles qui ont fait de la politique de réserves foncières à long terme depuis plusieurs années.

Les contraintes environnementales et la nécessité d'aller vers la transition énergétique vont obliger les collectivités à réviser leurs stratégies urbaines de long terme en densifiant et en faisant plus et mieux en rénovation urbaine, ce qui va permettre de cibler les secteurs du territoire à forts enjeux d'intervention. Il faut que les collectivités devancent dès à présent l'engagement de ces opérations à venir en investissant dans des réserves foncières stratégiques que ce soit en direct ou par le biais des Etablissement Public Foncier ; ce qui permet de lisser dans le temps les contraintes financières des collectivités et d'alléger le coût des projets urbains.

Le coût du foncier dans un projet urbain peut représenter, selon la situation et le contenu de l'opération, 15% à 50% des dépenses du bilan global. Donc sans politique foncière anticipée, l'engagement de l'opération peut nécessiter des financements de court terme plus onéreux car d'une part, les négociations foncières dans l'urgence sont presque toujours à l'avantage du propriétaire quel que soit le cadre juridique de réalisation (ZAC, PUP ou projet d'ensemble...) et d'autre part, la masse financière instantanée à mobiliser est plus importante.



### Directrice générale adjointe en charge des opérations et du développement AFTRP

Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?

L'AFTRP est un établissement très spécifique dans le milieu des aménageurs. La première particularité c'est que nous sommes un établissement public de l'Etat qui peut intervenir partout en Île-de-France. La deuxième particularité est que nous réalisons 80% de notre chiffre d'affaire dans le champ concurrentiel, ce qui nous rapprocherait davantage des sociétés d'économies mixtes (SEM). Enfin, troisième particularité, nous avons la possibilité de prendre des initiatives d'opération d'aménagement (comme peuvent le faire les EPA dans leurs Opérations d'Intérêt National ou les collectivités).

Ces différentes spécificités nous conduisent à regarder différemment le montage d'une opération, qui n'intervient pas au même moment selon que l'on est dans le champ concurrentiel (ce qui représente la majorité de notre activité), ou que l'on est dans le champ des opérations propres dont nous aurions pris l'initiative. Dans le champ concurrentiel, nous fonctionnons comme des SEM : nous essayons d'impulser des projets en amont, de nouer des relations avec les élus pour comprendre leurs attentes, leurs projets, les aiguiller dans les montages opérationnels adéquats, dans les équilibres financiers mais également de répondre à une mise en concurrence. Dans ce cas de figure, nous sommes confrontés aux mêmes difficultés que les Etablissements Publics Locaux. En revanche, lorsque que nous sommes en initiative propre, notre rôle est différent : nous sommes davantage investis en amont des questions de montage, d'équilibre financier, d'opportunité politique. Nous ne prendrons pas l'initiative d'une opération dans laquelle nous n'aurions pas au préalable sécurisé tous les risques. Cela ne veut pas dire que l'opération doit être complètement ficelée. Il nous arrive d'amender des programmes. En revanche, au moment où notre Conseil d'Administration étudie une prise d'initiative, nous avons un bilan équilibré et un programme réaliste. Je dirais que nous sommes très vigilants sur ces questions pour pouvoir réagir dès l'amont et de plus en plus, nous essayons d'expliquer aux élus l'intérêt qu'ils peuvent avoir à mettre autour de la table tous les acteurs le plus en amont possible.

En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels – à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?

C'est un débat de fond entre aménageurs. Il me semble que le temps de l'aménagement a changé. La manière de faire, qui était aussi la nôtre, et qui consistait à concevoir un projet en chambre avec un urbaniste, à imaginer des fiches de lots, dans lesquelles on injectait beaucoup de contraintes, puis de mettre ensuite ces fiches de lots aux enchères auprès des opérateurs du marché, à en tirer un prix qui était finalement la résultante de toutes ces contraintes injectées, ne fonctionne plus désormais. Avec cette méthode, l'opérateur devait concevoir son projet dans le champ des contraintes, et souvent ces contraintes n'étaient pas compatibles entre elles. Ce modèle a fonctionné, il a produit beaucoup de quartiers de ville mais il n'est plus compatible avec la raréfaction des contraintes budgétaires actuelles. C'est de surcroît une méthode qui ralentit les projets car ce séquençage est très chronophage et étire dans le temps les interventions au lieu de les paralléliser.

La question que l'on peut se poser est la suivante : « quelle fin vise-t-on lorsque l'on parle d'accélérer la production de logements ? ». Cela fait une dizaine d'années que le Schéma Directeur de la Région Île-de-France prescrit la construction de 70 000 logements par an alors qu'il s'en produit quelques 50 000 par an. Je pense qu'il faut que l'on change notre manière de faire, car pour multiplier par 1,5 la production de logement, il faut faire différemment. Il faut réussir à réaliser des programmes de logements moins chers, pour permettre un meilleur écoulement, pour faciliter les parcours résidentiels et donc permettre l'acceptabilité des constructions neuves par les riverains qu'y pourront s'y projeter. C'est finalement plus simple dans la zone dense et hyper dense, que dans la grande couronne. En zone hyper dense, abaisser le

prix des logements neufs est possible, on peut y arriver en jouant sur le foncier et sur le volume. C'est beaucoup plus compliqué en grande couronne et dans les projets qui sont déjà sur des prix bas. Les aménageurs ne peuvent pas le faire seuls et le travail partenarial avec les opérateurs immobiliers est essentiel. Il faut entrer dans le détail des bilans, des programmes. Il faut apprendre à travailler ensemble.

Enfin, toute cette démarche ne fait pas sens si on n'a pas dans le même mouvement, une ambition très forte pour la qualité des logements. Inciter à habiter en collectif est un vœu pieu si le logement en collectif n'offre pas les mêmes qualités d'usages que la maison individuelle. Il est temps de mettre plus de matière grise en amont pour réussir des programmes de qualités, confortables, durables et moins chers. Aujourd'hui, l'AFTRP change sa manière de faire et réalise de plus en plus d'ateliers partenariaux en amont, avec les promoteurs, dans lesquels nous réfléchissons ensemble sur ces questions. Nous essayons de convaincre les élus des avantages de cette méthode.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Je pense qu'il faut garder les pieds sur terre et je suis autant que possible les grandes visions déconnectées des réalités qui nous font rêver mais qui sont parfois difficiles à atteindre.

Dans la période actuelle, qui est une période de doutes, de repli sur soi, de réduction des investissements, il appartient aux aménageurs d'être efficace et pratiques, d'être suffisamment concrets pour aller de l'avant. Il y a des innovations qui nous tiennent à cœur et pour lesquelles nous considérons que c'est le rôle de l'AFTRP de les porter. Certains de nos projets peuvent être le réceptacle d'innovation particulière : des montages de gestions, des montages juridiques un peu spécifiques etc. Enfin, un dernier élément important pour l'AFTRP, c'est d'entendre le développement durable dans toutes ses composantes, et notamment l'insertion par l'emploi.



### Bureau Olivier Caro (B.O.C), ancien chef de projets à la SAMOA (Île de Nantes)

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

La conduite habituelle des projets a eu tendance à séparer et séquencer programmation / conception / construction / gestion / animation. Les contraintes qui pèsent sur les opérateurs, qu'ils soient publics ou privés, amènent aujourd'hui à interroger les conditions opérationnelles de plus en plus en amont des projets. Le contexte budgétaire notamment, invite tous les acteurs, aménageurs mais aussi opérateurs du développement, acteurs de l'immobilier, à mettre l'enjeu économique au point de départ de la réflexion sur les projets. Cette attention se double d'une plus grande prise de conscience des enjeux liés aux conditions d'exploitations ultérieures.

Ces évolutions impliquent d'aborder les sujets de manière de plus en plus transversale pour imaginer des projets cohérents et capables de se développer dans un contexte plus contraint. L'inventivité est très importante en ce moment autour des questions liées à la ville. En dehors de quelques innovations très stratégiques, liées par exemple à la transition énergétique, les projets qui trouveront les conditions de leur réalisation seront toutefois ceux qui auront été capables de gérer cette question de l'économie de manière globale, autorisant une gestion quotidienne des usages aussi sobre que la construction des espaces qui les accueillent. A propos de cette philosophie, Alexandre Chemetoff parlait à Saint-Etienne d'« économie inventive ».

Je pense que ce n'est pas que conjoncturel : l'attention renouvelée à la valeur d'usage nous amène à avoir une vision globale du projet et à le développer dans une approche transversale continue aux différentes phases du projet.

Dans le cadre de ma pratique, je suis amené à travailler sur des opérations destinées à l'accueil d'activités parfois fragiles économiquement et pour lesquelles la production systématique d'équipements publics n'est plus possible. On retrouve cette problématique dans les lieux liés aux nouvelles manières de travailler par exemple. La production de ces espaces n'est pertinente que si ces lieux trouvent une économie qui est celle des

acteurs à qui ils s'adressent. Trouver les conditions du montage opérationnel permettant d'optimiser la part d'autofinancement, de s'appuyer sur le privé, ou de limiter l'intervention publique devient une condition sine qua non de l'existence du projet.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels – à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

De mon point de vue, il n'y a jamais de risque à dialoguer. Je pense que si l'on veut mobiliser des acteurs sur un projet, il est nécessaire de les impliquer le plus tôt possible, qu'ils soient acteurs publics ou privés, et quelle que soit la place finale qu'ils prendront dans le projet.

C'est une attitude de projet à adopter : si l'on veut travailler de manière collaborative, il faut enclencher cette démarche très en amont, le faire de manière régulière, et sans doute par-là, apprendre à coopérer.

Cela implique toutefois de la part de la puissance publique d'avoir su qualifier ce qu'elle attend de cette collaboration. Un premier enjeu est donc présent dans la préparation et la formalisation du périmètre de collaboration proposé aux acteurs du territoire. Cela implique également de ne pas se rendre dépendant des montages envisagés, pour que les objectifs politiques fixés au projet urbain ne soient pas dégradés du fait du partenariat envisagé.

Sur de nombreuses thématiques d'intérêt collectif, nous sommes passés d'une époque de prise en charge par la puissance publique à une époque de leur prise en charge progressive par l'initiative privée. Ces initiatives sont donc déterminantes pour les projets urbains. Elles doivent être accompagnées et facilitées par l'action publique qui devient une sorte de catalyseur, de facilitateur sur le territoire pour leur déploiement. Ce sont les opérateurs

privés qui prennent l'initiative du montage de l'opération, et qui, sans relever de l'action publique, intéressent les stratégies publiques.

Le rôle et la manière d'agir de l'aménageur ou du maître d'ouvrage urbain change pour devenir le responsable de la vision globale et assurer un rôle d'intégrateur des différentes initiatives.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Cela me paraît absolument évident. L'exercice de programmation ne peut être dissocié des aspects liés à la mise en œuvre du programme, d'autant plus lorsque les conditions sont plus complexes.

Cela signifie trouver les conditions de réalisation des projets et pouvoir accompagner le maître d'ouvrage dans cet exercice lorsque le projet le nécessite. L'ensemble des acteurs de la ville sont amenés à faire une place importante à l'imagination pour répondre aux enjeux actuels, avec pour conséquence la multiplication de projets atypiques, qui nécessitent de singulariser les montages et d'adapter les modes d'accompagnement proposés aux maîtres d'ouvrage pour répondre au mieux à leurs besoins.



### Directeur de l'Aménagement et des Grands Projets - BNP Paribas Immobilier

Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?

Cette question des contraintes de définition du programme est me semble-t-il au cœur de l'actualité.

Dans le cadre d'un de nos projets, nous avons eu l'occasion de travailler dès l'amont sur la programmation. Il n'y avait pas d'idées préconçues au départ sur la morphologie ni sur un programme mais il y avait une volonté politique forte. C'est une ville qui n'a pas de centralité mais qui a fait une commande d'ordre politique en matière de programme. Son intention a été de dire, après avoir acquis les terrains, qu'il fallait faire émerger le quartier sud du Grand Paris et qu'on devait lui donner un programme correspondant à cette attente politique. Cette commande comportait quelques éléments de programme avec le souhait de réaliser un centre des congrès, un cinéma d'art et d'essai, de produire du logement et d'installer des commerces de proximité. La consultation s'est donc réalisée sur ces éléments.

