

5èmes Entretiens de l'aménagement

Atelier C

Vendredi 2 février 2007

« Vers un aménagement durable »

**animé par Alain Bertrand (SEMAVIP), Olivier Piron (CGPC)
et François Wellhoff (Mission EPA St Etienne)**

Document 1: Synthèse des travaux du groupe « développement durable et gestion urbaine »

Consultants

Natacha Berlin (ADAGE Environnement) et Gilles Vrain (DAC communication)

Sommaire

1- LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES EVOLUTION DES METIERS DE L'AMENAGEUR	3
1-1 Développement durable :	3
1-2 Les orientations du groupe de travail.....	4
1-2-1 Première définition : l'adaptabilité dans les projets.....	5
1-2-2 Les questions de l'évolution du métier en débat	5
2- L'ADAPTABILITE COMME PRINCIPE D'AMENAGEMENT DURABLE	8
2-1 L'adaptabilité dans la programmation d'opération d'aménagement	8
2-1-1 Des étapes équilibrées	9
2-1-2 La maîtrise foncière	10
2-1-3 La corrélation entre la construction du quartier et celle des infrastructures	11
2-2 L'adaptabilité dans la fabrication de l'espace public et sa gestion	11
2-2-1 La préfiguration	11
2-2-2 Les scénarios successifs d'appropriation	12
2-2-3 L'adaptabilité des éléments du projet	13
2-3 L'adaptabilité dans la gouvernance de projet	13

1/ Le développement durable et les évolutions des métiers de l'aménageur

Face au constat que trois planètes seraient nécessaires pour subvenir à nos besoins si l'ensemble de la population mondiale vivait selon notre mode de vie, la réponse unanimement proposée est celle de la recherche d'un autre modèle de développement. Un développement équitable, supportable pour notre planète, un développement partagé qui pourrait satisfaire à la fois les besoins des générations actuelles et des générations à venir... Cet autre développement concerne aujourd'hui majoritairement l'espace de la ville qui rassemble aujourd'hui, et pour la première fois historiquement, plus d'un habitant sur deux sur la planète.

L'aménagement urbain et les aménageurs sont au donc au cœur de ces enjeux de société que représente ce chemin vers des modes de vie plus durables. C'est d'ailleurs ainsi que l'on pourrait définir la ville durable ou un aménagement durable : celui qui permet, facilite, encourage les actions individuelles ou collectives et le passage vers des modes de déplacement, de consommation, de production, d'habiter... plus durables.

De par leur métier, les aménageurs possèdent des leviers forts pour intégrer cette nouvelle forme de développement dans leurs réflexions, leurs programmations, leurs conceptions, leurs réalisations. Par leurs impacts à long terme sur les territoires et "en dur", ils sont des acteurs "clés" qui peuvent être, qui doivent être sollicités pour construire collectivement ce cadre de ville soutenable.

Les aménageurs y sont attentifs. Ils ont commencé à apporter des réponses concrètes, sous la forme d'aménagements - ou de projets d'aménagement - que l'on pourrait qualifier de "durables" ou à modifier les conditions d'exercice, d'organisation de leurs métiers et de leur structure.

Le groupe de travail du Club ville aménagement, nommé "développement durable et gestion urbaine", a consacré une partie de ses travaux à l'échange de ces démarches, **pour analyser les changements de méthodes, de démarche, de culture que produisait progressivement cette prise en compte du développement durable** dans les métiers de l'aménageur. La synthèse de ces travaux est l'objet de ce rapport synthétique.

Ce groupe a travaillé en parallèle à l'élaboration d'outils et de méthodes susceptibles d'aider les aménageurs à la prise en compte des principes et notions du développement durable en réponse à une question fréquemment posée aux aménageurs : comment prendre en compte dans les processus d'aménagement urbain les multiples exigences liées au développement durable ? Une note spécifique rend compte de cette réflexion (voir document n°2).

1-1 Développement durable :

les acquis et constats du Club Ville Aménagement

Les échanges et le travail d'inventaire effectué par le Club sur le développement durable dans les dernières années ont permis d'avoir un premier recul sur les expériences en cours et d'en dresser un premier bilan. Résumées dans le rapport intitulé "Les aménageurs et le développement durable - Le développement durable dans les projets d'aménagement : l'évolution, la remise en cause des savoir-faire techniques - 2003-2004", ces expériences d'aménagement sont présentées sous la forme d'un recueil thématique des pratiques des uns et des autres, sur les sujets suivants :

- Les logiques d'acteur ;
- La qualité environnementale : la gestion de l'eau, les sols et sous-sols, les nuisances et risques, la gestion des déchets d'activités, la gestion de l'énergie, la qualité environnementale du bâti, le chantier à faible nuisance ;
- Les déplacements ;

- Le développement social et culturel : la mixité et la diversité fonctionnelle et sociale, le renouvellement urbain, la qualité de l'espace public, l'emploi et les modes de vie
- Le développement économique : l'appui au développement économique local, l'entretien/maintenance, le coût global ;
- La démarche de développement durable.

