

# REDYNAMISATION PAR LE PROJET URBAIN

STRATÉGIES INNOVANTES

PROJET PILOTE METROPOLIS

metropolis ●

BRUXE  
LES

LYON

MONTE

PARIS

# REDYNAMISATION PAR LE PROJET URBAIN STRATÉGIES INNOVANTES PROJET PILOTE METROPOLIS

## METROPOLIS

Metropolis réunit 138 gouvernements des agglomérations urbaines du monde entier. Avec 35 ans d'histoire, l'association est aujourd'hui le lieu de convergence de l'expertise mondiale en matière de gouvernance métropolitaine. Metropolis permet de trouver des réponses communes aux défis de la métropolisation, de faire entendre les voix des métropoles sur la scène mondiale et de développer des capacités pour délivrer des services et politiques publiques.

## metropolis ●

---

### MEMBRES ASSOCIÉS

**BELGIQUE, BRUXELLES**  
Région de Bruxelles-capitale,  
Représenté par urban.brussels



**CANADA, MONTRÉAL**  
Ville de Montréal



**FRANCE, LYON**  
Métropole de Lyon



### PARTENAIRES ASSOCIÉS

**FRANCE, PARIS**  
Région Île-de-France  
Institut Paris Région



**BELGIQUE, BRUXELLES**  
Metrolab/LOCI-UCL  
Metrolab/ULB



**CANADA, MONTRÉAL**  
UQAM



**FRANCE, LYON**  
Agence d'Urbanisme de l'aire  
métropolitaine Lyonnaise



Cette démarche, portée par urban.brussels de la Région de Bruxelles-Capitale en collaboration avec la Métropole de Lyon, la Ville de Montréal et l'Institut Paris Région, avait comme objectif d'échanger sur les expériences relatives aux stratégies de conduite des grands projets urbains dans les quatre villes. Ces échanges se sont déroulés entre juin 2018 et avril 2019 et ont réuni des praticiens, des universitaires et des bureaux d'études. Ils ont permis d'identifier des approches spécifiques dans chacun des contextes ainsi que les ressources mobilisées ou développées à la carte à l'occasion des projets étudiés. Il a été également possible d'analyser le contenu des programmes locaux de chacun des projets afin de répondre aux enjeux métropolitains, voire régionaux.

Rassemblant la Région de Bruxelles-Capitale, la Ville de Montréal et la Métropole du Grand Lyon, il inclue également les contributions scientifiques de l'Université Catholique de Louvain (Metrolab/LOCI-UCL), de l'Université libre de Bruxelles (Metrolab/ULB), de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), de l'Agence d'Urbanisme de l'aire métropolitaine Lyonnaise, ainsi que de l'Institut Paris Région de la région Île-de-France.

«Le principal objectif du projet est d'échanger les expériences relatives aux stratégies et processus de redynamisation des villes en reconstruction par des exemples concrets de grands projets urbains, via l'analyse de cinq thèmes: l'urbanité, le design urbain, les processus de participation, le montage opérationnel du projet en matière de financement et de réglementation, et la gouvernance.»

Enfin, la mise à l'étude de sept projets a permis de comparer les outils d'urbanisme, les processus de consultation et de participation publique tout comme les montages financiers et les modalités de gouvernance impliquant des acteurs de différents niveaux issus des pouvoirs publics, du secteur privé et du milieu communautaire.

Les sept projets choisis par les villes participantes mis à l'échange ont été les suivants :

#### RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

Le territoire du canal pour le projet urbain à l'échelle de la Région et le quartier Tivoli GreenCity comme étant l'un des projets réalisés.

#### MÉTROPOLE DE LYON

La Vallée de la Chimie dont le projet relève de la Métropole de Lyon s'inscrit dans son territoire élargi, et Gerland, qui relève d'un double pilotage Métropole et Ville de Lyon s'inscrit sur le territoire de la Ville de Lyon.

#### VILLE DE MONTRÉAL

Griffintown et MIL Montréal, aussi anciennement connu comme le projet Outremont et ses abords, deux projets urbains identifiés au le Plan d'urbanisme de la ville et au Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal.

#### INSTITUT PARIS RÉGION

Le projet les Docks sur le territoire de la commune de Saint-Ouen comme premier projet urbain porté par la Métropole de Paris.

## LES ATELIERS DÉAMBULATOIRES ET LES THÈMES DISCUTÉS

Les échanges ont bénéficié de l'accompagnement d'une équipe scientifique et ont été structurés à partir d'une démarche collaborative entre fonctionnaires, porteurs de projets et praticiens de l'aménagement. Les ateliers déambulatoires ont été inclus dans le dispositif méthodologique de façon à visiter les projets in situ et à échanger sur les cinq thèmes retenus : urbanité, design, participation, montage et gouvernance de projet.

Quatre ateliers intervilles ont eu lieu entre juin 2018 et avril 2019 :

### ATELIER 1

Bruxelles, Belgique,  
5 et 6 juin  
2018

### ATELIER 2

Lyon, France,  
7 et 8 juin  
2018

### ATELIER 3

Montréal, Canada,  
24 au 26 septembre  
2018

### ATELIER 4

Paris, France,  
1 au 3 avril  
2019

Les ateliers ont permis aux participants de cadrer les pratiques du projet urbain dans les villes visitées, de se rendre sur les sites de projet, de rencontrer des acteurs locaux et d'échanger selon une grille d'analyse préparée par l'équipe scientifique.

## VALORISATION DES RÉSULTATS

Les échanges tenus lors de la démarche ont donné lieu à trois types de résultat :

### I.

Le premier résultat consiste en sept monographies des projets étudiés comportant la mise en contexte, la mise à l'échelle, la description du projet selon les cinq thèmes analysés et l'identification des forces et des faiblesses de la démarche adoptée dans la mise en œuvre du projet. Ces sept monographies sont également accompagnées de quatre documents expliquant la structure décisionnelle en matière d'urbanisme dans les territoires visités.

### II.

Le deuxième résultat consiste en une analyse transversale des projets en fonction de ces mêmes thèmes, ce qui permet de mettre en évidence les défis communs, mais aussi les stratégies adoptées par chacune des villes pour rendre compte de la complexité des enjeux de développement urbain et mettre en œuvre des programmes mixtes, inclusifs et durables.

### III.

Le troisième résultat consiste en un catalogue de vingt-neuf pratiques innovantes en matière de projet urbain ce qui permet de constater des spécificités dans les façons de faire le projet urbain pour chacune des villes, mais aussi certaines tendances liées aux changements de paradigme du champ d'action de l'urbanisme.

## MODE DE NAVIGATION

Le présent rapport est structuré en trois parties: les monographies, les analyses thématiques et les pratiques innovantes.

Des hyperliens ont été prévus afin de permettre au lecteur de mieux naviguer entre les trois parties. Les monographies et les pratiques innovantes sont regroupées par ville et identifiées par une couleur. Certaines pratiques innovantes sont accompagnées d'un support multimédia de la forme de capsules vidéo composées d'extraits pertinents élaborés par différents experts. Les capsules sont accessibles de deux manières, soit en scannant le code QR ou en suivant le lien vidéo lorsque le document est consulté sous sa forme numérique. Certaines images sont marquées du symbole «  » permettant de les agrandir en cliquant dessus.

## RÔLES DE L'ÉQUIPE SCIENTIFIQUE ET DES PARTENAIRES

La démarche d'échanges entre les quatre villes a bénéficié d'un accompagnement scientifique piloté par l'Université Catholique de Louvain (UCL) et l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

La coordination de l'équipe a été assurée par Bernard Declève (Metrolab/UCL-LOCI) tout comme la production des enregistrements vidéo alors que les retranscriptions des ateliers, le codage des discours et la coordination du présent rapport ont été confiés à l'équipe de l'UQAM dirigée par Priscilla Ananian. L'Agence d'Urbanisme de l'aire métropolitaine Lyonnaise, l'Institut Paris Région et l'Université libre de Bruxelles (Metrolab/ULB) ont fait également partie de l'équipe scientifique et ont contribué à l'élaboration des différents livrables.

Le rôle des partenaires était de mobiliser les opérateurs locaux, de produire le matériel de discussion sur les projets et d'organiser les ateliers in situ. Cette démarche associant Villes et Universités a permis de systématiser l'analyse des projets afin d'atteindre les objectifs du projet pilote.

L'un des principaux défis de l'échange a été de comprendre la structure de gouvernance du projet urbain dans chaque contexte étudié et de répertorier la panoplie d'institutions, d'outils et de dispositifs propres à chaque système de planification urbaine. Un glossaire a été préparé au bénéfice du lecteur.

---

## **BELGIQUE — RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE**

---

### **BBP**

Le Bureau Bruxellois de la Planification ou perspective.brussels a comme rôle d'être un centre d'expertise régional et initiateur de la stratégie de développement du territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Il est chargé de la statistique, de la connaissance socio-économique et de la planification stratégique et réglementaire du territoire.

### **BKP**

Beeldkwaliteitsplan – Plan de qualité paysagère et urbanistique. Le BKP répond à deux objectifs, augmenter la cohésion du territoire du canal et renforcer les relations territoriales et sociales entre les différents quartiers.

### **BMA**

Bouwmeester Maître-Architecte. Le bouwmeester et son équipe ont pour mission de veiller à la qualité de l'espace, en matière d'architecture, mais également en ce qui concerne l'urbanisme et l'espace public sur le territoire de la Région Bruxelles-Capitale. Il s'agit de pousser plus en avant l'ambition à Bruxelles en matière de développement urbain. Le bouwmeester occupe une position indépendante.

### **CLT**

Community Land Trust. Le CLT acquiert des terrains pour les gérer dans l'intérêt de la communauté, puisqu'il est lui-même géré par la communauté. Il s'engage ensuite à ne jamais se dessaisir des terrains. Les bâtiments construits sur ces terrains appartiennent aux individus, associations ou coopératives qui les occupent, alors que le terrain reste collectif. Cette procédure permet de construire du logement à plus faible coût.

### **CQD**

Le Contrat de Quartier Durable est un plan d'action limité dans le temps et l'espace, conclu entre la Région, la commune et les habitants d'un quartier bruxellois. Il fixe un programme à réaliser avec un budget défini.

### **CRU**

Un Contrat de Rénovation Urbaine est un programme qui concentre des moyens, des énergies et des projets pour un quartier défini, tant dans le logement et l'espace public que dans les équipements.

### **FEDER**

Le Fonds Européen de Développement Régional vise à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux.

### **PAD**

Le Plan d'Aménagement Directeur est l'outil d'aménagement de compétence régionale qui permet de définir en un seul mouvement les aspects stratégiques et réglementaires d'une stratégie urbaine.

### **PCD**

Le Plan communal de développement est le document qui définit la stratégie de développement des communes sur base des lignes d'orientation définies par le PRDD. Il indique les objectifs spécifiques des communes et les priorités de développement ainsi que les moyens à mettre en œuvre dans ce cadre.

### **PIR**

Périmètre d'Intérêt Régional.

### **PPAS**

Plans Particuliers d'Affectation du Sol. Ces outils de planification locale déterminent avec précision la manière dont doit s'organiser le territoire considéré. Il détermine les affectations admissibles par zone et complète le PRAS. Ces plans sont élaborés par la commune ou la Région.

### **PRAS**

Plan Régional d'Affectation du sol. Le PRAS définit le zonage sur l'ensemble du territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Toute demande de permis doit respecter le zonage qui y est prescrit.

