

# COFHUAT

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE POUR L'HABITAT,  
L'URBANISME, L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE



**DÉVELOPPEMENT DURABLE  
AU QUOTIDIEN**  
**RÉGIONS, DÉPARTEMENTS, COMMUNES**



**COFHUAT**

LOGEMENT, URBANISME,  
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

**DÉVELOPPEMENT DURABLE  
AU QUOTIDIEN  
RÉGIONS, DÉPARTEMENTS, COMMUNES**

ÉDITION LE COURRIER DE LA COFHUAT  
COFHUAT - 4 avenue du Recteur Poincaré - 75016 Paris  
www.cofhuat.org - cofhuat@wanadoo.fr  
Section Française de la Fédération Internationale pour l'Habitation,  
l'Urbanisme et l'Aménagement des territoires (FIHUAT)

Directeur de la Publication : François Leblond

Contact rédaction : Alexandra Litchman

Impression : Navis - 4 chemin de Meyrefort - 333370 Pompignac  
www.navis-print.com

Maquette : B&B Graphic - Tél. 01 42 73 23 69

ISSN : 1632-3645

Dépôt légal : Dès la parution

© Tous droits réservés

**2020**

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

FRANÇOIS LEBLOND

7

### PARTIE 1

#### COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

#### ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DE NOTRE ÉCONOMIE

13

##### LE NIVEAU RÉGIONAL

INTRODUCTION DU PRÉSIDENT  
DE L'ASSOCIATION DE RÉGIONS DE FRANCE, ARF

##### GOUVERNANCE

LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE ET LA NOTION D'AGILITÉ

##### PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES :  
L'HYDROGÈNE, UNE NOUVELLE FORME D'ÉNERGIE

LA RÉGION NOUVELLE AQUITAINE :  
LE COMPTEC, POUR UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE VOLONTAIRE  
LE SOUTIEN AU VIGNOBLE DE BUZET

DANS LES HAUTS DE FRANCE :  
LA MÉTHANISATION, UNE AMBITION DE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE CONCERTÉE

##### LE NIVEAU DÉPARTEMENTAL

INTRODUCTION DU PRÉSIDENT  
DE L'ASSOCIATION DES DÉPARTEMENTS DE FRANCE, ADF

##### GOUVERNANCE : LA NOTION D'AGILITÉ, SOUTIEN DU RAPPROCHEMENT DE DÉPARTEMENT

LES HAUTS-DE-SEINE, LES YVELINES ET LE C2DI

##### PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

GIRONDE, PARTENARIAT AVEC L'ENTREPRISE GARNOT :  
FOURNITURE D'ÉNERGIE

LA MANCHE : ACTIVATEUR D'ÉNERGIE

HAUT-RHIN : BIOMASSE POUR LE RÉSEAU DE CHALEUR DE LA VILLE

##### LE NIVEAU COMMUNAL ET INTERCOMMUNAL

INTRODUCTION DU PRÉSIDENT  
DE L'ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE, AMF

##### GOUVERNANCE

UNE INTERCOMMUNALITÉ VIVANTE : LA VALLÉE DE CHAMONIX  
DÉFENSE DU TISSU URBAIN AU CŒUR DE LA VILLE DE MOULINS  
CHARTRE DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL, VILLE DE TROYES

##### PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

EIFFAGE, MOTEUR D'INNOVATION DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ECOQUARTIER D'EIFFAGE, VILLE DE CHATENAY-MALABRY  
PLAINE-SAINT-DENIS ET RÊVES DE SCÈNES URBAINES

### PARTIE 2

#### ENTREPRISES INNOVANTES À DISPOSITION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

PROPOSITIONS DE L'ASFA EN MATIÈRE DE CIRCULATION

PROPOSITIONS DE RAZEL-BEC POUR LA GESTION  
COMMUNALE DES DIFFÉRENTS FLUX

73

|  |            |
|--|------------|
| <b>PARTIE 3</b><br><b>ACTION LOCALE DES AUTRES PARTENAIRES</b><br><b>DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b><br>DÉVELOPPEMENT DURABLE, FONDEMENT ET SOURCE<br>D'INNOVATIONS DANS LA FORMATION DES PAYSAGISTES<br>RÉPARER LES VILLES ET LES TERRITOIRES<br>LA SOUSTRACTION POSITIVE<br>L'AFNOR, UN OUTIL AU SERVICE DES RÉGIONS<br>ASSISES DE LIBERTÉS LOCALES, QUELLES RELATIONS<br>ENTRE L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES ? | <b>89</b>  |
| <b>PARTIE 4</b><br><b>DÉVELOPPEMENT DURABLE SOUTIEN DE L'ACTION</b><br><b>DES ARCHITECTES A L'EXTÉRIEUR : AFEX</b><br>L'ARTICLE DE L'AFEX  | <b>123</b> |
| <b>PARTIE 5</b><br><b>NOUVELLE LOI DE DÉCENTRALISATION</b><br><b>QUI APPUIE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b><br>LA LOI DE DÉCENTRALISATION DEMANDÉE PAR LES ÉLUS,<br>L'APPORT POSSIBLE DE LA COFHUAT DANS LE DOMAINE DU LOGEMENT<br><br>UN ENJEU AU QUOTIDIEN : LA QUALITÉ RÉELLE DE LA PERFORMANCE<br><br>CONCLUSIONS PAR FRANÇOIS LEBLOND  | <b>131</b> |

Lorsqu'il m'a été demandé de présider la Cofhuat il y a 20 ans, je venais d'accomplir 22 ans de suite d'administration territoriale dont 10, 5 de préfet et 3,5 de préfet de région. Cette expérience professionnelle m'avait convaincu de l'importance des collectivités territoriales dans les destinées de notre pays.

Celles-ci n'ont cessé de diversifier leurs missions, la dernière en date concerne le développement durable. Tenant compte de ces réalités majeures, j'ai toujours veillé à ce que les services placés sous ma responsabilité comprennent que le rôle de l'État avait changé et qu'ils devaient désormais agir d'une façon nouvelle.

En arrivant à la Cofhuat, j'ai rappelé cela au conseil d'administration et j'ai modifié profondément le rôle que j'entendais donner à cet organisme, créé du temps de la toute-puissance de l'État dans les domaines du logement et de l'urbanisme. J'ai ainsi

progressivement donné la parole à des acteurs considérés jusqu'alors comme subordonnés et dont l'action est essentielle au résultat, je les avais rencontrés tout au long de ma carrière et je les avais écoutés. Cela avait été vrai dans le cas du développement de la ville nouvelle de Marne la Vallée, dans celui de la suppression de squats dans Paris, dans l'accélération de la construction de la ligne de TGV Valence Marseille, de l'autoroute reliant Clermont-Ferrand à Bordeaux, dans l'application dans le Var de la loi Littoral, dans l'autorisation de construire un grand équipement touristique, Vulcania. Partout, je m'étais opposé au manque d'esprit de dialogue de services et je leur avait demandé de changer. En prenant en charge La Cofhuat, je voulais donc poursuivre dans cette voie, naturellement d'abord en valorisant les résultats des organismes faisant partie de son Conseil d'Administration mais en faisant désormais appel à des personnalités aux responsabi-

lités le plus diverses, jusque-là oubliées de nos débats. Ainsi nous nous sommes intéressés à la politique de la ville en montrant qu'elle n'était pas seulement une question d'urbanisme mais que les résultats obtenus ne pouvaient l'être que par l'implication de toutes sortes de partenaires dans les domaines économiques, culturels et sociaux. Bien vite beaucoup de ces personnalités nous ont rejoints, certains ont écrit dans la revue que nous avons fondée. Dans le domaine de l'accès au très haut débit, nous avons privilégié le satellite qui permet de résoudre les difficultés propres aux endroits isolés et dont la promotion est insuffisante. Le fret ferroviaire, chaque année en réduction, ne peut subsister sans la mise en place de la concurrence, nous avons valorisé l'ensemble des acteurs concernés. En matière d'environnement, nous avons souhaité un meilleur dialogue entre les différents intérêts concernés. Dans la mise en place d'éoliennes, par exemple, nous avons demandé que soit respectée la défense du patrimoine.

Tout montre que l'État seul ne peut obtenir les résultats qu'il appelle de ses vœux. L'actualité nous en donne l'exemple. Les mesures prises pour freiner le développement du coronavirus étaient nécessaires mais, dans leur application, les questions de procé-

dures ont souvent pris trop de place. Quand le journal télévisé montre une femme d'un certain âge, assise sur un pliant sur une plage déserte qui se voit délogée parce que le règlement est de marcher et non de s'asseoir, on est dans le royaume du père Ubu, quand les enseignants du primaire reçoivent une circulaire de 54 pages pour leur dire ce qu'ils doivent faire, on pourrait probablement leur faire davantage confiance, quand un marchand de journaux se voit refuser l'accès à un marché de Paris parce que ce qu'il vend n'est pas de la nourriture, on est au comble du ridicule.

Les collectivités territoriales ont toute leur place dans la lutte contre l'excès de technocratie, c'est pourquoi nous avons applaudi à la création de « territoires unis » sous l'impulsion du président du Sénat, Gérard Larcher. Le rassemblement de l'association des régions de France, de celle des départements et de l'association des maires, développera les relations entre des élus attelés à des tâches complémentaires et constituera un progrès majeur. Les dossiers aujourd'hui traités par la Cofhuat doivent désormais être examinés au regard de cette nouvelle phase de décentralisation. C'est le double objet de ce livre : montrer par des exemples concrets le rôle que joue, dans nos domaines de compétence, chaque échelon

de l'administration territoriale et engager le dialogue avec chacun d'entre eux en présentant quelques exemples du savoir-faire de nos membres qui peut être utile à l'accomplissement de leurs missions.

Dans cette double perspective, le livre rassemble des exemples d'actions, conduites en des parties diverses du territoire, devant exclusivement leur existence à des élus de terrain ou à des entreprises performantes présentes sur place. Les difficultés économiques et sociales qui sont à craindre après cette pandémie, exigeront plus que jamais une agilité territoriale.

Un sujet majeur : le logement et l'urbanisme apparaît, d'abord, au maire dans sa réalité humaine. C'est de ne pas l'avoir compris que l'on a, dans le passé, privilégié les grandes surfaces en périphérie

des villes aux dépens du commerce du centre, que l'on a construit en des endroits où seul le coût modeste du foncier était le facteur retenu pour la localisation. Une association des échelons territoriaux contribuera à l'émergence d'une approche nouvelle de ces sujets.

Nous souhaitons que les réussites exposées dans ce livre fassent des émules. Nous inscrirons dans nos prochaines publications d'autres exemples que le dialogue nouveau qui se sera instauré permettra de mettre en évidence.

J'achève cette introduction en remerciant tous ceux qui ont répondu à notre appel malgré les difficultés actuelles de communication qui ont, malheureusement, retardé la sortie du livre.



## PLAN DU LIVRE

La récession qui s'annonce après la pandémie actuelle rend un peu surréaliste le terme de développement et montre que dans les analyses faites jusqu'ici, les questions de sécurité ont été oubliées. Sans se lamenter sur les erreurs passées, l'objectif aujourd'hui est de freiner la chute de la production et des services.

Cela ne pourra se faire sans une participation de tous les niveaux de responsabilités et sans la mise en place de pratiques nouvelles de la part des administrations d'État, le mot d'ordre étant celui d'agilité. Tel reste l'objet du livre dont le plan a été fixé avant la pandémie mais qui doit s'enrichir des événements récents.

Nous avons voulu donner la parole à des acteurs de terrain qui ont pris, au cours des dernières années, de multiples initiatives et sur qui reposent des changements durables. Il est aussi de les aider à réussir ces opérations en leur indiquant quels

organismes peuvent leur apporter leur concours sur certains sujets difficiles à traiter dans la législation existante. Il est enfin de les entendre pour permettre au législateur de voter des textes de décentralisation qui facilitent les bonnes réponses aux enjeux majeurs d'aujourd'hui.

Le message de l'État doit tenir compte de la situation présente. Il doit plus que jamais reconnaître les initiatives qui n'émanent pas de lui et les soutenir quand il les pense, a priori, bonnes. Chacun des différents niveaux d'administrations territoriales a réalisé, au cours des dernières années, des efforts pour agir avec plus d'efficacité, la notion d'agilité prend toute son importance à cet égard.

Pour faciliter ces changements sur le terrain, nous avons proposé aux responsables des associations d'élus concernées d'être désormais membres du conseil d'administration de la Cofhuat et de défendre avec nous ces évolutions nécessaires.

Beaucoup d'entreprises concernées, publiques et privées, aimeraient élargir leur marché à des collectivités nouvelles et sont parfois freinées dans leur volonté par une législation dont ils ne connaissent pas les subtilités, le livre doit générer à cet égard chez les parties prenantes des contacts utiles.

De nombreux partenaires interviennent sur l'ensemble de la France. C'est d'abord vrai dans le domaine de l'habitat- l'USH, un des fondateurs de la Cofhuat, qui soutient aujourd'hui l'innovation sur l'ensemble du territoire.

C'est aussi le cas des autres acteurs de la politique du logement qui luttent ensemble contre la pénurie, contre la dégradation du bâti et contre les erreurs du passé. Nous leur avons régulièrement donné la parole au cours des dernières années et le livre doit être pour eux l'occasion de montrer leur rôle dans le redressement qu'il faut engager et cela avec le tissu des collectivités locales.

L'action conjuguée de ces différents acteurs aujourd'hui, doit permettre à la France d'être davantage présente à l'étranger, même dans la conjoncture difficile actuelle. Nos architectes réunis dans l'APEX peuvent intégrer les résultats de ce partenariat, dans les offres de concours qu'ils font en différentes parties du monde.

La Cofhuat qui est la branche française de la Fihuat, s'efforce de participer à cette ouverture vers l'extérieur et de les aider.

Les textes relatifs à la décentralisation, qui seront délibérés par le Parlement quand la pandémie actuelle aura été vaincue, doivent combattre les freins juridiques et financiers de ces politiques modernes. Les contacts nécessaires à la réalisation du livre permettent de faire des propositions en ces matières. Les graves difficultés engendrées par le présent fléau ne seront utilement combattues qu'en faisant contribuer toutes les parties prenantes, plus encore qu'aujourd'hui, au résultat.

C'est en valorisant les bonnes pratiques que les travaux de la Cofhuat seront utiles.

De ces observations découle le plan de l'ouvrage.



**PARTIE 1**

**COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
ET DÉVELOPPEMENT DURABLE  
DE NOTRE ÉCONOMIE**

*Nous donnons d'abord la parole aux présidents de l'ARF, de l'ADF, de l'AMF pour qu'ils rappellent aux noms de leurs adhérents les objectifs qu'ils visent en cette matière pour défendre l'emploi des différentes populations qu'ils ont en charge chacun dans leur domaine de compétences à traiter.*

## NIVEAU RÉGIONAL

### INTRODUCTION DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES RÉGIONS DE FRANCE, L'ARF

RENAUD MUSELIER

Les présidents de régions, dans la crise que nous vivons, ont payé de leur personne pour rechercher les solutions que l'État seul ne pouvait maîtriser. Ils ont répondu présent pour apporter des réponses immédiates et des mesures exceptionnelles de soutien aux entreprises, aux associations, aux citoyens.

Les missions que la loi assigne aux régions en matière d'aménagement du territoire et de défense de l'environnement vont plus que jamais leur permettre de faire face aux défis de reconstruction et de transformation qui se posent à nos territoires sur le temps long. Clarifiées et renforcées, elles donneront sa pleine consistance à l'action de la région pour impulser, coordonner et animer efficacement les politiques publiques des différents niveaux de collectivités en conformité avec leurs grands documents programmatiques transversaux et thématiques (stratégies régionales, feuilles

de routes, schémas). Ce rôle n'est pas toujours suffisamment connu au niveau national, c'est pourquoi il est temps de réparer cette faiblesse.

Le livre que publie la Cofhuat souligne un rôle essentiel de la Région, celui de contribuer au développement durable en fixant les lignes directrices et en assumant les compétences reconnues à cet effet par la loi.

Les articles que nous avons proposés témoignent de la volonté des élus de prendre des initiatives originales qui améliorent la place de la région dont ils ont la charge en ces matières : en Île-de-France, un mode de gouvernance radicalement nouveau qui vient encore de prouver son efficacité, à partir de la notion d'agilité, en Nouvelle-Aquitaine, un partenariat avec des entreprises innovantes, dans les Hauts-de-France, la mise en place d'une réflexion propre au littoral qui



tienne compte de la spécificité de cette partie de son territoire, en Auvergne-Rhône-Alpes, le développement de l'hydrogène comme source d'énergie, en partenariat avec Michelin et une action vigoureuse pour l'élimination des déchets.

La Cofhuat, association reconnue d'utilité publique, s'efforce de combattre une démarche trop parcellaire et parfois excessivement technocratique, des sujets relatifs à l'habitat, à l'urbanisme, à l'aménagement du territoire et à l'environnement, elle a pour cela besoin du concours des élus. Elle nous a proposé de décrire dans ce livre des actions exemplaires que nous voulons mettre en valeur.

En nous donnant la parole, elle nous permet d'insister sur des sujets que nous sommes seuls à traiter à une échelle stratégique et dans toutes leurs composantes.

Le dialogue se poursuivra au cours des prochains mois dans d'autres domaines comme celui du logement ou des transports, sujets qui resteront, après les moments difficiles que vit notre pays aujourd'hui, des préoccupations majeures pour lesquels l'analyse géographique doit avoir toute sa place.

En traitant ces différents sujets nous pourrions enrichir la loi de décentralisation que le Parlement discutera dans quelques mois. Les textes perdraient une partie de leur valeur s'ils n'englobaient pas l'ensemble des domaines dans lesquels nous nous impliquons, élus des régions, des départements et des communes. Nous la remercions de mettre ainsi en avant ces préoccupations.

## GOUVERNANCE

### LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE ET LA NOTION D'AGILITÉ

FABIENNE CHOL

DIRECTRICE ADJOINTE EN CHARGE DES RESSOURCES HUMAINES  
RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

La majorité élue en Île-de-France en 2015 s'est fixé comme objectif une remise en cause de la manière de fonctionner de l'ensemble des services. Les nouvelles méthodes de travail devaient soutenir sa volonté de faire du développement durable le dénominateur commun de l'ensemble des activités qu'elle conduit ou accompagne.

L'analyse de base est venue de la constatation de la disparité des 11 sites parisiens, de leur partage en bureaux fermés, de leur affectation en fonction du rang que l'on occupe dans la hiérarchie. Tous ces éléments empêchent de rapprocher ceux dont les travaux concourent au même objectif.

L'exécutif régional a donc décidé de prendre une décision majeure, celle de rassembler toutes ses activités en un site unique nouveau. Celui-ci a été situé à Saint-Ouen dans la petite couronne. Le bâtiment a été construit spécifiquement pour permettre la mise en œuvre de nouvelles méthodes communément réunies sous le terme d'agilité.

L'objectif est triple, rééquilibrer la région au cœur du territoire, rassembler 100 % des agents en un lieu unique, réduire par là le train de vie de la région par suppression des loyers versés jusque-là. En rassemblant les effectifs, ce sont plus de 8 000 heures de temps de transports d'un site à l'autre qui sont économisées chaque année.

Dans sa démarche, la Région a cherché son inspiration dans des exemples qu'elle a cherchés en France et à l'étranger. En France, c'étaient des entreprises privées qui avaient fait de l'agilité un de leurs objectifs : la Société Générale, Axa, l'Oréal, Danone. À l'étranger, les exemples sont venus aussi de la Belgique et ils sont d'inspiration publique : la Sécurité Sociale et le ministère de Transports

#### UNE STRATÉGIE

Libérer le travail pour donner de nouveaux leviers d'action aux équipes, faire confiance aux agents, déconcentrer la prise de décision, redonner des marges de liberté pour être plus agile, simplifier les



© Région Île-de-France

processus et bâtir les conditions d'une prise d'initiative.

C'est cette attitude qui est la base d'une politique de développement durable. Celui-ci exige de traiter ensemble tout ce qui est interconnecté, ce qui ne peut être obtenu avec les méthodes traditionnelles.

#### UN MANAGEMENT NOUVEAU

Les encadrants doivent faire évoluer profondément leur rôle, passant d'une posture de contrôle à celle de leader au service de ses équipes.

Pour faire évoluer les managers vers un rôle de facilitateurs, la Région a accompagné ses 250 encadrants en créant un "campus des cadres" dès 2017. Ensemble, ils ont co-construit la charte managériale fondée sur les valeurs d'autonomie, de confiance et

de sens collectif et ont anticipé le management des équipes à distance avant généralisation du télétravail.

Des conférences ont été suivies par plus de 1 650 agents (la région compte 8500 agents implantés dans 465 lycées et 1 750 au siège)

Pour permettre à ceux-ci de toucher du doigt le projet envisagé et de s'y préparer au mieux, près de 600 d'entre eux ont effectué des visites d'organisations innovantes comme celles citées plus haut.

#### ESPACE DE TRAVAIL

Les nouveaux espaces constituent des outils. C'est l'usage qui en détermine la valeur. Pour le changer, il faut donc s'atteler à une véritable évolution de la culture organisationnelle.



© Campus cadres - Région Île-de-France

En quittant le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris, les agents du siège quittent aussi ce qui constitue un élément central de la bureaucratie, l'attribution des bureaux individuels en fonction des grades hiérarchiques. Désormais 100 % des effectifs sont en open space (y compris la direction générale) et disposent des mêmes outils de travail. Un changement important aussi bien symbolique que pratique pour un travail plus collaboratif et transversal.

Pour aller plus loin, il a été proposé aux agents d'expérimenter le flex office, une organisation des espaces de travail qui repose sur la non-attribution de bureaux individuels. Son objectif : permettre aux agents d'avoir la liberté de choisir leur espace de travail selon leurs besoins et leurs attentes. En deux ans, le travail en flex office a été adopté par près d'un agent sur trois. Au départ, on peut comprendre que beaucoup d'agents aient été angoissés de quitter leur bureau, cette peur a été assez vite vaincue.

Pour de nouveaux modes de collaboration, des salles de créativité (FabLab) sont mises à disposition. Le management visuel issu des méthodes agiles se développe fortement et vient nourrir le management à l'objectif et par projets.

Ainsi répond-on à la critique majeure que l'on fait à l'administration, celle d'être divisée en silos qui privilégient la procédure par rapport à l'objectif.

**En sortant des techniques de travail habituelles, en s'appropriant l'ensemble des nouveaux espaces de travail, les équipes de la Région développent le travail en "mode projet" qui favorise la culture de la transversalité. Cela a permis de développer en interne, avec une équipe constituée**

**de toutes pièces, sans logique hiérarchique, une application gratuite d'apprentissage des langues à destination des Franciliens : QIOZ.**

En parallèle, les équipes adoptent le management de projet "visuel". Ce type d'organisation du travail collectif est diffusé au sein de plusieurs pôles et directions. Ces méthodes agiles traduisent les valeurs de confiance, de responsabilité et de sens du collectif portées par la charte managériale co-construite par l'ensemble des managers.

## NUMÉRIQUE

Sur le plan numérique, la mobilité aussi est placée au cœur du travail

Tous les agents du siège disposent désormais d'un ordinateur portable pour faciliter la mobilité du travail. 71 % des effectifs dont les fonctions sont télétravaillables (soit 1 400 agents) exercent 1 ou 2 jours de travail à distance chaque semaine (un nombre qu'il s'agit de fixer avec son manager, auprès de qui la décision a été décentralisée car ce sont ceux qui sont le plus proches des réalités).

Selon un sondage interne, 98 % des agents sont satisfaits de l'opportunité de pouvoir télétravailler. C'est là un gage de qualité de vie professionnelle autant qu'un acte éco-responsable : on estime à 80 000 heures le temps de transport économisé chaque année par les agents du siège.

Pour permettre le télétravail, un grand travail de dématérialisation des archives et des dossiers est en cours avec 12 000 dossiers agents dématérialisés, des feuilles de paie 100 % digitales, la signature électronique.

Tout est fait pour simplifier le travail et diminuer le temps passé sur des tâches à faible valeur ajoutée. Cette digitalisation induit également un impact positif sur l'environnement : elle a permis de passer de 10 millions de feuilles de papier consommées chaque année à moins de 1 million.

**La dématérialisation génère un nouveau flux de données qui permettent d'engager la Région sur la voie des services publics numériques. Pour cela, une équipe projet développe la Smart Plateforme : un espace digital destiné aux entreprises, associations et startups en demande de données publiques. Pour la développer, l'équipe projet organise son travail sous forme de "Sprints" : c'est-à-dire des cycles itératifs courts de 3 à 6 semaines chacun.**

## BILAN

Selon un sondage mené 3 mois après l'emménagement, 77 % des agents sont satisfaits de leur nouvel environnement de travail et 81 % estiment qu'il favorise la collaboration.

Pour les agents en flex-office (près d'un agent sur trois), 80% estiment que ce mode d'organisation favorise les échanges et 71 % qu'il renforce la collaboration avec le manager

La transformation du travail menée à la région IDF s'impose désormais comme le modèle pionnier pour les services de l'État en France. Mais c'est aussi une source d'inspiration pour les organisations privées. L'ensemble des ministères a été accueilli pour partager

la stratégie de transformation et les entreprises du CAC 40 viennent souvent organiser leurs comités de direction dans le nouveau siège. En un an, la Région a accueilli plus de 2 000 visiteurs.

Cette nouvelle organisation du travail offre un gain de réactivité considérable. Celui-ci s'est notamment matérialisé lors de la période exceptionnelle de la grève des transports en décembre. Alors que celle-ci aurait pu provoquer des difficultés dans la réalisation des missions de la région, la continuité du service public été assurée.

L'ensemble des actions régionales se sont maintenues durant la période : le budget 2020 a pu être finalisé et voté comme cela était défini en amont. Enfin, Ile de France a réalisé en 2019 une année record en termes de réalisations d'investissements. C'est là le signe que les nouveaux modes de travail permettent d'assurer la productivité des équipes grâce à l'agilité organisationnelle.

Pour réussir ces changements majeurs, il fallait de la continuité dans l'inspiration, une même équipe dans un temps suffisamment long. C'est ce qui s'est passé. La Région Ile de France peut, notamment grâce aux méthodes qu'elle a progressivement mises en place, se voir confier des fonctions nouvelles, un rôle de coordination dans des domaines aujourd'hui dispersés. La future loi de décentralisation devrait comprendre des dispositions favorisant cette évolution. On devrait viser une plus grande cohérence des actions conduites à différents niveaux par les différents acteurs et corriger les doublons actuels.

## PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

### LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES : L'HYDROGÈNE, NOUVELLE FORME D'ÉNERGIE

FABIO FERRARI  
CEO DE SYMBIO

Le "Monde d'Après" que de nombreux citoyens appellent de leurs vœux peut-il vraiment émerger à l'issue de la crise sanitaire ? Sera-t-on capable de dessiner ce monde plus "vert" et plus respectueux de l'humain lorsque le taux de chômage et les chiffres des déficits remplaceront le nombre de décès liés au COVID dans les bulletins d'information ? Une chose est sûre : en matière de transition énergétique et de lutte contre la pollution, il existe des réponses industrielles pertinentes, capables de participer à la compétitivité de la France au niveau mondial et de contribuer au dynamisme des territoires. Symbio est une des parties prenantes de cette réponse, qui se doit naturellement d'être collective.

Filiale de Michelin et Faurecia depuis fin 2019, Symbio est en effet un acteur clef de cette nouvelle mobilité zéro-émission qui se développe très rapidement dans certaines parties du monde : la mobilité électrique hydrogène. La Chine a ainsi lancé un plan national visant à produire (et exporter en partie !) un million de véhicules d'ici à 2030, le Japon talonne dans les chiffres, alors que la Corée en prévoit déjà trois fois

plus à horizon 2040. En France, le plan national hydrogène 2018 ambitionne de mettre sur les routes 50 000 véhicules de ce type au cours des dix prochaines années - sans que la production et l'export ne soient (encore) pris en compte dans cette donnée.

Il faut dire que la mobilité hydrogène offre de nombreux atouts. Au niveau environnemental, elle est ainsi zéro-émission car électrique - les véhicules ne rejettent que de l'eau. Et si son bilan global en la matière, depuis la production de l'hydrogène au pot d'échappement, dépend naturellement du mix énergétique de chaque pays, le développement de l'hydrogène "vert" est définitivement sur les rails en France et en Europe avec la multiplication des projets d'électrolyseurs et le développement des énergies renouvelables.

Au-delà, les véhicules hydrogène offrent deux avantages clefs aux utilisateurs : le "plein" s'effectue en quelques minutes seulement, et l'autonomie est au moins doublée par rapport aux modèles à batterie seule. De quoi séduire avant tout les professionnels. De plus en plus contraints par les restrictions d'accès aux centres-villes, ces derniers souhaitent en effet se

convertir au zéro-émission, sans pour autant changer radicalement leurs habitudes (gestion des tournées, attente pour faire le plein etc.).

Ceci explique que les premiers véhicules hydrogène soient à leur attention : Renault a annoncé le lancement de Kangoo Z.E Hydrogen et de Master Z.E Hydrogen, équipés par Symbio, en octobre dernier. PSA conçoit aussi un utilitaire, prévu pour 2021. Les Toyota Mirai et les Hyundai Nexo sont utilisés uniquement par les professionnels du taxi en France. Les bus aussi passent à l'hydrogène, la contrainte de charge rendant compliqué l'usage de la batterie seule. Un plan 1 000 bus est ainsi lancé en France et Symbio équipe déjà le modèle de Safran, utilisé dans le nord de la France. La mobilité hydrogène apparaît ainsi comme un complément indispensable à la technologie batterie pour accélérer la transition énergétique des transports.

Mieux : elle est une opportunité industrielle pour la France, pour ses territoires et pour l'Europe. Une opportunité dont Symbio entend, en partie, écrire l'histoire. A l'inverse de ce qui s'est produit dans d'autres secteurs "verts", le pays n'est en effet pas (encore) en retard en matière de création de valeur sur la mobilité hydrogène : non seulement de nombreuses entreprises sont actives sur la production et la distribution de l'hydrogène nécessaire aux véhicules (ENGIE, EDF, McPhy, Air Liquide etc.), mais les deux grands constructeurs automobile français - qui sont bien positionnés sur le segment des utilitaires au niveau mondial - s'y sont lancés. Symbio, qui bénéficie désormais du soutien de deux grands groupes eux-mêmes investis dans l'hydrogène depuis de nombreuses années (Michelin et Faurecia), est quant à elle positionnée sur ce qui constitue le cœur de la valeur dans les véhicules: le système

hydrogène, c'est-à-dire l'ensemble constitué de la pile à hydrogène et des composants clés associés, qui transforme l'hydrogène des réservoirs et l'oxygène de l'air en eau (qui sort du véhicule), en chaleur et surtout en électricité, pour alimenter le moteur et la batterie.

Plus précisément, Symbio a défini des systèmes - appelés StackPack® - qui ont le double avantage de s'intégrer plus facilement dans les véhicules (les composants sont pré-validés) et de répondre à une large gamme de besoins.

L'entreprise possède par ailleurs des atouts compétitifs clés qui lui permettent d'afficher de solides ambitions : devenir un équipementier leader mondial de la mobilité hydrogène à horizon 2030, avec plus d'un milliard d'euros de chiffres d'affaires - pour rappel Symbio, start-up créée en 2010, ne comptait qu'une cinquantaine d'employés en 2018 et dépasse déjà les 200 ! Sa technologie est en effet éprouvée (les premiers Renault Kangoo équipés ont parcourus plus de 3 millions de kilomètres) et l'entreprise, comme la plupart de ses concurrents au niveau européen et mondial, est désormais entrée dans une phase qui sera décisive en matière de positionnement des acteurs et d'avantages concurrentiels : l'industrialisation.

La montée en volume est en effet, aujourd'hui, le premier défi pour les équipementiers en systèmes hydrogène, leurs sous-traitants, et plus globalement pour l'ensemble de la filière. La technologie étant éprouvée - même si les améliorations sont continues, en termes de durabilité, de taux de platine etc. - les acteurs qui prendront les premières places mondiale sont ceux qui réussiront le plus rapidement possible à maîtriser la courbe des coûts. Symbio est engagée dans



## LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES AMBITIONNE DE DEVENIR LE PREMIER TERRITOIRE À HYDROGÈNE EN FRANCE ET EN EUROPE

Elle veut, dans ce cadre, devenir une région leader sur le développement durable et accélère le développement de l'hydrogène comme vecteur énergétique propre. C'est dans cette perspective que la région a candidaté à l'appel à projet européen Blending Call 2017 en présentant un projet d'envergure sur le déploiement de la mobilité zéro émission sur son territoire.

Le programme zéro émission valley a pour objectif de faire d'Auvergne-Rhône-Alpes, la région leader de la mobilité hydrogène en Europe en accélérant le déploiement de véhicules à pile à combustible

et de stations hydrogène dans toute la région.

Avec l'appui de l'Europe, la région va accompagner la mise en circulation de 1 000 voitures à pile à combustible, 20 stations de recharge d'hydrogène et 15 électrolyseurs pour produire de l'hydrogène sans rejet de CO<sup>2</sup>.

15 M euros sur un total de 70 M sur 10 ans sont à la charge de la région en partenariat avec Michelin et Engie.

Sont concernées 55 entreprises, 26 laboratoires de recherche et 8 collectivités.



Fonctionnement d'un véhicule hydrogène. L'exemple de Renault Kangoo Z.E Hydrogen.

1. Le moteur électrique assure une propulsion zéro émission.
2. La pile à hydrogène produit de l'électricité à bord.
3. La batterie et la pile hydrogène alimentent le moteur.
4. La batterie se recharge sur le secteur, l'hydrogène à la station.

cette course : l'usine qu'elle prévoit de construire en périphérie de Lyon devrait avoir la capacité de produire rapidement des dizaines de milliers de StackPack® à destination de la France, de l'Europe et du monde entier.

Au-delà, le projet est de construire un site modèle regroupant plusieurs entreprises, avec des activités de recherche et de formation, capable de rayonner au-delà des frontières et de créer des emplois locaux. Il est naturellement soutenu par la Métropole de Lyon et par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, qui regroupe un très grand nombre d'acteurs de la filière (Michelin, Ataway, le CEA, la CNR etc.) et a été précurseur en matière de déploiement de la mobilité hydrogène



Composé d'une pile à hydrogène (et des composants clés qui permettent d'optimiser son fonctionnement (boucle air, hydrogène etc.), le StackPack M de Symbio est particulièrement adapté aux véhicules utilitaires, SUV et bus. En mode multiple, il convient aussi aux véhicules plus lourds de type camions.