A la suite de ces premiers travaux, plusieurs constats ont été partagés par les membres du Club et ont structuré la production du groupe de travail en 2005-2006.

Le premier est celui **d'une accélération spectaculaire de la prise de conscience et de la prise en compte du développement durable**, à la fois dans les pratiques de l'aménageur et dans la conception des projets. La prise en compte du développement durable perd ainsi un peu de son caractère innovant pour devenir un standard. Fil rouge des opérations complexes d'aménagement et de renouvellement urbain, le développement durable redonne du sens à l'aménagement en croisant l'ensemble des enjeux de société et en mobilisant l'ensemble des acteurs.

Le deuxième constat est celui de **la difficulté, des aménageurs comme des autres acteurs, de dépasser la dimension environnementale**, celle qu'ils maîtrisent le mieux en termes de marge de manœuvre et de décision, pour englober l'ensemble des aspects du développement durable. Les thèmes comme le développement économique, l'équité sociale ou la participation restent plus difficiles à intégrer dans les pratiques quotidiennes des aménageurs. Ce sont ces thèmes qui ré-interrogent le plus fortement le métier de l'aménageur dans sa dimension d'ensemblier urbain, et dans ses rapports aux autres partenaires et aux échelles de territoire.

Le troisième constat est celui **des difficultés méthodologiques** auxquelles sont confrontés les aménageurs. Les approches très systémiques conçues pour le bâtiment, comme la HQE et ses 14 cibles, ne sont pas transposables telles quelles à des échelles urbaines, où elles se heurtent à la complexité des situations urbaines. Des approches trop normatives du développement durable finissent par oublier de replacer le citoyen, l'usager, l'habitant, au cœur de la démarche. A l'inverse, des approches pleines de bonnes intentions, mais non formalisées, n'ont pas le caractère opérationnel nécessaire.

Enfin, **le développement durable interroge la programmation et la gestion urbaine.**

La prise en compte du caractère non définitif des choix initiaux provoque une évolution forte du métier qui pourrait être marquée par :

- la disparition d'une programmation-planification statique au profit d'une programmation urbaine évolutive et interactive;
- l'adaptabilité des projets urbains non seulement dictée par les nécessités du marché mais aussi par l'évolutivité d'une demande sociale de plus en plus éclatée et de plus en plus évolutive;
- l'évolution des formes de gestion des espaces urbains plus soucieux des équilibres naturels, de l'énergie ou de leur accessibilité.

Ces évolutions qui restent à analyser posent la question de la durabilité des choix en aménagement alors même que les produits immobiliers sont eux-mêmes de plus en plus segmentés et spécialisés.

1-2 Les orientations du groupe de travail

Suite à ces réflexions préalables et à partir de ces constats, le groupe a choisi fin 2005, d'orienter ses réflexions sur les 3 thèmes suivants :

- La question de l'adaptabilité des opérations d'aménagement,
- Les enseignements européens sur les aménagements durables,
- La production d'un cadre de référence pour l'aménagement urbain durable.

Mais il a également ouvert ses réflexions en fonction de l'actualité des membres du groupe. Certains EPA ou SEM ont ainsi présenté leurs expériences d'aménagement sur des projets innovants en matière environnementale (énergie par exemple).

Le thème de l'adaptabilité ayant été le sujet majeur, il a été fait en sorte que l'ensemble des interventions / réflexions puisse apporter des éclairages sur cette question et qu'elle soit appréhendée en lien avec l'exercice de programmation, de conception de l'espace public et de gouvernance de projet.

Ce rapport synthétique ne présente pas en détail les opérations analysées, mais les éléments saillants permettant de nourrir la réflexion sur l'évolution des métiers en prenant en compte l'adaptabilité du projet.

1-2-1 Première définition : l'adaptabilité dans les projets

Si l'on repart de "la" définition du développement durable donnée par Mme BRUNTLAND, "*Le développement durable satisfait les besoins des générations actuelles sans compromettre les facultés des générations futures à satisfaire les leurs*", le principe de réversibilité, principe fondateur du développement durable, est souvent cité dans la littérature afférente à ce sujet.

Mais le mot "réversibilité", de "réversible : qui peut revenir en arrière, qui peut se produire en sens inverse" (d'après le Petit Larousse) est inadapté à la réalité du métier de l'aménageur, qui de fait, en aménageant des espaces, puis en y impulsant des constructions, condamne toute chance de revenir à un état zéro initial.

Alors on parlera

- **d'adaptabilité**, de **flexibilité**, en fonction d'un contexte qui évolue (législatif, financier, demande, etc.),
- ce qui renvoie à la notion **d'évolution**,
- qui renvoie elle-même aux idées de **prévision**, **d'anticipation**,
- et aux notions de temps, de **transitoire**.

Le groupe a donc choisi de travailler sur la notion d'adaptabilité de l'aménagement comme principe d'action et d'intégration des finalités du développement durable dans les métiers de l'aménageur à la fois passeur de ville avec les collectivités locales, bâtisseur d'espaces publics, négociateur de qualité urbaine auprès des constructeurs, et porteur foncier vers les générations à venir.