La SEM de la Ville a eu pour rôle de piloter cette démarche en associant dès l'amont les opérateurs privés sur la programmation mais aussi sur les conditions de leurs mises en œuvre. Le jeu s'est fait en deux temps. Le premier temps était dédié à la mise en concurrence d'une dizaine d'opérateurs, avec des intuitions à délivrer et une direction partagée. Le second temps était un temps d'échange avec les trois équipes retenues qui a duré une année, pour décliner la programmation, avec l'assurance de livrer un quartier clé en main, c'est-à-dire une programmation, un bilan financier avec les charges foncières, des investisseurs, des exploitants etc. On peut s'interroger sur cette manière de concevoir le projet et sur le fait de « livrer un quartier clé en main », alors qu'on sait qu'il faut ménager des degrés de liberté dans un projet urbain, avec une faculté d'évolution dans le temps et de plasticité spatiale. Mais en réalité, cette volonté de tout cerner et de tout contrôler tenait par le fait que l'opération intervenait dans un délai compressé. L'opération était fixée à quatre ans ou cinq ans. Pour ce type d'échéance, il peut être légitime d'associer les acteurs privés en amont avec l'objectif de garantir l'équilibre économique du projet, tant dans sa composante investissement que

dans composante exploitation : il s'agit d'une condition nécessaire au bon fonctionnement futur du quartier, même si d'autres facteurs rentrent évidemment en jeu.

Cette démarche me paraît intéressante dans la mesure où la question n'était pas de donner un programme en termes de mètres carrés mais plutôt de délivrer des orientations programmatiques et une stratégie urbaine. Notre intuition a été de dire : « comment peut-on créer une centralité dans une ville qui est plutôt multipolaire, traversée par des voies ferrées et routières ? ». Il y avait un effet vitrine le long de la gare avec par ailleurs des logements qui se construisaient autour, donc un quartier en devenir résidentiel, avec des espaces publics à la française. Dans ce contexte, on a organisé des workshops ce qui nous a permis de faire émerger l'idée qu'il fallait peut-être exacerber ces deux pôles : un quartier vitrine et un quartier plutôt résidentiel, et entre les deux, un espace public en fil continu.

Lors de la mise au point du programme, je pense que nous avons contribué à éclairer les choix financiers pour la collectivité : celle-ci souhaitait un centre de congrès qui était surdimensionné au regard du tissu économique local. Nous l'avons démontré en confiant une étude à KPMG : le centre de congrès n'était pas viable économiquement, et un investissement public pour ce type d'équipement représente 20 M€. Pour répondre cependant aux attentes de la Ville, nous avons adapté cette exigence en proposant des salles modulables, et la possibilité d'affecter ponctuellement à l'espace congrès adjacent la grande salle du multiplex prévu dans le projet. Ainsi, en tirant parti des nouvelles technologies, nous avons proposé un foisonnement entre plusieurs équipements, dont l'usage complémentaire garantissait à la fois une animation continue du quartier et sa performance économique. Nous sommes sortis de la logique un bâtiment = une fonction unique.

Un des objectifs du projet était aussi de donner une âme au quartier et de lui donner une identité. On a fait appel à la SEM locale qui nous a permis de cibler les acteurs

locaux importants en termes d'identité sociétale. Elle a joué un rôle d'interface qui nous a fait gagner du temps. On a donc travaillé sur le programme en faisant participer les exploitants, les investisseurs, et les acteurs engagés de la Ville (associations sportives, école du cirque, cinéma de quartier...). Par contre, un élément que l'on n'avait pas intégré dans la programmation c'est l'impact nouveau des réseaux sociaux. Nous n'avons pas anticipé le fait que les habitants allaient se saisir des dossiers et affirmer leurs propres choix par des blogs et des sondages, en concurrence avec le jury officiel constitué par le Maire, les élus et les « personnes qualifiées ». Cela pose la question de qui est légitime pour faire les choix d'urbanisme, y compris en matière de programmation. Jusqu'à présent, la programmation était décidée par les élus qui s'appuyaient sur des expertises pluridisciplinaires. Je pense qu'aujourd'hui c'est difficile de canaliser les citoyens sur les usages. Ils aspirent aussi à être associés à la programmation. Mais ils ne disposent pas toujours des éléments rationnels pour juger, en particulier le réalisme économique de leurs choix. On assiste parfois à des oppositions stériles entre expertise et démocratie participative, et à des prises de position conservatrice qui empêchent la Ville d'évoluer. Je pense qu'une solution par le haut à ce problème est d'approfondir le dialogue entre tous les acteurs.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Je pense que le risque se situe du côté financier et au niveau du phasage. Il me semble que d'une part, ce qui importe aux collectivités locales, c'est d'assumer le moins possible le risque financier du projet d'aménagement. L'appel au privé intervient dans ce contexte : il assume le risque avec une ligne rouge sur la question du portage foncier. D'autre part, en associant les opérateurs privés dès l'amont, on peut espérer que le projet se réalisera plus rapidement car on est sur un temps resserré. Je pense que ce sont les deux critères essentiels.

Lorsque nous lançons des études en amont, généralement nous avons une condition d'acquisition foncière. Si le terrain appartient à l'opérateur, ce dernier assume le portage foncier et vendra le terrain en temps voulu. S'il appartient à la collectivité, nous pouvons essayer de trouver des montages qui nous permettent d'acheter plus rapidement. Une autre pratique est en train de se développer qui est la possibilité de s'associer à des fonds d'investissements. Ce sont des nouveaux acteurs qui émergent face à la demande des collectivités aujourd'hui, qui est de financer le moins possible, de ne pas porter la question du risque ni de porter le foncier. Ces acteurs, ces fonds sont en mesure de répondre à cette demande. En dehors du portage foncier, il y a la question du transfert du risque. Cela existe dans les SEM à travers la concession d'aménagement où c'est elle qui assume le risque. Dans ce cas, elles vont s'associer avec nous dès l'amont.

Certaines échelles d'intervention interrogent néanmoins. A titre d'exemple, dans le cadre d'une opération de 250 000 m<sup>2</sup>, on fait appel à nous dès l'amont

de la programmation. Ce sont des groupements d'opérateurs qui répondent en s'alliant de compétences complémentaires. On est là dans des opérations qui dépassent le temps qui est le nôtre et on se positionne plutôt en amorce. Nous sommes légitimes pour étudier un projet d'ensemble, et participer à sa définition globale mais les collectivités nous attendent d'abord sur la première phase qui va amorcer et donner de la crédibilité au projet. Ce qui est intéressant c'est que l'on nous demande de trouver des leviers pour crédibiliser l'image du projet. Selon moi, cette question de l'image du projet, c'est presque du marketing urbain sous forme de gouvernance, c'est-à-dire que le fait même d'attirer des opérateurs privés, donne une crédibilité politique pour transformer le site. Je pense que la programmation est éminemment politique et qu'elle permet de porter la volonté de la collectivité. Cependant, il faut un vrai dialogue et une collectivité qui soit forte.

Je me demande si l'échelle de ces projets n'est pas liée à l'éclatement des finances publiques. Aujourd'hui il faut coordonner les maîtrises d'ouvrage et les financements donc on relaye cette compétence au privé parce que les collectivités n'ont pas cette compétence en interne.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

On se pose beaucoup de questions et en matière de programmation on ne sait pas toujours à quels interlocuteurs s'adresser. Les investisseurs nous interpellent sur la question des nouvelles pratiques liées au numérique et du e-commerce par exemple. Comment ces questions peuvent-elles être relayées sans tomber dans le gadget ?

Pour nous la programmation est liée à l'innovation. Par rapport à tous les sujets que l'on vient d'évoquer, il y a une marque de fabrique qui est de « réinventer », c'est-à-dire que l'on innove socialement, on travaille avec des start-ups, on va chercher des acteurs différents etc. Je pense que l'innovation fait partie intégrante de la commande de la programmation, avec cette difficulté de la question de la réversibilité et dans le cadre du projet « Réinventer Paris », ce qui est intéressant me semble-t-il, c'est que l'on envisage la réversibilité. Quand on parle des commerces, de l'innovation et de la culture, ce sont trois registres du lien social. En effet les élus, dans les quartiers que l'on aménage, se posent la question du bénéfice pour les habitants actuels : aussi bien le commerce que l'innovation ne doivent pas être facteurs d'exclusions. Quand on pense programmation, il faut donc à la fois se projeter dans la ville de demain et proposer un « plus » immédiatement perceptible pour les habitants d'aujourd'hui, ce qui signifie qu'on fait coexister plusieurs temps sur un même site. L'un des enjeux de la programmation est de faire le lien entre ces temps différents d'élaboration de la Ville. La programmation devient donc aussi événementielle, festive et s'ancre dans le quotidien des gens. C'est, me semble-t-il, l'un des aspects passionnants de ce métier.



### Directeur Développement d'ETIC, trésorier de La Ruche

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

En tant que développeurs immobiliers, nous intervenons très en amont. Il existe selon moi trois conditions principales liées à la mise en opérationnalité du projet : la localisation ; la réalisation d'une étude du coût de l'opération, même sommaire, pour estimer le coût du loyer et si ce loyer est en-dessous du prix de marché ; la réalisation d'une pré-étude de marché destinée à quelques structures pour leur proposer le projet. Cette démarche se fait bien sûr par itération, il y a une discussion qui s'instaure avec la collectivité locale sur le prix d'acquisition du foncier.

Dans l'organisation des services des collectivités locales, on observe que les effectifs ont tendance à se resserrer sur les missions principales de la collectivité locale, à arrêter de se diversifier et à exercer des métiers qu'elles ne peuvent pas faire. Dans ce contexte, on se positionne plutôt comme une solution pour les collectivités locales qui ont moins d'argent pour réaliser des projets d'intérêt général. En effet, la baisse des dotations de l'Etat et du budget oblige les collectivités locales à trouver des solutions alternatives pour continuer à créer et à développer des projets d'intérêt général ; elles doivent donc se tourner vers des acteurs privés. Sur ces sujets, pour des entreprises comme la nôtre qui sont agréées entreprise solidaire, c'est notre vocation de faire des projets d'intérêt général. Par exemple, certaines collectivités possèdent du patrimoine que l'on propose de valoriser. Le principe est que nous prenons le risque financier de l'achat, de la transformation et de la réhabilitation, mais surtout celui de la gestion. En général ce sont les collectivités qui viennent nous chercher et cette démarche montre qu'il y a des collectivités qui sont proactives. On est plutôt sollicités que l'inverse mais nous restons dans des logiques partenariales.

Je prends l'exemple d'une ville pour laquelle nous travaillons. Cette ville possède une ancienne friche industrielle, sur laquelle elle souhaite réaliser un centre d'affaires pour rassembler ses associations. Le problème c'est qu'elle n'a pas les ressources financières suffisantes pour réaliser ce projet ni le savoir-faire pour

l'exploiter et le gérer. Lorsque que l'on propose ce que l'on fait, elle est plutôt satisfaite car elle trouve en même temps un opérateur agréé entreprise solidaire, dont elle est sûre que l'intérêt général est l'objectif principal, et un opérateur privé qui prend en charge le coût d'investissement et surtout l'exploitation. En contrepartie, on attend de la collectivité locale qu'il y ait un effort important qui soit fait sur le coût du foncier. Cette démarche est bien encadrée avec les clauses anti-spéculatives car si on ne fait pas le projet tel qu'on l'annonce, on doit rembourser le delta. Donc pour le contribuable de la collectivité, il n'y a pas de risque de dérapage.