### **PRDD**

Le Plan Régional de Développement Durable fixe les objectifs et priorités de développement de la Région, en fonction des besoins économiques, sociaux, environnementaux et de mobilité.

### **RRU et RCU**

Les Règlements Régionaux d'Urbanisme et les Règlements Communaux d'Urbanisme contiennent des dispositions relatives aux caractéristiques urbanistiques des bâtiments et de leurs abords. Ils édictent également des règles relatives à l'aménagement de l'espace public. Le RRU est hiérarchiquement supérieur aux RCU, de sorte qu'il abroge les dispositions des RCU qui ne lui sont pas conformes.

### **SAU**

La Société d'Aménagement Urbain est l'opérateur public chargé de la mise en œuvre opérationnelle des plans d'aménagement dans les zones stratégiques arrêtées par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale. La SAU y joue un rôle d'aménageur afin d'assurer le développement concret de ces zones, dans une logique de co-construction des projets avec les partenaires privés et publics pertinents.

### **ZEMU**

Zone d'Entreprises en milieu urbain. La création de ce nouveau zonage a pour but de permettre une mixité fonctionnelle dans des zones monofonctionnelles. Ce zonage permet de faire cohabiter l'activité économique et la fonction résidentielle.

### **ZIR**

Zone d'Intérêt Régional. Zone définie dans le but de permettre la réurbanisation des chancres urbains importants, d'aménager de nouvelles zones urbaines ou de réhabiliter des immeubles bénéficiant de la protection du patrimoine.

### **ZRU**

La Zone de Revitalisation Urbaine a été définie par la Région de Bruxelles-Capitale afin de revitaliser les quartiers en difficulté. Il établit un périmètre d'intervention prioritaire pour les investissements publics.

**EPCI**

Les Établissements Publics de Coopération Intercommunale sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité.

**PLU et PLU-H**

Le Plan Local d'Urbanisme et le Plan Local d'Urbanisme et de l'Habitat sont des documents de planifications locaux.

**PPRI**

Plan de Prévention des Risques d'Inondation. Document réglementaire définissant les règles de constructibilité dans différents secteurs susceptibles d'être inondés.

**PPRT**

Les Plan de Prévention des Risques Technologiques sont des plans qui organisent la cohabitation des sites industriels à risques et des zones riveraines. Ils ont vocation, par la mise en place de mesures préventives sur les zones habitées et sur les sites industriels, à protéger les vies humaines en cas d'accident. Les acteurs concernés, industriels et salariés, publics et riverains, élus, et services de l'État élaborent ces mesures dans le cadre d'une concertation.

**PUP**

Projet Urbain Partenarial. Le PUP est un contrat négocié entre la collectivité compétente en urbanisme et un opérateur pour financer les équipements publics nécessaires à l'opération d'aménagement.

**QIE**

Les Quartier Innovant et Écologique.

**SCOT**

Le Schéma de Cohérence Territoriale est un document d'urbanisme qui détermine, à l'échelle de plusieurs communes, un projet de territoire visant à mettre en cohérence l'ensemble des politiques sectorielles notamment en matière d'habitat, de mobilité, d'aménagement commercial, d'environnement et de paysage.

**SNCF**

La Société Nationale des Chemins de fer Français est l'entreprise ferroviaire publique française.

**SPL et SPLA**

Société Publique Locale et Société Publique Locale d'Aménagement. Structures juridiques à la disposition des collectivités locales françaises pour la gestion de leurs services publics.

**ZAC**

Zone d'Aménagement Concerté. Opération d'aménagement de l'espace urbain qui résulte d'initiatives publiques. Une fois son territoire défini, une série d'études sont menées pour permettre d'établir un diagnostic de la situation, ce qui mène à l'adoption d'un plan précis d'intervention.

**Zone OAP**

Orientations d'Aménagement et de Programmation.

---

**CANADA — QUÉBEC, MONTRÉAL**

---

**CMM**

La Communauté Métropolitaine de Montréal est un organisme de planification, de coordination et de financement qui regroupe 82 municipalités.

**LAU**

La Loi sur l'Aménagement et l'Urbanisme définit les instruments de planification et de réglementation au Québec.

**LEED-AQ**

Leadership in Energy and Environmental Design – Aménagement de Quartier. Les certifications LEED sont accordées à des projets immobiliers qui respectent une grille préétablie de critères ayant pour objectif de valoriser les constructions durables. Son volet « Aménagement de Quartier » certifie l'ensemble d'un quartier.

**PDUES**

Plan de Développement Urbain, Economique et Social. Le PDUES est l'un des outils pouvant être utilisés par la Ville de Montréal afin d'élaborer un plan stratégique pour un secteur donné. Il fait état des intentions de la Ville à l'égard du territoire en question et propose des orientations et des interventions en matière d'aménagement urbain et de développement économique, social et culturel.

**PIIA**

Plan d'Implantation et d'Intégration Architecturale. Il permet l'évaluation des projets selon des critères qualitatifs en plus des critères normatifs définis au règlement de zonage ou de lotissement. Cette approche vise, entre autres, une intégration harmonieuse à l'environnement existant, bâti ou naturel.

**PMAD**

Le Plan Métropolitain d'Aménagement et de Développement est le plan adopté par la CMM pour établir les grandes orientations et les objectifs du territoire métropolitain.

**PPCMOI**

Les Projets Particuliers de Construction, de Modification ou d'Occupation d'un Immeuble visent à permettre, à certaines conditions, la réalisation d'un projet malgré le fait qu'il déroge à l'un ou l'autre des règlements d'urbanisme de la municipalité.

**PPU**

Le Programme Particulier d'Urbanisme est une composante du plan d'urbanisme permettant d'apporter plus de précisions quant à la planification détaillée de certains secteurs (par exemple, un nouveau secteur résidentiel ou un projet urbain).

**PU**

Le plan d'urbanisme est le document de planification qui établit, à l'échelle d'une municipalité locale, la vision d'ensemble et les lignes directrices en matière d'aménagement.

**SAD**

Le Schéma d'Aménagement et de Développement est le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation physique d'un territoire régional regroupant plusieurs municipalités locales. Ce territoire régional est toutefois plus petit que l'échelle métropolitaine.

## PARTIE I. MONOGRAPHIES DES PROJETS URBAINS

## PARTIE II. REGARDS CROISÉS SUR LES PROJETS URBAINS

### RÉGION DE BRUXELLES- CAPITALE

—	CONTEXTE	14	⋮
[A]	PLAN CANAL	18	⋮
[B]	TIVOLI GREENCITY	34	⋮

### MÉTROPOLE DE LYON

—	CONTEXTE	48	⋮
[C]	GERLAND	58	⋮
[D]	VALLÉE DE LA CHIMIE	72	⋮

### VILLE DE MONTRÉAL

—	CONTEXTE	88	⋮
[E]	GRIFFINTOWN	98	⋮
[F]	MIL MONTRÉAL	112	⋮

### ÎLE- DE- FRANCE

—	CONTEXTE	128	⋮
[G]	LES DOCKS DE SAINT-OUEN	150	⋮

■	URBANITÉ	168	⋮
👤	DESIGN	176	⋮
👥	PARTICIPATION	184	⋮
🏗️	MONTAGE	192	⋮
*	GOUVERNANCE	198	⋮

# PARTIE III. PRATIQUES INNOVANTES

RÉGION DE BRUXELLES- CAPITALE	# 01	LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL	206	⋮
	# 02	LE BKP, «BEELDKWALITEITSPLAN» OU «PLAN DE QUALITÉ PAYSAGÈRE ET URBANISTIQUE»	208	⋮
	# 03	LES OCCUPATIONS TEMPORAIRES	210	⋮
	# 04	LES ZONES D'ENTREPRISES EN MILIEU URBAIN (ZEMU)	212	⋮
	# 05	ORGANISATION DES MIXITÉS DU LOGEMENT	214	⋮
	# 06	ASPECTS TECHNIQUES DE DURABILITÉ	216	⋮
	# 07	QUAND L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE FAIT LA VILLE	218	⋮
	# 08	CE QUE LA MIXITÉ FONCTIONNELLE INDUIT SUR LES MOBILITÉS	220	⋮
<hr/>				
MÉTROPOLE DE LYON	# 09	REPENSER LA TRANSNATURALITÉ	222	⋮
	# 10	UN MASTERPLAN À L'ÉCHELLE D'UN GRAND TERRITOIRE	224	⋮
	# 11	FAIRE VIVRE ENSEMBLE L'INNOVATION	226	⋮
	# 12	L'USINE ÉNERGÉTIQUE MÉTROPOLITAINE	228	⋮
	# 13	DES SERVICES INNOVANTS	230	⋮
	# 14	URBANISME TRANSITOIRE	232	⋮
	# 15	LE PROJET URBAIN PARTENARIAL (PUP)	234	⋮
	# 16	LA MISSION GERLAND	236	⋮
<hr/>				
VILLE DE MONTRÉAL	# 17	LE CYCLE DE GESTION DES PROJETS URBAINS	238	⋮
	# 18	L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (OCPM)	240	⋮
	# 19	L'URBANISME TRANSITOIRE	242	⋮
	# 20	LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS	244	⋮
	# 21	LA CHARENTE URBANISTIQUE «OUVRIR LA VOIE» ET LE PDUES	246	⋮
	# 22	LES LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC	248	⋮
	# 23	LES ENTENTES DE DÉVELOPPEMENT ET LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE	250	⋮
	# 24	LE COMITÉ DE GOUVERNANCE	252	⋮
<hr/>				
ÎLE- DE- FRANCE	# 25	COHABITATION ENTRE PASSÉ INDUSTRIEL ET MIXITÉ URBAINE	254	⋮
	# 26	ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET LABÉLISATION DU PROJET	256	⋮
	# 27	LE RÔLE ET LA PORTÉE DE LA CONCERTATION	258	⋮
	# 28	LA MAÎTRISE FONCIÈRE DANS UN CADRE DE ZONE D'AMÉNAGEMENT CONCERTÉ	260	⋮
	# 29	ÉVOLUTION DU PROJET PORTÉ PAR LA SEM	262	⋮
<hr/>				
	PARTICIPANTS		265	
	ÉQUIPE SCIENTIFIQUE		266	
	PARTENAIRES		268	
	COLOPHON		271	

# PARTIE I. MONOGRAPHIES DES PROJETS URBAINS

PARTIE I.  
MONOGRAPHIES DES PROJETS URBAINS

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

—	CONTEXTE	14
[A]	PLAN CANAL	18
[B]	TIVOLI GREENCITY	34

MÉTROPOLE DE LYON

—	CONTEXTE	48
[C]	GERLAND	58
[D]	VALLÉE DE LA CHIMIE	72

VILLE DE MONTRÉAL

—	CONTEXTE	88
[E]	GRIFFINTOWN	98
[F]	MIL MONTRÉAL	112

ÎLE-DE-FRANCE

—	CONTEXTE	128
[G]	LES DOCKS DE SAINT-OUEN	150



# RÉGION DE BRUXELLES- CAPITALE

# CONTEXTE

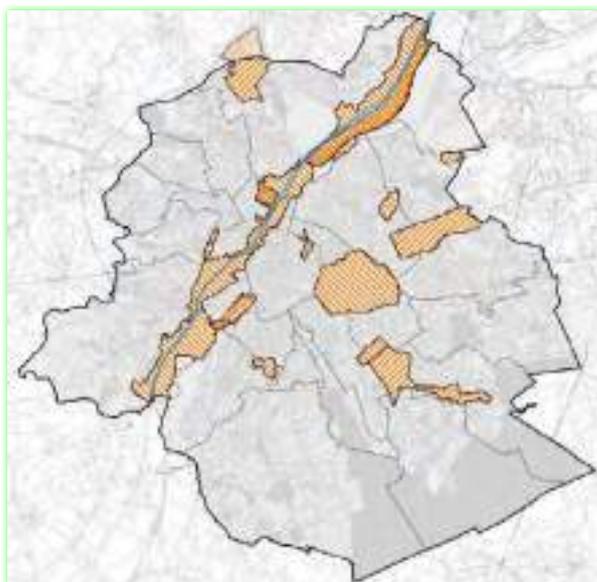
- RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
- URBAN.BRUSSELS

## LES PLANS RÉGLEMENTAIRES

Le Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire, couramment appelé CoBAT, régit l'urbanisme en Région de Bruxelles-Capitale. Il définit les outils qui fixent les règles particulières auxquelles sont soumis les projets. Les outils les plus fréquemment utilisés sont les plans d'affectation du sol, les règlements d'urbanisme et les permis de lotir. Les plans d'affectation du sol partagent le territoire en différentes zones et déterminent ce qui peut y être réalisé.

