



L'Europe des **P**rojets **A**rchitecturaux et **U**rbains

Groupement d'Intérêt Public

POPSU Plate-forme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines

COLLOQUE DU 18 NOVEMBRE 2009

LYON

LA PRODUCTION DE LA VILLE

RETRANSCRIPTION DES DEBATS

10h50– 12h30 : Développement économique et aménagement urbain, ou aménager la ville pour développer le territoire

PUCA
plan
urbanisme
construction
architecture



GRANDLYON
communauté urbaine

UNIVERSITÉ **LUMIÈRE** LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON



Avec le soutien de :



Développement économique et aménagement urbain, ou aménager la ville pour développer le territoire

Les grands projets type Cité internationale ; rapport entre les tendances lourdes du temps long et les vicissitudes du temps court ; capacité à développer la ville et effets sur l'organisation interne de la ville.

Rachel Linossier, Université Joseph Fourier – Grenoble

Florence Menez et moi-même allons vous parler d'un dispositif particulier utilisé par le Grand Lyon et certaines des communes membres : les missions territoriales. Nous avons intitulé notre présentation « Le management territorialisé du développement urbain » puisque ces missions territoriales permettent de concilier les grandes opérations d'urbanisme avec les objectifs plus larges de développement, et notamment de développement économique.

En préalable à la description des missions, de leur fonctionnement, quelques éléments pour reposer le contexte : une généralisation des méthodes issues du management et de la culture managériale, ce qu'on appelle la démarche de projet, celle-ci permettant de concilier développement territorial, développement économique et projet urbain. Depuis une vingtaine d'années, on assiste au développement de politiques économiques au niveau local qui s'inscrivent dans un contexte de crise économique, de montée de la concurrence entre les territoires et d'émergence des villes sur la scène internationale, donc de réémergence des villes en tant qu'acteurs de leur propre développement, après une période en France marquée par une forte intervention de l'Etat.

Cette reprise en main de leur développement par les villes est d'abord passée par la décentralisation des compétences, compétences en urbanisme notamment dès le début des années 80, compétences également en développement économique à partir des années 90. D'un point de vue plus méthodologique, on voit apparaître pour la mise en œuvre de ces politiques locales de nouvelles façons de faire par rapport aux méthodes utilisées par l'Etat dans les années de croissance, à savoir le management par projet, le management stratégique aussi en termes de planification. Cela se traduit au niveau local, et notamment sur la scène lyonnaise, par une acculturation des différents acteurs à ces méthodes, à ces approches du développement – on peut citer l'Agence d'urbanisme qui a été un vecteur important de la diffusion de ces méthodes sur la scène lyonnaise –, et puis une intégration et une mise en œuvre, une mise en application de ces approches par les services communautaires depuis la fin des années 80.

Ceci a pour effet de recomposer assez profondément la scène de production urbaine à Lyon, avec une émancipation très claire pour le Grand Lyon sur les questions de compétence urbanistique d'abord, puis en matière de développement économique. Cette émancipation passe par l'exercice de la planification mais aussi par l'urbanisme opérationnel et par le fait que le Grand Lyon, dès les années 80, s'est saisi de cette compétence, a organisé ses services autour de cette compétence. Tout cela se produit en parallèle avec la mise en place de ce que l'on peut appeler maintenant une politique de développement économique qui va s'appuyer en grande partie sur les projets d'urbanisme. Je vous rappelle que, en France, la compétence de développement économique au niveau local reste quand même globalement assez restreinte, on est dans un système de liberté de commerce, de liberté d'entreprise et de non-concurrence, donc pas d'intervention directe. De façon concrète, l'intervention du Grand Lyon en matière de développement économique passe essentiellement par la planification et par l'urbanisme opérationnel, c'est-à-dire la production de surfaces pour l'accueil des entreprises.

Dans ce cadre-là, un certain nombre de grands projets urbains lyonnais ou du Grand Lyon ont pour vocation principale ou vocation dominante le développement économique et la production de surfaces pour les entreprises. Pas seulement, mais c'est un objectif important. Tout cela s'inscrit dans une stratégie d'internationalisation, de développement technopolitain à Lyon, ce qui a été traduit à travers les orientations du schéma directeur, qui est en vigueur pour quelques mois encore, et qui se traduit d'un point de vue organisationnel par la mise en place de la DGDU (Direction générale du développement urbain) qui au départ essayait de faire cette synthèse entre l'urbanisme et le développement économique. Au cours des années 90, le Grand Lyon a créé en son sein une direction des affaires économiques et internationales qui a pris en charge les aspects de stratégie économique et de développement économique à proprement parler. On a assisté là à une certaine spécialisation d'un point de vue de l'exercice des compétences, même si de façon opérationnelle un certain nombre de grands projets urbains lyonnais combinent des objectifs d'urbanisme et de développement économique.

Florence Menez, *CETE de Lyon*

Les premières missions sont mises en place au début des années 1980. Il s'agit d'expérimenter de nouvelles formes de management de projet urbain, en rupture avec une délégation systématique des opérations à la SERL (Société d'équipement de la région lyonnaise, réseau SCET). D'abord envisagée de manière expérimentale sur deux territoires, Gerland puis Quai Achille Lignon, lequel deviendra la Cité Internationale, la mission devient une forme de management de territoire en projets largement développés. La Communauté urbaine tient ainsi à maîtriser, sinon contrôler davantage, le développement de ces territoires. Ces missions, on ne les met pas n'importe où, le travail du SDAU a permis d'identifier des sites stratégiques. Dans le SDAU 2010, il y avait deux sites stratégiques du développement urbain de Lyon dans les années 80, qui étaient Gerland et la Cité internationale. On se dit que, là, il va falloir être attentifs au développement, on met en place quelque chose qui est plus une structure informelle ad hoc, la mission, avec un chef de projet dédié à ce territoire et qui travaille en transversal avec l'ensemble des services du Grand Lyon et des services communaux du territoire d'implantation. C'est un petit peu un guichet unique qui permet d'animer le projet et qui le rend beaucoup plus lisible.

La mission est un principe temporaire, elle est là le temps du projet d'aménagement. La toute première mission c'était Gerland, elle existe encore puisqu'on est loin d'avoir fini l'aménagement. La deuxième c'était la Cité internationale qui a eu une durée de trois ou quatre ans et a ensuite été transformée en SEM. Cela peut se comprendre parce que sur Gerland c'est un enchaînement d'opérations, de ZAC, de lotissements, etc., donc un territoire très complexe que la mission permet de mieux lire. Sur la Cité internationale, c'était plus simple parce qu'il n'y avait qu'une seule ZAC et c'était aussi un choix politique de transformer la mission en SEM.

Il y a également eu la mission des Pentès de la Croix-Rousse, la mission Porte des Alpes, la mission Vaise, la mission Duchère, la mission Carré de Soie – qui existe encore –, la mission Serin, puis la mission Grand Monthoux, assez récente, liée au projet du Grand Stade.

