



# L'ECOCITE TROPICALE ET INSULAIRE, UN GRAND PROJET DE TERRITOIRE : LES CONDITIONS DE LA REUSSITE

PANEL DE L'INTA POUR LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION  
TERRITOIRE DE LA COTE OUEST (TCO),

LA REUNION, FRANCE

5-11 SEPTEMBRE 2015

## Table des matières

PREAMBULE.....	4
Remerciements.....	4
Précaution de méthode .....	4
Le mandat du panel.....	4
<b>LE PROJET ECOCITE MOBILISE TOUS LES TERRITOIRES.....</b>	<b>5</b>
La Réunion, territoire d'excellence .....	5
La lente maturation du projet d'Ecocité.....	6
<b>UN PROJET INNOVANT : L'ÉCOCITÉ INSULAIRE ET TROPICALE.....</b>	<b>9</b>
La concertation et l'engagement des élus; s'appuyer sur les atouts, les acquis et les compétences	9
La ville insulaire et tropicale de demain s'invente à La Réunion .....	10
Une ambition inspirante.....	10
Promouvoir l'économie circulaire et de partage : l'exemple des déchets.....	11
Décarboner la société.....	12
Réintroduire l'usage, avant les signes, au cœur de l'urbanisme et de l'architecture. ....	12
Protéger l'exceptionnel berceau de biodiversité .....	13
Une réponse stratégique : le plan guide durable .....	13
<b>S'ORGANISER POUR GÉRER LA COMPLEXITÉ.....</b>	<b>14</b>
Tenir compte des spécificités du projet Écocité pour sa mise en œuvre.....	14
Mettre en place une compétence de maîtrise d'œuvre urbaine.....	14
Préconisation d'un véhicule spécifique.....	15
<b>UN OUTIL DÉDIÉ AVEC DES MISSIONS SPÉCIFIQUES.....</b>	<b>16</b>
La création d'une Société Publique Locale dédiée au portage et à la mise en œuvre du projet .....	16
<b>L'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE, PILOTAGE ET FONCTIONNEMENT.....</b>	<b>17</b>
L'outil dédié et ses liens avec le TCO et ses partenaires : conforter la gouvernance du projet .....	17
Mettre en place une démarche projet .....	17
Renforcer le pilotage politique.....	17
Associer les acteurs concernés .....	18
Mobiliser les services .....	18
Identifier clairement une Direction de Projet .....	18
<b>LE TEMPO DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS.....</b>	<b>19</b>
Double classification des actions sur le territoire .....	19
Une démarche globale partagée.....	19
Des actions au long cours .....	19
La mise en mouvement à court terme.....	20
Ville jardin .....	20
Mise en valeur historique et patrimoniale.....	21
Transport, déplacement.....	21
Activités.....	21
<b>PARTICIPATION ET CONCERTATION.....</b>	<b>22</b>
La mise en place d'une démarche de marketing territorial à l'image du laboratoire Écocité .....	22
La communication au plus près des réunionnais.....	22
Une participation « active » .....	24
Un rayonnement international .....	25
Une équipe dédiée .....	25

ANNEXES.....	26
Les entretiens avec les acteurs locaux.....	26
Mettre en place une compétence de maîtrise d'œuvre urbaine.....	27
Identifier clairement une Direction de Projet .....	27
Le TCO et la SPL .....	27
Réflexions et éventualités de montages juridiques.....	31
Glossaire .....	33
Efficienc e énergétique des immeubles et de la ville : leviers de durabilité.....	35
L'INTA.....	36
L'INTA lieu de convergence des compétences urbaines.....	37
Un Panel pluridisciplinaire.....	37

## Préambule

### Remerciements

Le Panel de l'INTA tient à remercier tout particulièrement les personnes suivantes pour l'accueil et la confiance qu'elles lui ont portés :

- Le Président du Territoire de la Côte Ouest (TCO) et Maire de Saint Paul, Joseph Sinimalé,
- La Maire de la Possession, Vanessa Miranville
- Le Maire du Port, Olivier Hoarau
- Le Vice Président Ecocité du TCO, Fabrice Marouvin
- Le directeur de cabinet du TCO, Teddy Soret
- Le Directeur Général des Services, Christian Papoussamy
- Le DGA Ecocité, Sylvain Viard et son équipe
- L'ensemble des collaborateurs du TCO

### Précaution de méthode

Ce rapport reflète les travaux d'un panel de praticiens, dans leur diversité et pluridisciplinarité, d'une durée d'une semaine, à la demande d'un membre de l'Association INTA.

Il convient de souligner quelques précautions de méthodes pour éclairer la lecture de ce document.

Le travail du panel est un travail partiel, limité dans le temps et dans l'acquisition des informations.

Les impressions des panélistes sont enrichies par la qualité et la sincérité des acteurs locaux rencontrés. Elles se sont construites dans le rejet de toute forme d'acculturation, de transfert de modèles, de leçon donnée ou d'appropriation.

Le travail du panel n'a aucun statut réglementaire et ne s'inscrit pas dans un processus institutionnel de planification ou d'aménagement: c'est une grille de lecture des conditions de réussite de l'évolution d'un territoire.

La description de la méthode et des séquences du panel est détaillée en annexes.

### Le mandat du panel

Le mandat reçu est calé sur les enjeux auxquels est aujourd'hui confronté le TCO dans la phase opérationnelle de l'Écocité. Il se décompose en trois objectifs : organiser le pilotage politique; contractualiser (engager l'administration du TCO sur les enjeux stratégiques et d'aménagement de l'Écocité); créer l'opérateur (organisation technique, portage).

Le Territoire de la Côte Ouest de l'île de la Réunion est un territoire d'excellence.

Berceau historique du peuplement de l'île, il brille aujourd'hui par un riche patrimoine matériel et humain, porte ouverte sur le monde, sublimé par de merveilleux paysages et sites – la ravine et le cirque de Mafate, les hauts, le lagon – visités et appréciés. Il est aussi porteur d'une pensée urbaine d'avant-garde et d'une dynamique économique innovante plaçant l'humain au cœur.

## Le projet Ecocité mobilise tous les territoires

### La Réunion, territoire d'excellence

« IL N'Y A PAS DE HASARD »

Aujourd'hui, ce territoire est un atout formidable en faveur du développement et du rayonnement de toute l'île de la Réunion. Il s'inscrit dans un arc stratégique de développement allant de St Denis à St Pierre. Il n'y a pas de hasard à ce que le projet labellisé Écocité dont le caractère d'avant-garde est reconnu par tous les acteurs du territoire rencontrés par le panel, ait été élaboré ici, sur ce terreau fertile où se cultive l'audace, la découverte, la rencontre, le métissage, le travail, les solidarités.

Le « plant » Écocité a naturellement trouvé son terreau favorable dans l'histoire humaine et les atouts de ce territoire. Il lui faut grandir et donner des fruits dans une atmosphère favorable. Cette atmosphère, c'est la capacité des acteurs sociaux, culturels, économiques à l'entourer, à l'oxygéner. Ce doit être l'effort de tous dans un acte de partage des valeurs et des ambitions du projet. Mais tout cela n'est possible que par les soins de la main des jardiniers. Les jardiniers ce sont les élu(e)s du territoire.

Ce travail de jardinage est une œuvre collective où chacun apporte ses connaissances, son savoir-faire, ses sensibilités au pot commun pour faire le jardin d'une communauté de destin, comme peut l'être un jardin partagé.

Le Panel a trouvé ici cet état d'esprit en herbe. Dans cette agglomération où chacune des cinq communes qui la compose est reconnue dans ses identités et où s'affirme une volonté de coopération et de solidarité.



Tenir les ambitions du projet labellisé ECOCITE crée l'exigence de conforter les solidarités territoriales, les innovations économiques, sociales et environnementales en se donnant les moyens de leur efficience.

Tenir les ambitions de ce projet demande une évolution de la gouvernance, qui passe par la reconnaissance des légitimités du suffrage universel, des territoires et des forces économiques, sociales et culturelles.

Tenir les ambitions du projet Écocité demande le renforcement de la pertinence de l'échelon d'agglomération, tout en respectant les identités de chacun des territoires, pour donner cohérence et efficacité aux politiques publiques par une évolution du champ des compétences du TCO.

Le TCO aujourd'hui principalement outil de gestion de services urbains (déchets, transports en commun et demain l'eau et l'assainissement) doit pouvoir se positionner pleinement dans les domaines de la planification urbaine (PLU intercommunal, comme le définit la loi, pour ne prendre qu'un exemple...) et dans la mise en œuvre des projets intercommunaux.

Cette évolution du champ des compétences peut se mener sur la base d'expérimentations innovantes au travers de l'exercice partagé des compétences, des délégations de compétences et des contractualisations.

Cet esprit d'innovation et d'audace doit être partagé par tous les partenaires publics et privés. Et l'exemplarité du projet Écocité doit pouvoir se prolonger par l'exemplarité de l'innovation dans sa mise en œuvre. Il n'y a rien de plus enthousiasmant.

### La lente maturation du projet d'Ecocité

Avec ce rapport la panel de l'INTA réaffirme avec constance l'importance du cœur d'agglomération (aménagement du site de Cambaie) et du projet Ecocité (intégration des opérations de recompositions des centres



Le postulat de base est donc toujours d'actualité : la micro région ouest forte de ses 4 grands sous-ensembles que sont le cœur d'agglomération, le littoral balnéaire, les mi-pentes et les hauts ne peut se développer durablement que si le cœur d'agglomération parvient à assurer et à assumer ses fonctions de centralité.

Mais primauté n'est pas exclusivité

Cette primauté donnée à ce cœur ne peut pas pour autant signifier un "abandon" du reste du territoire qui regroupe 150 000 habitants sur les 210 000 que compte le TCO, 45 000 hectares à comparer aux 5 000 ha du cœur d'agglomération. On ne peut ignorer le poids démographique des mi-pentes. La conurbation Plateau-Caillou-Eperon-Saint-Gilles les Hauts-la Saline rappelle que cet espace ne peut être livré à lui-même, que le littoral balnéaire de Boucan à la Pointe au Sel à St-Leu est le pôle touristique de l'île. Le TCO en qualité de Communauté d'agglomération ne peut donc s'en désintéresser.

Mais le postulat demeure : si l'on manque le cœur d'agglomération, le scénario du "fil de l'eau" identifié dans le projet d'agglomération va continuer à produire des effets pervers :

- Mitage des espaces agricoles et naturels
- Engorgement du réseau routier du fait de la multiplicité des mouvements "pendulaires" ou générés par les grandes surfaces commerciales.
- Conflits d'usage exacerbés entre développement touristique, développement économique lourd et urbanisme
- Coût des services publics en réseau (ordures ménagères, transports publics, eau, assainissement) du fait de l'éparpillement des zones habitées.

Au regard du diagnostic de l'époque, seule la route des Tamarins a donné un espace de respiration dans l'ouest mais le projet de tram-train initialement projeté a été abandonné et n'a pas encore trouvé d'alternative. De ce fait, si la route des Tamarins a rapproché Saint Leu et Trois-Bassins du cœur d'agglomération, elle a également accéléré les migrations résidentielles sur ces territoires

et généré en conséquence un chargement des axes routiers.

Le constat révèle également une ambiguïté : la majorité de la production de logements reste centrée hors du périmètre de l'Ecocité alors que la plupart des grands équipements y est localisée : et la différenciation territoriale qui en découle risque d'amoindrir l'attractivité résidentielle, la mixité de population, contrariant l'objectif de développement durable de la micro région ouest.

Par ailleurs, le PPI (programme pluriannuel d'investissement) actuel en débat, prévoit un niveau élevé d'investissements hors Ecocité, d'un montant de plus de 40 millions d'euros,

- Le pôle de loisirs de Dos d'Ane : 7 746 000 €
- Le centre d'enseignement artistique de Plateau Caillou 3 915 000 €
- Le camping déjà livré mais en réflexion pour de nouveaux investissements ou une gestion moins sociale
- Les ports de plaisance de St-Leu (4 175 634 €) et de St-Gilles (non chiffré)
- Les zones d'activités économiques (ZAE de l'Eperon, extension de la ZAE de Bras Montvert, extension de la ZAE de la Pointe des Châteaux, ZAE de la Saline, ZAE de Vue Belle)
- Les équipements générés par les services publics de transport et de gestion des déchets et plus tard, d'eau et d'assainissement (pôles d'échanges, abribus, déchèteries)

Les communes du TCO, pour leur part, sont également engagées dans des opérations d'aménagement et de logement significatives:

- Renaissance : 2800 logements
- Sans Souci : 1800 logements
- Marie Caze : 800 logements
- Saline : 1500 logements
- Saint Leu : ZAC Roche Café : 600 logements
- Saint Leu océan : 900 logements
- Saint-Paul : extension de Roquefeuille avec 1 000 logements en attente du marché.

Ces opérations d'aménagement, réalisées dans un contexte budgétaire contraint et devant composer avec un prix du foncier

élevé, peinent à trouver leur aboutissement. Ces opérations publiques qui font beaucoup appel à la subvention et à l'intervention publique en infrastructures sont-elles mêmes concurrencées par les projets des PLU et donc par des opérations diffuses qui participent peu à l'équipement du territoire.

Au regard de ces données, il est légitime que les acteurs du territoire s'interrogent sur le poids à donner à cette primauté du cœur d'agglomération : quelle politique pour le TCO sur le reste de son territoire ? A-t-il les moyens de veiller aux destinées des trois autres ensembles : littoral balnéaire, mi-pentes et les Hauts ? Est-ce l'affaire des communes et d'autres collectivités comme le Département, la Région, le Parc naturel ?

Il convient donc que le pouvoir politique se prononce sur l'articulation entre cœur d'agglomération et reste du territoire du TCO. Que doit-on différer et quelle pause pour le PPI suivant, sur le reste du territoire ? Il convient de se prononcer également sur l'adéquation entre une offre potentiellement trop importante par rapport aux besoins du territoire en faisant la somme des possibilités du diffus, des opérations d'aménagement hors Cœur d'agglomération et du Cœur d'Agglomération, ou au moins poser un calendrier précis des actions à engager au regard des disponibilités prévisibles du marché.

C'est l'ambition de ce rapport d'un panel de l'INTA que d'aider les élus et les responsables du TCO à prendre la mesure des enjeux mais aussi des difficultés de mise en œuvre du grand projet urbain pour la côte ouest de La Réunion.