1-2-2 Les questions de l'évolution du métier en débat

- **Sur la programmation :**

Pour un aménagement durable, comment rendre adaptable la programmation du projet urbain ? Dans la conception des partis-pris urbains ? Dans les choix architecturaux ? Quelles conséquences sur l'équilibre financier des opérations ?

Un projet urbain fort est-il compatible avec le principe de d'adaptabilité ? Peut-on porter durablement une ambition urbaine si ses éléments constitutifs sont évolutifs ? La qualité d'un projet urbain est-elle plus liée à sa capacité à faire face à un monde et des pratiques incertaines ou à la force des tracés urbains ?

Quelle est l'économie d'un projet évolutif ?

En quoi est-il différent, sur le plan économique, des budgets plus traditionnels ? Comment les avantages à terme peuvent-ils être mis en valeur dans les esquisses financières d'origine ?

Cette idée d'une programmation qui n'est plus linéaire mais évolutive et itérative renvoie à la définition de la transformation de la cité. Renouvellement ou extension urbaine qui ne serait pas une succession de villes, l'une chassant l'autre, mais une superposition entre l'ancienne et la nouvelle. Les repères, les pratiques, les contraintes physiques des lieux déterminant par delà les aménagements la vie urbaine d'un lieu.

- **Sur l'espace public :**

Pour un aménagement durable, quelle adaptabilité dans la conception de l'espace public ?

Comment faire en sorte que les choix de l'aménageur se pérennisent dans la gestion, qui n'est pas de son ressort ? Quelle évolutivité des espaces publics face à la diversité des usages ? Quel rôle peut jouer la préfiguration ?

Donner à voir et à appréhender concrètement. C'est la fonction de la préfiguration qui fait voir en grandeur nature et scénarise le futur aménagement. Cette pratique permet de développer des usages avant la réalisation du projet, qui peut les intégrer. Éphémère ou continue sur plusieurs années elle participe de la démarche de concertation et agit comme un accélérateur concret d'appropriation.

- **Dans la gouvernance du projet :**

Pour un aménagement durable, quelle adaptabilité dans la gouvernance du projet d'aménagement ? Cette question, transversale aux deux autres, fait émerger celle du compromis entre différents acteurs. Quels impacts de la notion d'adaptabilité sur la gouvernance d'une démarche de projet ? Avec les partenaires ? Avec les élus, les habitants, ? Cette adaptabilité implique-t-elle des nouvelles "règles du jeu" ? Favorise-t-elle la prise en compte des enjeux sociaux et la transversalité indispensable ?

Comment installer une gouvernance de projet si tout peut changer ? Le manque de repère n'est-il pas nuisible à la concertation entre les acteurs et à l'appropriation du projet par les habitants ? Un aménageur n'est-il pas à la fois porteur d'un projet durable et d'une attitude urbaine durable engageant son établissement ou sa société ?

Par gouvernance, on entend l'organisation d'un nouveau mode de concertation entre les différents acteurs d'une société: élus, population, acteurs sociaux, économiques, organismes publics, etc. La gouvernance vise à répondre aux exigences de transparence, de démocratie et de participation du développement durable. Il s'agit en fait d'associer l'ensemble de ces acteurs, de façon plus importante, plus vivante, plus réactive, au processus de prise de décision, ce qui induit de recourir à l'information, la sensibilisation, la formation, l'évaluation, etc.

Une question résume peut-être l'ensemble de ces interrogations : doit-on faire de la notion d'adaptabilité d'une opération d'aménagement un critère principal de sa qualité « développement durable » ? Comment passer d'une adaptabilité le plus souvent subie à une adaptabilité choisie ? Peut-on en faire un critère de décision sur les éléments d'un projet ?

Les organismes suivants ont proposé des réponses à ces interrogations

- La Communauté urbaine de Bordeaux, dont la présentation s'intitulait : "Adaptabilité dans la programmation d'opérations d'aménagement : les enseignements de la pratique bordelaise"
- L'EPA Sénart, " L'évolutivité de l'espace public par son appropriation progressive dans des événements éphémères : l'exemple du carré Sénart"
- L'EPA Seine-Arche (EPASA), "Diversité des usages et adaptabilité des espaces publics : l'exemple des terrasses de Nanterre"
- L'EPA Euroméditerranée (EPAEM)
- La SAEM Euralille qui présentait le projet Euralille I, et en partie Euralille II
- la SERM Montpellier, avec une intervention sur "une approche énergétique du développement urbain"
- la SEM d'aménagement de l'Est Parisien (SEMAEST) avec "la démarche de développement durable dans la ZAC Pajol (Paris)"
- La SEM Val de Seine Aménagement et l'intégration du développement durable dans l'opération de l'Île Seguin - rives de Seine

Un éclairage européen sur les aménagements durables a été en plus apporté. Aujourd'hui, la France ne dispose pas de quartier "vitrine" du développement durable qui fasse parler de lui, comme les exemples européens souvent cités de Bedzed, Malmö, Vauban, etc.