On voit que c'est un principe qui perdure, les premières missions datant de 1983. Pourquoi le succès d'un tel dispositif ? Cela permet de concilier action publique et logique de marché, donc de coordonner le temps long, celui de la stratégie et de la planification, et le temps de l'opérationnel, de la ZAC, du lotissement. Cela permet également de maintenir le cap, on a parlé tout à l'heure des enjeux entre les documents de planification, le temps de l'élaboration, le suivi de ces documents, et le temps du projet, la mission pouvant être un outil pour concilier ces deux temps. Cela permet de bien comprendre le territoire, le marché de l'immobilier, le contexte économique, et de suivre l'évolution.

La mission assure le rôle de vitrine, de visibilité du projet sur des sites sur lesquels il y a une grande complexité. Je pense notamment à Carré de Soie où il y a deux communes, Villeurbanne et Vaulx-en-Velin ; il y a également le Grand Lyon qui a la compétence aménagement mais qui n'a pas toutes les compétences, entre autres celles du sport et de la culture. La mission a pu évoluer avec la Maison du projet, qui était à l'origine un lieu de communication tourné vers les professionnels, les praticiens, et qui s'ouvre maintenant de plus en plus aux habitants en devenant un lieu d'information et de concertation.

On peut dire que la mission a un rôle central et facilitateur. C'est un peu le lieu de la maîtrise d'ouvrage qui permet d'être en lien avec les différents services techniques, en interface avec les élus, les différentes instances institutionnelles, les habitants et les entreprises. C'est le lieu où l'on gère, où l'on facilite pour aller vers chaque opération et être dans un processus beaucoup plus opérationnel.

Alain Bourdin, président du comité scientifique du programme POPSU, animateur de la table ronde

J'ai trois questions pour lancer le débat, trois curiosités, disons.

La première me ramène au débat précédent. Tout à l'heure, André Chassin a dit quelque chose que j'ai trouvé extraordinaire, à savoir que le SCOT c'est fait pour libérer les énergies. En même temps, on nous parle de créer de la surface pour attirer les entreprises, etc. Là, il y a un problème autour de comment on fait du développement économique aujourd'hui et qu'est-ce qu'on pense de la manière de faire du développement économique : est-ce que l'on est dans un schéma purement concurrentiel ? Est-ce que l'on est plutôt dans un schéma d'ouverture des dynamismes locaux ? C'est ma première curiosité.

Ma deuxième curiosité ce sont les missions. Ce n'est pas tout à fait la seule métropole qui ait utilisé ce système-là, notamment une de celles que nous avons étudiées l'a testé. Il y a un petit bilan à faire des avantages et inconvénients de ce système des missions et je pense qu'une des manières de le faire c'est de voir comment cela fonctionne avec la DGDU et comment, à partir de la DGDU, on voit les avantages et éventuellement les problèmes que posent les missions. Parce que c'est un mode d'organisation qui peut se reproduire, c'est intéressant d'en faire le bilan.

Ma troisième curiosité ce sont les sites stratégiques eux-mêmes. Il y a eu un choix de sites stratégiques, est-ce que, le temps ayant passé, on a des choses à dire sur ces choix ? Est-ce que c'étaient des choix pertinents ? Est-ce que faire des sites stratégiques c'était plus pertinent pour certains sites ? Etc.

Fabienne Cresci, déléguée générale au développement urbain au Grand Lyon

Sur la question du développement économique, est-ce que nous nous positionnons dans une logique concurrentielle ou dans une logique de dynamismes locaux ? Je vais vous dire les deux...

Vous avez approché cette question des missions et, comme vous le voyez, par exemple la mission Porte des Alpes n'existe plus, l'histoire continue, il y a une mission Grand Monthoux liée au Stade, une mission Part-Dieu vient d'être créée, certaines missions ont été reconfigurées. On avait une mission Pente Croix-Rousse d'un côté et une mission 3ème et 8ème. Aujourd'hui, par exemple, la mission Pente Croix-Rousse et la mission 3ème et 8ème sont devenues une mission « quartiers anciens 1er, 3ème et 7ème », ce qui nous a permis d'articuler une candidature PNRQAD (programme national de réhabilitation des quartiers anciens dégradés) sur le 3ème et le 7ème arrondissement. Il y a une réalité territoriale au niveau des quartiers anciens, avec des problématiques d'état du parc de logements et des enjeux de renouvellement aussi bien urbains, sociaux que commerciaux. Enfin, nous avons créé une mission entrée Est-8ème qui colle mieux à cette partie du territoire.

La mission est un organisme vivant. Il y a un effet affiché de volontarisme à faire émerger un nouveau moment de l'histoire territoriale. Il faut se souvenir que la mission Porte des Alpes couvrait un territoire qui avait fait l'objet de plus de quinze ans de réserve foncière ! Le jour où la mission est créée, les conditions sont requises pour faire levier sur le développement. Ce sont des conditions où la collectivité est au bon moment pour l'action politique, la disponibilité foncière, et où l'on a une vision stratégique et économique qui correspond à des enjeux de développement de l'agglomération.

Bien entendu, dans la volonté de faire le Grand Stade à Décines, aussi polémique que soit le sujet, il y a une réalité inscrite depuis longtemps, affirmée plus fortement dans le futur SCOT qui sera approuvé fin 2010, c'est bien sur ces territoires-là que l'agglomération se développe. Je pense que, même si le sujet n'est pas facile à traiter, il y a là un levier extrêmement fort. Il va se passer des choses importantes pour le développement de l'agglomération et ce, au-delà de l'événement Euro 2016. Sur ces secteurs, tous les atouts de développement existent, ils sont forts et poussent la métropole.

Les missions sont des dispositifs « dérogatoires », par rapport à l'organisation en mode services. Elles sont rattachées à la direction générale, ce qui n'est pas sans poser de problèmes. Ce rattachement avait, à l'origine, pour vocation d'affirmer le caractère particulier des missions par une légitimité sur un territoire, la reconnaissance d'une volonté politique à divers niveaux d'enjeu et dans divers champs d'enjeu, donc un traitement particulier d'une question territoriale multi-thématique, multi-enjeu, par une organisation dédiée. Au Carré de Soie, par exemple, des transports en commun arrivent sur un territoire potentiellement moteur de développement. Le jour où le métro, le tramway arrivent, vous commencez à pouvoir décréter une évidence de développement de l'agglomération.

Donc une organisation dédiée rattachée à la direction générale, avec des référents à la délégation générale au développement urbain aujourd'hui différents, je suis référente de certaines missions. Des directeurs de la délégation générale au développement urbain sont référents sur d'autres missions pour assurer un suivi régulier. Les organisations de mission sont relativement resserrées, l'organisation donne la légitimité requise pour actionner les différentes entrées au niveau des services pour coordonner. Les missions ne font pas à la place de. On emploie parfois le terme de guichet unique, je ne l'aime pas beaucoup, cela fait billetterie, il s'agit en fait d'avoir un garant de la cohérence de l'action et de la volonté. La réponse est : la mission. Les services sont naturellement sur leurs compétences. Bien entendu, quand un service dit : on ne peut pas faire cela dans ces conditions-là parce qu'il y a des contraintes, parce qu'il y a une logique et des règles de montages d'opérations, parce qu'il y a des programmations, la légitimité du service n'est pas à remettre en cause. En revanche, les choix stratégiques, la direction de la mission est légitimée pour les poser.