## Un projet innovant: l'écocité insulaire et tropicale

L'Écocité apparaît donc comme un outil servant l'identification forte du territoire. Elle doit autoriser à affronter les défis des révolutions en cours : urbanisation accélérée, développement durable, bouleversement du numérique... Elle doit s'intégrer dans une nouvelle relation citoyenne basée sur l'accès à l'information, la volonté de participer au débat, des exigences nouvelles sur l'usage des services et l'exercice sans états d'âme de la sanction démocratique.

La capacité d'anticipation des décideurs n'est plus un gage de réussite absolue mais doit composer avec la contradiction désormais plus organisée et peu indulgente. Elle exige une maîtrise parfaite des actions envisagées et une certaine transparence avec les habitants auxquelles elles sont destinées.

La connexion de tous aux divers lieux sur lesquels la ville de demain prend appui, la compréhension de leur sens et de leurs relations réciproques, de la capacité d'usage qu'ils leur offrent, feront partie de l'adhésion des habitants au TCO de l'avenir.

La capacité de gestion de cette complexité est donc déterminante dans la détermination du dispositif de conduite du projet global. De sa réussite dépend directement l'identité collective à venir et donc la fierté citoyenne à être habitant d'un TCO résolument amarré à l'avenir et dispensateur de bien être.

L'ambition du plan guide est notamment de traduire la vision politique pour le territoire dans le temps long, face aux nouveaux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Le plan guide porte un regard neuf sur le territoire, transforme les modes de faire la ville, avec un partenariat

plus large et fait de l'innovation le moteur du projet territorial.

La concertation et l'engagement des élus ; s'appuyer sur les atouts, les acquis et les compétences du territoire

La réalisation de l'Écocité induit pour le TCO, l'organisation et le pilotage de processus complexes et évolutifs de transformation à long terme, impliquant la participation et la mobilisation de nombreux acteurs dans la durée. En conséquence, le TCO, jeune agglomération soucieuse de mener à bien l'ambition du projet de son cœur d'agglomération s'est lancée dans une réflexion de structuration de ses moyens de faire.

La stratégie territoriale de développement durable, dynamique et innovant d'Écocité croise les enjeux urbains, sociaux et culturels de développement économique et d'attractivité du territoire.

L'Écocité est une émanation prospective du SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), qui très tôt identifie le potentiel de développement de ce périmètre et surtout sa vraie raison d'être : la constitution du cœur d'agglomération du TCO.

L'engagement d'une démarche d'un plan guide durable a permis ensuite d'asseoir une vision à long terme fédératrice, conductrice et intégratrice sur le territoire de réflexion.

L'élaboration du plan guide a impliqué la mise en place d'un partenariat porteur de la démarche ; l'identification au sein de l'administration d'une équipe en charge de la dynamique partenariale ; la création d'une direction générale adjointe ; un processus de structuration de la gestion de l'action publique : POME (Processus Organisation Méthode Évaluation), piloté par la Direction Générale ; ainsi que l'existence d'instances régulières de coopérations interservices de haut niveau décisionnel, dont la principale est pilotée par le DGS : le G et le comité des Directeurs.



## LES ETAPES



22

### La ville insulaire et tropicale de demain s'invente à La Réunion

Il faut rappeler que l'Écocité c'est une démarche qui est innovante et très ambitieuse. Le problème n'est pas tant dans la réalisation de l'ensemble du projet que de l'intégrer - pour assurer son efficacité et sa réalité opérationnelle - dans une vision plus vaste fondée sur l'analyse, l'anticipation de toute une série de données contextuelles du territoire. Dans le cadre de cette ambition, nous devons forcément intégrer l'innovation, face aux grands défis auxquels le projet va devoir répondre tout au long de son élaboration, puis de sa réalisation.

#### Une ambition inspirante

A l'heure de l'hyper technologie et de l'hyper connectivité, La Réunion doit être tournée vers l'avenir. Mutations urbaines et sociales, et révolution numérique constituent des priorités qui nécessitent une exigence et une excellence sans cesse renouvelées. Face aux enjeux dont elles sont porteuses il est impératif de conjuguer les efforts de tous et de fédérer toutes les énergies.

Les ruptures engendrées par les technologies et les usages promettent des opportunités économiques et sociétales sans précédent et de ces transformations naîtront de nouveaux modèles de société urbanisée. Face à ces mutations il est crucial de réussir la transition vers l'économie de la connaissance et de disposer de lieux où l'innovation puisse se nourrir de diversité, d'intelligence collaborative et de passion. Les agglomérations, les métropoles, seront le terrain privilégié de cette reconstruction, et cette complexité implique de créer des écosystèmes innovants et performants.

C'est la raison d'être de l'Écocité de La Réunion.

Par ailleurs on assiste à la montée en puissance de nouveaux types d'Écocité ou d'écoquartiers exemplaires qui attirent les investisseurs ; c'est le cas de l'écoquartier Allar à Marseille avec 58 000 m<sup>2</sup> de logements, bureaux et équipement à des prix accessibles construit en rupture avec le "voiturbanisme" et les quartiers monofonctionnels. Les

réflexions prospectives du groupe Eiffage sur la mise en œuvre globale et systémique du développement urbain à basse consommation d'énergie ont emporté l'adhésion des élus, des investisseurs et des opérateurs. C'est le cas également du campus international thecamp inséré dans le technopole du plateau d'Arbois et dédié à la formation numérique et aux nouvelles technologies avec l'objectif de développer des offres de produits et de services innovants dans des contextes urbains réels.

C'est dans cet environnement concurrentiel que va se déployer l'Écocité de La Réunion. Il faut donc lui apporter une nouvelle impulsion, une image plus attractive, une vocation qui transcende les seuls objectifs environnementaux ou de production de logements abordables.

Sur un site exceptionnel, l'Écocité doit être, au delà d'un lieu de vie bien pensé et construit de manière durable, un lieu d'innovation, d'expérience, d'inspiration et de partage, lieu aussi de prospective et d'innovation, un espace de développement et d'expérimentations de projets mettant en avant les particularités locales et leur impact ou leur apport à l'Écocité insulaire et tropicale ; un lieu également pour se former et se transformer qui serve non seulement la population de La Réunion mais également celles des territoires de l'Océan Indien. Plateforme et vitrine de présentation et de démonstration de la "French Tech" dans l'hémisphère austral.

Il ne s'agit pas aujourd'hui d'essayer de créer du fonctionnement collectif pour un projet classique ; mais bien de rechercher et d'établir la meilleure méthode pour mener à bien un projet innovant, porteur d'avenir face aux évolutions qui vont être les nôtres. Notamment le fait que le territoire devienne essentiellement urbain alors que pendant un siècle il a été rural, et dispersé, c'est répondre aux défis de la démographie, répondre, aux exigences du développement durable, intégrer la révolution du numérique, former les acteurs du territoire à l'innovation, etc.

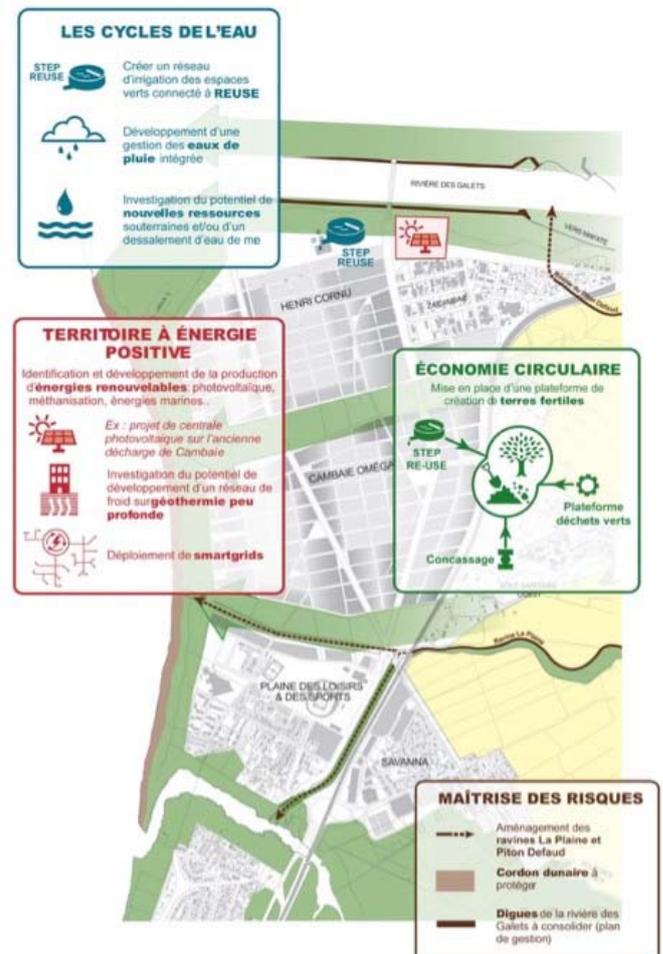
Cette démarche doit être entreprise dès l'amont avec toutes ses dimensions, pour

être sûrs que l'on va réaliser des opérations répondant à ces véritables préoccupations, que l'on soit fiers d'avoir faites et qui pourront perdurer dans les années qui viennent.

Pour réaliser cette ambition il faut prendre conscience de la diversité des actions qui existent dans le projet Écocité. En voici quatre exemples à travers les six thèmes stratégiques retenus pour la Ville (proximités, développement économique, mobilité, attractivité, ville-jardin et résilience) : promouvoir l'économie circulaire et de partage, décarboner la société, réintroduire l'usage dans l'urbanisme et l'architecture et protéger l'exceptionnel berceau de biodiversité.

### Promouvoir l'économie circulaire et de partage : l'exemple des déchets

Promouvoir l'économie circulaire, c'est bien évidemment réduire sensiblement la production de déchets, mais c'est d'abord et surtout impulser la création et la fabrication de nouveaux produits et services conçus en fonction de leur future déconstruction et du recyclage de leurs composants. C'est bien en effet la constitution d'une nouvelle économie



Ateliers Lion, Artelia, ZUP, JMG

de la valorisation, de la robustesse et du partage qui est en jeu.

Deux exemples :

- Le premier réside en la fabrication de terres fertiles : Les matériaux utilisés pour les reconstitutions de sol peuvent être, par exemple issus du recyclage (étude Seine Saint Denis 2003) la terre «stérile» et le béton recyclé provenant tous deux de chantiers de démolition, le compost de déchets verts issu de produits de tonte et de taille d'arbres, des champs de canne... Il doit garantir l'héritage biologique qui caractérise les sols naturels, en apportant des nutriments.
- Le second consiste à développer des filières locales de construction : matériaux alternatifs, (filière bois, recyclage des déchets pour les granulats, cryptomeria du Japon, cf. pin ; bio matériaux : le basalte, scories de lave, Bagapan aggloméré, paillage, torchis, bambou, chanvre en coopération avec l'Université, l'ENSAM et la R &DD du BTP).

Là réside un enjeu d'exemplarité : peut-être même la recherche d'un label tropical (car les labels métropolitains sont peu pertinents sous climat tropical)..

### Décarboner la société

C'est l'enjeu majeur des années à venir, le détonateur du réchauffement climatique. Urbanisme et transports, qui représentent sur le territoire du TCO environ 80% des émissions de CO<sub>2</sub>, doivent être particulièrement mobilisés sur l'objectif du Schéma Régional du Climat, de l'Air et de l'Énergies (SRCAE) : de 1MT CO<sub>2</sub>e en 2011 à 550.000 en 2030 réduction de 45% en 15 ans (62% si on tient compte du tendanciel = 1,5 MT en 2030)

### Réintroduire l'usage, avant les signes, au cœur de l'urbanisme et de l'architecture.

En matière d'habitat, "les signes extérieurs de modernité" ne sont pas l'essentiel car ce n'est pas seulement la qualité du projet d'urbanisme dessiné et l'image architecturale que l'on souhaite. C'est avoir pris en compte toutes les composantes d'usage et tous les particularismes.

On parle d'Écocité insulaire et tropicale, ceci doit avoir un sens dans tous les projets qui sont réalisés. Ce n'est pas qu'une question de maîtrise d'un processus de fabrication ou de modernité apparente qui reviendrait à plaquer des solutions « toutes faites » sur un territoire qui attend autre chose. Les phénomènes de vent, de températures de chaleurs, de nature. Certains points sont ici majeurs : comment faire de la nature un outil ? Un outil essentiel et directement associé à la production de l'habitat et à son développement. Ainsi des études sur l'habiter traditionnel et le «Kartié» et les recherches sur la case à terre face à l'objectif d'intensification de la ville à travers un habitat vertical de Ville-Jardin.

Des epannelages et emprises variées permettant de créer des transparences et porosités



Projet Treille (Bocquée architectes)

Protéger la toiture, les baies, les façades du soleil



La Poudrière (T&T Architectes)

Des espaces extérieurs au sein des logements et à l'échelle de l'îlot



T&T Architectes



Coursive DEAL, Saint Denis. Photo Ateliers Lion

### **Protéger l'exceptionnel berceau de biodiversité**

A la Réunion on peut répertorier près de 1.000 espèces de plantes, plus de 2.000 espèces d'insectes et 30 espèces d'oiseaux....

Si l'on prend pour exemple le problème de l'artificialisation des sols : nous avons un problème d'urbanisation généralisée qui, si il était traité comme il est traité depuis 40 ans avec une artificialisation totale du sol, pourrait tuer progressivement toute richesse vive au profit du béton.

Aussi l'urbanisation de l'Écocité doit s'accompagner de création de trames vertes et bleues, d'une démarche d'agroforesterie urbaine, remplaçant le végétal au cœur de la cité, de la création de lisières végétales, de corridors écologiques, et de la sensibilisation et de l'éducation à la faune marine.

### **Une réponse stratégique : le plan guide durable**

Ces quelques exemples illustrent le fait que les valeurs prônées par le concept d'Écocité sont résolument tournées vers les grands enjeux d'un nouveau développement urbain face aux ruptures annoncées (doublement de la population urbaine, allongement de la durée de la vie, transition énergétique, lutte contre le réchauffement climatique, etc.).

Pour traiter cette diversité et cette complexité il faut une réflexion stratégique très en amont ; elle a été menée pour déboucher sur un Plan Guide en insistant sur des objectifs stratégiques :

- densifier des tissus existants
- reconquérir des délaissés urbains
- faire évoluer des zones d'activité monofonctionnelles
- développer de nouvelles urbanisations
- privilégier
  - un habitat conforme aux pratiques réunionnaises
  - la maîtrise de la circulation automobile
  - le traitement paysager systématique des voies
  - une mixité activité / logement abordable

## S'organiser pour gérer la complexité

Le TCO a engagé une action d'aménagement de son territoire qui comporte deux spécificités :

- c'est un vrai projet d'urbanisme qui doit rechercher ses équilibres habituels : être en conformité avec les documents d'urbanisme, organiser les équilibres de logement, d'équipements et d'emplois ;
- mais c'est aussi une démarche innovante, vitrine de la "French Tech", qui doit être préservée malgré les contraintes financières et techniques de réalisation.

