

13

>>> Suite de la page 22

on veut mettre en place », résume Valérie Mayer-Blimont. La conseillère métropolitaine explique que « la Métropole doit répondre à des injonctions contradictoires qui opposent, par exemple, les contraintes du climat et l'augmentation de la population. Il faut donc arriver à jouer sur cette ligne de crête avec un nombre d'habitants qui progresse et un espace qui se réduit ».

D'où le projet de dédier le prochain cycle d'« Inventons la Métropole » au thème de la ville autour de l'eau et traversée par l'eau. « A partir du rapport de Roland Castro, nous constatons que la présence de l'eau dans la ville est très prégnante sur le territoire métropolitain », développe Valérie Mayer-Blimont, « il s'agit de l'eau qui peut aider la ville à se structurer, mais aussi de l'eau qui la menace ». Dans le cadre de la compétence Gemapi, la Métropole doit prémunir ses habitants des inondations, « mais cela ne veut pas dire que l'on ne doit rien faire et ignorer cette eau, tel que cela est prévu dans les plans de prévention des risques d'inondation (PPRI) », fait valoir la responsable des « Inventons », déplorant que cette

... Le tout-Grand Paris de l'aménagement pour l'annonce des lauréats d'Inventons la Métropole du Grand Paris.

réglementation fige tout projet d'aménagement sur les sites classés en PPRI, à l'instar de la plage de Gournay-sur-Marne devenue, au fil du temps, « une verrue dans la ville ».

« Notre idée est de se dire que, dans un contexte de densification indispensable, il doit être possible de construire en tenant compte du risque d'inondation », assure Valérie Mayer-Blimont. Un autre thème d'« Inventons 3 » se dessine aussi, à savoir celui de réinventer les cités-jardins. Si rien n'est encore décidé, une chose est au moins assurée : « cette troisième édition d'« Inventons la Métropole » devra prévoir, en amont, une concertation auprès des citoyens car, pour réaliser la Métropole des usages, il faut prendre en compte les attentes des usagers », prévient Valérie Mayer-Blimont. ●

Fabienne Proux

(1) Le plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement (PMHH), le plan climat air énergie métropolitain (PCAEM), le schéma de cohérence territoriale (SCoT), et le schéma métropolitain d'aménagement numérique (Sman).

— Le projet « 17&co », présenté par BNP Paribas Immobilier, fait se côtoyer bureaux, hôtellerie et lieux dédiés aux « makers » (artisans, créateurs, etc.), avec l'ambition de devenir un lieu d'animation pour le quartier.



14

Éric Cesari

Vice-président délégué à l'immobilier d'entreprises et aux Quartiers d'affaires de la Métropole du Grand Paris



“L'innovation est le véritable ADN de cet appel à projets”

— Eric Cesari, délégué à l'immobilier d'entreprises et aux quartiers d'affaires, décrit les enseignements d'*Inventons la Métropole 1 et 2*.

Quelles leçons tirez-vous d'« Inventons la Métropole » 1 et 2 ?

E. C. — La démarche initiée par le Président Ollier a été très novatrice, il ne s'est pas simplement agit de lancer un concours pour construire de nouvelles zones urbaines, mais bien de « reconstruire la ville sur la ville ». La Métropole s'est révélé un interlocuteur pertinent pour mettre autour de la table les partenaires, libérer du foncier et promouvoir l'innovation sous toutes ses formes.

En particulier en matière d'immobilier tertiaire, dont vous êtes en charge au sein de la Métropole ?

E. C. — C'est un succès incontestable : 651 000 m² de bureaux créés accueillent 53 900 emplois et les trois quarts des surfaces de développés le seront à l'Est de la Métropole. C'est là un véritable rééquilibrage territorial. C'est un engagement fort qui, plus que tout autre, symbolise la démarche Métropolitaine. Si on ajoute à cela le partenariat avec la Société du Grand Paris permettra le développement de nouvelles offres économiques autour des nouvelles gares, c'est une Métropole polycentrique que nous bâtissons. Mais attention, toutes les gares du Grand Paris Express ne vont pas accueillir un nouveau quartier d'affaires. Si le réseau est un élément moteur du développement tertiaire et donc de l'emploi pour tous les métropolitains, il ne constitue pas une baguette magique pour

revitaliser les villes. Il faudra en plus, une volonté politique forte des maires et une Métropole capable d'accompagner les élus.

En quoi ce concours a-t-il permis des projets qui n'auraient pas vu le jour sinon ?

E. C. — Je prendrais l'exemple du projet à Arcueil avec l'architecte Duncan Lewis qui propose un bâtiment unique, à la croisée de l'A6A et A6B, s'inspirant du biomimétisme. Sans ce concours, personne n'aurait parié sur ce site entre deux autoroutes. Et pourtant, il s'agira d'un des projets les plus novateurs.

Quels types d'innovation reprenez-vous dans les différents projets ?

E. C. — L'innovation est le véritable ADN de cet appel à projets : innovation des matériaux, innovation des techniques, innovation dans les usages... tout développer serait trop long, mais prenons deux exemples : A Antonypole, le projet conçu par AREP vise une diminution par trois de la consommation d'énergie. Il comprend même en partenariat avec Tesla, la possibilité de stocker le surplus d'énergie ce qui est totalement inédit. A Argenteuil, le programme sera construit entièrement en bois par les architectes de L'Atelier du Midi et créera un nouveau point de vue ouvrant sur Paris. ●

Propos recueillis par J.P.



NOTE RAPIDE ^{AS}

DE L'INSTITUT D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME - ÎLE-DE-FRANCE N°758

DOCUMENT n° 4



GOVERNANCE

Octobre 2017 • www.lau-idf.fr

GRANDE COURONNE: QUEL(S) RÔLE(S) POUR LES DÉPARTEMENTS EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT ?

LE SYSTÈME TERRITORIAL FRANCILIEN SE RECOMPOSE : CRÉATION DE LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS (MGP) ET DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS TERRITORIAUX (EPT) EN CŒUR D'AGGLOMÉRATION, DES INTERCOMMUNALITÉS DE PLUS DE 200 000 HABITANTS DANS LE RESTE DE L'AGGLOMÉRATION PARISIENNE ET, AU-DELÀ, D'INTERCOMMUNALITÉS DE PLUS DE 15 000 HABITANTS. DANS CETTE RÉORGANISATION DU POUVOIR POLITICO-ADMINISTRATIF : QUEL(S) RÔLE(S) POUR LES DÉPARTEMENTS EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET, PLUS PRÉCISÉMENT, POUR CEUX DE LA GRANDE COURONNE ?

L'IAU îdF vient de réaliser une étude sur les quatre départements de grande couronne, Essonne, Seine-et-Marne, Val-d'Oise et Yvelines, dont les périmètres se trouvent principalement, mais pas entièrement, en dehors de la métropole institutionnelle du Grand Paris, tout en figurant dans la métropole fonctionnelle. Ces départements sont tiraillés à la fois sur un plan géographique et morphologique, entre leurs territoires urbains et leurs espaces périurbains et ruraux. Ils doivent également s'inscrire dans le nouveau paysage institutionnel de l'aménagement, entre l'État, qui modifie son art de gouverner l'aménagement régional, et des intercommunalités qui se dotent de leur propre opérateur. Aussi, pour ne pas être réduits à de simples relais des politiques nationales et conserver un rôle actif d'entrepreneur de l'aménagement départemental, les départements sont amenés à redéfinir le rôle de leurs outils d'aménagement.

UNE CONTRAINTE FINANCIÈRE PLUS QUE JURIDIQUE

Le rôle que l'institution départementale peut jouer en matière d'aménagement, déterminante pour organiser le territoire départemental, est aujourd'hui contraint par des limites juridiques et financières.

Fin de la clause de compétence générale : des effets limités

Avec la loi NOTRe du 7 août 2015, les départements ont finalement perdu peu de compétences. La gestion des routes et des collèges et, bien sûr, l'action sociale, demeurent le cœur de leurs politiques publiques. En revanche, ils se sont vus retirer leur compétence en matière de développement



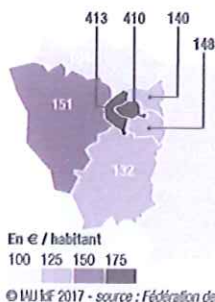
INSTITUT
D'AMÉNAGEMENT
ET D'URBANISME



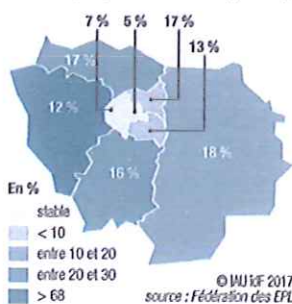
LA CLAUSE DE SOLIDARITÉ TERRITORIALE

La clause de solidarité territoriale est définie par l'article L3211-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) : « Le conseil départemental règle par ses délibérations les affaires du département dans les domaines de compétences que la loi lui attribue. Il est compétent pour mettre en œuvre toute aide ou action relative à la prévention ou à la prise en charge des situations de fragilité, au développement social, à l'accueil des jeunes enfants et à l'autonomie des personnes. Il est également compétent pour faciliter l'accès aux droits et aux services des publics dont il a la charge. Il a compétence pour promouvoir les solidarités et la cohésion territoriale sur le territoire départemental, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des régions et des communes. »

Carte 1. Produit de colisation sur la valeur ajoutée des entreprises/CVAE (2015)



Carte 2. Taux de la taxe foncière sur les propriétés bâties (2016)



LA DIMINUTION DES DOTATIONS DE L'ÉTAT ENTRE 2014 ET 2016

Dotations globales de fonctionnement :
- Seine-et-Marne : -29%, soit 43,8 M€.
- Essonne : -30%, soit 47,6 M€.
- Val-d'Oise : -38%, soit 60,1 M€.
- Yvelines : -59%, soit 76,1 M€.

économique, au profit des régions et, surtout, comme elles, ils ne disposent plus de la clause de compétence générale, mais d'une « clause de solidarité territoriale » (encadré ci-contre). Juridiquement, sous réserve que la définition très large de cette clause ne soit progressivement interprétée par le gouvernement¹ et la jurisprudence de manière restrictive, les conseils départementaux peuvent continuer à intervenir dans bien des domaines d'action publique sans qu'explicitement ils en soient chargés. Il faut simplement que leurs politiques publiques concourent à la solidarité et à la cohésion territoriales. Ils ont notamment la possibilité de soutenir les projets du bloc communal.

Baisses des dotations de l'État et des recettes fiscales

En réalité, ce sont moins des dispositions juridiques qui réduisent les marges de manœuvre des conseils départementaux que des contraintes financières. Relativement stables depuis 2007, les dotations globales de fonctionnement des départements de grande couronne ont, de 2014 à 2017, baissé de 43,8 M€ pour la Seine-et-Marne à plus de 76 M€ pour les Yvelines² (encadré ci-dessous).

De surcroît, depuis 2017, les départements connaissent une baisse de leur part du produit de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) au profit des régions pour compenser les nouvelles charges de ces dernières, notamment dans le domaine économique.

Ainsi, sur les 48,5% de recettes de la CVAE versés jusqu'ici aux départements, 25% sont depuis le 1^{er} janvier 2017 reversés aux régions³. À partir de 2017, la perte financière pour l'ensemble des départements de grande couronne est estimée à 13 M€ par an et pourrait être supérieure les prochaines années, puisque la CVAE est une taxe dynamique : susceptible de progresser, mais également de baisser. En 2015, ce sont dans les départements des Yvelines et de l'Essonne que le produit de la CVAE est le plus important (carte 1 ci-contre).

Parallèlement à ces baisses de recettes, les départements de grande couronne subissent tous des augmentations de leurs dépenses de solidarité liées au revenu de solidarité active (RSA) et à l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). Sur la période 2013-2017, les augmentations sont les suivantes :

- Yvelines : +38 M€ ;
- Seine-et-Marne : +60 M€ ;
- Val-d'Oise : +74 M€ ;
- Essonne : +95 M€.