La situation pourrait changer, tant les projets français semblent se multiplier, mais force est de constater que pour disposer d'un certain retour d'expérience, il est encore nécessaire de se tourner vers l'étranger.

L'ARENE¹ d'Île de France ayant récemment publié un recueil de 6 expériences européennes de quartiers durables, le groupe l'a invitée à venir le présenter, en mettant en avant les facteurs de réussite caractéristiques de ces 6 projets, pour voir dans quelle mesure ils étaient reproductibles en France.

Loin d'être des "modèles", mais plutôt des expériences, ces quartiers sont cependant certainement les plus intégrateurs aujourd'hui des principes et notions du développement durable. Une visite à Fribourg a permis de poursuivre les échanges et le débat avec les aménageurs directement impliqués.

¹ ARENE : Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies

2-L'adaptabilité comme principe d'aménagement durable

2-1 L'adaptabilité dans la programmation d'opération d'aménagement

Opérations de long terme, les aménagements et les processus d'aménagement rencontrent des situations et intègrent des logiques économiques qui évoluent de plus en plus rapidement (contexte politique, financier, évolution des priorités internationales, nationales et locales) au moment même où le développement durable leur demande d'intégrer le très long terme. Comment dans ces conditions concevoir un programme suffisamment souple pour laisser à l'opération d'aménagement les marges de manœuvre nécessaires pour s'adapter à ce contexte en évolution?

Il semble, d'après les réflexions du groupe de travail, que ce soit le processus de programmation qui soit à modifier. L'opération d'aménagement, de sa programmation à sa "livraison", ne peut plus être pensée et réalisée de façon linéaire, avec la perspective d'un produit fini, dessiné, unique objectif des actions des divers partenaires. projet qui n'évoluerait que sous la pression des faits extérieurs, alors que le contexte lui est incertain.

L'adaptabilité dans la programmation de l'opération d'aménagement renvoie à deux sous questions : l'adaptabilité du dispositif de programmation et de ses phases, et l'adaptabilité des programmes qui la constituent. Mais ce principe qui permet de prendre en compte le développement durable semble indispensable quel que soit le contexte. Si la pression foncière est faible, son application doit permettre de d'accueillir la demande sans déséquilibrer le projet et de préserver une certaine compacité urbaine. Si la pression est forte, il s'agit de ne pas faire la ville trop vite et de garantir une mixité des fonctions.

A la CUB de Bordeaux, par exemple, les réflexions sur l'adaptabilité ont été le fruit d'une nécessité : celle d'adapter la méthode de programmation des opérations de renouvellement urbain dans une relation constructive avec les aménageurs. Totalement libres dans les années 90, ces derniers ont été très contraints par la CUB, qui a souhaité par réaction maîtriser totalement les projets.

Pour améliorer leur qualité une certaine souplesse basée sur la notion d'évolutivité a donc été recherchée, en particulier dans l'élaboration des programmes.

Cette notion d'évolutivité permet de ré-interroger régulièrement les projets, jusqu'à leur achèvement. Mais cette démarche qui conduit à des opérations de pré-verdissement, à des études multi-énergies... devra être évaluée de façon à réfléchir à ses incidences économiques à court terme.

Dans l'agglomération de Sénart, cette notion est utilisée comme un temps d'attente et de structuration lente en raison d'une faible attractivité du cœur de ville. Des espaces de stationnement très largement dimensionnés sont aménagés sommairement et loués en attendant la montée des valeurs foncières et leur transformation en espace économique. De même des agriculteurs bénéficient de prêts de terrains agricoles après leur acquisition publique. Ce processus leur permet de conforter leur exploitation et par la même d'entretenir les espaces futurs d'urbanisation.

Au delà de ces deux exemples, les échanges au sein du groupe ont permis d'identifier trois leviers permettant de faire évoluer les démarches de programmation pour des aménagements durables. Il s'agirait de :

- programmer par étapes équilibrées
- utiliser la maîtrise foncière
- assurer une bonne corrélation entre la construction du quartier et celle des infrastructures

2-1-1 Des étapes équilibrées

Cette notion d'étape renvoie à l'idée d'une ville ou d'un projet qui se construisent à partir de situations autonomes, de « présents successifs » plutôt que dans la vision d'un équilibre à atteindre, d'un futur à accomplir. Les échanges ont permis de conclure qu'il ne faut pas penser le projet comme une donnée linéaire et les besoins comme une donnée constante, qu'il ne faut pas penser l'aménagement comme un produit fini mais comme un processus de conception. C'est pourquoi le travail par phases successives semble déterminant. Le tout doit néanmoins rester cohérent et s'appuyer sur ce qui existe pour créer du lien entre l'espace et ses utilisateurs.