Les principales difficultés que l'on peut rencontrer se situent au niveau du calendrier électoral, notamment lorsque l'on travaille sur un projet avec quelqu'un qui le porte et qui va être remplacé par une personne qui n'aura pas forcément envie de réaliser ce projet là. Mais d'une certaine manière, on retrouve cette difficulté partout et avec d'autres partenaires. On est sur des choses assez nouvelles et alternatives. La difficulté principale pour nous aujourd'hui c'est que l'on est une petite structure donc l'adéquation que l'on a à financer, développer et exploiter, est un équilibre qui n'est pas évident à trouver. Mais ce sont des questions qui ont trouvé des solutions.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Compte tenu du contexte évoqué précédemment, l'opportunité de faire intervenir des acteurs privés dans une opération concerne à mon avis principalement le financement. En général, le risque auquel on peut être confronté dans le montage du projet c'est la tendance de l'acteur privé à suivre son intérêt personnel plutôt que l'intérêt général. L'autre risque potentiel que l'on peut identifier c'est d'avoir des opérateurs privés

qui soient mieux organisés et plus puissants que les collectivités locales, ce qui peut aboutir à une situation où la négociation soit favorable aux acteurs privés et non aux acteurs publics, donc que la collectivité locale ne soit pas assez forte pour imposer une certaine dose d'intérêt général dans le projet. Cependant, dans le panel d'acteurs privés, il y a quand même une petite frange qui commence à émerger, dont nous faisons partie, c'est-à-dire des acteurs privés qui ont une vocation d'intérêt général. Je pense que c'est avec ce type d'acteurs que l'on arrive à trouver une péréquation entre rentabilité financière et projets d'intérêt général. Il ne faut pas non plus oublier que la collectivité locale travaille depuis longtemps avec des promoteurs et des investisseurs privés. Il me semble que cela va être le cas de plus en plus.

Dans le cadre de Réinventer Paris, on a fait la proposition de créer le premier « Social Impact Bond ». C'est un concept qui vient d'Angleterre qui consiste à dire que des investisseurs privés proposent une solution alternative pour résoudre un problème qui coûte tant d'argent à la société, et que si les investisseurs privés font baisser ce coût pour la société, alors la collectivité rémunère l'investisseur privé sur la marge. C'est assez gagnant-gagnant puisque l'Etat n'investit plus l'argent qu'il n'a pas, les investisseurs ont un intérêt fort à ce que l'impact social soit réalisé car la rentabilité de leurs fonds est liée à un impact social qui va être généré. La ville a donc un intérêt évident à la fois financier et social, à souscrire à ce type de projet ; et réciproquement, les investisseurs que nous sommes, ont intérêt à ce que le projet social soit performant car c'est de cela dont va dépendre la performance financière de l'investissement.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Ce que je crois c'est que les collectivités locales ont conscience qu'il existe des alternatives entre les opérateurs privés classiques, les associations qui n'ont pas d'argent et ses services. Dans la programmation urbaine, il y a le métier que vous faites c'est-à-dire l'accompagnement aux collectivités locales qui permet de poser la question « qu'est-ce que l'on met et où ? ». Il faut mettre de l'intelligence collective dans ce processus. Je pense que vous avez un rôle fort de prescripteur pour dire aux collectivités locales qu'il y a des solutions alternatives qui existent. Je pense également qu'il y a un vrai enjeu à faire connaître des montages qui soient plus hybrides, un peu plus complexes et qui se situent entre la puissance publique et les acteurs privés classiques. C'est une voie qui nous semble être la solution pour contribuer à résoudre le problème des finances publiques et le besoin d'intérêt général.



### Directeur général de l'Établissement Public Foncier Nord-Pas-de-Calais

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

L'Établissement Public Foncier intervient en amont des opérations et toujours en liaison étroite avec les collectivités locales. Nous signons des conventions de portage fonciers pour les accompagner dans la maîtrise foncière, la requalification, la démolition, la dépollution de sites qui, réassemblés, peuvent servir d'assiette à des opérations d'aménagement, que nous ne conduisons pas car nous n'en exerçons pas les compétences juridiques. C'est à ce moment-là que se fait le transfert vers les aménageurs ou les promoteurs, selon l'importance et la taille de l'opération, et ce toujours en plein accord avec la collectivité, dans la mesure où c'est avec elle que l'Établissement a signé la convention et qu'elle prend la responsabilité de nous racheter les biens acquis. Ceci étant, au moment des échéances ou avant, elle peut monter une consultation d'investisseurs, de promoteurs etc., et nous demander, à l'issue de cette démarche, de revendre les terrains à tel ou tel opérateur public ou privé, qui a été désigné comme le bénéficiaire de l'opération d'aménagement ou de promotion.

Pour vous donner les deux points extrêmes de notre intervention, nous avons été l'opérateur de la maîtrise foncière du quartier de la zone d'Union à Roubaix-Tourcoing, ce qui nous a pris environ 14 ans d'intervention foncière continue sur environ 50 ha. L'opération d'aménagement a été définie en temps masqué pendant le portage par la communauté urbaine de Lille Métropole (aujourd'hui MEL) qui avait lancé une consultation pour la définition du projet et avait monté le dossier de création de ZAC et procédé à l'attribution de concession d'aménagement. Mais nous pouvons également intervenir sur des projets plus modestes afin de réaliser de petites opérations de production de logements sans qu'il y ait d'aménagement en tant que tel. En tissu existant, les temporalités sont en général longues.

Ceci étant, nous sommes également confrontés à la question des contraintes des finances publiques. Nous observons lors des démarches de contractualisation, qu'il peut y avoir des réticences de la part des collectivités, notamment au niveau budgétaire. Elles éprouvent une

certaine difficulté à accepter de se projeter sur des opérations d'aménagement sur le moyen et le long terme. Nous avons cherché à apporter des réponses à ce problème dans notre nouveau PPI 2015-2019, comportant des dispositions qui s'inscrivent dans l'action que l'on mène depuis de nombreuses années dans le Nord-Pas-de-Calais. La première mesure consiste à financer les travaux de traitement de friches industrielles, d'espaces dégradés ou de sols pollués, à quasiment 100%. Cela permet de rester incitatif auprès des collectivités et de ne pas leur faire peur avec les coûts du recyclage. La deuxième mesure, qui est en vigueur depuis 2009, est une mesure de minoration foncière lorsque les projets comportent de la production de logements sociaux. A ces deux règles incitatives, s'ajoute une troisième qui est d'accompagner les collectivités intercommunales et locales en mobilisant sur fond propres des études qui sont financées à 80 % voire 100 % (études de gisement foncier, de capacité, foncières à caractère pré-opérationnel...). C'est un gros investissement de l'Établissement Public Foncier sur l'amont de la définition des projets. Cela permet d'éviter que les collectivités réduisent leur budget d'études faute de moyens, et qu'elles tarissent le processus de réflexion stratégique et opérationnel sur un territoire.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Nous nous intéressons beaucoup à la question de la mise en opérationnalité car nous souhaitons faire des portages fonciers qui débouchent sur des projets. Nous ne voulons pas mettre en demeure la collectivité de racheter le site sans qu'elle ait réussi à monter un projet, parce que nous savons que ce ne sera pas attractif et qu'elle n'aura pas envie de le faire. Nous préférons même reconduire les durées de portage pour laisser le temps au projet de mûrir et le vendre à l'opérateur, plutôt que de solder l'opération. Nous rencontrons et consultons également

avec l'accord de la collectivité les promoteurs (privés et publics) sur leurs projets.

Nous constatons la tendance en Ile-de-France, en région PACA et même ailleurs, de voir la production de logements sociaux se faire dans des opérations mixtes, portées par des promoteurs privés avec des cessions en VEFA de logements locatifs sociaux. Elle se retrouve aussi en Nord-Pas-de-Calais. Ainsi la mobilisation des promoteurs pour le logement social passe aussi par les promoteurs privés.

Il y a de grandes opérations d'aménagement sur la métropole Lilloise qui ont été engagées et qu'il faudra terminer d'une façon ou d'une autre. Nous avons été sollicités pour aider à boucler la maîtrise foncière d'une opération d'aménagement pour faciliter et fluidifier son déroulement. Mais l'établissement n'intervient pas là où l'opération est largement engagée. La mobilisation des montages financiers favorables à la production de logements sociaux doit se faire par l'intervention de l'opérateur foncier principal qui le prend en charge. Parallèlement, l'Etablissement a engagé une démarche avec les collectivités pour identifier les fonciers (souvent immobiliers), du recyclage en tissu urbain existant. Pour ces sites plus petits, les opérations d'aménagements sont réduites au strict minimum. Cela permet de produire du logement plus facilement notamment, en évitant les investissements primaires lourds, comme cela a été le cas sur des opérations plus structurantes comme Euralille.

L'enjeu principal est de concilier des temporalités. L'Etablissement Public Foncier a une temporalité qui peut être longue. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faut considérer que ce temps est perdu. Dès que la collectivité nous délègue son droit de préemption sur un secteur d'intervention, les conditions sont réunies pour que la maîtrise du foncier à terme puisse être assurée. La collectivité peut donc en toute sérénité se poser la question de son projet, commander des études, consulter des promoteurs et mener en parallèle avec l'opération de portage, l'opération de définition du projet de construction et d'aménagement.

Pendant ce temps, l'Etablissement engage les phases de démolition, de dépollution, il peut ainsi fournir des informations beaucoup plus précises sur l'état environnemental du site au regard de l'opération de promotion, de construction ou d'aménagement. Cela sécurise ainsi l'opération d'aménagement par la réduction des risques liés à l'état environnemental des sols.

L'Etablissement a plutôt intérêt à ce que la collectivité trouve des partenaires pour la réalisation d'opérations. Si des sites portés par l'EPF intéressent des promoteurs, nous organisons le lien vers les collectivités pour qu'en temps masqué, celles-ci puissent commencer à regarder avec le promoteur ou l'aménageur la préparation de l'opération. Mais l'Etablissement ne va pas jusqu'à organiser la consultation pour les projets concernant les terrains qu'ils portent. C'est plutôt à la collectivité de le faire. Le portage foncier facilite la définition des projets et permet à la collectivité de se sentir plus sûre d'elle.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Nous avons à cœur d'être associés à des démarches de cette nature lorsque la collectivité nous demande de nous positionner sur des portages fonciers liés à cette programmation. Nous avons revendiqué le fait que pour être un bon opérateur de l'aval, il était pertinent d'être associé le plus en amont possible à la démarche de conception des projets. Notamment dans le cas où nous sommes sur des projets de recyclage foncier ou de renouvellement urbain. Il est plus difficile d'avoir une démarche de définition du projet qui ne tienne pas compte de l'état du foncier que l'on va retrouver.

Il y a un processus itératif qui doit se mettre en place dans la conception ou l'adaptation des projets, tout simplement parce qu'on est face à des questions de maîtrise foncière immobilière qui peuvent être étalées dans le temps, et nécessiter des phasages particuliers. Je suis convaincu des démarches d'anticipation, des démarches de l'amont. Par essence, la question du foncier se décline à toutes les échelles de temps. Actuellement, les problèmes de production de logements sont en grande partie générés par le fait que l'on a posé la question dans le champ de l'habitat alors qu'il fallait la poser en la reliant également à la question de l'aménagement. Or cette compétence de l'aménagement a été transférée au niveau des collectivités locales alors que l'Etat est resté très présent sur la question du logement. Une sorte de décrochage entre les deux problématiques s'est opéré que seul le retour sur des stratégies d'anticipation foncière pourra combler avec le temps.



### Chef de projets urbains, Direction urbanisme aménagement et habitat au sein de l'Eurométropole de Strasbourg

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

La question du montage opérationnel et économique se situe bien souvent très en amont dans l'élaboration des projets urbains, néanmoins, il me semble qu'on peut distinguer trois types de cas.

Le premier cas concerne les opérations d'aménagement « classiques » : le bilan d'opération intervient alors très en amont, et permet notamment de déterminer la participation de la collectivité. Si l'impact des contraintes budgétaires actuelles renforce cette prise en compte très tôt, on peut faire l'hypothèse que la mise en concurrence obligatoire des concessions d'aménagement a également été un facteur incitatif pour se poser ces questions plus en amont. En effet, dans le cadre de cette mise en concurrence, la collectivité se doit d'avoir une idée précise de l'analyse économique de l'opération d'aménagement. C'est nécessaire pour pouvoir mener les négociations et la mise en concurrence entre les différents candidats aménageurs. Mais aussi pour que les éléments économiques et les éventuelles participations de la collectivité soient suffisamment explicités dans le contrat final. Enfin parce que le principe de la mise en concurrence complique les renégociations en cours de contrat au regard de l'égalité de traitement des candidats.