Face à ces baisses, pour continuer à développer des politiques publiques, au-delà de leur rôle de distribution des aides sociales, les exécutifs des conseils départementaux sont amenés à réduire leurs dépenses publiques, à recourir à l'emprunt et/ou à relever leurs taux d'imposition afin d'augmenter leurs recettes. Le principal levier fiscal sur lequel ils peuvent jouer est le taux de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB, carte 2). En 2016,

ce taux a d'ailleurs été relevé dans l'ensemble des départements de grande couronne d'au minimum 10% et jusqu'à 68% dans les Yvelines⁴.

LA RECOMPOSITION DU PAYSAGE FRANCILIEN DE L'AMÉNAGEMENT

Au-delà de cette double contrainte, la recomposition du système d'acteurs de l'aménagement et les récentes évolutions institutionnelles amènent les départements à modifier leur rôle.

Une dynamique de concentration des acteurs

Concentration est le mot qui caractérise le mieux la dynamique des opérateurs de l'aménagement en Île-de-France. Par une réduction de leur nombre, les moyens (humains, techniques et financiers) se concentrent dans les mains de grands acteurs conçus pour porter des opérations d'aménagement coûteuses et complexes à l'échelle du Grand Paris. L'État a ainsi redéfini sa place en transformant l'Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP) en un grand « opérateur global de référence » [Lajoie, 2015] possédant une large autonomie financière : Grand Paris Aménagement (GPA).

Ce processus de concentration a également conduit à la fusion de GPA avec l'établissement public d'aménagement (EPA) Plaine de France et au regroupement des moyens humains et matériels de GPA avec ceux de l'EPA Orly Rungis-Seine Amont (Orsa⁵). Cette logique de concentration interroge le devenir des autres EPA d'Île-de-France (EPA Marne, EPA France). L'État dispose avec GPA d'un acteur puissant mais, parce que les collectivités locales ont, plus qu'hier, les moyens techniques de le concurrencer, et parfois les ressources financières (permettant des avances de trésorerie ou des garanties d'emprunt), cet acteur doit aussi jouer le jeu du partenariat avec elles. C'est une différence notable avec les années 1960, où l'État aménageur adoptait une posture plus dirigiste.

Le contrat d'intérêt national : une approche renouvelée de la gouvernance d'État

Dans le même temps, l'État affirme sa présence et ses capacités d'action en mobilisant un instrument classique de ses interventions en matière d'aménagement, l'opération d'intérêt national (OIN), mais sous une forme et selon des modalités de mise en œuvre originales (carte 3). Pilotée par GPA, cette procédure réglementaire se distingue par sa dimension spatiale puisqu'elle est multisite (15 sites sont concernés) et, surtout, par le recours à un instrument relevant de la nouvelle grammaire de l'action publique : le contrat. Les OIN, sur un plan formel tout au moins, affichent un objectif de coproduction des projets d'aménagement entre l'État et les communes et/ou intercommunalités compétentes. Il est formalisé par la signature avec les partenaires locaux d'un contrat d'intérêt national où sont fixées les règles de gouvernance (État/collectivités locales), les moyens financiers dédiés et le rôle des opérateurs de l'État comme des entreprises publiques locales

17

(EPL) mobilisés. Ces usages rénovés d'instruments classiques d'intervention en Île-de-France – les OIN – introduisent « une nouveauté instrumentale⁶ », dont il est néanmoins encore trop tôt pour en mesurer les effets. Il faudra saisir si les pratiques des acteurs suivent le changement d'instrument : s'ils s'en emparent pour renouveler leurs manières de construire des projets et passer d'une approche moniste de l'aménagement à une approche pluraliste, d'une approche où l'État, plus qu'en maître d'ouvrage, se pose en un État mobilisateur, initiateur, coordonnateur, voire en un simple partenaire de projets négociés.

Voilà pourquoi, plutôt que de lire les transformations actuelles du système francilien de l'aménagement comme un « retour en force de l'État », il semble plus juste de considérer qu'elles révèlent un nouvel art de l'État de gouverner l'aménagement, dont le maître mot est la négociation.

L'affirmation des EPL intercommunales

Un second élément impacte le paysage de l'aménagement, c'est la structuration d'intercommunalités de grande taille (carte 4). Elles investissent le champ de l'aménagement, n'hésitant pas à créer leur propre EPL, leur propre opérateur, capables de porter leurs projets urbains. *De facto*, ces intercommunalités potentiellement fortes – par leurs compétences et leurs moyens financiers –, en défendant leurs intérêts et leur vision du développement d'un espace, sont susceptibles de venir concurrencer les départements, voire de se trouver en contradiction avec leurs politiques d'aménagement.

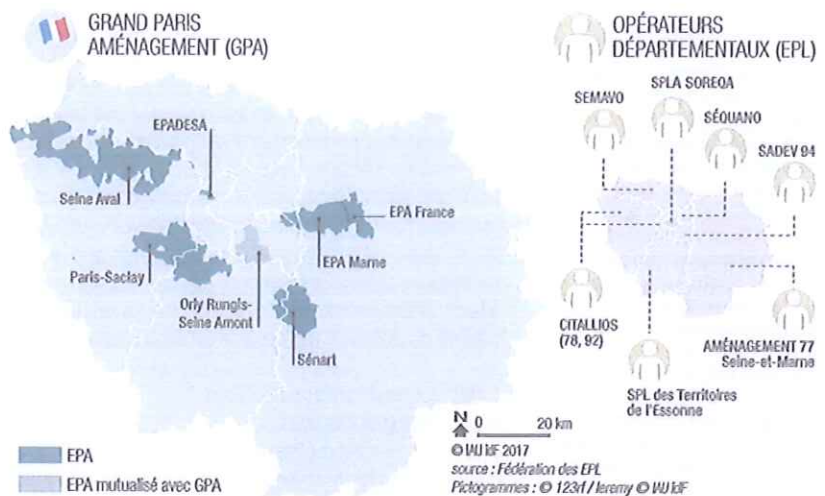
Les exécutifs départementaux de grande couronne doivent donc à la fois tenir compte du mouvement de concentration des opérateurs étatiques et, dans le même temps, de la multiplication des EPL au niveau du bloc communal.

Un repositionnement des opérateurs départementaux

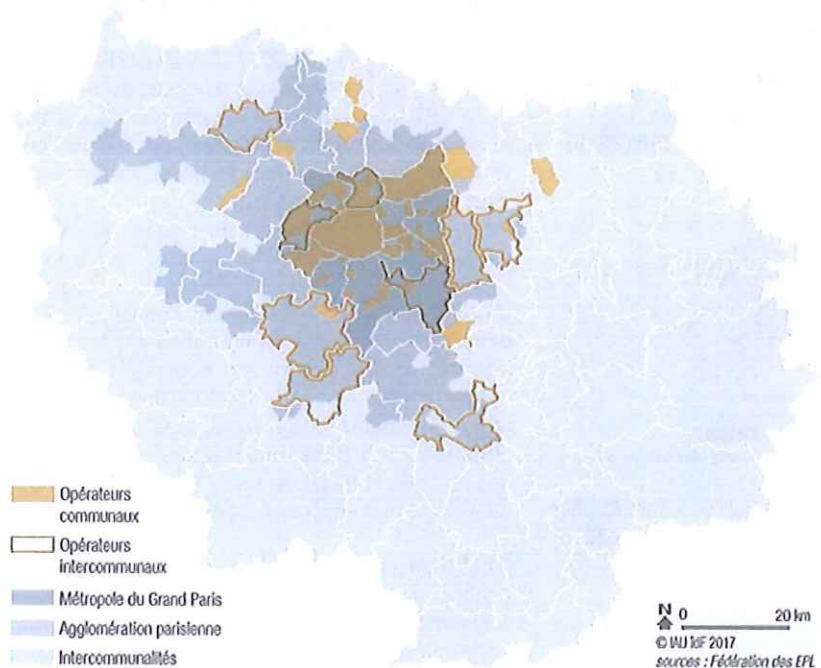
Pour se jouer de l'ensemble de ces contraintes – juridique, fiscale, institutionnelle –, les départements redéfinissent leur rôle en matière d'aménagement en optant pour différentes solutions :

- la fusion des sociétés d'économie mixte (SEM) d'aménagement avec d'autres outils d'ingénierie départementaux. C'est le choix adopté par l'Essonne, dont la SEM Essonne Aménagement, la SPL des Territoires de l'Essonne – dans laquelle le conseil départemental est actionnaire majoritaire – et l'agence départementale Essonne Développement ont été réunies au sein d'un même groupement d'intérêt économique (GIE). L'exécutif du département de Seine-et-Marne a également prévu, dès le mois de juillet 2017, de fusionner sa SEM Aménagement 77 au sein d'une agence d'appui aux territoires (prenant la forme juridique d'un établissement public à caractère industriel et commercial/Épic) regroupant Act'art (culture), Initiatives 77 (insertion par l'emploi), le conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) et Seine & Marne environnement ;

Carte 3. Les grands opérateurs étatiques et départementaux



Carte 4. Les opérateurs communaux et intercommunaux



- la mutualisation des moyens des EPL du territoire en regroupant les ressources de la SEM départementale avec celles des EPL du bloc communal, en vue d'une plus grande concentration des moyens. C'est le modèle adopté par les Yvelines, avec une variante notable : la fusion ne s'est pas réalisée seulement avec les EPL du territoire départemental, mais en y associant aussi la SEM du département voisin. La nouvelle SEM interdépartementale des Yvelines et des Hauts-de-Seine, Citallios, résulte en effet de la fusion, le 7 septembre 2016, de la SEM 92, d'Yvelines Aménagement, de la Sarry (SEM pluricommunale détenue par neuf communes des Yvelines) et de la Semercli (SEM communale de la ville de Clichy-la-Garenne).

Ainsi, quel que soit le choix dans la réorganisation de leurs outils d'aménagement – mutualisation, fusion –, il est évident que les départements de grande couronne entendent bien continuer à assurer un appui en ingénierie publique et opérationnelle aux territoires composant l'espace départemental et, notamment, aux territoires ruraux où, comme le soulignait récemment encore le rapport Bonnet, la « pensée de l'aménagement fait trop souvent défaut ».

Tanguy Le Goff, politiste
sous la responsabilité de Léo Fauconnet, chef de la mission gouvernance

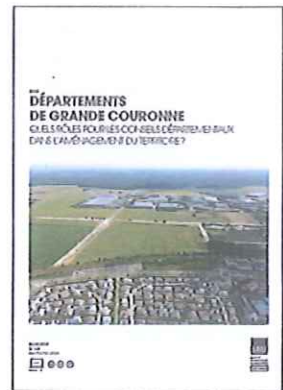
QUE SONT LES ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES (EPL)?

En matière d'aménagement, les EPL regroupent cinq types d'outils sous le même statut :

- les sociétés d'économie mixte (SEM) : ces sociétés anonymes à capitaux publics (entre 50 % et 85 % du capital) et privés représentent la forme la plus ancienne et la plus répandue des EPL. Elles peuvent même agir pour d'autres commanditaires que leurs actionnaires. Elles se voient confier des missions après une mise en concurrence systématique ;
- les sociétés publiques locales (SPL) 100 % collectivités locales : sociétés anonymes avec un capital 100 % public. En matière d'aménagement, il existe désormais deux types de SPL :
 - les sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA) : détenues par au moins deux collectivités locales, elles permettent aux élus de piloter des missions d'intérêt général dans des conditions optimales de rapidité, de contrôle et de sécurité juridique. Elles sont compétentes pour réaliser toute opération d'aménagement, au sens du code de l'urbanisme, exclusivement pour le compte de leurs actionnaires et sur leur territoire. Considérées comme des opérateurs internes des collectivités, les SPLA sont dispensées de mise en concurrence (sauf pour le choix de leurs prestataires),
 - les sociétés publiques locales d'aménagement d'intérêt national (SPLA.IN) : ce nouvel outil, prévu par la loi du 28 février 2017, permet à l'État ou à l'un de ses établissements publics (EPA, GPA, etc.) de créer, avec au moins une collectivité territoriale ou un groupement de collectivités territoriales, une SPLA d'intérêt national dont ils détiennent la totalité du capital. Cette société est compétente pour organiser, réaliser ou contrôler toute opération ou action d'aménagement relevant de la compétence de l'État ou de l'un de ses établissements publics, ou de la compétence d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales actionnaire. Cet outil permet à l'État d'associer plus directement des collectivités territoriales dans le coportage de projets ;
- les SEM à opération unique (SemOp) : coopération public-privé à usage unique, elles ont un capital mixte modulable (entre 34 % et 85 % pour la collectivité, et entre 15 % et 66 % pour le ou les autres actionnaires). La sélection par la collectivité locale du ou des actionnaires opérateurs économiques et l'attribution du contrat de mission à la SemOp sont effectuées par un unique appel public à la concurrence. Au terme de sa mission et du contrat, la SemOp est automatiquement dissoute.