### Tenir compte des spécificités du projet Ecocité pour sa mise en oeuvre

Le projet Ecocité est un grand projet urbain complexe et exceptionnel à plusieurs titres : Le périmètre est vaste : 5 500 hectares

Le programme est important et multi fonctionnel : c'est un projet territorial avec ses espaces et ses enjeux de convivialité, de mixité et de dynamisme économique, en tension entre le social et le spatial.

- il est à l'échelle de plusieurs quartiers de ville
- Il est destiné à se construire sur plusieurs décennies : il intègre les différentes échelles territoriales et le long terme
- Il nécessitera l'intervention concertée et organisée de l'ensemble des partenaires économiques et des acteurs de l'échelle communale à l'échelle européenne pour ce qui concerne la gouvernance et le financement :
- il se doit de définir et de mettre en oeuvre des mesures d'aménagement (logements, équipements collectifs, aménagements d'espaces publics) avec des stratégies sociales et économiques pour donner vie à ces contenus

C'est ainsi que la candidature Ecocité et les premiers comités de pilotage ont permis de définir une approche opérationnelle pour répondre aux besoins de création de nouveaux morceaux de villes. Et le label qualité de l'Ecocité, qui prévoit l'intégration d'éco-quartiers au sein du périmètre, vise bien le passage à l'acte coordonné entre opérations.

Le projet ne pourra donc se faire qu'avec la participation et l'adhésion des élus et de l'ensemble de habitants des 5 communes, la fierté de la région réunionnaise mais aussi avec la sympathie du reste du territoire national.

Cette mise en oeuvre doit être portée par un outil opérationnel qui pourrait être identifié soit à l'intérieur du TCO soit externalisé

Il ne s'agit pas simplement de passer à une étape opérationnelle de construction en béton. Il s'agit de conforter, de s'assurer que les opérations vont se développer de la façon ambitieuse que l'on souhaite. C'est une démarche horizontale qu'il faut organiser incluant des interventions de nature extrêmement diverses : c'est organiser une multitude d'actions en « mode projet » et sur chaque secteur géographique, c'est maîtriser toutes les compétences techniques.

Il ne s'agit pas de les posséder toutes en interne, il s'agit de les maîtriser, c'est à dire les mobiliser et être capable de les faire travailler pour chaque nature d'intervention. Il faut définir la faisabilité de chaque action pour en assurer l'opérationnalité. Il faut en conséquence assurer obligatoirement l'élément intermédiaire de la démarche du passage à l'opérationnalité c'est à dire la « gestion de la complexité ».

### Mettre en place une compétence de maîtrise d'oeuvre urbaine

C'est pour impulser une dynamique d'appropriation du projet par tous les acteurs du territoire que les responsables des communes et de leur intercommunalité ont institué au sein du TCO une équipe de préfiguration qui a apporté en peu de temps une valeur ajoutée importante avec la formalisation du projet dans un Plan guide, les démarches d'acquisition foncière, la sensibilisation des instances gouvernementales et régionales, la montée en puissance et en visibilité du projet urbain, les premières esquisses d'aménagement.

Pour dominer la complexité d'un projet de cette ampleur, le panel de l'INTA suggère la mise en place d'une « direction de projet » extrêmement forte. Cette direction de projet doit être en osmose avec la vision initiale du projet et relever directement du portage politique, parce qu'il y a en permanence des options et des décisions à prendre.

Le Plan Guide se décline ensuite en termes de cadre de mission : la maîtrise d'ouvrage qui fait l'objet d'une feuille de route extrêmement précise, avec un ordonnancement des opérations et un calendrier relativement précis des différentes opérations dans la logique globale. Avec cette lettre de mission, la direction de projet sait également quelles sont ses prérogatives et son champs d'autorité. En particulier il est important de ne pas déconnecter les services du TCO, du projet urbain Ecocité.

Il faut, enfin, mettre en place les règles de maîtrise d'œuvre urbaine. Il s'agit de l'outil qui regroupe en un même lieu l'expertise nécessaire à la maîtrise de la complexité : les études de faisabilité, la coordination des actions dans l'espace et dans le temps, et optimiser et rendre la démarche efficiente sur le temps long du projet.

L'innovation passera tout autant par la mobilisation de ceux qui auront à les mettre en œuvre et les gérer et à les exploiter que ceux qui auront à les développer.

### **Préconisation d'un véhicule spécifique**

Le panel de l'INTA estime important d'assurer "l'indépendance" de fonctionnement de cet outil dans son identification dans un lieu technique qui est le lieu de responsabilité et de pilotage de l'Écocité.

Il ne faut pas se tromper sur la nature de ce « lieu » : sa nature c'est la faisabilité, c'est la pré-opérationnalité. Non pas la capacité à investir des millions d'euros de travaux, c'est la capacité à maîtriser la complexité.

Il ne faut se tromper non plus, c'est aussi permettre à d'autres acteurs techniques du territoire de contribuer à la réalisation du projet urbain.

Il n'est pas utile d'intégrer toutes les compétences du haut jusqu'en bas ; il faut recentrer et s'appuyer sur les acteurs qui existent (SEM, secteur privé, ..), qui connaissent bien leur marché, et qu'il faut associer très en amont dans les démarches qui débouchent sur l'opérationnel. Enfin réaliser en propre ce que les opérateurs ne seraient pas en mesure de faire ou les opérations pour lesquelles la mise en place de cahiers des charges très précis et très exigeants serait aussi compliquée à piloter que la réalisation elle-même.

Des montages opérationnels existent (voir annexes), mais ils ne répondent pas à certains critères que le panel a retenu et notamment les possibilités d'évolution du projet, les partenariats, les équilibres financiers d'ensemble. Par ailleurs un projet d'aménagement exceptionnel (d'intérêt régional sinon national) est difficile à mener sous la pression quotidienne des responsabilités vis-à-vis des autres projets tout aussi nécessaires pour les collectivités communales ou intercommunales.

Notre analyse sur les conditions de réussite de ce projet au sein du TCO, nous conduit à penser qu'elles sont trop complexes avec le risque de compromettre le bon fonctionnement des autres opérations sur l'ensemble du territoire de l'intercommunalité. Quand le projet d'aménagement peut s'identifier à un périmètre clair du territoire, il peut être judicieux de créer un outil spécifique de mise en œuvre. La préférence du panel, déjà exprimée plus haut, est donc celle d'un outil spécifique.

**En conclusion pour réussir cet ensemble de contraintes - en tension avec le TCO et les services du TCO - il nous semble qu'il faille que le projet Ecocité soit identifié, organisé et porté par un véhicule spécifique, une SPL.**

## Un outil dédié avec des missions spécifiques

### **La création d'une Société Publique Locale dédiée au portage et à la mise en œuvre du projet Ecocité**

Quatre structures sont présentées dans un tableau (joint en annexe) avec les caractéristiques principales de périmètre d'intervention et de fonctionnement. La formule SPL est sûrement une des meilleures solutions. Les avantages de la formule "Société publique locale" (SPL) nous paraissent correspondre aux attentes des collectivités sur ce projet et notamment – souplesse d'action, actionnariat et territorialité.

Il semble que la perspective d'une SPL était déjà dessinée dans les réflexions du TCO : la DGA ECOCITÉ ayant été conçue comme un dispositif de préfiguration pouvant à terme se détacher du TCO.

La SPLA n'a pas été retenue, car elle ne serait spécialisée que dans les problématiques d'aménagement. La SPL, au delà des opérations d'aménagement, est capable de porter les spécificités du projet et son caractère innovant et d'en gérer tous les aspects. Par ailleurs, cette structure permet tout à la fois la maîtrise de l'opération par les élus et une gestion partenariale du projet.

## L'organisation de la gouvernance, le pilotage de la structure et le fonctionnement

Il conviendra que la mission de préfiguration actuelle s'entoure des conseils nécessaires pour étudier très précisément l'organisation à mettre en place. De grands principes peuvent être évoqués :

- La gouvernance de la SPL est assurée par ses actionnaires : le Conseil d'administration doit au minimum être composé des collectivités (TCO et les communes), la Région, les autorités portuaires et aéroportuaires, les Chambres de commerces et de métiers...
- La participation aux réflexions de certains acteurs qui ne peuvent pas être actionnaires de la société (État par exemple) est assuré par un pilotage externe provenant du travail des différentes commissions : Comité de pilotage, Comité stratégique et Groupe projet.
- Le fonctionnement de la SPL est sous l'autorité d'un Directeur qui rend compte au Conseil d'administration de la SPL.
  - o Les services internes assurent ou sous traitent toutes les missions d'études.
  - o Les aménagements sont exécutés en régie directe ou sous traités et remis en gestion aux maîtres d'ouvrage concernés
  - o La revente des terrains aménagés est assurée par la SPL
  - o Les équilibres financiers d'aménagement et de fonctionnement sont une préoccupation permanente
  - o Le recrutement ou le détachement d'un personnel qualifié (à statut public et/ou privé) est souhaitable. Pour des raisons d'équilibre financier l'effectif est nécessairement resserré.

### L'outil dédié et ses liens avec le TCO et ses partenaires : conforter la gouvernance du projet

La mise en place de cet outil ne suffira pas en lui-même à régler tous les problèmes

de gouvernance. L'outil doit s'insérer dans un mode de gouvernance qui permet à chacun de trouver sa place et de s'insérer dans un système de responsabilités. La future structure doit continuer le travail de la mission de préfiguration. Nous préconisons donc que les responsabilités de la mission de préfiguration soient, dès le départ, intégrées à la SPL pour inspirer et perfectionner son intervention opérationnelle.

### Mettre en place une démarche projet

Écocité est un projet ambitieux, stratégique et complexe, qui appelle la mise en place d'une démarche projet pour renforcer le pilotage politique, pour associer tous les acteurs et contributeurs concernés : Institutionnels (État, Région, département, villes) et économiques (CCIP, Port maritime, CDC, AFD) etc. pour mobiliser les services communautaires, communaux, régionaux, départementaux ; ainsi que la désignation d'une direction de projet pour animer l'équipe et le groupe projet, pour mieux mobiliser les services communautaires, communaux, départementaux et régionaux concernés par le projet, et ce à partir d'un cahier des charges et d'une lettre de mission.

### Renforcer le pilotage politique

Pour ce faire, le panel de l'INTA préconise l'installation d'un « Comité stratégique » présidé par le Président de TCO et regroupant le Vice-Président délégué à Écocité, les cinq maires et leurs DGS, les VP concernés, la Direction générale de TCO et l'équipe projet Écocité. Instance d'orientation, d'arbitrage et de décision, le Comité stratégique permet en outre de gérer l'interface entre la direction politique et les directions administratives. Le Comité stratégique se réunit régulièrement avec un ordre du jour qui permet de suivre et d'orienter l'avancement du et des projets, et de prendre les décisions nécessaires. Pour plus d'efficacité encore, nous préconisons la mise en place d'un comité exécutif restreint : le G7 constitué du Président, du

VP écocité, et des cinq maires. Il se réunit toutes les semaines pour impulser le projet et prendre les décisions de mise en œuvre des orientations du Comité stratégique.

### Associer les acteurs concernés

Il conviendrait pour ce faire de mettre en place un Comité de pilotage présidé par le Président de TCO et regroupant les villes, les représentants de l'État, de la Région, du département, du Port maritime, de la CCIR, de la CDC, de l'AFD, etc. Il s'agit d'une instance de concertation et de partage destinée à favoriser la mobilisation des différents acteurs autour du projet dans le cadre d'une gouvernance partagée.

### Mobiliser les services

Il est nécessaire dans ce but de formaliser la mise en place d'un groupe projet. Cette instance devrait regrouper les directions et services dont la contribution et la mobilisation est indispensable à la réussite durable du projet, qu'ils soient communautaires, municipaux, régionaux ou départementaux. Pourraient y être associés ceux du Port maritime et selon les besoins d'autres organismes ponctuellement concernés. La réunion du groupe projet en formation plénière est utile pour que tous les services quelles que soient leurs responsabilités, perçoivent bien le sens du projet et puissent contribuer dans un esprit collaboratif à son enrichissement. Des groupes projet spécifiques et plus restreints sont réunis en tant que de besoin.

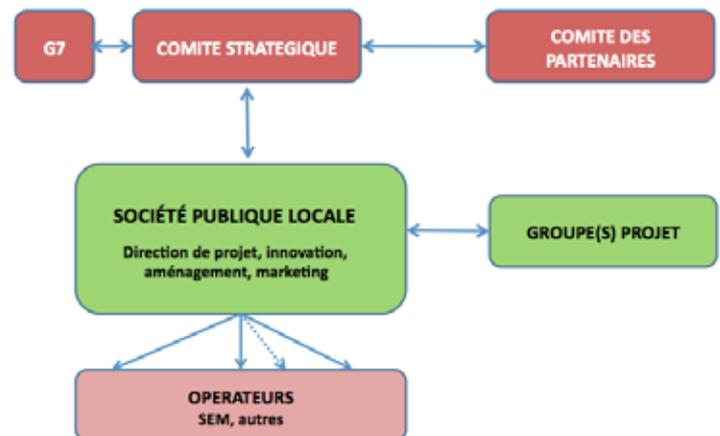
### Identifier clairement une Direction de Projet

L'ampleur et la complexité du projet nécessitent que celui-ci bénéficie, sous la responsabilité du Comité stratégique et de son Président, d'une vraie capacité d'action opérationnelle.

Cette capacité d'action peut se trouver dans une direction de projet qui pourrait disposer d'une équipe dédiée et animer le « Groupe Projet » où se retrouvent les différents techniciens contributeurs à la réussite d'Écocité. Pour exercer cette responsabilité, le directeur de projet reçoit une lettre de mission signée du Président, établie sur la base d'un cahier des charges arrêté par le

Comité stratégique et validé par le Comité de pilotage, cahier des charges établi à partir du Plan guide du projet Écocité.

Le pilotage politique (G7, Comité Stratégique) doit être particulièrement présent pour surmonter les difficultés organisationnelles et managériales inhérentes à la mise en place de nouveaux outils d'aménagement.