Pour y parvenir, les expériences relatées nous ont enseigné quatre choses :

- avoir une ambition, un canevas, mais ne pas affecter trop tôt l'espace
- concentrer dans l'espace
- ouvrir la mixité fonctionnelle en permanence
- donner des signes lisibles

2-1-1-1 Avoir une ambition, un canevas

L'expérience d'Euralille I (SEM Euralille) a livré plusieurs enseignements quant à la question de l'adaptabilité dans la programmation. En effet, le projet a été confronté à plusieurs "crises" financières et a dû être adapté, par nécessité plus que par volonté initiale.

Cette adaptation a été possible pour deux raisons majeures :

- L'architecte Rem Koolhaas, avait d'abord produit une réflexion sur la ville, plus qu'un dessin ou une maquette, une vision plutôt qu'un projet, laissant de fait une grande souplesse lors de sa réalisation. Il était donc en situation d'incarner avec le maire de la ville l'ambition et l'équilibre du projet malgré les péripéties.
- Le périmètre d'Euralille I figurait au PLU en tant que zone spécifique, bénéficiant d'un règlement très souple, propice à l'adaptabilité du projet. Par exemple, la répartition de la SHON entre les bureaux, commerces et logements est restée quasiment libre dans le programme donnant la possibilité de faire évoluer les destinations en fonction de la demande.

Cette démarche pourrait laisser penser que l'absence de règle est la garantie pour la réussite du projet puisqu'elle donne une adaptabilité totale. Cette voie qui ne prend pas en compte le rapport de force entre promoteur/aménageur/collectivité ne semble pas viable de façon générale.

Dans un processus évolutif, la **Communauté urbaine de Bordeaux (CUB)**, de la même manière, ne définit pas les programmes à l'îlot. Mais la trame urbaine est précisément arrêtée. C'est dans ce cadre que le programme peut être réajusté après la constitution du dossier de ZAC. Il prévoit des dominantes dans les types d'occupation des îlots, (dont la vocation est multi-usages), mais une liberté est conservée pour pouvoir revenir sur ces occupations dans le futur. Des hauteurs de bâtiments sont définies, mais la réglementation reste très souple.

A Nanterre, pour améliorer l'adaptabilité de l'opération à un projet au tracé urbain très fort et très précis, l'**EPASA** a travaillé sur la souplesse de la programmation à l'échelle de chaque bâtiment qui ne reçoit pas d'affectation précise. Si, par exemple, le besoin en logements augmente au détriment des bureaux, l'adaptation est plus facile à opérer dans un projet qui combine déjà les deux. De plus, la vocation des immeubles laisse des marges d'intervention après la construction en intégrant des solutions techniques de réversibilité dans la construction. On peut ainsi imaginer des logements collectifs qui permettent l'évolutivité des usages grâce à des cellules avec décroissement possible après livraison. Cette évolutivité se traduit également en matière d'énergie (adaptabilité des réseaux, apport d'énergie renouvelable en complément des réseaux de chaleur systématiques pour un apport multi énergies...)

2-1-1-2 Concentrer les interventions dans l'espace

Dans les projets, qu'ils soient français ou européens, les aménageurs soulignent l'importance de concentrer les investissements publics et privés sur des secteurs permettant de créer ou de greffer des morceaux de ville équilibrés et de ne pas donner le signe d'un possible étalement urbain. Dans ce sens la maîtrise de la politique foncière est un facteur de réussite. Dans l'aménagement **d'Euralille**, le parti a été pris de ne pas se disperser dans l'espace. Il a donc permis de conserver des réserves foncières qui seront valorisées à l'avenir en fonction des évolutions du site.

La compacité ainsi obtenue permet de travailler plus efficacement sur les apports et les économies d'énergie, l'implantation et la desserte urbaine des équipements et commerces de proximité suivant la logique de la ville à courte distance...

2-1-1-3 Ouvrir la mixité fonctionnelle en permanence

Complément indispensable du travail sur la programmation évolutive, la recherche constante de la mixité fonctionnelle passe par un travail particulier, compte tenu de la fragilité des activités commerciales ou de la difficulté à associer plusieurs opérateurs sur un même lot. A **Euralille**, une certaine mixité a été rendue possible sur les macro-lots, autorisant une certaine souplesse fonctionnelle dans le temps.

Les opérations portées par la **CUB** intègrent elles aussi systématiquement une mixité fonctionnelle.

A l'**EPASA**, c'est un travail sur les hauteurs sous plafond des rez-de-chaussée de bureaux calées sur celles d'un commerce qui pourrait permettre l'évolution de la vocation des façades sur rue.

A la **CUB**, c'est le portage des rez-de-chaussée commerciaux par l'aménageur public, pendant trois ans après la réalisation, qui permet d'assurer la pérennité des commerces de proximité et de maîtriser la vitesse de commercialisation.

De plus un travail de pédagogie auprès des élus et des opérateurs est réalisé en marge des PLU sur les conditions d'élaboration des projets : densité, mixité... et une démarche de qualité est en cours d'écriture.