RESSOURCES

- Bonnet Frédéric, *Aménager les territoires ruraux et périurbains*, rapport remis à Sylvia Pinel, ministre du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité le 7 janvier 2016.
- Lajoie Thierry, *Mission de préfiguration de Grand Paris Aménagement*, rapport remis à Sylvia Pinel, ministre du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité le 7 septembre 2015.
- Lascoumes Pierre, Le Galès Patrick, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004.
- Le Goff Tanguy, *Départements de grande couronne. Quels rôles pour les conseils départementaux dans l'aménagement du territoire?*, IAU îdF, mars 2017.



Sur le site de l'IAU îdF
Rubrique Gouvernance : analyses, débats, rencontres, études et publications, cartes interactives.

1. Dans plusieurs circulaires ministérielles (22 décembre 2015, 3 novembre 2016 et 26 janvier 2017), le gouvernement a rappelé le cadre de la réforme qui vise à clarifier les compétences de chaque collectivité territoriale.
2. Ces données correspondent à la somme des composantes de la dotation globale de fonctionnement (DGF) : forfait, compensation, fonctionnement minimal et péréquation urbaine.
3. Le produit de la CVAE est donc désormais réparti à hauteur de 50 % aux régions, 23,5 % aux départements (au lieu de 48,5 %) et 26,5 % aux communes et à leurs groupements, dont la part reste stable. Précisons que la région Île-de-France compense la perte de recettes pour les départements sur la base des produits 2016 de la CVAE. En revanche, elle conserve la croissance de cette imposition.
4. Malgré cette augmentation, le département des Yvelines dispose toujours du taux le plus faible de grande couronne, où les taux de la TFPB sont majoritairement supérieurs à ceux des départements de la petite couronne. Ils sont notamment très faibles à Paris et dans les Hauts-de-Seine, respectivement 5,13 % et 7,08 %.
5. Ce regroupement marque la volonté du gouvernement, que l'on retrouve dans plusieurs articles de la loi Maptam de janvier 2014, de rationaliser et simplifier la structure organisationnelle de l'aménagement francilien. Il résulte des décisions du comité interministériel du Grand Paris du 15 octobre 2015 visant à rénover les outils de l'aménagement de l'État en regroupant certains de ces établissements publics. Ce sont des mesures qui reprennent les préconisations du rapport de Thierry Lajoie, actuel directeur général de GPA, sur la préfiguration de Grand Paris Aménagement de septembre 2015.
6. On reprend ici l'analyse des politistes Patrick Le Galès et Pierre Lascoumes mettant en évidence que le recours à la « nouveauté instrumentale » s'accompagne de trois effets : une rupture avec les pratiques antérieures, une solution à l'échec des instruments précédents et une transformation axiologique, c'est-à-dire des valeurs guidant l'action publique [Lascoumes, Le Galès, 2004].

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Fouad Awada
DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION
Sophie Roquette
RÉDACTION EN CHEF
Isabelle Barazza
MAQUETTE
Olivier Cransac
CARTOGRAPHIE
Sylvie Castano, Isabelle Zugetta

MÉDIATHÈQUE/PHOTOTHÈQUE
Claire Galopin, Julie Sarris
FABRICATION
Sylvie Coulomb
RELATIONS PRESSE
Sandrine Kocki
sandrine.kocki@iau-idf.fr

IAU Île-de-France
15, rue Falguière
75740 Paris Cedex 15
01 77 49 77 49
ISSN 1967-2144
ISSN ressource en ligne
2267-4071

www
www.iau-idf.fr



Planification urbaine **innovante**

Innovation longue durée, ou bien simple illusion temporaire ?

La grande crise financière a créé une nouvelle situation : le changement important des conditions économiques et financières a poussé à réviser les politiques publiques existantes. Dans ce contexte de dégradation des conditions financières, le fonctionnement traditionnel des villes s'est effondré : les projets de régénération urbaine ont été interrompus, les systèmes de protection sociale ont été restreints et les investissements privés ont été différés.

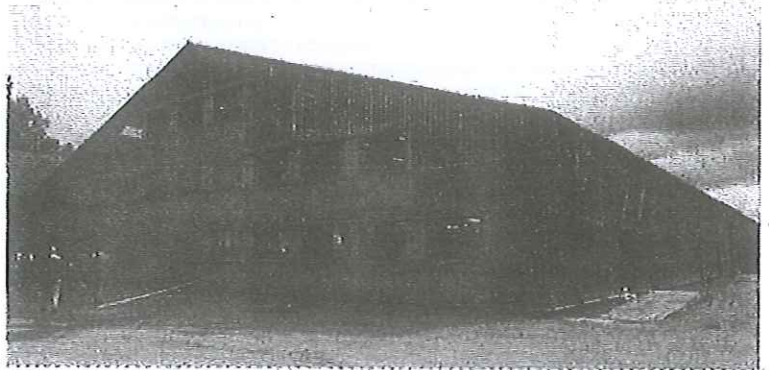
La crise a commencé dans le secteur financier mais a rapidement atteint la sphère politique. Dans ce processus, les problèmes des politiques traditionnelles sont également devenus évidents : défaillances du marché dans les pays ayant des politiques publiques insuffisantes et, dans les pays dotés de politiques publiques solides, échecs de certaines

de ces politiques, c'est-à-dire inefficacité et orientation discutable des politiques publiques antérieures.

La fin des années 2000 a été marquée par un besoin croissant d'innovation en matière de politique publique et de planification, à la fois du côté de l'offre, les méthodes traditionnelles s'étant avérées mauvaises, et du côté de la demande, les citoyens souhaitant voir des changements et se montrant de plus en plus disposés à agir¹.

*Par Iván Tosics,
expert URBACT*

Ile de Nantes. Les grandes halles de l'île post-industrielle sont conservées, l'ancien Karting accueille désormais environ 40 entreprises/150 emplois dans le secteur culturel et créatif / Ile de Nantes. The large halls of the post-industrial island are kept, the former Karting now hosts around 40 companies/150 jobs in the cultural and creative industries sector © Iván Tosics, 2017



New urban planning

Long-lasting innovation or just a temporary illusion?

The Great Financial Crisis created a new situation: the severe changes in economic and financial conditions extorted the revision of existing public policies. Under the worsening financial conditions, the traditional functioning of cities collapsed: urban regeneration projects stopped, social welfare systems have been curtailed, private market investments were postponed.

The crisis started from the financial sector, but soon spread into the political sphere. In this process, the problems of traditional policies also became evident: market failures in countries with weak public policies, and—in some countries with strong public policies—even public failures, i.e. inefficiencies and debatable orientations of the earlier public policies.

By the end of the 2000s, a growing need evolved for a new public policy and planning approach, both on the supply side—as the traditional methods proved to be wrong, and on the demand side—as citizens wanted to see changes and became increasingly ready to act¹.

The process of development of new public policies and planning

It is important to recognise that despite the general trend, the development of new urban policies and planning is very uneven across EU countries, depending on the structure and depth of the economic crisis, but also on the cultural traditions and the political power structure of the countries.

There are different pathways observable in the development of innovative public policies and planning, which can be grouped (with serious simplifications) into three main forms:

- central government-initiated new local policies: in most European countries, many tasks, especially in the case of social welfare services, got decentralised and delegated from the national level to municipalities, with parallel reduction of budgets. In order to achieve innovative outcomes on the local level, in some of the countries the central government has introduced other changes also, such as

*By Iván Tosics,
Programme Expert*

Le processus de développement de nouvelles politiques publiques et méthodes de planification

Il est important de reconnaître que malgré une tendance générale, le développement de nouvelles politiques urbaines et méthodes de planification est très inégal entre les pays de l'UE, en fonction de la structure et de la profondeur de la crise économique sur leur territoire, mais également des traditions culturelles et de la structure du pouvoir politique des pays. Différents parcours sont observables en matière de développement de politiques urbaines et de méthodes de planification innovantes. Ils peuvent être regroupés (avec des simplifications importantes) en trois catégories principales:

- **Nouvelles politiques locales initiées par le gouvernement central:** dans la plupart des pays européens, de nombreuses tâches, en particulier au niveau des services de protection sociale, sont décentralisées et déléguées du niveau national aux municipalités, avec en parallèle une réduction des budgets. Afin d'obtenir des résultats innovants au niveau local, le gouvernement central de certains pays a également introduit d'autres changements, en donnant par exemple aux communautés la

possibilité de prendre le contrôle des actifs locaux sous la forme d'un processus de planification de quartier (UK), en autorisant et en encourageant la simplification à l'échelle locale (NL), en promouvant par la loi la coopération intercommunale au niveau des aires et pôles urbains sous forme de communautés d'agglomération ou urbaines, et plus récemment de métropoles (FR), en donnant une marge de manœuvre plus importante aux villes les plus grandes en introduisant une gouvernance à l'échelle métropolitaine (IT).

- **Nouvelles politiques et méthodes de planification lancées par de nouveaux politiciens locaux:** dans un certain nombre de villes, comme Barcelone, Madrid, Paris, Athènes, Thessalonique ou Naples, des maires récemment élus sont devenus les initiateurs des changements. Leur volonté politique d'aller vers des sociétés locales plus durables, équitables et inclusives ne pouvait passer que par l'élaboration de nouvelles politiques publiques basées sur une ouverture vers les citoyens et les ONG, étant donné que les instances politiques supérieures sont généralement contre ces idées. Barcelone, en tant que leader informel de cette nouvelle pensée, a lancé un nouveau

L'asile Ugo Filangieri, Naples. Construit en 1572 comme usine pour l'exercice des arts et de l'artisanat. Aujourd'hui, le bâtiment est un bien commun urbain de Naples, confié à une communauté ouverte / L'asilo Ugo Filangieri, Naples. Built in 1572 as a factory to exercise arts and crafts. Today the building is one of the urban commons of Naples, handed over to an open community © Iván Tosics, 2018



offering to communities the chance to take control of local assets in the form of neighbourhood planning process (UK), allowing and urging simplification also on local level (NL) giving regulatory help to cooperate across functional urban areas in the form of settlement associations (FR) and giving greater room for manoeuvre to the largest cities through introducing metropolitan level governance (IT).

- **innovative policies and planning introduced by new local politicians:** in a number of cities, among others Barcelona, Madrid, Paris, Athens, Thessaloniki and Naples, newly elected mayors were the initiators of changes. Their political will towards more sustainable, equitable, inclusive local societies can only be approached by new public policies based on openness towards the bottom, the citizens and NGOs, as the upper political levels are usually against these ideas. Barcelona, as informal spiritual leader of this new thinking, launched a new municipalist movement to bring together progressive local forces against the traditional, regressive and neoliberal government policies.
- **changes towards new public policies initiated from below, by residents and NGOs:** in some countries, where neither the central, nor the local politicians show interest towards new public policies, changes can only come from the people themselves, backed by innovative third sector organisations. Italy, for example, has a long tradition of private society, NGOs and volunteers starting to activate network

solutions, optimising levels of resources which are not as high as they were in the past, sharing capacity by working together and creating synergies, including crowdsourcing and social networks. This movement is nowadays increasingly strong also in Poland, where at least the politicians of some of the larger cities show openness to this new thinking. In some other countries however, where the regressive political power is strong and controls all positions on national and local level, such civic movements are only in their initial phase and it is not easy to see how they could achieve break-through in public policy-making.

The Importance and endangered future of the new public policies and planning

The new types of public policies and planning, which developed

mouvement municipaliste pour rassembler les forces locales progressistes contre les politiques gouvernementales traditionnelles, régressives et néolibérales.