Les opérations se déroulent dans la plus stricte réglementation : des ZAC, des PAE, etc. Les projets se développent sous la responsabilité technique des services. La responsabilité politique est assurée par un comité de pilotage qui regroupe vice-présidents et élus du territoire. Par exemple, si l'on prend Carré de Soie qui se trouve à la fois sur Vaulx-en-Velin et Villeurbanne, il y a une organisation politique où l' élu local qui a une légitimité de suffrage direct et l' élu communautaire qui a une légitimité d'un niveau différent sont là pour créer de la décision commune.

Les missions ont une durée de vie liée aux besoins. Tant que la stratégie est affirmée, tant qu'il y a des enjeux de développement importants sur un territoire de mission, la mission a un rôle à jouer. Le jour où l'on est dans le droit commun et que tout se traite opérationnellement, elle n'a plus de raison d'être. Il est très important d'afficher, comme on le fait sur la politique de la ville, des volontés politiques et des volontés de moyens, de ressources et d'organisation fortes, mais à un moment donné le territoire ne doit pas avoir des couches à part, la dynamique doit rester globale.

Alain Bourdin

Ce qui m'intéresserait sur les missions c'est qu'on fasse un jour un bilan en disant quand cela ne marche pas très bien, pour quelles raisons, et quand cela marche très bien, qu'est-ce qui fait que cela a marché très bien. Ce ne sont pas des questions faciles mais je pense qu'elles sont d'un grand intérêt.

Maintenant, on va se tourner un peu plus vers le volet économie, comment on fait du développement économique.

Pierre-Yves Tesse, *Conseil de développement – Grand Lyon*

Je suis probablement l'un des plus vieux dans la planification. J'ai commencé à travailler en 1965 à L'OREAM. J'ai travaillé pendant mes sept premières années à l'élaboration du schéma d'aménagement de la métropole Lyon-Saint-Etienne-Grenoble, publié en 1970. J'ai ensuite été trente-trois ans à la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon comme représentant de la Chambre sur les politiques de développement et d'aménagement, donc en relation permanente avec les élus locaux. Puis j'ai été délégué de la Région urbaine entre 1995 et 2001. Je suis aujourd'hui retraité et affiché comme Conseil de développement mais représentant d'habitants et plus du tout représentant des acteurs économiques.

Mon seul commentaire sur les missions c'est : d'où viennent-elles ? Si mes souvenirs sont bons c'est quand même une réaction de la Communauté urbaine par rapport aux grandes opérations précédentes qui étaient pilotées uniquement par la SERL. S'il y a création de missions en 1983 à Gerland, c'est bien parce que, à Gerland, on refuse l'intervention systématique de la SERL comme seul intervenant. La Communauté urbaine se réaffiche en disant qu'elle fait une régie directe.

Comment a-t-on fait sur quarante ans du développement économique ? Par rapport à la première table ronde, je dirais que l'on ne peut pas faire la ville sans, il faut faire la ville avec les acteurs qui la produisent. Qui la produisent parce qu'ils font de l'immobilier ou autre chose, ou qui la produisent parce qu'ils font très clairement du développement économique et qu'ils créent des emplois. C'est quand même une des bases, même si ce n'est pas la seule, on ne fait pas sans.

C'est important d'avoir des traducteurs parce qu'il y a une deuxième notion qu'il faut introduire qui est le terme du temps, parce qu'il y a le temps de la collectivité pour faire une opération qui est obligatoirement un temps long. Je pourrais illustrer cela en disant que la Cité internationale c'est 1983 et la fin c'est 2006. Gerland est lancé en 1983, et même avant parce qu'il faut se rappeler que Gerland s'est posé parce qu'on cherche la localisation de l'Ecole normale supérieure en 1974. Affichage par Jacques Chirac, Premier ministre en 1975, disant qu'il trouve très bien que Lyon soit candidat pour l'accueil de Normale Sup Saint-Cloud. La première pierre est posée en 1985 avec Chevènement et Raymond Barre pour la première partie de l'école qui accueillera les étudiants en 1987, la deuxième partie n'arrivant qu'en 2001. Il faut donc du temps.

Là, ce sont des opérations publiques mais je pourrais faire la même description sur des opérations privées. Le rapport au temps est tout à fait indispensable parce que d'un côté on a un temps long pour la construction de la ville et, de l'autre côté, il faut répondre dans un temps très court. J'ai oublié de vous dire que j'ai fait partie de l'équipe de l'ADERLY jusqu'en 1990, j'étais dans les quatre qui l'ont lancée sous l'égide de Jean Chemin, et l'on savait très bien qu'il fallait répondre dans un temps très court pour des investissements qui étaient après très longs.

Il fallait être capables d'offrir rapidement une localisation, qu'elle soit exceptionnelle – Interpol était un terrain qui était possédé par la ville – ou, si l'on avait un acteur économique, il fallait que l'on puisse lui proposer, et si l'on n'était pas capables de lui proposer dans l'agglomération lyonnaise... Je rappelle qu'ADERLY avait trois fondateurs qui étaient la

Chambre de commerce, la Communauté urbaine et le GIL, dit MEDEF aujourd'hui, le Conseil général est venu deux ans après, et ce sont ces trois acteurs qui, à partir de 1974 se mettent d'accord sur une stratégie à une échelle, que paradoxalement le président de la Communauté urbaine de l'époque ne supportait pas bien, qui était celle de la Région urbaine dès le départ, sans Saint-Etienne mais au moins de la partie région lyonnaise.

Là, on est à l'échelle des acteurs économiques qui n'est absolument pas l'agglomération, c'est la perception qu'ils ont du territoire relevant de Lyon. Et ce territoire est bien plus large, et il était bien plus large dès les années 65-70. Je rappelle qu'à l'époque les délocalisations de Lyon se faisaient sur Villefranche, Bourgoin et Vienne. Dès cette époque, il y avait une réflexion sur qu'est-ce qui se passe à 30 kilomètres de Lyon.

Je voulais pointer cela avec deux mots : la stabilité et l'opportunité. Il est extrêmement important pour les acteurs économiques que la politique soit stable. Je me souviens de l'intervention d'un opérateur logisticien disant : « *Heureusement que nous avons un schéma de la logistique fait par la Région urbaine parce que nous avons su au moins pendant sept ans où les collectivités souhaitaient que l'on s'implante.* » Ce type de schéma n'avait aucun pouvoir, si ce n'est un pouvoir d'incitation.