2-1-1-4 Donner des signes lisibles

La volonté d'agir dans le cadre d'un aménagement durable doit être perceptible par l'ensemble des acteurs et ce dès le début de l'opération. C'est ce qu'ont en commun l'ensemble des expériences européennes : Une volonté de démonstration et d'exemplarité, de quartier vitrine, de modèle à reproduire. Elle débute généralement par une opération exemplaire qui signe positivement et concrètement le projet . De nombreuses visites sont d'ailleurs organisées dans chacun de ces quartiers, ce qui renforce encore l'attractivité du territoire.

2-1-2 La maîtrise foncière

La maîtrise foncière a été qualifiée d'indispensable, même si le portage foncier sur du moyen-long terme est le plus souvent économiquement difficilement envisageable.

Elle représente la clé d'entrée dans les négociations avec les opérateurs quand à la teneur en développement durable des projets ; par contre une fois la cession des terrains effectuée, la maîtrise des projets est plus aléatoire.

Les interventions ont permis d'exprimer quelques recommandations quant à la façon dont il faut utiliser la maîtrise foncière pour qualifier les projets:

- Elle devrait être conservée le plus longtemps possible
- La vente en volume est préférable
- La cession de terrain doit s'accompagner de cahiers des charges de cession des droits à bâtir

intégrant des clauses relatives au développement durable

Les expériences européennes ont effectivement en point commun une très forte et très longue maîtrise foncière des collectivités, ce qui permet d'introduire des clauses s'imposant aux promoteurs dans le cadre de cahiers des charges de cession des droits à construire. Par exemple à Kronsberg : obligation de se raccorder au réseau de chaleur, obligation de tri et recyclage des déchets de chantier, maintien de tous les mouvements de sols (déblais, remblais) sur le site, d'où la création d'une banque d'échange de terre... Par exemple à Fribourg: mixité sociale imposée, label habitat basse consommation exigé, nombre de places de stationnement imposé...

Dans cet esprit, la **SEMAEST**, pour l'aménagement de la ZAC Pajol à Paris, a produit un cahier de prescriptions environnementales et de développement durable (CPEDD), document de référence destiné aux maîtres d'ouvrage des lots et leurs équipes : il présente une analyse environnementale du site et affiche des cibles et des exigences à satisfaire.

Ce CPEDD vise d'une part à mettre l'aménagement au service des habitants (cadre de vie des habitants du quartier, diversité et mixité urbaines, Insertion des populations, développement économique local) et d'autre part à assurer la protection de l'environnement (aménagement du site, chantier à faible impact environnemental, gestion de l'énergie, gestion de l'eau, organisation et suivi des opérations).

La **CUB** a adopté une stratégie foncière qui consiste à anticiper la maîtrise foncière et à maîtriser le développement des terrains acquis, puis à préfigurer leur futur aménagement par le végétal (pré-verdissement).

A **Euralille**, la vente en volume, qui a été privilégiée, permet aujourd'hui à la SEAM de rester propriétaire de ce qu'il y a au-dessous des bâtiments.

2-1-3 La corrélation entre la construction du quartier et celle des infrastructures

Pour qu'ils s'adaptent mutuellement l'un à l'autre, il est effectivement nécessaire d'anticiper une bonne corrélation de réalisation entre les deux.

Les expériences européennes montrent toutes la nécessité d'anticiper la réalisation des infrastructures et des réseaux, et notamment les transports en commun, pour créer dès le départ les nouvelles pratiques des habitants qui garantiront le choix, et donc la réussite du projet .

2-2 L'adaptabilité dans la fabrication de l'espace public et sa gestion

L'espace public est sans aucun doute ce qui est le plus durable dans la trace laissée par les aménageurs. La force du projet urbain réside d'abord dans les grands tracés urbains. C'est une trame directrice forte qui va guider progressivement l'extension urbaine, c'est une série de jalons existants qui vont orienter le renouvellement urbain d'un quartier existant.

Quatre leviers peuvent permettre de concevoir et de réaliser l'espace public autrement, en prenant mieux en compte les finalités du développement durable :

- La préfiguration
- Les scénarios successifs d'appropriation
- La déclinaison aux éléments du projet
- La prise en compte des échelles

2-2-1 la préfiguration

Donner à voir et à appréhender concrètement, être exemplaire. C'est la fonction de la

préfiguration qui fait voir en grande nature et scénarise le futur aménagement. Cette pratique permet de développer des usages avant la réalisation du projet, qui peut les intégrer. Éphémère ou continue sur plusieurs années, événementielle, festive, culturelle, paysagère, elle participe de la démarche de concertation et agit comme un accélérateur concret d'appropriation.