• **Changements vers de nouvelles politiques publiques initiées par la base, par les citoyens et les ONG:** dans certains pays, lorsque ni le gouvernement central, ni les élus locaux ne montrent d'intérêt pour de nouvelles politiques publiques, les changements ne peuvent venir que des citoyens eux-mêmes, soutenus par des organisations innovantes du « tiers secteur ». Depuis bien longtemps en Italie, par exemple, des sociétés privées, des ONG et des bénévoles activent des solutions en réseau, optimisent les niveaux de ressources qui ne sont plus aussi élevés que par le passé, et offrent la possibilité de travailler ensemble et de créer des synergies, notamment par le *crowdsourcing* et les réseaux sociaux. Ce mouvement est aujourd'hui en forte croissance en Pologne également, où des élus de certaines des plus grandes villes font preuve d'ouverture par rapport aux nouvelles idées. Dans d'autres pays toutefois, dans lesquels le pouvoir politique régressif est fort et contrôle tous les postes au niveau national et local, ces mouvements civiques n'en sont qu'à leur phase initiale et il est plus compliqué de déterminer de quelle manière une percée pourrait intervenir dans l'élaboration des politiques publiques.

L'importance et l'avenir menacé des nouvelles politiques publiques et méthodes de planification

Les nouveaux types de politiques publiques et de planification développés depuis la crise financière sont d'une importance cruciale pour renforcer la démocratie locale en Europe. Il est difficile de surestimer l'importance de la démocratie locale dans

l'UE actuelle, qui est menacée par plusieurs types de crises: environnement, migration, terrorisme, Brexit, dette publique, inégalités croissantes, pour n'en citer que quelques-unes. Les nouvelles méthodes de planification, si elles sont appliquées correctement, peuvent permettre, avec relativement peu d'argent public, une plus grande implication des personnes dans les politiques publiques que ne le feraient bon nombre d'investissements dans des infrastructures gigantesques. Ceci étant dit, l'avenir des nouvelles politiques publiques et méthodes de planification est loin d'être brillant et simple. Avec le retour récent de la croissance, les conditions initiales (qui ont entraîné une plus grande ouverture des acteurs du secteur public vers de nouvelles politiques) changent. Il existe donc un danger réel que les politiques publiques fassent un bond en arrière et se rapprochent des méthodes traditionnelles utilisées avant la crise économique, et que les acteurs privés redeviennent dominants. Cela provoquerait l'essoufflement des innovations en matière de politiques publiques et de planification, sauf si des mesures spéciales sont prises pour préserver les éléments innovants de la dernière décennie.

Dans ce moment crucial où les acquis importants réalisés au cours de la dernière décennie sont susceptibles d'être perdus, l'UE peut également jouer un rôle. L'UE doit repenser et parfaire les politiques (par exemple en matière de concurrence, règlements des aides d'État appliqués de manière trop stricte) qui ont des externalités négatives et aller vers les nouvelles politiques publiques et méthodes de planification. En outre, des politiques européennes plus courageuses seraient nécessaires pour renforcer les nouvelles politiques, en contrôlant l'utilisation du budget de la Politique de cohésion de l'UE de ...

since the financial crisis, are of prime importance to strengthen local democracy in Europe. It is hard to over-estimate the importance of local democracy in the present-day EU, which is threatened by many types of crises: the environment, migration, terrorism, Brexit, public debt, greater inequalities, just to name a few. The new planning methods, if applied correctly, might achieve with relatively little public money better involvement of people in public policies than many of the gigantic infrastructure investments.

Having said all this, the future of the new public policies and planning is not at all bright and easy. With the recent return of economic development, the initial conditions (which led to more openness of public sector stakeholders towards new approaches) change. As a result, there is a danger that public policies change backwards to the traditional methods which they used in the period before the economic crisis and market actors become dominant again. This would lead to the fading away of the innovations in public policy and planning—except if special efforts are taken to preserve the innovative elements of the last decade.

In this crucial moment, when the potential loss of the important achievements of the past decade are at stake, the EU could also have a role to play. The EU should rethink and refine those policies (e.g. competition policy and too strictly applied state aid rules), which have negative externalities towards the new public policies and planning methods. Moreover, more brave EU policies would be needed to strengthen the new policies, by controlling the use of EU Cohesion Policy money in an effective way, creating stronger initiatives for

more environmentally and socially oriented interventions, based on real public participation.

The new public policies and planning: the role of URBACT

There are many signs and statements that the active participation of cities in URBACT networks has contributed in a significant manner to develop their innovation potential.

"Regarding the new tasks of municipalities, e.g. to train officials to new methods and approaches, the positive experiences from other cities are very important. The URBACT networks, meetings, the local peer-to-peer talks, experiencing the practices of innovative institutions, give a lot of help to cities." (Attila Ughy, mayor of district 18, Budapest)

"The URBACT method, bringing together civil servants from different departments to tackle a given problem in an integrated approach, was of key importance in developing their feeling of responsibility and strong motivation in delivering change." (Ann Hyde, Glasgow)

Many of the networks of the most recent period of URBACT Action Planning Networks (APNs) have dealt with issues which are directly linked to the topic of new urban policies. Among the 20 APNs, there were three which concentrated on the territorial aspects of new post-crisis policies, addressing in that way important aspects of the new urban planning approach:

- Refill: temporary use as a new and innovative tool to reformulate planning².
- 2nd Chance: reactivating empty buildings and urban commons³.

... manière efficace, en créant des initiatives plus fortes pour des interventions davantage orientées sur l'environnement et le social, et cela en se basant sur une participation publique réelle.

Nouvelles politiques publiques et méthodes de planification : le rôle d'URBACT

Plusieurs signes et déclarations montrent que la participation active des villes aux réseaux URBACT contribue de manière significative à développer leur potentiel d'innovation.

« En ce qui concerne les nouvelles tâches des municipalités, comme former des officiels à de nouvelles méthodes et approches, les expériences positives des autres villes sont très importantes. Les réseaux URBACT, les réunions, les discussions locales entre pairs, l'expérimentation des pratiques d'institutions innovantes, tout cela aide beaucoup les villes. » (Attila Ughy, maire du 18^e arrondissement, Budapest)

« La méthode URBACT, qui consiste à réunir des fonctionnaires de différentes administrations pour s'attaquer à un problème donné dans le cadre d'une approche intégrée, a été d'une importance cruciale pour développer leur sentiment de responsabilité et renforcer leur motivation par rapport à la mise en œuvre du changement. » (Ann Hyde, Glasgow)

Plusieurs réseaux de conception d'actions URBACT parmi les plus récents ont traité des problèmes directement liés à la thématique des nouvelles politiques urbaines. Trois d'entre eux se sont concentrés sur les aspects territoriaux des nouvelles politiques post-crisis, traitant ainsi des aspects importants de la nouvelle approche de planification urbaine.

- Refill : l'usage temporaire comme outil innovant pour reformuler la planification².
- 2nd Chance : réhabilitation des bâtiments vacants et biens communs urbains³.
- Sub-urban : outils indirects pour dynamiser des zones déjà bâties⁴.

Dans chacun de ces réseaux, dix villes ont participé à des projets concrets très différents.

Projet de capitalisation URBACT

« Re-making the city »

Sur la base des expériences des trois réseaux, URBACT a décidé de lancer un projet de capitalisation dans l'objectif de systématiser les différents types d'innovations obtenus en relevant des défis territoriaux avec de nouveaux types d'outils de planification. Au cours du projet « Re-making the city », un outil en ligne (cf. p. 81) a été développé pour former un nouveau type d'inventaires évolutif des bonnes pratiques et méthodes. Bien qu'aujourd'hui les politiques urbaines connaissent de nouveau des changements, les traces de cette dernière décennie ouverte et innovante sont toujours là. Les efforts menés au cours de ces dix dernières années pour renouveler les politiques et la planification ont été intégrés à l'Agenda urbain pour l'UE, dans lequel deux partenariats (usage durable du foncier et Économie circulaire) proposent des étapes concrètes pour mieux faire connaître les éléments innovants et changer certaines réglementations qui font obstacle à la propagation des idées nouvelles. Les expériences des villes URBACT et le nouvel outil en ligne pourraient contribuer à ce que les nouvelles méthodes de planification continuent à vivre, avant leur disparition définitive. ■ Iván Tosics

① Ce document est en partie basé sur un travail commun avec Peter Ramsden, voir Ramsden-Tosics, 2017. Il reprend en outre des idées développées en collaboration avec François Jégou, Nils Scheffler et Maarten van Tuijl.

② Iván Tosics, « Lessons To Be Learnt from The Economic Crisis », dans : 2nd Chance. Dossier thématique n° 3 : « Involving Urban Actors in the Reactivation of Vacant Buildings », 29 juillet 2018.

http://urbact.eu/sites/default/files/media/2ndchance_paper_n.3_involvement_of_urban_actors_tosics.pdf

③ Iván Tosics, « Creating temporary space for experimentation about future activities », 27 mars 2018. <http://urbact.eu/creating-temporary-space-experimentation-about-future-activities>

④ Iván Tosics, « Densification beyond the city centre: urban transformation against sprawl », 19 janvier 2017. <http://urbact.eu/densification-beyond-city-centre-urban-transformation-against-sprawl>

... • Sub-urban: indirect tools to stimulate already built-up areas⁴. In each of these networks, some ten cities took part with very different concrete projects.

URBACT capitalisation project "Re-making the city"

On the basis of the experiences of the three networks, URBACT decided to launch a capitalisation project with the aim to systematise the different types of innovations achieved in tackling territorial challenges with new types of planning tools. In the course of the "Re-making the city" project, an online web-tool (see p. 81) has been developed, as a new type of further expandable inventory of good practices and methods. Although nowadays urban policies are changing again, the remnants of the open and innovative decade from 2008 are still with us. The efforts of this decade to renew policies and planning have reached the Urban Agenda for the EU, in which two partnerships (the Sustainable Use of Land and the Circular Economy partnerships) suggest concrete steps to make the innovative elements better known and change some

regulations which hinder the spread of new thinking. The experiences of URBACT cities and the new online tool might contribute to the success in keeping the new approaches to planning alive before they disappear forever. ■ Iván Tosics

① This paper is partly based on joint work with Peter Ramsden, see Ramsden-Tosics, 2017. Furthermore, it uses ideas developed in joint work with François Jégou, Nils Scheffler, and Maarten van Tuijl.

② Iván Tosics, "Lessons To Be Learnt from The Economic Crisis", in: 2nd Chance. Thematic Paper #3: "Involving Urban Actors in the Reactivation of Vacant Buildings", 29 July 2018.

http://urbact.eu/sites/default/files/media/2ndchance_paper_n.3_involvement_of_urban_actors_tosics.pdf

③ Iván Tosics, "Creating temporary space for experimentation about future activities", 27 March 2018. <http://urbact.eu/creating-temporary-space-experimentation-about-future-activities>

④ Iván Tosics, "Densification beyond the city centre: urban transformation against sprawl", 19 January 2017. <http://urbact.eu/densification-beyond-city-centre-urban-transformation-against-sprawl>

23

POURQUOI?

De nombreux sites, souvent des friches industrielles, restent vacants de longues périodes. L'urbanisme temporaire sert à expérimenter des activités et politiques novatrices.

POUR QUI?

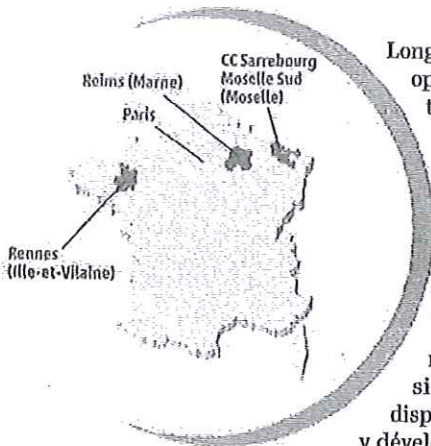
Même limitées dans le temps, ces initiatives amènent une nouvelle dynamique dans les quartiers. Elles peuvent aussi permettre d'affiner le projet pérenne qui leur succédera.