Les grands acteurs ont absolument besoin d'une vision stable à long terme, construite avec eux si possible, tout en étant capables de l'autre côté, et c'est la quadrature du cercle de toute planification, de répondre à des opportunités. Nous qui draguons le territoire national et international n'étions par exemple pas capables d'offrir à Hewlett Packard, dans la Communauté urbaine, les soixante hectares qu'il demandait. C'est comme cela qu'il est allé s'installer à l'Isle d'Abeau. Il faut donc savoir offrir à la bonne échelle et jouer les opportunités.

Puis il faut avoir un regard. La coopération et la compétition, c'est aussi d'avoir un regard permanent sur ce qui se passe au niveau français et européen. Dès les années 75, c'était une préoccupation permanente que nous avons. Il s'agissait de voir comment on se plaçait, sur le moyen et le long terme, parce que des opérations se faisaient ailleurs et que quand nous marchions, les autres courraient. La question était donc de savoir comment on allait être capables de répondre.

Au fond, comment fait-on du développement économique ? C'est en travaillant ensemble, et les bons exemples d'élaboration de planification commune ce sont vraiment ceux de coopération permanente. Dans les années 80 avec le schéma Lyon 2010, c'est vrai que c'est une époque où nous travaillions complètement ensemble dès le départ. J'insiste beaucoup là-dessus parce qu'aujourd'hui on parle beaucoup de participation mais on a probablement un manque de prise de risque des acteurs politiques qui ont besoin de voir et de décider avant que l'on ne soit capables de discuter du projet. C'est une période tout à fait nouvelle, depuis dix ans. Je trouve pour ma part qu'avant, il y avait plus intégration permanente. On ne nous disait pas : on vous donnera l'étude une fois que l'élu l'aura lue et qu'on saura s'il est d'accord. On participait dès l'élaboration de l'étude et l'on intervenait bien sûr sur les conclusions.

Donc comment fait-on du développement économique ? Avec la prise en compte des acteurs. Après, les acteurs économiques jouent leur jeu, ils ont et leur rentabilité à court terme à trouver et leur capacité de revendre des investissements sur le long terme, ils ont les deux aspects à voir.

J'ai toujours pensé et considéré, et l'exemple de la région lyonnaise me paraît un bon exemple, qu'il faut toujours qu'une ville traduise ses ambitions par des signes urbains. Aussi bien pour les investisseurs extérieurs que pour les habitants, parce que les habitants ne comprennent rien à la stratégie urbaine s'ils n'ont pas des signes. Cela a été vrai aussi bien sur la métropole d'équilibre parce que le pur produit d'une métropole d'équilibre, c'est la Part-Dieu, centre directionnel d'affaires. Discutons après pour savoir si les centres de direction ont

été à la Part-Dieu, ça c'est autre chose, mais il y avait le signe. La Cité internationale a été très clairement une demande conjointe de la collectivité et des représentants des acteurs économiques sur le signe. L'opération de Gerland, c'est très clairement la volonté d'afficher un signe extrêmement fort. On n'en a fait qu'un sur les trois, les deux autres ont largement dérapé, mais celui-là a été un signe très fort.

Les sites stratégiques doivent avoir comme préoccupation d'afficher très clairement la stratégie, et la Cité internationale ou Gerland sont deux cas où il y a eu volonté de la traduction spatiale de l'ambition du territoire.

Débat avec la salle

Emmanuel Raoul, *secrétaire permanent du PUCA*

Le moment où je pose ma question tombe particulièrement bien par rapport à l'intervention de M. Tesse. En effet, ma question concerne faire la ville avec ceux qui la produisent. C'est une question qui vient en articulation entre la première et la deuxième table ronde, et plus particulièrement par rapport à des éléments que Paul Boino a développés.

Je vais parler plus en économiste qu'en tant que responsable du PUCA. La première table ronde nous a présenté un schéma qui était quand même globalement une planification en amont suivie de projets en aval. Dans la partie planification, il y avait une participation mais de qui ? Du citoyen. L'acteur économique, on en n'a pas entendu parler... Puis sur les projets, là par contre, selon les cas, effectivement, les acteurs économiques étaient présents ou pas selon la nature de ces projets : on voit bien que sur certains projets cela peut avoir du sens et que cela peut ne pas en avoir sur d'autres.

Là, vous avez dit, M. Tesse, que c'était quand même mieux quand il y avait une simultanéité de la discussion plutôt qu'un côté séquentiel (séquentiel, c'est-à-dire définir le projet et puis ensuite chercher des gens qui veulent bien le réaliser avec vous). J'ai l'impression que cette question est assez sérieuse, qu'elle n'est pas propre à Lyon, qu'elle est assez transversale : le programme POPSU a été conçu notamment pour traiter de sujets transversaux.

Nous avons fait récemment avec le Club Ville Aménagement un voyage d'étude en Allemagne, à Hambourg, sur des projets d'aménagement et sur la construction de la ville, et ce qui m'a frappé c'est qu'il y avait une co-construction acteurs économiques, urbanistes, ville, Etat (puisque la ville est aussi un Etat). Le citoyen n'était pas très présent, je dois dire, c'était peut-être lui qui était le moins présent, par contre l'acteur économique était autour de la table dès l'amont du projet. Il y avait une construction en parallèle de quelque chose qui ressemblait à un master plan parce que, au départ, ils n'avaient pas grand-chose comme définition de ce qu'ils voulaient faire. Donc il y avait d'une part une co-définition de ce qu'on allait faire, et puis qui allait le faire et comment, donc là une inscription en termes de projet.

J'en viens à ma question. Dans nos systèmes de planification à la Française, très cartésiens, on commence par dire ce que l'on veut faire – et là, ce sont les élus qui sont légitimes, et bien sûr qu'ils le sont – et puis ensuite on cherche qui veut bien faire. Est-ce que procéder ainsi ne nous fait pas perdre énormément d'énergie et d'efficacité ? Si l'on arrivait à réintroduire, sans retirer la légitimité des élus, les acteurs économiques dès l'amont, ou en tout cas beaucoup plus en amont, est-ce que l'on ne gagnerait pas énormément en efficacité ?

Paul Boino

Mettre des signes stratégiques dans la ville c'est une chose, mais ce que l'on a montré dans les recherches que l'on a menées c'est que c'est moins simple que cela. Par exemple lorsqu'on regarde la Cité internationale, on voit que le projet a profondément évolué au fur et à mesure. In fine, ce qui a été réalisé ne correspond pas entièrement à ce qui avait été prévu initialement. Il fut prévu un temps qu'il y ait du logement ouvert à tous, et pas seulement du logement de

luxe. Il fut aussi projeté une tour et il n'y en a pas, etc. L'histoire de cette opération montre qu'il y a au moment du montage et de la conduite opérationnelle des évolutions qui s'effectuent dans le temps.