(projet Zero Emission Valley).

Symbio gagnera-t-elle cette course ? Cette dernière étant d'ampleur mondiale, une partie de la réponse est aujourd'hui entre les mains des autorités. Face à la Chine en particulier qui soutient massivement ses entreprises pour qu'elles prennent une longueur d'avance, l'Europe et la France appelé à la construction d'une véritable "Chaîne de valeur stratégique hydrogène" - selon le terme consacré - il y a quelques mois. Les entreprises - dont Symbio - ont répondu présent. Il ne reste plus aux autorités qu'à aller au bout de la démarche, au nom de la Relance Verte ("Green Deal") et de ce "Monde d'Après" que chacun espère en tant que citoyen.

## PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

### LA RÉGION NOUVELLE AQUITAINE : LE COPTÉC, POUR UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE VOLONTAIRE

JEAN-FRANÇOIS LOUINEAU  
DIRECTEUR DU COPTÉC

Au niveau mondial, les savoirs scientifiques sur les dérèglements climatiques et ses impacts sont nombreux, robustes et alarmants. En Nouvelle-Aquitaine, à la demande de la Région, le collectif scientifique AcclimaTerra a publié, en juin 2018, l'ouvrage : "Anticiper les changements climatiques en Nouvelle-Aquitaine". Les impacts territoriaux actuels et attendus à court et moyen terme sont très conséquents.

Au plan social, la précarité énergétique des ménages est régulièrement mise en exergue, au-delà des statistiques INSEE, par la Fondation Abbé Pierre. La vulnérabilité énergétique de familles résidant en zone rurale a participé aussi, à l'automne 2018, à l'embrasement spontané du mouvement des gilets jaunes. L'usage immodéré de l'énergie d'origine fossile affecte, à l'échelle internationale, la planète Terre et en premier lieu les populations les plus fragiles.

La transition énergétique devient donc une urgence et une priorité pour nombre de décideurs publics, en charge de l'intérêt général et en responsabilité d'assu-

rer un avenir durable ou plutôt soutenable pour tout un chacun.

L'Accord de Paris sur le climat (2015) au titre de la convention cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC), le nouveau Paquet Énergie-climat de l'Union européenne et ses Directives, la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte (2015) et la loi Énergie-climat (2019) fixent des objectifs ambitieux à pas de temps connus sur le court et le moyen terme. Les ambitions sont là, les objectifs et les trajectoires sont connus et les déclarations sont légion.

Pourtant, les résultats comme l'ont montré les membres du Haut conseil pour le climat dans leur premier rapport de juin 2019 sur la neutralité carbone pérennent, patinent... Ils ne sont tout simplement pas à la hauteur des enjeux énergétiques et de la réponse à apporter pour contenir le réchauffement climatique sous les 2 degrés à l'horizon 2100.

La loi NOTRe (2015), a reconnu l'action des Régions et leur rôle de cheffe de file et d'initiateur/coordonateur

des politiques territoriales en faveur du climat et de l'énergie. Le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) comprend d'ailleurs un volet climat-air-énergie avec des objectifs quantifiés obligatoires. Cette nouvelle compétence renforce la responsabilité directe des Régions dans le développement durable, dont l'énergie est une clef d'entrée, tant pour les habitants (précarité énergétique), les collectivités (égalité territoriale) que pour les entreprises (compétitivité).

La Région Nouvelle-Aquitaine, regroupement de l'Aquitaine, du Limousin et du Poitou-Charentes, a dès sa création, au premier janvier 2016, pris la mesure de cet enjeu énergétique aux incidences économiques, sociales et environnementales importantes. L'énergie est



la clef du bon fonctionnement d'une société technologique et mobile. Aussi, la transition énergétique est devenue avec la préservation de la biodiversité, un fer de lance des politiques de la collectivité régionale.

La dynamique collective est essentielle pour que la transition énergétique soit une composante majeure du développement durable en Nouvelle-Aquitaine. Pour cela, la Région a eu le souci, à la fois, de renforcer la mise à disposition de données fiables sur la transition énergétique à travers l'Agence régionale d'évaluation environnement-énergie-climat et de structurer une démarche faisant une large place à la co-construction avec, par et pour les acteurs.

Aussi, sortir du flou pour les questions complexes, cesser le travail en silos ou en tuyaux d'orgue, donner confiance alors que les thématiques énergétique et climatique deviennent de plus en plus anxiogènes, partager les acquis avec le plus grand nombre, dynamiser la coopération, resserrer les liens entre les territoires et enfin tenir un cap sans jouer du "stop and go" : telles sont les volontés qui ont motivé la création, dès mai 2016, du Conseil permanent de la transition énergétique et du climat (COPTec).

**Le COPTec, organe transversal, à deux missions principales :**

**La première :** mobiliser l'ensemble des parties prenantes publiques et privées, à travers le Comité régional des acteurs de la transition énergétique et du climat (550 membres). Espace de gouvernance ouvert, c'est un lieu privilégié d'échanges, de partages et d'élaboration de propositions. Il enrichit les réflexions de la collectivité régionale. Ses ambitions peuvent être résumées ainsi : fédérer les énergies pour construire

demain dès aujourd'hui. Le COPTec organise semestriellement un Comité régional et des temps de production collective : les Ateliers des solutions. Ceux-ci reposent sur deux principes : être ouvert à la diversité par une recherche permanente de la transversalité et produire en co-construction des pistes de solutions et non pas "La" solution.

**La seconde :** dynamiser la transition énergétique et l'adaptation au climat dans toutes les politiques régionales au sein de l'administration régionale. Pour cela, le COPTec accompagne, conseille, expertise, propose, soutient l'ensemble des Pôles et Directions pour intégrer en amont et le plus possible la transition énergétique et l'adaptation au climat dans l'ensemble des dispositifs de la Région.

**Le caractère innovant est double :** une gouvernance ouverte à tous les acteurs publics et privés et une mission transversale permanente au sein de la collectivité régionale.

Pour renforcer le caractère transversal du COPTec au service de l'écosystème néo-aquitain de la transition énergétique et d'adaptation au climat, celui-ci a en charge le volet climat-air-énergie du schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité territoriale (SRADDET) ; Enfin, pour insuffler une vision globale selon le triptyque économie-social-environnement, il coordonne les travaux sur le développement durable au sein de la collectivité et l'implantation des Objectifs de développement durable 2030 de l'ONU dans les politiques.

La transition énergétique concerne l'ensemble de notre société : particulier, chef d'entreprise, association de services à la personne, élu d'une collectivité locale... L'énergie coûte cher, l'augmentation de son prix est sans retour et les impacts environnementaux de sa production sont mondiaux, notamment avec les émissions de gaz à effet de serre. Aussi, une transition réussie exige une vision globale donc une approche par le prisme du développement durable. Les débats, les échanges, l'appropriation collective, la solidarité, la co-construction, la coordination et le partage des succès à une échelle pertinente d'aménagement du territoire, la région, permet de démultiplier les solutions entre impératifs locaux et cohérence globale.

Si l'on devait emprunter au monde de la mobilité pour définir en un mot le COPTec, la définition serait celle de passerelle, ce pour rassembler des horizons différents, soutenir les "possibles" et multiplier les liens donc les partenariats au sein des territoires entre la diversité des femmes et des hommes.

Par ailleurs, pour accélérer l'action pour la transition écologique et énergétique et sans attendre l'adoption du SRADDET, la Région, à l'initiative de son Président, Alain Rousset, a adopté le 9 juillet 2019, la Feuille de route NéoTerra avec 86 nouvelles actions.

**Le COPTec en ligne :** <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/grands-projets/conseil-permanent-transition-energetique-climat-coptec.html#gref>

## PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

### LA RÉGION NOUVELLE AQUITAINE ET LE SOUTIEN AU VIGNOBLE DE BUZET

Les Vignerons de Buzet est une coopérative couvrant 1 970 ha, fondée en 1953 et connue depuis toujours pour revendiquer son indépendance et son esprit d'innovation. Depuis 2005, notre stratégie repose sur les trois piliers du développement durable, avec un positionnement pionnier en la matière.

Depuis 2019, deux pièces majeures se sont ajoutées à ses axes d'action : 17 ha de vignes dites "new âge" (venus s'ajouter au 160 ha déjà en exploitation avant-gardiste) où sont conduites différentes expérimentations visant à créer un vignoble résilient et autonome et le château de Buzet, dont l'objectif est d'établir un centre de formation et de recherches appliquées dédié à la transition agro-écologique.

L'ensemble de ces démarches fait écho à l'engagement pris par la Région Nouvelle Aquitaine en matière de viticulture durable. A ce titre, elles ont intégré le dispositif "VitiREV" porté par la Région dans le cadre du plan de route Neo terra, dont le but est de faire émerger les principes de la viticulture de demain.

Les Vignerons de Buzet testent différentes solutions pour permettre à la vigne de mieux répondre au changement climatique. L'enjeu est de taille : il s'agit de d'assurer la pérennité des exploitations (et par là du re-



*Le château de Buzet et son parc de 11 ha a été racheté par la coopérative.  
Objectif : devenir un centre de formation et recherches appliquées pluridisciplinaires sur les questions liées à la transition vers une agriculture régénératrice pour les sols et son territoire*

venu) de leurs viticulteurs adhérents dans un contexte environnemental et sociétal en pleine mutation. "Nous souhaitons en faire un vignoble auto-fertile, sans intrant issu de la chimie de synthèse ni irrigation. Plusieurs recherches y sont menées, avec des cépages résistants, des cépages méditerranéens... nous mêlons différentes techniques d'agroforesterie, de mode de conduite de la vigne, de type de porte-greffe... bref près de 30 modalités sous monitoring" indique Pierre Philippe, directeur général de la coopérative.



*Le territoire du vignoble des Vignerons de Buzet est un territoire riche de diversité, entre forêts, vignes, et autres cultures*

Le château de Buzet, avec son parc de 11 ha, emblème patrimonial, est quant à lui en passe de devenir un centre de formation et recherches appliquées pluridisciplinaires sur les questions liées à la transition vers une agriculture régénératrice pour les sols et son territoire. Le projet en est à sa mise en œuvre mais déjà, à titre d'exemple, un sociologue missionné par Les Vignerons de Buzet étudie les mécanismes collectifs de réticence à la transition écologique. L'association Château et Fabriques de Buzet a été créée pour valoriser ce patrimoine naturel et environnemental et en faire un lieu de ressources et d'inspiration.

"Une PME comme la nôtre n'a pas d'autre choix que d'être dans la constante anticipation du mouvement" décrit Pierre Philippe. "Sans des dispositifs d'accompagnement comme ceux déployés par la Région, notre

action se heurterait à des limites de ressources. Nous n'avons pas attendu l'émergence du concept de l'entreprise à mission pour nous rappeler le fondement même de notre organisation coopérative : œuvrer pour le collectif, sur notre territoire et pour le bien commun. Cette ambition a une efficacité démultipliée lorsqu'elle rencontre une dynamique territoriale. Dans ce contexte, le cadre régional apporte un soutien financier essentiel bien sûr, mais aussi une mise en lien des compétences et se place en cela en un réel "facilitateur" d'action".

#### Chiffres clés 2020 :

- 150 viticulteurs adhérents • 95 salariés
- 28 millions d'euros de chiffre d'affaires

## PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

### DANS LES HAUTS-DE-FRANCE : LA MÉTHANISATION, UNE AMBITION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERTÉE

JEAN-MARC JULIEN  
DÉLÉGUÉ RÉGIONAL DE LA COFHUAT

Hier terre minière et industrielle, le Nord-Pas-de-Calais a toujours été une terre agricole importante et cette vocation n'a fait que ce renforcée avec sa fusion avec la Picardie pour constituer la nouvelle région des Hauts de France.

L'enjeu du développement durable, priorité nationale, s'exprime dans ce vaste territoire à travers l'ambitieux programme REV 3 de la troisième révolution industrielle qui conjugue nouvelles technologies de l'information et le développement des énergies renouvelables. Dans ce nouveau contexte le développement de la méthanisation constitue un objectif de choix.

**Nous voulons à travers quelques extraits d'articles du site du Conseil régional des Hauts de France mettre en exergue que la concertation et la coordination des différents acteurs :**

État, Collectivités territoriales, milieux professionnels s'avère indispensable pour relever les défis que constitue le développement durable. Dans le cas présent au-delà de sa pertinence économique, sociale et

environnementale le choix de la méthanisation proposées pour trouver des alternatives aux énergies fossiles ou nucléaires n'a pu être trouvées qu'en partant des réalités locales et en se fondant sur une vision partagée par tous et d'une réelle alliance d'actions pour les mettre en œuvre

Réunie en session plénière, la Région Hauts-de-France a adopté en 2018 sa stratégie d'intervention régionale en matière de production énergétique en se prononçant pour un "mix énergétique" qui laisse la place à davantage de diversité.

Cette politique se situe évidemment dans le cadre de l'accord de Paris qui a fixé pour l'Union européenne, l'ambitieux objectif de réduire de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2030.

Pour la région, cette obligation débouche sur l'invention d'un nouveau modèle adossé à la production d'énergies décarbonées, impliquant notamment une augmentation forte de la part des énergies renouvelables (ENR).

### La méthanisation agricole

< Panorama des unités en Hauts-de-France >  
(2018-2021)

- **Nombre d'unités en fonctionnement : 41**  
- 38 en « voie liquide » (dont 2 en « méthanisation »)  
- 5 en « voie sèche » (4 « continue » + 1 « continue »)  
→ 33 en cogénération + 8 en injection biométhane (niveau GRDF)
- **Nombre d'unités en construction : 17**  
- 15 en « voie liquide » + 2 en « voie sèche continue »  
→ 7 en cogénération + 10 en injection biométhane
- **Nombre de projets : ~125**  
(associativement avec l'injection de biométhane)



Mais pas n'importe comment et n'importe lesquelles... Au cours des débats, l'exécutif a redit son opposition à tout nouveau développement de l'éolien. "La région compte actuellement 1 500 mâts, rappelle Philippe Rapeneau, vice-président LR chargé de la transition énergétique. 800 projets ont déjà obtenu l'autorisation et 700 dossiers supplémentaires sont à l'instruction. Cela porterait le total des éoliennes dans la région à 3 000. Nous disons "stop" ! Les Hauts-de-France produisent à eux seuls 25 % de l'énergie éolienne Française et cette part passera à un tiers à l'horizon 2030. En aucun cas nous ne pourrions aller au-delà".

L'idée de la Région : diversifier la production d'électricité décarbonée pour obtenir de l'État qu'il mette fin au mitage des plaines et collines. "Il est impensable que la part de l'hydraulique soit aussi infime dans une ré-

gion qui possède une telle frange littorale", estime Xavier Bertrand, qui plaide pour le développement des hydroliennes, mais aussi de la méthanisation ou du solaire. Ce dernier pouvant trouver sa place sur des friches industrielles polluées au point d'interdire toute construction à usage d'habitation, ou encore sur des bases aériennes abandonnées.

### DES OBJECTIFS AMBITIEUX DE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION DE BIOMÉTHANE

Dans le cadre des politiques de transition énergétique et de la démarche de Troisième révolution industrielle (Rev3) l'État et le conseil régional Hauts-de-France s'allient pour développer la méthanisation et contribuer directement aux objectifs de réduction de la consommation finale brute d'énergie et d'optimisation



de la gestion des déchets.

Une technique qui présente de nombreux atouts pour le territoire, notamment en participant à la lutte contre le réchauffement climatique, en transformant les biodéchets en digestat utilisable comme engrais, et en produisant du biogaz alternatif au gaz d'origine fossile. Elle produit localement des énergies renouvelables (biométhane, électricité, chaleur) qui remplacent des énergies fossiles et contribue ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre responsables du changement climatique.

Par ailleurs, pour les territoires où elle s'implante, la filière méthanisation contribue au maintien d'un tissu

agricole dynamique et au développement économique local tout en créant des nouveaux emplois directs et indirects non délocalisables (construction et équipement des sites, exploitation, maintenance, valorisation du digestat...).

Le préfet de la région Hauts-de-France et le président du conseil régional ont récemment réaffirmé leur attachement au développement de la méthanisation à travers un courrier à l'ensemble des intercommunalités de la région pour les encourager à diffuser la charte régionale signée en 2018. Cette charte vise à confirmer l'intérêt du développement de cette énergie renouvelable et à attirer l'attention des élus et des porteurs de projets sur les conditions de réussite des projets.

## LES HAUTS-DE-FRANCE, PREMIÈRE RÉGION À SE Doter D'UNE CHARTE SPÉCIFIQUE

Sous l'impulsion de Michel Lalande, préfet de la région Hauts-de-France, préfet du Nord, et de Xavier Bertrand, président du conseil régional, la région Hauts-de-France est la première à s'être dotée d'une charte spécifique intitulée "Concertation et dialogue autour des projets de méthanisation". Signée par les principaux acteurs institutionnels et économiques de la filière, associés sous la marque Métha'Morphose, elle a vocation à généraliser une concertation de qualité, l'expression de tous et l'enrichissement des projets.

Avec cette charte, les acteurs régionaux s'engagent concrètement à développer et valoriser la filière de méthanisation, ainsi qu'à outiller les porteurs de projet tout en accompagnant les démarches de concertation territoriale. Tous les porteurs de projet, sont invités à signer cette charte et à s'engager dans une démarche de transparence et de dialogue.

## DES ENGAGEMENTS SOUTENUS ET CONCERTÉS DE LA PART DES ACTEURS RÉGIONAUX

Dès 2016, le manifeste pour une ambition économique partagée "Faire de la région Hauts-de-France la première région européenne d'injection du biométhane" a été signé, suivi en 2017 du manifeste pour le développement du Gaz Naturel Véhicules et du bioGNV en région Hauts-de-France.

La création de la marque Métha'Morphose a par ailleurs permis de développer une méthode et une boîte

à outils pour les acteurs institutionnels et économiques, qui se réunissent autour de groupes de travail pour accompagner des porteurs de projet, pour la communication ou pour les démarches administratives.

Dans le cadre du Grand plan d'investissement, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation au travers du plan "Énergie méthanisation autonomie azote" a doté un fonds de garantie publique, permettant à Bpifrance de distribuer un prêt sans garantie, destiné aux exploitants agricoles, qui, seuls ou en groupe, investissent dans une installation de méthanisation agricole. Le dispositif, d'un montant total de financement d'environ 100 millions d'euros, a pour ambition d'accompagner la réalisation de 1000 nouveaux projets sur le territoire national d'ici 2020.

Ce prêt, compris entre 100 000 € et 500 000 €, vise à faciliter le bouclage des tours de table financiers. Il prend notamment en charge les études, et une part du solde des investissements et besoins en fonds de roulement nécessaires au démarrage du projet, sans prise de garantie sur l'entreprise, ni caution personnelle du dirigeant. Il est proposé sur une durée de 12 ans maximum, avec un différé d'amortissement en capital jusqu'à 2 ans.

Dans les Hauts-de-France, la méthanisation agricole se développe de manière régulière, avec environ 40 unités existantes et plus de 100 projets en réflexion. Les demandes pour l'obtention du prêt se font en deux temps. La direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) instruit le volet technique du dossier puis, la direction régionale de Bpifrance rend un avis sur le volet financier et décide de l'attribution du prêt.



## NIVEAU DÉPARTEMENTAL

### INTRODUCTION DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES DÉPARTEMENTS DE FRANCE, ADF

DOMINIQUE BUSSEREAU

La place du Département dans nos institutions a été confirmée par les textes récents. Créé il y a plus de deux siècles, les lois de décentralisation de 1982 ont confirmé ses attributions et ont supprimé la tutelle des préfets qui s'exerçait depuis l'origine. Depuis cette date, les initiatives prises à ce niveau d'administration ont émané exclusivement des élus.

C'est ainsi que, lors de la pandémie qui a frappé notre pays, les Départements ont participé activement à la mise en place des masques qui manquaient à l'origine, ont tenu le front social et relevé le défi de la solidarité humaine, territoriale et économique.

Le Département a un rôle majeur dans l'attention qui doit être portée aux plus faibles de nos concitoyens, cela représente plus de la moitié de ses dépenses. Pour y faire face, il dispose d'un personnel d'un grand dé-

vouement. Il a une place majeure dans le domaine routier, dans l'enseignement, dans celui de la sécurité avec les services d'incendie, dans la culture et c'est lui qui est en charge de l'équipement rural. Toutes ces attributions concourent au développement durable et permettent de venir en aide aux populations, ce sera encore plus vrai dans la crise actuelle.

La Cofhuat, confédération française pour l'habitat, l'urbanisme, l'aménagement du territoire et l'environnement, a proposé à l'Association des Départements de France de participer à la rédaction d'un livre qui aborde le sujet du développement durable sur plusieurs de ses aspects. Nous avons demandé à quelques départements de s'exprimer dans ce livre à partir d'initiatives originales prises au cours des dernières années et génératrices de changements durables.



Cela concerne le mode de gouvernance avec la notion d'agilité qui permet, au-delà de la loi, une interface avec le niveau régional et avec les départements voisins : Hauts-de-Seine et Yvelines, Savoie et Haute-Savoie, avec des initiatives prises dans les domaines de l'eau et de l'électricité : Allier, énergie dans les Départements de la Gironde et de la Manche, Haute-Savoie avec un partenariat avec le pôle de compétitivité Thésame, Ce ne sont que des exemples. Le travail qui se réalisera en partenariat avec la Cofhuat au cours des prochains mois en valorisera beaucoup d'autres.

Le Département a besoin de faire connaître les opérations d'excellence qu'il conduit et le prochain texte de décentralisation devra comprendre une réflexion à ce titre pour savoir si les nouvelles dispositions peuvent réparer certaines faiblesses des lois existantes.

Ce n'est pas un hasard si le cadre géographique départemental a été conservé pendant d'aussi longues années. Il permet de traiter toutes sortes de sujets qui demandent une proximité suffisante avec les populations concernées mais Il est suffisamment vaste pour apporter des réponses que la commune et l'intercommunalité ne peuvent donner et il a plus de facilités que la région pour soutenir des expériences de terrain. C'est par une combinaison harmonieuse de ces trois niveaux que des progrès durables seront obtenus. La situation difficile dans laquelle nous allons vivre, nous donne plus que jamais un rôle essentiel en la matière.

## **GOVERNANCE : LA NOTION D'AGILITÉ, SOUTIEN DU RAPPROCHEMENT DE DÉPARTEMENTS**

### **LE DÉPARTEMENT, MEILLEUR NIVEAU D'INTÉGRATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS LA DÉCISION ADMINISTRATIVE**

FRANÇOIS LEBLOND  
PRÉSIDENT DE LA COFHUAT

En 2005, le Département des Hauts-de-Seine adopta son projet d'Agenda 21. Le texte soumis à l'assemblée départementale prévoyait une stratégie d'envergure, accompagnée par un Conseil de développement durable.

#### **UNE INSTANCE DE DIALOGUE ET DE DÉCLOISONNEMENT**

Comme le montre sa composition fixée par l'arrêté initial, le C2D a pris très tôt le parti d'un décloisonnement entre les différentes catégories de ceux qui font l'action territoriale : la société civile, les élus et les agents. C'est un parti pris original qui est celui de peu de conseils de développement. Sa composition de 48 membres comprenait ainsi 12 élus des différentes sensibilités politiques, 12 représentants de l'économie des Hauts-de-Seine, 12 membres des associations traitant des politiques départementales dans leur diversité, ainsi que 12 institutionnels et personnalités qualifiées.

Quand la Présidence du C2D, comme il fut appelé, m'a été confiée, j'ai immédiatement fait savoir que je

voulais que ce conseil soit un lieu de travail, entre des sensibilités de tous bords. On ne procéderait pas à des votes. Si l'un des participants n'était pas d'accord avec les conclusions d'une étude sur un thème donné, son point de vue serait joint au compte-rendu adressé au Président du Conseil Départemental. Cela ne s'est jamais produit.

On constate d'ailleurs qu'au fil du temps, certains membres du conseil qui étaient venus avec l'intention d'en découdre avec la majorité politique du Département, ont pris l'habitude de travailler dans un esprit positif. Ils sont aujourd'hui des défenseurs de l'institution qui les a accueillis.

Le C2D a développé sa politique d'ouverture au fil des années et des séances de travail. Des représentants de la société civile de tout horizon, mais aussi des élus de tous les niveaux de collectivités et des agents territoriaux participent aux travaux, avec un objectif commun : celui d'arriver à des propositions concrètes. Ce conseil a aujourd'hui 15 ans d'existence. Grâce à cet état d'esprit constructif, il offre un rare espace

d'échanges et permet la rencontre de personnes qui ont peu l'occasion de se croiser.

Dès l'origine, j'ai en outre souhaité que tous les services soient associés aux travaux, en sus des spécialistes du développement durable et des questions environnementales. La présence des agents des deux Départements à chacune des séances publiques permet aux participants, non seulement de définir de nouvelles actions, mais aussi d'offrir des pistes d'amélioration de l'existant.

Pour les services départementaux, c'est l'opportunité d'échanger directement avec des usagers, de recueillir leurs attentes et d'avoir un premier retour de terrain.

Cela permet enfin aux agents eux-mêmes de prendre connaissance des initiatives prises par chacun d'entre eux et d'initier des rapprochements de méthodes et d'objectifs qui ne se seraient pas produits sans cela. Et cela est d'autant plus vrai, à présent que le C2D couvre deux Départements. Les cadres administratifs des Hauts-de-Seine et des Yvelines qui assistent aux séances de travail du nouveau conseil, appelé désormais Conseil de Développement Durable Interdépartemental ou C2DI, y prennent volontiers la parole et sont parties prenantes dans ses conclusions.

Le processus de travail est le suivant : le Président de l'Établissement Public Interdépartemental adresse une lettre de commande sur des enjeux communs aux deux Départements, au Président du C2DI. Celui-ci, après analyse, s'adjoint des rapporteurs choisis pour leurs compétences.

Trois séances de travail fixent les limites du sujet et permettent d'entendre et de débattre avec des spécia-

listes de haut niveau, chercheurs, élus, porteurs de projets, qu'ils soient de l'intérieur des deux départements ou d'autres régions de France, voire de l'étranger.

Depuis le déploiement du C2D à l'échelle interdépartementale, des ateliers de réflexion collective sont en outre organisés afin de faire émerger des idées et des propositions. Au cours des 3 dernières années, cela a représenté 7 séances ouvertes au public, comptant chacune 5 à 7 ateliers de 6 à 10 participants. 205 personnes ont participé à une ou plusieurs de ces séances de travail.

Ces ateliers sont animés par des membres du C2DI aguerris aux méthodes d'intelligence collective. Chaque séance voit ainsi cohabiter des participants réguliers (membres, élus, agents), des participants directement intéressés par le sujet de l'année et parties prenantes des projets à lancer, mais aussi des nouveaux participants, habitants et citoyens qui découvrent le C2D et ont souhaité apporter une contribution ponctuelle.

Une séance de conclusion finalise le rapport qui sera adressé aux deux conseils départementaux et à l'Établissement Public qui les rassemble. Le Président du C2DI s'exprime ensuite devant l'ensemble des élus des 2 Départements et répond à leurs questions. Les deux Présidents des assemblées départementales font connaître au Président du C2DI ce qu'ils retiennent des débats pour leur action commune ou séparée.

#### **UNE INSTANCE DE TRAVAIL, QUI MÊLE LOCAL ET GLOBAL**

Le C2D offre un espace où conjuguer ensemble présent et avenir (car les attentes et besoins qui émergent aujourd'hui sont les fondations des services publics de demain), mais aussi local et global.



A travers leur structure départementale, de nombreux membres du C2D sont, chacun dans leur domaine, proches des réalités de terrain. Le niveau régional en Ile-de-France ne permet pas une telle proximité, et ce qui est vrai de l'Ile-de-France l'est encore davantage de la province avec la diminution du nombre des Régions. Celui de la commune reste trop proche des revendications proprement locales. Par le dialogue que le Département cultive entre local et stratégique, entre connaissance fine du terrain et déploiement à grande échelle, il constitue un niveau incontournable en matière de développement durable.

## LA CONCILIATION DES MULTIPLES DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dès son installation en 2005, le C2D a montré que l'association de la société civile permettait aux élus départementaux d'avoir une vision à 360° du développe-

ment durable et facilitait son intégration dans les politiques à mener.

En 15 ans, nous avons abordé la grande majorité des sujets rassemblés sous l'appellation de développement durable.

Ont ainsi été traités successivement : la contribution départementale au SDRIF, le plan climat du Département, le déploiement départemental du très haut débit, l'élaboration d'une charte de bonne gouvernance, la biodiversité, les parcours buissonniers, les implications locales du Grenelle de l'environnement, la culture, le Grand Paris, la protection de l'enfance et de la jeunesse, le fret et la logistique urbaine, les enjeux liés au numérique, la politique départementale d'open data.

En 2016, lorsque le Département des Hauts-de-Seine s'est rapproché de celui des Yvelines, il a été décidé par les deux assemblées départementales de faire

du C2D un instrument de réflexion sur les sujets qui pourraient faire désormais l'objet d'une approche commune et de m'en confier à nouveau la présidence, en tant que Président de la Cofhuat.

En anticipation du rapprochement des deux Départements, a été lancée une saisine ambitieuse de pré-diagnostic territorial et d'identification d'enjeux prioritaires pour les Yvelines et les Hauts-de-Seine. Le Conseil de Développement Durable est devenu Inter-départemental, à la suite de cette saisine, qui intégrait déjà une vingtaine de représentants yvelinois au C2D92. De 48 membres, le conseil est alors passé à 80, avec une composition qui, dans la continuité de l'esprit d'origine, a été pensée pour en faire un lieu de dialogue. Cette nouvelle configuration a maintenant trois ans.

Le C2D, par les méthodes d'intelligence collective qui sont les siennes, la diversité des regards qu'il fait se rencontrer et son appétence pour le concret, apparaît comme l'instance la plus pertinente pour traiter des sujets complexes - ces sujets qui nécessitent une approche multisectorielle et systémique, qui reposent sur la compréhension des interactions, y compris antagonistes, qui se tissent entre les différents aspects d'une problématique.

Trois cycles de travail (dits "saisines") ont ainsi été organisés sur des sujets transversaux : le premier sur les relations avec la société civile et les deux seconds sur les mutations liées à l'ère numérique.

On peut considérer que le C2D puis le C2DI n'ont pas été étrangers à l'évolution qui s'est produite au cours de ces années dans le comportement des élus à l'égard du développement durable. La très large ou-

verture de ses débats a joué un rôle majeur dans la transformation des esprits.

Prenons pour exemple notre sujet le plus récent, celui de l'ère numérique. Le 26 avril 2018, le C2DI a été saisi par le Président de l'EPI de deux saisines consécutives sur l'ère numérique, qui ont chacune abouti à un avis :

- Le premier sur l'aménagement des territoires,
- Le deuxième sur l'attractivité et les solidarités.

En introduction de ces avis, je rappelais aux membres du conseil ce que représentait pour l'administration des deux Départements, l'ère numérique. Elle est "à la fois celle du smart territoire porté par les collectivités et les entreprises historiques, l'ère des plateformes numériques, mais aussi et surtout l'ère de mutations économiques et sociales profondes. Tous les secteurs, toutes les politiques publiques, rentrent peu à peu en transition numérique".

Ces avis sont structurés en trois volets : des clés d'analyse sur les mutations en cours, un panorama de l'existant sur les deux territoires et des préconisations.

Le premier volet est constitué de la synthèse des débats avec des chercheurs et consultants issus de l'État, de la Caisse des Dépôts, de l'Institut Paris Région, de l'Institut de Développement Durable et des Relations Internationales (IDDRI), de bureaux d'études privés (Ibicity, Chronos, Le Sens de la Ville) ou encore de centres de recherche publics-privés (tel l'Institut du Véhicule Décarboné et communicant et de sa mobilité (VEDE-COM)).

Le deuxième volet est un panorama de 29 projets et démarches, portés par les services départementaux et

les acteurs du territoire (11 dans la saisine sur l'aménagement des territoires, 18 dans la saisine sur l'attractivité et les solidarités).

Pour mesurer les changements liés au numérique, le Conseil a entendu des membres du C2DI (Paris La Défense, Engie, SNCF, EDF, Œuvre Falret, Centre des Jeunes Dirigeants...), des élus du territoire (telle la Ville de Saint-Germain-en-Laye), ainsi que des responsables des deux Départements en matière de politique éducative, d'inclusion numérique, de politique culturelle et touristique, de vidéoprotection, de politiques de mobilité, de gestion des flux routiers.

Sont en outre intervenues des entreprises (tel Qarnot, sur ses datacenter décentralisés), le directeur de l'Hôpital La Porte Verte au sujet d'un service de télémedecine, des représentants de la Sécurité Sociale ainsi que le directeur du tiers-lieu culturel "le Château éphémère". À ces interventions s'ajoutent des contributions écrites complémentaires, à retrouver en intégralité dans nos avis.

Enfin, le troisième volet est constitué de nos préconisations. Afin de les faire émerger, cinq séances d'ateliers de réflexion collective ont été organisées sur l'ère numérique. 173 personnes ont ainsi participé à une ou plusieurs de ces séances d'ateliers. Au total, ces deux cycles de travail représentent 8 séances ouvertes au public (3 séances sans ateliers et 5 avec), sur les années 2018, 2019 et début 2020 pour la séance de clôture. Ils ont rassemblé quelques 217 participants.

Pour mieux comprendre la jeunesse à l'ère du numérique, le C2DI a en outre pris une initiative en 2019 : faire participer à une de ses séances, 30 élèves de troisième du collège Les Hauts Grillets à Saint-Ger-

main-en-Laye. Le Conseil s'est réuni en 7 ateliers, chacun accueillant 5 à 6 adultes et 4 à 5 collégiens qui, après une période de timidité, se sont exprimés de façon assez libre.