### Remarques

*Les analyses et propositions faites par le panel de l'INTA ont donné lieu à une présentation publique le dernier jour de la mission sur place ; toutefois le panel est conscient du besoin de poursuivre la réflexion notamment sur le montage opérationnel.*

*Postérieurement à cette intervention, le secrétariat de l'INTA a reçu des contributions visant soit à affiner l'analyse ou à clarifier certains aspects du rapport, soit à proposer d'autres options.*

*Ces contributions sont en Annexe.*

## Le tempo de la mise en oeuvre des actions



### Double classification des actions sur le territoire

Une double classification (mais aussi clarification) s'impose semble-t-il dans la mise en œuvre des actions : certaines qui correspondent à la gestion des services urbains relèvent du TCO et des communes ; d'autres qui concernent l'aménagement urbain et de la mise en œuvre des actions d'investissements et d'animation de l'éco cité sont à conduire par la structure ad hoc.

Certaines actions nécessitent des investissements lourds et leurs résultats ne seront visibles qu'à moyen, voire long terme alors que d'autres, moins coûteuses, plus facile à mettre en œuvre peuvent être immédiatement perceptible par la population, par les acteurs à mobiliser et peuvent donc constituer des éléments exemplaires d'attractivité.

Le tempo des actions ainsi que leur hiérarchisation dépend du croisement tous ces différents facteurs.

### Une démarche globale partagée

Il faut y rajouter le fait que ces actions, quelle qu'en soit leur nature doivent dans l'esprit de solidarité communautaire s'engager sur l'ensemble du territoire de l'éco cité et concerner chacune des communes associées dans le projet.

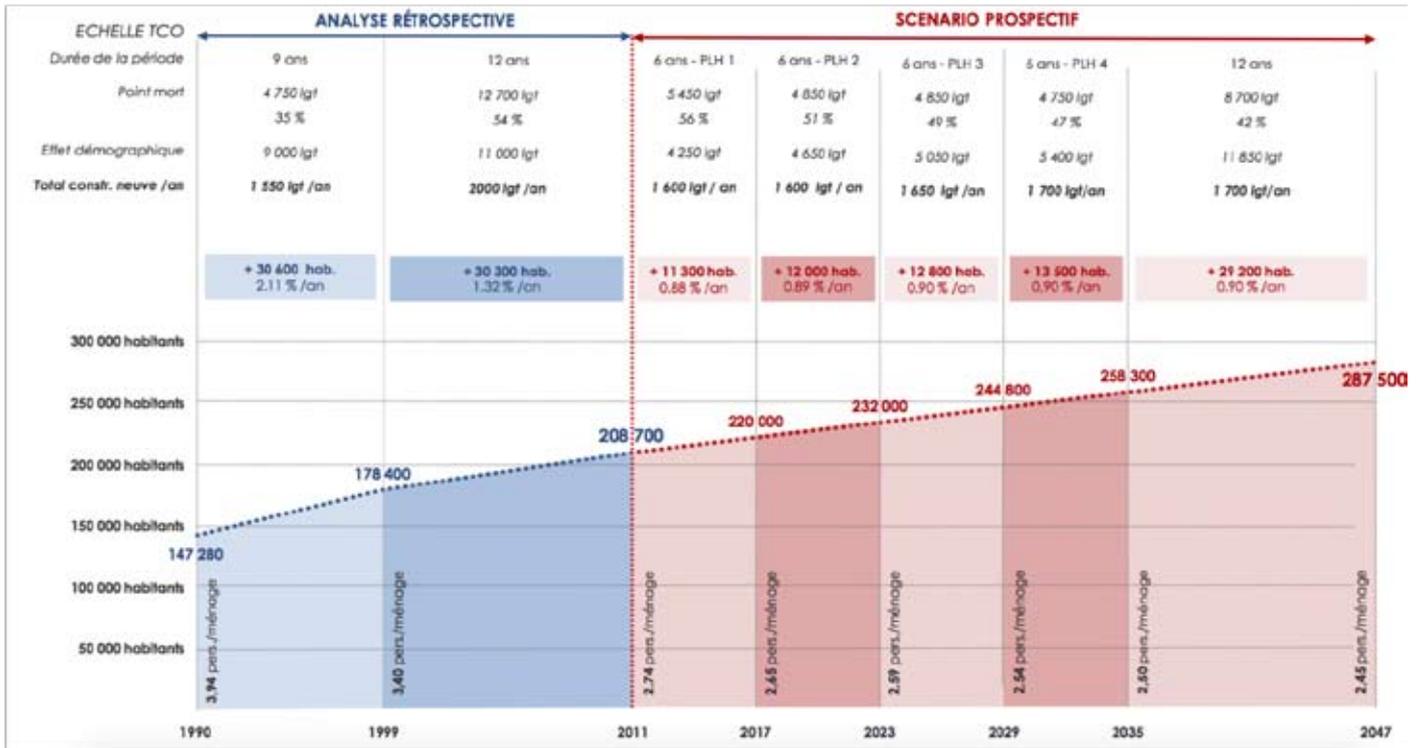
Il nous paraît essentiel que l'organe politique en charge de la mise en œuvre de ces actions en définisse la liste mais en inscrivant ces actions dans le temps, et en précisant qui porte la responsabilité de leur concrétisation.

Quelque soit le porteur de ces actions la recherche de l'excellence reposant sur l'innovation et l'efficacité doit être le moteur du changement et du challenge qu'il induit.

### Des actions au long cours

A titre d'exemple, il est évident que

l'acquisition du foncier de Cambaie constitue l'un des actes fondateurs de la démarche et doit être réalisé dans les circonstances qui ont été arrêtées par la structure projet. Mais il est non moins évident que, quelque soit la mobilisation qui le portera ce projet ne générera ses premiers effets visibles que dans quelques années, pour les premiers d'entre eux pas avant trois ans vraisemblablement. Il en est de même pour un projet comme celui du tramway dont les délais de réalisation risquent d'être encore beaucoup plus longs.



### La mise en mouvement à court terme

En revanche quelques opérations qui sont prêtes y compris en terme de logement peuvent donner le la. Il en va ainsi de la mise en œuvre de l'opération Cœur de ville à la Possession.

Mais d'autres opérations d'accompagnement à la création de logements et des grandes opérations d'urbanisme et d'équipements peuvent assez facilement et emblématiquement donner des signes de la mise en œuvre du plan guide de l'écocité.

### Ville jardin

Le plan guide prévoit une évolution de l'aménagement en prenant en compte le plus systématiquement possible le concept de «ville jardins». Pourquoi ne pas mettre en œuvre chaque année la réalisation de deux ou trois espace publics ou espaces verts ou cheminements doux ou piétonnier, notamment en leur donnant pour thème par exemple la végétation de l'océan Indien.



Pourquoi, dans le même ordre d'idée, ne pas ouvrir temps du délai très court et régulièrement chaque année quelques jardins partagés repartis sur l'ensemble du territoire ?

Pourquoi enfin en partenariat avec l'ONF ne pas lancer la préfiguration par des plantations adéquates du front de mer ?

### Mise en valeur historique et patrimoniale

La mise en valeur historique et patrimoniale du territoire pourrait se concrétiser rapidement dans l'acquisition des maisons du port et de l'aménagement de l'une d'entre elles, par exemple en centre d'interprétation sur l'Océan indien, ou sur l'histoire du territoire... La mise en valeur par la lumière et la végétation et la création d'un espace ludique (bar, lounge, restaurant) disposant d'une vue exceptionnelle sur le port et la mer, ce lieu pourrait rapidement devenir un site très attractif et révélateur de l'identité du territoire.



### Transport, déplacement

Si la mise en œuvre de transports lourds nécessite du temps, en revanche la création du "petit bus" prévu dans le plan guide peut, elle, être très rapide.

La piétonisation épisodique de la Nationale, du marché de Saint Paul aux plages en passant par le Cap La Houssaye pour être quasi immédiate.

### Activités

On sait que l'aménagement des 80 hectares du port prendra du temps mais un centre de co-working ou un incubateur peut se mettre en place en quelques mois. L'attribution d'une friche à des activités de création artistique peut également sans doute pouvoir être assez rapide comme peut l'être la création d'une maison de la gastronomie.



## Participation et concertation

«La concertation constitue un enrichissement de la démocratie représentative par une démocratie plus participative (...). » Préambule de la charte de la concertation du ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement ([www.urbanisme.u-pec.fr](http://www.urbanisme.u-pec.fr))

### La mise en place d'une démarche de marketing territorial à l'image du laboratoire Écocité

Il convient de veiller à distinguer les processus de concertation/ participation, de communication et de marketing et de marketing territorial, les finalités n'étant pas les mêmes bien qu'ils peuvent se nourrir entre eux.

Le succès du projet Écocité reposera sur l'implication et la participation de tous. Elle s'appuie sur les principes de participation édictés par les collectivités locales et les établissements de coopération intercommunale dont les maires et présidents sont membres, aux côtés des représentants de l'État, de la région et de l'ensemble des maîtres d'ouvrages publics et privés.

Mais aussi par sa vocation même, le développement durable ne peut se concevoir et se mettre en œuvre sans la consultation et la concertation avec les habitants et l'ensemble des acteurs. Leur participation est donc l'élément déterminant pour leur permettre de s'approprier le projet tant en terme de périmètre comme d'identité, participer à l'écriture de l'Écocité et de la ville de demain. Pour un projet d'une telle ampleur, d'un tel enjeu, une véritable démarche intégrée de concertation est incontournable. Elle demande d'y mettre des moyens conséquents, une équipe dédiée qui doit s'apparenter à un véritable marketing territorial. Ce type de concertation traitant à la fois :

- de la communication et de l'information de proximité,
- de la participation active comme les réunionnais n'en ont jamais menée,
- de la mise en place d'actions à rayonnement local, régional et international

### La communication au plus près des réunionnais



Photos Joël Ninon 2012

Pour commencer en matière de communication, un des premiers enjeux nous a semblé tout simplement la mise en valeur de l'identité du site, de ses éléments de patrimoine (végétal, bâti, culturel) pour faire prendre conscience de la taille, de l'emprise et de l'envergure du projet sur ce territoire de toute la partie ouest de l'île. Et les limites géographiques du projet sont vastes, des hauts de pentes à la plaine du littoral, jusqu'aux fonds marins.

La question qui s'impose aussi rapidement est celle du nom à donner au projet. Un nom qui permettra d'imposer sa marque de fabrique, son identité.

Si nous mettons l'accent sur une communication à l'échelle locale, de proximité, c'est que sur ce territoire avec une forte population très jeune, c'est le moyen de faire

passer des messages d'ordre pédagogique, de sensibilisation. Ce projet, certes séduisant, implique aussi de bousculer certains modes de vie et pratiques.

En effet, le parti pris est ambitieux de créer des centralités sur le littoral, de faire migrer les populations vers des immeubles collectifs et ce pour lutter contre le mitage urbain et résoudre les problématiques de desserte, de déplacement, de protection des milieux naturels... En bref, c'est accompagner les réunionnais dans cette mutation, du passage de la case à terre à la case en l'air et les convaincre de recourir à d'autres modes de transport que la voiture individuelle.

Si l'on devait adopter une posture «marketing», on ne peut manquer de s'interroger sur ce qu'évoque aujourd'hui le mot Ecocité pour les Réunionnais. Si par centralité, immeubles collectifs, mixité, densité, on «voit» certains quartiers du Port (décriés parfois par l'opinion publique) ou les nouveaux ensembles de La Possession également porteurs de désenchantement pour les premiers occupants, ce «portrait du territoire» peut servir à repérer ce à quoi les Réunionnais sont vraiment attachés et ce qui les heurte, pour pouvoir retravailler ces «points faibles».



L'Ecocité «tropicale» prendrait alors tout son sens, au-delà des considérations de normes climatiques, de construction, etc. Faire aimer la ville, la rendre désirable est un objectif de la puissance publique mais pas n'importe quelle ville : une Ecocité insulaire cette fois-ci. Comme le message politique s'adresse aux administrés, en matière de communication, de concertation et de marketing, la vision stratégique pourrait retenir comme objectif d'en faire des éco-citoyens.



Il n'est pas utile de rappeler que le moteur de la vie réunionnaise est centré, peut-être plus qu'ailleurs, autour de la famille, dans ses déplacements, ses consommations, ses sorties-loisirs et que l'espace public doit s'y prêter avec les ambiances adéquates, la sécurité nécessaire... La densité et la mixité seraient mieux acceptées s'il n'y avait une rupture dans «l'accompagnement» à la vie urbaine et la mauvaise prise en compte des aspirations des familles dans l'espace urbain?



Cirque en chantier Boulogne Billancourt



Animation d'un chantier, Collectif Etc.

Et pour toucher les populations, faire évoluer les mentalités il ne faut pas négliger la communication de proximité dans les écoles, sur les marchés, etc. C'est peut être aussi imaginer une maison du projet dynamique, se déplaçant sur les différentes communes du TCO. La maison du projet, afin de couvrir tout le territoire d'Écocité, pourrait être un bus itinérant se déplaçant au plus près de la population, sur les marchés par exemple.



L'élaboration d'une charte de la concertation du projet Écocité pourrait formaliser les objectifs, moyens, acteurs et bilans nécessaires, sachant que l'objectif premier est de mettre en valeur l'ensemble du territoire d'Écocité, faire partager le projet et accompagner l'évolution des usages.

### Une participation «active»

Deuxième point, la concertation sera réussie si elle est active. Elle doit être démarrée au plus tôt pour bénéficier des compétences et profils de chacun, comme des commerçants, habitants, actifs, qui feront vivre le quartier et dont la participation dans le cadre d'ateliers ou comités consultatifs peut permettre d'apporter une contribution pertinente, comme une pierre à l'édifice. C'est le community planning et aussi l'occasion de mettre en place de nouveaux modes de participation numérique comme le vote en ligne par exemple.

Néanmoins, même si l'ère numérique nous envahit et nous dépasse, le lien social à créer autour du projet sera aussi le vecteur d'une bonne appropriation du projet par les

réunionnais. Des aménagements provisoires comme des installations de loisirs, de spectacles, des restaurants démontables pourront occuper les terrains achetés mais non encore aménagés. C'est le cas par exemple à Boulogne Billancourt qui accueille un Cirque, un restaurant, des jardins en préfiguration...

Cet aménagement transitoire pourrait prendre la forme de :

Pour chaque projet : réunions générales, visites de terrain, ateliers thématiques. La concertation impliquera d'être marquée par la mise en valeur rapide de projets phares (banian - ADN vert de l'île, Arbre de l'année ; jardins partagés ; grandes maisons du Port, etc.)