Ce premier point va m'amener à rebondir sur ce qui vient d'être dit, à savoir la question du partenariat. Dans la planification par exemple, il a été dit tout à l'heure que l'enquête publique arrive trop tardivement. Une des questions est effectivement de savoir comment faire pour impliquer davantage ceux qui vivent la ville, et pas seulement une fois que les décisions ont été prises et le projet bouclé.

Une deuxième question est de s'interroger sur l'étendue de la concertation. Avec qui s'effectue-t-elle ? En matière de développement économique, par exemple, elle a été très variable. Il y a eu des époques où l'on a associé avant tout les chambres consulaires, à d'autres davantage les syndicats patronaux, et à d'autres encore les responsables de quelques très grandes entreprises locales. Les syndicats ouvriers et, à travers eux, les salariés, ont été pour leur part le plus souvent écartés. Comment fait-on également pour intégrer davantage ou différemment ceux qui ont en charge la formation, c'est-à-dire les universités, les grandes écoles, etc. ? Ce sont là des questions qui se sont posées progressivement dans l'histoire lyonnaise et auxquelles il n'y a pas de réponses définitives. On est davantage dans des tentatives, des essais et des reformulations.

Guy David, maire de Saint-Germain-au-Mont-d'Or

Je voudrais aborder trois domaines, ce n'est pas nouveau mais c'est une manière d'élus de les aborder puisque je parle de la place d'élus.

La première entrée est celle de l'échelle territoriale. Je crois que l'on ne parle pas du tout des mêmes enjeux et des mêmes méthodes quand on parle d'un sous-territoire constitué de communes rassemblées, parce que la géographie, l'économie, le bassin de vie font que cela se présente comme cela, et de territoires comme Gerland, le Carré de Soie ou la Part-Dieu.

La deuxième entrée est celle de la responsabilité. La question de la responsabilité renvoie vraiment au débat qui doit tous nous agiter sur quel est l'acteur et qu'est-ce qu'il représente. Est-ce que le bon acteur c'est la Chambre de commerce et d'industrie ? Est-ce que c'est la grande entreprise ? Est-ce le rassemblement sur un territoire des TPE et PME qui n'ont très souvent aucune voix au chapitre ?

La troisième entrée c'est l'information. C'est à mon avis le point le plus facile et celui que l'on oublie en permanence. Aujourd'hui, on parle de démocratie participative, pourquoi pas. On a parlé tout à l'heure d'association dès l'amont, pourquoi pas. Mais pour reprendre le débat que l'on a eu tout à l'heure sur le SCOT, si simplement l'on diffusait dans nos bulletins municipaux du mois de décembre une information sur l'état d'avancée des travaux du SCOT, sur les enjeux très simplement décrits, peut-être qu'on gagnerait un temps considérable et on satisferait de manière très simple l'attente de nos concitoyens, ce qui à mon avis est le plus important.

Jean Frébault, président du Conseil de développement du Grand Lyon

J'ai participé à certaines séquences de l'histoire de cette agglomération, j'étais directeur de l'Agence d'urbanisme dans les années 80. Aujourd'hui, j'accompagne le SCOT en cours d'élaboration, nous travaillons avec le SEPAL et André Chassin et l'Agence d'urbanisme.

Un débat a été engagé ce matin sur la place de la planification stratégique et son emboîtement avec tous les autres leviers de la gouvernance métropolitaine. Depuis vingt ans, la maîtrise d'ouvrage politique et son accompagnement technique ont beaucoup progressé, Fabienne Cresci l'a dit et Pierre-Yves Tesse a dit d'où cela venait. Je pense que c'est vraiment un plus et c'est ce qui s'est passé dans les années 80 qui a généré cela.

Deuxièmement, la vision stratégique a beaucoup progressé. Au début des années 80, elle n'était pas énoncée, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y avait pas des choses, en tout cas elle n'était pas du tout lisible et était à construire, et c'est le chantier planification qui en a été le support. Ce chantier intitulé « Lyon 2010 » avait une très forte visibilité, il y a eu de la participation de la société civile, de la communication, de la coproduction. Aujourd'hui, on a beaucoup progressé sur la stratégie mais elle se construit sur une multitude de scènes, il n'y a pas que la scène de la planification, il n'y a pas que le SCOT. Par exemple, à la question très pertinente bien que provocante qu'a posé Emmanuel Raoul, la réponse n'est pas que dans le SCOT. « Grand Lyon, l'esprit d'entreprise » est par exemple une scène puissante où s'élabore la stratégie économique avec les partenaires, mais elle est très peu connectée avec le SCOT.

La grande question que l'on peut peut-être poser sur la lecture de ce qui se passe aujourd'hui c'est comment s'articulent ces différentes scènes, quelle est la lisibilité de cette construction stratégique avec des enjeux de pilotage politique qui sont très forts, on a ici en plus un président qui attache énormément d'importance à cette question de la stratégie métropolitaine. Il est aujourd'hui logique que la planification ne soit pas la seule scène, en plus il y a du lien qui se fait avec les projets, la DGDU l'incarne fortement, mais la perte de lisibilité de la planification a un certain nombre d'inconvénients. J'en citerai un qui est le manque de visibilité du projet à moyen et long terme. Actuellement, Paul Boino l'a très bien dit, l'échéance de vision stratégique c'est six ans, c'est le mandat. Dans la situation de crise que connaissent aujourd'hui le monde et notre société, marquée par beaucoup d'incertitudes et d'angoisse, il est sans doute naturel que l'on cherche à privilégier les actions à court terme.

Il me semble cependant que l'attente des acteurs économiques comme des habitants est aussi de savoir où on va, quel futur on nous propose pour le territoire, et je plaiderais pour que l'on réhabilite ce que les Américains appellent le « visionning ». Comme nous le rappellent les chercheurs, cette démarche de prospective, de projection dans le futur, est souvent pratiquée dans des villes d'Amérique du Nord, et partagée entre collectivités, acteurs privés et citoyens.

Alain Bourdin

On va laisser la parole à Roelof Verhage, puis nous répondrons ensuite à toutes ces questions que vous avez posées.

Roelof Verhage, Université Lumière Lyon 2

Je vais rester sur la notion de coproduction mais en la prenant par une autre entrée, on est bien là pour parler de stratégies de projet urbain, on a parlé de l'articulation stratégie-projet. Dans les recherches que nous avons menées, nous avons aussi essayé d'aborder la question des projets, comment se déroulent les projets, et je vais parler de deux ou trois choses que nous avons observées dans cet axe-là.

La question de départ était de savoir comment se fabrique la ville de façon concrète, au sein des projets d'aménagement, avec l'objectif derrière de savoir quel est le rôle du secteur public là-dedans, comment il doit se positionner par rapport aux autres acteurs. Nous nous sommes appuyés sur les expériences lyonnaises en essayant d'explicitier les pratiques implicites et de montrer les mécanismes sur lesquels elles s'appuient.