Parmi les sujets abordés lors de cette séance dédiée à la culture, au sport et au tourisme : le numérique au service de l'arbitrage dans les compétitions sportives, la place du e-sport, les façons de rendre plus ludiques les visites de musées, la gestion du "trafic" dans les équipements culturels les plus fréquentés ou encore l'amélioration de certains outils numériques inadaptés aux pratiques des collégiens. Cette séance mêlant adultes et collégiens a fait l'objet d'une préparation spécifique, tant avec les professeurs, les élèves, qu'avec les membres du C2D en charge de l'animation des ateliers. Cette expérimentation rarement faite en France a été unanimement saluée au sein du C2DI.

**Le C2DI a rassemblé ses propositions autour de 7 chantiers, communs aux deux cycles de travail :**

- 1 - L'inclusion numérique :**  
construire un numérique pour tous et développer des services complémentaires hors numérique.
- 2 - Les données :**  
accéder aux données des acteurs privés, transformer les "irritants du numérique" en opportunités.
- 3 - La dimension environnementale :**  
se mobiliser toutes générations confondues, en faveur de l'écologie numérique, notamment afin d'abaisser le coût en énergie et en matières premières du numérique.
- 4 - La cohérence :**  
durabilité des projets, prise en compte de l'humain.



#### **5 - La coopération**

avec les autres acteurs publics et privés

#### **6 - L'innovation**

qui doit se faire au service des besoins réels (dont les participants aux travaux ont lancé une liste)

#### **7 - Financements :**

explorer les potentiels des nouveaux modèles économiques.

**En conclusion du deuxième avis remis en février 2020, je soulignais trois fonctions essentielles de la collectivité départementale qui la rendent un des acteurs essentiels du développement durable :** son rôle social qui représente plus de la moitié de

son budget, son rôle dans la circulation des personnes avec la gestion de grands axes routiers, son rôle dans l'enseignement avec les moyens accordés aux collèges. Je rappelais en outre le besoin d'innover sur les questions environnementales que pose le numérique.

Le "développement durable" nous met devant la nécessité de concilier (au sens de faire des arbitrages forts) les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, afin de construire une trajectoire propre à chaque territoire.

Fédérateur, agrégateur, aménageur, régulateur, investisseur, chef de file, soutien... les Départements ont bien des rôles à jouer dans les multiples transitions en cours et à venir.

## PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

### GIRONDE, PARTENARIAT AVEC L'ENTREPRISE QARNOT : FOURNITURE D'ÉNERGIE

QUENTIN LAURENS  
QARNOT COMPUTING

Qarnot computing est connue pour chauffer des bâtiments avec la chaleur perdue dégagée par des ordinateurs. Ce procédé écologique a retenu l'attention de plusieurs collectivités locales, parmi lesquelles le Département de la Gironde, dont l'un des piliers de la mandature en cours est l'innovation.

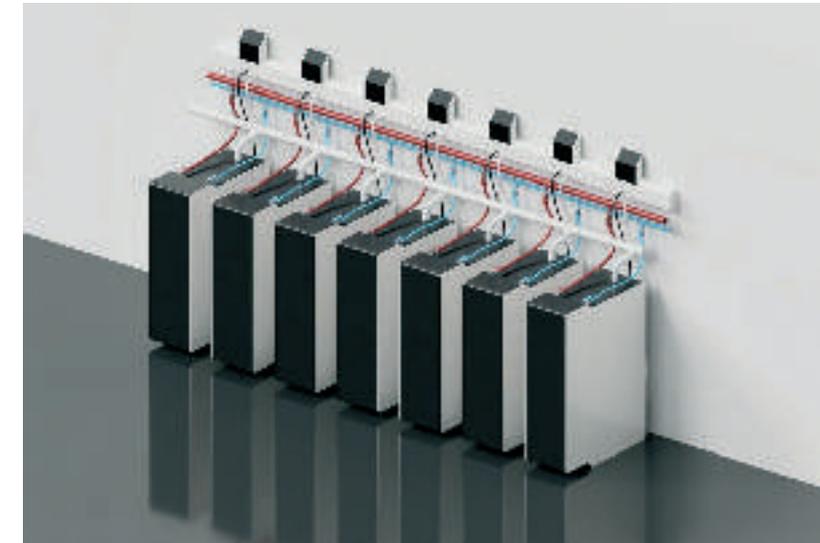
#### LA CHALEUR FATALE INFORMATIQUE : UN GISEMENT ÉCOLOGIQUE

Les data-centers -ou centres de données- sont devenus les pièces maîtresses de nos sociétés digitales, que nous sollicitons sans cesse pour nos usages du quotidien : mails, vidéos, cloud, achats en ligne... Ces grandes usines du numérique qui hébergent des milliers d'ordinateurs nous rendent la vie simple, mais présentent toutefois un visage moins reluisant dès lors que l'on en analyse les à-côtés. Un data-center préempte du foncier, artificialise des sols, et sature les réseaux électriques. Très gourmand en énergie, un data-center en consomme pour alimenter les ordinateurs, mais aussi pour les refroidir : un ordinateur qui fonctionne est en effet un ordinateur qui chauffe...

Devant ce constat de data-centers énergivores, le constat est simple : une source d'énergie sert à les alimenter, une à les refroidir, quand dans le même temps, 5,1 millions de Français sont en situation de précarité énergétique. Chaleur perdue d'une part, énergie gaspillée de l'autre, besoin de chaleur ailleurs : comment concilier ces problématiques ? C'est au carrefour de ces trois enjeux que Qarnot se positionne.

#### QARNOT COMPUTING : UNE AVENTURE FRANÇAISE

Qarnot est une entreprise française, basée dans les Hauts-de-Seine, à Montrouge, connue pour valoriser la chaleur fatale informatique, la chaleur dégagée par les ordinateurs en fonctionnement, pour chauffer des bâtiments et de l'eau. Pour cela, la capacité de calcul informatique, les ordinateurs, sont distribués directement là où la chaleur est nécessaire : dans les bâtiments. Autrement dit, notre data-center n'est plus centralisé, installé en un seul lieu, mais dispersé dans les bâtiments. Pour cela, Qarnot a développé un radiateur-ordinateur et une chaudière numérique, qui embarquent



des microprocesseurs informatiques comme sources chaudes :

- **Le radiateur-ordinateur QH-1** : le produit historique de Qarnot, qui embarque trois microprocesseurs comme sources chaudes et répond à une consigne de chauffe en effectuant plus ou moins de calculs informatiques.
- **La chaudière numérique QB-1** : lancée en décembre 2019, elle produit de l'eau chaude grâce à la chaleur dégagée par 24 microprocesseurs informatiques. Branchée au réseau d'eau potable, à l'électricité et à la fibre, elle peut chauffer l'eau à plus de 60°C.

La fibre optique est nécessaire, celle-ci permet en effet d'envoyer le calcul informatique là où sont installés nos produits. Pour demander plus ou moins de chaleur, l'utilisateur commande tout simplement son

équipement. Plus il souhaite de chaleur, plus son radiateur-ordinateur ou sa chaudière numérique reçoit de calcul informatique, moins il en veut, moins il en reçoit ! En effectuant davantage de calculs, les ordinateurs embarqués montent en fréquence et donc en température.

#### Qarnot traite avec deux types de clients :

- Les clients de calcul d'un côté, qui achètent de la puissance de calcul informatique à Qarnot pour réaliser des calculs d'analyses de risques, de rendus 3D, de simulations, modélisations... Il s'agit aujourd'hui de grandes banques, de studios d'animation 3D, de laboratoires de recherche, d'industries...
- Les clients de chauffage, qui achètent à Qarnot des radiateurs-ordinateurs ou des chaudières numériques.

Les calculs informatiques des premiers clients sont donc réalisés dans le matériel des seconds. Ainsi ce que l'on appelle la "chaleur fatale informatique" est valorisée et permet à la fois de chauffer gratuitement et écologiquement des bâtiments, et de réduire considérablement l'empreinte carbone du calcul informatique haute-performance.

Cette solution écologique est le fruit d'années de recherche et développement, permise à la fois par des levées de fonds auprès de partenaires privés, mais aussi de subventions et aides publiques.

## **QARNOT ET LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : DES RELATIONS FIDÈLES ET VARIÉES**

Les relations de Qarnot avec les collectivités territoriales sont de trois natures :

- Subventions et aides publiques
- Rapport de visibilité
- Rapport commercial

### **Des aides et subventions publiques, de la visibilité**

Qarnot a pu bénéficier depuis sa création de plusieurs aides publiques. La Région Île-de-France a été un soutien précieux, avec des aides à l'activité économique des jeunes entreprises (PM'UP, Alxpé, AIR) ainsi que des aides pour la recherche et développement, à l'image du FEDER, aide conjointe de la Région et de l'Union européenne. Ces aides des collectivités sont des coups de pouce clefs, qui servent l'accélération de l'entreprise en même temps qu'elles dopent l'emploi. Bien souvent, la R&D repose sur de l'investissement matériel mais aussi

et surtout sur un investissement humain.

Les entreprises prometteuses sont aussi parfois pour les collectivités territoriales des étendards à faire valoir. Pour des communications, publications, salons, la participation d'une entreprise comme Qarnot peut être une marque de réussite, d'attractivité territoriale ou de dynamisme économique. Bien sûr, en retour, l'entreprise gagne évidemment en visibilité et crédibilité dans certains cas.

### **Des relations commerciales**

Les collectivités territoriales comptent parmi les clients de chauffage de Qarnot, à la recherche de produits innovants, écologiques, technologiques. Le choix de travailler avec une entreprise de pointe comme Qarnot vient soit d'une volonté politique affirmée, soit de recommandations des services.

Au-delà des vertus environnementales évidentes des technologies Qarnot (baisse des consommations énergétiques, dérogations très favorables dans la Réglementation Thermique 2012...), le modèle économique proposé intéresse beaucoup. En effet, il s'agit pour la collectivité de consentir d'abord à une dépense d'investissement pour l'acquisition du matériel, à la suite de quoi plus aucun coût d'exploitation n'est imputé pendant toute la durée du contrat. Autrement dit, après l'investissement, Qarnot prend à sa charge l'exploitation, la maintenance du produit, le remplacement des machines à échéances régulières et surtout les factures d'électricité du chauffage.

Ce modèle économique singulier permet aux collectivités de déplacer des dépenses habituelles de fonctionnement, les charges des fluides, en dépenses d'investissement, dans un contexte de raréfaction de

la ressource publique. Le pacte de Cahors voulu par le Président de la République, qui limite la hausse des dépenses de fonctionnement à +1,2 %, limite considérablement les collectivités, notamment celles qui voient leur population ou leurs dépenses obligatoires augmenter.

Pour Qarnot, travailler avec les collectivités a été un défi qui a nécessité d'en comprendre le fonctionnement et les rouages. Au-delà de l'adhésion à l'idée de l'entreprise, la collectivité doit y trouver un intérêt.

## **LA COLLABORATION ENTRE QARNOT ET LE DÉPARTEMENT DE LA GIRONDE**

### **346 radiateurs-ordinateurs pour chauffer Florestine**

Un grand projet a été construit entre Qarnot, le Département de la Gironde et le bailleur social du Département, Gironde Habitat, pour équiper un bâtiment de la technologie Qarnot, à Bordeaux. Il s'agit d'un bâtiment à usage mixte : 49 logements du bailleur social sur quatre niveaux, et deux niveaux de bureaux du Département, où les services sociaux sont proposés (accompagnement social, PMI...). 346 radiateurs-ordinateurs chauffent l'intégralité du bâtiment (à l'exception des salles de bain dans les appartements) depuis octobre 2018.

Derrière cette première mondiale -il s'agit du premier bâtiment neuf au monde chauffé par des ordinateurs-, le Département de la Gironde et Gironde Habitat ont pris un risque, et osé avoir recours à une innovation dite "de rupture", "une démonstration de ce que notre époque fait de mieux" comme l'expliquait le Président du Département de la Gironde, Jean-Luc

Gleyze. Pour eux, les avantages de la solution Qarnot étaient pluriels et principalement écologiques et sociaux, ce qui a fait dire au Président Gleyze que "l'innovation technologique se place au service de l'innovation sociale". En effet, la chaleur gratuite dégagee par les radiateurs-ordinateurs permet aux locataires (et à l'institution départementale) de ne plus payer de factures de chauffage. "Voici donc un moyen écologique de lutter contre la précarité énergétique" expliquait Martine Jardiné, Présidente de Gironde Habitat et Vice-présidente du Département de la Gironde chargée de l'Habitat.

### **Une prise de risque assumée**

Pourquoi parler de risque alors ? Tout d'abord parce que faire confiance à une "petite entreprise", une start-up, ne se fait pas sans se soucier de sa pérennité, de sa capacité à se maintenir sur le marché avec une offre unique. On se questionne nécessairement aussi sur la validité et la solidité de la technologie, sur son adoption par un public qui la découvre. Un risque financier également, avec un investissement conséquent et un retour dans le temps sur plusieurs années.

Avec ce choix audacieux, le Département de la Gironde a tenu à affirmer que ce genre de « pari » était du ressort de la puissance publique. L'innovation, selon eux, lorsqu'elle présente des vertus pour la population, doit être soutenue, essayée, puis reproduite en cas de réussite.

Il faut souligner que ce genre de choix, qui bouscule quelques habitudes, nécessite aussi une capacité à innover de la part de l'administration de la collectivité. Les équipes, pour accueillir une technologie nouvelle, doivent nécessairement fournir un travail supplémen-

taire, en comparaison d'une solution connue et déjà éprouvée. Cette remarque est valable sur les plans techniques, administratifs, financier.

Côté entreprise, il faut évidemment se plier aux exigences et aux méthodes des collectivités, à leur tempo, aux procédures qu'elles instaurent (marchés publics notamment). Le temps de la start-up n'est pas celui de la collectivité, la prise de décision est bien différente également, il doit y avoir un effort d' "acculturation" pour que la collaboration puisse se faire de manière saine et efficace. C'est à l'entreprise de s'adapter puisqu'elle est demandeuse.

#### **La confiance d'une collectivité : un tremplin pour l'entreprise**

Le Département de la Gironde, c'est le plus grand département de France, plus d'1,5 million d'habitants, plus d'1,6 milliard d'euros de budget, 6 000 agents...

Pour une jeune entreprise, la confiance d'une institution de ce calibre est un appui inestimable. Cela est aussi lourd de conséquence, puisqu'évidemment, la prestation doit être d'une qualité irréprochable. Pour Qarnot, ce projet emblématique est une vitrine, un tremplin vers d'autres projets. Une fois que certains ont pris le risque en premier, les suivants ont moins de mal

à faire confiance ! Des échanges ont d'ailleurs lieu entre les collectivités au sujet de la collaboration Gironde/Gironde Habitat/Qarnot. Des discussions nombreuses sont en cours avec des collectivités partout en France : communes, intercommunalités, Départements et Régions.

#### **Conclusion :**

Avec la technologie Qarnot, le Département de la Gironde et son bailleur social Gironde Habitat ont finalement fait un choix de développement durable, dans son acception la plus large. La définition inclut trois dimensions majeures : économique, écologique et social. La technologie Qarnot, aussi à la pointe soit-elle, présente le mérite de se trouver au confluent de ces trois domaines. Un concept écologique évident, une rentabilité économique dans le temps, et un avantage social pour ses usagers. Dans le domaine de l'énergie, au-delà de la seule production, il s'agit également de penser davantage le "consommer mieux", d'ajouter à la réflexion les notions de sobriété, d'efficacité et de renouvelable. Ici la chaleur, déchet des uns dans l'informatique, est une ressource précieuse pour les autres dans le bâtiment. Le Département de la Gironde a choisi une solution d'économie circulaire numérique.

## **PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES**

### **LA MANCHE : ACTIVATEUR D'ÉNERGIES**

**VALÉRIE NOUVEL**  
VICE-PRÉSIDENTE DÉLÉGUÉE À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE,  
L'ENVIRONNEMENT ET L'INNOVATION DU DÉPARTEMENT DE LA MANCHE

L'éco système territorial de mobilité hydrogène de la Manche est le fruit de la proximité territoriale heureusement croisée avec une stratégie de développement durable planétaire partagée par l'État français.

La mobilité est une composante forte des projets d'aménagement pour garantir l'équité de services des usagers, la décarboner un enjeu de santé majeur et d'innovation pour renforcer l'attractivité d'un territoire.

Le Département de la Manche pour réussir sa transition énergétique et écologique s'est tourné vers la filière hydrogène. Dès 2014, il est devenu le territoire pionnier de la mobilité hydrogène en implantant dans l'enceinte même du conseil départemental une station alimentant des véhicules, amorçant ainsi l'évolution zéro carbone de son parc routier bien avant la Loi sur les Mobilités.

Après 6 ans d'expérimentation, la Manche est la première collectivité en France à avoir autant de retours d'expérience qui prouvent que l'hydrogène vert est la réponse au défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Le territoire s'inscrit ainsi dans une démarche d'autonomie énergétique, via des énergies renouvelables propice à une maîtrise des coûts

et des possibilités de déploiement de l'hydrogène.

Aujourd'hui, la Manche, développe un écosystème territorial de mobilité adressant les véhicules légers, mis également les véhicules lourds de transport réfrigéré des denrées alimentaires.

**"Ecosystème territorial de mobilité"**: derrière ce terme, une formidable histoire de co-construction en proximité d'un projet ambitieux, entre les élus, les acteurs économiques et associatifs, les agents des services publics et les habitants d'un territoire ; sa réussite réside dans la qualité de la réponse apportée aux besoins exprimés par chaque protagoniste :

- un investissement dans des actions qui ont du sens en matière d'amélioration durable du quotidien : santé, qualité du cadre de vie, maîtrise du budget mobilité dans un territoire rural où le recours à la voiture pour se déplacer est fort,
- une intégration des modes de pensée et de vie des jeunes générations imprégnés des valeurs du développement durable,
- une contribution active au développement de filières



Remorque frigorifique hydrogène CHEREAU testée par le transporteur DELANCHY avec l'appui de la station hydrogène du Département de la Manche



Vélo et station hydrogène dédiée et garage à vélos – 100 km d'autonomie



Véhicule hydrogène Kangoo ZE H2 des sapeurs pompiers de la Manche - 300 km d'autonomie



Véhicule tout hydrogène Hyundai ix35 FCEV - 700 km d'autonomie et véhicule hydrogène Kangoo ZE H2 - 300 km d'autonomie du parc routier du conseil départemental de la Manche pour leurs déplacements professionnels

énergétiques et industrielles plus respectueuses de la planète.

Plutôt que l'exposé des composantes de cet écosystème territorial de mobilité hydrogène, un focus sur 4 chantiers qui concourent à sa réussite est ici préféré :

- **Chantier n°1** - Accepter l'hydrogène : lancer un Plan Hydrogène Français est un prérequis, mais pour entraîner sa réalisation il faut en premier lieu favoriser l'acceptabilité de l'hydrogène par ses usagers. Aussi, le Département a demandé aux sapeurs pompiers de rouler avec des véhicules hydrogène. Quoi de plus rassurant pour ceux qui avaient des craintes vis à vis de l'hydrogène ? Grâce à sa conviction dans cette action, le SDIS de la Manche est de surcroît identifié en France comme pôle de formation à la gestion du risque hydrogène. En outre, les entreprises manchoises disposent ainsi à travers leurs personnels sapeurs pompiers volontaires de ressources pour appréhender la gestion des risques leurs projets hydrogène.
- **Chantier n°2** - Coopérer entre territoires. Le Département est membre de l'AFHYAPAC (Association Fran-

çaise pour l'Hydrogène et la Pile à Combustible) et un des trois membres fondateurs du Club des Élus Acteurs de l'Hydrogène auprès du groupe de travail "Territoires" de l'association pour faire remonter au gouvernement la dynamique hydrogène des industriels en synergie avec leurs territoires. En effet, l'enjeu est le développement d'une filière française d'excellence, positionnée dans une compétition internationale déjà engagée. La Chine, la Corée, le Japon, l'Allemagne, la Californie investissent des milliards d'euros dans le déploiement de solutions hydrogène. La France possède une recherche de pointe et un tissu d'entreprises capables de répondre à l'ensemble des besoins de la filière hydrogène (production, conditionnement, distribution, utilisation) ; les technologies sont matures et prêtes à être déployées massivement. L'importance accordée à cette alliance entre des territoires et des acteurs économiques se traduit aussi dans la Manche par l'accueil du bateau hydrogène Energy Observer dont l'odyssée autour du monde a démarré et se ponctue de passages dans le port de Cherbourg.

- **Chantier n°3** - S'approprier l'hydrogène en testant ses usages. Le projet vélo hydrogène BHYKE, une première en France, constitue un formidable vecteur d'appropriation par les usagers des atouts de l'hydrogène. Durant 2 ans les vélos ont été utilisés, pour découvrir dans un rayon de 100 km en pédalant confortablement, par des touristes les paysages manchois, dans un hôpital pour les déplacements et réfléchir à une utilisation dans des programmes de rééducation, sur des vastes sites d'entreprises, prêtés à des jeunes dans différentes manifestations, confiés à des personnes qui travaillent en insertion comme solution de mobilité. Ces vélos évoluent grâce aux retours des utilisateurs et gagnent peu à peu d'autres territoires.
- **Chantier n°4** - Faire de l'hydrogène un facteur d'attractivité territoriale en accompagnant les dynamiques locales ; le passage à l'hydrogène des véhicules lourds frigorifiques joue un rôle central dans la réduction de leur impact environnemental en permettant de réduire les émissions de particules en milieu urbain et de décarboner l'activité de ces moyens

logistiques indispensables. La première semi-remorque frigorifique à hydrogène au monde est l'invention de l'entreprise CHEREAU, implantée dans la Manche. Quand l'entreprise a dû la tester, le Département a immédiatement ouvert sa station hydrogène à l'expérimentation de son ravitaillement et à la formation des transporteurs à son utilisation. Un coup de pouce géré en proximité, point de départ du développement d'un projet plus vaste co-construit entre des acteurs majeurs des filières transport et énergétiques françaises, le Département et d'autres collectivités du grand ouest.

Ces quelques chantiers démontrent les atouts d'une décentralisation réussie où se conjugue en intelligence, en réponse à la capacité d'innovation des entreprises françaises, le soutien en proximité, l'investissement dans des expérimentations des collectivités territoriales et le pouvoir levier de l'État pour accompagner la structuration de ses initiatives territoriales en filières industrielles d'avenir pour la France.

## PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES INNOVANTES

### HAUT-RHIN : BIOMASSE POUR LE RÉSEAU DE CHALEUR DE LA VILLE

JEAN-MARIE ZOELLÉ  
MAIRE DE SAINT-LOUIS - HAUT RHIN

#### OBJECTIFS :

- Réduire l'empreinte écologique de la Ville en économisant 9 000 tonnes de CO<sup>2</sup> par an.
- Promouvoir et dynamiser le chauffage urbain à l'échelle de la Ville en réduisant le prix de vente de la chaleur aux abonnés de 30 %.
- Produire de l'électricité verte issue à 93 % de biomasse pour 5 000 équivalents logements d'ici 2020.

#### ECO-ACTION :

Dans le cadre de la modernisation de son réseau de chauffage urbain, la Ville s'est dotée d'une nouvelle chaufferie urbaine combinant la cogénération (électricité + chaleur), des systèmes innovants d'approvisionnement de la biomasse et de condensation de la fumée. Elle a été conçue avec des techniques qui lui permettent d'avoir un rendement énergétique très élevé.

La Ville de Saint-Louis a déjà été distinguée pour sa gestion de l'énergie et obtient chaque année depuis 2014 le label éco-réseau d'AMORCE.

La Ville, par son engagement dans une politique de transition énergétique ambitieuse, a voté une charte d'engagements "Saint-Louis, ville neutre en Carbone en 2050". Pour répondre à l'un des engagements de cette charte, un schéma directeur du réseau de chauffage urbain a été élaboré en 2018. Ce dernier vise le raccordement de 5 000 équivalents logements d'ici 2020. Dans cette perspective, la politique en matière d'urbanisme prévoit pour les projets immobiliers la mise en place du raccordement au réseau urbain pour le chauffage et la production d'eau chaude sanitaire.

La biomasse est constituée de plaquettes forestières approvisionnées auprès des acteurs locaux, dans un rayon de 100 km maximum mais aussi de rafles de maïs. Le traitement des fumées permet de garantir une gestion exemplaire des poussières. Cette filtration est complétée par un système permettant également la récupération de la chaleur sur les fumées pour produire près de 10 % de la puissance totale nécessaire. La conception de la chaudière a été particulièrement étudiée pour intégrer d'une part, un mix énergétique modulable en fonction de la disponibilité des produits et



de la conjoncture économique et d'autre part, des combustibles variés (gaz, biomasse).

#### TECHNOLOGIE DE POINTE :

La technique de la chaudière finlandaise a ceci de particulier qu'elle ne brûle pas la biomasse sur une grille. Elle est mise à feu après qu'on l'ait projetée dans un mélange d'air et de sable bouillonnant à 850° C. C'est ainsi qu'on atteint un rendement de combustion optimal. La vapeur produite par échange de chaleur dans le foyer passe ensuite dans deux turbines qui sont reliées

à un générateur. C'est ce générateur qui produit l'électricité.

La chaleur résiduelle non valorisée en électricité alimente le réseau de chaleur via un échangeur. En parallèle, la chaleur latente contenue dans la vapeur d'eau des fumées est également récupérée grâce à un condenseur laveur et réinjectée dans le circuit énergétique. In fine, les fumées rejetées qui passent par de nombreux filtres et ce laveur contiennent une quantité très faible de poussières, bien inférieure à la réglementation en vigueur.

## RÉSULTATS :

En 2017, 35 156 tonnes de bois ont été consommées pour produire 17 893 MWh d'électricité et 33 159 KWh de chaleur.

Cette chaleur est produite en priorité à partir de la cogénération biomasse.

Le taux d'EnR cumulé moyen sur 12 mois s'établit à environ 85 %.

Le Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie a agréé les émissions de CO<sup>2</sup> du réseau à 0 g/kWh, dépassant ainsi largement les objectifs du Grenelle de l'environnement, fixés à échéance 2050.

Ce sont donc plus de 12 km de réseau qui parcou-

rent aujourd'hui la Ville. Le réseau compte 2 752 logements, dont 1 300 logements sociaux, et des équipements représentant 1 929 équivalents logements. Au total, il y a 4 681 équivalents logements à fin 2018.

En ce qui concerne les équipements, la Ville a raccordé 5 nouveaux bâtiments en 2018 : l'ancienne caserne, l'harmonie municipale, l'école Sarasin, la Maison de la Petite Enfance et l'école Louis Armand. Soit 22 bâtiments communaux qui bénéficient de cette technologie.

Le développement urbain de la Ville de Saint-Louis et les grands projets structurants à venir nécessitent l'engagement d'études en vue de la création, à court terme, d'une nouvelle unité de production.



## NIVEAU COMMUNAL ET INTERCOMMUNAL

### INTRODUCTION DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE, L'AMF

FRANÇOIS BAROIN

L'action initiée par l'État pour diffuser les pratiques du développement durable sur l'ensemble du territoire, repose d'abord sur les maires.

**C'est, en effet, au niveau de la commune que peuvent être envisagées des initiatives pour développer des alternatives à la voiture :** pistes cyclables, développement de transports en commun adaptés aux besoins de toutes les catégories de population, pour inciter les particuliers à utiliser des chauffages économes en énergie et rejetant moins de Co<sup>2</sup>, à isoler leur logement. C'est aussi au niveau de la commune que fonctionnent les grands services nécessaires à la population, adduction d'eau, assainissement, collecte des ordures ménagères, éclairage public, accès au très haut débit.

Chacun a pu être satisfait du fonctionnement de ces services dans la période actuelle du Corona virus,

c'est, naturellement, d'abord le rôle des entreprises compétentes et le fruit de l'intercommunalité, mais celui vers qui l'on se tourne en cas de panne ou de sinistre grave, c'est d'abord le maire.

La Cofhuat, confédération française pour l'habitat, l'urbanisme, l'aménagement du territoire et l'environnement, association reconnue d'utilité publique, édite un livre sur le développement durable au quotidien. En le faisant, elle a conscience que le sujet ne peut être utilement abordé sans le témoignage d'élus.

Il nous a été demandé de proposer à quelques maires de s'exprimer dans cet ouvrage et nous avons, naturellement répondu favorablement. Certains sujets majeurs d'actualité ne peuvent être abordés utilement qu'avec les élus directement concernés. La promotion immobilière ne peut jouer un rôle utile que si elle s'inscrit harmonieusement dans les espaces existants, c'est



le rôle du PLU dont les réunions exigent la présence du maire. Le retour des commerces au centre des villes exige des interventions auprès de tous les acteurs concernés, c'est au maire de présider à cette concertation s'il veut des résultats.

En cas de sinistre c'est aussi à lui qu'on s'adresse en lui demandant de saisir tous les organismes concernés et de défendre les plus atteints. Les images diffusées par les médias le montrent toujours au plus près des populations.

Pour l'accomplissement de sa mission, le maire sait qu'il peut compter sur les services du département et

ceux de la région, chacun dans le cadre de ses compétences. C'est pourquoi le livre donne une place équivalente à chacun des niveaux d'administration, tous unis dans leur volonté de répondre aux soucis majeurs des populations.

Les groupes de travail de la Cofhuat participent aux réflexions actuelles préparatoires à la future loi de décentralisation. Cette association est convaincue que c'est au niveau de ces territoires décentralisés que les réponses aux besoins sont mieux adaptés, c'est pourquoi je me réjouis des témoignages de mes collègues dans ce livre et je leur laisse la parole

## GOVERNANCE

### UNE INTERCOMMUNALITÉ VIVANTE : LA VALLÉE-DE-CHAMONIX

ÉRIC FOURNIER  
PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTÉ DES COMMUNES  
DE LA VALLÉE-DE-CHAMONIX - MONT-BLANC  
VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
DÉLÉGUÉ À L'ENVIRONNEMENT, À L'ÉNERGIE ET AUX P.N.R.

La vallée de Chamonix-Mont-Blanc est une intercommunalité regroupant les quatre communes de la haute vallée de l'Arve : Servoz, les Houches, Chamonix-Mont-Blanc et Vallorcine.

C'est une "petite" intercommunalité qui, malgré ou peut-être grâce à cette petite taille, a initié depuis une quinzaine d'années une démarche ambitieuse en matière de réduction des impacts des activités humaines sur l'environnement, la santé et le cadre de vie dont vous trouverez ci-dessous et sans exhaustivité les principales déclinaisons.

Cet engagement se traduit par des actions fortes et concrètes, notamment dans les deux principaux secteurs concernés que sont les transports et mobilités d'une part, l'énergie dans l'habitat et le développement des énergies renouvelables locales d'autre part.

Concernant les mobilités, la vallée de Chamonix applique depuis 2005 la libre circulation sur ses deux réseaux de transport collectif : la ligne ferroviaire reliant Saint-Gervais à la frontière suisse et son ré-

seau de transport urbain qui, avec une quarantaine de véhicules, offre un niveau de service assez unique en territoire de montagne.

Ces deux réseaux constituent la colonne vertébrale dans l'émergence d'un système global de mobilités qui soit durable, performant et viable.

À noter que grâce aux efforts constants des élus locaux et à leurs relais auprès des instances départementales, régionales et nationales, la ligne ferroviaire, quasi à l'abandon il y a 20 ans, a connu au cours des dix dernières années un programme considérable de rénovation : plus de 100 M d'euros investis principalement par les partenaires (Région, Département et SNCF Réseau) pour pérenniser cet outil majeur et en faire progressivement non seulement un produit touristique remarquable mais un mode de transport du quotidien pour les habitants de la vallée.

Concernant le réseau de bus, il a connu au cours des dernières années un renforcement remarquable du service (+ 60 %) qui sera poursuivi avec prio-



© Communautés de Communes de la Vallée de Chamonix - Mont-Blanc

rité donnée à la conversion vers des motorisations alternatives au diesel : c'est ainsi que la flotte dispose déjà de 6 bus hybrides et vient d'acquérir (le dernier hiver) ses 4 premiers bus au GNC.

Pour compléter cette offre de mobilité, la vallée

de Chamonix et ses communes membres ont entrepris le déploiement progressif d'un itinéraire cyclable transvallée à la fois adapté aux besoins et sécurisé : 6 km déjà aménagés au cours du mandat écoulé.

En complément de cette démarche, il faut noter le projet de création d'une station verte multicarburants (hydrogène, électricité et GNC) qui contribuera à accélérer la conversion de tous les acteurs vers des motorisations moins impactantes ; sans oublier le partenariat établi avec un constructeur automobile réputé qui a permis dès 2016 de convertir à l'électricité à coût 0 le quart de la flotte de la collectivité!

Pour terminer sur le sujet, il faut noter que la vallée de Chamonix coordonne l'étude de faisabilité d'une ZFE sur la vallée de l'Arve, lancée ce printemps et dont la vocation est de fournir des outils efficaces pour réduire la circulation des véhicules les plus polluants et d'accompagner la transition vers une mobilité plus durable.

Le volet énergie comporte deux orientations principales : le soutien à la rénovation énergétique de l'habitat privé, en complément des aides d'État.

À côté de l'aide mise en place à l'échelle de la vallée de l'Arve (de Chamonix à la Roche-sur-Foron) pour inciter au renouvellement des appareils de chauffage au bois non performants et polluants, notre vallée a développé depuis 2015 diverses aides complémentaires autour du FEH : le Fonds Énergie Habitat. En tout, ce sont plus de 700 aides attribuées en 6 ans à l'échelle du territoire, soit près de 15 % des ménages permanents du territoire!

A côté de ces efforts pour inciter à la rénovation de l'habitat - une dizaine d'aides locales



© Communautés de Communes de la Vallée de Chamonix - Mont-Blanc

disponibles - il faut aussi souligner la programmation récurrente de travaux de rénovation du bâti public : écoles, centre sportif, médiathèque, pour un meilleur confort et des économies d'énergie substantielles.

Pour développer les productions locales d'énergie renouvelable, la vallée s'appuie principalement sur deux atouts : l'hydro-électricité avec l'aménagement de centrales hydro-électriques en complément des gros ouvrages équipés dans les années 50/70 et symbolisé par la mise en service à l'automne 2020 d'une centrale sur le torrent de Taconnaz dont la production annuelle sera équivalente à la consommation de celle de 10 000 habitants.

Second atout : la très forte sensibilité locale aux préoccupations énergétiques, qui nous a incités à initier un projet de "centrale villageoise" pour fédérer les bonnes volontés autour d'un plan de production énergétique local et vertueux.