Le Plan Régional d'Affectation du Sol (PRAS) couvre tout le territoire de la Région. Le PRAS constitue le plan de référence pour l'aménagement du territoire dans la Région de Bruxelles-Capitale. Il définit notamment les ZIR « Zones d'intérêt Régional » définies dans le but de permettre la réurbanisation des chancres urbains importants, d'aménager de nouvelles zones urbaines ou de réhabiliter des immeubles bénéficiant de la protection du patrimoine. Il est complété, par endroits, par des Plans Particuliers d'Affectation du Sol (PPAS), élaborés par les communes.

Les règlements d'urbanisme déterminent les règles applicables aux constructions et à leurs abords (gabarit, hauteur...). Le Règlement Régional d'Urbanisme (RRU) couvre, comme le PRAS, l'ensemble du territoire régional. Les Règlements Communaux d'Urbanisme (RCU) complètent les prescriptions du RRU au niveau local.



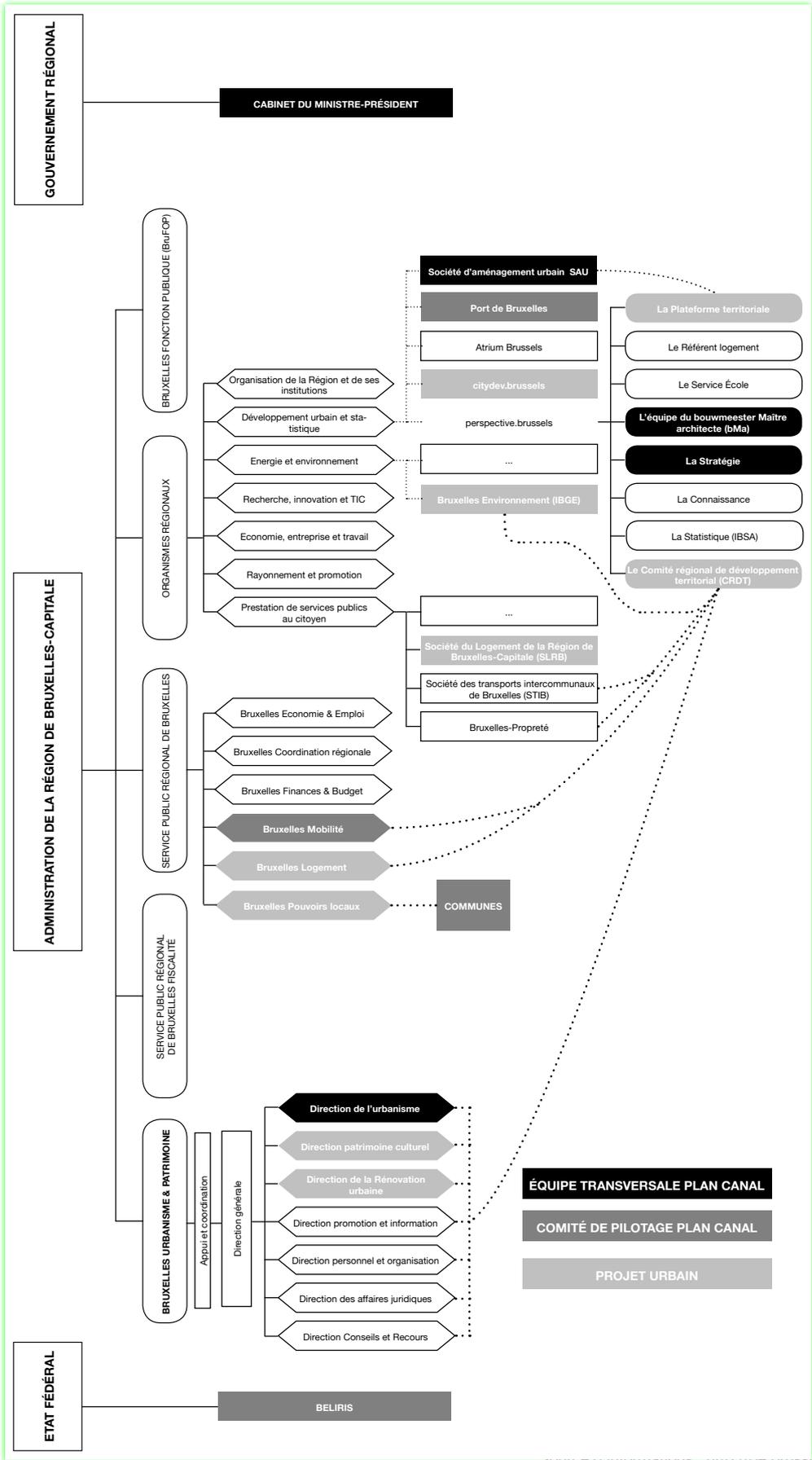
ZONES D'INTÉRÊT RÉGIONAL (ZIR) DÉFINIES PAR LE PRAS



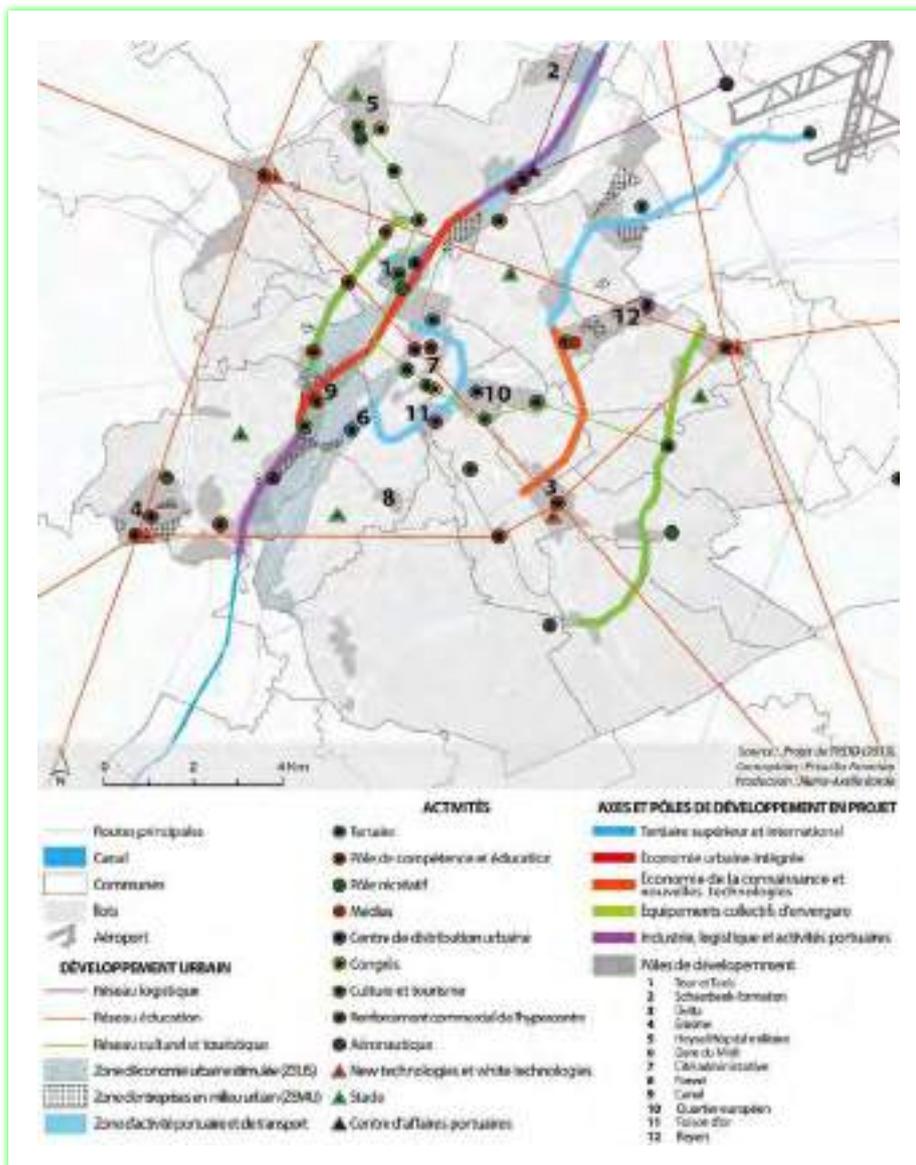
RÈGLEMENT RÉGIONAL D'URBANISME (RRU)



# ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL



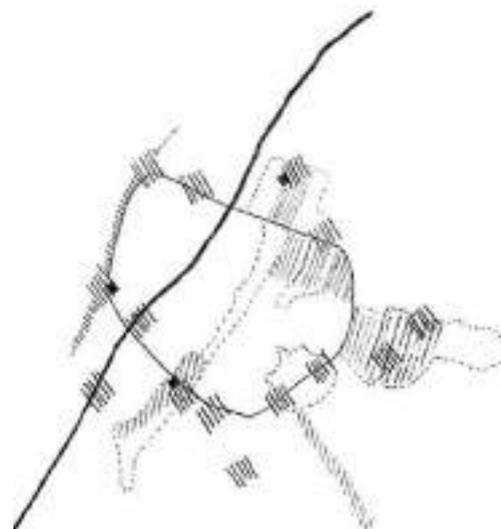
SOURCE: BE.BRUSSELS



CONCEPT D'ORGANISATION SPATIALE DU PROJET DE PLAN RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE.