Création de maquettes et prototypes, maison du projet itinérante (lieu d'information, d'exposition et de médiation, affichage) :

- Habiter autrement : maquette et prototype de maison tropicale,
- Se déplacer autrement : transport propre (sensibilisation au transport en commun, vélos électriques, cf. événement «Concours Anticyclone COP 21 Paris 19 septembre 2015»),
- Vivre autrement : jardins partagés, mise en valeur de la biodiversité, objets connectés (personnes âgées nota),

- Travailler autrement : écoworking, incubateurs (voir Label French Tech, Numa, Pola, etc),
- Produire autrement : fablab, reconversion et réhabilitation des friches industrielles, etc
- Panels de citoyens volontaires et de jeunes (écoles, collèges, lycées et étudiants),
- Panels de startups et incubateurs pour une interaction 2.0 de la concertation (application Écocité, etc.),
- Aide à la mise en œuvre de petits projets issus de la concertation.

Une attention toute particulière pourrait être portée aux habitants et activités directement concernés durant les phases de réalisation des opérations par une médiation ad hoc :

- charte des chantiers propres cosignées par les entreprises de bâtiment et travaux publics intervenant pour le compte de l'établissement public, des autres maîtres d'ouvrages publics et des promoteurs privés;
- informations sur les transports;
- être acteur du projet : community planning, comités consultatifs, réseaux sociaux et nouveaux outils numériques (e-gouvernance...).

### Un rayonnement international

Enfin, si à la croisée de l'excellence et de l'innovation, et tous les ingrédients sont là, un tel projet doit prendre sa place, autant en faire profiter les autres et ce au travers de positionnements dans le cadre d'appel à projets internationaux, de visites et d'échanges avec les territoires voisins.

Un équipement phare à rayonnement régional et voire international pourra certainement être une bonne locomotive au développement du projet, ainsi que la mise en valeur du projet à l'internationale au travers de conférences, visites etc. L'exemplarité du projet doit être moteur pour des publications qui porteraient le premier projet innovant insulaire et tropical.



### Une équipe dédiée

Le succès d'une concertation participative et l'appropriation d'un projet d'une telle ampleur implique l'organisation, très en amont de la concertation réglementaire, d'une équipe dédiée (régie ou société spécialisée) au marketing territorial, à l'animation et la communication, etc.

## Annexes

### **Les entretiens avec les acteurs locaux**

#### **Mettre en place une compétence de maîtrise d'œuvre urbaine**

#### **Réflexions et éventualités de montages juridiques**

#### **Efficiences énergétiques des immeubles et de la ville : leviers de durabilité**

#### **L'INTA**

### **Les entretiens avec les acteurs locaux**

1. Joseph Simalé, Président TCO, maire de Saint-Paul
2. Fabrice Marouvin-Viramalé, VP Écocité TCO, élu de Saint-Paul
3. Daniel Pausé, VP TCO, Maire de Trois-Bassins
4. Olivier Hoarau, VP Economie TCO, maire du Port
5. Vanessa Miranville, VP Développement Durable TCO, maire de la Possession
6. Françoise Lambert, VP transport TCO, élue de la Possession
7. Chantal Ambroise, sous-préfète de Saint-Paul
8. François Bellouard, SGAR par intérim
9. Daniel Favre, Deal
10. Gilles Ham-Chou-Chong, directeur adjoint du Grand Port
11. Christian Papousamy, DGS du TCO
12. Sylvain Liaume, DGA du TCO
13. Eric Wuillai, DG CBO Territoria
14. Joel Personne, DG Semader
15. Philippe Lapierre, DG Sedre
16. Olivier Sauner, élu du TCO, Président de la Seder
17. Benoît Zimberger, Sidr
18. Jean-Louis Grandvaux, DG EPFR
19. Delphine de Dea, directrice Agorah
20. Michel Lapeyre, directeur régional groupe Hayot
21. Xavier Canal, groupe Ravate
22. Sabir Vally, DGA ressources finances du TCO
23. Eric Caro, directeur de l'aménagement opérationnel, TCO
24. Elsa Masse, chef de projet Cambaie
- TCO
25. Hélène Bailly-Maître, chef de projet Ecocité
26. Alain Payet, chef de projet Ecocité
27. Angela Djaffardjee, RAF Ecocité
28. Gilbert Rivière, DG SPL Mariana
29. Nathalie Infante, directrice régionale CDC Réunion
30. Frederic Noël, directeur territorial CDC Réunion
31. Stéphane Foucault, directeur régional AFD
32. Thierry Lauret, journaliste au Quotidien
33. Vincent Boyer, journaliste au Jir
34. Cédric Maulave, direction des transports, Région
35. Jean-Pierre Legras, direction du développement économique, Région
36. Maryse Doki-Thonon, direction du tourisme, Région
37. Clency Henriette, Région Réunion
38. Arnaud Pinard, SBTPC
39. Sébastien Langlois, Scpr
40. Laurent Guerrier, Directeur développement immobilier, Océan Indien, GTOI
41. Cyril Melchior, Vice-Président du Département
42. Audrey Jaccomard, Département
43. François Hazard, DGST TCO
44. Sylvain Viard, DGA Ecocité TCO
45. Karine Ferrere, POME, TCO

## Mettre en place une compétence de maîtrise d'œuvre urbaine

*Les analyses et propositions faites par le panel de l'INTA ont donné lieu à une présentation publique le dernier jour de la mission sur place ; toutefois le panel est conscient du besoin de poursuivre la réflexion notamment sur le montage opérationnel.*

*Postérieurement à cette intervention, le secrétariat de l'INTA a reçu des contributions visant soit à affiner l'analyse ou à clarifier certains aspects du rapport, soit à proposer d'autres options.*

*Ces contributions sont ci-dessous.*

### Identifier clairement une Direction de Projet

L'ampleur et la complexité du projet nécessitent que celui-ci bénéficie, sous la responsabilité du Comité stratégique et de son Président, d'une vraie capacité d'action opérationnelle. On peut envisager deux scénarios possibles : une direction de projet intégrée à TCO, ou une direction de projet déléguée à la SPL.

- Une direction de projet intégrée au TCO. Cette solution présente l'avantage de mieux mobiliser les services communautaires au service d'Ecocité en maintenant le principe pour ce qui les concerne, de l'unité de direction. Elle permet par ailleurs à l'administration communautaire de disposer des moyens de mieux intégrer le projet Ecocité dans le cadre du projet global de territoire, évitant ainsi le risque d'un projet Ecocité qui se construirait hors, voire contre, le projet de territoire dans son ensemble. Ce scénario nécessite néanmoins deux conditions de réussite : des relations étroites et de confiance entre la direction de la SPL et la Direction générale de TCO, une forte implication de la direction générale dans le projet Ecocité.

- Une direction de projet « déléguée » à la SPL.

Ce deuxième scénario a pour lui le mérite de

doter le projet Ecocité d'un outil puissant en confiant à celui-ci le soin de mobiliser et diriger les services dont la contribution est nécessaire à la réussite du projet, de coordonner l'action des différents acteurs et d'être le maître d'ouvrage délégué des opérations, soit en faisant lui-même, soit en le confiant à d'autres opérateurs. Cette hypothèse nécessite toutefois une collaboration pleine et entière de la direction générale de TCO afin notamment de permettre à la direction de la SPL de bénéficier de l'engagement sans réserve des services communautaires.

Dans les deux cas, le pilotage politique (G7, Comité Stratégique) est le même, et doit être particulièrement présent pour surmonter les difficultés organisationnelles et managériales inhérentes à chacun des deux scénarios.

Cette direction de projet pourrait disposer d'une équipe dédiée et animer le « Groupe Projet » où se retrouvent les différents techniciens contributeurs à la réussite d'Ecocité. Pour exercer cette responsabilité, le directeur de projet reçoit une lettre de mission signée du Président, établie sur la base d'un cahier des charges arrêté par le Comité stratégique et validé par le Comité de pilotage, cahier des charges établi à partir du Plan guide du projet Ecocité.

### Le TCO et la SPL

Au regard des documents de planification stratégique disponibles au niveau du TCO et des attentes des communes concernées, cette hiérarchie permet d'identifier la maille territoriale d'intervention pour l'équipe-projet Ecocité : une approche territorialisée pour être efficace au plan opérationnel et pour la concertation avec les acteurs. Chaque site d'aménagement doit pouvoir assumer une vocation, une programmation d'aménagement pour organiser et séquencer chaque secteur, chaque îlot urbain. Il s'agit en particulier de poser les infrastructures, réseaux ou équipements emblématiques fondateurs et identifiants de la marque de fabrique de l'Ecocité.

L'opinion publique et les détracteurs voient souvent dans les sociétés publiques locales

une mode, parfois des intentions suspectes : l'organisation d'un pouvoir concentré dans quelques mains, la possibilité de s'extraire des contrôles publics avec un statut de Société Anonyme, de susciter plus un empilement qu'une vraie mutualisation des moyens.

En fait, le statut de SPL présente de vrais avantages :

- Une réelle souplesse pour organiser des partenariats avec diverses parties publiques ou privées : ainsi en fonction des missions assignées à la SPL, celle-ci serait à même de créer un espace à l'intersection des prérogatives du TCO, des communes concernées, des bailleurs sociaux et des promoteurs privés: occuper ce «maillon manquant».
- La SPL offre à cet égard aux communes une plateforme plus neutre que le TCO : le contrat est la règle pour la SPL, par opposition à une déclaration d'intérêt communautaire au niveau du TCO (nécessairement plus solennelle et plus difficile à dénoncer) alors que le contrat est résiliable à tout moment, moyennant indemnités le cas échéant.
- Pour s'exonérer d'une mise en concurrence, si toutefois les conditions d'un contrôle du TCO sont bien respectées tant dans sa qualité d'actionnaire que dans son rôle de cocontractant, la SPL peut être assimilée à un service du TCO, d'où une grande proximité politique et technique. Autrement dit, le TCO doit organiser sa relation avec la SPL pour exercer les mêmes contrôles que ceux qu'il exercerait sur ses propres services.

Mais aussi des limites intrinsèques ...

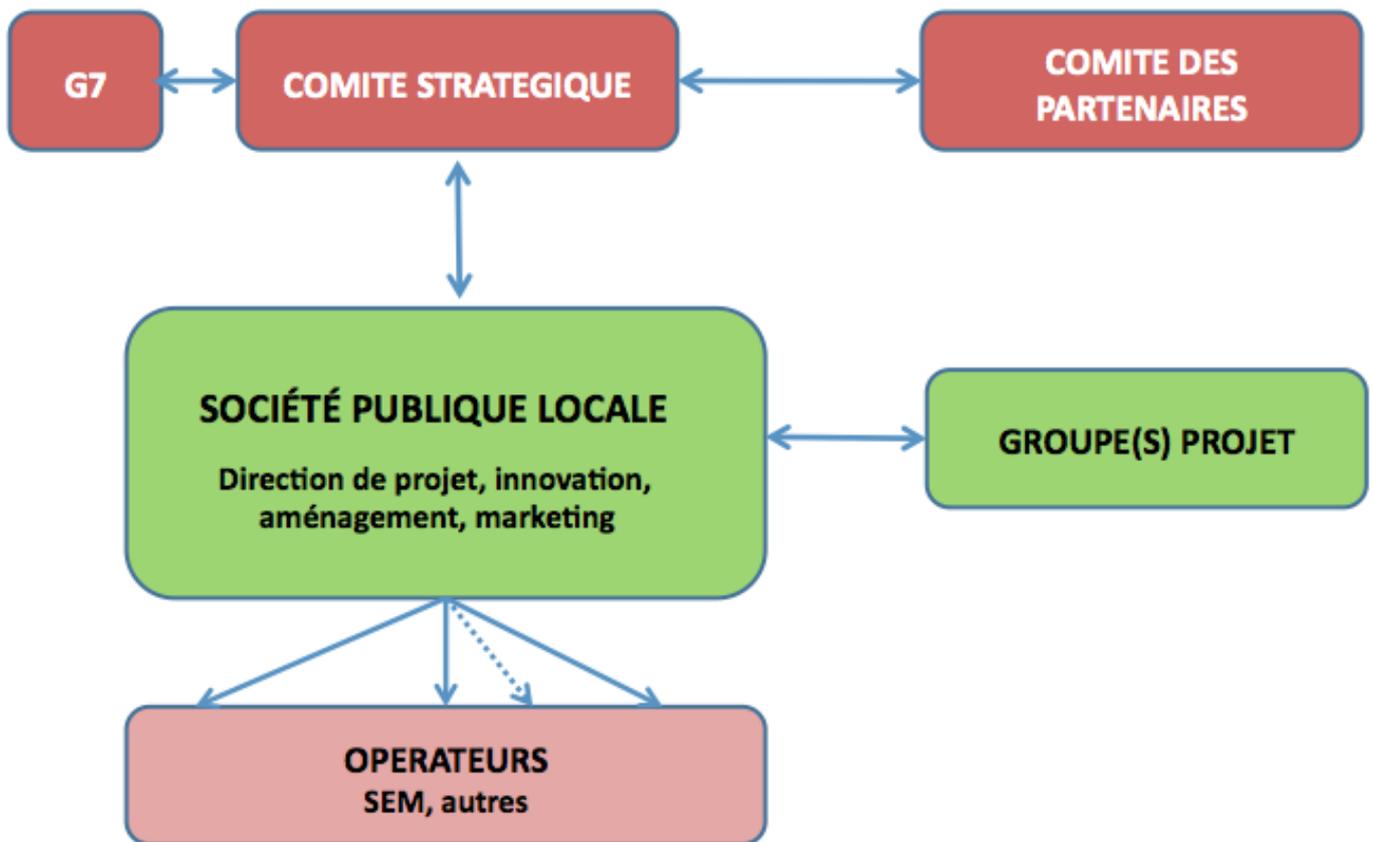
- La souplesse inhérente au statut de la SPL trouve ses limites dans le fait que la dispense de la mise en concurrence n'entraîne pas pour autant une liberté totale dans les relations contractuelles. En matière d'aménagement, comme en matière de délégation de services publics, le mandat de la loi MOP (conduite d'opération, AMO), la convention publique d'aménagement, les logiques d'affermage, de concession demeurent.
- La notion de «contrat in house» et de contrôle analogue s'estompe dans

les faits quand la SPL est dirigée par plusieurs collectivités actionnaires. Ce qui serait le cas en l'espèce avec le TCO, les trois communes, la Région... La structure s'exposerait dès lors au risque de générer un fonctionnement plus technocratique.