Au-delà des deux grands domaines de l'intervention

publique locale, il convient de ne pas négliger l'action forte à mener pour faire émerger un réseau puissant d'initiatives autour de l'économie circulaire et de la gestion et du recyclage des déchets.

En ligne de mire se trouve le réchauffement climatique, dont les effets sont encore plus nets et plus visibles en montagne : la vallée de Chamonix ainsi que ses partenaires à l'échelle transfrontalière du massif souhaitent contribuer activement à la lutte contre les facteurs de réchauffement ainsi qu'à la détermination des meilleures solutions d'adaptation au dérèglement climatique.

Les attentes sont grandes, le potentiel est lui aussi considérable dans tous ces secteurs pour assurer la transition écologique et énergétique du territoire : notre vallée entend bien renforcer et amplifier dans tous ces domaines son action, ainsi qu'accompagner sur la même trajectoire les acteurs privés motivés, car c'est grâce à la mobilisation de tous que la vallée méritera le titre envié de "vallée à énergie positive".

## GOVERNANCE

### DÉFENSE DU TISSU URBAIN AU CŒUR DE LA VILLE DE MOULINS

PIERRE-ANDRÉ PERISSOL  
MAIRE DE MOULINS

Il ne peut y avoir de développement durable sans villes moyennes fortes et bien vivantes.

Il ne peut y avoir de villes moyennes attractives si leur centre, qui est bien souvent le centre de l'agglomération, ne constitue un cœur qui batte fort.

Il ne peut y avoir de centre vivant sans une politique globale car le commerce, l'habitat, les espaces publics, le patrimoine, la culture, l'animation, tout se tient.

Il ne peut y avoir de politique globale si les élus locaux en charge du territoire n'ont pas les moyens de faire respecter les options prises dans un schéma global pour leur Cœur de Ville, ce qui n'est pas vraiment le cas dans certains secteurs pourtant indispensables, comme le commerce.

Ces convictions résultent de l'action menée depuis quinze ans sur la ville de Moullins et son agglomération réunissant 44 communes et 70 000 habitants.

Moullins, capitale des Bourbons, deuxième "capitale de la France" ... voici cinq siècles ! ... et dont le déclin avait fait douter ceux qui n'étaient pas partis pour une métropole, de l'avenir de leur ville.

Or pour construire l'avenir d'un territoire, il est es-

sentiel que ses habitants y croient, au même titre que pour gagner, une équipe de foot doit croire en la victoire !

Et pour y croire, quoi de mieux que de venir au centre-ville, y faire ses courses, se rencontrer, partager ensemble des émotions fortes, quoi de mieux que d'être fier de sa ville, de son patrimoine, de son rayonnement.

Pour redonner de la fierté aux Moullinois et de l'attractivité à notre territoire, le Centre National du Costume de Scène est notre véritable navire amiral.

Ouvert en 2006 il a été évalué comme le premier musée de France pour les agglomérations de moins de 100 000 habitants.

Le patrimoine français des costumes de scènes - Opéra de Paris, Comédie Française, Bibliothèque Nationale, donations privées comme la Fondation Nourreev - y est conservé avec une nouvelle exposition et donc... un nouveau musée, tous les six mois.

Avec près d'un million de visiteurs depuis son ouverture, il donne à notre territoire une grande visibilité nationale mais aussi internationale avec des expositions "exportées" à San Francisco -150 000 visiteurs, Saint



© Ville de Moullins

Pétersbourg, Sao Paulo, Madrid, Sydney...

C'est une locomotive pour le tourisme mais aussi un élément de fierté pour les Moullinois.

Pour rendre notre ville lumineuse, nous avons mis en lumière plusieurs bâtiments emblématiques.

Cela a certes mis de la lumière sur ces joyaux de notre patrimoine architectural, historique, culturel. Mais cela a surtout mis de la lumière dans le cœur des Moullinois qui ont été les premiers ambassadeurs auprès de leurs parents, de leurs enfants, de leurs amis qu'ils ont fait venir des quatre coins de la France.

Et ces mises en lumière ayant lieu à la nuit tombée, elles ont permis de garder les touristes, la nuit, ce qui a augmenté le chiffre d'affaire de ce secteur de 25 % à 50 %.

Pour rendre le Cœur de Ville attractif nous avons requalifié entièrement les espaces publics du centre-ville qui ont fait peau neuve, avec une place détermi-

nante donnée aux piétons.

Pour faciliter l'accès au Centre-Ville, le stationnement y est payant pour favoriser la rotation et nous avons créé des parkings gratuits à dix minutes à pied du centre. 82 % des automobilistes disent trouver une place en moins de dix minutes.

Pour attirer des habitants en centre-ville, la politique menée en matière d'habitat est déterminante.

Evidemment, en rendant à sa vocation de logement chaque étage aujourd'hui vide, situé au-dessus d'un commerce, on attire une famille en centre-ville.

La réhabilitation des logements est favorisée par une politique d'aide financière, destinée aux propriétaires privés - 250 000 € de subvention par an permettant, par effet de levier, la réalisation de plusieurs millions d'euros de travaux.

L'Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat de Renouvellement Urbain (OPAH RU) dans le cen-



© Ville de Moulins

d'agglomération, nous avons mené plusieurs actions :

- L'adoption en 2005 d'un schéma directeur de développement commercial organisant le commerce à l'échelle globale du territoire en vue de favoriser un équilibre entre centre et périphérie par un phasage (rénovation du centre-ville avant le développement de la périphérie) et une spécialisation des activités (équipement de la personne et culture sont réservés au centre-ville, équipement de la maison et sport ont vocation à aller en périphérie).

Evidemment les moyens dans la main des élus locaux pour faire respecter ce schéma ne sont pas suffisants, leurs moyens pour contrôler le développement des grandes surfaces en périphérie qui déplacent des emplois plutôt qu'elles n'en créent, ne sont pas à la hauteur des enjeux.

- Le lancement d'opérations foncières pour permettre la réhabilitation des locaux commerciaux en rez-de-chaussée, à la fois pour les rendre plus fonctionnels et plus abordables financièrement.

Pour cela il est essentiel de transformer les étages situés au-dessus des commerces en logements : le premier étage servait d'entrepôt et le deuxième de logement au commerçant, ils sont vides aujourd'hui et souvent l'escalier qui y conduisait depuis le commerce a été supprimé.

tre-ville a permis de faire sortir de la vacance une centaine de logements.

Parallèlement à ces actions en faveur du parc privé, notre bailleur social EVOLEA, a joué un rôle majeur par la réhabilitation, en partenariat avec Action Logement, de plusieurs immeubles dégradés en centre-ville : les opérations réalisées et en cours concernent au global plus de 70 logements sur des immeubles d'intérêt patrimonial majeur.

Pour favoriser la vitalité du Commerce en Cœur



© Ville de Moulins

En réhabilitant les étages en logements, on réunit les moyens d'une modernisation des locaux commerciaux et d'un loyer compatible avec le marché.

Ces opérations peuvent être menées soit par des foncières privées, soit par notre bailleur social EVOLEA.

- La protection des linéaires commerciaux de l'hypercentre par le Plan Local d'Urbanisme.
- L'instauration d'une subvention en faveur des nouveaux commerces s'installant en centre-ville.
- Le développement d'événements commerciaux, comme le Grand Shopping de Printemps ou la Braderie de Septembre.
- La création d'un chèque local, Moulins Kdo, permettant de soutenir le commerce local
- L'habillage des vitrines vides par l'installation de stickers
- Et le recrutement d'un excellent manager de centre-ville issu du monde du commerce. Il a été à la tête d'une des locomotives commerciales du centre-ville. Ainsi même s'il travaille au sein de la ville, il est perçu par les commerçants comme un des leurs !

Le résultat de cette politique est une vacance inférieure à 2 % dans l'hypercentre de Moulins, à 9 % dans le centre.

Mais il est clair que ceci demande une vigilance quotidienne, une adaptation constante des politiques menées.

Ceci nécessite surtout l'action convergente des élus de l'agglomération notamment de la périphérie, ce qui passe par la prise de conscience que le centre de la ville, c'est aussi et même d'abord le cœur de l'agglomération.

Dans les locaux d'une ancienne poste située place de l'Hôtel de Ville, le commerce "Le Comptoir des Régions" a ouvert en octobre 2019 et propose des spécialités bourbonnaises mais aussi de toutes les régions. Son gérant, Olivier Dumoulin, témoigne de l'importance des actions menées par la Ville de Moulins dans son installation.

"Grâce à la subvention de 15 000 € versée par la Ville, j'ai pu réaliser un bel aménagement de mon magasin. Grâce aux mises en lumière du Jacquemart et de la place de l'Hôtel de Ville, j'ouvre mon magasin en été jusqu'à la tombée de la nuit et j'accueille beaucoup de clients. Avec la création de la plateforme Ma Ville, mon Shopping, je renforce considérablement la visibilité de mon enseigne.

La Ville est très active pour soutenir les commerçants. Aux commerçants de se mobiliser".



© Ville de Moulins

## GOUVERNANCE

### CHARTRE DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL, VILLE DE TROYES

FRANÇOIS BAROIN  
MAIRE DE TROYES

La charte de développement commercial de Troyes Champagne Métropole : un outil de régulation des implantations commerciales sur le territoire.

La communauté d'agglomération Troyes Champagne Métropole (TCM) regroupe 81 communes urbaines, périurbaines et rurales, représentant plus de la moitié du département de l'Aube en terme de population.

Cette diversité des territoires de notre bassin de vie est à la fois un atout et une contrainte. Elle impose à l'établissement public de coopération intercommunale de mener des politiques publiques de développement dans le respect des identités territoriales, avec une exigence de valoriser les richesses et de préserver la vitalité des communes.

Parmi les enjeux qui ont marqué la construction de notre nouvelle intercommunalité figure le développement économique, commercial et touristique local. Activité structurante, le commerce, et en particulier le commerce de proximité, est un élément dynamique de la vitalité et de l'équilibre du territoire.

Troyes Champagne Métropole a donc engagé une réflexion pour (re)donner au commerce la place essentielle qui est la sienne dans le développement économique et social local. L'Etablissement Public de Coopération Intercommunale a lancé, en 2017, un audit des activités commerciales sur l'ensemble de l'agglomération troyenne.

L'étude a mis en exergue plusieurs points de vigilance, notamment :

- L'augmentation du plancher commercial local (plus de 30 % sur les huit ou dix dernières années.
- La surdensité locale en grandes et moyennes surfaces (27 %).
- La production durant la même période de surfaces commerciales sans valeur ajoutée pour l'attractivité du territoire.
- Ou encore l'émergence de friches commerciales dans le centre-ville de Troyes en périphérie mais aussi dans les centres-bourgs.

Les conclusions de cet audit ont été présentées à la conférence des maires organisée à l'automne 2017. Un



© Ville de Troyes

consensus s'est naturellement dégagé pour freiner la construction de surfaces immobilières commerciales dans l'intérêt des commerces existants, et notamment des activités de proximité qui jouent un rôle indéniable dans le maintien et le développement du lien social et la qualité de vie.

En décembre 2017, le Conseil communautaire s'est prononcé favorablement pour définir un cadre général, cohérent avec le Scot de la région troyenne, permettant de mieux réguler les nouvelles implantations

commerciales sur le territoire et préserver ainsi les équilibres.

Partageant cet objectif, TCM et le Syndicat DEPART, syndicat mixte d'Etude, de Programmation et d'Aménagement de la Région Troyenne regroupant plus d'une centaine d'élus du bassin de vie troyen, ont engagé en concertation un travail sur les outils qu'il conviendrait de mettre en place, afin d'apporter des réponses adéquates et durables aux conséquences de cette urbanisation qui avait déstabilisé l'appareil com-



© Ville de Troyes

mercial à l'échelle du bassin de vie.

#### Deux outils ont été ainsi expertisés :

D'une part, la charte de développement commercial et, d'autre part, le plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi).

La Collectivité a travaillé rapidement sur la charte de développement commercial car elle ne présentait pas de complexité particulière, en articulant cet outil autour d'une dizaine d'orientations stratégiques et opérationnelles, notamment :

- La mise en place d'un cadre de régulation partagé à l'échelle de l'agglomération troyenne. Celui-ci limite la création de nouvelles polarités commerciales en périphérie, et naturellement les autorisations de projets de création ou d'extension de grandes et moyennes

surfaces commerciales dans les pôles commerciaux existants, à des projets non concurrentiels pour le tissu commercial, et ayant une réelle valeur ajoutée pour la clientèle.

- La saisine systématique de la CDAC pour les projets commerciaux à partir de 300 m<sup>2</sup>.
- L'accompagnement des changements de vocation de sites commerciaux en forte perte d'attractivité.
- La redéfinition du périmètre commercial du centre-ville de Troyes, ville préfecture de TCM et du département de l'Aube.
- Ou encore l'intensification de la prospection et l'accompagnement pour l'implantation de porteurs de projets novateurs, d'enseignes émergentes et de concepts commerciaux dans les centralités.

Ces lignes directrices ont constitué et constituent le socle la charte de développement commercial de TCM.

### UN DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Si cette charte de développement commercial, approuvée par le Conseil communautaire en mars 2019, n'a pas de portée juridique et de caractère opposable, il n'en demeure pas moins sur le plan politique un instrument de référence et de régulation pertinent, qui permet de maîtriser les mutations de l'agglomération troyenne en matière d'urbanisme commercial. En effet, elle offre une vision du développement en la matière et conforte l'équilibre des centralités (urbaines et rurales) et des polarités périphériques.

#### Renforcer la vitalité du territoire en s'appuyant sur le programme "Action Cœur de Ville"

Au-delà de cette démarche, la Ville de Troyes et Troyes Champagne Métropole, avec le soutien du Département de l'Aube, de la Région Grand Est, des chambres consulaires et de l'Etat, se sont inscrits dès la première année dans le programme national "Actions Cœur de Ville" pour :

- Renforcer la vocation économique, commerciale, culturelle, touristique et résidentielle du cœur de ville troyen, les sites patrimoniaux remarquables couvrant 36% du patrimoine communal
- Diversifier et améliorer la qualité de l'habitat ;
- Et renforcer l'offre de services de proximité.

A l'inverse de la tendance nationale, Troyes est ainsi passé de 15.6 % à 11 % de vacance commerciale en 2 ans (\*chiffres été 2019).

La volonté partagée des deux Collectivités locales

est de poursuivre les efforts engagés depuis plusieurs années de mise en valeur du patrimoine historique local et d'embellissement du cadre de vie, qui ont indéniablement amélioré l'image, la notoriété et l'attractivité du territoire.

Parmi les actions et projets développés dans le cadre du programme "Action Cœur de Ville" figurent :

- La poursuite des opérations de restauration du bâti ancien, à travers les OPAH, et de requalification des 29 hectares d'espaces publics du secteur sauvegardé, dont 18 hectares, soit les 2/3 ont fait l'objet d'une requalification en 25 ans.
- Les aides aux loyers mises en place
- Ou encore la reconversion et la transformation de l'ancien site de la clinique des Ursulines, situé à proximité de l'Hôtel de Ville de Troyes, en Maison Pluri-professionnelle et Universitaire.

La création de cette nouvelle infrastructure, inscrite dans le Contrat Local de Santé, répond à la volonté d'attirer et de garder les professionnels et les étudiants en médecine sur l'agglomération, de renforcer l'offre de soins et de lutter contre le phénomène des déserts médicaux qui, à l'instar de nombreux territoires, touchent aussi TCM. En effet, dans les dix années qui viennent 30% de médecins partiront en retraite. Ce n'est pas neutre si cet investissement est réalisé en plein cœur de Troyes ; il a également pour objectif d'accroître l'attractivité du centre-ville, indispensable pour la préservation et le développement du tissu local de commerce de proximité.

## PARTENARIAT AVEC DES ENTREPRISES INNOVANTES

### EIFFAGE, MOTEUR D'INNOVATION DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

FRANCK FAUCHEUX  
DIRECTEUR DE L'INNOVATION DE LA VILLE - EIFFAGE

#### Eiffage, moteur d'innovation dans le développement durable

Le développement durable chez Eiffage s'est incarné en 2007 par la naissance du Laboratoire Phosphore® qui s'est pérennisé dans une direction Développement Durable et Innovations Transverses à l'échelle du Groupe.

#### Smartseille, la première application du laboratoire Phosphore ?

Smartseille est le premier démonstrateur de quartier durable pour le groupe Eiffage, avec deux axes d'innovation : d'une part l'énergie, et d'autre part les nouveaux services. L'énergie (avec EDF-Optimal Système), est une boucle d'eau tempérée "thalasso thermique". Les nouveaux services avec la mise en place d'une conciergerie, de chambres d'amis partagées, de foisonnement des stationnements en sous-sol et d'une résidence intergénérationnelle permettent de répondre à l'objectif d'animation et de lien social pour ce quartier en mutation.

#### L'EcoQuartier LaVallée à Chatenay-Malabry ?

Le deuxième démonstrateur change d'échelle : on

passé de 3,5 ha à 20 ha. Le départ de l'École Centrale est une opportunité unique pour la Ville de Châtenay-Malabry de développer un nouveau quartier dans un secteur stratégique (entre le parc de Sceaux, la station du RER B Croix de Berny et du futur tramway T10). L'Ecoquartier LaVallée est un projet d'envergure : 2 200 logements, des bureaux, une école, un collège, des commerces etc. Ce démonstrateur reprend les axes développés sur Smartseille, en les améliorant (l'énergie devient "la conception Bas-Carbone", les nouveaux services intègrent plus directement le BIM) et en rajoutant deux nouveaux axes (l'économie circulaire et la nature en ville).

#### La conception BAS CARBONE, la plus-value du projet

Cet axe préfigure la future réglementation environnementale E+ C-. La réponse au "E" pour Energie, qui priorise les énergies renouvelables, est le déploiement d'un Réseau de Chaleur Urbain Géothermie profonde (à 1 300m de profondeur) pour couvrir 60 % des besoins de chauffage et d'Eau Chaude Sanitaire.

"C" pour Carbone, avec une volonté de mettre en œuvre de matériaux Bas-Carbone, se concentre sur les

nouveaux bétons (en lien avec l'économie circulaire) qui utilisent les granulats issus du recyclage des gravats. Le projet va donc être construit avec en majorité des bétons à 30 % de granulats recyclés (en respect de la norme NF 260-10), quelques opérations avec des bétons expérimentaux à 100 % de granulats recyclés (avec l'IFSTTAR), voire être la première utilisation de granulats recyclé RECARBONATES (expérimentation toujours avec l'IFSTTAR).

#### L'économie circulaire : "La" grande avancée

Les 120 000 tonnes de gravats, au lieu d'être évacuées, ont été concassées sur place et transformées en 60 000 m<sup>3</sup> de granulats et ils seront recyclés en sous-couches de voirie (pratique courante) et dans les nouveaux bétons (innovation bas carbone évoqué plus haut). Outre l'économie des ressources et une petite économie financière via la vente des granulats à la centrale à béton, c'est surtout 6 000 camions évités : une réduction des nuisances pour les riverains et surtout un évitement de 200 tonnes de carbone.

En termes de réemploi, l'association REAVIE a récupéré 120 tonnes de portes, tables, chaises, luminaires, prises, radiateurs... Ils ont été reconditionnés (avec du personnel en réinsertion) et revendus sur place à un prix SOLIDAIRE. La belle histoire de l'ancienne École Centrale concerne les amphithéâtres en structure en métal et en bois, démontés boulon par boulon, mis en container et envoyés au Sénégal via une opération de mécénat pour être remontés dans l'université HUSSEIN.

#### La Nature en ville : la préoccupation première des citoyens

La nature en ville est un engagement environne-

mental mais aussi une attente forte des citoyens. La concentration urbaine requiert un besoin encore plus fort d'espaces verts publics et privés. La ferme d'un hectare a pour objectif de fournir 5 tonnes de produits frais (fruits, légumes, miel...) par an, dont une partie est réservée à la cantine scolaire, et l'autre à la vente directe. Les végétaux en toitures végétalisées et la pleine terre au sol permettent de gérer les eaux de pluie et de créer des îlots voire un parcours de fraîcheur. Les aménagements biodiversifiés doivent répondre au label Biodiversity, qui associe le vivant et la construction autour de plusieurs axes, dont l'évaluation des bénéfices pour l'environnement et pour les usagers.

#### Les Nouveaux usages... via les outils digitaux

Le projet d'EcoQuartier a imposé le BIM (modélisation des Bâtiments) et le CIM (modélisation du quartier) pour fournir à la ville une "maquette numérique". Mais au-delà des DATAs techniques, cette maquette doit aussi développer des outils de fonctionnement, de maintenance et d'usage au service de la vitalité quartier. La "Stratégie DATA" se base actuellement la définition d'un "SOCLE NUMERIQUE" pour la mise en place des services déjà décidés : foisonnement des stationnements, conciergerie de quartier, chambre d'amis partagées... La réflexion s'ouvre aussi à d'autres objets connectés qui sont de plus en plus présents dans le bâtiment : prises électriques, chauffage, télévision ou plus surprenant les appareils ménagers.

Le projet vient d'achever la phase de déconstruction et va entamer la construction de la phase 1.

La fin du projet est prévu en 2027.

## PARTENARIAT AVEC DES ENTREPRISES INNOVANTES

### ECOQUARTIER D'EIFFAGE VILLE DE CHATENAY-MALABRY

GEORGES SIFFREDI  
MAIRE DE CHÂTENAY-MALABRY  
1<sup>ER</sup> VICE-PRÉSIDENT DU DÉPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE

En lieu et place de l'ancien site de l'École Centrale va naître un écoquartier vivant et dynamique largement ouvert sur la ville : LaVallée.

À l'image de Châtenay-Malabry ,Ville-Parc qui évolue et se réinvente : LaVallée ne fait pas table-rase du passé, mais s'appuie sur son héritage pour l'adapter aux enjeux de son avenir. LaVallée, ce sera 20 hectares mêlant harmonieusement espaces verts et habitat, innovant et exemplaire pour être fidèle à la démarche de développement durable que nous avons été l'une des premières communes d'Ile-de-France à mettre en œuvre.

Pour mener à bien cet important projet, nous avons créé la SEMOP "Châtenay-Malabry Parc-Centrale", outil précurseur dont s'est dotée la Ville. C'était une première en France dans le domaine de l'aménagement et depuis, nous avons fait école. Cette société d'économie mixte a la particularité d'avoir pour objet unique l'aménagement du quartier et une existence limitée au temps de l'opération (10 ans).

Elle associe un opérateur économique, Eiffage Aménagement, choisi après une mise en concurrence, la caisse des Dépôts et la Ville. Cette dernière garde la maîtrise politique du projet en présidant le Conseil de surveillance qui valide les grandes décisions. La collaboration entre nos deux entités est guidée par la recherche d'un équilibre entre les intérêts privés et l'intérêt public dont je suis le garant. Et nous partageons la même volonté de mettre en œuvre les outils les plus performants et innovants depuis la démolition jusqu'au fonctionnement du quartier.

Et d'ailleurs, cette démarche a été déjà récompensée par la Région Ile-de-France car nous avons été retenus parmi les "100 quartiers innovants et écologiques" et plus récemment par le Prix interdépartemental décerné par les Hauts-de-Seine et les Yvelines.

Mon souhait est de proposer, grâce aux logements qualitatifs et les équipements publics de proximité, non seulement un cadre de vie idéal pour toutes les générations et les familles, mais que LaVallée soit aussi un lieu de destination attractif pour faire du shopping, se

balader sur la promenade plantée qui reliera le Parc de Sceaux et la Coulée verte, participer aux nombreuses animations ou encore profiter des produits cultivés localement par la ferme.

LaVallée sera aussi à l'image de notre Ville par la volonté d'inscrire cet écoquartier dans la stratégie de développement économique que j'ai engagée depuis plusieurs années, en accueillant le siège social d'une grande entreprise. C'est la société Lidl, reconnue

comme meilleure chaîne de magasins de distribution en France, qui a choisi d'y installer les bureaux de son siège social, convaincue des atouts de LaVallée et de Châtenay-Malabry.

Avec LaVallée, nous franchissons une nouvelle étape pour inventer la Ville du XXI<sup>e</sup> siècle où l'on a plaisir à vivre et à travailler.



© Ecoquartier Eiffage

## PARTENARIAT AVEC DES ENTREPRISES INNOVANTES

### PLAINE-SAINT-DENIS ET RÊVES DE SCÈNES URBAINES

FRANÇOIS LEBLOND  
PRÉSIDENT DE LA COFHUAT

Dans le livre publié l'an dernier intitulé "place aux initiatives" nous avons parlé d'une action originale se situant au départ en Seins Saint Denis, un exemple essentiel d'une relation entre la collectivité publique et l'entreprise pour faire apparaître des actes concrets de développement durable.

Il convient de revenir sur le sujet car, non seulement la démarche a prospéré mais le nombre d'entreprises intéressées ne cesse d'augmenter, particulièrement des Start Up. Il était important au départ, que de grandes entreprises montrent le chemin, maintenant celui-ci est tracé. Elles sont toujours présentes mais elles soutiennent le développement d'entreprises de dimensions modestes mais créatives.

**Rappelons que c'est en 2015 que l'État a lancé un appel à projet** : démonstrateur industriel pour la ville durable

Ce sont des entreprises du secteur privé qui ont répondu à la démarche en proposant de constituer en un lieu donné, sous l'impulsion de Jean Michel Chenu, un laboratoire de génie urbain français. Elles ont cherché un partenaire territorial et l'établissement public Plaine

Commune s'est immédiatement porté candidat. Les entreprises se sont constituées en association et l'établissement de son côté a constitué une équipe composée de personnes compétentes

Depuis 5 ans un dialogue constructif s'est engagé. La Cofhuat a adhéré à cette association, elle a incité à le faire, l'École Spéciale d'Architecture pour que les aspects urbanistiques ne soient pas absents des propositions des entreprises avec l'usage généralisé du 3D. Sont présentes de très grandes entreprises comme des starts up. Les universités qui sont sur le site sont invitées à s'associer aux travaux.

La difficulté c'est de mobiliser des entreprises ayant des compétences spécifiques, pour des causes qui les dépassent individuellement. C'est l'objectif de l'association de favoriser les échanges de manière à faire des propositions qui intéressent la collectivité dans son désir de progrès à partir de savoir-faire partiellisés

Un comité de prospective dont nous sommes membres a pour vocation de mettre en cohérence la chaîne de valeur de l'urbain et de valoriser le savoir-faire français



150 idées ont été proposées à Plaine Commune la première année, elle en a validé 15,. Pour la deuxième année ce sont 151 projets, 23 ont été sélectionnés, ils concernent l'accessibilité au quartier, le bâtiment réversible, la production locale d'énergie. Depuis, la liste des propositions des entreprises n'a cessé de se développer, les années suivantes se sont inscrites dans cette voie.

Devant le succès de ce partenariat, le territoire a été élargi et les sujets traités se sont diversifiés : traitement des déchets par exemple.

La qualité du partenariat ainsi engagé a amené plusieurs villes de province à adhérer à la démarche, c'est

le cas de la Communauté de Tours, de la ville de Chateauroux qui s'appuie sur la démarche pour retrouver un dynamisme qui lui a manqué pendant plusieurs décennies

Les progrès obtenus dans chacune des villes concernées enrichissent les offres et le savoir faire français est de plus en plus exportable. Plusieurs pays étrangers ont pris contact avec l'association.

La Cofhuat, dans sa dimension internationale comme membre français de la Fihuat, fédération internationale pour l'habitat, l'urbanisme et l'aménagement du territoire, peut contribuer à diffuser la pensée française à cet égard.

**PARTIE 2**

**ENTREPRISES INNOVANTES  
À DISPOSITION DES  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**



## PROPOSITIONS DE L'ASFA EN MATIÈRE DE CIRCULATION

CHRISTOPHE BOUTIN  
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL - ASFA

### INTRODUCTION

Le réseau autoroutier concédé, avec plus de 9 000 km, assure la desserte des grandes métropoles et relie les pôles économiques du territoire. Il est le support des mobilités du quotidien pour nombre de nos concitoyens. Son usage se transforme, amenant les sociétés concessionnaires à investir pour accompagner leurs clients à favoriser des mobilités partagées et plus durables, comme l'illustre l'exemple du covoiturage.

### LE COVOITURAGE EN FRANCE

Le covoiturage permet de réduire le coût de la mobilité pour les usagers et son empreinte environnementale. Son développement a été facilité par les plateformes comme BlaBlaCar, mais il reste majoritairement associé aux trajets longue distance. 70 % de Français utilisent la voiture chaque jour pour se rendre au travail, et jusqu'à 80 % dans les zones rurales. Dans la plupart des cas, ils sont seuls à bord.

Le potentiel de développement du covoiturage sur les trajets domicile-travail est donc très important : alors qu'il est encore très limité, 40 % des français af-

firment être prêts à le pratiquer plus souvent.

Cependant, les freins à son développement sont nombreux : réticence à partager un trajet avec des inconnus, temps perdu à rejoindre le lieu de rendez-vous, faible gain économique par trajet pour le conducteur, ou encore incertitude quant au trajet de retour sont autant de raisons qui empêchent les usagers de l'envisager.

Le covoiturage a pourtant beaucoup d'avantages outre les raisons écologiques : un automobiliste qui habite à 30 km de son lieu de travail et covoiture quotidiennement économise 2 000 euros par an ; c'est une alternative intéressante dans les zones peu ou pas desservies par les transports collectifs.

Alors que 20 % des actifs rencontrent des difficultés à se déplacer et 50 % des personnes en insertion ont déjà refusé un emploi ou une formation pour cette raison, une offre élargie de covoiturage pourrait sensiblement améliorer la mobilité de ces populations.

### LES AIRES DE COVOITURAGE SUR AUTOROUTES

Le développement de solutions pérennes nécessite une forte coordination de l'ensemble des acteurs : au-

torités organisatrices de la mobilité, employeurs, entreprises de mobilité et gestionnaires d'infrastructures.

Les sociétés d'autoroutes portent des propositions afin de favoriser la réduction des impacts environnementaux de la circulation, et d'en réduire les coûts pour les ménages, les entreprises et les collectivités. Ces mesures permettent aussi de diminuer la congestion sur les routes et la saturation des aires de stationnement.

Elles souhaitent développer le covoiturage dit "dynamique" qui consiste à mettre à disposition des usagers un service en temps réel, où chacun peut trouver un conducteur ou des passagers non seulement de manière classique au moment de son départ, mais aussi lorsqu'ils se trouvent déjà sur la route. Cette innovation permet d'effacer les contraintes horaires et/ou de trajets entre conducteur et passager potentiels.

Aujourd'hui, seul un quart des covoitureurs peuvent utiliser une aire pour se retrouver. La constitution d'un réseau d'aires devrait favoriser cette pratique. Situés à proximité des agglomérations, les sites développés par les sociétés d'autoroutes sont à disposition des usagers qui souhaitent partager leurs trajets domicile-travail ou de loisirs.

Actuellement, 125 parkings proposent plus de 8 100 places de covoiturage. En 2018, leur taux moyen d'occupation atteignait 73 %. Dans le cadre des plans de relance et d'investissement autoroutiers, plusieurs centaines de places supplémentaires seront créées dans les prochaines années.

A terme, la mise en œuvre de voies réservées sur des axes structurants, aux entrées d'agglomérations

notamment, renforcera encore l'attractivité du dispositif en permettant aux covoitureurs de réduire leurs temps de parcours.

### DES AMÉNAGEMENTS QUI BÉNÉFICIENT AUX TERRITOIRES

Dans les départements de l'Ardèche et de la Drôme, la voiture a une place d'autant plus prépondérante que le développement des transports collectifs est limité par la géographie et les moyens financiers publics. Deux collectivités et le concessionnaire ASF ont développé un projet qui repose sur l'élaboration d'un schéma directeur du covoiturage et sur l'aménagement d'aires expérimentales aux échangeurs de l'A7.

L'ambition d'ASF était de sécuriser les mouvements des véhicules et piétons, et de mailler ces points de rencontre avec les réseaux de transport collectif existants ou en devenir. L'expérimentation est devenue un projet stratégique pour le territoire.

L'autoroute A7, exploitée par ASF est un des axes de liaison les plus fréquentés d'Europe, régulièrement saturé. Il est également le support de trajets du quotidien. Le partenariat repose sur deux axes : une régulation d'accès avec des aires sécurisées, une tarification adaptée et progressive (gratuité pour moins de 72 heures). Quatre aires ont été mises en service fin 2011 pour 410 places au total. Depuis, la fréquentation n'a cessé d'augmenter pour atteindre des taux d'occupation compris entre 70 % et 100 %. A terme, chaque échangeur autoroutier de l'A7 sera équipé d'un parking de covoiturage.



Sur le même modèle, Sanef, filiale du groupe Aber-tis, a réalisé une aire de covoiturage en partenariat avec la Communauté d'agglomération d'Haguenau, pôle d'emploi essentiel du territoire. Mis en service en 2018, le site aménagé au bord de l'A4, au niveau du diffuseur de Brumath, comprend 60 places de stationnement, un abri pour les piétons et un parking vélos. Il a été rapidement très fréquenté.

Le développement d'un système performant de co-voiturage demande une grande fluidité de la relation entre offres et demandes. C'est en réponse à cet enjeu qu'AREA, filiale d'APRR, s'est engagée dans un partena-riat avec la Communauté d'Agglomération Porte de l'Isère et une startup française, ParkingMap, pour ré-pondre à la difficulté qu'avaient les automobilistes à trouver des places disponibles sur les sites existants.

Le service connecté mis en place permet aux usa-gers d'être informés en temps réel et d'être guidés vers les places disponibles sur l'aire. Il repose sur des cap-teurs qui cartographient en temps réel les espaces de stationnement. Les usagers peuvent ainsi optimiser leurs déplacements en identifiant les places disponi-

bles via leur smartphone, et les collectivités sont à même d'optimiser leur politique de stationnement. 110 places sont ainsi connectées.

## CONCLUSION

Situés principalement à proximité des aggloméra-tions, les sites de covoiturage développés par les so-ciétés d'autoroutes favorisent l'essor des nouvelles mobilités partagées. Les sociétés d'autoroutes inves-tissent pour réduire l'impact environnemental de leur activité.