Le deuxième cas concerne les opérations plus atypiques et complexes où il y a une réflexion sur l'équilibre économique. Cette réflexion est en partie liée aux problématiques budgétaires restreintes pour les maîtrises d'ouvrage ainsi qu'à la complexification du rôle des pouvoirs politiques locaux qui ne sont pas simplement des gestionnaires de services publics mais qui ont aussi un rôle d'ensemblier et de coordinateur de partenaires. On sort de la mise en œuvre d'un simple service public pour la mise en œuvre de projets plus complexes en partie publics, mais pas uniquement. A ce sujet, on peut prendre l'exemple des reconversions de Manufactures de Tabac. Par le passé à Nantes, puis à Toulouse et à Lyon par exemple, c'était une dominante d'équipements publics ou universitaires. A Strasbourg, maintenant c'est une problématique de mixité des usages, des fonctions et des différents opérateurs, avec une université qui

réinvestit une partie du site mais pas sa totalité. Il y a une réelle volonté de diversifier la vocation sur un même lieu. On assiste à un renouvellement des interventions des pouvoirs publics dans l'aménagement urbain plus en tant qu'ensemblier qu'en tant qu'investisseur.

Le troisième cas concerne plutôt les interventions publiques qui sont structurellement déficitaires. C'est notamment le cas dans les zones d'activités lorsque le marché immobilier d'entreprises est tel, qu'il ne peut pas absorber le coût du foncier initial, il y a donc un coût de participation de la collectivité. La problématique du montage est différente dans la mesure où c'est un parti pris de la collectivité de participer à l'équilibre financier ; (mettre la ponctuation sur une même ligne) c'est une modalité d'intervention pour le soutien de l'activité économique. C'est une hypothèse, mais il est probable que la problématique du montage soit moins prégnante lorsque l'on a moins d'alternatives.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

La participation et l'implication de partenaires privés en amont de la définition du projet permet d'appréhender et de vérifier la faisabilité économique des hypothèses. Là encore, lorsque l'on est dans le cadre d'une opération complexe c'est important de vérifier que l'on correspond à des conditions économiques permettant à des acteurs privés de s'impliquer et d'y retrouver un retour sur investissement suffisant. Cette implication peut même parfois être de nature à rendre faisable certains projets par exemple quand des opérateurs prennent en charge la dépollution de sites industriels que les pouvoirs publics ne peuvent pas assumer seuls. Cela implique qu'il y ait une rémunération ou des recettes pour ces partenaires dans l'opération.

Mais dans le contexte actuel, il me semble important que l'on reste malgré tout sur les principes de la loi MOP. Le maître d'ouvrage public doit définir le programme, le budget et le calendrier. Le programme n'est pas défini ni décrété tout seul mais il se construit dans un dialogue, même si la décision finale revient à la collectivité. Je suis assez dubitatif sur une approche qui consisterait à dire que certains champs d'activités ou certains volets d'intervention sont par nature mieux réalisés par le public ou mieux réalisés par le privé. Je pense que ce sont des circonstances ou des arbitrages au cas par cas. Ce n'est pas la nature de l'activité qui par essence définit l'opérateur le plus adéquat mais c'est une décision et un arbitrage au cas par cas.

En termes de risques j'en identifie deux mais ce sont deux faces d'un même risque. Le premier risque est que les acteurs privés prennent la main sur la programmation et le projet urbain quand il s'agit d'un projet d'intérêt public. C'est un risque parce que ces acteurs privés, par nature, ont des impératifs et des objectifs différents. Cela doit être des partenaires de la réflexion mais je ne pense pas qu'ils doivent être les décideurs en dernier recours lorsqu'il s'agit d'une opération d'intérêt général. Le deuxième risque c'est peut être une tendance à la facilité des décideurs publics. Lorsqu'un partenaire privé veut s'impliquer, si on lui laisse trop de liberté, cela peut conduire à galvauder les objectifs et à diminuer l'ambition publique dans certains projets.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Je pense que la programmation a un rôle indéniable en amont. Le volet de réflexion programmatique va permettre de réfléchir en même temps au contenu et à la faisabilité spatiale, et aux conditions économiques et opérationnelles du projet. Cela me semble être un élément important à la fois pour appréhender les enjeux mais également pour mieux cerner la teneur des arbitrages et des décisions à prendre. Cela entre un peu dans la logique d'une réflexion de développement durable ou de coût global, c'est-à-dire que l'on prend en compte l'ensemble de la réflexion sur la durée et on analyse comment le modèle économique, la faisabilité financière et le montage opérationnel peuvent influencer sur les décisions programmatiques.

La difficulté est de ne pas non plus préempter l'ensemble des décisions et des choix par ce biais opérationnel et financier. Il faut que ce soit des réflexions itératives entre le contenu programmatique, les faisabilités spatiales et architecturales, et la réflexion juridico-économique sur le montage d'opération. Du point de vue des maîtrises d'ouvrage, lorsque l'on commande une étude de programmation, cela confère un rôle très important au mandataire du groupement qui a un vrai rôle de coordination et de pondération de ces aspects dans l'étude. Je pense qu'il y a un rôle attendu de coordination de groupements pluridisciplinaires.

En définitive, cela revient peut-être en partie à externaliser ce rôle de chef de projet vers des groupements d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui sont de plus en plus étoffés avec des compétences variées, car cela demande un vrai travail de coordination au-delà de la simple approche programmatique. C'est une vision globale et pondérée qui est attendue dans ces études amont.

Prendre en compte le volet économique et opérationnel ne doit pas non plus conduire à inverser complètement le regard et inverser les questionnements par ce prisme-là. Ce qui peut être le risque au vu du contexte actuel où l'on définit le programme et le projet qui impactera le moins le budget des collectivités. On en arriverait à un paradoxe : les réflexions les plus avancées en termes de coût global et de coût de gestion, serait défavorisées par rapport à d'autres études où l'impact économique et budgétaire resterait moins visible.



### Architecte urbaniste, Responsable Renouvellement Urbain au sein de Grenoble-Alpes Métropole, chercheur associé au laboratoire CRATerre-ENSAG

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

Les contraintes budgétaires dictent de manière forte les modes d'opérationnalité des décisions. Dans le cadre des projets urbains de rénovation urbaine, nous sommes dans des dominantes d'habitat social et possiblement en conventionnement avec l'ANRU. Dans ce contexte, c'est le calendrier des contrats de ville et des conventionnements avec l'ANRU qui fixent le calendrier des négociations. Cela ne nous empêche pas d'avoir d'une part, des diagnostics de territoires pour ce qui concernent les communes et l'agglomération, et d'autre part, des plans stratégiques de patrimoine pour les bailleurs sociaux. L'Etat, au travers des contrats de ville et en particulier du calendrier des négociations de conventionnement ANRU, donne le cadre d'intervention. C'est à partir de ce moment que l'on commence à programmer l'opérationnalité des projets et à imaginer leur cadre de financement.

Pour les autres types de projets, notamment les grands projets structurants d'aménagement, nous avons un cadre conventionnel important qui est celui des CPER (Contrat de Projet Etat-Région), contrats qui courent sur le mandat et sur lesquels il y a une négociation globale de l'ensemble des projets structurants d'investissement. Dans ce cadre-là, nous fixons les grandes enveloppes et discutons du partenariat financier.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

En ce qui concerne les opérations de renouvellement urbain dans le cadre de la rénovation telle qu'elle est définie par l'ANRU, le partenariat privé est assez restreint à quelques promoteurs. D'une certaine manière, ils interviennent tôt dans l'économie du projet. Cela apporte plutôt des éléments au jour le jour qu'une démarche de programmation préalable et figée.

A titre d'exemple, nous (les communes membres) avons conventionné avec l'ANRU sur leur première génération de projets. Au fur et à mesure, les projets en partenariat public-privé sont arrivés de manière impromptue, à l'opportunité et à l'avancement du projet. Cela a beaucoup enrichi les projets mais cela nous a mis dans des complexités financières importantes : le cadrage financier global étant déjà figé, nous avons eu des difficultés à trouver des marges de manœuvre. Il y a une sorte d'incompatibilité entre des calendriers institutionnels qui fixent des cadres de négociation associés au mandat, et des opportunités d'investissements très intéressantes qui surgissent mais qui n'étaient pas prévues initialement. En l'occurrence, ce sont notamment les partenaires (les collectivités locales et la Caisse des Dépôts) qui nous ont permis de faire des montages public-privé. Mais d'une manière générale le cadre imposé par l'Etat ne facilite pas toujours les démarches.

L'avantage du cadre institutionnel sur le mandat est qu'il permet de figer le programme et de sécuriser les éléments sur le long terme. En même temps, par rapport aux projets associés à la dynamique des territoires, on éprouve des difficultés à construire des partenariats public-privé car cela ne peut pas toujours se programmer. Dans ce cadre, on fonctionne à l'opportunité, avec un montage un peu plus rapide mais pas forcément en phase avec le calendrier institutionnel. Cela manque un peu de souplesse.

Ces opportunités se manifestent par des structures qui souhaitent s'installer dans les équipements prévus par le projet de rénovation urbaine. Par exemple, le GRETA est venu voir la Ville de Grenoble parce qu'ils souhaitent regrouper leurs activités sur le projet de renouvellement urbain du quartier Mistral. Cela a été un financement par le GRETA, la Caisse des Dépôts, la ville de Grenoble, et par des subventions Métropole et Région. Il y a aussi eu une école des métiers de la santé, privée, qui avait une partie de ses activités sur le secteur et une autre partie

ailleurs, qui a demandé à pouvoir regrouper ses activités sur le même secteur. Dans les deux cas il a fallu monter une SCI et croiser les financements.

Ce sont des choses que l'on a du mal à planifier dans le temps parce que ces acteurs surviennent au moment où c'est opportun pour eux, donc il faut être réactif. On essaie de le développer au maximum mais ce n'est pas évident de monter des partenariats public-privé, car ce sont généralement des quartiers peu attractifs. Le partenariat public-privé permet l'effet levier, d'éviter les risques, de rendre les opérations plus attractives. Ce sont des partenariats qui émergent parce qu'il y a un effet levier qui vient du public (avec l'aide des partenaires comme la Caisse des Dépôts notamment). Le privé vient nous chercher pour qu'on l'aide, que l'on rende possible l'opération.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Au fond, l'idée est bonne. Souvent, on imagine que la programmation est un événement ponctuel à l'initiative des restructurations. De fait, c'est rarement comme cela que cela se passe, à la fois pour des raisons financières et opérationnelles. On n'a jamais un temps zéro et une phase d'exécution qui suit, même dans des opérations ANRU. On voit bien que le projet est destiné à évoluer. Plus que la dimension de programmation, selon moi c'est la dimension d'évolution qu'il faut arriver à faire vivre. Il y a des opportunités et il y a des complexités.

D'une manière générale, le temps de la ville s'est très fortement accéléré, c'est un constat que l'on fait partout. A l'époque où j'ai fait mes études en architecture, on nous apprenait à faire le projet d'une place publique qui était destinée à vivre 50 ans ou 100 ans. Aujourd'hui, quand on produit un espace public, entre le moment où on l'a conçu et le moment où on le réalise, les usages ont changé. Parfois, sur la durée de vie d'un quartier, la réalité sociale, économique, urbaine va évoluer de manière extrêmement rapide. Ces rythmes sont accélérés d'autant plus en période de croissance. Il y a des bouleversements et des éléments plus conjoncturels.

Je pense que la programmation urbaine est destinée à être un processus permanent. Avant on était sur des processus séquentiels mais aujourd'hui je pense qu'on est sur un processus qui doit être continu (à l'instar des processus évaluatifs). On ne peut plus concevoir un espace, un bâtiment et penser que tout ira bien. Il va falloir le faire évoluer. On doit générer des porosités entre les concepteurs, les gestionnaires et les usagers, et cela doit se construire dans un processus continu et d'adaptabilité permanente. Dans le cadre des projets de renouvellement urbain, on parle de « projet pluridisciplinaire », il n'y a pas qu'une dimension de conception, il y a aussi une dimension de programmation dans la notion de pluridisciplinarité. Les temporalités comme les thématiques sont croisées. C'est quelque

chose qui entre petit à petit dans les habitudes. Maintenant je pense qu'au niveau des institutions (nous les premiers, mais aussi au niveau de l'ANRU), nous sommes parfois encore dans l'illusion que l'on peut programmer un quartier en figeant sa destinée pour 10 ans. Nous avons du mal à admettre qu'il va falloir laisser évoluer les choses, car quelque part c'est admettre qu'on ne peut pas programmer une fois pour toute, que nous n'avons pas une maîtrise complète du projet. C'est une petite révolution à mener.