SOURCE: RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE, 2013

RÉFÉRENCE(S): « MONTRÉAL ET BRUXELLES EN PROJET(S): LES ENJEUX DE LA DENSIFICATION URBAINE », BERNARD DECLÈVE, PRISCILLA ANANIAN, 2017



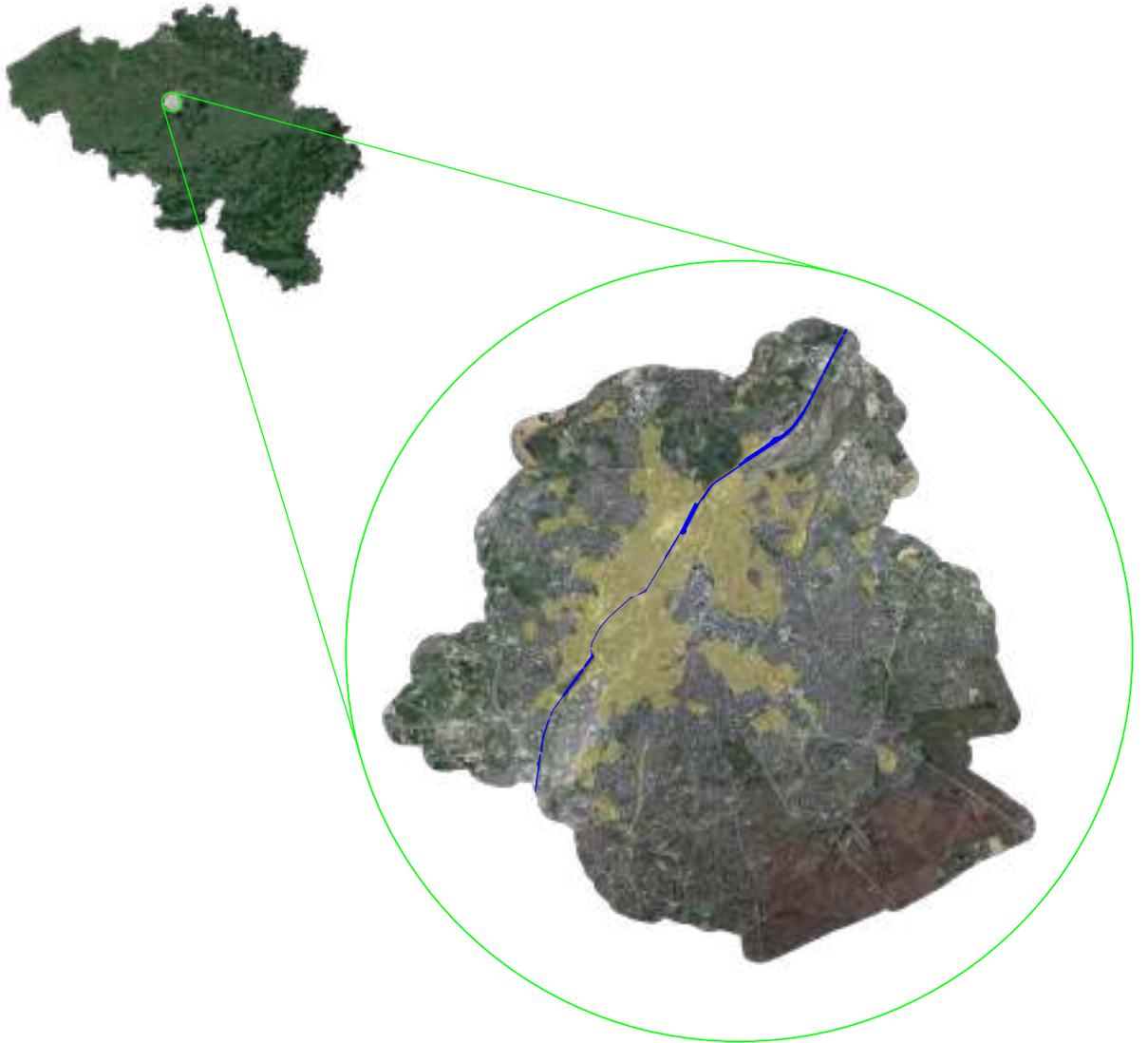
PRINCIPE DE DENSIFICATION AUTOUR DU PENTAGONE ÉLARGI (LIGNE DE MÉTRO BRUXELLOIS)

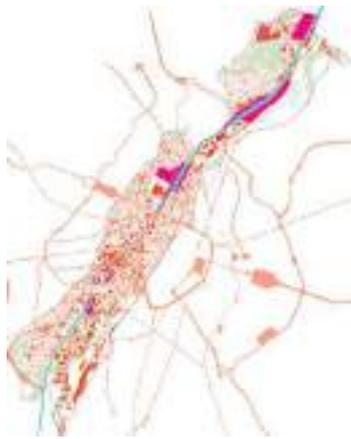
RÉFÉRENCE(S): « MONTRÉAL ET BRUXELLES EN PROJET(S): LES ENJEUX DE LA DENSIFICATION URBAINE », BERNARD DECLÈVE, PRISCILLA ANANIAN, 2017

# [A] PLAN CANAL

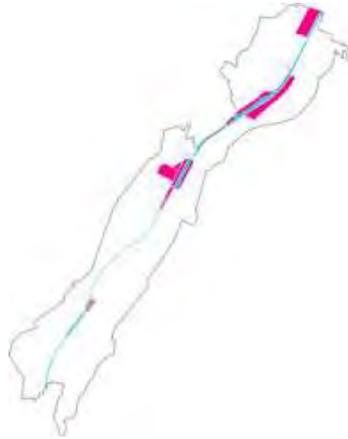
7 CANAL.BRUSSELS

LOCALISATION





1.



2.



### 1. CANAL ET PORT

Il s'agit du canal, de la voie d'eau et de ses 30 km de quais, ainsi que le port qui possède et gère d'importantes emprises foncières (85 ha).

### 2. PATRIMOINES INDUSTRIELS

Partout dans la Zone-canal, des usines, des fabriques, des ateliers constituent un héritage, un patrimoine.

### 3. ESPACES PUBLICS

Inégalement présents, ils dessinent des continuités ou marquent par leur absence même. ils constituent aussi des réserves foncières.

### 4. SITUATIONS D'EXCEPTION

Un terrain dans l'axe d'un bassin, un autre en haut d'un coteau, sont des monuments territoriaux de la Zone Canal.

### 5. DÉLAISSÉS

Ils sont là mais on ne les voit pas. Le long des chaussées ou sur le bord de terrains en friche, ce sont les délaissés.

### 6. NATURES EN VILLE

Campagnes, bords de rivière, la nature est en ville. La Senne est l'un de ses fils conducteurs.

RÉFÉRENCE(S) : CANAL.BRUSSELS

3.



4.



5.



6.



Le canal qui relie Bruxelles à Anvers et à Charleroi traverse la Région bruxelloise du nord au sud en passant à l'ouest du Pentagone, centre historique de la Région. Le territoire qui le borde correspond majoritairement aux anciens quartiers industriels développés au XIX<sup>e</sup> siècle. Ces quartiers ont subi au XX<sup>e</sup> une désindustrialisation fragilisant fortement leur tissu urbain (avec en conséquence un patrimoine industriel à l'abandon et de nombreuses friches), et leur tissu socio-économique.

Aujourd'hui, ces quartiers centraux, très divers dans leur composition urbaine et dans leur rapport au canal, concentrent de nombreuses difficultés: une population dense, jeune et cosmopolite issue de

l'immigration, un taux de chômage élevé, un faible niveau de qualification, un parc de logement vieilli, de larges besoins en équipements de santé, d'enseignement et de culture, et un manque d'espaces verts, etc. Le tissu urbain se caractérise par l'imbrication de vastes parcelles anciennement industrielles et de parcelles plus petites dédiées au logement.

On peut distinguer trois grands segments ayant des caractéristiques spécifiques: le Nord, le Centre et le Sud.

#### Canal Nord

La partie nord du territoire du canal connaît des situations très diverses: tournée vers la mer, l'activité portuaire y est encore bien implantée aux abords du bassin Vergote et de l'avant-port, avec ses grands espaces de transbordement, de stockage et de transit liés au transport d'hydrocarbures, de matériaux pondéreux ou encore au commerce de gros. Cette portion voit cependant ces activités se diversifier: le site de Tour & Taxis développe ses activités tertiaires et une série de projets immobiliers de logements voient le jour de part et d'autre des bassins.



#### Canal Centre

La zone entre la Place De Trooz et le pont de Cureghem a une vocation plus urbaine, caractérisée par un tissu historique dense d'ateliers et d'habitations: la tension entre les espaces pour les fonctions industrielles, portuaires et résidentielles y est clairement visible. Très bien desservie en transports en commun et proche du centre historique, cette portion du territoire du canal est une véritable mosaïque de quartiers, de fonctions et d'ambiances.



## Canal Sud

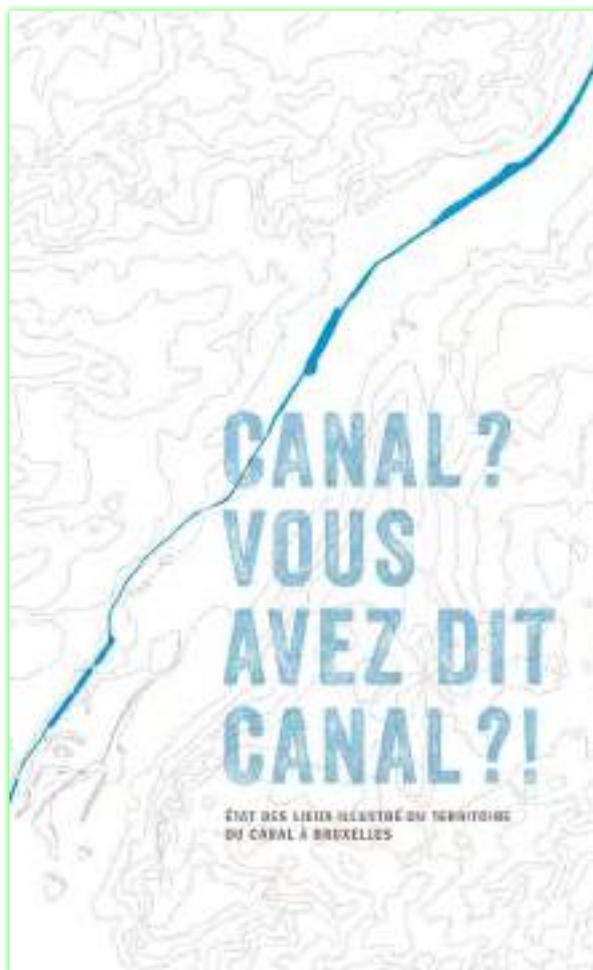
Dans la partie sud, qui débute aux alentours du pont de Cureghem, le territoire du canal est bordé de petites maisons, d'entreprises (moins industrielle que jadis) et de zones industrielles et d'activités, dont celle des abattoirs d'Anderlecht. Au fur et à mesure que l'on s'écarte du centre-ville vers Ruisbroeck, la densité diminue et laisse place à des espaces plus aérés. Si le bassin de Biestebroek conserve une allure très industrielle, le bassin de Batelage se présente quant à lui comme un espace verdurisé dédié à la promenade et à l'habitat, puisque qu'il est bordé de péniches habitées. A hauteur de l'écluse d'Anderlecht, on peut observer la Senne à ciel ouvert, qui serpente à travers les vastes îlots occupés par des entreprises avant de replonger sous terre aux limites de la Région sous le Boulevard Industriel.



Un patrimoine industriel désaffecté ponctue ce territoire et contribue au potentiel de renouvellement de la zone, considérée dans son ensemble comme un pôle de développement à privilégier.

La mutation des nouvelles fonctions économiques du canal (organismes publics, financiers, institutions culturelles,...) peuvent avoir un impact sur les activités locales. En effet, celles qui ne parviendront pas à rivaliser en termes d'accès à l'espace disponible pourraient se fragiliser.

Sur ce territoire, notons la présence et le dynamisme des entreprises du Port de Bruxelles qui représentent près de 12.000 travailleurs soit 2 % de l'emploi régional.



RÉFÉRENCE(S) : « CANAL? VOUS AVEZ DIT CANAL?! ETAT DES LIEUX ILLUSTRÉ DU TERRITOIRE DU CANAL À BRUXELLES » LISE NAKHLÉ, FRÉDÉRIC RAYNAUD

## PLAN CANAL

Le redéveloppement de la zone canal a connu jusqu'ici trois grandes phases :

① —————→ 2012



### Un territoire en effervescence, amorce d'une transformation

La première phase est le début de la transformation où le territoire commence à se révéler. Durant cette première phase, l'action est principalement menée

par les communes à travers les contrats de quartiers. Il s'agit d'une politique de micro-urbanisme.