Le développement du covoiturage sur autoroute pour les mobilités pendulaires prend tout son sens pour le développement des territoires. En effet, une grande partie de l'urbanisation du territoire français se concentre le long du réseau autoroutier, où se mêlent les déplacements "périurbains" et "interurbains". Dans ces espaces, le covoiturage favorise les mobilités tout en réduisant le nombre de véhicules et en soula-geant les réseaux secondaires - et leurs riverains.

L'ASFA (Association des Sociétés Françaises d'Autoroutes) est une association professionnelle qui regroupe tous les acteurs du secteur de la concession et de l'exploitation d'autoroutes et d'ouvrages routiers. Elle assure des missions de représentation et défense de la profession, de communication, de négociations à caractère social, de relations internationales non commerciales et enfin de réalisation d'études, recherches et enquêtes. Ses membres, 23 entreprises et une CCI, exploitent près de 9 200 km d'autoroutes concédées et d'ouvrages à péage et investissent plus de 1,5 milliard d'euros par an pour un peu plus de 10 milliards de chiffre d'affaires. Elles comptent près de 13 000 salariés.

## PROPOSITIONS DE RAZEL-BEC POUR LA GESTION COMMUNALE DES DIFFÉRENTS FLUX

GILLES PATROSSO  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'émergence des nouvelles technologies, que ce soit au niveau des équipements (objets connectés) ou des systèmes (intelligence artificielle, big data), a permis au concept de "Smart city" de franchir une étape, en passant du stade expérimental et local à une mise en œuvre effective à l'échelle territoriale.

Les exemples des projets lancés par des villes comme Dijon ou Angers ont montré la voie, mais restent majoritairement tournés vers la gestion énergétique de la cité et son optimisation à long terme.

Dans l'ensemble de ses 7 grands métiers, le Groupe FAYAT répond aux enjeux de la société d'aujourd'hui et de demain avec des solutions innovantes et durables : urbanisation, économie circulaire, transition énergétique, mobilité intelligente et transformation numérique sont autant de défis sur lesquels nos équipes accompagnent quotidiennement leurs clients. De plus, afin de répondre au mieux à ces enjeux majeurs, nous intégrons des technologies digitales dans l'ensemble de nos activités.

Le Groupe FAYAT s'est ainsi lancé dans une démarche innovante pour unir ses différentes composantes au sein d'une offre de gestion de la ville baptisée "Urban Facilities Management".

Depuis sa création il y a plus de 60 ans, le

**Groupe FAYAT, 1er constructeur indépendant de France, a développé toutes les compétences liées à la gestion de l'espace et du patrimoine publics :**

- Le renouvellement et l'entretien des voiries et des espaces verts,
- L'éclairage public.
- La propreté.
- La mobilité.
- La sécurité.
- Etc.

Souvent traités de manière séparée par le passé, ces différents domaines sont aujourd'hui interconnectés grâce à l'émergence de technologies innovantes qui permettent désormais un pilotage centralisé de la ville, comme cela existe depuis plusieurs années à l'échelle du bâtiment (on parle alors de Facility Management).

**Ce pilotage constitue le cœur de l'offre UFM de Fayat, avec un triple objectif pour les collectivités :**

- Donner aux villes les outils nécessaires pour accélérer la transition énergétique de leur territoire et générer ainsi des économies de ressources majeures.

- Améliorer et proposer de nouveaux services aux habitants pour une action publique plus efficace et plus proche des attentes.

- Optimiser la gestion du service public et ses coûts de fonctionnement, par la modernisation de son pilotage et des process plus économes en énergie.

### 1<sup>e</sup> ÉTAPE : ADAPTER LE PATRIMOINE PUBLIC POUR RENDRE LA VILLE INTELLIGENTE

Tout projet de Ville intelligente passe inévitablement par une phase de mise à niveau du patrimoine public. Cet investissement est nécessaire à la fois pour faire évoluer les matériels vers des technologies modernes et plus économes, et pour intégrer les objets connectés que sont les capteurs, les caméras et autres outils intelligents, indispensables à un pilotage en temps réel des services de la ville.

Un des principaux objets de l'espace public pouvant bénéficier de ces évolutions est l'éclairage urbain. Auparavant simple mât luminaire au fonctionnement binaire (allumé / éteint), les matériels d'éclairage modernes (Smart Lighting), mis au point par la branche Fayat Energie Services, sont plus économes en énergie (jusqu'à 70 % de consommation en moins), permettent un éclairage adapté à la situation (variation de l'intensité lumineuse en fonction du passage) et sont équipés de capteurs d'informations sur l'espace public (comptage des voitures en circulation, détecteur d'anomalies, etc.)

Ils peuvent en outre servir de bornes de recharge pour véhicules électriques, et accompagner ainsi les citoyens dans leur démarche de transition énergétique.



Eclairage public, Montreuil (SATELEC)

**Outre les installations d'éclairage, tous les éléments constitutifs de l'espace public peuvent être équipés d'outils modernes permettant d'améliorer les services :**

- Capteurs de déformation dans les voiries et les ouvrages d'art pour anticiper les dégradations et faciliter la maintenance (les voiries pouvant faire l'objet, dans cette phase initiale, d'un programme de remise à niveau général).



- Capteurs d'humidité dans les espaces verts pour adapter les besoins en arrosage.
- Détecteurs de remplissage dans les poubelles publiques permettant d'optimiser les plans de ramassage des déchets et ainsi de diminuer les dépenses énergétiques.
- Etc.

**Au-delà de l'espace public, tous les bâtiments du patrimoine de la Ville peuvent être équipés d'objets améliorant leur pilotage :**

- Capteurs de température et d'humidité, permettant d'adapter en temps réel les besoins en chauffage, et ainsi de réduire la facture énergétique.
- Détecteurs anti intrusion et supervision d'incendie, pour garantir la sécurité des biens et des personnes.
- Gestion à distance des accès et de l'utilisation des bâtiments : systèmes dématérialisés de réservation des salles, ouverture/fermeture à distance des serrures, et adaptation de l'éclairage, autant de services permettant un gain d'énergie et une optimisation des moyens humains de la Collectivité.

## 2<sup>e</sup> ÉTAPE : PROPOSER DES SERVICES À LA COLLECTIVITÉ ET AUX CITOYENS MODERNES ET EFFICACES

La propreté de l'espace public est un enjeu majeur des services des Collectivités locales et tient particulièrement à cœur à tous les élus. Les différentes opérations de maintien de la propreté sont souvent coûteuses en temps et en ressource, c'est pourquoi plusieurs entités du Groupe Fayat se sont associées

pour développer l'offre Clean City.

Issue d'une collaboration entre les divisions Fayat Energie Services et Fayat Environmental Solutions, la solution Clean City est un outil de suivi de la propreté des villes en "temps réel", qui associe un réseau de capteurs et de caméras capables de détecter des anomalies de type dépôts sauvages, corbeille débordante ou déchet présent sur la voie publique, et une participation active des citoyens qui, grâce à leur Smartphone, peuvent signaler toute situation anormale à un opérateur.

Sur la base des informations reçues, l'opérateur pourra ainsi déclencher l'intervention optimisée de balayeuses électriques produites par MATHIEU, seul fabricant français de balayeuses intelligentes, avec des technologies embarquées facilitant la vie des techniciens !

La mobilité constitue un autre enjeu essentiel pour toutes les villes en zone urbaine dense. La ville intelligente doit permettre d'améliorer et d'apaiser les circulations d'aujourd'hui, de diminuer l'empreinte carbone liée aux transports, mais aussi préparer les in-

Clean City (MATHIEU et SEMERU)



frastructures aux mobilités de demain.

**Au quotidien, les objets connectés mis en place par Fayat Energie Services permettent de fluidifier et de sécuriser les flux de circulation, en agissant sur :**

- La gestion des priorités aux feux de circulation pour les transports en commun et les véhicules d'intervention.
- La limitation des vitesses et le contrôle des accès pour réduire l'apparition d'embouteillages.
- La prévention des circulations non autorisées (PL, etc.).
- La détection des zones à risques et la mise en place de passages piétons avec LED intégrées, de potelets piétons, de radars pédagogiques, etc.
- La réduction du délai de stationnement par un système de guidage à la place dynamique et de gestion des parkings.

La garantie d'une mobilité apaisée passe nécessairement par la qualité des infrastructures routières. Les

Borne de stationnement intelligente ToPark (FARECO)



Agences régionales de RAZEL-BEC, spécialisées dans les chantiers de Génie urbain apportent leurs compétences en travaux de voirie, de réseaux divers, de GC et d'ouvrage d'art, elles s'appuient elles aussi sur les outils de la Smart City.

Dans le cadre, par exemple, d'un plan global de rénovation des voiries et trottoirs, un relevé général de l'état des chaussées peut être réalisé grâce à des caméras intelligentes. Ensuite grâce à des logiciels prédictifs, une programmation optimisée des travaux peut être mise en place. Cela aura un impact sur les coûts mais aussi diminuera la gêne aux riverains.

En ce qui concerne les chantiers quotidiens d'entretien des voiries, la mise en œuvre par les équipes de RAZEL-BEC d'enrobés à froid, plus écologiques, ou le recours systématique à des matériaux recyclés permettent de contribuer à la diminution de l'empreinte carbone globale de la Ville.

De plus, afin d'accompagner les collectivités vers la nécessaire évolution des usages dans le domaine de la mobilité, le Groupe Fayat a développé un partenariat avec la société TransWay.

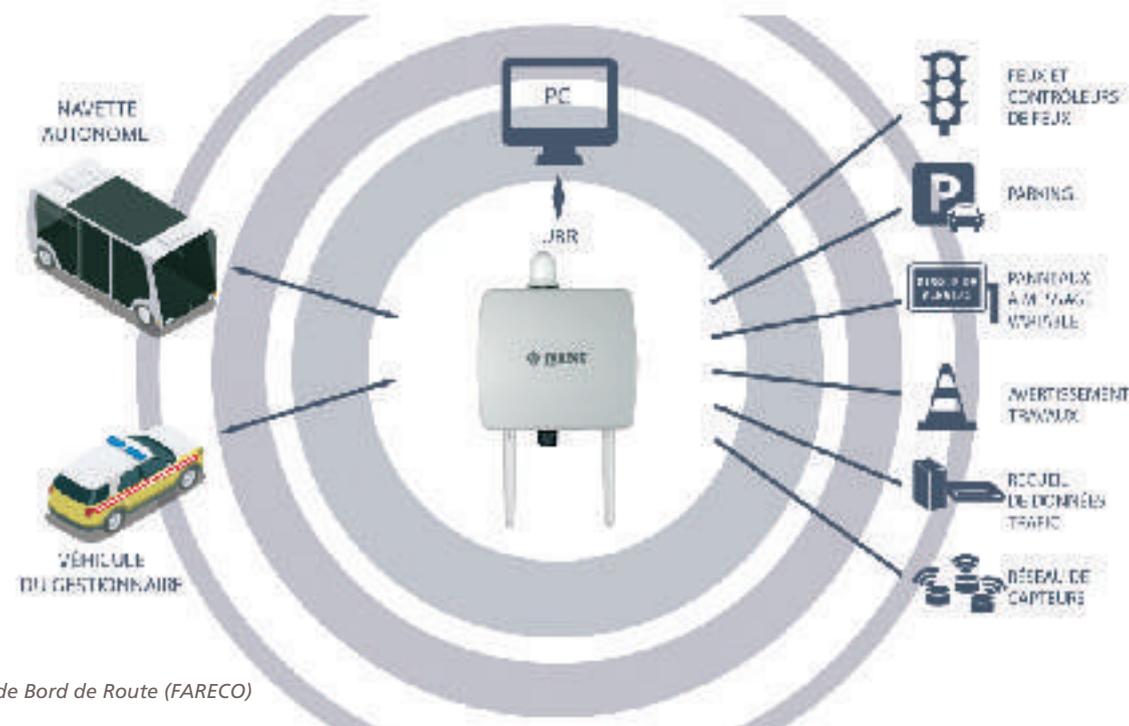
Réaménagement du Cours Marigny à Vincennes (RAZEL-BEC)





Cette start-up édite le premier service de “ludification” pour inciter et encourager les voyageurs à changer leurs habitudes et adopter une mobilité optimisée, plus respectueuse de l’environnement (transports en commun, vélo, marche, covoiturage, glisse urbaine, voiture partagée...). C’est également une solution pour favoriser le télétravail et inciter au “désorage” (évitement des heures de pointes).

Enfin, et parce que les mobilités de demain se préparent aujourd’hui, les infrastructures de transport mises en œuvre par les Divisions du Groupe Fayat per-

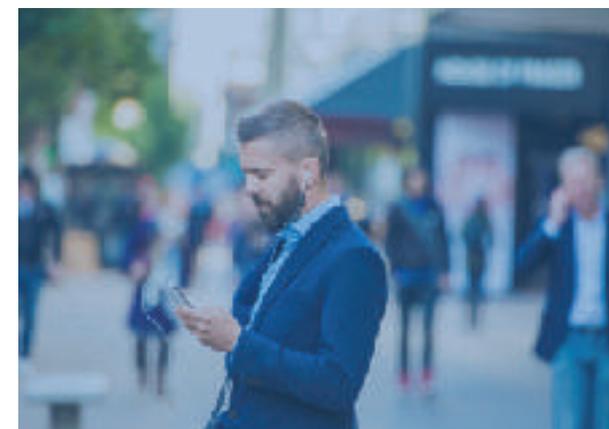


Unités de Bord de Route (FARECO)



mettent d’anticiper les véhicules connectés en intégrant dans les voiries des équipements de communication permettant l’échange sécurisé de message V2X (Vehicule to Infrastructure).

Assurer la sécurité de citoyens fait également partie des objectifs de la Ville intelligente. Le système d’objets connectés développé par le Groupe



Fayat et déployés dans l’espace public permet de protéger la ville et ses habitants que ce soit :

- Par des systèmes de vidéo protection optimisés : analyse d’image grâce à l’intelligence artificielle, reconnaissance faciale, détection d’anomalies et lutte contre les incivilités.
- Par la surveillance d’éléments extérieurs comme la qualité de l’air, de l’eau et le risque d’inondation.
- Par l’adaptation de l’éclairage public en fonction du passage.

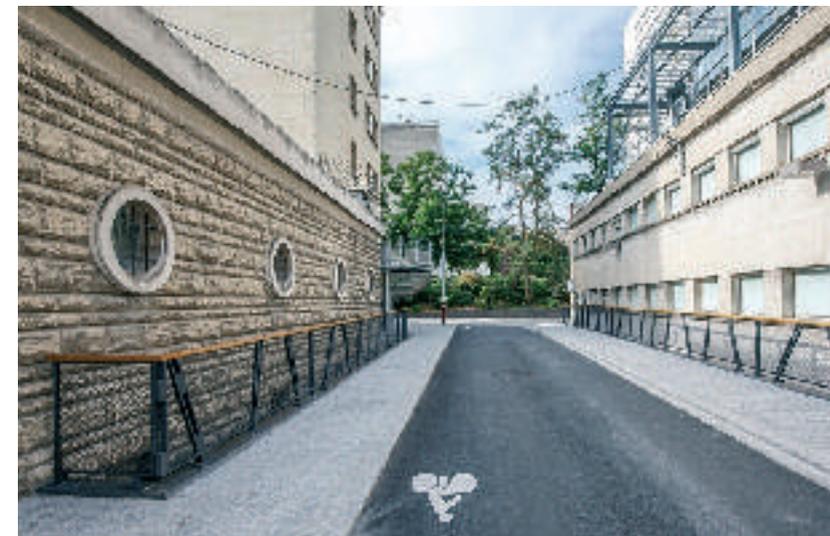
La plupart de ces services modernes seront mis à disposition des habitants par l’intermédiaire d’applications interactives disponibles sur Smartphone permettant d’un côté à la collectivité de délivrer des informations générales (annuaires des services de la ville, guide des démarches administratives, etc.) ou contextualisées (information touristique géolocalisée, alertes sur des contraintes de voiries, les risques météo, la qualité de l’air, etc.), et de l’autre côté à l’usager de signaler toute situation anormale sur l’espace public,



Hyperviseur (SEMERU)



Modélisation 3D des égouts de la Ville de Paris (SEMERU)



Aménagement de voirie Quartier Broussais, Paris (RAZEL-BEC)

associant ainsi pleinement le citoyen et la ville pour améliorer le "vivre-ensemble".

### **BÉNÉFICES INDUITS : UNE GESTION PATRIMONIALE OPTIMISÉE**

Si l'infrastructure communicante de la Smart City permet d'apporter de nombreux services améliorant la qualité de vie des citoyens, l'ensemble des informations remontées par les objets connectés déployés sur l'espace et le patrimoine publics constitue également une source considérable d'optimisation dans la gestion des équipements de la Ville.

Pour analyser et traiter ces données, Fayat Energie Service a développé l'Hyperviseur, plateforme numérique centralisée qui permet à un opérateur unique de :

- Gérer les alertes en temps réel (accidents de circulation, dépôts sauvages, dépassement des seuils de qualité de l'air, etc.) et déclencher les moyens adaptés.
- Piloter les équipements de la ville : gestion instantanée ou programmée des accès aux bâtiments, de leur éclairage et de leur chauffage, adaptation des équipements de signalisation routière en fonction de la circulation, etc.
- Détecter les dérives de fonctionnement et optimiser les travaux de maintenance pour diminuer les budgets de travaux.

Afin d'améliorer l'entretien de l'espace public, souvent coûteux pour la Collectivité, l'ensemble de ses éléments (voiries, réseaux concessionnaires, mobiliers,

candélabres, etc.) peuvent être intégrés dans une maquette numérique de type BIM (Building Information Model) couplée à un SIG (Système d'Information Géographique). Les services de la Ville auront ainsi accès rapidement à toutes les données indispensables pour programmer efficacement des interventions de maintenance ou de rénovation, en minimisant les risques de dommages collatéraux et les nuisances associées.

Au-delà des opérations d'entretien correctives, la Ville intelligente permet d'appréhender la maintenance des voiries sur le long terme, pour une action encore plus économique. En effet, une fois déployés les objets connectés développés par le Groupe Fayat, nos équipes d'ingénierie sont capables de calculer les délais de dégradation de chaque segment de voirie ou de chaque ouvrage d'art en fonction des usages et de

l'environnement qui lui sont propres : taux de passage des véhicules, événements climatiques (gel, canicule, etc.), déformation des ouvrages, vétusté des réseaux, etc.

Sur la base de ces calculs, il peut être décidé de procéder à des opérations de renouvellement programmées, associées à des travaux concessionnaires, pour minimiser la nuisance aux riverains, garantir la qualité de l'espace public, optimiser les dépenses d'entretien, tout en intégrant des solutions d'éco-conception comme le recours systématique aux matériaux recyclés.

La Ville intelligente passe ainsi à l'ère de la maintenance prédictive, qui permet d'anticiper les dégradations avant qu'elles ne surviennent.



## UNE OFFRE PARTENARIALE INNOVANTE

Fort de ses nombreuses expertises, le Groupe Fayat souhaite contribuer rendre nos villes et territoires plus intelligents et écoresponsables.

Avec la conviction qu'un projet de Smart City ne peut fonctionner que s'il associe tous les acteurs et tous les métiers de la gestion urbaine, nous avons mis au point une offre baptisée Urban Facilities Management (UFM).

Tout comme le Facility Management rassemble toutes les activités de soutien qui contribuent au bon fonctionnement d'une entreprise (à savoir la gestion des ressources techniques, la gestion financière, l'entretien et la logistique), notre offre UFM permet de centraliser l'ensemble des opérations de la gestion urbaine pour la rendre plus efficace, plus vertueuse et moins coûteuse.

Quelle que soit l'échelle du territoire concerné (quartier, commune, intercommunalité), l'Urban Facilities Management permet de faire entrer la collecti-

tivité dans la Smart City pour l'accompagner dans sa transition écologique, accélérer sa transformation digitale et optimiser ses budgets de fonctionnement.

Conçu comme un engagement de partenariat sur le long terme, notre offre peut aisément s'envisager dans le cadre contractuel d'un marché sur performance intégrant tout ou partie des éléments de l'espace public.

Dans le cadre d'un tel marché, une phase initiale d'investissement permet de déployer les outils connectés, et peut s'accompagner d'une remise à niveau des équipements concernés (voiries, éclairage, mobilier, etc.).

L'équipe dédiée des opérateurs du Groupe Fayat, en collaboration avec les services de la collectivité, peut ensuite mettre en œuvre l'ensemble des services rendus possible par cette infrastructure intelligente, en respectant les engagements de performance contractuels.

**Sur le long terme, ce fonctionnement centralisé et optimisé grâce aux nouvelles technologies permet de réaliser d'importantes économies, à travers :**

- La réduction des dépenses énergétiques (chauffage, arrosage, etc.) générée par un pilotage en temps réel du patrimoine public
- L'optimisation des travaux d'entretien et de renouvellement, par le recours à l'ingénierie de maintenance prédictive
- La rationalisation des ressources humaines et des moyens techniques de la collectivité, grâce à un pilotage unifié de la gestion urbaine.

Ces différents gains permettent ainsi d'équilibrer les dépenses d'investissement de départ.

En résumé, l'offre Urban Facilities Management met à disposition des élus et de leurs équipes un système global, moderne et performant de gestion du territoire, tout en offrant aux citoyens un ensemble de nouveaux services et usages améliorant considérablement la qualité de vie et la relation à la collectivité.

Afin d'associer les acteurs du territoire et les équipes du Groupe Fayat dans une démarche commune, une structure partenariale comme la SEMOP (Société d'Economie Mixte à Opération Unique), désormais largement répandue, est préconisée pour porter ce marché sur performance.

Une telle structure juridique permet d'associer des opérateurs privés à une ou plusieurs collectivités territoriales (Commune, Intercommunalité, Département, Région, SEM, etc... en fonction des compétences de chaque structure) dans une entreprise partagée dont la puissance publique détient la présidence, garantissant ainsi sur le long terme le contrôle par la collectivité de l'ensemble du projet porté par la SEMOP.

A travers le concept d'Urban Facilities Management, les spécialistes du Groupe Fayat mettent à disposition des collectivités des outils innovants pour une ville intelligente et connectée en toute confiance.

Nos solutions "clés en mains", globales, souples et fonctionnelles, peuvent se décliner par étapes successives, zone géographique (quartier, ZAC, ville, ...) et métier (voirie, éclairage, propreté...), avec pour objectif intangible l'amélioration des services aux citoyens et la maîtrise, voire la réduction, des coûts de gestion urbaine.



**PARTIE 3**

**ACTION LOCALE  
DES AUTRES PARTENAIRES  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

## DÉVELOPPEMENT DURABLE, FONDEMENT ET SOURCE D'INNOVATIONS DANS LA FORMATION DES PAYSAGISTES

VINCENT PIVETEAU  
DIRECTEUR DE L'ÉCOLE NATIONALE  
SUPÉRIEURE DE PAYSAGE (ENSP)

Le développement durable donne au paysage et aux paysagistes un rôle éminent. Car l'avenir de nos sociétés ne dépend pas seulement du caractère soutenable de nos systèmes de production. C'est une question d'espace, et d'usage de l'espace. Le GIEC dans son récent rapport sur l'usage des terres (Climate change and land, août 2019) souligne le rôle pivot du sol, dans sa double acception. Le sol comme étendue, (comment gère-t-on l'occupation des sols pour en artificialiser le moins possible ?) et le sol comme substrat, comme épaisseur (Comment entretenons-nous la fertilité des sols, comment la reconstitue-t-on par des aménagements adaptés quand elle est dégradée). De là dépendent les grands équilibres, dans la régulation de l'eau, dans le stockage du carbone, dans le maintien de la biodiversité, et pour finir dans l'adaptation au changement climatique.

Ce rapport après beaucoup d'autres alimente un profond renouvellement épistémologique en matière de conception de l'espace. Dans la fabrique et la transformation de la ville et des territoires, il faut désormais faire le plus possible "avec" (avec la nature, avec le vi-

vant, avec le "déjà là") et le moins possible "contre", pour reprendre l'expression du paysagiste Gilles Clément.

La loi du 8 août 2016 pour la reconquête de biodiversité, de la nature et des paysages est venue reconnaître la place du paysagiste dans cette aventure du développement durable, en instaurant le titre d'exercice de "paysagiste-concepteur", cette mesure faisant suite à la réforme (2004) des études de paysage (instauration du diplôme d'État de paysagiste en remplacement du DPLG).

Former un paysagiste, c'est bien sûr d'abord l'inscrire dans sa discipline, mais c'est aussi faire en sorte de construire au cours de son cursus des liens curieux, complices, exigeants et solides avec l'urbaniste, l'artiste, l'ingénieur, l'architecte. Délicat équilibre, dont on aimerait illustrer ici quelques formes récentes développées par l'école nationale supérieure de paysage et ses partenaires, formes qui témoignent au plan national et international d'un réel savoir-faire collectif, méritant d'être promu et amplifié.





### L'INSTITUT MÉDITERRANÉEN DE LA VILLE ET DES TERRITOIRES, UNE PLATEFORME DE COOPÉRATION POUR APPRÉHENDER L'AVENIR D'UN ESPACE GÉOGRAPHIQUE MAJEUR

Marseille verra en 2022 s'ouvrir au cœur de la ville, dans le cadre d'une opération de requalification urbaine exemplaire menée sur le périmètre d'Euromed, l'institut méditerranéen de la ville et des territoires (IMVT). Projet pionnier dans son genre en France, l'IMVT regroupe sur un site emblématique et dans un bâtiment unique, l'école nationale supérieure d'architecture de Marseille, l'institut d'urbanisme de l'Université d'Aix Marseille, et le site marseillais de l'École Nationale Supérieure de Paysage. Voilà trois institutions qui avaient l'habitude de travailler ensemble, mais qui amplifient leur capacité à faire "cluster de compétences" en matière de formation et recherche en conception territoriale. Voilà trois institutions qui rapprochent des équipes de paysagistes, d'urbanistes, et d'architectes à pied d'œuvre pour appréhender les



bouleversements qui vont toucher dans les prochaines décennies l'espace méditerranéen en termes de changement climatiques, d'évolution démographique, agricoles et urbaines. Voilà trois institutions enfin qui collaborent de manière conjointe avec les grands acteurs de la coopération méditerranéenne, comme l'AVITEM.

### LE DOCTORAT PAR LE PROJET, UNE NOUVELLE ÉTAPE DE RECONNAISSANCE D'UNE RECHERCHE PROPRE AU CHAMP DE LA CONCEPTION

Le programme d'investissement d'avenir (PIA, 3<sup>e</sup> génération) a permis de soutenir une initiative pionnière, là encore, portée au sein de CY-Alliance par l'école nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSA-V), l'école nationale supérieure d'art de Paris Cergy (ENSA-PC), l'institut national du Patrimoine, l'université de Cergy et l'école nationale supérieure de paysage (ENSP), et qui a trait à la question du projet et de la recherche par le projet. Pour faire face aux défis du siècle

qui vient, nous avons besoin de réinventer la pratique de conception, en s'appuyant sur les situations de projet concrètes et nouvelles auxquelles les architectes ou les paysagistes sont confrontés. De là est née la nécessité de reconnaître mais aussi d'accompagner des formes de recherche en situation, par le projet, dont l'inscription académique était jusqu'à présent peu reconnue en France, à la différence des pays anglo-saxons. L'école universitaire de recherche "Humanité, Patrimoine et création" soutient financièrement et accueille aujourd'hui près d'une trentaine de doctorants, recrutés au plan national et international.

### L'ANNÉE D'APA (ART, PAYSAGE, ARCHITECTURE) : POSER LES BASES D'UN NOUVEAU RAPPORT AU MONDE

A l'heure où les formations en art, architecture et paysage affirment avec force leur singularité et leur filière, l'ENSA-PC, l'ENSA-V et l'ENSP ont décidé de mettre en place une année commune après le Bac, de niveau Licence 1, valant tronc commun à leurs différentes formations. C'est le cursus APA, qui accueillera une trentaine d'étudiants à compter de la rentrée 2020. Implantée sur le site historique de l'ENSP, le Potager du Roi à Versailles, haut lieu du patrimoine historique, mais également domaine de l'agro-écologie et des expériences de transition, cette année commune se veut un temps de construction d'une attention plus aigüe et plus ouverte à l'espace et à l'environnement, pour les futurs concepteurs et créateurs.

### ŒUVRER POUR LE BIEN COMMUN

L'avenir est trop lourd d'enjeux pour l'affronter seul. Ces collaborations confiantes et innovantes entre



© Conduire le Vivant - crédit ENSP

établissements formant chacun à des métiers à la fois riches de leur histoire, mais aussi des métiers d'avenir, ont leur pendant avec l'ensemble des acteurs de la vie économique et culturelle. L'ENSP a ainsi développé plusieurs chaires d'entreprises ou des programmes d'excellence pour réfléchir et agir face aux urgences de la transition. C'est le cas de la Chaire "paysage et énergie", qui aborde de manière volontariste les enjeux spatiaux et paysagers de la transition énergétique et climatique, avec les grands acteurs publics et privés du domaine, mais c'est le cas aussi de nombreuses autres chaires et programmes (dans le domaine de l'eau, des terres, de la santé) qui poursuivent tous le même objectif : œuvrer ensemble au bien commun.

## RÉPARER LES VILLES ET LES TERRITOIRES

YVES DAUGE

ANCIEN DIRECTEUR DE L'URBANISME ET DES PAYSAGES

PREMIER DÉLÉGUÉ INTERMINISTÉRIEL À LA VILLE

### QUE S'EST-IL S'EST PASSÉ DEPUIS LES ANNÉES 1950 ?

Il y a d'abord eu les réparations dues à la guerre. Ce fut l'époque des années 1945-1955 de la reconstruction des villes. Elle fut menée à bien par l'État avec une claire volonté, les moyens nécessaires, une conception et une qualité de production assez remarquable. En témoigne aujourd'hui nombre de villes, grandes ou moyennes : Le Havre, Caen, Tours, Saumur, Marseille et d'autres encore.

C'est une politique pleine d'enseignements : un État déterminé avec des ministres puissants : Eugène Claudius Petit, Pierre Sudreau, de grands architectes : Auguste Perret, Henri Colboc, Pierre Patout, Fernand Pouillon, Louis Arretche, des procédures d'intervention directes et simples.

Puis, à la fin des années 1950, c'est la prise conscience de la nécessaire réparation des centres villes historiques atteints par l'insalubrité et la pauvreté. Une loi emblématique, la loi Malraux d'octobre 1962 lance les "plans de sauvegarde et de mise en valeur" à l'intérieur de périmètres définis au plan national. Il est prévu d'en réaliser 400. Seulement 120 ont

été engagés à ce jour, souvent à réviser. La loi Malraux reste la loi de référence y compris au niveau international avec l'UNESCO. Elle a fait ses preuves et reste d'une grande actualité.

Puis c'est la grande migration des populations rurales, des petites villes et moyennes vers l'agglomération parisienne et les plus grandes villes. C'est le grand déménagement du territoire. À part la réponse volontaire et organisée de l'État avec les villes nouvelles, avec son Secrétariat Général, avec des hommes forts, Paul Delouvrier, Jean Millier, avec les crédits du plan, l'État et les villes se sont trouvés pris au dépourvu et débordés face à cette migration.

On constate alors une absence de politique foncière et de planification urbaine. Quelques villes dont la ville de Rennes feront exception. Il aura fallu attendre 1967 la loi Pisani d'orientation foncière et urbaine pour disposer des outils de planification SDAU et POS. Malheureusement l'impôt foncier prévu par E. Pisani dans la première version ne sera pas retenu par son successeur.

Pour faire face à la demande croissante de logements on a laissé les villes entre les mains des maîtres

d'ouvrage publics et privés qui ont agi au gré des opportunités foncières sans cohérence.

À part quelques projets maîtrisés par la Caisse des Dépôts et ses filiales (la SCET et la SCIC) c'est le grand désordre qui s'est progressivement installé surtout au cours des années 1970, la pire décennie.

La Région Parisienne et les grandes villes sont gravement atteintes par le « modèle des grands ensembles » dont certains deviendront de véritables ghettos. À cette époque l'obsession de l'État est de construire vite et pas cher. On a vu revenir cette ambition ces derniers temps !!!

Tout en se donnant l'illusion du progrès, on a "logé" sans mesurer qu'urbaniser ce n'est pas construire des villes.

Le plus dangereux était à venir. À près la première vague de population issue du milieu rural, des provinces il a fallu accueillir une deuxième vague, celle de l'immigration qui se substituait peu à peu à la première. Les difficultés d'intégration, les tensions, la pauvreté, les déchirures s'accroissaient. Comment réparer alors ces ruptures sociales et culturelles profondes? Il ne s'agit pas seulement de réparer la ville, nous basculons dans un véritable problème de Société, de crise sociale et culturelle.

Dès la fin des années 1970, l'État, les administrations, les villes prenaient conscience de cette situation, de cette crise annoncée. Le programme Habitat et Vie sociale était lancé. Celui des villes moyennes aussi. Ils n'étaient pas à la hauteur.

Avec l'arrivée de la gauche, avec Pierre Mauroy, le gouvernement mesure l'ampleur des réponses à apporter. C'est Hubert Dubedout, le maire emblématique

de Grenoble qui prend la présidence de la Commission Nationale du Développement Social des quartiers (CNDSQ). C'est Gilbert Bonnemaïson, maire d'Épinay qui préside la Commission Nationale de Prévention de la Délinquance (CNPD). C'est Bertrand Schwartz qui crée les missions locales pour l'insertion des jeunes dans les quartiers.

Trois démarches complémentaires qui ont été à l'origine de la politique de la ville. C'est surtout le rapport d'Hubert Dubedout sur la citoyenneté qui va fonder cette politique. Elle est au cœur de la démarche. On devrait relire aujourd'hui ce rapport d'une actualité plus grande encore qu'hier.

En 1989, la DIV est créée avec Michel Rocard, premier ministre. Elle est placée auprès de lui. C'est une époque de professionnels militants, de chefs de projets, d'équipes pleines de dynamisme qui s'organisent dans les quartiers. Ils créent la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) financée par l'État et les villes. Ces premiers temps d'enthousiasme ne dureront pas face à l'ampleur des problèmes mais aussi face aux réactions des administrations, aux comportements habituels de la technocratie. On crée un ministère d'État, on crée des procédures, une machine administrative se met en place. La DIV disparaîtra et avec elle, l'esprit d'une politique de la ville au profit, si l'on peut dire, d'une approche qui privilégiera les "destructions-reconstructions". On modifie à chaque changement de gouvernement les responsabilités ministérielles, les règles du jeu. Tout se complexifie.