COMMENT?

En mettant ces sites inoccupés à la disposition d'associations ou d'entrepreneurs, les propriétaires de friches ouvrent la voie à une autre façon de faire la ville.

Aménagement

L'urbanisme temporaire est parti pour durer



Longtemps occupés de façon opportuniste, friches industrielles, terrains vagues et bâtiments vides ont aujourd'hui trouvé une destinée plus organisée à travers les opérations d'urbanisme temporaires. La pratique, aussi qualifiée d'« occupation temporaire », vise à mettre ces sites en transition à la disposition de collectifs qui y développent des activités ou du logement. De quoi satisfaire les

acteurs culturels et socio-économiques, occupants de ces opérations et souvent bien en peine pour trouver des points de chute en phase avec leurs faibles moyens. Mais pas seulement. Les retours d'expériences conduites à travers des opérations d'urbanisme temporaire phares comme Les Grands Voisins sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris (2,22 millions d'hab.), et d'autres moins emblématiques, montrent que de telles initiatives deviennent de véritables outils de prospective pour les collectivités qui testent et affinent ainsi, à moindre coût, une nouvelle façon d'aménager la ville.

Certes, à ce stade, les bilans chiffrés sont difficiles à produire, mais on s'y achemine. À Reims (182600 hab.), le bailleur social Plurial novilia, qui a organisé une occupation temporaire de trois mois

avec des artistes, des associations et des créateurs d'entreprise dans son ancien siège social ouvre la voie. « Nous avons valorisé le coût de cette opération à 25000 euros. En contrepartie, nous avons bénéficié d'une dynamique positive. Nous n'avons eu aucun temps mort sur la commercialisation des logements

que nous construisons sur ce site et nous avons pu tisser des liens avec certains occupants, notamment une start-up avec qui nous travaillons aujourd'hui », analyse Nicolas Bourgeois, responsable « développement social urbain » chez Plurial novilia.



AVANTAGE

Les propriétaires des sites occupés de façon temporaire limitent les frais de gardiennage et évitent les squats.



INCONVÉNIENT

Pensé selon le site et son environnement, un projet d'urbanisme temporaire est difficilement duplicable.

VALEUR SOCIÉTALE RECONNUE

Cet exemple devrait faire école. « L'apport de ces projets ne se mesure pas avec des tableaux Excel, même s'ils génèrent des externalités, notamment des emplois, de l'animation et des projets

entrepreneuriaux », tempère toutefois Paul Citron, directeur du développement de Plateau urbain, coopérative qui gère des occupations temporaires, par exemple celle des Grands Voisins. « Pour l'instant tout cela n'est pas vraiment chiffré, mais nous allons vers la mise en place d'outils de mesure d'impact », assure-t-il. Sans attendre cette étape, nombre d'élus confir-



L'hôtel Pasteur, à Rennes, lieu d'expérimentation collaborative, s'ouvre à des projets artistiques et sociaux tel le parcours «Eveil des sens». J. MIGNOT/RENNES MÉTROPOLE

ment la valeur ajoutée de telles opérations. «Pendant quatre ans, nous avons mis le site de l'hôtel Pasteur à la disposition d'une pluralité d'acteurs, auteurs de beaucoup de productions: des conférences, des animations culturelles, des projets de création d'activités économiques...» assure Sylvie Robert, conseillère municipale de Rennes (211 400 hab.), à propos de cet édifice remarquable de 1888, faculté des sciences jusqu'en 1967, devenu, en 2013, l'université foraine, un lieu d'expérimentation urbaine collaborative de projets artistiques et sociaux. «Tout ceci représente

de la valeur sociale et sociétale. C'est ainsi que l'on a créé du vertueux», ajoute-t-elle.

Substrat de nombreux projets, l'urbanisme temporaire est aussi un laboratoire pour construire la ville de demain en s'appuyant sur les connaissances acquises durant les occupations éphémères. «La programmation de la ZAC des Grands Voisins a évolué en tenant compte des retours de l'occupation temporaire. Les surfaces dédiées à l'activité ont été multipliées par dix, certains bâtiments promis à la destruction seront finalement conservés et un programme social s'est ajouté à la programmation initiale», souligne Paul Citron. «Nous avons récemment lancé, en collaboration avec un promoteur et des équipes culturelles, une opération d'urbanisme temporaire dans une ancienne cimenterie au nord de Lyon pour tester sa destination future. Ce site devrait devenir un lieu festif. L'occupation temporaire va nous permettre de vérifier le modèle économique et l'acceptation par les riverains», illustre Michel Le Faou, vice-président de la métropole de Lyon (lire aussi p.42).



L'EXPERTE

CÉCILE DIGUET, urbaniste à l'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France

«Il est indispensable d'adapter le projet au territoire si l'on veut rester créatif»

«L'urbanisme temporaire s'est popularisé ces dernières années parce que les nombreuses initiatives de ce type se passent bien et sont porteuses de lien social, souvent d'emplois et d'un nouveau mode de faire la ville, plus collectif. Mais, nous arrivons à un moment charnière où il faut trouver des indicateurs de tout type pour objectiver les apports des occupations temporaires. Prendre garde à ne pas aller vers un catalogue d'opérations types d'urbanisme temporaire est aussi nécessaire. Si l'on veut rester créatif, il est au contraire indispensable d'adapter chaque projet à la réalité du territoire et des acteurs locaux.»

UNE OPÉRATION, UNE IDENTITÉ

En même temps que leur valeur ajoutée s'affine, les conditions de réussite et de multiplication de telles opérations se dégagent. Au-delà du cadre juridique indispensable pour fixer les engagements de chacun, un enseignement émerge: chaque opération doit avoir sa propre identité et se construire au regard des objectifs de la collectivité et des acteurs locaux susceptibles de l'occuper. «Il est très important ☺☺»

«... que la collectivité anticipe le projet et définisse des objectifs de programmation», pointe Paul Citron. De même, l'impasse ne peut plus être faite sur l'économie. «Il est préférable de travailler à bilan ouvert pour que la mise à disposition gracieuse ne devienne pas une rente. On peut, par exemple, imaginer des pourcentages sur du chiffre d'affaires pour des projets culturels ou d'entreprise», complète-t-il.

A Rennes, après avoir opté pour la mise à disposition gratuite, le temps de faire émerger le projet de reconversion de l'hôtel Pasteur avec les occupants et les riverains, la ville cherche désormais le bon modèle pour poursuivre l'accueil temporaire sur une partie du site, tandis qu'une école s'installera sur une autre. «Notre objectif serait de parvenir à un montage associant un tiers d'acteurs publics, un tiers de privés et un tiers issu des contributions des occupants», esquisse Sylvie Robert. Si elles ne génèrent pas toutes des revenus, la plupart des occupations temporaires dessinent la ville de demain et économisent, au moins, des frais de gardiennage et de portage foncier aux propriétaires. Sans compter, à terme, la valorisation de ces sites souvent localisés dans des quartiers en mutation.

79%

de la centaine de sites faisant l'objet d'un projet d'urbanisme temporaire en Ile-de-France appartiennent à des collectivités ou des administrations.

Source: Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile-de-France.

UN SUCCÈS PAS TOUJOURS À LA CLÉ...

L'urbanisme temporaire semble donc parti pour durer. Et peut-être pour faire école. Car il a aujourd'hui uniquement trouvé sa place dans les grandes villes. «Ce type de projets fonctionne bien dans des territoires où les marchés immobiliers sont tendus et quand il y a un tissu d'acteurs occupants potentiels sur place», reconnaît Paul Citron. Quelques opérations commencent à se concrétiser en grande banlieue parisienne, mais les villes petites et moyennes, pourtant en quête de solutions pour revitaliser leurs territoires et expérimenter de nouveaux usages, restent à l'écart.

La communauté de communes Sarrebourg Moselle Sud (76 communes, 46700 hab.) a ainsi tenté, sans grand succès, une expérience dans la veine de l'urbanisme temporaire sur le site de Bataville: 600 hectares où ont longtemps cohabité l'industrie de la chaussure qui lui a laissé son nom, l'habitat et les activités culturelles et sportives. «L'interco a mené une étude pour identifier les pistes de valorisation de ce site. Aujourd'hui, une partie est occupée par une association culturelle, une autre par un fab lab, mais à chaque fois que nous lançons des initiatives pour faire venir d'autres acteurs, nous sentons que

TÉMOIGNAGE

«Des initiatives qui préfigurent le devenir d'un site où il est difficile de se projeter»



M. CHAULET/VILLE DE LYON

MICHEL LE FAOU, vice-président de la métropole de Lyon (59 communes, 1,3 million d'hab.), chargé de l'urbanisme et du renouvellement urbain (*)

«Chaque fois qu'un foncier ou un bâti conséquent est libéré sur le territoire de la métropole, nous nous posons la question de l'urbanisme temporaire. Dans certains cas, cela permet de rendre service à des associations ou à des porteurs de projets en quête de locaux. Dans d'autres, cela permet de tester des usages et des modèles économiques pour préfigurer le devenir du site et ainsi donner à voir aux élus et aux riverains sur des fonciers où l'on peut avoir du mal à se projeter. Les retours montrent que ces initiatives peuvent s'équilibrer sur le plan financier. Ces projets sont surtout porteurs de valeur ajoutée immatérielle donc difficilement quantifiable, et pour la collectivité, et pour les habitants. Mais, pour parvenir à ces résultats, il est primordial de bien cibler les orientations des projets hébergés et de contractualiser sur des bases claires avec les occupants temporaires.»

(*) Egalement chargé de l'habitat et du cadre de vie.

l'accessibilité et l'éloignement sont des freins», décrit Philippe Morand, directeur général des services.

Reste que de plus en plus d'acteurs et d'élus de villes de toute taille souhaitent s'inspirer de l'urbanisme temporaire pour penser leurs projets. C'est ainsi que vient de naître La Preuve par 7, une expérimentation conduite par le scénographe Patrick Bouchain et la société coopérative Plateau urbain. Elle vise à travailler sur sept échelles, de la métropole au village, en implémentant des pratiques issues de l'occupation temporaire pour inventer de nouvelles manières de faire la ville. ● Françoise Sigot

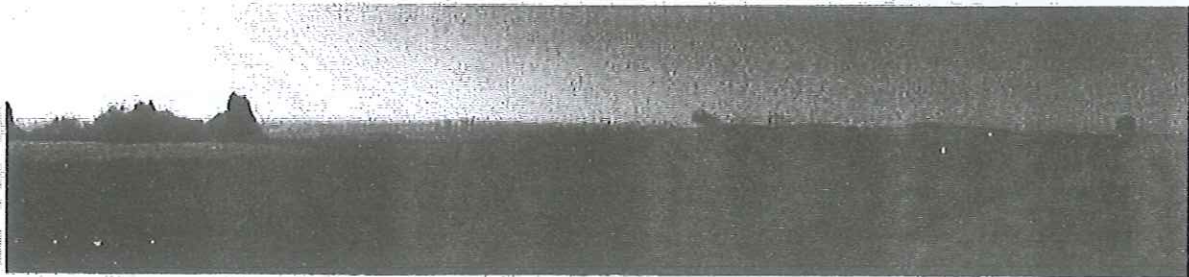
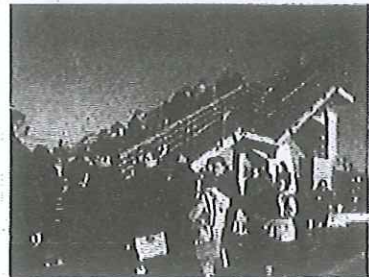
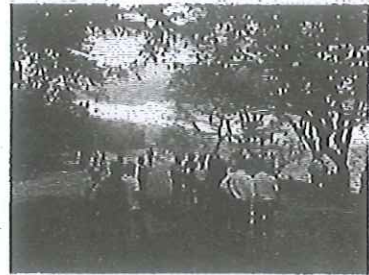
ATELIER DES TERRITOIRES / Les fondamentaux de la démarche

L'Atelier est un dispositif de pilotage et d'animation du débat politique et opérationnel pour faire émerger une stratégie de territoire et engager les acteurs locaux dans un processus de projet.