A ce titre, l'expérience du **Carré Sénart** est intéressante, en particulier dans la démarche de construction du projet urbain. L'objectif a été de révéler la place symbolique du Carré Sénart (cœur de ville en gestation) dans la ville nouvelle de Sénart par un événement culturel destiné à mobiliser et faire dialoguer les habitants et acteurs des différentes communes concernées entre eux. Cet événement culturel, lancé un 14 juillet, était « une étape de construction du projet urbain, entretenue par les habitants, les acteurs publics et privés, les élus, les associations, tous désireux d'un échange, d'un dialogue à long terme ». L'espace public a ainsi été investi et a permis de fonder la construction formelle de l'espace par les aménageurs. Cette démarche singulière mais éphémère a permis :

- d'associer l'ensemble des acteurs : être à l'écoute de leurs besoins pour aménager au final un espace qui leur convient, et qu'ils vont pouvoir s'approprier, faire vivre... La gestion de préparation de l'événement est déterminante dans la mise en réseau des gens,
- de donner une dimension festive et/ou culturelle au projet peut permettre l'adhésion d'un plus grand nombre d'acteurs, d'aborder des sujets complexes sous un autre angle...projet fédérateur, mobilisateur,
- de veiller à la plus grande adaptabilité possible pour ne pas empêcher certains types d'aménagement pour cause d'incompatibilité.

La démarche d'aménagement imaginée il y a 5 ans par **l'EPA Euroméditerranée pour la préfiguration de l'aménagement du J4** (darse portuaire située à la sortie du Vieux port de Marseille) est également exemplaire. En rendant aux Marseillais cet espace emblématique de l'histoire de la ville, c'est à la fois un signe de la reconquête du port qui était donné aux habitants, et un espace qui leur était ouvert pour permettre de développer des pratiques nouvelles que le projet pourrait prendre en compte. Pour l'ensemble des partenaires, il devenait ainsi un espace à reconquérir ou à utiliser. Cette préfiguration a également permis de mieux faire percevoir l'ampleur des travaux nécessaires à la réussite de l'ensemble du projet. A partir de cette démarche, l'EPA a développé d'autres initiatives de concertation par de la préfiguration sur des terrains de proximité .

2-2-2 les scénarios successifs d'appropriation

Il s'agit ici de souligner l'importance de l'expérimentation dans la conception et l'évolution des pratiques dans l'espace public. Lieu de la mixité urbaine, l'espace public doit s'ouvrir à tous les usages même si ses usagers changent tout au long de la journée. Par la mise en place d'une démarche phasée d'appropriation (avant, pendant, après la réalisation) ou la création de structure partenariale de gestion et d'animation, il s'agit de créer des conditions nouvelles d'utilisation, mais aussi de gestion, induites par la prise en compte de critères environnementaux dans la conception des espaces.

Le travail sur l'animation des **Terrasses de Nanterre**, par exemple, répond à la nécessité d'une réappropriation de l'espace par les habitants de cités riveraines, par les salariés ou par les étudiants de l'Université. En effet, aujourd'hui, ces publics ne se rencontrent pas malgré leur proximité géographique. Une des questions auxquelles la conception des Terrasses a tenté de répondre est : comment faire pour que ces personnes utilisent l'espace en même temps, pour que l'espace public favorise la mixité sociale ?

Le programme d'animation des Terrasses en cours d'étude est pensé à partir de cette question de l'interaction des pratiques sociales dans l'espace et dans le temps. Le but est qu'elles constituent un espace de « provocation des rencontres sociales de tous types ».

Pour favoriser la mixité des usages et des publics, des animations à la fois sportives, de loisirs, de détente, commerciales, culturelles, de communication et des formes d'appropriation différentes pourraient être proposées. L'enjeu est de rendre ces animations accessibles pour permettre à tous les publics de fréquenter ce lieu en même temps et éviter ainsi la succession de séquences temporelles (habitants des cités le matin, salariés dans la journée, étudiants le soir) et le risque

d'exclusion. L'objectif est aussi progressivement, mais dès maintenant, d'inventer la fonctionnalité des espaces avec les usagers et de mettre en place avec les services de la ville la gestion différenciée nécessaire à leur gestion écologique.

Plusieurs enseignements sont à tirer de cette initiative et des réflexions qu'elle a suscitées :

- L'expérimentation et le droit à l'erreur doivent être mobilisés pour la conception et la gestion d'un espace public : on teste des solutions, on peut donc revenir sur ses choix, les adapter en fonction du contexte.
- L'adaptabilité est facilitée par des actions "éphémères", qui peuvent changer régulièrement, se déplacer. Ces animations se basent sur des installations non pérennes, mobiles et adaptables : on ne construit pas en dur, pour déconstruire plus facilement.
- Envisager très en amont, elle favorise des partenariats ville - aménageur qui permettent d'intégrer la gestion future de l'espace.
- Pour adapter l'espace public aux besoins, pratiques et cultures multiples, un travail avec les associations locales, les habitants, les représentant des salariés, étudiants est à envisager.
- Des actions ou événements permettent d'intégrer des notions essentielles du développement durable : éco-gestes, solidarité internationale, circulation douce.
- La prise en compte des différentes échelles d'intégration de l'espace public (locale, de ville, métropolitaine), de leur évolution et de leur interaction doit être mieux étudiée : prise en compte des continuités biologiques, intégration de leur rôle et de leur exemplarité dans l'évolution de la mobilité, articulation avec l'évolution des lieux de consommation et de services...