Cependant la crise urbaine s'intensifie. Elle s'exprime souvent de façon très violente comme à l'été 2005. Les services publics résistent mal. Ils ne sont pas au niveau. Ils sont sous fortes tensions. Éducation,



Santé, Justice, Police, pompiers souffrent et n'arrivent pas à faire face. Les fonctionnaires s'épuisent, les professionnels aussi.

L'ANRU dont la création a été bienvenue ne peut à elle seule couvrir l'ensemble des politiques à conduire. Elle a du mal à prendre la dimension des projets urbains. La gouvernance des autorités locales est loin d'être au rendez-vous. Malgré la décentralisation qui a incontestablement permis la réussite des métropoles, celles-ci laissent encore à leurs marges les quartiers et les populations les plus vulnérables.

Le constat est sévère mais nous en sommes là. Tandis qu'en Région Parisienne le Grand Paris avance avec ses prouesses techniques et ses milliards -C'est sûrement bien pour beaucoup- il y a de dures réalités et inégalités qui demeurent à l'intérieur de ce grand Paris et dans nombre de villes.

Il y a aussi une autre histoire oubliée qui revient. Pendant le développement des métropoles et des grandes villes, l'abandon des villes petites et moyennes et de leurs pays ruraux se préparait en silence. Elle se manifeste maintenant bruyamment. Il nous faut donc aussi réparer des centres historiques souvent remarquables qui se sont vidés de leurs habitants, de leurs activités et commerces. L'État n'a pas vu ou voulu voir, il a laissé faire ce dépérissement de pays et de villes pourtant porteurs d'une grande histoire qui structuraient nos régions. L'État a même organisé cet abandon en fermant les services publics sans concertation, sans souci de cohérence, chaque ministère agissant seul.

C'est ainsi qu'on a vu, à titre d'exemple, un ministre de la Justice fermer autoritairement 150 tribunaux de première instance, obligeant les habitants de

tout un territoire proche de sa ville centre à faire 100 ou 150 km aller retour pour rejoindre le chef-lieu du département. Nos palais de justice locaux étaient pour la plupart propriété de la ville, symbole fort de la présence de l'État. Ils étaient mis à disposition gratuitement du ministère. On y traitait les nombreux sujets de tutelles, de conflits de voisinage, les contraventions. Comment ne pas comprendre les révoltes ? D'autres ministères et établissements publics ont fait de même.

Ces abandons concernent toutes nos régions, certaines très profondément. Certes, l'État a commencé à réagir depuis quelques années avec un programme "centre bourg" et plus récemment avec l'action "cœurs de ville", mais au-delà des mots d'égalité, de cohésion des territoires, aura-t-on la volonté et les moyens d'aller jusqu'au bout d'une politique qui va nécessiter beaucoup plus de moyens et de temps ?

### RÉPARER LES VILLES ET LES TERRITOIRES, QUELLES SOLUTIONS ?

Les solutions sont de nature politique avant tout. Elles dépendent d'une forte ambition nationale. Elles se traduiront par de multiples actions à différents niveaux dans plusieurs domaines mais dans une même stratégie globale.

Aujourd'hui, la dispersion des intervenants, des mesures, des procédures, voire les concurrences nuisent à la cohérence des projets, à leur montage, à leur efficacité. L'État veut conduire ses propres actions, sans qu'il s'en donne vraiment les moyens, les Régions aussi et les Départements agissent de leur côté ! Les agglomérations et les intercommunalités sont pénalisées par ces superpositions de politiques et souvent d'intérêts. Elles sont elles-mêmes souvent trop divisées.

Un nouveau choc de Décentralisation est indispensable pour répondre à cette situation. L'État doit clairement transférer aux Régions de nouvelles responsabilités en matière d'aménagement et de développement des territoires. Ce sont elles qui sont les premières concernées par la question de la "Réparation de la ville et des territoires" en lien avec les agglomérations et les intercommunalités.

Comme cela a déjà été fait avec les transports, il faut poursuivre les transferts de compétences, particulièrement en matière d'habitat, de développement économique et de culture, accompagnés de transferts de services et de fiscalité.

Parallèlement, l'État doit se réorganiser et créer un choc de la simplification des procédures et des aides maintes fois annoncé ! Il s'agit de regrouper dans un même fonds national toutes les aides en matière rénovation et de développement urbain et rural. Le fonds doit être décentralisé au niveau de Régions, abondé par elles et cogéré. Les décisions de financement des projets des collectivités territoriales et des opérateurs publics et privés sont prises rapidement chaque mois. L'ANAH, l'ANRU, la CDC, Action Logement sont associés au financement et à la gestion du fonds. Dans chaque région, le fonds joue aussi le rôle d'appui aux villes et intercommunalités pour répondre au manque de compétences et d'opérateurs.

Au niveau départemental, l'État doit fusionner ses services territoriaux, les UDAP et les SDT. Il regroupe ainsi les dernières forces qu'il lui reste auprès du préfet.

Concernant la gestion des autorisations de création des équipements commerciaux, l'Etat supprime

les CDEC et les remplace par des commissions régionales. Elles seront seules capables d'imposer une vision cohérente des implantations commerciales. Une loi plus dure sur les critères d'implantation, prendra en compte les questions environnementales et économiques.

## LA RELANCE DE LA MAÎTRISE D'ŒUVRE

Il s'agit d'une fonction essentielle, un quasi préalable à toute politique. Aucune politique sérieuse, durable, prenant en compte les objectifs prioritaires de la transition énergétique, du changement climatique, de la mixité sociale, ne peut se concevoir sans l'étude de projets globaux, de réparation et de redéveloppement des territoires. Ces projets seront déclinés aux échelles des îlots, des centres historiques, des quartiers, des agglomérations et intercommunalités. Ceci impose la mise en place de chefs de projets, d'équipes pluridisciplinaires, d'ateliers ouverts à la participation des habitants : C'est la maîtrise d'œuvre urbaine, architecturale, environnementale, patrimoniale. Avec ces équipes appuyées par une forte volonté politique, on pourra renverser le cours désastreux des tendances et des pratiques actuelles. C'est avec elles que l'on pourra inventer dans les quartiers de la politique de la ville, dans les centres historiques abandonnés les projets urbains qui les répareront. Le fonds national avec les Régions financera ces équipes de maîtrise d'œuvre.

Il faut investir prioritairement en intelligence, en compétence dans nos villes et nos territoires s'il en veut réparer et préparer l'avenir. Prenons conscience qu'aujourd'hui on ne le fait pas. Là aussi c'est bien aussi une vraie question politique.

## LES SERVICES PUBLICS

C'est sans doute la question la plus décisive. Elle s'impose partout, aussi bien dans les quartiers de la politique de la ville que dans les petites villes et moyennes, les territoires ruraux et au niveau des services d'accueil des préfectures. Elle rejoint totalement la question de la citoyenneté. La détérioration des services et leur disparition sont une des causes principales des récentes révoltes des gilets jaunes et des crises urbaines.

Il faut comprendre que bon nombre d'habitants des quartiers de la politique de la ville et des petites villes des zones rurales ont, du fait de leurs difficultés de vie, du fait de leur situation précaire, de leur pauvreté, de leur dépendance, encore plus besoin que d'autres des services et c'est justement ceux-là qui en manquent le plus. Pour y accéder, il faudra faire des kilomètres, passer des heures dans des services sociaux face à des guichets fermés ou surchargés, avec une tension voire une violence insupportable. Et ce n'est pas la réponse du numérique, loin de là, qui résoudra le problème. Il faut remettre du contact humain.

On a proposé la création de "maisons de services publics" mais il faut aller beaucoup plus loin. C'est autour de l'idée d'alliance qu'il faut inventer, construire les nouveaux vrais services publics. Cette démarche est réaliste, pragmatique. Elle obligera aussi les services à s'ouvrir, à se réinventer eux-mêmes et à se moderniser.

Alliance donc avec les services les plus forts de l'État, des Régions, des départements, des agglomérations, des établissements publics.

Notre pays concentre un haut niveau de services dans tous les domaines, au niveau des agglomérations

et des grandes villes et c'est avec eux qu'il faut travailler. C'est évident et possible dans le domaine de la mobilité, des transports, de l'éducation, de la formation, de la santé, de la culture, de la sécurité. Personne aujourd'hui ne s'en préoccupe ou n'est en charge de ce travail. Pourtant, des initiatives sont prises ici et là et donnent des perspectives d'avenir. On avait lancé dans cet esprit les maisons de justice dans les quartiers. A-t-on continué à les développer ? Y compris dans les intercommunalités.

A-t-on organisé des consultations décentralisées des hôpitaux, par exemple en psychiatrie ou pédopsychiatrie, domaines où la demande est très forte et à laquelle on ne répond pas ? Sait-on travailler avec les équipements culturels présents dans les agglomérations pour qu'ils rayonnent aussi dans les petites villes ?

Dans chaque région, c'est la responsabilité du préfet de mettre en place ces alliances, ces réseaux en collaboration avec les villes. C'est moins une question d'argent qu'une volonté politique là encore. La France reste un pays de cloisonnement. Il faut casser ces frontières.

## LES MESURES TECHNIQUES ET FISCALES

L'État doit décider enfin de mesures fiscales et techniques qui permettront de rendre possible l'investissement public et privé dans les centres ville dégradés et dans les quartiers. Par exemple des mesures concernant les impôts fonciers locaux dont les niveaux, les disparités, les incohérences dans une même ville, dans une même rue découragent les commerçants et les artisans. Des mesures aussi en faveur de l'accession à la propriété : On privilégie la construction du pavillon sur

terrain agricole en périphérie alors qu'on la refuse en centre ville.

Concernant la défiscalisation des investissements en faveur des logements neufs ou réhabilités qui se poursuit dans les villes riches, il faut qu'elle puisse intervenir dans les petites villes et moyennes, plus pauvres et les supprimer ailleurs. Il faut supprimer les avantages fiscaux ici pour les reporter là où c'est nécessaire à des taux revus à la hausse.

De même, dans les quartiers de la politique de la ville, comme dans les centres historiques abandonnés, des mesures doivent favoriser l'acquisition de locaux vides pour les restaurer et les remettre en location ou en vente.

Un immense patrimoine d'immeubles souvent abandonnés, perdant leur valeur se dégrade dans nos centres ville, nos villages, nos petites villes, dans nos quartiers. Des opérations de sauvegarde, de sauvetage nécessitent l'intervention des pouvoirs publics. Il faut acheter, protéger, restaurer. A terme, tous y gagneront. C'est un investissement pour l'avenir, un arrêt à la déprise, à l'abandon qui décourage tout entrepreneur.

## CONCLUSION

A la remise du rapport qui m'avait été commandé par le gouvernement précédent sur les quartiers historiques dégradés de nos villes petites et moyennes, le premier ministre avait déclaré : "vous posez un problème de civilisation".

Le sentiment d'abandon, voire de mépris que ressentent les habitants de ces villes et territoires "à réparer" lui a donné raison.

## LA SOUSTRACTION POSITIVE

SIMON TEYSSOU  
ARCHITECTE ET URBANISTE  
DIRECTEUR DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE  
D'ARCHITECTURE DE CLERMONT-FERRAND

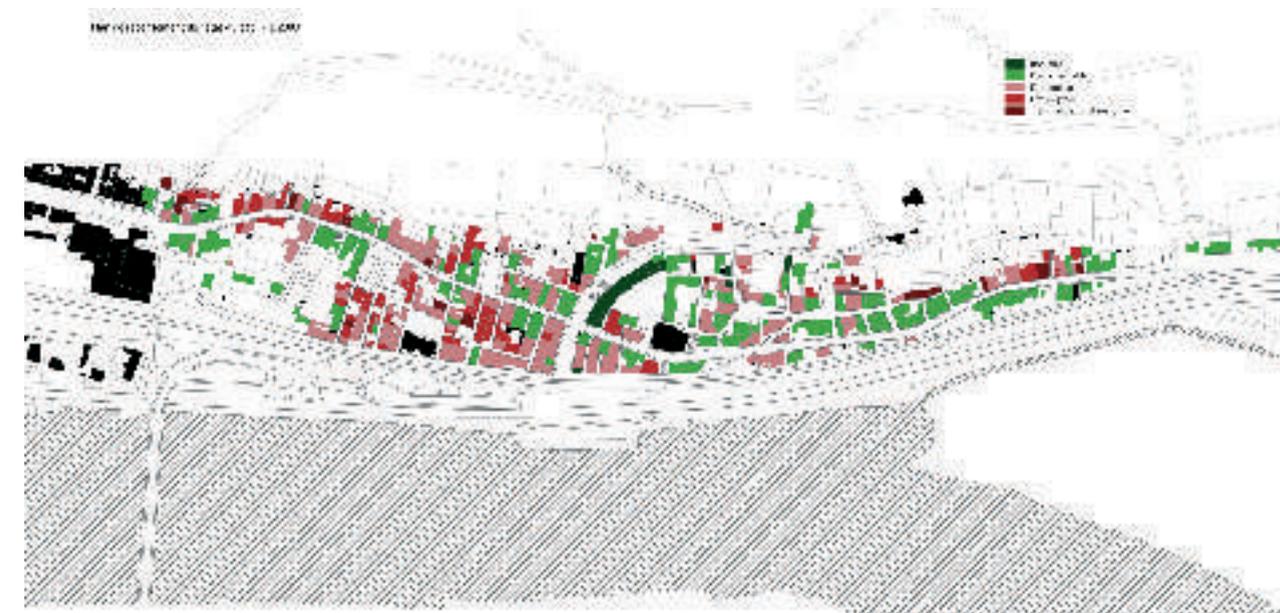
L'état des centres-bourgs des territoires périurbains et ruraux est divers. Certains se portent bien, en particulier dans les aires d'influence des grandes métropoles et des circuits touristiques. D'autres sont dans un état proche de l'effondrement, notamment dans les bassins ruraux dits "peu attractifs"<sup>1</sup>. L'article propose d'explorer la situation particulière de bourgs en déshérence en s'appuyant sur un corpus d'études urbaines conduites dans des territoires périurbains ou ruraux des régions Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle Aquitaine. Une mise en garde s'impose donc : le propos ne décrit pas une situation générique, mais bien celle, spécifique, de localités en crise.

Les études de cas à partir desquelles se construit le propos sont Olliergues<sup>2</sup> (751 habitants) dans le Puy-de-Dôme, Budelière<sup>3</sup> (733 habitants) dans la Creuse, Port-Sainte-Marie<sup>4</sup> (1944 habitants), Cancon<sup>5</sup> (1349 habitants) et Monbahus<sup>6</sup> (603 habitants)<sup>7</sup> dans le Lot-et-Garonne. Le vieillissement et le faible niveau de ressources caractérisent leur population. Depuis plusieurs décennies, les jeunes générations quittent leur territoire d'origine pour faire des études supérieures et trouver un emploi dans une métropole. Les arrivants sont des néo-ruraux, souvent retraités, ou des familles émigrées

lorsque des opportunités d'emploi existent, comme à Port-Sainte-Marie, Cancon ou Monbahus, dans le secteur de l'agriculture. Ces bourgs sont aussi marqués par un phénomène de multi-résidences, générant des flux internes à la France mais aussi avec l'Europe du Sud et l'Afrique du Nord.

Dans ces centres-bourgs, de nombreux immeubles anciens sont vacants, en vente, parfois en ruine. A Monbahus ou Olliergues on achète un immeuble pour 10 000 euros. L'auto-rénovation est courante, avec plus ou moins de bonheur. Les projets de réhabilitation restent parfois inachevés faute de moyens suffisants. Certaines acquisitions immobilières représentent toutefois des possibilités d'investissement destinées à un marché locatif. Les projets sont alors portés par des acteurs locaux peu fortunés, parfois peu scrupuleux, rénovant les biens à minima pour les louer à des familles encore plus pauvres. C'est le cas à Port-Sainte-Marie où résident des saisonniers agricoles, lesquels finissent par s'installer à l'année. Les travaux entrepris à minima peinent à réduire la précarité énergétique des foyers qui s'installent dans ces logements.

Mobiliser des opérateurs pour transformer le patrimoine ancien de petites centralités relève de la ga-



Doc 1 : Carte de l'état du bâti, étude urbaine de Port-Sainte-Marie, Atelier du Rouget.

geure. Trop chers, du fait de leurs marges élevées, les promoteurs sont inactifs partout où le marché de l'immobilier cesse d'être tendu : dans les villes moyennes et petites et plus généralement dans tous les territoires en crise<sup>8</sup>. Dans les centres-bourgs denses, les coûts techniques augmentent avec la complexité des constructions (étages, accessibilité des personnes à mobilité réduite, parkings en ouvrage)<sup>9</sup>. A ces difficultés se rajoutent les contraintes administratives et réglementaires. Par ailleurs, les logements locatifs sociaux n'étant plus subventionnés dans les zones dites "détendues", les bailleurs se retirent des petites centralités. Dans le meilleur des cas, ils réorientent leurs projets vers des formes d'habitat individuel à l'extérieur des centres urbains en les finançant sur fonds propres. Les seuls opérateurs compétitifs sont alors les pavillonneurs qui

maitrisent parfaitement le coût de leurs produits standardisés, lesquels sont en adéquation avec les niveaux de ressources des habitants.<sup>10</sup>

Si la déprise démographique et économique explique en grande partie la déshérence de ces petites centralités, d'autres facteurs contribuent aussi à leur dépérissement. Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, deux autres raisons peuvent être avancées. La première est liée à la qualité des espaces publics, fortement impactée par la voiture. La deuxième concerne la faiblesse des aménités offertes par le domaine privé. Ces constats constituent un préalable à partir duquel seront énoncées quelques hypothèses de projet.

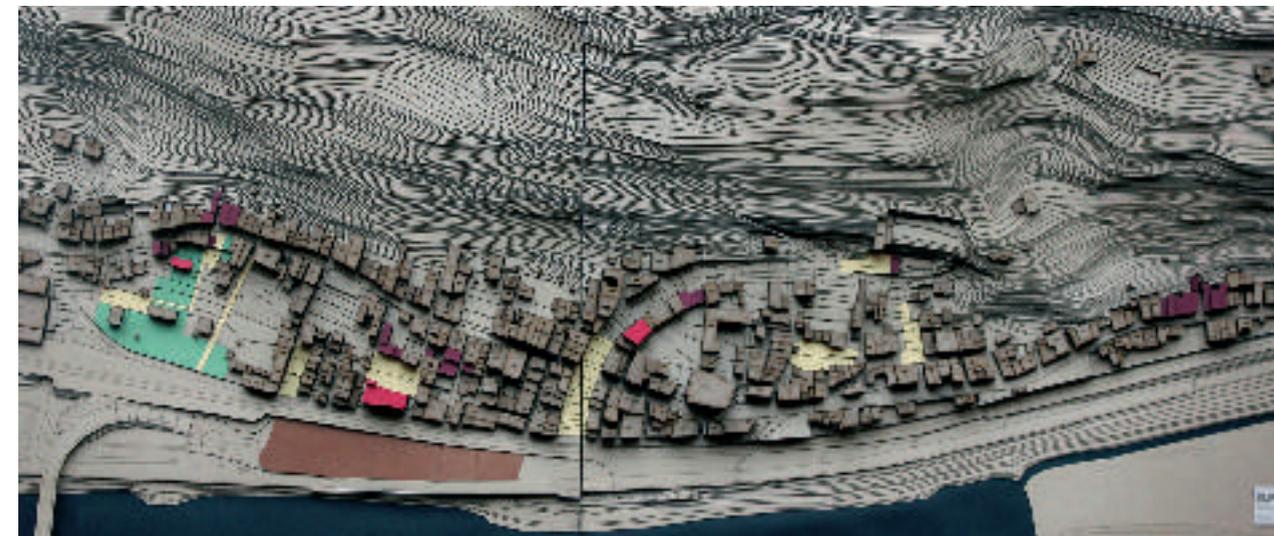
## DES ESPACES PUBLICS ENCOMBRÉS PAR LA VOITURE

Concomitants, la démocratisation de l'accès à l'automobile, le développement des infrastructures de mobilité routière et le modèle de la maison individuelle standardisée, ont offert une alternative résidentielle en dehors des bourgs tout en impactant leurs espaces publics. Pendant les trente glorieuses, les aménagements routiers se sont généralisés dans les tissus anciens. L'enrobé a stérilisé les sols, marginalisé la place du végétal et multiplié les îlots de chaleur. La circulation automobile a rendu l'espace public bruyant et parfois même dangereux. Les bourgs étudiés témoignent de cet héritage : la place dédiée à la voiture y est restée considérable. Agir sur les espaces publics est pourtant une nécessité pour redonner une valeur au bâti ancien.

Les grandes infrastructures de mobilité ont aussi

profondément marqué les lieux. A Port Sainte Marie, village compact adossé à un coteau abrupt, la ligne de chemin de fer et la route départementale déviée ont littéralement coupe le centre-bourg de la Garonne qui lui est pourtant consubstantielle. Originaire d'Agen, le philosophe Michel Serres disait : "On habitait Garonne. Quand on était marinier, l'habitat majeur, c'était le fleuve. Il me semblait que je ne pourrais pas vivre s'il n'y avait pas ce rapport à l'eau <sup>11</sup>. "Port", comme disent ses habitants, plusieurs immeubles, les quais et le "Désert", espace de promenade arborée en belvédère sur le fleuve, ont été sacrifié au profit des voies. A Budelière, l'augmentation significative du gabarit de la route départementale traversant le bourg a fait disparaître les cours qui précédaient autrefois les maisons contiguës, au nom de l'efficacité du flux routier. A Cancon, la route nationale est calibrée pour des convois exceptionnels. Additionné aux bandes de sta-

Doc 2 : La traversée du bourg de Port-Sainte-Marie inadaptée aux piétons, photographie Atelier du Rouget.



Doc 3 : Maquette du centre-bourg de Port Sainte Marie montrant sa position entre le coteau au nord et les infrastructures de mobilités au sud, Atelier du Rouget.

Doc 4 : Carte postale ancienne de Port Sainte Marie montrant le rapport du bourg avec la Garonne, collection de la commune..



tionnements latérales, l'espace carrossable ne laisse que peu de place aux déplacements des piétons. A Olliergues, le passage de nombreux grumiers crée un sentiment d'insécurité.

Ces grandes infrastructures de mobilité sont le fruit de décisions politiques prises dans les capitales et constituent ce que John Brinckerhoff Jackson appelle le "paysage politique" <sup>12</sup> pour lequel le milieu naturel n'a plus d'identité. Incarné par de grands travaux, le "paysage politique" organise et structure le territoire, à l'échelle régionale ou nationale. L'auteur lui oppose le "paysage habité" ou le "paysage vécu" qui définit "notre être au monde". A Port-Sainte-Marie, elles ont créé des blessures profondes auprès des habitants se traduisant par un sentiment de perte de qualité de vie,

ou de "peine écologique" <sup>13</sup> laquelle se manifeste à la suite de destructions physiques affectant les usages construits en relation étroite avec le territoire <sup>14</sup>. A Cancon, Monbahus, Budelière, et Olliergues, les habitants associent les difficultés de leur centralité avec l'intense flux routier qui les traverse bien qu'il représente aussi une ressource économique.

### DES AMÉNITÉS QUI PEINENT À S'EXPRIMER DANS LE DOMAINE PRIVÉ

La forte densité bâtie et l'étroitesse des rues caractérisent la structure urbaine d'Olliergues et de Port-Sainte-Marie, dans une moindre mesure à Cancon et Monbahus. Le stationnement à proximité des immeu-

bles d'habitation y est parfois impossible, aussi bien sur le domaine public que privé. L'offre en transports en commun étant peu efficace, l'absence d'un emplacement pour la voiture constitue un handicap. Une topographie marquée complique aussi l'accessibilité et l'adaptation des immeubles, en particulier pour les personnes âgées, lesquelles représentent une part croissante des populations locales.

A Monbahus, Cancon, Port-Sainte-Marie et Olliergues, l'état du bâti entre les deux rives de leur voie principale est particulièrement contrasté. D'un côté de la rue corridor, les immeubles sont encore habités et en bon état. Ceux-là disposent d'une double orientation, d'un bon ensoleillement et d'un prolongement extérieur sous la forme de terrasses, de balcons ou de jardins. A contrario, les immeubles adossés aux coteaux se vident parce que mono-orientés, humides et sans espaces extérieurs ou intermédiaires. Dépourvus d'aménités, ces immeubles ne résistent pas à la concurrence d'autres situations habitantes nettement plus propices à l'épanouissement des habitants, en périphérie notamment. A Monbahus, Cancon et Port-Sainte-Marie, les rives défavorisées ne sont qu'une succession d'immeubles vacants, en vente ou en ruine. Pendant le temps consacré à l'étude urbaine d'Olliergues, deux immeubles du périmètre d'étude, mal orientés, se sont effondrés.

Examiner avec attention les mutations récentes du bâti dans les centres-bourgs en question est riche d'enseignement. Elles se font par petites touches, dans le but d'améliorer le plaisir d'habiter. Balcons et terrasses, menuiseries grand vitrage et huisseries en plastique blanc, nouveaux percements, vérandas en aluminium, aménagement de garages fleurissent un peu partout.

Les travaux se font généralement sans autorisation : les règles d'urbanisme et les périmètres de protection, quel que soit leur régime, sont ignorés. Ces transformations visent à tendre vers un habitat idéal qui serait incarné par une accessibilité de plain-pied, un jardin ou une terrasse en contiguïté des espaces intérieurs, un stationnement intégré au logement ou à proximité, une intimité des espaces, une lumière naturelle abondante, une absence de vis-à-vis.

### HYPOTHÈSES DE PROJET

"Le courage de la culture, c'est aussi de vouloir modifier en profondeur les catégories à l'aide desquelles nous approchons le réel" <sup>15</sup>, écrivait André Corboz à propos de la mutation urbaine à l'œuvre depuis la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Pour ces centres-bourgs en piteux état, la question prioritaire ne devrait plus être comment les protéger mais comment les transformer pour mieux les habiter. Le patrimoine se reconnaît au fait que sa perte constitue un sacrifice <sup>16</sup>.

Or il n'est pas opérant d'étendre la logique sacrificielle des patrimoines d'exception au cas des situations urbaines ordinaires, parfois en voie de désintégration. Au contraire, elles demandent à être intégrées dans des stratégies et des actions courantes de l'aménagement local <sup>17</sup>. La question trouve une réponse dans le projet : il s'agit de s'inscrire dans une perspective collective, visant davantage à transformer l'espace au mieux des intérêts des présents plutôt que de se limiter aux seuls enjeux de préservation de l'héritage du passé <sup>18</sup>.

Dans ces localités, l'unité esthétique de la rue corridor, n'a plus de sens. La "tuer" comme le revendiquait le Corbusier en son temps <sup>19</sup> n'est évidemment

Doc 5 : Une rue transversale nord-sud à Port-Sainte-Marie, photographie Atelier du Rouget.



pas la solution, mais il paraît nécessaire de reconsidérer le concept d'harmonie, comme nous y invite André Corboz : "(...) le concept d'harmonie est périmé (...). Mais attention, le contraire de l'harmonie, ce n'est pas nécessairement la cacophonie ou le chaos ! C'est un système dynamique, fondé sur le contraste, la tension, la discontinuité, l'assemblage et le happening, un système qui n'a donc rien de commun avec aucun système esthétique précédent <sup>20</sup>".

Considérant la démographie atone de ces territoires, il s'agit de multiplier les projets en creux, des opérations de soustraction pour lesquelles le tissu urbain serait allégé et recomposé. Si l'idée commune que l'on se fait de l'architecture revient à l'action de construire, la qualité d'un projet peut aussi résider dans la déconstruction qu'il opère. Il s'agit de donner une valeur aux vides qui prendraient la forme de frontages <sup>21</sup>, de terrasses, de loggias, de jardins, d'emplacements pour les véhicules ou encore d'extensions de l'espace public. La mise en œuvre d'espaces privilégiés sur les toits représente aussi des opportunités de projet. Les terrasses tropéziennes, espaces aménagés en toiture dans le sud de la France, les miradors <sup>22</sup>, belvédères au sommet de certaines maisons espagnoles ou sardes, les altanes vénitienes, plateaux de planches de bois posés sur les toits, témoignent de l'ingéniosité des hommes pour créer des espaces extérieurs aérés, bénéficiant de vues lointaines remarquables, précisément là où les jardins étaient impossibles à trouver. Exquises, ces "hétérotopies" <sup>23</sup> sont une source d'inspiration considérable, d'autant plus dans un contexte caractérisé par un nouveau régime climatique.

La recomposition d'îlots articulant des vides générés par des opérations de déconstruction et des immeu-

bles anciens et neufs requiert une ingénierie publique compétente et l'expertise de professionnels aguerris dans toute la chaîne de décisions, depuis la reconnaissance initiale du patrimoine jusqu'au montage de l'opération et de sa réalisation. À l'initiative des collectivités locales, des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), ou des parcs naturels, les études urbaines, adossées à des démarches participatives, permettent d'identifier les secteurs à enjeux et des programmes potentiels en lien avec le milieu social et économique. Des faisabilités architecturales et urbaines fixent les principes des transformations spatiales. Pour que les projets aient une chance d'aboutir, les collectivités se chargent elles-mêmes des acquisitions foncières et des démolitions partielles, ou délèguent ces missions à un établissement public foncier (EPF).

En bout de chaîne, le portage immobilier reste le problème majeur dans les territoires en crise. Il n'existe guère d'opérateurs organisés pour le faire. Citons l'Arban, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) implantée à Faux la Montagne, sur le territoire du Parc naturel Régional de Millevaches en Limousin. À la fois atelier d'urbanisme rural et agence locale d'ingénierie immobilière, l'Arban propose des actions depuis les études participatives de revitalisation de centres-bourgs jusqu'au portage immobilier d'opérations stratégiques et innovantes <sup>24</sup>. Dans des territoires au marché immobilier dit "détendu", investir le champ de l'économie sociale et solidaire semble pertinent. La mobilisation de fonds publics et privés pour une même opération est une nécessité. Les premiers pour encourager les investisseurs locaux du secteur privé à s'engager dans la transformation de leur cadre de vie. Les seconds pour éviter l'écueil des projets entièrement financés par les collectivités locales. Elles ne sont pas outillées pour



Doc 6 : Hétérotopie, Alicante, mai 2012, photographie Simon Teyssso



gérer un parc immobilier et n'ont pas les capacités financières pour assurer le portage de projets ambitieux, à moins de mettre en péril leur capacité d'investissement<sup>25</sup>.

Malgré les difficultés à passer en phase opérationnelle, les signaux d'une reprise en main des petites centralités sont bien réels. Citons quelques exemples. L'EPF de Bretagne conduit des expérimentations pour attirer de nouveaux habitants dans les centres-bourgs par la mise en place de chantiers pilotes mobilisant les artisans du territoire et des aides financières favorisant la réhabilitation du bâti ancien<sup>26</sup>. Le parc naturel régional du Livradois-Forez conduit la démarche "Habiter autrement les centres-bourgs", qui consiste à identifier les freins socioculturels, patrimoniaux, juridiques et financiers à l'aboutissement de projets en centres-bourgs et à proposer une méthodologie transposable de reconquête des centres-bourgs<sup>27</sup>. Le programme "Renouer" mis sur pied par les espaces naturels régionaux du Nord-Pas-de-Calais expérimente une démarche de renouvellement urbain dans des territoires ruraux et périurbains volontaires<sup>28</sup>.

A Pesmes (1 092 habitants)<sup>29</sup> en Haute-Saône, Bernard Quirot a créé l'association Avenir Radieux qui renseigne gratuitement les particuliers. Elle les conseille sur un détail ou sur un projet de réhabilitation complet leur permettant de découvrir les potentialités spatiales du bâti ancien<sup>30</sup>. L'association sert également d'intermédiaire "(...) dans la négociation avec les architectes des bâtiments de France en faisant la preuve que l'adaptation du bâti ancien au confort moderne n'est pas contradictoire avec sa valorisation et son respect"<sup>31</sup>.

Dans une situation critique au sein de laquelle les concentrations métropolitaines montrent des limites

(densité démographique, stress, pollutions, disponibilité et coût du foncier, etc.)<sup>32</sup>, d'autres scénarios sont à inventer. Les centres-bourgs des territoires ruraux ou périurbains peuvent devenir des lieux privilégiés pour accueillir des dynamiques émergentes caractérisées par une reconnexion des fonctions productives et résidentielles dans un même espace. Ils offrent des possibilités de déploiement de ce que Louise Talandier appelle les fabriques urbaines d'un genre nouveau dans lesquelles les fonctions se nourrissent les unes les autres : produire, s'alimenter, se divertir, socialiser, habiter, décider<sup>33</sup>. Ces lieux hybrides répondent "(...) à des préoccupations de la population en termes de pouvoir d'achat, de hausse du coût de la mobilité, mais également en termes de traçabilité, durabilité, éthique vis-à-vis des biens et produits consommés<sup>34</sup>". Ils offrent enfin un terrain d'expérimentation stimulant dans lequel l'architecture contemporaine a toute sa place. Les architectes, qu'ils soient praticiens, Architectes des bâtiments de France, représentants des Conseils architecture urbanisme et environnement, Architectes conseil de l'État, auraient tout intérêt à unir leurs savoirs et leurs compétences pour répondre à ce défi et à travailler, eux aussi, dans des logiques collaboratives.

*Article publié dans Pierre d'Angle, magazine de l'ANABF et repris dans sa version longue dans le le livre Réparer la ville, édité par l'Ordre des architectes d'Île-de-France en novembre 2019.*

1 CHARMES Éric, *La revanche des villages*, éditions du Seuil et la République des idées, Janvier 2019, p.24.

2 *Etude en faveur des centres-bourgs : Habiter Olliergues en 2030, un bourg de caractère aux contraintes multiples*, maîtrise d'ouvrage : Association du Pays Vallée de la Dore, maîtrise d'ouvrage déléguée pour lot concerné : Communauté de communes du Pays d'Olliergues, maîtrise d'œuvre : Atelier du Rouget + Atelier de Montrotier + La Motrice Paysage et Urbanisme, partenaires : PNR Livradois-Forez et CAUE 63.