L'Atelier des territoires place les services de l'Etat dans une posture de conseil auprès des collectivités. L'objectif premier des Ateliers des territoires est ainsi de démontrer et d'illustrer qu'un développement du territoire équilibré est possible. Le débat autour des valeurs et des potentialités d'un site permet de construire une vision stratégique globale, capable de fédérer de nouvelles géométries de gouvernance et d'association de projets à des échelles complémentaires. Le projet constitue l'outil d'intégration des différents composants d'un territoire. Il ne s'agit pas de définir la stratégie du territoire à la place des collectivités mais d'en favoriser les conditions d'émergence et de montrer l'utilité de celle-ci.

A partir d'interventions sur différents sites volontaires, l'Atelier permet de développer une approche comparative, de faire émerger des tendances d'intervention afin d'alimenter les réflexions nationales (adaptations législatives ou réglementaires, évolution de posture et de méthode), ainsi que les fondamentaux de l'aménagement durable.

En ce sens, la construction d'une gouvernance adaptée est fondamentale. Les services de l'Etat déconcentrés dans leur posture d'ensemblier et de facilitateur jouent un rôle clé.

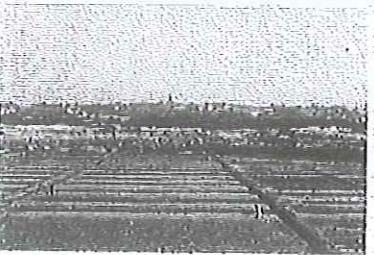
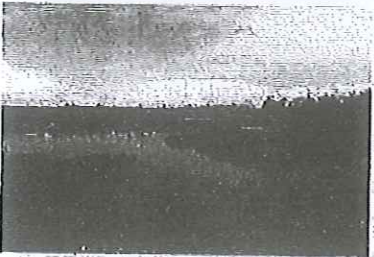
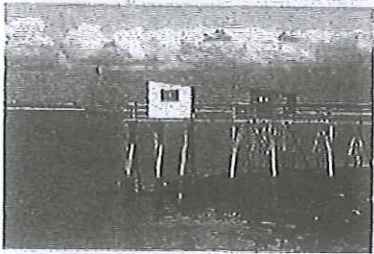


Prise de connaissance du site d'Atelier, Mayotte, Vallée de l'Oise

ATELIER DES TERRITOIRES / Faire du projet autrement

L'Atelier des territoires a pour objectifs de faciliter l'émergence d'une stratégie de territoire et d'engager les acteurs locaux dans un processus de projet grâce à la concertation et la co-construction tout au long de l'Atelier.

Il intervient sur les sites où les services de l'Etat et les élus ressentent le besoin d'un regard extérieur. Il s'adresse notamment à des territoires en manque d'ingénierie de projet ou à des territoires pour lesquels construire un projet partagé entre élus et Etat s'avère particulièrement complexe.



Les principes de la méthode :

- une réflexion qui part des valeurs du territoire, de ses spécificités et des projets en cours plutôt que des contraintes réglementaires et des outils ;

- une validation continue de cette réflexion grâce à un travail en mode atelier : le projet est construit en séance avec les acteurs responsables de l'aménagement (élus et partenaires locaux, Etat local) ;

- une approche pluridisciplinaire en mobilisant une équipe composée d'architectes, d'urbanistes, de paysagistes et qui mobilise d'autres compétences métier en fonction du thème abordé en session d'Atelier. Ensemble, aux côtés de l'Etat, des élus locaux, elle forme une communauté d'acteurs réunie en équipe de projet ;

- l'apport d'un regard neuf extérieur, dégagé des contingences locales, des rapports de forces entre acteurs et d'un questionnement élargi en termes d'échelles, d'espace et de temps.

Les modes d'intervention :

- redéfinir le territoire de projet et lui donner sens ;

- élaborer une stratégie de territoire anticipatrice à une échelle géographique indépendante des limites institutionnelles et adaptée à la réflexion autour des enjeux du territoire ;

- favoriser le rôle d'accompagnateur des services déconcentrés de l'Etat dans l'élaboration d'un projet stratégique à l'échelle du grand territoire.

L'Atelier des territoires doit contribuer au repositionnement des acteurs locaux pour améliorer le portage des politiques publiques d'aménagement durable des territoires, ainsi que leurs mises en oeuvre.

Les productions pour chaque site :

- les supports pédagogiques et production diverses de l'équipe pluridisciplinaire : esquisses, cartographies, présentations, rapport d'atelier, plan-guide;
- les carnets de suivi (DREAL-DDT) : relevé stratégique des échanges et avancées du projet au fur et à mesure des différentes séances d'atelier ;
- la feuille de route validée lors du séminaire final : document-guide qui formalise la stratégie de territoire et la marche à suivre pour la mettre en oeuvre.

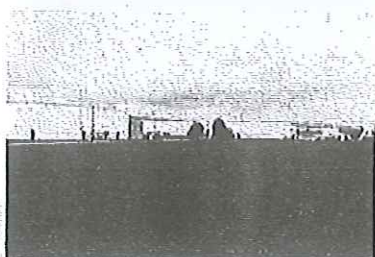
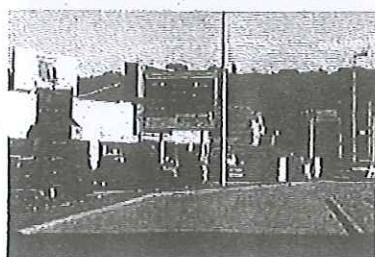
Pour conclure chaque Atelier des territoires : un support de communication faisant ressortir le déroulement de l'Atelier, sa méthode et ses enseignements pourra être produit et largement diffusé.

Ce que n'est pas l'Atelier des territoires

L'Atelier des territoires :

- n'est pas une démarche réglementaire (les livrables et la feuille de route ne sont pas opposables) ;
- n'a pas pour ambition de traiter de tous les sujets. C'est la cohérence de la stratégie de territoire qui donne le fil conducteur et qui permet de hiérarchiser les enjeux pour passer à l'action ;
- ne vise pas le projet utopique, mais le projet innovant et réaliste;
- n'est pas au service de politiques sectorielles en particulier. Il a une vocation intégratrice et cherche à apporter une cohérence globale.

L'équipe pluridisciplinaire n'arrive pas en séance d'atelier avec des projets prédéterminés. Le dessin « à main levée », les échanges autour de cartes, de maquettes font partie intégrante des débats en Atelier.



ATELIER DES TERRITOIRES / Mode d'emploi

Le déroulé, pas à pas

1. Préparation de la session

- diffusion de l'appel à candidature;
- positionnement des D(R)EAL, DDT(M) avec les élus locaux;
- comité de sélection des sites lauréats pour le choix des D(R)EAL / DDT(M);
- séminaire d'immersion, échanges sur les sites et les problématiques;
- lancement des marchés équipes pluridisciplinaires;
- recrutement des équipes pluridisciplinaires.

2. Ateliers sur les sites

- séminaire de lancement de l'Atelier;
- 3 Ateliers sur site ponctués de Rendez-vous des ateliers (échanges d'expériences).

3. Enseignements et valorisation

- démarche collective de croisement des sites et de partage des enseignements;
- séminaire national de restitution;
- publication, diffusion et capitalisation.

L'Atelier des territoires est l'occasion pour les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL - DEAL) et les Directions Départementales des Territoires (et de la Mer) (DDT(M)) qui le souhaitent de s'approprier une démarche proposée par le ministère en charge de l'aménagement.

Une candidature nationale, des sites de projet :

La candidature et la sélection des sites s'effectuent en deux temps.

1. Le service déconcentré pilote, DREAL, DDT(M), propose un site, avec l'accord des élus, en lien avec la problématique de la session d'Atelier. Le service déconcentré argumente sur la valeur ajoutée d'une démarche de projet pour faire évoluer les politiques territoriales. Il se reporte à l'appel à candidature pour formuler ses objectifs, sa problématique, et le site proposé, en articulation avec les autres démarches d'aménagement menées sur le territoire (PPR, SCOT, PLUi, Plan Paysage; appel à projet TEPCV, AMI centre bourg, etc.)

2. Les candidatures sont examinées par un comité composé de la DHUP, de DREAL, de DDT(M) ayant participé à de précédents Ateliers, du Cerema ainsi que de personnalités qualifiées et d'experts sur les questions de l'aménagement et de l'urbanisme. Le rôle de ce comité de sélection est d'aussi apporter un éclairage pratique et théorique et/ou demander des compléments d'information aux propositions des candidatures.

Un accompagnement dédié :

Les services de l'administration centrale sont disponibles pour accompagner les services déconcentrés dès la constitution du dossier de candidature.

L'échelon national coordonne les ateliers; appui et accompagne, avec le CEREMA si besoin, les services déconcentrés tout au long de la démarche et en proposant notamment :

- un séminaire d'immersion ;
- un accompagnement par site par le CEREMA en cas de besoin ;
- un appui logistique par le CVRH ;
- un comité de conseil composé de professionnels, chercheurs et praticiens;
- un "Rendez-vous des ateliers" mettant en lien les services participant à la démarche ;
- un séminaire de clôture ;
- une valorisation nationale des projets.

La DHUP finance les sites d'Atelier, le service pilote bénéficie d'une enveloppe complémentaire aux crédits d'études locales (par site et fonction de la proposition d'intervention et la composition de l'équipe pluridisciplinaire souhaitée.)

ATELIER DES TERRITOIRES / Une méthode au service du projet

Un projet de territoire en 3 étapes :

1. L'approche sensible et intuitive du territoire : regards croisés. Cette première étape correspond à la prise de connaissance du site par l'équipe pluridisciplinaire et à la formalisation des premières intuitions sur la compréhension du territoire discutées au cours d'une première séance d'Atelier. Il est précédé d'une visite conjointe du site par l'équipe de projet, soit de l'Etat, les élus et l'équipe pluridisciplinaire pour appréhender de façon sensible le territoire.

2. L'énoncé de la stratégie territoriale. Cette étape consiste à élaborer la stratégie de territoire par la mise en avant des valeurs du territoire qui sont discutées au cours d'une deuxième séance d'Atelier, puis enrichies et modifiées pour être validées au cours d'une troisième séance d'Atelier. Elles constituent finalement une vision partagée du territoire et de ses transformations futures à long terme en matière d'aménagement, de développement, de vocation, d'usage, de gouvernance, etc., accompagnée de quelques zooms qui illustrent les principes de la stratégie de territoire.

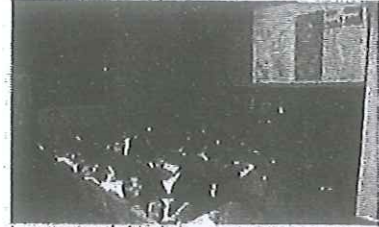
Une feuille de route est établie pour formaliser le contenu du projet et l'accord des acteurs de l'Atelier des territoires.

3. La formalisation de mise en oeuvre:

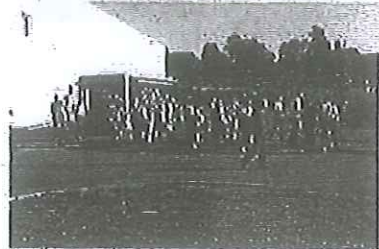
Cette troisième étape permet de partager les projets de territoires élaborés auprès d'un cercle plus large d'acteurs :

- sur chaque site, à l'occasion de la présentation de la feuille de route, afin de permettre la mise en œuvre du projet : élus locaux dans un périmètre élargi (conseils municipaux, conseils communautaires, etc.), associations locales et partenaires associés.
- entre sites, au cours d'un Rendez-vous des Ateliers, afin de comparer les approches, d'en sortir les logiques communes ou les points de divergence et d'en tirer des leçons plus générales diffusables largement.