② 2012 —————→



### Une ambition métropolitaine, Le Plan Canal, Alexandre Chemetoff

La seconde phase est la définition du Plan Canal porté par Alexandre Chemetoff. C'est la phase de développement d'une ambition métropolitaine. Le travail que l'équipe d'Alexandre Chemetoff a réalisé pendant deux ans peut être résumé en deux principaux éléments: le premier est un livre avec une analyse précise du territoire, le second est qu'ils ont fédéré les acteurs autour de principes. Le Plan Canal n'est pas un outil de planification. Il propose un urbanisme de projets.

C'est une méthode et un processus de transformation de la ville sur elle-même appliqué au Périmètre d'Intérêt Régional et qui se traduit en actes dans l'emprise du Domaine Régional. C'est un projet évolutif qui procède par amendements, par adaptations, par ajustements successifs, pour que remanié et affiné en fonction des circonstances et des initiatives, et au moment où chacun des programmes qui le compose se réalise, il puisse être véritablement en correspondance avec son temps.

③ 2015 —————→ 2025



### Phase opérationnelle, un urbanisme négocié

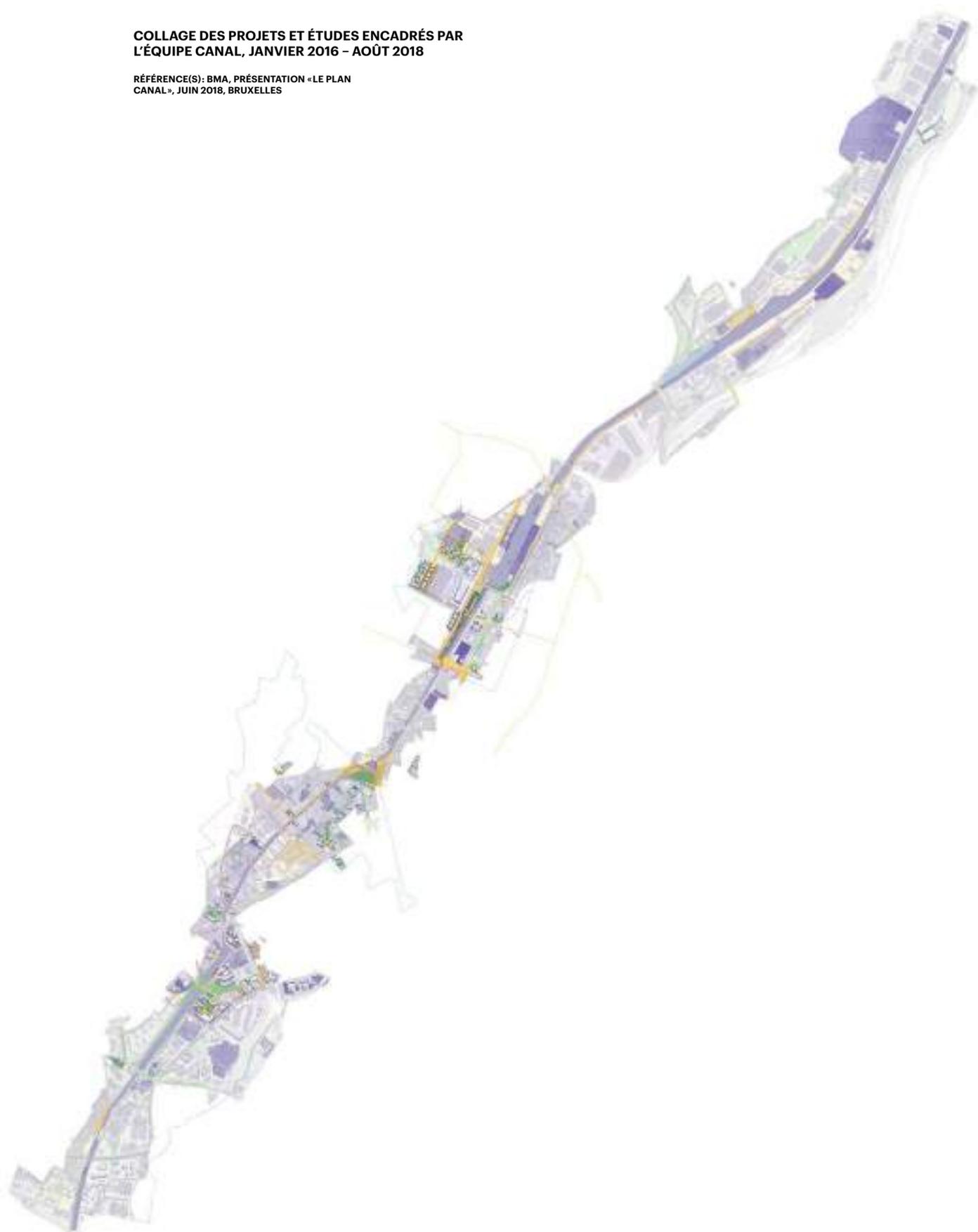
RÉFÉRENCE(S): BMA, PRÉSENTATION « LE PLAN CANAL », JUIN 2018, BRUXELLES

Le Gouvernement bruxellois a validé la phase de la mise en œuvre du Plan Canal le 5 février 2015 avec une Equipe Canal composée de quatre administrations pour rentrer dans une phase d'urbanisme

négocié. L'équipe est composée de la Société d'Aménagement Urbain (SAU), de l'équipe du Bouwmeester Maître-Architecte (BMA), de urban.brussels et de perspective.brussels.

COLLAGE DES PROJETS ET ÉTUDES ENCADRÉS PAR  
L'ÉQUIPE CANAL, JANVIER 2016 - AOÛT 2018

RÉFÉRENCE(S): BMA, PRÉSENTATION «LE PLAN  
CANAL», JUIN 2018, BRUXELLES





MIXITÉ VERTICALE — BASSIN DE BIESTEBROECK

## ANALYSE DU PROJET

Principes programmatiques :

- Mixité fonctionnelle et recherche de solutions de compatibilité entre les différentes activités;
- Renforcer les activités économiques et maintenir les activités productives;
- Répondre aux besoins de logements de la population bruxelloise et veiller à l'accessibilité des logements aux catégories de revenus peu élevés;
- Améliorer la qualité paysagère et urbanistique.

## RECHERCHE D'INNOVATION

### Tour et Taxis et la zone TACT

Le site du TACT est crucial pour la réalisation des ambitions du Plan Canal. L'objectif explicite est de faire place à l'activité économique dans le cadre de la rénovation urbaine qui se fait le long du canal. Quant aux entreprises, celles-ci seront tenues de s'adapter à ce qu'on peut qualifier de contexte urbain, qu'il soit déjà présent ou en devenir, et ce sur le plan de l'implantation, de l'aspect architectural ou de l'organisation fonctionnelle. La construction compacte permettant une densité forte, une organisation de l'espace gérant les éventuelles nuisances entre fonctions, l'intégration architecturale dans l'environnement,... tels sont

des principes de conception qui vont de pair avec le maintien d'entreprises dans un contexte urbain.

La zone du TACT assure la transition entre le développement mixte avec des espaces publics sur le site Tour & Taxis et le centre de distribution urbain TIR du Port de Bruxelles. C'est pourquoi le caractère urbain et l'insertion dans les environs est d'une importance capitale.

#### **Le bassin de Biestebroeck**

Le bassin de Biestebroeck a été retenu en 2013 par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale comme l'un des six sites pilotes du Plan Canal.

La croissance démographique actuelle et projetée de la population bruxelloise a conduit les autorités régionales à définir de nouveaux cadres pour la création de logement.

La Zone d'Entreprises en Milieu Urbain (ZEMU) fait partie des nouveaux outils créés. C'est un nouveau zonage du Plan Régional d'Affectation du Sol (PRAS) qui permet de créer de la mixité fonctionnelle au sein de territoires auparavant monofonctionnels. Ce nouveau dispositif est en vigueur depuis 2013 avec l'adoption de la modification partielle du PRAS par arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

- Comment gérer la concurrence entre, d'une part, la fonction économiques manufacturière et la fonction résidentielle; et d'autre part entre les activités manufacturières et les activités tertiaire?
- Quelle forme donner à l'espace public qui soit compatible avec la coexistence des fonctions économiques sans pour autant tout séparer?
- Comment maintenir la fonction économique du canal et en faire en même temps un couloir de biodiversité protégé?



- + Le défi principal du Plan Canal est la mixité et l'association des lieux de travail, en particulier ceux du travail manuel, des fabriques et des ateliers, avec les autres fonctions de la ville. Le projet se construit sur les fondations d'une ville industrielle, héritée des siècles derniers, avec ceux qui y vivent, ceux qui y travaillent et ceux qui y viendront, attirés par les programmes nouveaux.
- + Multiplication des tiers-lieux porteurs de nouvelles formes de mixité et d'innovation (coworking, fablabs, etc.).

- Concurrence entre les fonctions économiques manufacturières et tertiaires.
- Concurrence entre les espaces résidentiels et les espaces de travail manufacturier, dans un contexte où le logement est devenu la fonction forte.



## PLAN DE QUALITÉ PAYSAGER (BKP)

### ANALYSE DU PROJET

Les principes du Plan Canal, en termes de forme urbaine :

- Rationalisation de l'usage du sol et recherche de compacité
- Conception urbaine où l'espace public est structurant
- Création d'un réseau d'espaces publics le long du Canal, contribuant à faire de ce dernier un élément fédérateur entre quartiers
- Mise en valeur du patrimoine industriel et recherche typologique à partir de celui-ci
- Interaction entre le bâti et l'espace public, animation des façades et prioritairement des rez-de-chaussée sur rue par des fonctions appropriées

En matière d'architecture :

- Recherche d'une variété de typologies architecturales et urbaines, audacieuses et innovantes
- Mise en concurrence des concepteurs
- Affirmation des fonctions dans la lecture du bâtiment

### RECHERCHE D'INNOVATION

Au sein de l'équipe mandaté par le Gouvernement bruxellois pour la phase opérationnelle du Plan Canal entre 2015 et 2025, l'équipe du BMA exerce une mission de conseil pour garantir un haut niveau de qualité

architecturale et urbaine. Ils exercent cette mission au travers de trois outils :

- L'organisation de concours pour la sélection de nouveaux projets architecturaux et urbanistiques. Les maîtres d'ouvrage, qu'ils émanent du secteur public ou privé, disposent ainsi d'un accompagnement et d'outils adaptés pour chacun.
- Research by design. Certains projets nécessitent une étude préliminaire ou plus fondamentale. La recherche par le projet (research by design) veille à ce que les bonnes questions soient posées au bon moment et à ce que les contours d'un contexte, d'un concours ou d'un acteur concerné soient suffisamment clairs.
- La chambre de qualité. Sur le territoire bruxellois, la plupart des projets proviennent du privé et ne sont donc pas issus d'une procédure de concours. Face à ce constat, le BMA a mis en place une méthode déjà éprouvée dans plusieurs villes : la chambre de qualité.