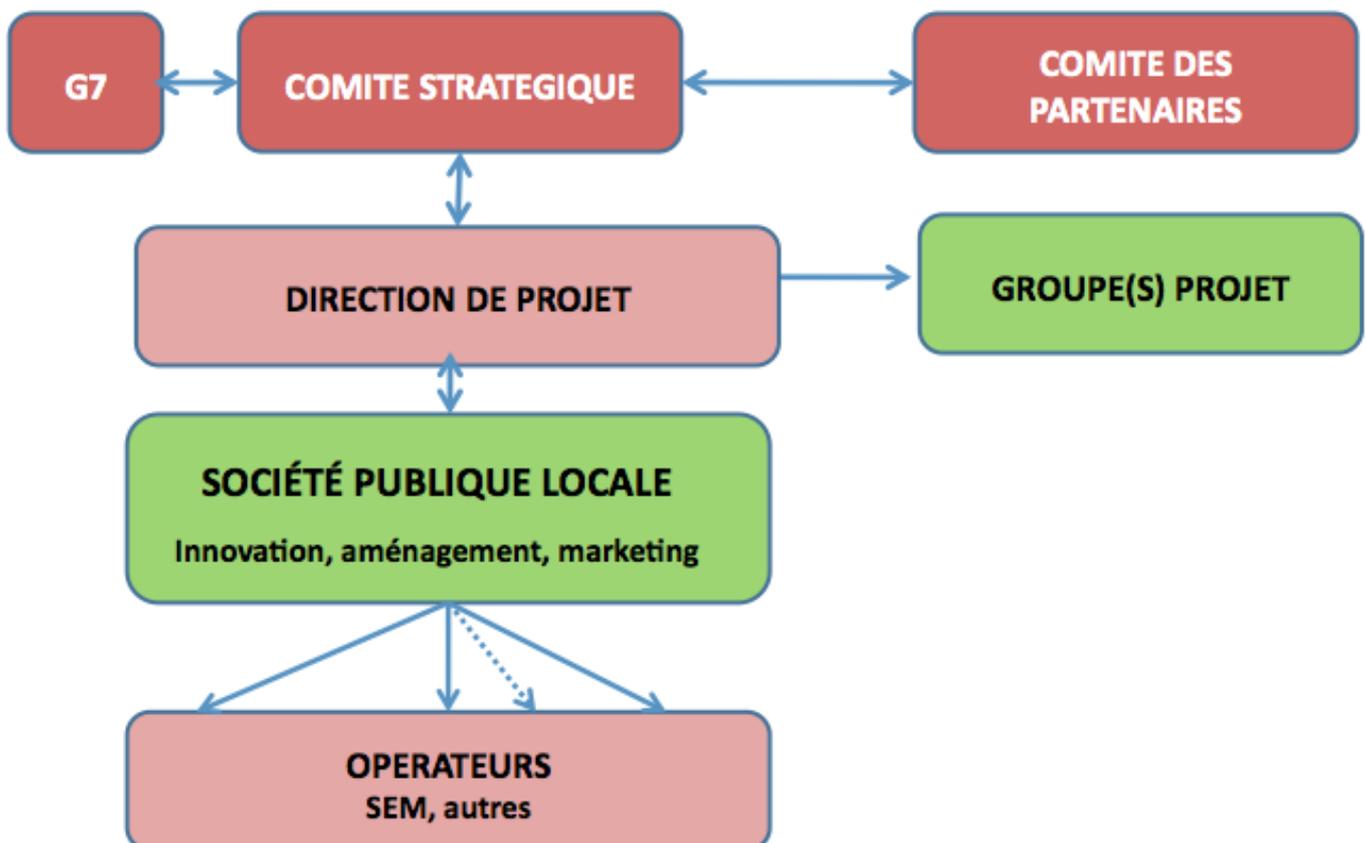
La conduite du grand projet Ecocités par la SPL ne dispense pas les différents maîtres d'ouvrages que sont le TCO, les communes et la Région éventuellement, de disposer d'une véritable mission de pilotage de projet, indépendante de la SPL et des opérateurs, à l'instar des missions d'OPC sur les chantiers qui ne rendent compte qu'au maître d'ouvrage. Cette mission pourrait également participer à l'exercice du contrôle analogue des collectivités actionnaires, pour sécuriser les relations avec la SPL. Cette garantie est de nature à favoriser les commandes que les communes pourraient passer à la SPL, d'où la proposition d'une consultation à lancer en groupement de commandes avec les villes pour garder un équilibre dans la relation entre la mission de pilotage et les différents donneurs d'ordre.

Le TCO fort de ses compétences déléguées par les communes (qualité d'expropriant, personne responsable de l'accord-cadre) ou découlant de la loi (SCOT, Autorité organisatrice des transports urbains) reste un ensemble. A ce titre et sur le périmètre de l'Ecocité, le TCO est doté d'un certain nombre de missions et de compétences d'intérêt communautaire (personne responsable de l'accord-cadre, expropriation de la zone de Cambaie, SCOT). Cette hiérarchie de projets urbains permet d'identifier les niveaux d'objet et la nature des opérations à mener selon leur échelle, et donc les collectivités de référence.

Le TCO dispose d'un savoir-faire en matière de planification stratégique et de programmation urbaine. Le niveau de la planification opérationnelle et des programmes d'opérations reste de la compétence des communes sauf cas de délégation consentie comme dans le cas de ZAC d'intérêt communautaire. Par ailleurs le TCO comme administration est plutôt diligent au vu de la passation de l'accord-cadre, le lancement de la DUP et des procédures d'expropriation dans des temps très contraints.



*Les deux options d'organisation*



Au-delà de la clarification juridique et administrative de l'outil nécessaire quelle mise en œuvre opérationnelle dès 2016 ?

Il résulte de la lecture conjuguée des documents produits tant par l'équipe Ecocité que par les autres services du TCO qu'on pourrait activer une approche opérationnelle autour d'une double démarche :

a) donner corps à l'idée d'une Ecocité insulaire et tropicale dans une vision de concepteur du projet urbain avec de l'innovation, de l'exemplarité qui susciteraient une attention particulière des observateurs, des investisseurs et des financeurs.

b) adopter au nom d'une opérationnalité immédiate, une posture d'opérateur urbain dans un processus programmatique, avec une planification opérationnelle et un phasage des projets. Cette posture serait conforme au souhait des élus d'un passage rapide à l'acte.

Le phasage pourrait être articulé sur trois grandes séquences :

Lancer le processus de création de la SPL : des statuts, un objet, un capital, des collectivités actionnaires, des délibérations en rappelant que des statuts adoptés ne valent pas transfert de compétences ou de missions : il convient à cet effet d'établir le cadre contractuel «in house». Et si la SPL ne devait pas être retenue, le TCO lui-même pourrait se placer dans un cadre contractuel (convention de coopération ou de mutualisation) avec une commune membre pour des opérations données sans avoir à activer le mécanisme de la déclaration d'intérêt communautaire.

Confier à la SPL la conduite du projet «Ecocité» sous la forme d'un contrat-cadre qui dresserait le cadre général du grand projet urbain avec la perspective pour le TCO, comme pour les communes membres concernées, de passer au moment opportun des conventions d'application selon les dispositions des mandats de la loi MOP. Il s'agit de s'assurer que le TCO dispose bien lui-même des compétences statutaires ou d'intérêt communautaire lui permettant de passer commande à sa SPL. En effet, les communes restent encore maîtresses de l'aménagement et de l'urbanisme opérationnels.

La lecture du plan-guide et des démarches en cours au sein de la communauté d'agglomération permet d'identifier ce qui pourrait rester dans le TCO car relevant de la maîtrise d'ouvrage et ce qui pourrait être confié à la SPL, si toutefois les communes concernées encore compétentes en la matière le valident.

Le chemin à suivre est donc étroit, entre une juste ambition à l'égard d'un site et d'une opportunité exceptionnels et la nécessité de réalisme et de lucidité face à des défis de gouvernance politique, de crise financière et des attentes de la population.

## Réflexions et éventualités de montages juridiques

	Société Publique Locale (SPL) et SPLA	Établissement Public d'Aménagement (EPA)	Société d'Économie Mixte Locale (SEML)	Société d'Économie Mixte à Opération Unique (SEMOP)
<b>Forme</b>	Société anonyme à capitaux publics	Personne morale de droit public	Société anonyme à capitaux publics et privés	Société anonyme à capitaux publics et privés
<b>Objet social</b>	<p><u>SPL</u> : aménagement, immobilier, exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial + toute activité d'intérêt général</p> <p><u>SPLA</u> : aménagement</p>	Favoriser l'aménagement et développement durable de territoires présentant un caractère d'intérêt national --> outil des OIN	<p>Aménagement, construction (par ex, immobilier d'entreprise), exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial + activités d'intérêt général</p> <p>Gestion et valorisation des aéroports civils, ports autonomes, immeubles classés ou inscrits, télévisions locales, opérations relatives à des équipements hospitaliers ou médicaux sociaux.</p>	Opération de construction, développement du logement ou d'aménagement, gestion d'un service public (pas forcément industriel ou commercial), toute opération d'intérêt général relevant de la compétence de la CT ou du groupement, sauf missions de souveraineté.
<b>Missions</b>	Cf supra	Aménagement, renouvellement urbain développement économique, Respect diversité des fonctions urbaines, mixité sociale, protection de l'environnement.	Réalisation d'opérations d'aménagement.	Cf supra
<b>Evolutivité du projet</b>	SPLA : Oui! Evolution projets et missions sans effets sur relation contractuelle CT-SPLA	Incertain.	Oui ! Modification des statuts donc de l'objet par l'AGE (majorité des deux tiers).	Non ! Impossibilité de modifier la mission pendant toute la durée du contrat. N'exécute que l'objet et contrat attribué par la personne publique
<b>Acteurs, actionnaires et partenariats</b>	<p>minimum 2 collectivités actionnaires</p> <p>Capital = 100% aux CT et leurs groupements</p> <p>Interventions au profit des seuls actionnaires</p> <p>Impossibilité de créer des filiales et de prendre des participations</p> <p><u>SPLA</u> : une des CT doit être majoritaire</p>	État décisionnaire	<p>Minimum 7 associés. CT et leurs groupements + associés personnes publiques ou personnes privées</p> <p>Capital = + de 50% aux CT et leurs groupements</p> <p>Création possible de filiales : 1ere condition : Toute prise de participation d'une SEML dans une société commerciale doit recueillir l'accord express des CT actionnaires disposant d'un siège au CA ou CS. 2ème condition : l'activité de la filiale doit être comparable ou complémentaire à l'activité de la SEML.</p>	<p>Minimum deux actionnaires. 1 seule CT ou groupement (entre 34 et 85% du capital) + 1 ou plusieurs opérateurs économiques.</p> <p>Pas de création de filiales, pas de participations dans d'autres sociétés.</p>
<b>Organes dirigeants</b>	CA : représentants des CT	<p>CA : Représentants de l'État, des CT et EPCI.</p> <p>Contrôle du préfet lorsque l'activité exercée dans le cadre de ce seul ressort territorial</p>	<p>Assemblées d'actionnaires.</p> <p>Directoire et Conseil de surveillance.</p> <p>CA : CT ont + de 50% des sièges. Toute CT a droit à un représentant au CA ou CS.</p>	<p>Personne publique dispose de la présidence au travers du représentant permanent désigné par l'assemblée délibérante de la CT.</p> <p>Sièges au CA ou CS attribués en proportion du capital.</p>
<b>Territorialité</b>	s limitées aux territoires des CT actionnaires	Quartier, ville, région Possibilité acquisitions foncières ou immobilières hors du périmètre sur autorisation préfet.	Semble pouvoir se réaliser sur l'ensemble du territoire.	Semble être sur le seul territoire de la collectivité car doit relever de la compétence de la CT

	Société Publique Locale (SPL) et SPLA	Établissement Public d'Aménagement (EPA)	Société d'Économie Mixte Locale (SEML)	Société d'Économie Mixte à Opération Unique (SEMOP)
<b>Contrôle par les CT</b>	CT actionnaires ont une maîtrise totale	Contrôle des CT faible : EPA créés à l'initiative de l'Etat puis précisé par décret en Conseil d'Etat	CT actionnaires doivent remettre un rapport écrit annuel. Contrôle d'un délégué spécial.  Contrôle important des CT : ont la majorité du capital et des droits de vote.	Présidence du CA ou CS confiée à un élu.
<b>Comptabilité</b>	privée	publique	privée	Privée
<b>Personnels</b>	Droit privé Droit public : détachement ou mise à disposition	Public	Droit privé  Fonctionnaires en détachement : droit privé Mise à disposition possible	Droit privé. Fonctionnaires, détachés ou mis à disposition
<b>Mise en concurrence et publicité</b>	pas de mise en concurrence pas de publicité	Pas de mise en concurrence Pas de publicité	Mise en concurrence et publicité	Publicité et mise en concurrence en amont pour le choix de l'opérateur économique
<b>Impôt sur les sociétés</b>	Oui	<i>Sans objet</i>	Oui	?
<b>Avantages</b>	Gain de temps Performance Transparence Sécurité Adaptabilité Contrôle <u>SPL</u> : Champ d'intervention étendu	Prérogatives de puissance publique, insaisissabilité des biens, avantages fiscaux.  Initiative importante : création ZAC, expropriation, préemption, etc.  Gain de temps (absence de mise en concurrence et publicité)	Souplesse & adaptabilité : modification des statuts assez simple, grandes possibilités d'opérations  Contrôle : CT gardent la main car ont plus de 50% du capital et des droits de vote.	Souplesse : deux actionnaires suffisent à créer SEMOP  Contrôle par CT : Présidence du CA ou CS confiée à un élu.
<b>Inconvénients</b>	Ne peuvent travailler que pour leurs actionnaires publics et sur leur territoire	Règles strictes : tutelle de l'Etat + comptabilité publique  Faible contrôle du projet par les CT  Absence d'initiative des CT	7 personnes minimum.  Nécessité d'un lien pour une prise de participation dans une filiale.  Délais de procédures relativement longs (publicité et mise en concurrence)	Rigidité : ne porte que sur une opération --> dissoute de plein droit au terme du contrat.  Création 2014 : pas de recul sur l'intérêt du portage et sa sécurité juridique  Délais de procédures relativement longs (publicité et mise en concurrence)
<b>Conclusion</b>	Réel contrôle des élus  SPL ou SPLA = sûrement une des meilleures solutions pour porter l'éco-cité de la Réunion.	Bien qu'adapté pour un projet d'envergure telle que l'éco-cité, l'EPA ne correspond pas suffisamment à la volonté des élus d'avoir le contrôle du projet.	Contrôle important des CT sur le projet.  La SEML serait un bon portage pour l'éco-cité de la Réunion.	Cette forme ne semble pas adaptée car dès le terme du contrat, la SEMOP est dissoute, donc si on souhaite faire évoluer l'opération, il faudra recréer une société.