Que peut-on dire à partir de là sur le déroulement de projet et la fabrication de la ville au niveau concret ? La notion de coproduction était une observation de départ, la ville c'est forcément une coproduction. Au niveau des projets, la question ne se pose même pas, il n'y a pas un acteur qui peut à lui seul réaliser un projet urbain. Le secteur public a besoin des acteurs privés pour des investissements risqués, pour les ressources et, vice versa, on a besoin de la collectivité, ne serait-ce que pour les permis de construire. Il y a donc obligatoirement coproduction.

A partir de ce point de vue, quand on regarde comment les projets urbains se sont déroulés à Lyon dans les dix ou quinze dernières années, on voit qu'il y a un mode de faire qui n'est pas

uniquement lyonnais mais qui est devenu très dominant dans cette dernière période, qui est basé sur la création de valeur dans les projets. Un projet urbain fonctionne parce qu'on arrive à créer de la valeur, ce qui est un levier pour le projet, il faut créer de la valeur parce qu'il faut attirer des investisseurs privés qui ne viendront pas s'il n'y a pas de création de valeur, et en même temps cela permet de réaliser un certain nombre d'objectifs publics. Il y a toute une boîte à outils publique, des pratiques publiques, qui sont construites autour de la valeur que l'on crée dans les projets urbains pour financer les objectifs de qualité de projet, de mixité, d'équipements publics, d'espaces publics.

Le choix des sites est important, l'endroit et les orientations du projet déterminent la possibilité qu'il a de créer de la valeur. Ensuite, dans la phase de maîtrise du foncier, il y a possibilité de récupérer de la valeur si la collectivité peut acquérir le foncier pour un prix en dessous du marché, en utilisant le DPU par exemple ou en utilisant des réserves foncières qui existent depuis plus longtemps. Si l'on ne passe pas par un portage foncier public intermédiaire, on y arrive difficilement, il y a toute une panoplie d'outils – c'est là où existent le plus grand nombre d'outils – qui permet de récupérer et de faire payer les opérateurs privés dans les projets. Puis, dans la dernière phase de construction immobilière, il y a encore création de valeur possible mais que l'on peut récupérer plus difficilement ; on le peut quand on est propriétaire du foncier mais on a moins de possibilités quand on ne l'est pas.

Cette approche pose un problème qui est comment faire quand on n'arrive pas à créer de la valeur. Si on se repose, pour la réalisation de logements sociaux et d'espaces publics de qualité, sur la création de valeur, comment faire quand on n'arrive pas à en créer ? Ce problème est fortement d'actualité maintenant dans la phase de baisse sur les marchés fonciers et immobiliers. On produit moins d'argent dans les projets, les aménageurs, les opérateurs ont moins envie de se lancer dans les projets, et si on leur impose encore des coûts supplémentaires, on risque de bloquer la production de la ville. Puis il y a un deuxième problème, plus général, c'est qu'il y a toujours des projets où l'on a du mal à créer de la valeur parce que ce sont des projets qui a priori n'intéressent pas les opérateurs privés et pour lesquels on a du mal à attirer l'investissement.

Lyon se débrouille pas mal dans ce schéma-là mais il y a un certain nombre de problèmes qui se posent. Que peut-on imaginer comme réponses à ces problèmes ? Je pense qu'il y en a deux, et là ce serait intéressant de voir comment les mettre en œuvre avec les acteurs qui sont ici présents. La première réponse serait d'améliorer ces pratiques et la deuxième serait de mieux cibler les projets et d'être plus conscients des types de projets et d'adapter la stratégie aux types de projets.

Pour ce qui est de la première réponse. Il y a la décomposition du prix de vente dans laquelle on trouve les coûts nécessaires pour arriver à mettre sur le marché un projet immobilier (acheter le terrain, viabiliser, construire, commercialiser, les frais financiers, la marge de l'opérateur). Dans les derniers temps, on arrivait à trouver des marges à récupérer pour investir dans la qualité de l'espace public, même quand il n'était pas forcément complètement optimisé car il y a un certain nombre d'incertitudes dans les différentes phases : au début, quand on achète le terrain, il y a des incertitudes sur le programme ; lors de la viabilisation, il y a des incertitudes sur les pollutions éventuelles, les coûts de viabilisation. On a donc un certain nombre d'incertitudes dans les projets et il y a de la marge à gagner dans la coproduction de la ville si l'on arrive à les réduire.

Cela renvoie à un certain nombre de choses qui ont été dites autour de la table : avoir des objectifs très clairement affichés, des portages politiques très forts des projets et des missions compétentes qui pilotent de façon claire les projets. Peut-être s'approcher plus, c'est là que le partenariat intervient, des acteurs privés pour co-construire avec eux les projets pour réduire les incertitudes et dégager un peu de marge. On peut rester dans la même logique, on peut encore améliorer sans doute la logique de « capture » de valeur. C'est une partie de la

réponse mais cela ne résoudra pas tout parce qu'il y a aussi des projets pour lesquels on aura toujours un problème pour créer suffisamment de valeur.

Pour identifier ces projets, nous avons essayé d'élaborer une grille simple. Si l'on prend deux variables clés qui sont la propriété foncière et ce que l'on peut appeler le potentiel de développement, on peut identifier quatre types de projets urbains, qui demandent un autre partage des rôles entre opérateurs privés et publics. Les plus faciles à gérer sont les projets où il y a un propriétaire foncier privé avec un potentiel de développement fort. Ce sont des projets qui vont se faire de toute façon, et le rôle de la collectivité est de réguler et de réglementer. Il y a les projets publics qui sont également assez simples, la collectivité est propriétaire des terrains, peut initier le projet et, si elle est prête à mettre les moyens, le projet peut se faire. C'est l'exemple de La Duchère où il faut agir à cet endroit-là, cela coûte cher mais cela peut se faire.

Les questions de coproduction se posent surtout sur les deux autres types de projets, là où il y a un potentiel de développement faible et une propriété foncière privée. Dans ces cas-là, les projets peuvent être lancés mais il faut déclencher, il faut les entraîner. On peut dire que maintenant cela s'est fait sur le Carré de Soie avec le métro, le tramway.

Les autres types de projets plus compliqués sont les projets où il y a un potentiel de développement fort de propriété foncière publique. On peut faire de belles choses à ces endroits mais il y a le risque de gaspiller les diamants de la famille... Il faut bien réfléchir à ce que l'on peut faire à ces endroits-là et comment on peut tirer le maximum de profit de cette situation.

En combinant ces types de projets et ces réflexions sur la réduction des incertitudes et sur la gestion du rapport risque/revenus dans les opérations, je pense qu'on peut encore s'améliorer dans la coproduction de la ville. A Lyon, on se débrouille pas mal, cela s'est plutôt bien passé dans les dix dernières années, mais la vraie question est que nous sommes maintenant sortis de cette longue hausse sur les marchés fonciers et immobiliers qui créaient de la valeur un peu tout seuls.