Au sein de l'Équipe Canal, perspective.brussels a lancé récemment un plan de qualité paysagère et urbanistique (BKP). À l'heure actuelle, les différentes communes traversant la zone du canal ont chacune leur propre vision et le propre politique en matière d'espace public, sans réelle coordination entre elles. Pourtant, cette zone a besoin d'une vision globale. Le développement d'un plan de qualité paysagère et urbanistique vient donc comme une réponse à ce problème. Ce plan porte en effet l'ambition d'offrir des lignes directrices que les différents porteurs de projets publics et privés pourront utiliser afin d'améliorer l'identité et la cohérence de l'espace public.

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

Quels critères d'aménagement mettre en place pour concilier le besoin de densifier, la desserte fonctionnelle des équipements et activités, et l'habilité de l'espace public ?

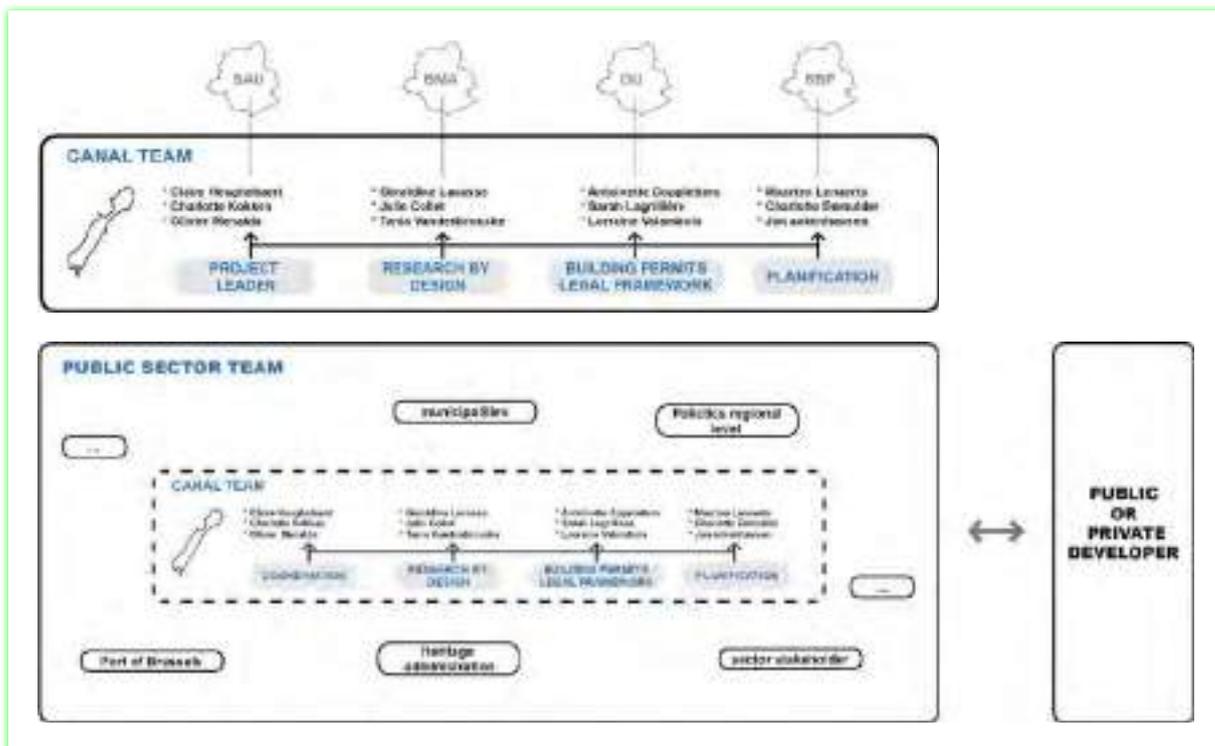
A quelles conditions et jusqu'où les outils de design innovants permettent-ils de concilier les modèles économiques privés avec un développement urbain de qualité sans céder à la pression des investisseurs privés en faveur de l'augmentation de la taille des opérations et de la densité bâtie ?



- + L'intérêt d'une Research by Design menée sur le site et en interaction étroite avec les partenaires publics et privés.
- + Le plan de qualité paysagère et urbanistique (BKP) en tant qu'outil de structuration du territoire à partir d'un paysage à la fois unifié et biodiversifié et d'un espace public à la fois fonctionnel et producteur de services écosystémiques.

- Le risque d'accélération de la gentrification inhérent au pouvoir de l'innovation.

# ★ GOUVERNANCE



RÉFÉRENCE(S): BMA, PRÉSENTATION « LE PLAN CANAL », JUIN 2018, BRUXELLES

## ANALYSE DU PROJET

Le Plan Canal constitue avant tout une démarche de projet où est valorisée:

- La dimension partenariale: les projets sont le fruit d'une co-construction entre acteurs publics (régionaux et communaux) et privés
- La recherche par le projet: c'est autour du plan et par le dessin que s'opère le dialogue sur les projets
- La négociation entre partenaires: le bon projet est une recherche d'équilibre entre ambitions urbaines et contraintes économiques
- La vision relative: c'est en travaillant avec les différents porteurs de projet qu'une vision globale de l'évolution du territoire se dessine

## RECHERCHE D'INNOVATION

Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé en 2015 de mettre en place une équipe dédiée à la conception et à la mise en œuvre opérationnelle du Plan Canal. Les différents membres de l'Équipe Canal et leurs rôles respectifs sont présentés ci-après:

- Le BMA assure un rôle de garant du Plan Canal en termes de cohérence de projet et de vision globale. Il supervise une équipe de research by design dédiée au Plan Canal. Il exerce par ailleurs son rôle d'aide à la maîtrise d'ouvrage pour favoriser la qualité des procédures et in fine la qualité architecturale et urbaine des projets.

- urban.brussels a mis en place une équipe en charge du suivi des projets et de l'instruction de toutes les autorisations d'urbanisme régionales dans le périmètre du Plan Canal. Un seul fonctionnaire délégué délivre toutes les autorisations d'urbanisme dans ce périmètre.
- perspective.brussels intervient pour les aspects stratégiques et réglementaires.
- La Société d'Aménagement Urbain (SAU) a pour vocation de devenir l'aménageur du Plan Canal. Elle coordonne l'ensemble du processus de projet sur ce territoire et réalise des opérations dans une logique de subsidiarité par rapport à d'autres opérateurs publics. Elle veille aux aspects opérationnels du Plan Canal.

Leur mission s'exerce sous l'autorité du Ministre-Président de la Région de Bruxelles Capitale chargé du développement territorial et de la rénovation urbaine, et le Secrétaire d'Etat chargé de l'Urbanisme.

L'ensemble de ces différents membres forme l'Équipe Canal qui travaille sur tous les projets dans le périmètre du Plan Canal avec les communes concernées.

Cette organisation permet d'assurer un accompagnement complet (stratégique, réglementaire et opérationnel) des projets immobiliers ou d'espaces publics dans le périmètre du Plan Canal. La volonté est d'initier cet accompagnement le plus en amont possible et de faciliter le croisement des intérêts publics et privés afin de faire naître des projets ambitieux et qualitatifs pour leurs usagers.

L'addition des projets ainsi accompagnés doit donner naissance à un esprit «Plan Canal». Dès lors, il importe que le projet objet du présent concours s'inscrive dans les principes du Plan Canal repris ci-avant.

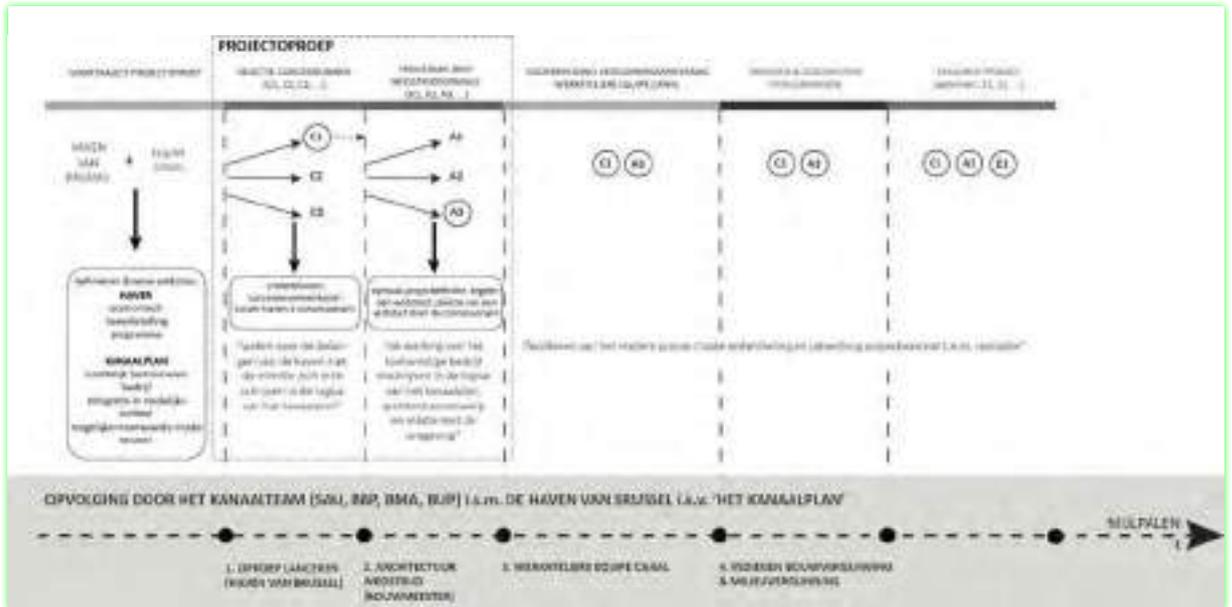
#### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

- Coordination entre les composants de l'Équipe Canal
- Lien entre l'Équipe Canal et le Gouvernement
- Organisation de la relation entre les partenaires privés et publics



- + L'Équipe Canal, qui réunit plusieurs organismes publics bruxellois, fonctionne selon une méthode originale, basée sur la co-construction, la transversalité et un urbanisme de projets. Elle se réunit tous les quinze jours. La possibilité de compter sur une équipe dédiée est clairement une innovation pour l'écosystème bruxellois.
- + Implication forte du Gouvernement dans la gouvernance du projet.

- Remise en cause fréquente de la méthode transversale, qui représente à la fois une figure idéale de la coordination, mais qui est dans la pratique un dispositif à double contrainte: inter et intra services.



RÉFÉRENCE(S): BMA, PRÉSENTATION « LE PLAN CANAL », JUIN 2018, BRUXELLES

**ANALYSE DU PROJET**

Le Gouvernement s’est donné 10 ans pour concrétiser ses ambitions sur le territoire du canal. Pour mobiliser les potentiels de ce dernier, il a défini un périmètre opérationnel de 700 hectares, dont 300 hectares de foncier public.

**RECHERCHE D’INNOVATION**

**Le statut de ZEMU**

Pour rendre possible la création de logements sur les nombreuses friches et bâtiments industriels libres d’occupation, les autorités ont créé en 2012 un nouveau statut réglementaire: la Zone d’Entreprises en Milieu Urbain (ZEMU). La question reste toutefois ouverte de savoir quelles seront pratiquement les formules de cette nouvelle mixité et comment se déclinera la compatibilité habitat/activités économiques au niveau des projets concrets.

**L’appel à projets — Collaboration entre le Port et l’Équipe Canal**

Etant donné que le Port de Bruxelles est un partenaire régional important dans la réalisation des ambitions du Plan Canal, une proposition a été élaborée par les différents parties impliquées – l’Équipe Canal et le Port – pour travailler vers une situation « win-win », en particulier de réaliser des véritables projets Plan Canal dans lesquels la Région remplit son propre rôle exemplaire.