Je crois que les processus (et les métiers) de « programmation urbaine en continue » doivent devenir une pratique normale. Ce n'est pas encore évident pour nous tous, cela bouleverse nos modes de faire et nos organisations, mais cela va devenir une réalité, de fait.



Architecte et urbaniste,  
Professeur à l'Ecole d'Urbanisme de Paris,  
au LATTs, Ecole des Ponts ParisTech

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

Je rencontre ces questions en permanence et très en amont puisque c'est un sujet central dans mon travail. Ce que vous appelez mise en opérationnalité, je le désigne comme étant les chaînes de décision et d'arbitrage. La question apparaît d'une manière ponctuelle tout à fait à l'amont, dans la préfiguration stratégique des projets. Cela peut apparaître très concrètement sous forme d'études de faisabilités, éventuellement quand c'est un projet qui se donne les moyens en ingénieries et en réflexion. Aujourd'hui je n'ai pas encore vu de projet où la conclusion nous amène à décider qu'on ne réalise pas le projet.

J'ai le sentiment que ces questions émergent d'une manière irrégulière et ce pour plusieurs raisons. D'une part, parce que c'est un sujet qui, collectivement, est un peu tenu à distance par un certain nombre d'acteurs de l'aménagement qui ne souhaitent pas se laisser trop submerger par ces questions financières et économiques, et d'autre part, parce que je pense que certains acteurs considèrent que c'est un peu leur exclusivité et que cela relève de la confidentialité. Mais entre la confidentialité extrême, qui peut être justifiée, et une transparence totale, il y a des niveaux intermédiaires. Il me semble que la rétention de ces questions de montages financiers dans un cercle restreint est contre-productive. Les urbanistes coordinateurs, les bureaux d'études, les collectivités locales etc., ne sont pas suffisamment au courant, d'une manière fine et détaillée, de ces réflexions sur les aspects de montage financier. Parfois, elles le découvrent tardivement sous forme de contraintes. Lorsque nous parlons de montage financier, c'est un travail que l'on compose et qui relève d'une stratégie. Je pense que les différents acteurs du projet, s'ils étaient mieux renseignés, aideraient à composer ces aspects financiers autrement. Dans la manière de concevoir le projet spatialement, de recomposer la programmation etc., on peut être plus interactif et sortir à la fois du découpage séquentiel et par métier, qui marque l'aménagement. Cela ne veut pas dire qu'il faut lâcher tout le volant sur ces aspects de montage, mais je pense qu'il faut avoir des réunions qui ne portent pas que sur des aspects techniques.

Au niveau des contraintes budgétaires, on observe des maîtres d'ouvrage plus précautionneux dans le lancement d'une opération, on a une ouverture et une invitation plus grande à la présence des opérateurs privés (et pas uniquement les aménageurs privés ou les promoteurs privés). Il y a aussi une attention plus importante à la chaîne de valeur économique - et c'est ce qui est intéressant -. Aujourd'hui je pense qu'on essaie d'anticiper des aspects de fonctionnement, des aspects de mise en œuvre, on est plus attentifs car on n'a plus nécessairement tous les moyens pour couvrir les déficits éventuels. Il y a aussi peut être une plus grande légitimité des opérateurs privés, y compris des financeurs que l'on va aller chercher, en particulier les entreprises de services urbains sur le plan financier, plus marginales dans les projets passés.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

C'est une question assez vaste car les opérateurs privés sont divers et on leur demande des choses très différentes. Je pense que les opérateurs privés se sont rendus indispensables. Plusieurs d'entre eux ont des histoires différentes avec les questions de production urbaine. Les promoteurs et les aménageurs ne sont pas les entreprises privées de services urbains (dont l'arrivée est plus récente au cœur de l'aménagement), les apporteurs de financements ne sont pas que des banques, ils peuvent être aussi des particuliers, petits ou gros investisseurs. Certains d'entre eux ont bien compris la particularité de la production urbaine : on ne produit pas de manière classique, avec des raisonnements entrepreneuriaux, industriels etc. des biens de consommation mais des ensembles qui sont de natures publique et politique. Selon moi, ils ont compris qu'on ne fabrique pas un quartier avec des espaces publics, du transport, de la mobilité, des personnes qui vont y venir, y habiter, y travailler etc., en incluant les questions sanitaires

et les enjeux environnementaux mais aussi de sécurité, comme on produirait ce que j'appelle des objets urbains ou des produits urbains, qui relèvent d'un marketing (cf. la marina avec ses trois condominiums de luxe imaginé par le bureau de consultant international).

D'un autre côté, cette position et cette place du privé, peuvent engendrer ou non du risque, des apports maîtrisés ou non, cela dépend à mon avis très largement de la manière dont est construite la maîtrise d'ouvrage. Je pense que si on a une maîtrise d'ouvrage qui est consolidée à la fois d'un point de vue politique et stratégique, qui sait conduire ses projets d'un point de vue opérationnel etc., on n'a pas beaucoup d'interrogations ni d'inquiétudes à avoir sur la présence de tel ou tel opérateur privé dans le projet. C'est la maîtrise d'ouvrage qui pilote la plupart du temps et lorsque l'on a des dérives, c'est généralement lié au fait que la maîtrise d'ouvrage est affaiblie dans ses différentes fonctions de préparation des décisions, d'arbitrages, de réaffirmation amont, de présence opérationnelle. On ne peut pas attendre le même niveau d'encadrement entre une maîtrise d'ouvrage qui traite plusieurs dossiers en parallèle et une maîtrise d'ouvrage qui donne la possibilité à ses techniciens de réaliser un vrai travail. Cela suppose donc de la compétence et du temps, cela nécessite de comprendre pour les collectivités locales qu'elles doivent investir sur ses ressources internes mais aussi externes. Elles ont une responsabilité importante sur le long terme.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

Selon moi la programmation aujourd'hui doit nous conduire à être beaucoup plus imaginatifs. Il y a le qualitatif qui est attendu (au-delà des tableaux en quantité) mais également des combinaisons de fonctions et d'usages, à la fois pour répondre à des exigences d'efficacité technico-financière, et à des attentes d'usages, pour imaginer des éléments de programmation qui traduisent des lieux de vie, des attentes, des désirs d'habitants. Le travail de programmation peut être riche et intéressant mais c'est un travail itératif. Parfois, l'interaction avec les concepteurs est faible, parfois par la volonté du maître d'ouvrage, parfois faute de temps, parfois faute d'organisation. Les allers-retours seraient les bienvenus pour réussir tout le travail de conception et de réalisation, cela signifie un meilleur investissement de la maîtrise d'ouvrage.

Je suis d'accord sur le fait que la programmation doit intervenir très à l'amont. Il y a des convergences entre plusieurs professionnels sur le fait que c'est un exercice qui doit être continu. J'ai eu l'occasion de travailler sur des exercices de programmation très divers, il y a des niveaux de qualité différente. Cela renvoie à la fois à l'investissement que fait le maître d'ouvrage et au fait que certains professionnels ne soient pas suffisamment formés et aguerris à ce type d'exercice. Je pense qu'il faudrait mieux formuler les articulations entre le travail spécifique

de programmation comme mission en soi et toutes les autres missions. Il faut trouver les connexions les plus régulières possibles avec les autres missions pour que la programmation ne soit pas un exercice à part comme les études urbaines, les études architecturales, les études techniques sur le paysage et l'espace public par exemple, la programmation doit aussi être mieux articulée aux autres missions.



### Architecte, dirigeant de MDTS, ancien Directeur de SEM

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

Les habitudes ont changé. D'une manière générale, les finances publiques se tarissent et même si dans un premier temps, les politiques ont tenté d'en faire fi et de continuer à monter des projets qui n'avaient pas suffisamment de réalité opérationnelle, les élus ont subi quelques revers qui font qu'aujourd'hui, l'opérationnalité du projet est une question qui est intégrée le plus en amont possible par les collectivités.

Une partie de mon métier est d'alerter dès que possible sur les grands équilibres : « attention là on est à côté, là on a des chances d'y arriver ». Ensuite, on affine au fur et à mesure. Je pense aussi que ce qui prime, c'est le programme. Si des élus ont l'ambition d'un programme, il faut qu'ils aient conscience le plus tôt possible des conséquences financières et économiques que cela peut avoir. C'est aussi un travail en commun, à nous de tirer la sonnette d'alarme et à vous de faire passer le message auprès des élus. Je pense également que le financier et l'opérationnel ne doivent pas être les censeurs du programme sinon cela n'a plus de sens, ce n'est pas comme cela que l'on fait la ville. Je prends pour exemple une récente consultation où le « monteur de projet » doit être mandataire du groupement. C'est un point de vue que je ne rejoins pas vraiment car lorsque l'on élabore un projet, c'est qu'il y a un besoin et un programme derrière qui doit être fiabilisé par un travail sur la question de l'opérationnalité. Mais inverser le dispositif me semble tout aussi dangereux. Les deux doivent se mener en parallèle et de façon itérative.

Au niveau des contraintes budgétaires, j'ai le sentiment que cela s'est traduit par de nouveaux attendus de la commande : la notion d'économiquement ou de financièrement viable n'était pas une donnée il y a quelques temps. Aujourd'hui c'est quelque chose que l'on lit régulièrement dans les attendus de la commande et parfois même dans les titres ; c'est à mon avis très révélateur. Aujourd'hui on observe une certaine réticence des élus et des services financiers des collectivités à développer des gros projets qui peuvent « faire rêver » alors qu'ils manquent de visibilité sur leur faisabilité.

Les cahiers des charges des consultations intègrent cette approche de plus en plus en amont. Mais encore une fois, il ne faut pas que cela vienne brider la programmation, mais l'accompagner en la fiabilisant. Ce sont des choix politiques qui conduisent à des priorisations. Les élus, me semble-t-il, sont prêts à faire des choix. Ils n'ont plus cette crainte de dire « on ne va pas satisfaire notre électorat ». Ce n'est plus une honte de dire « on n'a pas les moyens » alors qu'il y a quelques années encore c'était compliqué. C'est une forme de responsabilisation. Faire de la politique c'est faire des choix, et c'est faire preuve de courage politique que de faire des choix.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Je pense que la participation du privé à la programmation à de l'intérêt à condition qu'elle soit bien ciblée et qu'elle soit bien entendue. Il faut essayer de recueillir sur la même thématique l'avis de plusieurs acteurs privés, ce qui est parfois difficile sur des marchés restreints. Je pense que c'est une des manières d'accrocher le projet à une réalité. On parle évidemment de projet où les acteurs privés ont potentiellement un rôle. Il y a dans chaque projet urbain une ou plusieurs questions qui peuvent être abordées avec les acteurs privés. Mais il faut garder à l'esprit que les acteurs interrogés ne sont pas engagés par leurs avis. Il faut être vigilant face aux avis tranchés.

La position sur cette question est très variable selon les maîtrises d'ouvrage. Il y a celles qui ne conçoivent pas d'élaborer un projet sans l'apport d'une réflexion des acteurs privés et d'autres qui considèrent qu'elle est inutile, considérant que le secteur privé manque de la vision prospective nécessaire. J'ai le sentiment que cette seconde catégorie s'est sensiblement réduite ces dix dernières années. Les politiques qui étaient plutôt hostiles à un contact avec le privé se rendent compte

in fine qu'une opération d'aménagement produit des droits à construire pour les opérateurs privés et s'il n'y a personne pour s'en porter acquéreur, l'opération est vouée à l'échec. Aujourd'hui, les positions sont moins tranchées et les élus semblent assez largement ouverts à des discussions plus directes, ils sont prêts à entendre des points de vues, même différents des leurs.