Alain Bourdin

Je voulais dire, pour essayer de faire une petite transition, que l'ensemble de notre débat tourne quand même beaucoup autour de la coproduction, du partenariat, etc. On y a vu à la fois des interrogations sur le rôle de la planification stratégique et sur les questions de la durée. Il y a là tout un paquet sur lequel il faudra sans doute revenir. On y a vu aussi un autre paquet autour du développement économique, dans la manière dont on le fait, dans la manière dont on se situe dans les schémas concurrentiels et je dirais, d'une certaine façon, dans la manière dont c'est économiquement viable. Puis on a un troisième paquet autour des acteurs et, là, il y a sûrement beaucoup de choses à dire autour des acteurs de la coproduction, y compris en précisant un petit peu, et cela pourrait être un des éléments du débat, ce que l'on met derrière le terme acteur et avec quelles caractéristiques, car un investisseur ce n'est pas une Chambre de commerce, un syndicat ce n'est pas un habitant. Derrière la référence à ceci ou à cela, il y a tout un tas de choses, ce n'est pas la même conception de la coproduction, ce ne sont pas les mêmes idées et cela vaut le coup de l'explicitier un petit peu.

Rachel Linossier

Je vais repréciser quelques points sur la question de la participation des acteurs économiques à la planification et à l'urbanisme opérationnel. Concernant la question de l'urbanisme opérationnel, la participation des acteurs économiques se fait plutôt sous la casquette investisseurs, que ce soit une entreprise qui choisisse de venir s'implanter, ou un promoteur immobilier, un opérateur d'aménagement qui souhaitent participer à un projet.

On a bien vu dans l'exposé de Roelof Verhage que ce qui se joue, finalement, c'est un jeu économique pur de savoir est-ce que j'y gagne, est-ce que j'y perds. L'entreprise qui vient se

localiser est généralement dans une stratégie plus ou moins élaborée de choisir un lieu en fonction des avantages que ce lieu lui procure, elle fait un certain nombre de calculs plus ou moins élaborés pour voir ce que cela coûte, etc. Les investisseurs, les promoteurs immobiliers sont eux dans une logique d'investissement où ils prennent un risque et ils attendent un certain retour sur investissement. Là, on est dans des questions de négociation, d'intérêt immédiat économique assez pur dans le sens où ce n'est vraiment qu'une question de coûts/avantages.

Sur la question de la planification, notamment de la planification stratégique et de la participation des acteurs économiques à cette démarche plus globale d'élaboration d'une vision, ou en tout cas d'orientations pour le plus ou moins long terme, il me semble qu'on est là sur d'autres logiques d'acteurs et d'autres modes de participation des acteurs économiques. Je pense qu'il y a à Lyon une donnée qu'on est obligés de mettre en avant, c'est le « Grand Lyon, l'esprit d'entreprise » qui matérialise de façon très claire le fait que le Grand Lyon se pose comme le porteur de l'intérêt des entreprises sur la conduite des politiques urbaines dans l'agglomération.

Par rapport à cela, il y a une forme d'intégration des acteurs économiques, ou en tout cas des intérêts économiques représentés par les institutions, à savoir la Chambre de commerce, la Chambre des métiers, les deux principaux syndicats patronaux (CGPME, GIL MEDEF), auxquels sont venus s'ajouter les représentants du monde universitaire. On pourrait dire qu'il manque encore un certain nombre d'acteurs économiques qui sont les salariés. C'est un choix, c'est une volonté. D'après ce que j'ai pu comprendre dans les enquêtes que j'ai menées sur cette question-là, le Grand Lyon se trouve face à un choix nécessaire : c'est soit les représentants patronaux, soit les représentants syndicaux car certains, semble-t-il, n'ont pas envie d'être autour de la même table. On n'est plus dans la défense des intérêts économiques particuliers de chaque entreprise ou de chaque investisseur, on est dans une forme de coproduction de la ville. Il me semble qu'il y a ces deux niveaux qu'il faut distinguer.

Je finirai en disant que si pour l'instant les acteurs économiques semblent absents du processus de planification, ils sont très présents sur d'autres scènes. Jean Frébault a évoqué la multitude des scènes de réflexion, d'élaboration, d'orientation, etc. Je n'ai pas la réponse mais il me semble que si sur le SCOT les acteurs économiques sont beaucoup moins présents par rapport à la façon dont on pouvait les voir lors de l'élaboration du SDAL 2010, c'est parce que, à l'époque, le Grand Lyon ne s'était pas emparé de la question de la compétence de développement économique et d'une certaine forme de défense de l'intérêt des entreprises. Il me semble que c'est ce qui peut expliquer qu'on les voit moins maintenant qu'il y a vingt ans : aujourd'hui, le développement économique et le portage de l'intérêt des entreprises sont en quelque sorte pris en charge par le Grand Lyon en amont des processus de planification, notamment à travers le dispositif de gouvernance économique locale « Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise ». La stratégie de positionnement économique et les orientations en matière de sites stratégiques de développement urbain sont déterminées sur le long terme et font consensus entre les acteurs économiques et la collectivité publique.

Fabienne Cresci

Je voulais souligner un événement qui m'a paru très important dans la relation du monde économique aux territoires et aux communes, c'est la démarche SAE (Schéma d'accueil des entreprises) qui est un travail qui date des années 90. Le vice-président à l'économie est allé dans les neuf conférences locales des maires porter ce schéma et expliquer, discuter. Quand on y réfléchit un petit peu, historiquement Lyon est une ville qui a une relation avec l'économie qu'elle assume complètement. Vous le disiez, M. Boino, c'est une ville d'acteurs économiques privés avant d'être, comme d'autres cités françaises, une ville d'Etat. Même si les dispositifs s'ajustent un peu difficilement, sont moins intégrés à des moments que d'autres, il y a à Lyon la réalité d'un couple ville-milieu économique que l'on ne retrouve pas partout.

On parle d'outils, de planification, de vision du territoire. Qu'aujourd'hui un élu aille faire le tour des conférences locales des maires sur la question de l'accueil des entreprises sur tout le territoire – on imagine à quel point certains sujets peuvent être conflictuels – est quelque chose d'extrêmement fort dans cette relation entre l'économie et les autres champs, dont l'urbanisme et le développement du territoire. Au-delà de la planification, le portage politique est très important. On a porté la planification depuis très longtemps, c'est quelque chose qui est consubstantiel à nos collectivités, et je trouve qu'il est extrêmement important de porter les politiques publiques sur les territoires de cette façon.

Pierre-Yves Tesse

C'est dans la même période où d'un côté on a une démarche prospective qui se développe d'une façon forte avec Millénaire 3, que l'on a, à l'Agence d'urbanisme, la volonté de faire autre chose qu'un schéma d'aménagement et qu'on fait un schéma de développement économique. Et le débouché de cela, le débouché du schéma de développement économique c'est « Grand Lyon, l'esprit d'entreprise », et le débouché de la prospective c'est le Conseil de développement et puis le SCOT.