Le Port a la tradition de réaliser des nouveaux projets en concédant des concessions. La cocréation est le mot clé entre l'Équipe Canal et le client. L'ambition n'est donc pas seulement de rechercher un concessionnaire ayant des ambitions suffisantes en termes économiques et d'emploi, mais aussi des concessionnaires disposés à dialoguer avec l'Équipe Canal pour contribuer à la réalisation des ambitions du Plan Canal.

L'Équipe Canal assistera également le concessionnaire dans la démarche de la procédure. En utilisant le diagramme (voir image), nous décrivons les différentes étapes de ce processus conjoint. Le présent appel à projet a été préparé conjointement. Un certain nombre de conditions préalables ont été formulées qui découlent à la fois des ambitions du Port de Bruxelles et du Plan Canal.

- Dans le cadre de cet appel – lancé par le Port de Bruxelles – le concessionnaire est invité à élaborer un plan d'action général conformément aux questions/exigences du Port et à approuver les principes du Plan Canal (voir critères de sélection de l'appel à projets).
- Dans la deuxième phase, un concours d'architecture sera organisé. La désignation du bureau d'étude se fait en collaboration avec le BMA. Le BMA assiste le maître d'ouvrage dans la mise en place de la procédure, l'élaboration du cahier des charges et du programme et la sélection du bureau d'études.
- A partir de ce moment, le développement du projet se fait en étroite collaboration avec l'Équipe Canal et le Port de Bruxelles.
- La présence des différents acteurs, dont urban.brussels, chargés de la délivrance du permis d'urbanisme, permet ainsi de s'assurer que la demande de permis d'urbanisme est traitée dans les meilleurs délais, dans le respect de la réglementation et des procédures préalables.

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- La gestion des (dés)équilibres entre la charge foncière et les investissements nécessaires à la qualité du cadre de vie des espaces publics et du paysage
- La question des charges d'urbanisme



- + La création du statut de ZEMU qui rend juridiquement possible la définition de nouvelles formules de mixité urbaine dans une zone anciennement dédiée exclusivement à l'industrie.
- + La procédure de l'appel à projets depuis 2015. Toute nouvelle concession d'entreprise octroyée par le Port comporte une clause Plan Canal et la combinaison de l'outil concours avec une vision du territoire fermement encadrée par la puissance publique.
- + La capacité de la Société d'Aménagement Urbain (SAU) de dépasser son rôle de coordination et d'exercer la maîtrise d'ouvrage pour des projets atypiques comme par exemple une tour sportive sur 7000m<sup>2</sup>, le projet KANAL dans l'ancien bâtiment Citroën, l'extension du siège social du Port,...
- + L'appréhension des entreprises comme détonateurs de collaboration.

- Un partenariat très développé mais qui se développe souvent au dépens d'une véritable participation citoyenne.



### ANALYSE DU PROJET

La mise en place de l'Équipe Canal a pour premier objectif de faire travailler les quatre administrations de manière transversale et horizontale. Cette équipe fait partie d'un écosystème plus large où on trouve la plupart des autres pouvoirs publics. Même s'il s'agit d'un dialogue essentiellement partenarial, qui laisse en fait peu de place à la participation citoyenne telle qu'elle est envisagée classiquement, cette démarche de concertation élargie contribue à une nouvelle culture bruxelloise de l'espace public et à un écosystème où les acteurs institutionnels, le monde économique et la société civile se côtoie plus étroitement. Cela se traduit par une recherche d'innovation programmatique peu fréquente dans les métiers de l'immobilier.

### RECHERCHE D'INNOVATION

#### Les 48h du Plan Canal

Durant la phase d'étude du Plan Canal menée par Alexandre Chemetoff et pour construire une proposition, le Plan Canal a été conçu comme une démarche à livre ouvert. Son avancement a été partagé lors d'ateliers, de séances de présentations publiques et des 48 heures du Plan Canal.

Séquences après séquences, les repérages sur le terrain et l'établissement des cartes nécessaires à la définition du Domaine ont été



RÉFÉRENCE(S) : « PLAN-CANAL/KANAALPLAN »,  
A. CHEMETOFF & ASSOCIÉS, 2014

commentés et critiqués lors de séances regroupant les principaux acteurs de l'aménagement.

Ces ateliers associaient les représentants de l'agence de développement territorial, les services de la région, les différents intervenants concernés, les élus, les techniciens des villes, les directions du Port de Bruxelles, de la Stib, de Citydev et d'autres partenaires publics ou privés.

Chacun a apporté sa connaissance des projets en cours ou des initiatives en gestation contribuant ainsi, par l'expression d'une parole libre, à donner corps à la constitution du Domaine et à la définition de secteurs témoins. Ces ateliers ont permis la mise en commun sur le même plan de problématiques jusque-là isolées.

Pendant 48 heures, l'équipe de Chemetoff s'est réuni presque sans interruption avec les partenaires du projet et les principaux interlocuteurs. Le projet a été commenté, discuté et amendé. Ces rencontres ont permis à un grand nombre d'intervenants de partager les premières conclusions du travail réalisé. Cet événement s'est poursuivi et conclu par une présentation publique sous l'égide du Ministre-Président.

A la suite de ces 48 heures, la Région s'est engagée à la constitution du domaine régional et à la poursuite du Plan Canal en mettant l'accent sur un certain nombre de secteurs témoins.

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Gérer la double contrainte de transparence/confidentialité dans le processus de négociation
- Communication/concertation avec les riverains et l'ensemble des citoyens bruxellois



- + La démarche à livre ouvert et le mode de gestion open source favorise le développement d'une culture collaborative. Utilisée pleinement par l'équipe Chemetoff lors de la phase de diagnostic, elle est plus difficile à l'étape opérationnelle où la confidentialité est souvent une des conditions de possibilité d'un urbanisme négocié.

- La faiblesse des dispositifs classiques de participation citoyenne s'accompagne de l'émergence de nouvelles formes d'activisme urbain dans lesquelles l'occupation temporaire et la négociation des droits d'usage des sites de projets génère de nouveaux rapports de force qui peuvent influencer sur la programmation, comme cela a été le cas de l'aménagement d'un parc à proximité du monument du travail, suite à l'occupation du site par les habitants du quartier et à une dynamique positive de participation qui a permis le financement de l'aménagement du parc.

# [B] TIVOLI GREENCITY

- TIVOLI GREEN CITY
- TIVOLI GREEN CITY — CITYDEV

## LOCALISATION



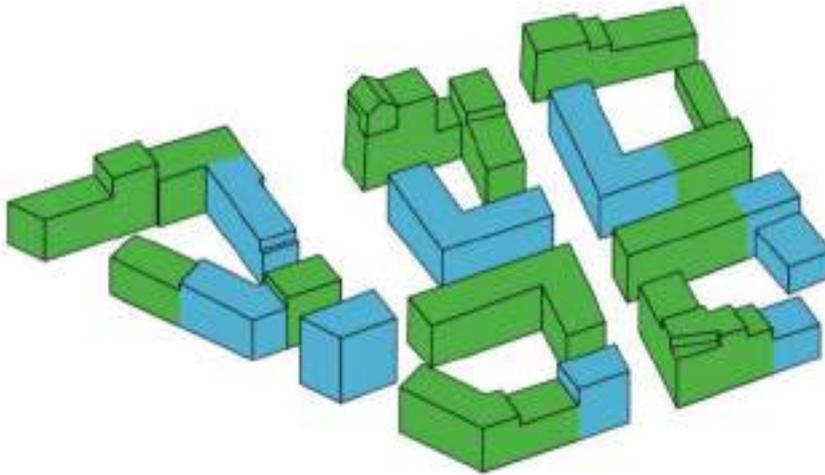
RÉFÉRENCE(S): CITYDEV.BRUSSELS

## TERRITOIRE

Le site de Tivoli pour sa plus grande partie est un ancien lieu de stockage de câble et de bureaux de l'ancienne compagnie nationale des téléphones. La société voisine de l'époque faisait de l'autoclave de bois. Citydev.brussels a acquis le site en plusieurs parties afin d'en faire un projet de quartier durable. Il se situe au carrefour entre une ville avec un bâti ancien assez populaire sur les communes de Laeken

et Molenbeek-Saint-Jean et une partie de ville industrielle qui se situe le long du canal avec des entrepôts et des ateliers et le site de Tour et Taxis juste à côté. C'est une zone stratégique pour Bruxelles puisqu'elle est à la fois située sur le canal, à côté de Tour et Taxis qui est une zone de très grand développement public et privé et du bâti plus ancien qui est le quartier Marie-Christine.





## MIXITÉ SOCIALE — RÉPARTITION LOGEMENTS SOCIAUX ET LOGEMENTS CONVENTIONNÉS

 CITYDEV.BRUSSELS: 271

 SLRB / FLH: 126

### ANALYSE DU PROJET

Données d'analyse, partie résidentielle:

- 397 logements passifs dont 271 vendus par citydev.brussels
- 2 crèches de 62 places chacune
- 7 surfaces commerciales totalisant environ 770 m<sup>2</sup>
- 1 local d'équipement de la cellule Propreté publique de la Ville de Bruxelles
- des parkings souterrains d'une capacité totale de 291 places
- plus de 650 emplacements pour vélos, dont plus de 580 à usage privé
- environ 10.000 m<sup>2</sup> d'espaces publics dont 3 nouvelles voiries, une place arborée de 2.000 m<sup>2</sup> et un mail de 1.000 m<sup>2</sup>

Partie réservée aux entreprises, Greenbizz (projet FEDER):

- 5500m<sup>2</sup> d'atelier de production basse énergie pour PME (Petite et Moyenne Entreprise)
- 2800 m<sup>2</sup> d'espace d'incubation passifs pour entreprises éco-orientées

### RECHERCHE D'INNOVATION

#### Expérimentation d'un nouvel outil urbanistique

Le schéma directeur réalisé en 2008 par l'agence MSA pour le quartier Tivoli a servi de prototype à une procédure qui deviendra par la

suite l'outil principal de maîtrise d'ouvrage publique des grands projets urbains bruxellois. Le schéma directeur établit une base programmatique visant l'intégration du projet dans son contexte – en l'occurrence des quartiers populaires, le site de Tours et Taxis et le canal – et définissant la structure viaire et parcellaire du quartier. Dans le cas de Tivoli, cette base programmatique est ensuite coulée dans un outil réglementaire, un permis de lotir, également réalisé par MSA, et obtenu en 2011, et utilisée comme base de lancement de marchés publics de définition.

#### **Mixité sociale et mixité fonctionnelle**

Le contrat de gestion de citydev.brussels inclut la recherche d'innovation en matière de développement durable sur les deux volets de son activité: l'expansion économique et la rénovation urbaine. En termes de mixité fonctionnelle, le schéma directeur a privilégié une figure de «mixité juxtaposée». Suite à quoi le complexe Greenbizz a été développé par la direction d'expansion économique sur la partie du terrain jouxtant Tour & Taxis et la zone logistique TACT. La direction de rénovation urbaine a mené l'opération quartier résidentiel durable sur la partie riveraine des quartiers résidentiels de Laeken.

La recherche d'innovation se traduit dans le programme du schéma directeur et dans le processus qui a permis l'expérimentation de nouvelles formes urbaines et architecturales. La partie réservée aux entreprises comprend des ateliers de production, un incubateur d'entreprises spécialisées dans les technologies environnementales et, depuis peu, un Fablab. On y trouve aussi des infrastructures et des équipements mutualisés (ruelles internes logistique, espaces communs ouverts au public), fruit d'une collaboration de divers acteurs et émergeant au FEDER, l'objectif étant que ces espaces soient catalyseurs d'engagement social et civique.