Dans une phase plus opérationnelle, l'intervention du privé, sauf exception, est selon moi indispensable. Les exceptions, me semble-t-il, se font de plus en plus rares. Les partenariats bien pensés et équilibrés, j'y crois. Les collectivités sont assez souvent désarmées pour discuter avec le privé et cela constitue un vrai danger, les mettant dans une position de suspicion excessive. Il y a très souvent un manque évident de connaissance des mécanismes économiques du secteur privé, de ses avantages, de ses inconvénients et de ses potentielles dérives. De son côté, le secteur privé a du mal à intégrer les multiples contraintes qui pèsent sur les collectivités.

La question est où placer le curseur dans le poids du privé dans le système. Il a besoin d'une visibilité donc il faut qu'il pèse suffisamment mais il ne faut pas pour autant que la collectivité perde son leadership. Le risque est dans l'instabilité des équilibres dans le temps. On ne peut pas préjuger du bon équilibre.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

J'en suis convaincu et cela rejoint ma réponse à la première question. Je pense que c'est au travers d'une bonne programmation que l'on peut fiabiliser l'opérationnalité d'un projet. Cela conduit à un programme un peu hybride, ce n'est pas le programme idéal dont tout le monde rêve mais c'est celui qui est supportable.

Je crois que le rôle de la programmation aujourd'hui se situe là notamment. Cerner les besoins, les hiérarchiser et de là faire émerger un programme qui soit soutenable. Ce n'est pas pour autant qu'il faut mettre de côté les besoins qui ne sont pas intégrés dans le programme final, il faut peut-être y apporter un début de réponse, des pistes. Je crois que le programme doit in fine répondre à l'ensemble de la commande. Et s'il n'y répond pas il doit dire pourquoi. Aujourd'hui on est dans une situation telle que l'on est obligé dans la plupart des cas de faire des choix, et ces choix il faut les motiver. Ce n'est pas au programmeur de les faire, mais c'est à lui de les faire émerger. La décision revient au politique.



Urbaniste - aménageur,  
Gérant de la société Une Fabrique de la Ville,  
Grand Prix de l'Urbanisme 2001

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

Ces interrogations interviennent dès l'amont dans ma pratique. Elus ou maîtres d'ouvrage techniques, publics ou privés, architectes aussi parfois, me posent des questions telles que : « on a un projet, comment peut-on le réaliser et à quelles conditions ? Comment peut-on réussir à « faire atterrir » le projet ? ». Généralement, la question du montage opérationnel du projet est posée d'emblée à « Une Fabrique de la Ville ». Elle est de toute manière au cœur de notre réponse puisque nous proposons toujours la transversalité et l'itération constante entre la conception du projet et sa fabrication.

Est-ce qu'on prend davantage en compte aujourd'hui qu'hier la question des montages ? Oui certainement, dans la mesure où la culture économique est plus forte. Les problèmes financiers et juridiques sont souvent au cœur des discussions, des choix et des arbitrages. La notion de risque est davantage partagée. Les capacités d'investissement des collectivités étant plus faibles, se pose la question des formes de l'opération d'aménagement, du partenariat avec le privé. Dans la relation avec les élus, et les équipes d'architectes avec lesquelles nous travaillons, nous essayons de poser cette problématique à chaque stade d'avancement du projet. Auparavant cette question ne venait que très tard sur le devant de la scène, quand le projet urbanistique d'aménagement était bouclé. On procédait davantage par séquences successives : le programme, puis le plan, enfin le bilan.

Dans le contexte de fortes contraintes budgétaires, l'ambiance générale a profondément changée. La première alerte est survenue après la grande crise immobilière du début des années 1990. Il faut savoir qu'une crise immobilière se répercute toujours avec deux ou trois années de retard sur les opérations d'aménagement, leurs concessionnaires puis les collectivités concédantes. A cette époque j'étais Directeur Général de la SCET et je me suis retrouvé avec des opérations publiques d'aménagement qui, aux quatre coins de la France, rencontraient des difficultés financières majeures. J'ai alors monté, pour faire face

à cette situation, une équipe spéciale de révision des plans, de restructuration des opérations jouant à la fois sur des éléments fonciers, programmatiques, financiers et juridiques. Dans ce contexte de crise, de nombreuses collectivités se sont retrouvées à devoir combler les lourds déficits de leurs opérations d'aménagement, mais l'attitude de transparence y a gagné à long terme.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Lorsque, aménageur, promoteur ou architecte, conçoivent et montent un projet urbain d'envergure, ils doivent toujours garder à l'esprit que c'est la collectivité qui porte l'intérêt général, définit les objectifs programmatiques et la constructibilité, elle est largement maîtresse du temps des procédures. Rien de consistant n'est donc possible sans un accord avec elle. J'insiste toujours beaucoup, aussi bien auprès des acteurs publics que des intervenants privés, sur la nécessité de bâtir très tôt les éléments de ce socle partenarial de tout projet d'aménagement urbain. Dès le démarrage d'un projet, la collectivité et l'aménageur public gagnent à procéder à une analyse sérieuse et réaliste du marché et ils doivent en permanence entretenir des contacts avec les opérateurs privés, acteurs incontournables de l'aménagement. S'ils les oublient, ils ont une forte chance de courir à l'échec, au moins financièrement. Je vois beaucoup d'opérations démesurées, notamment dans les villes moyennes ou dans les périphéries des métropoles, souvent à l'instigation des architectes, dont les programmations sont disproportionnées par rapport aux besoins réels. Dès la conception du projet, de l'établissement du montage et du bilan, il faut penser au rythme du marché immobilier local et aux types de produits qu'il faut offrir pour le satisfaire. Mais je ne suis pas favorable à ce que les promoteurs ou les personnes qui sont censées traduire le marché

(les brokers) définissent directement le programme ; il faut qu'il y ait un dialogue organisé et que l'aménageur et la collectivité aient le dernier mot. S'agissant de la place des investisseurs dans l'aménagement, celle-ci est plus difficile à saisir. Il est très rare, sauf dans le cas des sociétés foncières, que les investisseurs privés prennent le risque financier des grandes opérations d'aménagement. Le plus souvent l'aménageur ne connaît pas les clients finaux, ni les investisseurs des programmes bâtis. L'une des formes intéressantes du partenariat public-privé en aménagement est celle où le propriétaire porte le foncier et où l'aménagement est réalisé sous le régime des participations. Je l'ai expérimenté à grande échelle dans le cadre de l'opération Rives de Seine à Boulogne-Billancourt.

L'anticipation est essentielle en aménagement, surtout pour les grands projets. Il faut arriver à concevoir des opérations dont la programmation a été, au démarrage, bien discutée à partir d'une connaissance suffisante du marché. Il faut que l'opération soit conçue de telle manière que l'on puisse la freiner, la réorienter voire l'arrêter, sans avoir effectué trop d'investissements d'infrastructures et d'équipement préalablement à la construction des bâtiments. Aujourd'hui, en effet, l'opération immobilière n'est lancée le plus souvent par le promoteur que lorsqu'il a trouvé preneur. Il n'y a pas vraiment de préfinancement, sauf des études ; le financement est acquis le jour où la commercialisation est effective. Ce sont des modalités financières et juridiques que les aménageurs connaissent bien, mais qu'il faut savoir maîtriser. L'aménagement est financé généralement sur emprunt. Les bilans d'aménagement sont souvent déficitaires ou au mieux équilibrés. Il faut en conséquence adopter une conduite fine des opérations d'aménagement, à la fois déterminée sur les grands objectifs et les éléments structurants, et flexible par rapport à l'évolution de la demande dans la durée ; cela nécessite, selon moi, une attention particulière au management de projet.

Une question importante est celle de l'échelle et de l'ambition des projets. Un projet d'une très grande envergure est l'affaire de plusieurs générations, de plus plusieurs mandats. Dans ce cas, il me semble très difficile de le mener à bien dans le cadre d'un montage privé dès le départ car il faut trouver un groupe de financiers ou de promoteurs qui acceptent de prendre un risque sur vingt à trente ans. Dans ce cas de figure, le risque politique de changement d'orientations et de programmes est trop grand. La collectivité doit également être prudente car elle court le risque que le contrat trop complexe, ne traite pas de toutes les hypothèses d'évolutions et soit remis en cause en cours de route. Toutefois, la réalisation d'un grand projet en partenariat public-privé est possible quand l'acteur privé maîtrise au démarrage une grande partie du foncier et le porte (cf. Renault à Boulogne-Billancourt). Dans tous les cas, il importe que les collectivités se dotent de moyens de négociation très forts, de façon à ce qu'il y ait une égalité entre les partenaires qui négocient et signent le contrat. Pour que cela se réalise, il faudrait produire davantage d'études préalables.

Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?

Je suis tout à fait d'accord sur l'importance du rôle de la programmation urbaine dans la réussite d'une opération d'aménagement. Mais je crois que celle-ci ne peut se penser comme trop englobante. Elle doit être confrontée au travail des concepteurs et à l'approche des montages. Pour moi, la notion centrale est celle de management de projet.

Pour réaliser un aménagement plus économe, qui corresponde à la demande sociale, qui intègre dès le départ les risques financiers et juridiques, il serait nécessaire que les études préalables soient plus importantes, plus transversales et mieux rémunérées. Or, on observe que beaucoup de collectivités lancent des appels d'offres confus, demandant un peu tout à n'importe quel métier. Je trouve que ce n'est pas très satisfaisant. Le plus souvent il est demandé que l'architecte-urbaniste soit leader de l'ensemble de la démarche mais je pense que ce n'est pas judicieux. Selon moi, les enjeux programmatiques ne devraient pas être confiés à l'architecte-urbaniste, mais à des bureaux spécialisés en ce domaine, pouvant émettre une expertise indépendante sur un aspect clé des projets urbains. Le travail de conception urbaine, comme celui de fabrication de la ville, requière prioritairement un management de projet transversal et fort au service des maîtres d'ouvrage.



Directrice,  
Direction Etudes et Conseils - SEM92

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

On intègre ces questions très en amont puisque nous conduisons et pilotons ensuite des projets urbains. En général, lorsque que l'on répond à une mission, c'est que la collectivité souhaite que les problématiques de montage soient étudiées très en amont et avec pragmatisme.

Cela se retrouve dans l'orientation donnée au projet urbain. Ainsi le foncier est notre matière première : nous réalisons des diagnostics fonciers, apprécions son coût pour intégrer dès l'amont cet impact et travailler de manière transparente avec les communes et les urbanistes, en proposant des phasages qui peuvent garantir à la fois des dépenses mais aussi, autant que faire se peut, des recettes rapides sans pour autant oublier les ambitions et la qualité du projet urbain. Les bilans d'aménagement sont établis dès les phases de scénarios.

Les propositions de montage opérationnel répondent aux possibilités et exigences des collectivités, à l'ampleur et aux temporalités des projets : elles sont de plus en plus sur mesures voire complémentaires. Il s'agit pour nous de mesurer les risques : risques des procédures, risques de portage, risques du marché immobilier et de plus en plus risques techniques (géotechnique, pollution,...). Ces paramètres, nous tentons de les connaître et de les intégrer très vite car nous en connaissons les impacts.

Les contraintes budgétaires sont devenues une donnée d'entrée, quelle que soit la commune car elles traduisent sa capacité de participation à des projets réputés d'intérêt général. De plus en plus, le renchérissement des dépenses d'aménagement et de construction rend difficile leur financement par les seules recettes de charges foncières. Cela doit nous conduire à reconsidérer la conception, la technicité (surcoûts liés à la mise en état des sols ou à la démolition notamment) et l'économie de l'aménagement (coûts d'expropriation définis par les juges) dans sa partie « dépenses », et donc, dans nos exigences et dans notre capacité d'anticipation et d'adaptation aux fluctuations économiques.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Nous pouvons travailler en accord avec la collectivité, très en amont avec les opérateurs privés et ce pour réduire les risques évoqués précédemment, « sécuriser » tout ou partie d'une opération, confirmer ou infirmer des orientations programmatiques « théoriques », principalement sur les programmes de logement ou d'activité, sur le commerce voire même des équipements d'envergure. Cela peut se traduire soit par des appels à proposition ou des appels à idées ouverts, préfigurant de futures consultations restreintes d'opérateurs, soit en échanges informels.

