

## COMPTE RENDU n°3 Séance du 22 juillet 2015

### Participants :

Diane de Sarnez, DCNS  
Sigrid Duhamel, CBRE Global Investors  
Emmanuel Dunand + collègue, SNCF  
Stéphane de Faÿ, EPA Bordeaux Euratlantique  
Rémi Feredj, RATP  
Muriel Gonel, PSA Peugeot Citroën  
Sophie Henley Price, Studios Architecture  
Emmanuel de Lanversin, Sempariseine

### Récapitulatif

Nous avons eu le plaisir d'accueillir deux acteurs publics qui rejoignent le groupe de travail :  
Stephan de Faÿ, EPA Bordeaux Euratlantique et Emmanuel de Lanversin, Sempariseine

Introduction faite sur les objectifs du council et les sujets déjà abordés sur la thématique de la régénération urbaine et le rôle des utilisateurs sur les sujets de redéveloppement de terrains industriels et d'aménagement urbain. Sujets déjà abordés :

- Le process industriel et le rôle des directions immobilières
- La valorisation foncière pour moderniser et maintenir une activité
- La reconversion de foncier à l'urbain

### Vision globale / capacité à optimiser les délais

Volonté nouvelle de la SNCF de passer du statut de propriétaire/vendeur à celui de développeur de projets immobiliers par la création d'une filiale d'aménagement et d'une filiale de co-promotion. Cette approche s'inscrit dans une dimension « création de valeur » et soulève la question du rôle de la SNCF vis-à-vis des établissements publics d'aménagement.

Un sujet clé de discussion pour la SNCF aujourd'hui tourne autour du logement et comment faire en sorte que le processus soit plus rapide pour réaliser ces logements.

On ne pose souvent pas la question au bon moment. Les procédures sur 2 ans sont souvent trop longues ainsi que l'impact des recours.

Si ces contraintes sont considérées comme acquises, il faudrait réfléchir de manière globale/stratégique sur tout le foncier géré par un groupe industriel afin d'intégrer ces délais en amont sans qu'ils deviennent une contrainte.

La RATP confirme que les études aujourd'hui sont les valorisations de demain. Il est indispensable de réfléchir à tous les terrains dont ils sont propriétaires à l'unisson et mettre toutes les parcelles 'sous tension' afin de pousser tous les sujets en parallèle. Avec cette vision globale des valorisations possible il est ensuite plus facile d'aller parler aux villes et surtout de mettre en œuvre les projets au bon moment.

Cela revient à la nécessité d'avoir une vision globale et d'avoir fait les études de faisabilité afin de pouvoir dialoguer avec les acteurs industriels internes (les opérationnels) et être force de proposition et de solution à la stratégie industrielle du groupe.

### **Débat sur la question de la maîtrise du foncier**

EPA Bordeaux Euratlantique souhaite prendre clairement le rôle d'aménageur et assurer une interface forte avec les groupes industriels. L'EPA considère qu'il a le devoir principal d'être garant des grands équilibres du territoire pour le compte des collectivités et d'avoir une vision globale / stratégique – ne pas simplement se concentrer le développement sur le foncier libre.

Question : faut-il être responsable/maîtriser le foncier pour être garant de cet équilibre ? Dans le passé oui, mais aujourd'hui d'autres modes de faire sont envisagés.

Exemple : des Conventions d'Associations sont mises en œuvre avec des objectifs partagés entre les acteurs concernés. Une telle convention permet de donner les droits, tous les droits à travers un protocole qui permet un accord sur la destination future d'un site conduisant à l'aménagement de ce dernier. La vision doit dépasser les sujets financiers.

Autre difficultés : il existe une forte hétérogénéité en France concernant la capacité en termes de compétences et de moyens financiers afin de conduire des projets de reconversion et d'aménagement. En outre demeure la problématique de la volonté des collectivités à avoir une vision plus stratégique sur les sujets d'aménagements, sans compter les aspects politiques. –Un EPA bénéficie d'équipes plus compétentes souvent que les départements d'urbanismes des grandes villes.

Rémi a fait remarquer que l'exemple de Bordeaux, avec une force de pouvoir politique importante, reste exceptionnel en France.

Conclusion claire : la mise en place de process avant la création des ZACs est clé pour le succès sur des sujets d'aménagement/reconversions de site.

Emmanuel De Lanversin affirme que la maîtrise du foncier reste clé même si l'on n'est pas propriétaire. Mais avoir le pouvoir nécessite aussi de l'expérience pour savoir quelle est la meilleure réponse pour un foncier. L'idéal est d'avoir des outils d'aménagement avec un pouvoir d'expropriation allié à la souplesse du privé pour prendre les bonnes décisions et les faire avancer. Il faut maintenir la vision de stratégique de « construire une ville » et ne pas simplement « faire de l'argent ».