## Glossaire

AGE : Assemblée Générale Extraordinaire  
 AOS : Autorisations d'occupation des sols  
 CA : Conseil d'Administration  
 CT : Collectivités territoriales  
 DSP : délégation de service public  
 RCL : Règle de la constructibilité limitée  
 SPLA : Société Publique Locale  
 d'Aménagement  
 OIN : Opération d'Intérêt Nation

### Autres montages juridiques existants mais semblant tout à fait inadaptés :

#### AFUP: Associations foncières urbaines de projet

Associations syndicales constituées entre propriétaires pour l'exécution de travaux ou d'opérations énumérés par la loi. Structure qui peut être placée sous surveillance administrative. Régime juridique des associations syndicales de propriétaires.

- Objet limité :

- » le remembrement de parcelles ;
- » le groupement de parcelles à finalité particulière ;
- » la construction, l'entretien et la gestion d'ouvrages d'intérêt collectif ;
- » interventions dans secteurs sauvegardés ou domaine de la restauration immobilière ;
- » certaines opérations de réaménagement menées en vue de la restructuration urbaine de grands ensembles ou de quartiers dégradés.

- Apport de la loi ALUR : possibilité pour la collectivité locale de délimiter des périmètres de projet destinés à la prise en charge d'une AFU (article L 332-13).

- Inconvénients :

- » L'AFU doit se limiter à un nombre raisonnable de propriétaires.
- » Le coût peut être important: la collectivité a intérêt à effectuer budget/ bilan des coûts supplémentaires en amont pour limiter les dépenses engendrée par l'AFU.  
 ⇒ Exemple: l'Association Foncière

#### **Semble inadapté pour l'ampleur du projet : les AFU concernent souvent des projets à configuration souvent parcellaire.**

#### **Lotissement soumis à permis d'aménager.**

Pour la réalisation d'un lotissement accompagné de la réalisation de voies, d'espaces ou d'équipements communs à plusieurs lots destinés à être bâtis et propres au lotissement (il s'agit d'équipements dont la réalisation est à la charge du lotisseur, ce qui constitue une garantie pour les acquéreurs de lots) ; ou situés dans un secteur sauvegardé ou un site classé, ou en instance de classement depuis le 1er avril 2014.

- Acteurs : lotisseur privé ou la collectivité
- Avantage: l'engagement financier est nul lorsque la collectivité n'est pas le lotisseur. Il peut être induit par la nécessité de réaliser des équipements collectifs.
- Inconvénient: faible diversité dans le projet final, risque d'un ensemble très homogène.

Exemple: Le lotissement innovant des coccinelles à Sainte-Croix-aux-Mines (Alsace)

#### **Rapidité de la procédure, mais faible diversité sur le projet final, risque d'obtenir un ensemble très standard et banalisé et des espaces publics réduits au minimum : ce n'est pas forcément l'objectif d'une cité durable qui promeut la diversité, l'innovation architecturale, l'utilisation d'énergies nouvelles, etc.**

#### **Projet Urbain Partenarial (PUP)**

Nouvel outil de financement des opérations d'aménagement (loi du 25 mars 2009) : mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion à s'intègre bien aux objectifs 2015-2020 du Gouvernement pour les régions d'Outre-mer, en particulier pour la Réunion où l'objectif est la réhabilitation sociale.

Utilité :

- Signer avec les partenaires (propriétaires desterrains, aménageurs, constructeurs) une convention : > programme des équipements publics > conditions de leur prise en charge
- Mis en œuvre par voie conventionnelle
- Crée une souplesse contractuelle tout en garantissant une sécurité juridique et un cadre transparent pour les opérations d'initiative privée

Inconvénients :

- Avec la grande liberté laissée aux signataires, la pertinence de la convention se mesurera selon sa précision, sa clarté et la bonne foi des parties.
- Procédure récente : pas de preuve concrète sur son efficacité.
- Le PUP exige l'accord des propriétaires des terrains sur lesquels une opération est envisagée, ce qui signifie aussi qu'il est libre de refuser tout projet et de bloquer des intentions communales.

**S'adapte très bien aux projets qui requiert des investissements minimes = ce qui n'est pas le cas ici, concevoir quartier/ville durable représente un investissement important.**

#### **Contrat développement territorial**

- A l'image de celui créé pour l'opération du Grand Paris. Un contrat pour la fixation des objectifs et la détermination des opérations d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet + un contrat global pour la réalisation de toutes les opérations. Porte sur le territoire d'au moins deux communes et sans enclave. La liste des communes est fixée dans le contrat. Les objectifs sont définis entre le préfet de région et les communes et EPCI suivant les compétences transférées. Désignation d'un comité de pilotage.
- Évaluation environnementale.
- Organisation d'une enquête publique.
- Mission de préfiguration : chargée de préparer un diagnostic général sur le projet, évaluer l'intérêt du projet, définir le périmètre du projet.

**Portage inédit créé exclusivement pour le Grand Paris = à voir si applicable**

**au projet de la Réunion avec les retours d'expérience de Paris.**

#### **SAS: Société par Action Simplifiée**

Société commerciale offrant aux actionnaires une grande liberté d'organisation (définie par les statuts) en comparaison avec la société anonyme (SA) ou la SARL. Simple volonté commune des associés fixée au sein des statuts : modalités des décisions collectives, nomination des dirigeants, etc. Exemple: SAS d'architecture, d'urbanisme.

**Non approprié au projet de l'écocité à la Réunion : pas adapté à la volonté de la collectivité d'avoir la mainmise sur les opérations.**

#### **PLOM: Plan Logement d'Outre-Mer**

Plan élaboré avec 13 partenaires et décliné en accords territoriaux à visée la réhabilitation du parc social de la Réunion. Ce n'est pas vraiment un portage juridique, surtout un cadre d'intervention fixé par l'État.

## Efficiences énergétique des immeubles et de la ville : leviers de durabilité

Décarbonné : passer du complexe au simple avec compteurs simplifiés émettant seulement un signal vert ou rouge pour avertir sur la consommation d'eau ou la qualité et température de l'air.

Gestion de « tous les usages », et non seulement les 5 usages réglementaires que sont le chauffage, le rafraîchissement, l'éclairage, l'eau chaude sanitaire et les auxiliaires. N'oublions pas les autres postes consommateurs comme les appareils ménagers, TV et PC, modems et box,

De l'appartement à l'immeuble, de l'îlot au quartier = de la maison passive à l'immeuble à énergie positive connectés aux réseaux intégrés d'énergie – problème du prix de la construction. Performance globale de l'immeuble neuf, mais qu'advient-il du stock existant ? Des maisons passives (et plus rarement « à énergie positive ») existent déjà par milliers en Allemagne et Suisse, ayant largement démontré que les solutions techniques existent.

Une part importante du Tiers-monde est proche de l'Équateur. La construction de maisons à énergie positive y serait un facteur de développement durable

Un des défis du XXI<sup>e</sup> siècle, et pour une construction durable, sera d'adapter au bâti ancien une partie des progrès permis par l'approche «à énergie positive», tout en la croisant à une approche «à biodiversité positive» La transition énergétique, via notamment les smart grids permet à des habitants, entreprises et collectivités de mutualiser leurs moyens pour qu'une collectivité ou un territoire devienne lui-même positif en énergie (thermique ou électrique). C'est une dimension de la soutenabilité du développement et de l'excellence environnementale. Les grands principes pour atteindre cet objectif sont :

1. Une conception bioclimatique de l'édifice ou de la maison (compacité, orientations, traitement des façades par

orientation, apport de lumière naturelle) permet d'approcher, à moindre coût, cet objectif.

2. Une forte isolation thermique réduira considérablement les besoins en chauffage comme en climatisation. Cette isolation peut être extérieure en cas de façades maçonnées ou béton pour préserver l'inertie ou répartie en cas de construction de façades à ossature bois; elle permet d'éliminer la plupart des ponts thermiques. Ou elle peut être intérieure avec l'utilisation de rupteurs thermiques afin de traiter tous les ponts thermiques.
3. Une parfaite étanchéité à l'air de l'enveloppe extérieure et des réseaux. En plus de limiter les pertes de chaleur par des fuites d'air directes, cette mesure permet de garantir la meilleure pérennité du bâtiment à terme (isolants, structure...).
4. Une bonne performance des équipements techniques (éclairage, chaudière, pompe...) et étudiés pour obtenir le meilleur rendement (pas de surdimensionnement).
5. C'est seulement ensuite que la question du mode de chauffage se pose. Gaz, bois, géothermie (électrique), pompe à chaleur (électrique), etc. La réglementation impose, au-delà d'une certaine surface, une étude comparative sur 20 ans des différents moyens de chauffage à disposition en considérant les augmentations prédites du coût des énergies. Elle impose également une possibilité de réversibilité du mode de chauffage.
6. Les énergies renouvelables, bien que très vertueuses, n'apportent que de faibles économies en comparaison des points sus-cités. Il faut préciser que la pose de capteurs photovoltaïques ne réduit pas les consommations d'un bâtiment et que les capteurs pour l'eau chaude sanitaire doivent être bien dimensionnés pour ne pas surchauffer et donc se dégrader en été. L'arrivée sur le marché des tubes sous vide pour la production d'ECS et de chauffage basse température devrait améliorer la durée d'utilisation des panneaux.

La conception d'un habitat à énergie positive reprend généralement les grands principes de la maison passive, en y ajoutant des éléments de productions d'énergie :

1. Isolation thermique renforcée, fenêtres de grande qualité ;
2. Suppression des ponts thermiques et isolation par l'extérieur ;
3. Excellente étanchéité à l'air ;
4. Forte limitation des déperditions thermiques par renouvellement d'air via une ventilation double flux avec récupération de chaleur sur air vicié ;
5. Captation optimale de l'énergie solaire de manière passive ;
6. Protections solaires et dispositifs de rafraîchissement passifs ;
7. Limitation des consommations d'énergie des appareils ménagers ;
8. Équipement en moyens de captage ou production d'énergie (capteur photovoltaïque, capteur solaire thermique, aérogénérateur, pompe à chaleur sur nappe, freecooling par plancher rayonnant, rafraîchissement adiabatique, sondes géothermiques verticales, etc.)
9. Récupération et utilisation optimales des eaux pluviales.
10. Épuration naturelle par lagunage ou phytoremédiation.

## L'INTA

### L'INTA lieu de convergence des compétences urbaines

Association à but non lucratif fondée en 1974 comme l'Association internationale des villes nouvelles

Avec mission d'organiser l'échange d'expériences et de pratiques entre ses membres, acteurs publics et privés de l'urbain réunis dans un réseau international qualifié de praticiens

Des décideurs et praticiens actifs et engagés dans la mise en œuvre des politiques de développement urbain durable, à toutes les échelles de territoires et de gouvernance

#### *Un réseau global et actif*

4 000 membres, associés et partenaires dans 100 pays

5 catégories d'adhérents:

Pouvoirs publics, gouvernements et leurs agences

Collectivités locales et territoriales, à tous les niveaux

Entreprises publiques et privées

Institutions universitaires, écoles d'architecture et d'ingénieurs

Professionnels: architectes, urbanistes, ingénieurs, développeurs, promoteurs etc.

#### *Qu'est un panel de l'INTA ?*

Un panel de l'INTA est un service aux membres de l'INTA rendu par d'autres membres de l'INTA

Un panel n'est donc pas un travail de consultants, mais de praticiens qui donnent leur temps pour partager leurs pratiques et expériences professionnelles

Un panel est un acte de prospective qui permet de voir autrement, et ensemble, les enjeux et les options du développement territorial durable

#### *Précautions de méthode*

Travail partiel, limité dans le temps et dans l'acquisition des informations

Des impressions enrichies par la qualité et la sincérité des acteurs locaux rencontrés

Le rejet de toute forme d'acculturation, de transfert de modèles, de leçons donnée ou d'appropriation

Le travail du panel n'a aucun statut réglementaire et ne s'inscrit pas dans un processus institutionnel de planification ou d'aménagement : c'est une grille de lecture des conditions de réussite de l'évolution d'un territoire

### Un panel pluridisciplinaire

#### **Bénédicte ANIORTE**

Diplômée de l'École d'Architecture de Marseille-Luminy, diplômée de IIEP Paris et DESS Urbanisme Aménagement et Développement Local, Bénédicte Aniorte est depuis septembre 2012 chef de projets auprès de la RATP, Département de la Valorisation des Achats et de la Logistique, Unité Valorisation et Administration du Domaine. A ce titre elle est responsable de la mise au point du montage juridique, technique et financier de projets complexes – pilotage des études amont (études urbaines, faisabilités, études générales...) – préparation des dossiers de vente des droits à construire.

De 2003 à 2012 Bénédicte était responsable d'opérations pour des Equipements Recevant du Public à la SAEM Val-de-Seine Aménagement, ZAC Seguin Rives-de-Seine, Boulogne-Billancourt Mission transversale d'animation et de suivi de la démarche de développement durable sur la ZAC: suivi environnemental des opérations depuis la phase concours, des certifications environnementales, rédaction des préconisations contractuelles pour les bâtiments, mise au point et suivi des chantiers verts, audits sur les bâtiments en phase exploitation, participation aux appels à projets, communication et présentations à l'extérieur, etc. En tant que chargée d'études: suivi de la coordination architecturale et de l'intégration urbaine des projets sur les macros lots de l'opération.

#### **Pascal CARRE**

Pascal Carré a, à la fois, une longue expérience de la promotion immobilière privée et des politiques publiques de développement urbain.

Après un début de carrière dans la presse d'entreprises et de collectivités locales, Pascal a été directeur de cabinet du maire d'une commune de l'agglomération lyonnaise où il a joué un rôle important dans

la mise en œuvre du renouvellement urbain du centre ville, l'impulsion et le pilotage d'un nouveau centre urbain et commercial, les négociations des contrat de ville avec les partenaires institutionnels.

Dans le privé, Pascal Carré a été directeur régional Rhône Alpes du groupe ING Real Estate Development (40 000 m2 de logement et 29 000 m2 de bureaux) ; depuis 2011 il est directeur de la filiale Rhône Alpes et Aix les Bains du groupe Constructa Promotion où ses attributions comprennent notamment la recherche foncière, la maîtrise d'ouvrage, l'organisation et pilotage de l'équipe promotion, ...