Les relations que nous entretenons avec les acteurs privés sont souvent une question de partenariats et de négociations, et donc de capacité d'écoute et de bonne intelligence. Nous devons connaître nos contraintes respectives : nos temporalités ne sont pas les mêmes, leurs retours sur investissement sont plus rapides que ceux d'une opération d'aménagement, leurs marges supérieures. Ils peuvent être innovants, force de proposition : on sent actuellement une recherche dans les produits logements (la flexibilité, l'intergénérationnel, ...). Cela l'est sans doute moins pour les programmes tertiaires qui répondraient à des exigences de « produits purs » de la part des investisseurs.

Dans le domaine économique, nous devons sans doute sortir du seul cadre « aménagement-immobilier », mais intégrer davantage l'animation ou l'accompagnement économique « immatériels ». Le cadre contractuel de l'aménagement a nettement dissocié ces deux aspects et c'est dommage... Nous travaillons actuellement sur la mise en place d'un grand projet à la fois urbain et économique. Un spécialiste du développement économique nous a

orienté sur des exemples innovants et différenciants en Europe qui font la part belle à ces questions d'animation économique, de services aux salariés, etc...

Il est évident que l'itération programme-projet est une incrémentation progressive qui fait intervenir de multiples acteurs et spécialistes ayant une connaissance faite de curiosité, d'innovation, d'anticipation et de pragmatisme.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

La programmation urbaine correspond à des acceptions très différentes et l'on se perd un peu dans le foisonnement de définitions qui existent et qui varient suivant les interlocuteurs. Je ne suis pas certaine que je saurais en donner une définition intangible. Pour un aménageur on ne peut penser programmation urbaine sans penser montage. Cependant, notre cadre contractuel d'aménageur nous fait intervenir après que la programmation urbaine et les projets d'aménagement aient été définis et nous devons les mettre en œuvre, ce qui est parfois difficile lorsque cette programmation est « hors marché ». Les systèmes sont trop linéaires car contraints par des cadres juridiques qui permettent au mieux des ajustements. Mais ils permettent difficilement des transformations profondes alors que le projet urbain est un sujet fluctuant qui devrait pouvoir évoluer et s'adapter dans les 10 et 15 ans que dure une opération : la programmation urbaine y répond difficilement, le projet étant un *prima*, il n'y a pas de place au terrain vague ni à la page blanche.

La programmation urbaine c'est aussi la mobilisation de réseaux d'acteurs ; c'est ce qu'il y a de plus intéressant. Il y a aussi beaucoup d'immatériel dans la programmation. Ce qui est important c'est de réussir à associer les bonnes compétences, de susciter de l'intérêt, de développer en même temps des stratégies de marketing territorial, de création de valeur. La programmation urbaine ne doit pas se limiter à des cahiers des charges, des quantifications, des prescriptions etc. C'est bien plus que cela. C'est de l'animation, la capacité à rassembler et faire dialoguer des compétences et des expertises très pointues à tous les stades et en aller-retour : la stratégie territoriale, le projet, le montage, le partenariat ou la production avec les utilisateurs, investisseurs et opérateurs.



### Consultant chercheur en aménagement urbain et politiques foncières, Directeur de Logiville

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

J'ai le sentiment que les contraintes budgétaires ont amené les collectivités locales à prendre davantage en compte l'équilibre économique dans la mise en place des projets urbains. Les collectivités essaient à priori d'équilibrer les bilans sans avoir à injecter de l'argent, à l'exception du renouvellement urbain où la plupart du temps il faut subventionner. Dans ce cas de figure, l'objectif est de faire en sorte que ces subventions soient fixées forfaitairement au départ et de limiter les dérapages qui seraient à la charge de la collectivité. Aujourd'hui, les collectivités sont beaucoup plus vigilantes et plus rigoureuses à cet égard. Elles essaient dès l'amont de bien évaluer les déficits, les subventions qu'elles devront verser, elles essaient de faire en sorte que l'aménageur, même si c'est un aménageur public, prenne en charge tout ou partie du risque de dérapage. Cela suppose que les aménageurs aient davantage de capitaux propres que ce qu'ils ont actuellement. On peut dire que la tendance c'est de capitaliser ces aménageurs publics pour qu'ils puissent prendre progressivement en charge ces risques.

En ce qui concerne les équilibres économiques, on observe en aménagement une plus grande prise en compte de l'aval, c'est-à-dire du marché final des prix immobiliers. Traditionnellement, l'aménagement public était plutôt une démarche amont, avec un certain volontarisme. En réalité, l'aménageur public n'a pas de visibilité sur les prix de sortie ni sur ce qu'il va obtenir comme charge foncière. C'est la difficulté de l'aménagement public aujourd'hui. De plus en plus, les aménageurs publics essaient de se sécuriser en aval, en travaillant avec les promoteurs, en pré-vendant les charges foncières aux promoteurs. Cela oblige l'aménageur et le promoteur à travailler ensemble sur ces questions économiques. Cela exige que les promoteurs se projettent à un peu plus long terme que ce qu'ils font d'habitude. Les aménageurs descendent vers l'aval et les promoteurs remontent un peu vers l'amont, ils acceptent des risques à un peu plus long terme pour s'assurer un approvisionnement foncier.

Dans le cadre des montages d'opérations et dans le courant de la nouvelle économie institutionnelle, on distingue trois formes organisationnelles : la forme hiérarchique, c'est-à-dire l'aménagement public classique, la forme marché, c'est-à-dire principalement ce que propose le PLU, et la forme intermédiaire et hybride, que sont les contrats de longues durées (ZAC, PUP...). Le choix de la formule dépend du contexte de l'opération, c'est ce qu'on appelle l'alignement. Si on a des opérations incertaines, qui représentent de forts enjeux pour la collectivité, ce n'est pas l'aménagement négocié qui sera la réponse mais plutôt un aménagement public, où la collectivité prend le risque. En sens inverse, si on est sur une opération ordinaire relativement simple dans un marché porteur, ce n'est pas la peine de faire de la négociation car le PLU pourra encadrer les évolutions et le marché va de lui-même opérer cette densification. Entre ces deux types d'opérations, il y a des opérations moyennement complexes, qui peuvent être dénouées dans un temps limité et qui représentent des enjeux moyens. Dans ce cadre, la négociation et le contrat vont être la bonne formule, c'est ce qu'on va appeler l'urbanisme de projet. On va adapter le PLU au projet. On discute et on négocie avec les acteurs privés, on formalise par un contrat et ensuite, la collectivité peut intégrer les modifications au PLU pour rendre possible le projet.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

Il y a eu une prise de conscience au début des années 1990 lorsque l'on s'est retrouvé face à un retournement brutal du marché, notamment en Île-de-France, où de nombreuses opérations d'aménagement ont été

plantées (qu'elles soient publiques ou privées). Certains aménageurs privés s'étaient lancés sur des fonciers compliqués (achats de nombreuses parcelles, propriétaires à reloger, indivisions etc.) ce qui engendrait des processus très longs qui les ont fait sortir du cycle immobilier. Cette prise de conscience a amené l'aménageur privé à travailler de préférence sur des fonciers simples (une seule grande parcelle par exemple), en ne lançant les opérations que si elles sont susceptibles de marcher commercialement dans les deux ou trois années à venir.

Dans le cadre de mon expérience, j'ai plutôt eu l'occasion de voir de bonnes collaborations entre acteurs publics et privés. La limite étant le comportement éventuellement opportuniste du promoteur ; c'est-à-dire, est-ce que le promoteur va tenir ses engagements d'acheter les charges foncières au prix convenu si le marché s'effondre ? Il y a un petit aléa du côté promoteur qu'il faut prendre en compte.

D'une manière générale, les aménageurs publics, sont davantage confrontés à des fonciers complexes. L'apparition des établissements publics fonciers (EPF) a permis de remonter vers l'amont la fonction de restructuration foncière. L'aménageur public ou privé va ainsi intervenir en aval sur un foncier déjà préparé par la collectivité ou son outil EPF. La contrainte du foncier est ainsi renvoyée vers l'amont, vers les collectivités ou les EPF.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

On ne peut être que d'accord. Aujourd'hui, par opposition à l'aménagement traditionnel qui était séquentiel, on est dans des processus plus itératifs, moins linéaires. On fait travailler tout le monde en même temps.

Cependant, la programmation dépend du marché, et elle va également dépendre de la posture de la collectivité. On peut distinguer deux natures de programmation. La collectivité peut avoir une posture politique en disant « il faut faire cet aménagement parce que c'est nécessaire pour ma ville. » Le fait qu'elle n'ait pas de visibilité par rapport au marché, va la conduire à mettre en place une programmation « a priori » ; c'est une posture volontariste et proactive. Elle peut également avoir une posture qui soit plus réactive, qui est de dire « j'ai quelques idées sur ce qui serait bien dans ce quartier là mais je n'ai pas les moyens, je ne désire pas prendre les risques financiers seuls donc je vais voir ce que me proposent les partenaires privés ». Dans le premier cas on n'a pas de visibilité mais on a une volonté. Donc la collectivité va établir une programmation a priori, de manière un peu normative et volontariste en quelque sorte. C'est un pilotage par l'amont. Dans le second cas, elle sait qu'elle dépend des acteurs privés, donc elle va réagir à ce que proposent les opérateurs ou les investisseurs privés. C'est une démarche réactive et c'est un pilotage par l'aval.



Président de la société SAVILLE,  
expertise opérationnelle, foncière et juridique,  
consultant en stratégie urbaine,  
formateur ponts formation

**Dans votre pratique, quand et comment surviennent habituellement les questions liées à la mise en opérationnalité et au financement du projet ? Quelle lecture faites-vous de l'impact des nouvelles contraintes budgétaires des Maîtrises d'ouvrage sur les phases de définition amont du projet ?**

On constate de plus en plus depuis trois - quatre années, que les études urbaines ne se réalisent plus seules. Elles sont toujours accompagnées d'une approche juridique et opérationnelle. Je pense que les maîtrises d'ouvrage se sont rendues compte que les beaux dessins et les beaux plans, si ce n'est pas réaliste sur le plan opérationnel, si cela ne se préoccupe pas du foncier existant, des travaux provisoires et des questions de commercialité, ne permettent pas de parvenir à un projet viable.

Ces questions liées à la mise en opérationnalité du projet surviennent très en amont, on essaie de les faire prendre en compte de plus en plus en tôt. Il en va de même du choix des procédures, à savoir est-ce que l'on va faire une ZAC ou non, est-ce que l'on va s'engager dans des processus de division foncière entrant dans le cadre du lotissement etc. ? Dès le début d'une recherche de projet urbain, on va donc essayer d'intégrer l'ensemble de ces éléments. Les Maîtres d'ouvrage souhaitent que cela soit fait de manière à orienter le processus qui va permettre d'arriver à l'objectif final de création d'un quartier. Il faut bien avoir à l'esprit que le processus qui permet d'arriver à l'image finale peut transformer de manière très forte ce que l'on a dessiné au départ. Donc on essaie de plus en plus de se mettre dans un schéma où l'on dessine les différentes étapes qui vont permettre d'y arriver. Et éventuellement, en cas de grosses difficultés, de pouvoir réagir. Un autre élément qui me semble important dans ce processus c'est la maîtrise du foncier, soumis à de fortes incertitudes : pollution, archéologie, nature des sols etc. Donc on ne peut pas partir à l'aveuglette lorsque l'on sait que l'on est confronté à un terrain qui est susceptible d'être pollué plus ou moins fortement. L'enjeu est de mettre en place un certain nombre d'études préalables pour cerner le problème.

Sur la question des contraintes budgétaires il faut avoir à l'esprit la modification sensible du rôle respectif des collectivités, en leur qualité de maître d'ouvrage, et des aménageurs. Depuis quelques années, et notamment avec la mise en concurrence, les collectivités doivent, pour pouvoir engager cette mise en concurrence, définir les

éléments du contrat qui va être conclu avec l'aménageur. Cela veut dire être en mesure de donner un programme, un contenu un projet urbain plus ou moins détaillé, les éléments relatifs à la définition des équipements publics. Si on n'est pas suffisamment précis, si on ne donne pas un cadre suffisant, on risque de se retrouver avec des offres qui sont très différentes et le risque que les candidats ne soient pas sur le même pied d'égalité. Ceci impose que les collectivités avancent de façon assez approfondie sur cette question de la définition du projet. Auparavant la tendance était de faire appel à la société d'économie mixte ou l'aménageur qui assurait alors la maîtrise d'ouvrage des études préalables. Les opérations sur lesquelles je suis amené à travailler sont d'une taille suffisamment importante pour que la puissance publique ne se préoccupe pas du coût de ces études. Ce n'est peut-être pas le cas effectivement d'opération de taille plus réduites et de collectivités subissant de fortes contraintes financières mais d'une façon générale, il me semble que les collectivités territoriales ont pris en compte cette problématique.