3 *Etude globale d'aménagement du bourg*, maîtrise d'ouvrage : commune de Budelière, maîtrise d'œuvre : Atelier du Rouget + La Motrice Paysage et Urbanisme.

4 *Etude préalable à la revalorisation du cœur de ville*, maîtrise d'ouvrage : commune de Port-Sainte-Marie, maîtrise d'œuvre : Atelier du Rouget + BET CET Infra, partenaires : CAUE 47 + Région Nouvelle-Aquitaine + Programme Leader.

5 *Expérimentation Ton Bourg Battant, revitalisation du centre-bourg de Cancon*, maîtrise d'ouvrage : SMAVLOT (concours) + Commune de Cancon (marchés subséquents), maîtrise d'œuvre : Atelier du Rouget + CROS géomètres, partenaires : communauté de communes des bastides en Haut Agenais Périgord + CAUE 47 + région Nouvelle-Aquitaine + programme Leader.

6 *Expérimentation Ton Bourg Battant, aménagement de la Place de l'Église et de ses abords*, maîtrise d'ouvrage : SMAVLOT + commune de Monbahu, maîtrise d'œuvre : Atelier du Rouget + CROS géomètres, partenaires : communauté de communes des bastides en Haut Agenais Périgord + CAUE 47 + région Nouvelle-Aquitaine + programme Leader

7 *Données population* : INSEE.

8 ROUX Jean-Michel, *La densité, une passion corporatiste*, dans : LEGER, Jean-Michel et MARIOLLE, Béatrice (sous la direction de), *Densifier, dédensifier, penser les campagnes urbaines*, Marseille, éditions Parenthèses, 2018, p.152.

9 *Ibid*, p.151.

10 *Selon Jean-Michel ROUX, "Il existe ainsi des territoires réservés aux pavillonnaires (le périurbain, pour simplifier) et d'autres aux promoteurs. En périurbain, les marges des promoteurs sont trop élevées ; en agglomération, c'est le terrain qui est trop cher pour les maisons"*, *ibid*, p.152.

11 SCHREPF, Jérôme, Michel Serres : Je n'ai jamais quitté Agen, article de La Dépêche, 2011.

12 BRINCKERHOFF JACKSON, John, *A la découverte du paysage vernaculaire*, éditions Actes Sud, 2003.

13 *Notion reprise de la chercheuse canadienne CUNSOLO Ashlee, cité dans SERVIGNE Pablo, STEVENS RAPHAEL, CHAPPELLE Gauthier, Une autre fin du monde est possible*, éditions du seuil, 2018, p. 47.

14 SERVIGNE Pablo, STEVENS RAPHAEL, CHAPPELLE Gauthier, *op. cit.*, p.48.

15 CORBOZ André, *Sortons enfin du labyrinthe*, Gollion (Suisse), éditions INFOLIO, collection Archigraphy, 2009, p.61.

16 DEWARRAT Jean-Pierre, QUINCEROT Richard, WEIL Marcos, WOEFFRAY Bernard, *Paysages ordinaires, de la protection au projet*, Sprimont (Belgique) éditions Mardaga, 2003, p.33.

17 *Ibid*, p.33.

18 *Ibid*, p.37 et 38.

19 *Dans une conférence de 1929 en Amérique latine, Le Corbusier disait : "Il faut tuer la "rue-corridor". Dans son livre Précisions sur un état présent de l'architecture et de l'urbanisme, éditions Crès, collection de "L'Esprit Nouveau", Paris, 1930, Le Corbusier écrit : "Les rues-corridors font la "ville-corridors". "Toute la ville est en corridors"... Que diriez-vous d'un architecte vous soumettant un plan de maison "tout en corridors" ?*

20 CORBOZ André, *op.cit.*, p.56.

21 *Notion reprise de SOULIER Nicolas, Reconquérir les rues, exemples à travers le monde et pistes d'action*, Paris, éditions ULMER, 2012, p.126. *Lorsqu'il est public, le frontage correspond à (...) cette partie cruciale de la rue, où les piétons circulent et accèdent aux propriétés et aux bâtiments riverains ; ils constituent un des principaux éléments de l'espace public ; c'est là que les gens se mêlent les uns aux autres, conversent, jouent, mangent... C'est une composante importante non seulement du système de déplacement, mais aussi du tissu social. Lorsqu'il est privé, "Un frontage est formé par le terrain privé situé entre la limite de propriété et la façade du bâtiment en retrait et tourné vers la rue, les éléments de façades (...), les entrées orientées vers la rue, une combinaison d'éléments architecturaux tels que clôtures, perrons, vérandas et galeries d'entrée".*

22 *Du verbe "mirar", regarder en espagnol.*

23 *L'hétérotopie (du grec topos, "lieu", et hétéro, "autre") est un concept inventé par Michel Foucault et présenté dans une conférence de 1967 intitulée "Des espaces autres". Il définit l'hétérotopie comme une localisation physique de l'utopie. C'est un espace concret qui abrite l'imaginaire. C'est aussi un lieu à l'intérieur d'une société qui obéit à des règles qui sont autres.*

23 *urban.fr*

24 *Constats corroborés par Juliane Court, responsable du pôle Aménagement - Architecture - Urbanisme et Claire Butty, chargée de mission Aménagement - Centre-bourgs PNR Livradois-Forez. Entretien téléphonique, 04 juillet 2019.*

25 <https://www.epfbretagne.fr>

26 <https://www.parc-livradois-forez.org/inventer/urbanisme/centres-bourgs/programme-habiter-autrement-les-centres-bourgs/>

27 [www.enrx.fr/Cadre-de-vie/Urbanisme-rural-RENOUER](http://www.enrx.fr/Cadre-de-vie/Urbanisme-rural-RENOUER)

28 *Donnée INSEE.*

29 QUIROT Bernard, *Simplifions*, éditions Cosa Mentale, collection essais, Marseille, 2019, p.66.

30 *Ibid*, p.66 et 67.

31 *Voir notamment l'enquête très intéressante sur l'aspiration à quitter l'Île de France : <http://fr.forumviesmobiles.org/projet/2019/01/07/enquete-nationale-mobilite-et-modes-vie-12796>*

32 TALANDIER Louise, *résilience des métropoles, le renouvellement des modèles, les conférences Popsu, Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines*, La Défense, 2019, p.18 et 19.

33 *Ibid*, p.18.

## L'AFNOR, UN OUTIL AU SERVICE DES RÉGIONS

ANNE GASPAR

### NORMALISATION

AFNOR est un groupe associatif qui anime et coordonne le système français de normalisation qui lui est confié par un décret du 16 juin 2009. Au départ, les normes portent sur des spécifications techniques dans les domaines de l'électricité, du btp, de la mécanique ou de l'électronique.

Elles permettent d'avoir un cadre commun comme pour le mètre ou la feuille A4, ou les méthodes d'analyse de l'eau ou de mesure des OGM par exemple. Elles sont le fruit d'un travail collectif obtenu par consensus entre toutes les parties prenantes réunies et concernées par le sujet traité. Elles sont par exemple les pouvoirs publics, des industriels, des prestataires de services, des fédérations ou syndicats professionnels, des associations de consommateurs, des ONG... Ainsi, ce sont 19 000 personnes aux profils variés s'impliquent chaque année dans les travaux de normalisation et représentent la France sur la scène internationale au sein de l'ISO ou du CEN. Car ce ne sont pas les salariés de l'AFNOR qui rédigent la norme ! Nous mettons en œuvre tout le dispositif pour garantir les bonnes conditions de réalisation.

Depuis les années 80 elles ont évolué vers des normes de systèmes de management des organisa-

tions, qui définissent des exigences qui permettent la mise en place d'une organisation efficace visant la qualité des services et des produits avec la norme ISO 9001 par exemple, la limitation des impacts sur l'environnement avec l'ISO 14001, l'ISO 45001 pour la santé et sécurité au travail. Il y a des normes d'importance majeure dans le domaine de la confiance numérique, de la production de denrées alimentaires sûres et durables. Je ne peux pas toutes les citer, il y a près de 20 000 normes en vigueur...

Les normes NF, européennes ou ISO sont "volontaires", et se différencient de la réglementation. Il y a cependant quelques normes rendues d'application obligatoire en référence à l'application de lois ou de règlements européens, mais cela reste exceptionnel.

La normalisation constitue un enjeu économique majeur. En effet, quand une norme, un standard est publié, il est officiel et fait référence dans les échanges commerciaux et collaborations à l'échelle nationale, européenne et internationale. Ainsi, il est préférable que le contenu de ces normes n'aille pas à l'encontre des intérêts des acteurs français. Aujourd'hui, 90 % des normes sont internationales, nous vivons dans un monde globalisé et la France est le 6<sup>e</sup> pays le plus actif à l'ISO derrière l'Allemagne.

### NORMALISATION ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Sur le sujet du développement durable, la France avait fait figure de pionnière en publiant dès 2003 une norme sur le sujet. Fort de cette expérience, la France a pris la présidence avec le Brésil, du groupe de travail ISO pour la rédaction de l'ISO 26000 et a ainsi la vision française a pu être bien positionnée.

Développement durable ou responsabilité sociétale ? En fait les deux sujets sont étroitement liés, la contribution au développement durable est un objectif essentiel de toute organisation engagée dans une démarche de responsabilité sociétale. On peut voir utilisé le terme développement durable ou responsabilité sociétale selon les interlocuteurs. Les deux cadres de référence aujourd'hui sur ces sujets sont les ODD pour le développement durable et l'ISO 26000 pour la responsabilité sociétale.

Quelques mots sur l'ISO 26000. Elle est destinée tant aux organisations privées que publiques, tant pour les grands groupes que les PME, TPE ou ETI. Elle fixe un cadre de réflexion, des lignes directrices qui permettent aux organisations de trouver les réponses les plus appropriées à leur contexte et leurs activités.

La démarche est basée sur 3 grands principes :

- Prendre en compte 7 principes de comportement, rendre compte, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect des lois, respect les normes internationales de comportement, respect les droits de l'Homme.
- Identifier et dialoguer avec ses parties prenantes.
- Prendre en compte 7 questions centrales et 40 domaines d'action en priorisant les actions à mettre en œuvre au regard des impacts de ses activités dès la prise de décision.



- Tous les domaines doivent être pris en compte dans les activités et les relations avec les parties prenantes.

#### Illustration de quelques domaines d'action :

- Environnement : changement climatique, les déchets, préservation des ressources naturelles, préservation des milieux (bois, forêts), biodiversité .. (économie circulaire, lutte contre gaspillage, ACV, cycle de vie des produits, économie de la fonctionnalité).
- Droits de l'homme et Relations et conditions de travail : égalité H/F, lutte contre discriminations, qualité de vie au travail, formation, compétences, employabilité, ergonomie... (attractivité de l'entreprise, marque employeur).
- Communauté et développement local : numérique, éducation, santé, culture, contribution économique, sports, mobilité douces, développement de la filière éco...
- Question relative aux Consommateurs : consommation durable et responsable, Protection des données et de la vie privée des consommateurs.

#### Gouvernance :

Sur l'ensemble de ces sujets, parce que nous sommes en France, nous avons une réglementation qui aborde déjà la grande majorité des sujets. Ce qui n'est pas le cas dans de nombreux pays. La démarche étant volontaire, le questionnement "RSE" va apporter du

sens au sujet pour l'entreprise, ses actionnaires, ses salariés et ses parties prenantes : quelle importance dans mes activités, quels impacts, sur qui, sur quels milieux, à quelles échéances ?

#### NORME ISO 26000 ET LABELLISATION

La norme n'exige pas de certification. Certaines normes peuvent être certifiées : c'est une démarche volontaire des entreprises, des organisations pour accéder à un marché et pour donner confiance.

L'ISO 26000 ne peut pas être certifiée, elle fournit des lignes directrices. Cependant, à la demande des entreprises, organisations, des labels ont été développés qui valident la mise en œuvre d'une démarche RSE prenant en compte toutes les recommandations de l'ISO 26000 avec le suivi des résultats qui en découlent. AFNOR Certification, filiale d'AFNOR attribue le label ENGAGE RSE et propose des déclinaisons sectorielles du label. Cette labellisation aujourd'hui n'est pas une clé indispensable pour l'accès aux marchés, mais elle fournit une reconnaissance de l'engagement concret et des efforts fournis par l'entreprise qui améliore ses pratiques et impacts négatifs sur les parties prenantes et les 7 questions centrales. C'est souvent une fierté pour l'ensemble des salariés de l'entreprise car cet engagement sociétal a du sens et mobilise, même si ce n'est pas toujours simple.

#### PLATEFORME RSE

En juillet 2012, seize organisations représentatives des employeurs, des salariés et de la société civile ont demandé au Premier ministre la création auprès de lui d'une plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises, qui "formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises".

- Installée par le Premier ministre au sein de France Stratégie en juin 2013, la Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises, "émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises".
- À l'initiative de l'expérimentation des labels RSE sectoriels : 18 fédérations retenues
  - Association des Agences-Conseils en Communication (AAC)
  - Association française des industries de la détergence, de l'entretien et des produits d'hygiène industrielle (AFISE)
  - Club Génération Responsable
  - Coop de France
  - Fédération des SCOP BTP
  - Institut national de la relation client (INRC)
  - Réunir
  - Syndicat national des associations d'assistance médicotechnique à domicile (SNADOM)
  - Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (SYNOFDES)
  - Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction (UNICEM)
  - Union nationale des industries de l'impression et de la communication (UNIIC)
  - Vignerons en développement durable (VDD)
  - Confédération nationale artisanale des instituts de beauté et des Spas (CNAIB SPA)
  - Coorace
  - Demain la Terre
  - SYNABIO
  - Fédération SYNTEC
  - Union française des métiers de l'événement (UNIMEV)

## ASSISES DE LIBERTÉS LOCALES, QUELLES RELATIONS ENTRE L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES ?

### TERRITOIRES UNIS - ASSISES DES LIBERTÉS LOCALES

Journée d'échanges liés à la gestion et au développement des territoires  
31 janvier 2019 - Caen

Contexte des échanges :

Atelier 1 : Quelles relations demain entre l'État et les collectivités territoriales ?

Alors que la Conférence nationale des territoires est restée le lieu d'annonce unilatérale par l'État de ses projets pour les territoires, comment repenser les liens entre État et collectivités locales au niveau national comme au niveau local ?

Intervenants :

- Irène Cojean, Conseillère départementale, conseillère communautaire Flers agglo
- Pascal Martin, Président du département de la Seine Maritime
- Grégory Godiveau, Maître de conférences en droit public
- Bernard Leroy, Président de la Communauté d'agglomération Seine Eure
- Olivier Paz, Maire, Président de l'Union amicale des maires du Calvados
- Valérie Nouvel, Vice-Présidente du Département de la Manche – Adjointe au Maire de St-Quentin-le-Homme

Proposition de contribution aux échanges de l'atelier de Valérie Nouvel  
Vice-Présidente du Département de la Manche, Adjointe au Maire de St-Quentin-le-Homme

Une relation entre l'État et les collectivités territoriales où l'État montre l'exemple en matière de décentralisation :

- En faisant confiance aux collectivités territoriales quand elles s'associent pour définir ensemble des projets d'aménagement du territoire au service des habitants ; les élus locaux sont responsables.
- En faisant confiance à ses Préfets pour décliner les politiques nationales sur le terrain : aujourd'hui dans les faits les collectivités locales travaillent souvent bien avec ce que les élus des territoires appellent "l'État local" dans l'application des politiques nationales, mais ne sont pas écoutées par "l'État central" quand il convient d'élaborer des politiques publiques en phase avec les besoins des territoires.



### Comment l'État pourrait accompagner utilement les initiatives des collectivités ?

**En faisant confiance aux collectivités territoriales quand elles s'associent pour définir ensemble des projets d'aménagement du territoire au service des habitants :**

Reconnaître aux collectivités territoriales un droit à l'innovation, et donc à l'expérimentation :

Exemple :

Comment l'État peut relever le défi de la transition énergétique s'il ne s'appuie pas sur les territoires et ne leur reconnaît pas un droit à l'expérimentation de solutions innovantes ?

- La filière hydrolienne a été arrêtée par "l'État central"

sur la base de simples calculs du kwh d'énergie produite par la technologie au regard d'autres technologies existantes. La région, le département, la commune, réunis (une sorte de "territoires unis" pré-curseur...) ont porté le projet de développement de l'hydrolien parce qu'ils ont appréhendé les répercussions sociétales du développement d'une nouvelle filière industrielle non délocalisable sur leur territoire.

- La filière hydrogène se structure : industriels et élus des territoires avancent ensemble, l'État est encore trop timide sur cette filière industrielle où la France dispose de nombreux atouts.

Il suffit à l'État de mieux écouter encore ce que les initiatives qui remontent les territoires et le pari peut être gagné à très court terme.

Reconnaître la valeur, des solutions co-construites

par les collectivités locales parce qu'elles sont bâties par des élus qui ont le sens de l'intérêt général :

**Exemple :**

Quand la préfecture répond favorablement à une commune qui lui adresse une demande de DETR, sans discussion, parce que le projet de hall des randonneurs à financer a été co-construit entre la commune et le Département dans le cadre d'un contrat de territoire : on est là dans une relation de confiance facilitatrice.

Les démarches de contractualisation entre collectivités territoriales doivent être reçues par l'État comme autant de gages du développement sur les territoires de projets en réponse directe avec les besoins des citoyens.



**En faisant confiance à ses préfets :**

En quoi est-ce utile d'adresser des circulaires d'application aux Préfets chaque fois qu'un texte de loi est publié, si c'est pour ensuite exiger que les démarches d'autorisation administratives soient réalisées par les collectivités : une fois auprès de "l'état local", puis à nouveau auprès de "l'état central" ?

**Exemple :**

10 ans auront été nécessaires pour avoir l'autorisation de déployer aujourd'hui une voie verte de 3 mètres de large sur 15 km entre ma commune et le Mont Saint Michel... Sur le tracé de la voie verte, il faut déplacer quelques petites barrières à moutons en bois ; le site est classé au titre de toutes les réglementations fran-

çaises que l'on peut imaginer, un travail de terrain a été conduit entre les collectivités et les services de "l'État local" pour effectuer ce déplacement indispensable à l'activité agricole locale, en respectant toutes les prescriptions réglementaires.

Alors pourquoi faut-il une fois ce travail fait sous l'égide de la Préfecture, redéposer le même dossier d'autorisation sur le bureau du Ministre de l'Écologie pour qu'il le signe ?

Comment ne pas interpréter un tel doublon de procédures comme une défiance de l'État vis-à-vis de ses Préfets ?

Tant que l'Etat n'aura pas réussi sa propre décentralisation, il n'entendra pas les collectivités locales quand elles lui demandent sa confiance pour déployer dans les territoires des solutions pourtant bien adaptées aux besoins des usagers.

En corollaire de ce manque de confiance, les moyens d'ingénierie de l'État ont considérablement diminué sur les territoires. Les départements ont la sagesse de conserver des capacités d'ingénierie qu'ils mettent aujourd'hui au service des communes et intercommunalités non plus en complément des moyens de l'Etat mais à leur place (tout en étant pénalisés sur leurs dépenses de fonctionnement).

L'ingénierie technique et financière est ce qui manque aujourd'hui, aux communes, comme à de nombreuses nouvelles intercommunalités, pour réaliser leurs projets.

**En matière d'ingénierie, l'État est attendu :**

- pour accompagner les collectivités locales dans le financement de moyens d'ingénierie qu'ils savent déjà

mutualiser dans de nombreux domaines pour conduire un projet ;

- pour intervenir au niveau de l'union européenne pour que les régions trouvent dans les différents fonds des guichets adaptés aux projets de leurs territoires et des modalités de mobilisation des fonds qui ne découragent pas les plus tenaces d'entre nous !

En revanche, il ne lui est pas demandé, comme il le fait aujourd'hui sur les Contrats de Transition Écologique, de constituer une équipe de 6 référents nationaux placés au ministère (pour suivre 8 contrats) et censés mobiliser les acteurs de terrain locaux, démarche que les services préfectoraux et les élus des territoires savent faire déjà efficacement.

**Exemple :**

Pour aider des couples à trouver ensemble un emploi dans la Manche, des entreprises locales se sont associées et appuyées sur l'ingénierie de l'agence d'attractivité Latitude Manche.

***Comment associer de manière structurée les collectivités territoriales aux décisions de l'État qui ont un impact sur leurs finances et leurs compétences ?***

Les collectivités locales n'ont pas attendu le grand débat pour être dans la construction de solutions pour leurs concitoyens : les associations d'élus, membres de territoires unis, sont structurées en commissions de travail qui réalisent toutes des diagnostics de leurs politiques, partagent des retours d'expériences, font des propositions pour améliorer leurs réponses aux besoins des usagers.

Et pourtant aujourd'hui :

Exemple :

En 2017, l'ADF a remis au Ministre de l'Éducation Nationale un Livre blanc sur les politiques le numérique éducatif : retours d'expérience de solutions mises en œuvre dans les collèges, propositions très concrètes et chiffrées pour aller plus loin dans le développement du numérique.

Dans ce livre blanc il est écrit (page 111) : "Principaux enseignements - Orientations : Positions ministérielles nécessaires [...] assouplir le cadre réglementaire de l'usage des smartphones à la fois téléphone mobile (interdit par le code de l'éducation en 2010) mais aussi ordinateur, encyclopédie, caméra, calculatrice...".

En 2018, l'ADF et l'AMF sont auditionnés ensemble par le Ministère dans le cadre de la loi sur l'interdiction du téléphone portable à l'école : le texte proposé à l'audition ne prévoit pas l'usage du téléphone portable à des fins pédagogiques ! Comment peut-on en arriver là ?

Ces travaux sont adressés aux Ministères concernés par les Présidents et consultables en ligne par les services de l'Etat. Des échanges autour de ces travaux en amont de l'élaboration des textes de loi qui concernent les politiques territoriales seraient déjà une base solide pour associer les territoires aux décisions de l'État. Cette mesure peut être mise en place sans délai !

### ***Le contrôle de l'État sur les collectivités territoriales doit-il évoluer ?***

Les élus des collectivités sont responsables : parler de "contrôle de l'État sur les collectivités" c'est nier de

fait, la capacité des élus des territoires à co-construire avec l'État de nouveaux modèles économiques pour assurer des services publics de qualité.

Exemple :

En matière de solidarité, et en particulier de santé, les Départements et les Maires ruraux, rejoints notamment par des professionnels de l'Institut de Santé, élaborent des propositions très concrètes pour retrouver un modèle de santé soutenable : la solution n'est plus seulement dans la réduction des dépenses de santé telle qu'elle est portée par l'État (fermeture de sites, sans avoir auparavant retravaillé une offre de services sur le territoire) ; elle est dans la mise en œuvre d'un nouveau modèle plus préventif, qui intègre les atouts du numérique, et s'appuie sur la richesse de la mise en réseaux d'aidants.

### ***Comment évaluer les compensations versées par l'État correspondant aux suppressions de ressources de collectivités ?***

Il est vrai que les collectivités sont toujours en attente des outils d'évaluation de l'Etat (qui doivent c'est la règle accompagner la mise en œuvre de toute politique territoriale...). Faute de livrer ces outils, il est à craindre que l'évaluation remonte douloureusement des territoires : en nombre de fermetures de petites entreprises, de disparition de l'artisanat dans les communes rurales !

La suppression de ressources ne doit pas intervenir tant que les collectivités territoriales et l'Etat ne disposent pas d'outils d'évaluation sociétaux élaborés en concertation via les associations d'élus.

Exemple :

Les entreprises du bâtiment et des artisans commerçants font la vie des communes rurales. La baisse des ressources des collectivités se traduit très directement par une baisse de la commande publique auprès notamment des artisans du bâtiment. La disparition des petites entreprises qui maillent les territoires fait rarement la une des journaux comme la disparition d'une entreprise qui compte plusieurs centaines d'emplois. Pourtant lorsque l'on globalise le nombre de petites entreprises disparues sur le territoire national sur une année, les chiffres donnent le vertige et engendrent in fine des dépenses supplémentaires de solidarités pour les collectivités : double peine dont l'évaluation est possible si l'on admet de développer un indicateur d'évaluation sociétal.

### ***Avez-vous des exemples d'initiatives portées par votre collectivité qui ont été utilement accompagnées par l'État. Et si oui, comment ?***

Exemple :

Le dispositif de l'État "dites-le nous une fois" pour simplifier la réponse des entreprises aux marchés publics : juste avec son numéro de SIRET l'entreprise peut répondre à des marchés publics : allègement des procédures, des démarches de transmission de justificatifs administratifs.

Aujourd'hui, le projet d'identité numérique renforcé porté par l'État peut constituer une belle opportunité de construire avec les collectivités, notamment les départements les outils numériques sécurisés supports du parcours de santé des usages. La mise en œuvre d'une expérimentation en lien avec différents départements est une belle initiative.

### ***Avez-vous des exemples de freins engendrés par l'État dans la mise en œuvre d'un projet que vous avez porté ou accompagné ?***

La loi sur le cumul des mandats qui s'applique à titre d'exemple à un sénateur également Président d'un Département est un frein au dialogue entre l'État et les territoires.

Exemple :

La Manche : activateur d'énergies liée au gouvernement actuel pour évoquer un projet avec un ministre : un maire, un conseiller départemental, un élu régional doit formuler une demande de rendez-vous auprès du député de la circonscription concernée par l'objet du rendez-vous. Dans ce contexte, les chances que la demande de rendez-vous aboutisse, si le député concerné n'est pas convaincu de la pertinence du projet, sont faibles. Une telle situation s'est produite dans le cas des Énergies Marines Renouvelables dans le cadre des discussions de la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie.

A photograph of a modern, multi-story building with a courtyard. The building has a light-colored facade and several windows. The courtyard is paved and has some small plants. The sky is blue with some clouds. The text is overlaid on the image.

**PARTIE 4**

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
SOUTIEN DE L'ACTION  
DES ARCHITECTES  
À L'EXTÉRIEUR : AFEX**

## DONNER AUX ARCHITECTES LES OUTILS DE L'EXPORT

MADELEINE HOUBART  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'AFEX

Exporter l'architecture française est l'objectif que s'est fixé l'AFEX, Architectes Français à l'Export, voilà plus de vingt ans.

Cette association loi 1901 compte plus de 200 membres dont 120 cabinets d'architecture, ainsi que des ingénieurs, des urbanistes, des paysagistes, des architectes d'intérieur, d'autres maîtres d'œuvre et des industriels, soit plus de 5 000 professionnels, qui unissent leurs expériences au quotidien pour promouvoir dans le monde, en équipe, le savoir-faire français.

Parmi ses membres, se croisent les grands noms de l'architecture mais aussi des agences moins connues, très spécialisées dans leur domaine ou aguerries aux pratiques de l'exportation. L'association compte également de jeunes agences désireuses d'échanger avec leurs aînées.

Il convient de préciser que l'AFEX ne fait pas de prosélytisme :

L'export comporte des risques, qu'il faut savoir évaluer.

L'activité en France doit être confortée, les références solides, avant de se lancer sur les marchés internationaux. Il s'agit d'une démarche de long terme :

Il faut souvent attendre plusieurs années avant d'en recueillir les fruits.

Pour résumer, les activités de l'AFEX se scindent en deux branches principales :

- L'une a trait à la sensibilisation des architectes aux pratiques de l'international, qui s'apparente à de la "formation" et mise en commun des bonnes pratiques à l'export.
- L'autre est tournée vers l'extérieur et vise à promouvoir les travaux des architectes français à l'international.

### BÂTIR AILLEURS, LE GRAND PRIX AFEX DE L'ARCHITECTURE FRANÇAISE DANS LE MONDE

Dans le cadre de ses missions, l'AFEX organise depuis 2010 le Grand Prix AFEX de l'architecture française dans le monde, qui récompense tous les deux ans des bâtiments livrés à l'étranger par des architectes français, distingués pour leurs qualités de conception et de réalisation.

À travers les projets exemplaires des palmarès du

Grand Prix AFEX de l'architecture française dans le monde, nous souhaitons dresser un panorama et promouvoir notre production à l'international.

Ce Grand Prix, en toile de fond, tente d'apporter une réponse à la question suivante : comment caractériser les attitudes architecturales françaises quand elles s'expriment ailleurs que dans l'Hexagone ?

Sont-elles particulières, pertinentes, adaptées ? Existe-t-il un "style français" ?

Les éditions précédentes du Grand Prix AFEX ont mis en lumière des projets très divers et couronné six lauréats :

- En 2010, Dominique Perrault pour l'université pour femmes d'Ewha à Séoul (Corée du Sud) ;

### QU'EST-CE QUE L'AFEX ?

#### PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER LES ARCHITECTES FRANÇAIS DANS LE MONDE

L'AFEX est une association loi 1901 qui compte plus de 200 membres : une centaine d'agences d'architecture mais aussi des ingénieurs, des urbanistes, des paysagistes, des architectes d'intérieur, des industriels..., pour :

Promouvoir le savoir-faire des architectes français dans le monde

Animer un réseau de professionnels de l'urbain et de partenaires publics et privés engagés à l'export

Diffuser de l'information sur les marchés et les appels d'offres internationaux

Faciliter l'accès aux aides à l'export

Développer le partage d'expériences au sein de son réseau

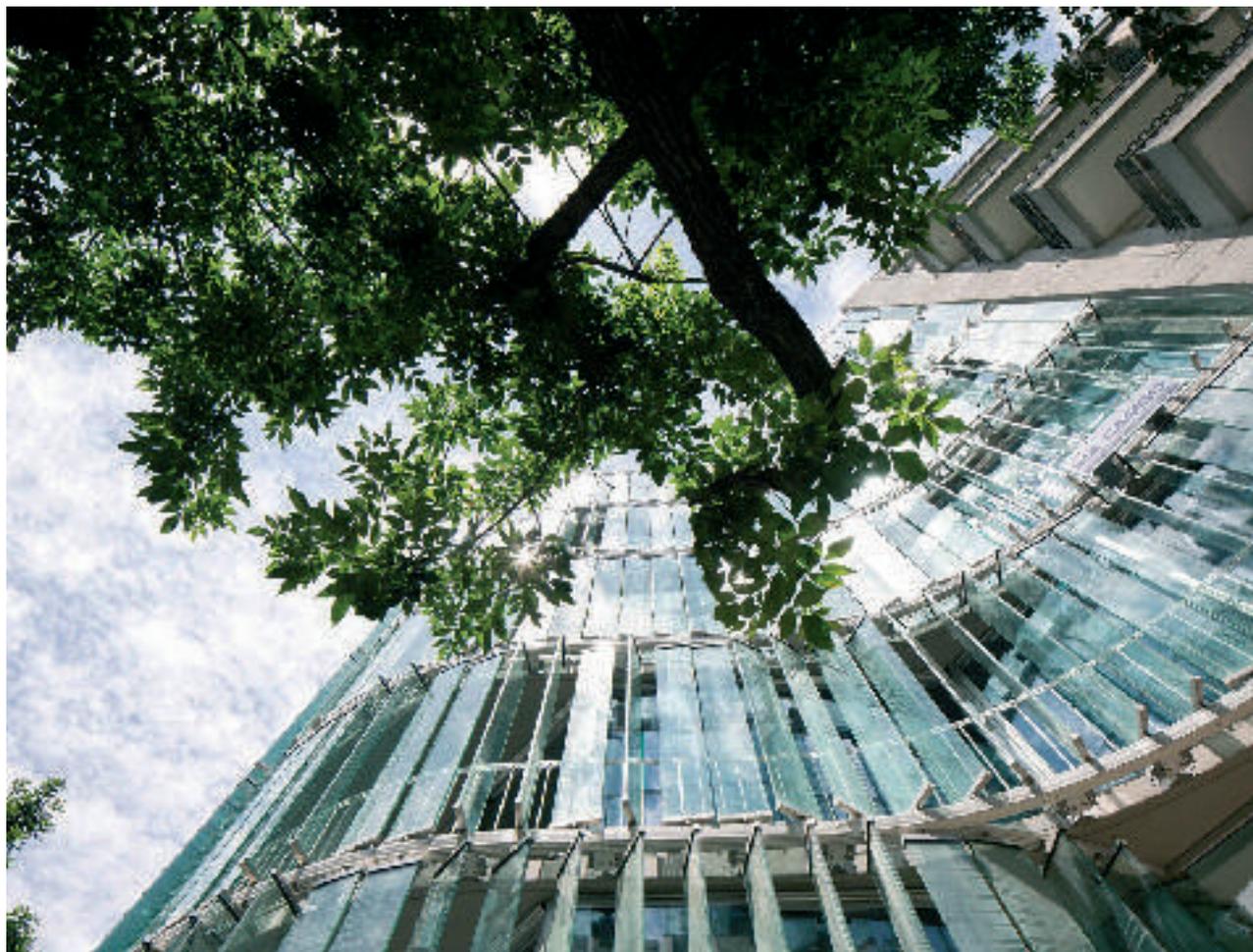
Publier des Guides-Export géographiques ou thématiques

Organiser régulièrement des manifestations en France et dans le monde (colloques, expositions, salons, Grand Prix AFEX...)

Accompagner les maîtres d'ouvrage étrangers à la recherche d'expertise française

Elle bénéficie d'un fort soutien des pouvoirs publics français.

[www.afex.fr](http://www.afex.fr)



© Crédit photos Grand Prix d'AFEX

- En 2012, Olivier Fraisse, Nelly Breton (Terreneuve) et Adam Yedid pour le groupe scolaire français Jean-Mermoz à Dakar (Sénégal) ;
- En 2014, Christian de Portzamparc pour la Cité des arts à Rio de Janeiro (Brésil) ;
- En 2016, Dan Dorell, Lina Ghotmeh et Tsuyoshi Tane (DGT) pour le Musée national estonien à Tartu (Estonie),
- En 2018 Studio KO pour le Musée Yves Saint-Laurent de Marrakech (Maroc) et cette année, Architecture Studio pour l'immeuble Summers à Buenos Aires (Argentine).
- Par ailleurs, trois prix spéciaux ont été décernés, à Paul Andreu pour l'ensemble de son œuvre en Chine, à Jean Nouvel pour l'ensemble de son œuvre à l'export et à Atelier Tanka pour un campus scolaire dans la vallée du Zanskar (Inde).