Fabienne Cresci

Aujourd'hui, il y a quand même des facteurs qui impactent l'aménagement. Pour Porte des Alpes, il y avait vingt ans d'anticipation foncière ! Aujourd'hui, on va développer Carré de Soie avec des opérations qui sortent en ce moment et une problématique de foncier qui se pose au quotidien. Donc cela est écrit dans la planification, le développement des territoires est écrit. Les moyens de développer les territoires aujourd'hui posent question. Maintenant, à Paris, quand on développe des opérations, on n'achète pas de foncier ! Ce sont les opérateurs privés qui achètent, ce n'est plus la collectivité. C'est quelque chose qui, au-delà de la planification, va rapidement être un point dur, comme va le devenir l'impact de la dépollution dans tous les coûts d'opérations. Nous sommes dans une logique qui n'est pas celle d'il y a quinze ans, qui est un temps long de l'opération. Carré de Soie, c'est quinze ou vingt ans, avec des opérations qui sortent en même temps que l'on pense le développement. Il y a une distorsion des temps de l'opération sur laquelle nos outils et de planification et de montage d'opérations sont interpellés.

Pour ce qui concerne le projet Part-Dieu, l'opération est lourde, ambitieuse, stratégique. Ce quartier est le deuxième quartier d'affaires français. On va devoir recycler des bâtiments qui vont être obsolètes d'ici cinq ou dix ans, on va retravailler sur une gare d'ores et déjà saturée... Il y a ces dimensions-là de l'évolution de la ville qui est beaucoup plus bousculée dans tous les champs. Ce n'est pas nouveau, les problèmes ont pris une grande acuité parce que toutes ces entrées deviennent de plus en plus puissantes sur la façon de conduire des projets.

Pierre-Yves Tesse

Il faut quand même se rappeler que les deux opérations en termes fonciers que sont la Porte des Alpes et Vaise ont coûté extrêmement cher à la collectivité parce qu'elles ont été achetées à des périodes qui étaient totalement florissantes sur le plan immobilier, c'est-à-dire dans les années 90. Et quand la collectivité a voulu faire l'opération, que ce soit à Vaise ou à la Porte des Alpes, au moins au début, il a fallu vendre bien en dessous pour arriver à attirer les premiers acteurs. Donc le rôle contracyclique de la collectivité est très important. Mais quand on n'a plus de politique de réserves foncières, comme on en avait à l'époque, on se retrouve dans le cas du Carré de Soie.

Roelof Verhage

Je suis tout à fait d'accord avec cette observation, on prend des risques quand on achète le foncier. On en revient toujours à ces politiques contracycliques qui seraient nécessaires et qui inciteraient à acheter quand ça baisse.

Concernant l'absence de foncier. Même si l'on peut avoir envie de relancer des politiques de réserves foncières, je pense qu'on aura du mal à le faire vu comment les choses ont évolué : les acteurs ont évolué, il y a l'ouverture des frontières, la libéralisation des capitaux... On ne peut pas revenir à cette situation. On peut avoir des achats stratégiques ponctuels, on peut se servir du foncier mais je ne pense pas que l'on reviendra à la situation antérieure quand il y avait du foncier. Je suis donc d'accord pour dire qu'il faut réinventer l'aménagement.

Là, je prends un peu ma casquette d'étranger de service, parce que le débat que l'on a ici a un côté que je trouve relativement franco-français dans la mesure où l'on est encore dans cette logique, même si c'est nuancé, on fait un plan stratégique, c'est autre chose que l'urbanisme opérationnel. Il faut imaginer la planification beaucoup plus intégrée en intégrant stratégie, réglementaire, opérationnel, en travaillant avec les acteurs à tous les moments. C'est dans ce sens-là qu'il faudrait essayer de réinventer la chose.

Emmanuel Raoul

Je voudrais reprendre une phrase qui a été dite ce matin qui est : « Quel serait le rôle de l'Etat ? C'est favoriser les échanges transversaux recherche-ville. » C'est bien une définition du programme POPSU, c'est bien ce que nous avons cherché à faire. Le programme POPSU actuel arrive à sa fin, nous sommes dans la phase de valorisation.

Je voudrais vous faire part de quelques petites remarques avant de faire une sorte d'appel aux bonnes volontés. Lorsqu'on dit Etat, c'est bien Etat, et lorsque je parle au nom du PUCA, c'est bien au nom d'un organisme interministériel. Je ne suis donc pas d'un ministère plus que d'un autre puisque nous dépendons aussi bien du ministère du Logement, de la Culture que de l'Aménagement.

Si nous avons un comité d'orientation présidé par un sénateur, Dominique Braye pour le nommer, ce n'est pas un hasard, c'est bien parce que les parties prenantes du PUCA débordent évidemment très largement de l'Etat même tel que je l'ai défini, et que les collectivités, les élus, les villes sont évidemment des clients, si j'ose dire, fondamentaux pour nous. Ils ne sont pas les seuls puisque nous travaillons également pour des entreprises du bâtiment, des industriels, donc l'ensemble des parties prenantes. Mais clairement, vous êtes, vous élus, des acteurs tout à fait incontournables.

Mon appel aux bonnes volontés est le suivant. Nous sommes en train de réfléchir à l'après-POPSU et à ce qui serait efficace de notre point de vue, avec vous, pour le travail des cinq prochaines années, une mandature en quelque sorte. Mais, pour cela, il faut que vous exprimiez le besoin. Nous avons réalisé quelque chose en prenant des initiatives, nous sommes allés avec notre bâton de pèlerin vous voir les uns et les autres et puis cela a bien marché dans certains cas, un peu moins bien dans d'autres. On pourrait d'ailleurs examiner pourquoi, il y a des raisons, certaines très circonstancielles, d'autres un peu plus de fond. On pourrait aussi examiner pour quelles raisons les transversalités entre villes n'ont finalement pas tant joué que cela jusqu'à présent, mais un peu quand même. Là, c'est sans doute un créneau, une voie de travail pour la suite car je pense qu'il y a beaucoup à récolter après, évidemment, avoir creusé les sillons.

Mon appel c'est bien – vous Lyon, vous les autres villes, et pas simplement d'ailleurs celles qui sont intervenues dans le POPSU actuel – de connaître quelles sont vos attentes vis-à-vis d'un travail de type POPSU, et là-dessus nous sommes vraiment totalement ouverts. Ce que je tiens à dire c'est que nous sommes partants pour travailler avec vous mais il faut que vous ayez une demande, il faut que vous précisiez la commande en nous disant quelles sont les

thématiques que vous souhaitez traiter et de quelle manière. Je pense qu'il y a deux types de choses sur lesquelles nous pourrions jouer, à savoir à la fois le quoi et le comment. Je suis personnellement convaincu qu'il y a un véritable champ de travail que nous pouvons travailler ensemble, mais c'est maintenant à vous de l'exprimer, sous les formes que vous souhaitez. Je suis tout à fait preneur de vos attentes, de vos désirs, de vos volontés pour ce travail commun.