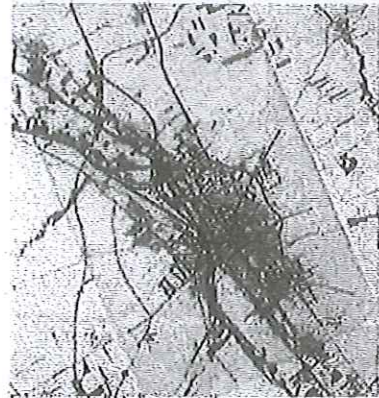
Ce déroulement est encadré par une journée de lancement par D(R)EAL/DDT(M) en amont des ateliers et par un séminaire final, communs à tous les sites. La réunion de lancement rassemble l'Etat, l'équipe pluridisciplinaire, les élus et leurs services, autour de la thématique et de la démarche Atelier. Le séminaire final est élargi à l'ensemble des acteurs qui peuvent être concernés par la stratégie développée.



Lancement de l'Atelier



Atelier 1 sur site



Esquisse de l'Atelier 1 sur site



Comparaison des stratégies entre sites

ATELIER DES TERRITOIRES / Des outils d'animation pédagogique



La représentation spatiale et graphique, outil du concepteur
Outil de pédagogie mais aussi moyen interactif et itératif de co-élaboration du projet, c'est un outil de dialogue et de transversalité permettant d'interroger les dynamiques et les projets en cours, les modes d'organisation spatiale, le système d'acteurs, les géométries de gouvernance et les échelles d'action.

Schémas de principe par Souto de Moura
Les limites de la ville, l'eco-rempart autour de
Guérande - Atelier Littoral



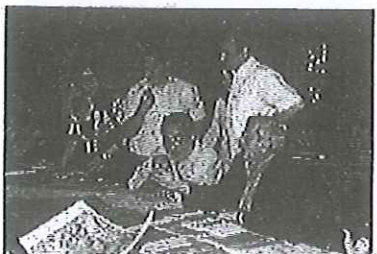
Préparation d'une séance d'atelier
Atelier territoires économiques
Atelier Littoral



Rencontre intermédiaire en Mairie
et visite de site.

Le croisement des échelles
La démarche de l'Atelier des territoires conduit à définir le territoire pertinent pour apporter des réponses aux questions posées, mais elle propose aussi des illustrations à des échelles plus précises pour faire démonstration de la faisabilité de la stratégie. Inversement, la stratégie à l'échelle du grand territoire se nourrit des projets locaux.

Des visites de sites avec les élus qui expliquent leur vision du territoire et apportent une compréhension sensible des enjeux et des projets qu'ils portent.



Des séances en mode Atelier sur site : des séances de travail en configuration restreinte (20 personnes environ) qui réunissent l'Etat, l'équipe pluridisciplinaire, les élus, leurs services. La présence de chacun est indispensable pour assurer le processus de validation continue de la stratégie de territoire.

Des rencontres intermédiaires aux séances d'Ateliers pour permettre des échanges plus approfondis avec les élus locaux, leurs services autour des pistes de projets envisagées par l'équipe pluridisciplinaire. Elles peuvent consister en des rencontres avec les élus en mairie afin de prendre connaissance de leurs projets, de leur vision et d'avoir un moment d'échanges privilégiés. Elles peuvent être aussi des rencontres avec d'autres institutions, des experts locaux, des acteurs techniques ou des acteurs moteurs pour nourrir la stratégie.

Un pilotage par l'Etat (maîtrise d'ouvrage) de l'équipe pluridisciplinaire (assistance à maîtrise d'ouvrage) : la stratégie qui est issue de l'Atelier des territoires n'est pas le projet de territoire idéal mais c'est celui qui a permis aux élus de se placer dans une dynamique de projet en intégrant les enjeux majeurs pour l'Etat. Le déploiement opérationnel de cette stratégie sera ainsi possible.

Un temps court par rapport à celui de l'aménagement mais qui doit se prolonger dans les échanges qui en découleront entre l'Etat et les élus. Un Atelier se déroule sur une période d'un an avec un délai de trois à quatre mois entre l'Atelier 1 de prise de connaissance du territoire avec les élus et l'Atelier 2 de premières pistes de stratégie de territoire. Un délai de 2 à 3 mois est prévu avant l'Atelier 3 pour laisser à l'équipe le temps

d'affiner sa stratégie au vu des éléments de l'Atelier 2 et des rencontres intermédiaires qui seront nécessaires.

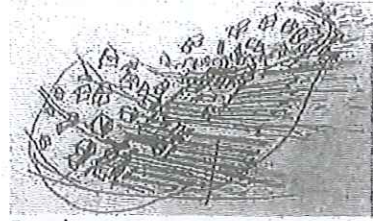
Le temps de l'Atelier ne doit pas être trop long pour tirer profit de la dynamique créée par les séances d'Atelier.

Une approche comparative.

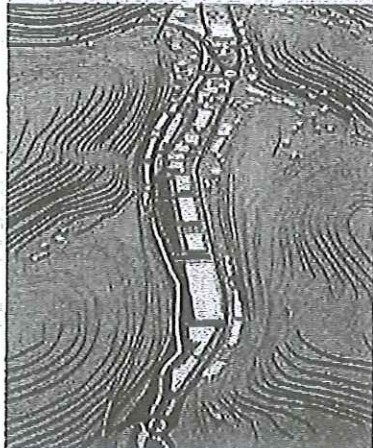
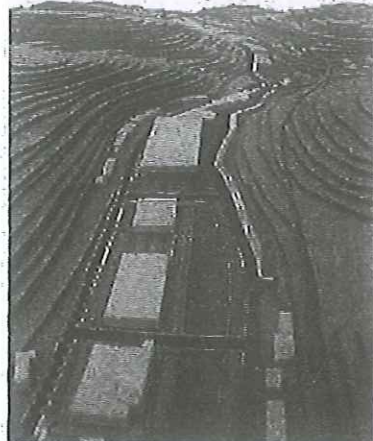
L'Atelier des territoires s'appuie sur plusieurs sites parfois pour une même région et par thème ou problématique territoriale. Cela permet de pouvoir tirer des conclusions consolidées et de légitimer des montées en généralité.

Un séminaire final national

Il permet de croiser, autour de la thématique les spécificités de chacun des sites mais aussi les points de comparaison et les moyens d'actions. Il illustre la mise en oeuvre des politiques publiques et crée du débat autour des enseignements de la session d'Atelier.



Croquis
Entre montagne et mer- Atelier Littoral



Maquette de travail de l'entrée de Cahors -
Atelier territoires économiques

ÉTUDE birdz LE MONITEUR L'USINE la Gazette

La smart city, du rêve à la réalité

Si le sujet génère un large enthousiasme, le marché est encore loin d'être mature, tant du côté des collectivités que des entreprises des secteurs de la construction et de l'industrie. L'enquête menée par «Le Moniteur», «La Gazette des Communes», «L'Usine Nouvelle» et Birdz montre en effet une distorsion importante entre les réponses données et la réalité.

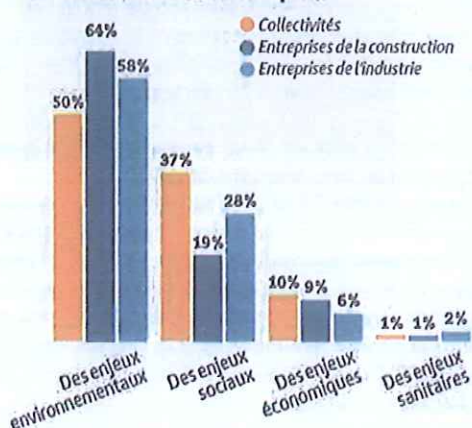
La ville du futur est dans les radars, mais encore éloignée du centre de la cible. 22% des collectivités ayant répondu à notre questionnaire déclarent être déjà engagées dans un projet de ville du futur et, un tiers serait en train d'y réfléchir. Côté fournisseurs, même enthousiasme: 48% des entreprises de la construction et 40% de l'industrie affirment avoir déjà une offre dédiée pour les collectivités. Parmi elles, respectivement 72 et 61% disent avoir déjà collaboré avec une collectivité sur ce type de projets. L'optimisme est donc de mise. La ville du futur semble sur les rails! D'autant plus que la grande majorité des collectivités qui ne sont pas engagées sur un projet se dit convaincue de l'intérêt du sujet: elles sont 74% à considérer qu'il leur faudrait s'engager. Seules 17% sont réfractaires.

Méthode de l'enquête. Étude réalisée via un questionnaire en ligne, par Infopro Digital Etudes pour «Le Moniteur», «La Gazette des communes», «L'Usine Nouvelle» et Birdz, du 9 au 19 octobre 2018. 339 répondants, moitié élus, moitié agents étaient issus de collectivités, 214 travaillaient dans la construction (42% du second œuvre, 27% des travaux publics et génie civil route), 210 exerçaient dans une entreprise de l'industrie (27% de la construction, 21% de l'automobile et 16% technologie).

«Les acteurs dans le monde territorial et dans les entreprises identifient bien que la ville du futur est un enjeu, que c'est un sujet important. Le fait que beaucoup de collectivités déclarent s'être saisies de la question est encourageant. Cependant, il est impossible que 22% des collectivités ayant répondu soient

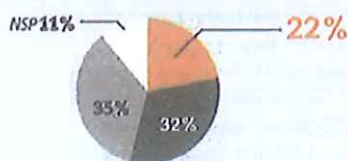
UN CHANTIER ÉMERGENT

Les enjeux de la ville du futur selon les collectivités et les entreprises



Engagement des collectivités sur un projet de ville du futur

● Oui, c'est déjà le cas ● Non, mais c'est en cours ● Non, et ce n'est pas un projet

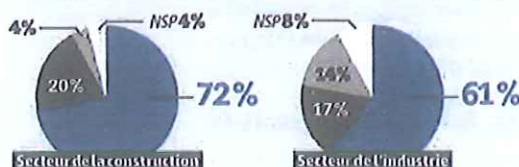


22% des entreprises de la construction ont déjà mené au moins 6 projets de ville du futur pour des collectivités.

Collaboration des entreprises avec une collectivité sur un projet de ville du futur

(Répondants: entreprises proposant des offres)

● Oui, c'est déjà le cas ● Non, mais c'est en cours ● Non, et ce n'est pas un projet



30% des entreprises de l'industrie ont déjà mené au moins 6 projets de ville du futur pour des collectivités.

réellement engagées dans un projet. Il ne faut pas être dans le fantasme! Attention aux phénomènes de mode et à ne pas faire du smart washing comme l'on fait du green washing», prévient Jacques Priol, président du cabinet de conseil Civiteo.

«Même dans les collectivités de plus de 50000 habitants, il n'y en a pas 22% qui sont engagées sur le sujet. Sur toute la France, on ne compte qu'une trentaine de projets», confirme Fabien Cauchi, président du cabinet Métapolis. Selon lui, cela réinterroge beaucoup sur ce que chacun met derrière le terme de ville du futur. «Les collectivités qui ont déployé du paiement en ligne ou des bornes de contrôle de stationnement avec lecture des plaques d'immatriculation peuvent considérer qu'elles utilisent de la donnée et donc qu'elles font de la ville intelligente», explique Fabien Cauchi. Au vu de ce constat, il semble également très optimiste de penser que 38 entreprises de la construction ayant répondu et 31 de l'industrie ont mené plus de trois projets chacune avec des collectivités...

Manque de maturité

Beaucoup de répondants ne nient pas leur manque de maturité sur les projets de ville de futur. Ainsi, les collectivités ne s'attribuent, en moyenne que 4,8 sur 10. Elles sont 45% à se donner une note comprise entre 0 et 4. A l'inverse, une sur trois estime être mature, en s'octroyant une note comprise entre 7 et 10.

Les entreprises sont un peu moins sévères avec elles-mêmes, puisque celles du secteur de la construction s'attribuent un 5,9 sur 10 et celles de l'industrie un 5,5. Mais, «les secteurs de la construction et de l'industrie ont eux aussi encore un gros effort à faire pour

48%
des entreprises de la construction affirment avoir déjà une offre ville du futur à destination des collectivités, et 20% disent être en cours de développement. Une sur quatre n'a pas le projet d'une offre spécifique.