Et au-delà des Lauréats du Grand Prix, nous avons découvert et fait découvrir une bonne soixantaine de projets\* livrés aux quatre coins du monde par nos architectes, en Asie, avec une part importante en Chine, en Afrique, dans les Amériques, du Nord et du Sud, et en Europe.

Au tour d'horizon que propose le Grand Prix, il conviendrait d'ajouter les réalisations dans les territoires français d'outre-mer, qui ne sont pas représentées ici mais qui sont bien significatives de la capacité des architectes français à bâtir loin, sous tous les climats et toutes les latitudes.

Il s'avère que ni la taille de leurs agences ni même l'absence de notoriété ne constituent pour les architectes des handicaps pour partir vers des destinations

lointaines.

Par ailleurs, il apparaît qu'invoquer une quelconque école de pensée ou une même manière de construire n'aurait pas vraiment de sens tant les registres des uns et des autres sont différents. La sensibilité des architectes, leur inventivité et leur capacité à innover constituent la part essentielle de ce qui forge leur pouvoir de séduction à l'international.

**Partout, ils semblent être appréciés pour l'étendue de leurs savoir-faire, aussi artistiquement féconds qu'attentifs aux usages, ne cherchant pas à transposer des acquis :**

Ils apportent un regard extérieur mais se mettent au diapason des cultures qui les accueillent et cherchent toujours à trouver un juste équilibre entre leurs capacités créatives et la recherche de fonctionnalités adaptées.

## À LA RECHERCHE DES TRANSVERSALITÉS

En ces temps de mondialisation, parler d'export semble quasiment superfétatoire. La notion de frontière n'a plus tout à fait la même acception sans parler de la circulation des hommes et même des virus...

Il ne s'agit pas d'aller à l'international pour porter la bonne parole. Souvent, la confrontation avec un point de vue extérieur permet aux locaux de déceler, dans une situation, des éléments qu'ils n'auraient pas pu voir. Au-delà d'une formulation belle et fonctionnelle, la recherche des architectes doit tendre vers une expression de vérité, d'honnêteté et de justesse.

Au-delà même de l'architecture, ce sont nos villes-

monde qui attirent chaque jour plus d'habitants plus ou moins précaires des quatre coins du globe. Ces villes, nous les avons tous en partage. C'est pourquoi nous tentons de mettre en commun les solutions les plus universelles pour répondre aux aspirations des citoyens d'ici et d'ailleurs.

Dans notre nouveau monde dont les ressources sont limitées mais les besoins croissants, l'AFEX

accompagne les architectes français sur les chemins de l'export, semés d'embûches autant que de promesses, depuis plus de deux décennies. Pour les aider à répondre, efficacement mais sans se perdre, aux défis de la construction d'un monde nouveau, chaque fois plus loin, toujours plus près.

*\* Tous les projets des Palmarès du Grand Prix Afex sont consultables en textes, images et vidéos sur <https://www.afex.fr/grand-prix-afex>*

## PALMARÈS DU GRAND PRIX AFEX 2020

LE GRAND PRIX AFEX 2020 A ÉTÉ DÉCERNÉ  
À L'AGENCE ARCHITECTURESTUDIO POUR L'IMMEUBLE SUMMERS  
À BUENOS AIRES EN ARGENTINE.

LE PROJET DE L'ATELIER TANKA DE CAMPUS SCOLAIRE  
DANS LA VALLÉE DU ZANSKAR EN INDE A ÉTÉ DISTINGUÉ  
PAR UN PRIX SPÉCIAL DU JURY

- And Studio, pour une reconversion de friche industrielle à Shanghai (Chine)
- Architecturestudio, immeuble de bureaux à Buenos-Aires (Argentine) - Grand Prix AFEX 2020
- Arep, pour la gare TGV des J.O. à Pékin (Chine)
- Atelier Tanka, campus scolaire dans la vallée du Zanskar (Inde) - Prix spécial du jury 2020
- ATTA - Atelier Tsuyoshi Tane Architects, pour une maison individuelle à Tokyo (Japon)
- AW², pour un éco-lodge à Guanacaste (Costa Rica)
- EGA - Erik Giudice Architecture, pour un immeuble de bureaux à Malmö (Suède)
- Ferrier Marchetti Studio, pour un immeuble de bureaux à Shanghai (Chine)
- In Situ Architecture, pour une église à Nianing (Sénégal)
- Voie Off Architectes, pour un campus scolaire à Sousse (Tunisie)



© Crédit photos Grand Prix d'AFEX



**PARTIE 5**

**UNE NOUVELLE LOI  
DE DÉCENTRALISATION QUI  
APPUIE LE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**

## LA LOI DE DÉCENTRALISATION DEMANDÉE PAR LES ÉLUS, L'APPORT POSSIBLE DE LA COFHUAT DANS LE DOMAINE DU LOGEMENT

FRANÇOIS LEBLOND  
PRÉSIDENT DE LA COFHUAT

Les articles qui précèdent montrent la richesse du débat local dans le domaine du développement durable. Les présidents des Régions, des Départements et de l'Association des Maires réunis au lendemain de la période lourde du coronavirus, ont rappelé qu'ils avaient été en première ligne et que sans eux, l'Etat n'aurait pu faire face aux besoins.

Ils ont profité de leur rencontre pour se projeter dans l'avenir et ont fait une première liste des sujets qui pourraient être utilement traités de façon décentralisée. Dans cette perspective, ils ont demandé à la Cofhuat ses propositions en matière de logement.

Cette question, on le sait, constitue un des objets majeurs de notre association depuis sa création et nous pouvons nous atteler immédiatement à identifier les changements qui devraient intervenir pour mieux prendre en compte la variété des cas de figure.

Nous nous proposons à cet effet de saisir des personnalités qui, toutes, ont cherché des réponses à la crise du logement ainsi que des élus qui, à des titres divers, ont eu à se pencher sur le sujet. Nous le ferons par des téléconférences permettant d'éviter les dépla-

cements coûteux. Des synthèses régulières seront diffusées.

Pour bien poser les questions à aborder, il faut rappeler d'abord que le parc de logements pouvant être mis à la disposition des demandeurs, est composé à la fois de ce qui a été produit au cours des années qui ont suivi la guerre et, pour le plus grand nombre, d'immeubles constituant la base de nos villes, parfois depuis plusieurs siècles. C'est parce que ce deuxième élément n'a pas suffisamment été pris en compte dans les années 60, où l'on a beaucoup construit, que les villes se sont étendues sous forme de quartiers nouveaux.

Ceux-ci ont été souvent mal intégrés à tout ce qui fait le charme de la cité avec ses monuments, ses commerces, ses associations. L'équilibre entre centre et périphérie est différent selon la dimension de l'aire urbaine : la grande ville a une place spécifique dans ce débat, elle a dû faire face aux migrations intervenues depuis la dernière guerre et n'a pu se contenter de bâtir dans le tissu existant. La rapidité des réponses qui ont été données dans les années 60 a eu le mérite de répondre au moins partiellement aux besoins, mais le



souci de construire sans entrave a eu pour effet de privilégier des lieux au foncier bon marché et faciles à mobiliser. Sur ce sujet, des progrès majeurs ont été accomplis avec la naissance de l'ANRU dans le cadre de la législation existante. Il faut continuer.

La situation est différente dans la très grande majorité des territoires et notamment les villes moyennes. En construisant des logements en ne prenant en compte que les aspects quantitatifs à un moment donné, les autorités de l'Etat mais aussi les collectivités locales, ont figé une situation que les populations supportent de plus en plus mal : la ville ancienne manquant de confort, les logements construits en périphérie manquant de charme, on a assisté à une demande sans précédent de maisons individuelles de plus en plus loin des centres, consommatrices de terrains et nécessitant l'usage quotidien de la voiture. Sans jeter l'opprobre sur cette aspiration à la maison individuelle, il est souhaitable de prendre en considération la valeur que constitue un centre vivant.

Pour ramener des populations dans la ville, examiner la capacité des logements collectifs construits en périphérie à évoluer utilement et prendre les décisions qui s'imposent, il faut mieux connaître la très grande diversité des besoins, notamment ceux des populations les plus fragiles.

Le maire de la commune, joue un rôle majeur dans cette analyse. IL est seul à bien connaître les diverses populations qu'il a à administrer mais les décisions prises en matière d'attribution de logements et la gestion de ces logements lui échappent en grande partie

Le Conseil Départemental a, lui, une connaissance exceptionnelle des populations en difficulté, celles qui,

souvent, ne trouvent pas de logement correspondant à leurs besoins, en revanche, au-delà des offices départementaux d'HLM, il n'a pas le moyen de loger ceux que ses services considèrent comme prioritaires

La qualité des équipes sociales au niveau départemental laisse penser qu'elles sont les plus à même de jouer ce rôle de synthèse qui manque aujourd'hui. On peut penser que le département est suffisamment vaste pour bien identifier la variété des situations à traiter, il reste proche des populations et il est possible d'organiser à ce niveau, des réunions entre les parties prenantes.

**Le groupe de travail de la Cofhuat aura pour objet :**

- 1 - d'identifier les changements juridiques à proposer par rapport à la situation présente sans remettre en cause les qualités des gestionnaires de logements sociaux qui s'efforcent de s'adapter à l'évolution des besoins.
- 2 - de préciser comment prendre en compte les diverses populations qui doivent se loger, avec le département comme chef de file.

La mise en œuvre rapide de ces changements exige de moderniser la façon de travailler des différentes parties prenantes et de mettre en valeur la notion d'agilité qui facilite l'adaptation des services en ces matières. Le résultat serait négatif si l'on créait une nouvelle structure s'ajoutant à l'existant. Beaucoup de départements rassemblent aujourd'hui leur administration par pôles, il serait possible de créer un pôle logement qui aurait des relations organisées avec l'ensemble des autres pôles sociaux ainsi qu'avec le tissu d'élus locaux intéressés au résultat.

## UN ENJEU AU QUOTIDIEN : LA QUALITÉ RÉELLE DE LA PERFORMANCE

LAURENCE HENRIOT  
COFHUAT  
IMAGE FACTUELLE & LEADERSHIP DURABLE

Ces récits le montrent et le démontrent, les performances de développement durable nous intéressent de près quand elles sont vécues au quotidien. Quand elles concernent les pratiques plus que les théories. Avec des résultats tangibles peut-être plus limités ; mais pas moins attendus, que ceux de son idéal intemporel discutés aux tribunes d'experts.

Chaque jour, le développement durable est une préoccupation concrète ; matérialisée dans un nombre croissant d'évolutions pratiques qui modifient régulièrement notre façon de penser, nos réflexes et nos habitudes.

Pour les professionnels de son secteur, ou plutôt de ses domaines croisés, il est un objectif, une motivation à agir toujours mieux dans son sens. La plupart s'y applique tous les jours, tenant compte des conséquences prévisibles de leurs faits et gestes sur ce monde en mutations à maîtriser que nous vivons désormais. Avec la volonté d'agir sans nuire à celui que nos enfants auront à vivre demain.

C'est aussi un résultat. Une somme de réussites, souvent d'exploits accomplis à force de recherches, de travail et de ténacité par des équipes opérationnelles et des décideurs pas seulement statutaires. Capables d'innovations remarquables en réponse à nos attentes exigeantes dans ce champ si difficile des solutions pérennes.

Ce développement durable de terrain et de territoire, privé de ses abstractions planétaires, est plus actif que déclaratif. Lisible et observable dans ses réalisations concrètes et ses changements organisationnels constructifs, il profite à chacun au quotidien. Alors seulement on en fait le constat : son ambition est aussi noble que son exigence est collective.

Cette double volonté s'illustre dans les actions détaillées de ce

livre. Pour leurs apports concrets, leurs services rendus utiles, toutes valent de rappeler plusieurs conditions et critères, tous respectés ici, de la qualité factuelle des performances véritables. Choisis ici parmi les plus sûrs garants d'intérêt général.

Conditions et critères qualitatifs qui sont aussi ceux de la confiance durable que l'on vous accorde et que vous accordez. Pas vraiment superflue pour les temps à venir...

### LA CONTEXTUALISATION

- Elle élargit le périmètre des connaissances et informations nécessaires à l'analyse juste de faits et d'actes. Explique les causes conjoncturelles de problème ponctuel. Garantit une réflexion approfondie, dès la source des données pour révéler les causes cachées de dysfonctionnements. Et questionne les circonstances pour corriger les erreurs de jugement, empêcher l'aveuglement ou le déni.
- Elle intègre les populations indirectement concernées pour éviter les analyses partielles.
- Elle prévient l'influence de la pensée partisane au profit d'intérêt particulier.
- Principe de réalité, elle assure les conditions de la neutralité pour résoudre les problèmes quotidiens. Et apporte des réponses adaptées aux attentes légitimes. En agissant dans l'intérêt général : hors intérêt commercial du marketing créatif de besoins non encore identifiés. En Identifiant les véritables enjeux des objectifs à long terme.
- Transversale, dans la prise en compte de la totalité des parties prenantes concernées par la décision, elle permet la définition efficace de cibles.

- La contextualisation est un des process le plus performant de la décision efficiente. Regarder en face la complexité des réalités de terrain, assure le bon équilibre de la solution. Pour que la solution ne devienne jamais le nouveau problème

## L'ÉCOUTE

- L'écoute active est une valeur opérationnelle dont le rôle déterminant ne fait plus aucun doute. Et tant pis pour ceux qui n'écoutent pas et entendent peu. Ils perdent et font perdre trop de temps : celui des grandes avancées à œillères ou angles morts qui se terminent, selon la vitesse, plus ou moins vite dans le mur.
- Écouter les intéressés, la société civile la plus au fait des réalités qu'elle vit tous les jours, c'est juste indispensable. Et c'est exactement ce que font, comme le président François Leblond avec les membres du Conseil de Développement durable au sein du Département Île-de-France, ceux qui veulent vraiment les connaître. Et les reconnaître dans les décisions administratives prises pour les améliorer.
- Le travail collaboratif, transversal l'exige. L'aménagement des espaces de travail la favorise. Quand la volonté préexiste de systématiser au quotidien ses pratiques, de valoriser son rôle dans la culture d'entreprise. Qu'elle soit privée ou publique.
- Le simulacre d'écoute est à l'écoute ce que la manipulation est au respect de l'autre. Cela marche un temps. Ou pas du tout.
- Écouter c'est ne pas contraindre à répéter. Les dispositifs de type "Dites-le nous une fois" facilite les procédures non chronophages.
- La réciprocité de l'écoute entre deux systèmes organisationnels bénéficie à chacun des systèmes et à leur unité. C'est un critère de performance pluridisciplinaire durable.
- L'écoute réciproque prévient les incohérences et les dysfonctionnements d'actions communes. Tels que les doublons procéduraux qui génèrent perte de temps et démotivation d'une part, gaspillage et exaspération d'autre part.
- Préalable de la décision, l'écoute réciproque détermine la perception de résultats collectifs. Ils seront mieux acceptés par

ceux qui auront été entendus.

- Son absence ou ses manques se retrouvent dans leurs conséquences. En creux : la fragilité de la performance ; en plein : les frustrations, les dégâts divers dont financiers, les drames ou tragédies humaines. A une exception près : un miracle.

## LA PROACTIVITÉ

"Gouverner c'est prévoir". Grand nombre de dirigeants connaissent la formule d'Emile de Girardin. Beaucoup s'y appliquent, pas tous ne l'appliquent. Prévoir c'est anticiper mais pas seulement. Voir venir ne suffit pas.

- Être proactif c'est se poser les bonnes questions avant qu'elles ne se posent. Décider d'y répondre sans attendre. Et savoir gérer les signaux faibles de problèmes à venir.
- C'est être créatif. Imaginer des solutions audacieuses et efficaces à long terme, sans références ni repères certains.
- C'est mettre en œuvre de nouvelles méthodes organisationnelles grâce auxquelles s'élargissent les champs de compétences. Et devient possible d'assumer de nouvelles fonctions systémiques utiles. Telle que par exemple la coordination de domaines trop dispersés ; une des actions simplificatrices espérées de la future loi de décentralisation.
- Elle inspire des stratégies réalistes, non limitées à la réduction des moyens et des coûts. Telles qu'utiliser et coordonner des atouts existants de secteurs différents sur un même territoire pour développer des offres de services adaptées localement aux nouvelles nécessités de prévention et de gestion des risques. Comme le proposent dans le domaine de la Santé, les Maires ruraux et les Départements au profit d'une médecine plus axée sur la prévention et la proximité. Une proactivité, avec la crise sanitaire vécue et encore à vivre, attendue de tout décideur du domaine de la Santé. Ce domaine qui vient de le montrer, médecins exemplaires, soignants admirables et malades courageux, ne peut plus attendre. Ni se contenter demain pour ses forces vives d'applaudissements au balcon.
- C'est une valeur de la gouvernance mise au profit du quotidien, qu'elle revalorise en lui donnant du sens. La routine des

actions fait place à la motivation pour agir. Et la confiance dans l'organisation se renforce de l'avance qu'elle prend.

- Elle vainc l'immobilisme, ce faux-semblant du recul. Et rend fiers les salariés-pionniers à qui la réactivité ne suffit pas. Engagés à faire de l'avenir une valeur active au présent.

## L'INNOVATION

Mais pas l'innovation pour l'innovation ; la nouveauté n'est pas une valeur en soi. Elle ne se suffit pas à elle-même pour exister autrement que comme information nouvelle dans un domaine connu. L'innovation peut s'avérer une fausse bonne idée.

Elle devient une valeur, associée à d'autres valeurs qui développent son fort potentiel : réussir la première une performance remarquable.

- Organisationnelle ou méthodologique. Elle fait évoluer la culture d'entreprise, en dénonçant les valeurs archaïques actives dans les habitudes ; en leur substituant des valeurs revitalisantes pour les process et la motivation.
- Economique. Elle est la solution inattendue que l'on attendait. Et qui répond à la nécessité de diminuer les dépenses dans un contexte général de réduction de la ressource publique. Telle une réduction des frais de fonctionnement pour les collectivités grâce à Qarnot Computing, entreprise ingénieuse au-delà de son expertise technologique. Factuellement : la dépense d'investissement dans l'acquisition de matériel de chauffage ultra-performant est faite par la collectivité et contractuellement l'entreprise prend en charge la totalité des coûts d'exploitation de ce matériel. Avec pour l'entreprise l'exploit d'une innovation rentable, utile à deux secteurs et deux cibles de clients ; les acheteurs de calcul numérique haute performance et les acheteurs de prestations de chauffage. Avec pour la collectivité territoriale, une double prouesse : réduire ses dépenses de chauffage et les supprimer pour les usagers qu'elle équipe.
- Technologique. L'innovation de rupture y réussit : le problème devient la solution.

Le problème insoluble inhérent au calcul informatique haute performance, "la chaleur fatale", devient la solution modèle pour

des lieux à chauffer. Le chauffage se fait par les ordinateurs. La chaleur fatale se transforme en chaleur vertueuse : permet au quotidien de chauffer selon les besoins. Tout en diminuant la consommation énergétique globale. L'efficience est exemplaire.

- Écologique et sociale. Difficile de faire mieux pour un bâtiment neuf que de le chauffer avec une innovation modèle d'économie circulaire contre la précarité énergétique, qui ne coûte rien à ses locataires. Et réduit l'empreinte carbone de tout un secteur. Le Département de la Gironde et son président Jean-Luc Gleyze, avec le bailleur social Gironde Habitat, en ont les premiers au monde assumé le risque. Et le réussissent depuis années avec l'entreprise Qarnot.
- Résultat de R&D. Grâce au courage de décideurs, l'innovation validée transforme la prise de risque en modèle de réussite et l'investissement en résultat rentable, imitable.
- Expérimentale, elle est une hypothèse intéressante à tester pour minimiser le risque de de conséquences imprévisibles. Elle permet au mieux la transformation de l'essai en réussite ; au pire de tirer des leçons de l'échec. Dans les deux cas l'expérimentation est fructueuse. Le droit à l'erreur et la réversibilité de la décision ont permis d'avancer.
- Qualitative, elle valorise concepteurs, acteurs et utilisateurs. Son Image Factuelle®, hors stratégies de communication, est déjà positive ; son image globale en bénéficiera.

Reconnue pour son utilité et son intérêt collectif, alors oui l'innovation devient un critère de performance exemplaire. Et qui plus est, sans précédent.

Et qui plus est, sans précédent.

## L'EXPÉRIMENTATION

Aujourd'hui c'est une action stratégique prudente et efficace des projets complexes risqués ; un atout maître du management à long terme, dont le droit à l'erreur et la réversibilité de la décision sont les préalables.

- Elle met à l'épreuve les stratégies risquées. Quand leurs conséquences peuvent être graves. Comme découvrir trop tard leur coût démesuré au regard des résultats ou devoir assumer la

responsabilité de dégâts ou de drames en fait prévisibles. L'expérimentation a pour objectif de vérifier la justesse de la décision. La valide, ou permet de l'ajuster, la modifier, ou y renoncer. A temps.

- Ses caractéristiques peuvent être réunies, sans qu'elle soit formellement décidée. C'est le cas pour la Région Île-de-France où la généralisation du télétravail pendant la période de confinement a été facilitée par la nouvelle culture organisationnelle, où confiance accordée et autonomie des agents sont fondamentales. Le télétravail, organisé dans l'urgence d'une crise sanitaire sans précédent, est devenu une expérimentation à grande échelle réussie. Autant qu'une application performante de la politique de développement durable menée par ses décideurs. Avec des agents qui, de chez eux, ont assuré la continuité du service public dans une des régions la plus touchée par la pandémie. Et forts de leur expérience, vont créer les process du télétravail de demain.

## L'ÉCHANGE : RÉCIPROCITÉ ET ENGAGEMENT COLLECTIF

Approfondir l'analyse des faits et des enjeux ne se fait pas tout seul, ni seul de son côté. Confrontations de points de vue d'horizons divers font partie des conditions nécessaires, des process cohérents de la décision d'intérêt général.

Le Conseil de Développement Durable présidé par François Leblond témoigne factuellement de cette volonté, notamment en associant à la réflexion sur le développement durable des représentants de la société civile. Y échangent, élus de différentes sensibilités politiques, représentants de l'économie des Hauts-de-Seine, membres d'associations de défense de l'environnement et personnalités qualifiées avant de rendre compte des résultats de leur réflexion au Conseil départemental des Hauts-de-Seine. Pour éclairer, au plus près des réalités de terrain, leurs décisions importantes.

- Élargir les débats à de nouvelles cibles, indirectement concernées, contribue à l'adhésion aux projets. En ne limitant pas aux plus convaincus la possibilité de comprendre les enjeux et de s'engager. C'est aussi ce que fait le C2D.

- Valeur active en nouvelle culture d'entreprise, l'échange systématique élargit l'accès à l'information. Et prévient la rétention d'informations utiles, liée aux abus de pouvoir.
- La pratique courante d'échanges est facilitée par des espaces de travail adaptables au management par projet, à la transversalité des équipes gestionnaires. À la condition de la réciprocité des avantages : des espaces faciles à vivre individuellement aussi.
- Formalisation et contractualisation de l'engagement collectif, la charte remplit un premier objectif avec la qualité des échanges qui précèdent sa signature. Préalable à sa co-construction, telle que décidée par les dirigeants actuels de la région Île-de-France, l'habitude prise de l'échange fait gagner temps et efficacité pour les missions. L'adhésion à la charte est acquise. Le temps de l'appropriation est inutile. La charte est la charte de chacun ; édicte une parole à respecter. Un cadre clair est fixé aux actions. Inutile pour les signataires de revenir à la moindre occasion sur leur engagement. Les décisions sont facilitées par les valeurs mises en avant pour définir objectifs et stratégies.
- La journée d'échanges des Assises des libertés locales permet une réflexion de fond sur la qualité réelle des liens et des relations entre État et collectivités locales ; sur les attentes de leur évolution qualitative dans la gestion et l'aménagement du territoire. Ces échanges entre collectivités, entre intervenants à haut niveau de responsabilité et d'horizons divers, ont permis de pointer des faiblesses organisationnelles contre-productives. Mais aussi de valoriser des modèles de décentralisation constructifs. Telle la proposition de Valérie Nouvel, vice-présidente du Département de la Manche, pour que les collectivités directement concernées et associées définissent ensemble les projets d'aménagement du territoire utiles à leurs territoires particuliers et à leurs habitants. Pour que ces collectivités, avec un droit à l'expérimentation, puissent appliquer localement plus efficacement les politiques nationales. Avec le bénéfice d'une Image Factuelle® de performances publiques cohérentes sur le plan national et territorial.

## L'ADAPTABILITÉ ET LA FLEXIBILITÉ

- Définition de l'adaptation : "Appropriation d'un organisme aux conditions internes et externes de l'existence, permettant à cet organisme de durer et de se reproduire". (Petit Robert)

Pour l'organisation, la capacité d'adaptation est un effort dont la mise en harmonie avec le milieu et les circonstances est le bénéfique et le changement cohérent le résultat.

- Elle permet à l'entreprise privée en se pliant aux méthodes et aux exigences propres aux collectivités de collaborer à un projet commun ambitieux. Et réussir ensemble, par exemple, à mettre en œuvre une innovation adaptée à la nécessité de réduire les dépenses. Telle que le chauffage numérique, lui-même adaptable à d'autres collectivités.
- Elle ajuste les procédures, réglementations, méthodes en fonction des usages.
- L'agilité est une condition de la réalisation de changements souhaitables et d'évolutions nécessaires ; elle en est aussi le talent manifeste. L'entraînement à l'agilité, la Région Ile-de-France le pratique au quotidien. L'agilité acquise a permis de vaincre bon nombre de lourdeurs et de lenteurs structurelles liées à la disparité des sites, la multiplicité des services, la diversité des domaines d'action. Avec la volonté collective de développement durable qui rend exemplaires les résultats obtenus. Et enviable l'aura qualitative de solutions trouvées à des problèmes a priori insolubles.
- L'agilité est condition, qualité, culture et bénéfique. Quand aucun des quatre ne se fait au détriment des trois autres, ses résultats nourrissent la confiance. C'est ce que réussit au quotidien la Région Ile-de-France.
- Les bénéfices de l'adaptabilité sont souvent plus nombreux que prévus.

## LA CONFIANCE

- La confiance ne se décrète pas. Et se moque bien des auto-évaluations. Accordée sélectivement, elle se gagne dans la durée et se mérite avec le temps.
- La confiance accordée par une institution telle qu'un grand dé-

partement à une jeune entreprise est un appui considérable. En témoigne Qarnot avec qui le Département de la Gironde a décidé de travailler sur un projet des plus ambitieux.

L'offre irréprochable était à la hauteur de la demande exigeante.

- Réciproque, elle dépend du renouvellement des actes qui la créent. Les performances y gagnent, la motivation aussi. Son absence, sans surprise, produit l'effet inverse.
- La confiance inspire et suscite les initiatives. L'acceptation de l'initiative est une condition nécessaire de la qualité de vie professionnelle des salariés, de leur créativité, de leur engagement. Personne n'est une pièce de puzzle à place fixe et rôle figé. Comme y contraignent les méthodes de gouvernance archaïques où les compétences cachées, les talents sous-estimés ne servent à rien, sans occasion de se révéler.
- Qu'elle concerne individus ou organisation, l'initiative est une prise de risque maîtrisée quand elle intègre les process systémiques encadrés.

S'il est bien une valeur qui ne peut se satisfaire d'être déclarative, c'est bien l'exemplarité. Pour cette raison qu'elle recouvre les valeurs actives de l'excellence sans lesquelles elle n'existe pas. Les critères de qualité réelle du développement durable respectés dans les actions marquantes de ce livre en témoignent : ce sont des critères de réussite résiliente. Et non de succès dont la fragilité est d'être fugaces et d'avoir été provisoires.

Plus que toute autre performance, le développement durable exige le maximum. La réussite de projets utiles, d'actions efficaces sans nuire à long-terme ne se satisfait pas de conditions parfaites pour traiter l'urgence, ni ne se contente d'exploits à courte vue. Et ce qui peut sembler paradoxal, surtout pas au quotidien.

Aristote le dit : "Nous sommes ce que nous répétons chaque jour. L'excellence n'est alors plus un acte mais une habitude".



### PRIORITÉ À L'EMPLOI

La sortie de notre livre coïncide avec la régression de la pandémie mais avec la crainte d'une situation critique pendant longtemps dans le domaine de l'emploi. Bien sûr, les décisions majeures qu'il faut prendre pour limiter le chômage, incombent d'abord à l'Etat mais les résultats seront d'autant meilleurs que les collectivités territoriales joueront leur rôle. C'est le message que l'actualité nous pousse à privilégier. Aucun des autres thèmes de notre action en matière de développement durable, ne pourra être décliné utilement sans ce préalable

La région d'abord. Nous avons décrit dans l'ouvrage des initiatives qu'elle prend aujourd'hui dans le cadre des attributions que lui donne la loi. Partout les régions s'appuient sur les entreprises présentes sur leur territoire. Mais pour parvenir à des résultats durables, les grandes régions, constituées récemment, doivent s'appuyer sur le tissu de conseil qui s'est constitué le plus souvent au niveau du département cela garantit l'adaptation aux situations locales

les plus variées. L'exemple de la Haute Savoie avec Thésame constitue à cet égard un modèle.

Quand une entreprise est en difficulté, les solutions appellent des modes d'action très variés. Au niveau du département, cette mobilisation repose sur des réseaux d'acteurs liés les uns aux autres et assurant la complémentarité des solutions à mettre en œuvre. Ce travail, pour être utile, doit être à la base de l'action régionale. La Cofhuat se propose de faire connaître l'expérience de Thésame par ses publications ultérieures. Tout repose sur la notion d'agilité qui doit encore se développer au sein des territoires et qui permet aux agents des différents niveaux d'administration, de conjuguer leurs efforts avec ceux d'autrui au lieu de défendre leur pré carré. Le développement durable n'est qu'à ce prix.

### PORTER UNE ATTENTION RENOUVELÉE AUX QUESTIONS SOCIALES

Elles vont se poser avec plus d'acuité après la pandémie. C'est le département qui est en mesure de

mettre en place des dispositifs adaptés. Il est suffisamment grand pour assurer une solidarité suffisante et proche des populations pour imaginer des solutions originales. Les travaux réalisés depuis 15 ans par le Conseil départemental de développement durable des Hauts de Seine, devenu depuis trois ans le conseil interdépartemental Hauts- de- Seine Yvelines montre qu'à ce niveau d'administration, il est possible d'associer aux élus l'ensemble de la société civile et faire des propositions qui tiennent compte des progrès obtenus, notamment, au cours des dernières années, à partir du développement du numérique.

La Cofhuat diffusera au cours des prochains mois une analyse des méthodes de travail du C2DI ainsi que des sujets qui ont permis aux deux départements d'innover. Le lendemain de la pandémie verra croître le nombre de cas difficiles à traiter et les méthodes utilisées dans ces deux départements devront répondre aux préoccupations nouvelles des populations, la jeunesse notamment qui aura des difficultés à s'insérer dans le monde du travail avec une conjoncture économique déprimée

## **VALORISER UN URBANISME QUI REPOSE D'ABORD SUR LA VOLONTÉ DES ÉLUS**

La pandémie a confiné chez elles toutes les populations. Pour beaucoup, l'existence d'un jardin autour de leur maison a rendu cette obligation acceptable. Pour certains, en revanche, l'exiguïté des lieux a été ressentie fortement.

Cette coupure impose une réflexion sur les règles de l'urbanisme et met en avant le rôle de quelques grands élus dans le passé en cette matière. Partout où l'administration d'État a seule conduit les projets d'urbanisme, une attention insuffisante a été portée aux populations qui bénéficiaient des nouveaux logements, cela est vrai des grands ensembles, d'une bonne partie des villes nouvelles, de quartiers de ville bâtis en contiguïté de la ville historique (Avignon par exemple). Seuls les élus ont vraiment conscience des besoins des populations.

Herriot à Lyon avec son ami l'architecte Tony Garnier, s'est rendu aux États Unis avant de dessiner le quartier qui porte ce nom. En 90 ans, il est toujours visité

comme un modèle. À Bordeaux, la continuité entre Jacques Chaban Delmas et Alain Juppé a conduit à des réalisations exceptionnelles. A Paris, c'est à partir de la création d'un maire de Paris en 1977, que l'on s'est préoccupé des besoins d'espaces verts pour les habitants, le Parc André Citroën qui recouvre la plus grande part de l'immense usine automobile, a exprimé cette volonté. Au niveau du département, c'est grâce au regretté Patrice Devedjian, Président du Conseil Général des hauts de Seine, que l'on a, avec la Scène Musicale, trouvé une utilisation harmonieuse de l'emplacement des usines Renault. Au niveau régional, on peut citer l'acharnement du Président du Conseil Régional d'Auvergne, Valéry Giscard d'Estaing à construire Vulcania avec l'appui du préfet que j'étais, face à une administration dédaigneuse.

**Grâce à beaucoup d'élus, nos villes ont changé au cours des dernières décennies. Ils se sont fait aider par des architectes de talent mais ce sont eux qui ont pris les décisions qui s'imposaient :**

Quartier Saint Jean à Lyon, autrefois un cloaque, aujourd'hui faisant partie avec la Primatiale Saint Jean, des ensembles reconnus par l'Unesco, à Marseille, reconquête de l'espace consacré aux voitures, autour de la Cathédrale avec l'implantation d'un superbe musée, attention portée dans la plupart des villes aux questions de circulation avec le souci de répondre concrètement aux besoins exprimés par les populations.

La Cofhuat se propose de faire sur l'ensemble de la France un inventaire des opérations qui ont pris leur départ avec l'intervention des élus et ayant mobilisé à leurs côtés des architectes de talent. Nous serons ainsi en mesure de mieux déterminer ce qu'est une conception française de l'urbanisme concourant au développement durable dans son sens le plus large. Nous programmerons des réunions de travail avec toutes les parties concernées. Notre regard devra se porter, naturellement aussi sur l'étranger avec le concours de l'organisme international dont nous faisons partie, la Fihuat.

**La Cofhuat salue l'initiative du Président du Sénat, Gérard Larcher de rapprocher élus régionaux, départementaux et locaux, sous l'appellation de "Territoires unis" pour donner plus de force à ce concert d'initiatives sans lesquels l'action se perdrait dans le maquis des procédures.**

*Achévé d'imprimer en septembre 2020  
par les soins de Navis Imprimeur Conseil*

*Numéro d'imprimeur : 6621  
Dépôt légal : Dès parution  
Imprimé en France*