**En quoi la participation des acteurs privés – contributeurs, financeurs et porteurs de projet potentiels - à la définition du projet urbain (pour garantir la réceptivité du marché et explorer les diversifications de financement possibles) représente-elle un enjeu (et/ou un risque) pour le projet ?**

On peut faire deux remarques à ce sujet. En ce qui concerne les aménageurs, généralement il est délicat de leur imposer un projet d'urbanisme ou une stratégie opérationnelle car il s'agissait auparavant de leur cœur de métier. Il m'arrive d'être confronté à des aménageurs qui, lorsque l'on réalise une consultation pour un projet, prennent un urbaniste et veulent répondre avec un autre projet. La deuxième remarque concerne les promoteurs. Je pense que plus on leur donne un cadre précis, mieux le projet se déroulera. Cependant, il faut aussi se laisser des possibilités d'évolutions même en étant précis. C'est un équilibre à trouver entre ce que l'on peut souhaiter et les marges de manœuvre que l'on peut se donner. Il faut

savoir définir les invariants et il faut se donner les outils pour pouvoir traiter contractuellement les choses et faire évoluer le projet à la marge, sans toucher aux invariants.

C'est toujours difficile de conduire une opération jusqu'à son terme mais à mon sens, l'essentiel est de connaître le mode de fonctionnement du partenaire avec lequel on travaille. Pour un promoteur, l'important est de savoir qu'un maire travaille en collaboration avec des adjoints, qu'il n'est pas toujours libre de faire ce qu'il veut dans la mesure où il est aussi confronté aux habitants et aux électeurs. Il y a des manières de présenter et de faire vivre les processus d'études et de réalisation. Pour un élu, l'essentiel est de comprendre que plus il donne de contraintes, plus il va induire des problèmes de coûts de mise en œuvre et de rentabilité de l'opération d'aménagement et de promotion. Si trop de contraintes sont imposées, il existe alors un risque que l'opération soit « plantée ». Donc, pour pouvoir travailler ensemble, il faut que les équipes de maîtrises d'ouvrage et de maîtrises d'œuvre connaissent les impératifs des uns et des autres. Aujourd'hui, j'ai le sentiment que le grand débat gravite autour de la définition des mesures des résultats attendus par chacun des partenaires ; ce qui n'est pas toujours évident.

**Afin de faire émerger des projets à la fois ambitieux d'un point de vue sociétal et environnemental, et crédibles d'un point de vue opérationnel et financier, la programmation urbaine peut jouer selon nous un rôle clef dans la prise en compte, dès l'amont, des conditions de mise en œuvre du projet au côté des enjeux programmatiques et urbains. Qu'en pensez-vous ?**

D'une manière générale je pense que la programmation, dans toutes ses composantes, est indispensable au départ et qu'elle a son intérêt dans une démarche opérationnelle.

Dans cadre de ma pratique professionnelle, je suis confronté à des dysfonctionnements forts entre l'urbaniste et le bureau de programmation. Ceci tient souvent au fait que le programmiste va avoir tendance à privilégier la nature des activités qu'il entend voir s'implanter. Par exemple, si l'objectif est l'implantation d'entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire, il faut considérer que ceci ne sera pas possible dans n'importe quel produit immobilier : soit il faut « jouer » sur les caractéristiques du projet, soit il faut organiser une aide à ces entreprises sociales et solidaires. C'est une question d'équilibre à trouver.

Souvent, en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage, j'ai vu des maîtres d'ouvrage en difficulté pour gérer le travail de ces deux acteurs. L'urbaniste faisant un projet et définissant les lieux sur lesquels il préfère voir du bureau que du logement (ou inversement) et le programmiste, faisant de son côté le travail et donnant des résultats complètement différents, sans qu'il y ait suffisamment de débat pour arriver à une synthèse. Or je pense que cette synthèse est obligatoire. Il appartient au maître d'ouvrage d'assurer et d'imposer cette synthèse.

# Programme du cursus de formation à la démarche de programmation urbaine 2015-2016

---

Le cursus 2015-2016 peut être suivi en continu ou à la carte  
Les séances se déroulent les jeudi matin (9h-12h30) et après-midi (14h-17h30) avec un accueil Club dès 8h30  
Les séances Club et Bilan sont offertes

- N°1** **Connaître les étapes et les finalités de la démarche de programmation urbaine**  
intervenant François Meunier (Jeudi 3 septembre 2015 matin)
- N°2** **Accompagner le processus de décision de la maîtrise d'ouvrage urbaine**  
intervenants Emmanuel Redoutey et François Meunier  
(Jeudi 3 septembre 2015 après-midi)
- N°3 A** **Intégrer les citoyens à la démarche de programmation urbaine \***  
intervenants Jodelle Zetlaoui et François Meunier  
(Jeudi 1er octobre 2015 journée)  
**\* Atelier A** « Comment conduire la participation citoyenne ? »,  
intervenant Jodelle Zetlaoui
- N°4** **Manager les prestataires de l'opération urbaine**  
intervenant François Meunier (Jeudi 5 novembre 2015 matin)
- N°5** **Collaborer avec la maîtrise d'œuvre urbaine**  
intervenants Pablo Katz et François Meunier  
(Jeudi 5 novembre 2015 après-midi)
- N°6** **Organiser la consultation des prestataires de l'opération urbaine**  
intervenants Nicole Sitruk et François Meunier  
- invité : Jacques Cabanieu (Jeudi 3 décembre 2015 matin)
- N°7** **Intégrer la question du montage opérationnel à la démarche de programmation urbaine**  
intervenants Irène Sornein, Thierry Stringat et François Meunier  
(Jeudi 3 décembre 2015 après-midi)
- N°8 B** **Rédiger son cahier des charges de programmation urbaine \***  
intervenants Léna Bouzemberg et François Meunier  
(Jeudi 7 janvier 2016 journée)  
**\* Atelier B** « Comment faire son cahier des charges de programmation urbaine ? »,  
intervenants Léna Bouzemberg et Grégory Bouninneau
- N°9 C** **Élaborer et partager le projet de vocation programmatique \***  
intervenants Irène Sornein et François Meunier  
(Jeudi 4 février 2016 journée)  
**\* Atelier C** « Comment élaborer son diagnostic en programmation urbaine ? »,  
intervenants Irène Sornein et Paolo Tosini
- N°10** **Programmer les offres de services et d'équipements**  
intervenants Nathalie Bonnevide et François Meunier  
(Jeudi 10 mars 2016 matin)
- N°11** **Programmer les commerces**  
intervenants François Kossmann et François Meunier  
(Jeudi 10 mars 2016 après-midi)
- Evènement Club : débat et séance « Cas du Club »**  
(Jeudi 24 mars 2016 de 14h à 17h30)
- N°12** **Programmer l'habitat et traiter les enjeux de peuplement**  
intervenants Emilie Bajolet et François Meunier  
(Jeudi 7 avril 2016 matin)
- N°13** **Élaborer la prospective et la programmation scolaire**  
intervenants Emilie Bajolet et Marjorie Ravily  
(Jeudi 7 avril 2016 après-midi)

**N°14 D Programmer les activités économiques \***

intervenants Johann Sandler et François Meunier  
(Jeudi 12 mai 2016 journée)

**\* Atelier D** « Comment intégrer le développement de la micro-économie en programmation urbaine ? »,  
intervenants Antonin Michelet et François Meunier

**N°15 Programmer les mobilités**

intervenants Samuel Maillot, Sébastien Simonnet et François Meunier  
(Jeudi 2 juin 2016 matin)

**N°16 Stratégies programmatique et environnementale**

intervenants Frédérique Driencourt, Jean-Pierre Marielle et  
François Meunier (Jeudi 2 juin 2016 après-midi)

**N°17 E Programmer l'espace public et le paysage \***

intervenants Léna Bouzemberg, Paolo Tosini et François Meunier  
(Jeudi 23 juin 2016 journée)

**\* Atelier E** « Comment programmer en milieu fluvial ? »  
intervenants Jean-Paul Gazeau, Léna Bouzemberg et François Meunier

**Séance Bilan 2015-2016 et lancement du cursus 2016-2017**

(Jeudi 30 juin à partir de 14h30)

### Qui sommes-nous ?

attitudes urbaines est un bureau d'études et de conseil auprès des Maîtres d'ouvrage. En 2010, le bureau d'études et ses partenaires (CMO&Programmation, Filigrane, ER.AMP, MDTs, Objectif Ville, RR&A, Pablo Katz Architecture, Atelier PréAU, Créaspace, Transitec, Jean-Paul Gazeau expertise, Jean-Pierre Marielle conseil), tous engagés professionnellement dans des réseaux d'échanges, de recherches et de formations, ont décidé de se réunir en collectif scientifique pour animer le pôle de formation, d'information et d'échanges aptitudes urbaines.

### Que faisons-nous ?

Nous observons au travers de notre exercice professionnel la complexification du processus d'élaboration des villes. Nous sommes convaincus que la démarche de programmation urbaine peut jouer un rôle croissant pour répondre à la complexité des nouveaux enjeux urbains - ville sur la ville, ville durable - et comme expression stratégique et opérationnelle du projet politique des décideurs sur la ville - un projet ouvert, évolutif et porteur de valeurs partagées.

Dans ce contexte, nous proposons un cursus de formation continue à la démarche de programmation urbaine qui s'accompagne :

- des ateliers de mise en situation
- d'un Club, réunissant les stagiaires, les formateurs, les personnalités et les organismes associés
- des événements Club
- de la Newsletter

### Pour qui ?

Le cursus, le Club et la Newsletter s'adressent à des professionnels d'horizons multiples, Villes, Communautés de Communes, Communautés d'Agglomération, Ministères, Etablissements Public Foncier, Bureau d'études de programmation, Agences d'urbanisme, Architectes, Urbanistes, CETE, CAUE, Sociétés d'Economie Mixte, professionnels de l'aménagement, du cadre de vie et de sa médiation auprès des différents publics...



**Christine Alexandre**  
Directrice du développement  
et de la formation  
d'aptitudes urbaines



**Anne-Laure Millot**  
Chargée de projets au  
sein d'aptitudes urbaines



**François Meunier**  
Gérant d'attitudes urbaines

Pour plus d'information, contacter Christine Alexandre : [apu@attitudes-urbaines.com](mailto:apu@attitudes-urbaines.com) - tel : 01 40 34 08 47  
Pour consulter le programme détaillé et les newsletters, rendez-vous sur notre site internet : [www.attitudes-urbaines.com](http://www.attitudes-urbaines.com)

## PARTENAIRES ET SOUTIENS INSTITUTIONNELS

---

### PERSONNALITÉS ASSOCIÉES

---

Jacques Cabanieu, Patrick Chotteau, Pierre Colboc, Jean-Pierre Courtiau, Philippe Druon, Martine Gestin-Morin, Dominique Oudot-Saint-Géry, Christian Romon, Bernard Roth, Nicole Sitruk, Michel Sudarskis, Bendicht Weber, Jodelle Zetlaoui-Léger

### PARTENAIRES

---



Nathalie Bonnevide, Grégory Bouinneau, Frédérique Driencourt, Pablo Katz,



François Kossmann, Samuel Maillot, Antonin Michelet, Emmanuel Redoutey,



Sébastien Simonnet, Thierry Stringat, Jean-Paul Gazeau Expertises, Jean-Pierre Marielle Consultant

## attitudes urbaines

François Meunier, Emilie Bajolet, Léna Bouzemberg, Marjorie Ravily, Irène Sornein, Paolo Tosini

### SOUTIENS INSTITUTIONNELS

---



Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage, Association Internationale du Développement Urbain, École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette, École Spéciale d'Architecture



Pôle de compétitivité Advancity Ville et Mobilité Durables, Société Française des Architectes, Ville de Garges-lès-Gonesse