#### **Clotilde CAZAMAJOUR**

Maîtrise de droit public et communautaire, DESS de droit de la santé, DEA de droit public, Études doctorales en droit public de l'Université Montesquieu Bordeaux IV, Clotilde Cazamajour est avocate et depuis 1997 fondatrice et présidente de la SELAS d'avocats Cazamajour & Urbanlaw qui apporte à ses clients un accompagnement sur mesure sur plusieurs thématiques :

Droit foncier, urbanisme immobilier : droit de l'urbanisme (réglementaire et opérationnel), aménagement, droit pénal de l'urbanisme, immeubles classés, ERP, IGH, droit de l'aménagement publics, domaine public et privé, droit de l'expropriation et des préemptions, droit des travaux publics, cessions et locations d'immeubles, copropriétés, droit de la construction, servitudes et bornages, gestion et transactions immobilières, responsabilité des professionnels de l'immobiliers etc.

Droit de l'environnement : ICPE (régimes, autorisation, enregistrement, déclaration), mines et carrières, sites et sols pollués, déchets, eau, air, espèces protégées, grands projets d'infrastructures, PIG, DUP, énergies nouvelles et développement durable.

Droit public et privé des affaires : droit privé des contrats et des obligations, recouvrement de créances, ingénierie juridique collectivités et établissements publics (constitution, fusion, etc.), marchés publics, DSP, PPP, montages complexes, concessions d'aménagement, concessions de travaux, etc.

Clotilde est professeur en droit de l'environnement et en droit de l'urbanisme à l'ICH\* Bordeaux – CNAM Aquitaine, professeur en droit de l'environnement et en droit de l'urbanisme à la KEDGE Business School, arbitre et conseil en arbitrage, formatrice en droit de l'urbanisme et de l'environnement.

### **Henry CHABERT**

Henry Chabert est consultant en affaires urbaines. Ancien député français et européen, Henry Chabert est a été adjoint au maire de Lyon et vice président de la Communauté urbaine de Lyon, directeur général de l'établissement public d'aménagement de l'Étang de Berre. Il a été l'initiateur à Lyon, du Plan Lumière en 1989 et des Fêtes des Lumières en 1999. Il est diplômé de l'École de Supérieure de Commerce de Lyon et de l'Institut des Hautes Finances. Henry Chabert est président honoraire de l'INTA.

### **Maurice CHARRIER**

Élu au conseil municipal de Vaulx-en-Velin en 1977, adjoint à l'urbanisme de 1977 à 1983, il devient premier adjoint en 1983. Maire de Vaulx-en-Velin depuis le 16 décembre 1985, réélu en 1989, en 1995, en 2001 et 2008. Démission de son poste de Maire en avril 2009 mais reste Conseiller Municipal, Vice-président du Grand Lyon. Conseiller Général du Rhône de mars 1992 à mars 2004. Conseiller du Grand Lyon (Courly), il a occupé de septembre 1995 à mars 2001 le poste de vice-président de la Communauté Urbaine de Lyon chargé de l'Urbanisme Commercial. De mars 2001 à décembre 2003, il est vice-président de la Communauté Urbaine de Lyon chargé de la Politique de la Ville puis en charge de l'Urbanisme et de la Politique d'Aménagement du Territoire. De 2008 à 2013 Maurice est vice-président de l'INTA, délégué Europe. En avril 2008, Maurice Charrier est vice-président du Grand Lyon, en charge de la Politique de la Ville et de la Cohésion Sociale, membre du Bureau du Conseil National des Villes. En 2014 Maurice Charrier n'a pas souhaité renouveler ses mandats politiques. Il a été élu président de l'INTA en 2013 pour un mandat de 3 ans.

### **Lola DAVIDSON**

Titulaire d'un master en urbanisme et aménagement, Lola a également une maîtrise en géographie humaine et une maîtrise en mathématiques appliquées. Elle a travaillé en cabinet d'architecte sur les centralités métropolitaines, le renouveau urbain, la mixité sociale et le développement durable. Elle a été chef de projet sur les transports en commun et modes doux dans les Hauts de Seine. Elle a aussi mené des études et projets sur la politique foncière, le logement spontané et les espaces publics dans les quartiers précaires au sein d'une ONG péruvienne. Elle est Secrétaire général adjointe au sein du Secrétariat international de l'INTA où elle coordonne les Communautés de Compétences et les différents programmes de l'Association.

### **Gilbert EMONT**

Gilbert Emont a une carrière menée essentiellement dans le secteur immobilier. Aujourd'hui membre du conseil scientifique de la Fondation Palladio, directeur de l'Institut Palladio des Hautes Etudes sur l'Immobilier et la Cité, Gilbert a été Senior Advisor, chercheur associé de l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF), en charge de l'immobilier résidentiel; Gilbert a occupé le poste de directeur Ville & Territoire puis Investissement & Participations, au département d'investissement d'intérêt général de la Caisse des Dépôts. Il a été également président de CDC Projets Urbains, membre du Conseil Scientifique de l'IEIF, membre du Club de l'immobilier. Gilbert Emont a dirigé le pôle Immobilier de la Compagnie Financière Eulia et PDG de SCIC Amo, devenu SCI Développement SA ; enfin Gilbert a été président de Sociétés HLM du groupe SCIC Auvergne et Aquitaine. Il est l'auteur de nombreuses publications, interventions ou participations à des colloques sur l'urbanisme, l'habitat, le logement, les territoires...

### **Jacques GALLY**

Jacques Gally, a une grande expérience des opérations complexes d'urbanisme. Cette expérience est à la fois opérationnelle, notamment par les responsabilités exercées en France (à la Caisse des Dépôts ou dans les Villes nouvelles), mais aussi par

les nombreuses directions de projets d'assistance à Maîtrise d'Ouvrage (en France ou à l'internationale : Maîtrises d'Ouvrage publiques - États, Collectivités régionales et locales - et sociétés parapubliques et privées)

Aujourd'hui conseiller international en urbanisme et en aménagement des territoires Jacques Gally a fait une grande partie de sa carrière dans les Établissements publics d'aménagement des villes nouvelles notamment Villeneuve d'Asq, Saint-Quentin-en-Yvelines et Marne La Vallée auprès de l'Épamarne et Épafrance. Dans ces fonctions de directeur général adjoint, Jacques a été responsable du bureau des Relations Humaines, des Services Généraux, du Bureau des marchés publics, des deux Conseils d'administration Épamarne et Épafrance et de la Direction Financière rattachée au Secrétariat général. Directeur de l'Aménagement il était responsable de la mise au point et du suivi des opérations d'aménagement. Interlocuteur privilégié des collectivités locales et des services de l'État. Chargé en particulier de veiller à la cohérence programmatique des Zones d'Aménagement Concertées et à l'établissement et au suivi de l'équilibre de leurs bilans financiers.

En fonction auprès du Secrétariat Général du Groupe Central des Villes Nouvelles, il avait pour attributions générales la tutelle des Établissements Publics d'Aménagement et des Sociétés d'Économie Mixte créées par l'État : programmation des crédits de l'État ; modalités de fonctionnement institutionnel, juridique et financière des Établissements et Sociétés ; mise en œuvre des politiques foncières ; participation aux travaux des contrats de Plan État-Région ; valorisation des démarches innovantes, actions d'information et de publication ; coopération internationale.

Jacques Gally avait en outre l'attribution particulière de la coopération internationale comme Secrétaire Général du Groupement d'Intérêt Economique des Villes Nouvelles - GIEVNF ayant pour objet de faire connaître à l'étranger le savoir-faire de ses membres et d'y conduire des missions de coopération et d'assistance, de conseil et d'expertise. A ce titre il est intervenu dans une quarantaine de pays en Asie, Afrique, Europe centrale et de l'Est. Formateur dans le cadre des missions du GIE à l'étranger. Actions de formations

en France, pour le compte de l'I.I.A.P., l'E.N.P.C., l'E.N.T.P.E., l'I.U.T. de Compiègne, d'Universités, d'Écoles d'Architectures et de Ministères

### **Christine LOR**

Christine a commencé sa vie professionnelle à l'Éducation Nationale puis a rempli pendant une quinzaine d'années différentes missions dans une grande collectivité territoriale, où elle a travaillé au service des collectivités locales et des élus, avec l'Etat pour élaborer un schéma de formations et réaliser un programme d'investissement public, construction et rénovation d'équipements scolaires et universitaires de plus de 3 milliards d'euros – une partie étant traitée en PPP. A ce titre, elle a participé à près de 200 jurys de choix de concepteur et concepteur /constructeur. Elle a ensuite rejoint la RATP où pendant une dizaine d'années, elle a successivement été en charge des relations institutionnelles au Cabinet du Président – Parlements français et européen, associations - des partenariats institutionnels au département de la Stratégie, de la communication à la Direction Générale du Développement et de la politique de la ville. Elle a conseillé le Directeur Général au Développement du Groupe RATP qui rassemble la maison mère RATP et les filiales d'ingénierie (Systra) et d'exploitation/maintenance des systèmes de transport en commun. Dans son dernier poste, Christine Lor était en charge des relations avec les acteurs économiques régionaux pour faire aboutir les grands projets d'infrastructures de transport de la RATP.

Son intérêt pour l'architecture et l'aménagement lui a valu d'être élue présidente d'une École d'architecture parisienne. Elle a également été élue municipale en ville nouvelle. Christine est diplômée de Lettres modernes de l'Université de Grenoble. Elle est aujourd'hui conseillère du président de l'INTA en charge des relations avec les membres français de l'association.

### **Jacques MARSAUD**

Licencié en Droit public de l'Université de Tours, diplômé d'Études supérieures de Droit public spécialité Aménagement de l'Université de Poitiers et diplômé de l'Institut des Études Territoriales de Fontainebleau,

Jacques Marsaud a occupé les fonctions de Directeur du service municipal d'urbanisme de la ville de Saint-Pierre-des-Corps (Indre-et-Loire) 20 000 habitants; Secrétaire Général de la ville de Noisy-le-Sec (Seine-Saint-Denis) 40 000 habitants; Directeur Général des Services de la ville de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis); Directeur Général Adjoint à la Régie Autonome des Transports Parisiens, en charge du pôle du développement et politique de la ville. A ce titre : Président-Directeur Général de RATP-Développement (France et International), Président de la SA HLM Logis-Transports, Président de la SEDP (Société de valorisation immobilière et d'aménagement), Co-Président du GIE Ville et Transports.

De 2004 à 2008 Jacques Marsaud est Directeur Général des Services du département du Val-de-Marne, 140 000 habitants, puis jusqu'en 2014 Directeur Général des Services de la Communauté d'Agglomération de Plaine Commune (Seine Saint Denis) 400 000 habitants.

### **Bernard ROTH**

**Bernard Roth a une longue carrière** professionnelle consacrée donner du sens au bâti et à la maîtrise d'ouvrage, l'enseignement, et la recherche.

Maîtrise d'ouvrage urbaine : successivement président directeur général de Cogedim Paris (filiale de Paribas), George V Promotion (groupe Nexity), Promaffine (groupe Affine) et en 2009 président fondateur de Périclès Développement. Maîtrise d'ouvrage d'environ 800.000 m<sup>2</sup> de réalisations immobilières de 1971 à 2013 avec notamment : Guy Autran, Anthony Béchu, Jean Claude Bernard, Emmanuel Besnard-Bernadac, Pierre Louis Carlier, Henri Ciriani, Jean Claude Daufresne, Bernard Desmoulins, Fabrice Dusapin, Adrien Fainsilber, Patricia Leboucq, Michel Macary, Dominique Montassut, Daniel Montault, Jean Nouvel, Christian de Portzamparc, Bernard Reichen, Jean Pierre Robert, Emmanuel Sauvage, Kenzo Tange, Jean Paul Viguier.

Enseignement et recherche : transmettre le savoir (droit, finance, environnement) et éveiller les sensibilités (enjeux architecturaux, urbanistiques et environnementaux). Organisateur et animateur, pendant 16 ans, de deux sessions annuelles consacrées à la maîtrise d'ouvrage privée de la Formation

permanente de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Chargé du cours « Financiarisation et Développement Durable, Maîtrise d'Ouvrage et Architecture » au Master « Urbanisme » de Sciences Po, de 1997 à 2011. Cofondateur en 2006, avec François de Mazières, président de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine, et animateur du Cycle de formation professionnelle « Architecture et Maîtrise d'Ouvrage » (CAMO) à l'École de Chaillot. Cofondateur du Cycle « Travailler avec la Maîtrise d'Ouvrage » (TAMO) enseigné depuis 2012 (HMONP) à l'École Nationale d'architecture de Paris Val de Seine, à l'École d'Architecture de la Ville et des Territoires de Marne la Vallée et en projet à l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles.

Bernard Roth est également président d'honneur de l'Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (A.M.O.) : défense et diffusion de la qualité architecturale; conférences, visites, voyages, prix d'architecture annuel, formation ; administrateur et membre du Comité exécutif de la Fondation Palladio ; membre de la Commission Règlementation Bâtiment Responsable RBR 2020 du Plan Bâtiment Durable.

### **Michel SUDARSKIS**

Michel Sudarskis a commencé sa carrière dans les services extérieurs du ministère des Finances, en charge de la politique régionale de la région parisienne. Puis il a rejoint à Milan l'Institut international de gestion de la technologie comme responsable de la politique de transferts technologiques pour le développement urbain. Pendant plus de dix ans Michel Sudarskis a administré les programmes civils de coopération scientifique, environnementale et sur les enjeux de la société moderne de l'OTAN à Bruxelles. Comme secrétaire général de l'association internationale du développement urbain – INTA, il anime le programme d'échange et de transfert de savoir-faire dans la plupart des domaines du développement urbain : villes nouvelles, régénération urbaine, mobilité, stratégies métropolitaines, clusters, créativité et innovation pour la ville, logement et services urbains, urbanisme durable, financement du développement urbain, rénovation des centres historiques, tourisme

et loisirs comme leviers de développement et de l'intégration urbaine, etc.

Michel Sudarskis est docteur d'État en sciences politiques, Dess d'économie et a reçu de nombreux prix universitaires en statistiques et en économie.



International Urban  
Development Association

Association Internationale  
du Développement Urbain

**INTA**

**International Urban Development Association  
Association Internationale du Développement Urbain**

18 rue Daval 75011 Paris, France

Office contact: + 33 1 58 30 34 52

Membership and secretariat: +31 6 34 02 90 45

Email: [intainfo@inta-net.org](mailto:intainfo@inta-net.org)

Website: [www.inta-aivn.org](http://www.inta-aivn.org)