40%
des entreprises de l'industrie déclarent avoir une offre dédiée aux collectivités, et 10% disent y travailler. 39% n'ont aucun projet sur le sujet.

comprendre les enjeux et un travail à mener pour caractériser et adapter leurs propositions afin de passer à de vraies offres et pas seulement avoir de jolies plaquettes sur papier glacé», juge Fabien Cauchi. Ce manque de maturité de l'offre est confirmé par le fait que 53% des entreprises du bâtiment et 44% de l'industrie déclarent ne pas souhaiter adhérer au label ReadytoServices (R2S), créé en juin 2018 par la Smart Building Alliance et Certivéa. Pire, une entreprise du bâtiment sur trois et une sur deux dans l'industrie ne semblent pas connaître ce label qui est pourtant un des principaux référentiels de smart building.

Les entreprises sont très sévères avec leurs clientes: selon elles, plus de 70% des collectivités ne sont pas préparées pour mener des projets liés à la ville du futur. Il est vrai qu'elles ont probablement besoin de s'organiser.

Mauvaise connaissance des données

Ainsi, les interlocuteurs des entreprises sont très variés. Si dans 27% des cas le contact des entreprises est au sein des directions générales ou des directions générales adjointes, il peut aussi se faire via les directions des services techniques, de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire ou des systèmes d'information... 37% seulement des collectivités s'étant déclarées engagées dans un projet de ville du futur ont mis en place une organisation transversale pour gérer ce projet. Elles ont par ailleurs peu de recul sur les expérimentations qu'elles ont déjà menées. Un quart des collectivités étant déjà engagées dans un projet déclare avoir mis en place un dispositif de mesure d'impacts. Bilan, 40% des répondants ●●●

DES INTÉRÊTS CONVERGENTS

Les axes prioritaires selon les collectivités

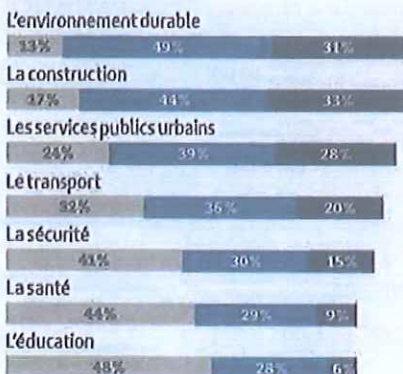
(Plusieurs réponses possibles)



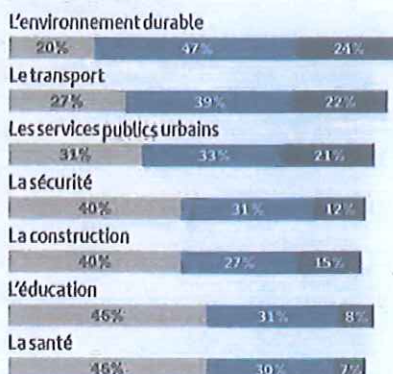
Les domaines dans lesquels les entreprises souhaitent mener des projets

● Ni l'un, ni l'autre ● Souhaiterait mener des projets de ville du futur ● A mené des projets de ville du futur

Secteur de la construction



Secteur de l'industrie



●●● ne savent pas dire s'ils sont satisfaits ou non des actions menées...

«Beaucoup de collectivités sont conscientes qu'il y a des choses à faire, mais ne savent pas par où commencer. Il y a un vrai problème de culture de la donnée, d'appréhension des nouveaux usages par les décideurs publics. Si cet effort de compréhension est fait, il est possible ensuite de s'organiser, de monter en compétence sur la data, sur les questions de gouvernance et les stratégies de la donnée. C'est seulement à ce moment-là que la collectivité est prête à rentrer dans la smart city», assure Jacques Priol. Or, selon lui, il faut déjà savoir quelles données on a, être capable de les mettre en open data, pour ensuite pouvoir mettre en place des projets liés à la ville intelligente.

«L'open data est la première brique de la smart city», affirme-t-il. Cependant, 32% des collectivités ayant répondu à l'enquête pensent être bien équipées pour exploiter des données en open data... Plus inquiétant encore, à la question «à qui appartiennent les données que vous collectez», 23% des collectivités ne savent pas répondre et 9% pensent qu'elles sont à la fois leur propriété et celle de l'entreprise qui exploite le service. Les entreprises ne sont pas plus matures sur ce thème de la gouvernance des données. Elles sont environ 30% à répondre que les données appartiennent à la fois à la collectivité et à leur entreprise, 17% des sondés dans la construction et même 32% dans l'industrie ne savent pas quoi répondre.

«Toutes les données dont on parle ici ont une finalité d'intérêt général. La loi pour Une République Numérique a défini ces données d'intérêt général. Dans le cadre d'une délégation de service public, elles appar-

1/3
des entreprises entrent directement en contact avec les collectivités pour leur soumettre une proposition. 49% des acteurs de la construction et 35% de l'industrie répondent également aux appels d'offres.

27%
des entreprises ont pour contact la direction générale des services ou la DGA de la collectivité. Viennent ensuite les directions des services techniques, de l'urbanisme ou de l'aménagement du territoire.

tiennent à la collectivité, mais cela ne semble pas encore très clair pour les acteurs. Ce n'était pas grave tant qu'elles ne servaient que pour gérer la DSP mais, avec la ville de demain, la question de la gouvernance territoriale de la donnée est un enjeu stratégique pour savoir qui aura la main. Il faut se poser la question dès maintenant, garder la maîtrise et la responsabilité individuelle de la gestion de ces données. Tout reste à construire», constate Jacques Priol. Actuellement des dispositifs techniques collectent des données mais peu de personnes se demandent à qui elles appartiennent.

Environnement et transport plébiscités

Les axes prioritaires des collectivités, en terme de ville du futur, sont les transports et la mobilité intelligente (77%) ou l'environnement durable (73%). Ces priorités correspondent aux attentes des entreprises. «Actuellement la réalité de la smart city, ce sont des métiers techniques de flux comme le traitement des déchets, l'énergie, l'eau, les transports, car dans ces secteurs on dispose de données et de capteurs. Ce n'est donc pas un hasard de voir ces thématiques sortir en premier, car il est possible de croiser des données, utiliser des algorithmes...», analyse Jacques Priol.

Les collectivités estiment que les principaux bénéfices de la ville du futur seront le déploiement d'une démarche écologique mais aussi de répondre aux besoins des citoyens en matière de services urbains et de transports. «Mettre le citoyen au centre des projets, c'est plutôt une bonne chose. Actuellement, les projets sont positionnés surtout sur de l'optimisation financière: ils restent cantonnés aux métiers de flux où on peut mesurer les économies réalisées. Il y a donc un

LES COLLECTIVITÉS EN ACTION

Construction: les priorités des collectivités

(Plusieurs réponses possibles)

● Pas du tout important ● Plutôt pas important ● Assez important ● Très important

L'amélioration du confort et du bien-être des citoyens

9% 19% 29% 31% NSP 12%

L'optimisation des espaces

12% 18% 29% 26% NSP 15%

Les économies d'énergie grâce à la production et au stockage d'électricité

12% 16% 27% 27% NSP 18%

Permettre aux citoyens de faire des économies financières

13% 22% 24% 23% NSP 18%

Permettre le partage d'informations sur la consommation d'électricité d'un bâtiment

19% 25% 25% 9% NSP 22%

Transports connectés: les actions engagées ou envisagées par les collectivités

(Plusieurs réponses possibles)

● Ni l'un, ni l'autre ● Souhaiterait s'engager ● Est engagé

Les services d'autopartage

27% 27% 26% NSP 20%

L'accès aux informations concernant le stationnement

30% 28% 21% NSP 21%

Les transports en communs électriques

28% 26% 22% NSP 24%

L'accès aux informations concernant l'état du trafic

35% 24% 14% NSP 24%

Les transports en commun autonomes

41% 19% 8% NSP 32%

La gratuité des transports en commun pour faire baisser le nombre de conducteurs

51% 15% 7% NSP 27%

décalage entre les intentions, la volonté et la réalité de ce qui est mis en œuvre», estime Jacques Priol. Selon lui, si les villes avaient modélisé les usages des transports, elles auraient probablement pu prévoir l'arrivée des trottinettes électriques et lancer elles-mêmes des DSP. Des thèmes tels que l'éducation, la sécurité et la santé arrivent beaucoup plus loin dans le classement des projets que les collectivités et les entreprises souhaitent mener, probablement parce que les acteurs ne voient pas encore comment des outils utilisant des données massives peuvent apporter des réponses sur ces sujets. On pourrait imaginer des modélisations permettant de prévoir le décrochage scolaire de certaines élèves par exemple. Cependant, faire émerger des projets sur de telles thématiques est complexe, car il y a des enjeux politiques, notamment dans le secteur de la sécurité, où les collectivités sont en général très prudentes. Par ailleurs, on touche aussi à la protection des données à caractère personnel. Or, il reste de nombreux efforts à faire sur ce volet. En effet, seule une collectivité sur deux dit avoir mis en place un système de protection des données. Et, que ce soit au sein des collectivités ou des entreprises, plus d'un répondant sur cinq ne sait pas quelle direction, dans sa structure, est responsable du RGPD!

Freins divers

Pourtant, l'organisation de la gestion des données et le manque de confiance en la protection des données de la part des citoyens ne sont perçus comme des freins que par respectivement 27 et 18% des collectivités. Du côté des entreprises, ce n'est guère mieux puisque seulement 17% des répondants du secteur

53%
des entreprises de la construction n'ont pas prévu d'obtenir le label ReadytoServices (R2S) créé en juin 2018 pour que les bâtiments deviennent des plates-formes de services. Seuls 5% y ont adhéré et 10% prévoient de le faire. Plus de 30% ne savent pas répondre.

44%
des entreprises de l'industrie ne souhaitent pas obtenir ce label, et la moitié ne sait pas répondre à la question. Seuls 3% disent y avoir adhéré, et 3% en avoir le projet.

de la construction et 13% de l'industrie ressentent le manque de confiance des citoyens comme un frein, et respectivement 15 et 20% évoquent la difficulté à garantir la sécurité des données.

Collectivités et entreprises citent massivement comme freins au développement de la ville du futur le manque de moyens financiers et le manque de ressources compétentes en interne. «Mettre le manque de moyens financiers en premier montre selon moi encore le manque de maturité des répondants. Actuellement on peut expérimenter des usages innovants avec des financements modestes», affirme Jacques Priol. Il ajoute que la Caisse des dépôts construit un dispositif qui donnera très bientôt un droit de tirage sur le programme Cœur de ville. Un coup de pouce qui devrait lever bien des soucis de financement, puisque ces fonds pourront couvrir 50 à 100% des coûts.

Fabien Cauchi, pour sa part, est moins sévère: «Les difficultés financières ne sont pas les mêmes en fonction de la taille des collectivités. Les grandes savent aller chercher des leviers de financement, mais les autres n'ont pas l'ingénierie suffisante. Pour les petites, les problématiques financière et humaine constituent un vrai enjeu.» Un volet formation semble également nécessaire tant dans les collectivités qu'au sein des entreprises. Ces dernières estiment qu'il est difficile de trouver les compétences en interne (frein cité par 39% des répondants dans le secteur de la construction et 43% dans l'industrie) mais aussi en externe (une sur quatre). Les collectivités ne sont que 13% à se préoccuper de ce manque de compétences chez leurs prestataires. Il reste encore du chemin à parcourir avant que la ville du futur devienne réalité. © Claire Chevrier

LES OBSTACLES

Les difficultés des collectivités pour mener des projets (Plusieurs réponses possibles)



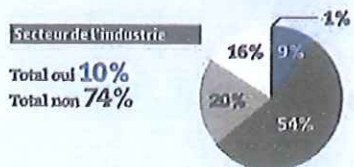
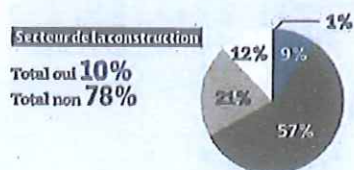
Les difficultés des entreprises pour répondre aux projets (Plusieurs réponses possibles)

● Entreprises de la construction ● Entreprises de l'industrie



La maturité des collectivités selon les entreprises

● Tout à fait bien préparées ● Plutôt bien préparées
● Plutôt pas bien préparées ● Pas du tout bien préparées
NSP



ÉPREUVES

N° 3 & N° 8