2-2-3 L'adaptabilité des éléments du projet

L'action est ici de décliner le principe d'adaptabilité aux multiples composantes du projet d'ensemble : bâtiment, mobilier urbain, voirie...

Il s'agit par exemple de travailler sur l'évolution possible des façades des espaces commerciaux par exemple comme à **Sénart**, en fonction de la structuration progressive du centre ville: une façade arrière aujourd'hui peut devenir une façade principale demain, conférant au bâtiment une certaine faculté d'évolution.

Pour l'éclairage public ou le mobilier il s'agit d'éviter le choix d'un produit (qui un jour n'est plus fabriqué), mais d'opter pour un système d'éclairage dont les composants ou les techniques peuvent évoluer sans remettre en cause la cohérence urbaine.

Quant à la voirie, son évolution semble devoir être prévue davantage en termes d'évolution de divers mode de circulation (site propre, circulation douce...) que d'élargissements d'emprise ou d'augmentation des capacités de stationnement.

2-3 L'adaptabilité dans la gouvernance de projet

La gouvernance est un moyen de travailler à l'adaptabilité des projets, ce qui explique que les réflexions précédentes l'aient déjà beaucoup abordée. Mais la gouvernance elle-même doit pouvoir s'adapter à un contexte en évolution (enjeux économiques et sociaux en mutation, enjeux environnementaux à intégrer, acteurs nombreux et parfois différents, etc.). Elle doit également préparer le travail des équipes à des démarches systémiques et transversales auxquelles nos cultures professionnelles nous ont peu familiarisés.

Cette recherche de transparence, de globalité et de dialogue face à un projet en évolution est délicate. Ce n'est plus un projet que l'on dessine une bonne fois pour toutes, mais un accord sur une ambition que l'on recherche, puis des équilibres et des décisions collectives sur des partis pris d'étapes que l'on met en oeuvre.

Cette démarche progressive et itérative exige une clarification collective des enjeux très en amont

des projets et une exemplarité de l'aménageur.

Cette clarification collective des enjeux conduit les membres du groupe de travail à souligner l'importance des démarches amont, par exemple des marchés de définition ou des « chartes d'engagement de développement durable », qui synthétisent le socle des préoccupations partagées. Ces démarches trouvent ensuite leur prolongement dans les cahiers des charges qui s'appliqueront aux différentes prestations : réseaux, bâtiments, chantiers. Les chartes sont déclinables à l'échelle de chaque élément du projet.

Cette exemplarité de l'aménageur s'appuie sur un engagement interne de l'institution. Elle se concrétise principalement dans les démarches de certification (ISO 9001, 14001...) et dans la mise en place de système de management environnemental.

Cela conduit à intégrer les points de gouvernance suivants:

- Une imbrication plus forte des acteurs privés et publics.
- Une implication plus importante des services techniques municipaux dans l'aménagement, ce qui permet de mieux garantir la pérennité des choix.
- La création de centres d'information et de communication, de lieux d'animation, de forum d'échange pour la conception de ces opérations et pour la formation/sensibilisation des futurs éco-citoyens. La juxtaposition d'opérations à haute performance énergétique ou environnementale ne peut être assimilée à la conception d'un aménagement durable.
- Une véritable démarche de suivi et d'évaluation qui reste un des leviers essentiels de la lisibilité et de l'engagement de tous les acteurs dans ces démarches.

En guise de conclusion provisoire

Le principe d'adaptabilité est bien un levier important saisi par les aménageurs pour intégrer toutes les dimensions du développement durable dans les opérations d'aménagement. L'application de ce principe doit permettre de concevoir des quartiers qui préparent et permettent des modes de vie durables. Il doit favoriser la mobilisation collective et la participation de tous. Appliqué à une programmation itérative et à une conception évolutive de l'espace public et de sa gestion, il ne doit pas aboutir à renoncer aux tracés urbains qui restent structurants pour la ville.

Intégré dans des chartes de développement durable définies avec les collectivités locales et dans les cahiers des charges négociés avec les prestataires, ce principe est un point de vigilance que tous les partenaires doivent prendre en compte.

Il peut permettre de guider les choix dans des contextes et dans des métiers où la réactivité et la vitesse d'action restent un gage d'efficacité.

Pour mieux intégrer la gouvernance interne du projet par les équipes de l'aménageur, ce principe d'adaptabilité devra demain trouver une traduction dans l'économie et la conduite financière du projet, mais aussi dans son dispositif d'évaluation.

Dans un monde de plus en plus marqué par l'incertitude, l'adaptabilité est un outil développé par les aménageurs pour ne plus piloter l'aménagement seulement par les conséquences qu'il produit mais par les modes de vie qu'il souhaite induire. En définissant et en affichant des objectifs de développement durable pour les générations à venir tout en mesurant leur action, les aménageurs définissent progressivement une nouvelle forme de gouvernance urbaine qui transforme profondément l'action publique et l'aménagement des territoires.