### **Equilibre Public Privé / Financement**

Comment trouver l'équilibre entre des acteurs privés qui sont souvent maître du foncier et le public afin que le dialogue soit constructif avant même l'arrivée d'autres acteurs tels que les promoteurs ? Exemple donné de New York où le privé a un fort pouvoir financier mais où la ville a mis en place des codes pour tenir les promoteurs à des développements acceptables pour la ville.

Rémi a soulevé la question de la dette – le besoin d'argent reste fondamental à toute entreprise qui fabrique la ville. Les projets doivent générer l'argent et la notoriété nécessaire pour les rendre viables. Les bonnes idées ne suffisent pas en soi.

L'adhésion des acteurs internes reste clé également – la RATP se sert des exigences en logement social comme un levier afin d'obtenir l'unanimité en interne sur les projets de développement et de vente de terrains. Cela facilite ensuite le dialogue avec la ville.

Il faut définir le récit dans lequel un acteur s'inscrit – il faut savoir quelle histoire raconter qui permettra d'entraîner les structures internes, les élus etc pour pouvoir anticiper, avancer, être fier, dépasser les débats politiques. La RATP raconte son histoire comme une participation à la fabrique de la ville, comment elle transporte les gens et participe à la vie quotidienne des habitants.

### **La direction immobilière d'un groupe industriel**

Témoignage de PSA Peugeot Citroën qui s'est trouvé face à la contraction importante de ses sites de production en zone péri-urbaine, représentant des milliers de m<sup>2</sup> et des collectivités « peu sachantes » de par la petite taille des communes sur lesquelles les sites se trouvent.

Si une direction immobilière ne réagit pas suffisamment rapidement le risque est d'avoir les opérationnels en dialogue avec les mairies avec des mauvaises décisions prises sur 20 ans. Bien évidemment il y a une dévalorisation de leurs terrains sans pour autant qu'il y ait gain pour les collectivités et le territoire. Ce type de dynamique est voué à une impasse. En effet, la tendance de la part d'un utilisateur de simplement lâcher un foncier à partir du moment où il n'a plus un usage de ce dernier devrait disparaître au profit d'une attitude responsable du devenir du site que ce dernier a utilisé. Sans pour autant devenir aménageur, un territoire est pénalisé dans son développement s'il est simplement 'transféré' aux collectivités, ces dernières se retrouvant avec un foncier sur lequel aucune réflexion d'aménagement n'a encore été conduite. D'autant que bien souvent les collectivités n'ont ni les budgets ni la taille critique pour avoir les compétences en interne pour mener des actions de régénération de sites. Un utilisateur peut s'organiser afin de préparer la réflexion du devenir d'un foncier en concertation large avec l'ensemble des acteurs. Les collectivités et autres organes impliqués sur les territoires devraient faire confiance aux groupes menant une telle démarche et ne voir cela à travers le prisme déformant du profit dont un utilisateur peut être accusé lorsqu'il s'agit de la valorisation de son patrimoine.

Un autre sujet important de régénération urbaine concerne la division de terrains qui ont été utilisés en une seule partie. Le sujet des réseaux de fluides enterrés peuvent être une énorme épine dans le pied. En effet, bien souvent les sites en régénération ont été utilisés d'un seul tenant et les énormes

réseaux de fluides le sont également. S'il s'agit de compacter un site, le sujet des réseaux devrait trouver une solution auprès des collectivités qui devraient être prêtes à réfléchir à la manière de récupérer les réseaux qui passent sous des emprises privées.

### **Dépollution / géotechnique**

Ce sujet est majeur car très long quand un industriel quitte un site et doit le remettre « en état » - difficile d'avoir un débat sur les limites d'une dépollution quand on ne connaît pas le programme d'un futur aménageur ou exploitant du terrain = problème de définir la pollution / où mettre le curseur.

Comment être proactif et non réactif ? Comment raisonner à partir des contraintes plutôt que mettre les mêmes exigences à tous quel que soit la nature du site ?

Comment orchestrer une réflexion qui se focalise sur les gains à trouver pour tous ceux concernés plutôt que de ne voir que les coûts de dépollution ? Il faut redéfinir chaque projet à partir de la contrainte pour trouver des solutions positives et adaptées.

Confiance et co-conception = clé majeur

RATP fait le maximum d'audits et diagnostics préalables pour anticiper – il faut mettre les moyens en amont.

Les mêmes problèmes s'appliquent à la question des sites archéologiques.

### **Prochaine réunion :**

7 octobre 2015

Visite du site de la RATP dans le 14<sup>e</sup> – à confirmer par Rémi Feredj

Autres visites futurs possibles :

Campus de Novartis à Bâle

Dépôt de Bus à Zurich

Centre tri postal à Bègles (peut se faire en format présentation)

Il a été proposé en juin d'inviter Ingrid Nappi-Choulet comme observatrice pour réaliser une restitution lors de la prochaine conférence annuelle. A organiser pour la prochaine réunion.