En termes de mixité sociale, le programme prévoit 70 % de logements à prix conventionné et 30 % de logements sociaux. La nouveauté est dans l'application de la formule de mixité 70/30 non pas sur l'ensemble du site mais sur chacun des îlots. Cela change l'équilibre général du quartier et donne d'autant plus d'importance à un bon aménagement des équipements de services collectifs et des jardins collectifs en intérieurs d'îlots. Une autre innovation à suivre est l'affectation par citydev.brussels d'un des îlots du site pour un projet pilote d'habitat groupé.

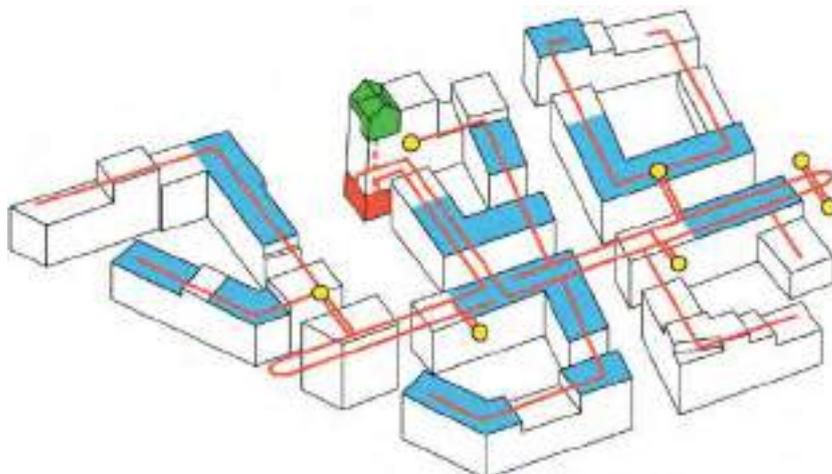
#### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

- Jusqu'où peut/doit aller le schéma directeur dans la prescription urbanistique? Quelle marge de manœuvre l'outil urbanistique utilisé comme base pour les cahiers de charges de lancement des marchés doit-il laisser au promoteur privé?
- Quelles sont les modalités de suivi et de gestion des nombreuses innovations du projet une fois que le nouveau quartier sera occupé?
- Quel est le règlement d'ordre intérieur et les modalités d'association, mutualisation, coopération entre les entreprises occupant le complexe Greenbizz?



- + Nouveauté de l'outil de planification utilisé, tant du point de vue des contenus (remaillage du tissu viaire, remembrement, dispositif d'îlots ouverts, porosité, trame verte, répartition de la mixité sociale par îlot) que de la méthode (large concertation interpartenariale, participation citoyenne; moulage de l'outil stratégique dans un outil de droit – le permis de lotir – et exploitation comme base de lancement des marchés publics)
- + Innovation dans les formes urbaines, architecturales et paysagères.
- + Greenbizz en tant que tiers lieu et outil propice au développement d'une nouvelle culture d'entreprise urbaine au service de l'habiter.

- Poids de l'innovation lié à l'expérimentation de nouveaux outils urbanistiques.



## GESTION DURABLE DE L'ÉNERGIE

-  Serre expérimentale
-  Panneaux photovoltaïques
-  Réseau de chaleur
-  Chaufferie centrale

## ANALYSE DU PROJET

Un marché de promotion et des marchés d'architecture et de travaux ont été organisés tant pour la partie réservée aux entreprises que pour la partie résidentielle. Le concours pour la partie résidentielle a été organisé par Immo Tivoli et citydev.Brussels, et a été remporté en 2014 par l'association momentanée Adriana (Atlante, Atelier 55, Cerau, Y+Y et Eole). Le concours Greenbizz a été remporté par le bureau d'architecture Architectesassoc+.

## RECHERCHE D'INNOVATION

Le projet résidentiel s'organise à partir d'îlots fermés physiquement mais ouverts visuellement. Des « portes végétales » (entrées d'îlots) et des façades vertes assurent le lien entre l'espace public, l'intérieur d'îlot et les toitures jardins. Les limites sont matérialisées par des murets et des grilles.

L'espace public structure toute les parties du projet. Il est conçu comme une charpente « verte » et un support de mobilité douce, qui permet à la fois la cohérence de l'ensemble tout en procurant un optimum de biodiversité.

Le trafic de transit et les accès aux parkings souterrains sont reportés sur les rues périphériques du quartier, tandis que les nouvelles rues intérieures sont conçues pour une mobilité douce et une priorité aux piétons et aux aménagements verts. La STIB compte mettre en œuvre

des projets d'amélioration de la desserte des transports publics (tram et bus) du nouveau quartier.

L'approche durable est mise en avant à plusieurs points de vue:

- Récolte des déchets: Collaboration innovante avec Bruxelles Propreté visant l'implantation de conteneurs enterrés en voirie à divers endroits du quartier.
- Gestion de l'eau: Collecte des eaux pluviales par les toitures et par des noues en voirie et en intérieur d'îlots afin d'alimenter les buanderies collectives aménagées au rez-de-chaussée de chaque îlot. Les eaux grises seront elles aussi récoltées et traitées.
- Réseau de chauffage urbain alimenté à partir d'une chaufferie centrale et chauffant une serre collective.
- Mobilité: C'est le premier complexe de citydev.brussels à prévoir tant de parkings vélos

Greenbizz a été conçu de façon à prendre en compte la ville qui l'entoure. Les accès du charroi aux ateliers et aux parkings souterrains sont situés du côté de Tour & Taxi et de l'activité soutenue du centre TIR (transport international routier). L'entrée principale est un vaste hall vitré ouvert sur la ville. La liaison avec la partie résidentielle est un espace partagé où les piétons sont prioritaires.

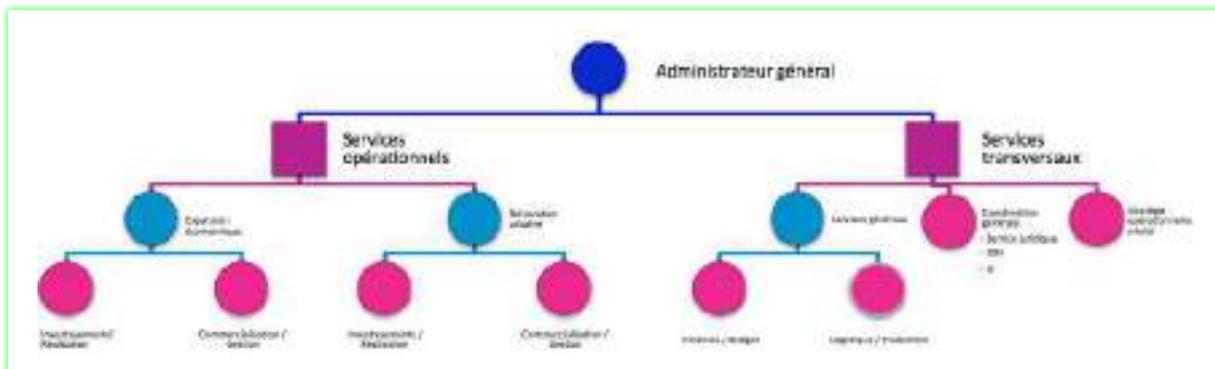
#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Les nouvelles voiries aménagées sur le site sont appelées à être rétrocédées à la Ville de Bruxelles à la fin du chantier. Comment assurer le transfert et le suivi de l'innovation et l'entretien des dispositifs paysagers innovant d'infiltration des eaux pluviales (noues)?
- Des structures d'animation et d'entretien des équipements collectifs et de la «charte» du quartier durable Tivoli GreenCity (que seront appelés à signer tous les nouveaux acquéreurs) sont-elles envisagées?



- + Les formes urbaines et la manière dont l'espace public et le paysage structurent la répartition de densités élevées.
- + La porosité des îlots et le principe de « portes végétales » associés à la volonté de protection des arbres remarquables, la possibilité de traversée piétonne diagonale du quartier résidentiel vers Greenbizz et le canal.
- + Le design innovant des voies publiques (noues).
- + L'importance de l'infrastructure parking vélos.
- + Les espaces collectifs: serre collective en toiture de l'immeuble contenant la chaufferie du réseau de chauffage urbain, buanderies collectives, potagers en toiture,...

- Inconnue sur la capacité réelle d'appropriation de l'innovation par l'administration des voiries de la Ville de Bruxelles.



## ORGANIGRAMME CITYDEV.BRUSSELS

### ANALYSE DU PROJET

#### GreenBiz

Partenaires : CSTC / Impulse / Bruxelles-Environnement  
Futur Gestionnaire : SA Greenbizz

#### Partie résidentielle

Promoteur : PARBAM (Pargesy + BAM)  
Architecture : Atlante, CERAU, Atelier 55, YY Architecture  
Paysage : Atelier EOLE paysagistes

### RECHERCHE D'INNOVATION

La maîtrise d'ouvrage publique de l'opération Tivoli GreenCity est assurée par la société publique de développement régional de la Région de Bruxelles-Capitale citydev.brussels, via son administration générale qui a lancé le projet en 2008 et entamé les opérations d'acquisition des terrains.

citydev.brussels a établi un partenariat avec la société PARBAM, dans le cadre d'un marché public de promotion mixte visant la préparation et la promotion de l'opération jusqu'à la vente des appartements.

En tant que société publique, citydev.brussels est tenu de passer par la procédure des marchés publics. Le pilotage des marchés « schéma

directeur» et «permis de lotir» et le suivi de la dimension d'innovation qui y a été associée ont été assurés par la direction des projets mixtes.

L'opération schéma directeur a donné lieu à une large concertation entre tous les acteurs publics concernés, qui a contribué à intégrer l'outil schéma directeur dans l'écosystème bruxellois et à donner à l'opération Tivoli un statut de prototype porteur d'innovation dans la conduite de grand projet urbain.

Dès l'obtention du permis de lotir en 2011, la direction opérationnelle «expansion économique» a lancé les procédures de marchés de définition, formulé une candidature à un financement FEDER, lancé le marché de services qui a conduit à la désignation d'Architectesassoc+ comme maître d'œuvre de l'opération, puis lancé et suivi le marché de travaux qui a permis l'inauguration de Greenbizz en 2016.

La maîtrise du foncier et la préparation du projet quartier résidentiel a pris plus de temps (voir «montage de projet»). La volonté de citydev.brussels était de privilégier des équipes d'architectes. Un concours a été organisé pour l'attribution du marché de services maîtrise d'œuvre, avec comme innovation l'interaction avec la procédure des comités d'avis mise en place par le premier BMA de Bruxelles pour aider les promoteurs publics à prendre les bonnes décisions des points de vue de l'urbanité et de l'habitabilité des projets.

Ce comité d'avis avait réuni autour de la table un membre de l'équipe du BMA, une personne de la commune concernée, les services de citydev.brussels et des experts externes. Cette recherche de diversité a conduit à la réservation d'un des lots pour mener une opération innovante d'habitat groupé, dont l'idée est elle-même un des résultats du processus de participation citoyenne associée à l'opération (voir «participation»).

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Quelles sont les contraintes et les opportunités que la procédure des marchés publics de promotion mixte – ou plus largement la collaboration entre une société publique et un promoteur privé – fait apparaître aux différents niveaux du projet? et en particulier dans le métier de chargé de la mission de conduite du projet?



- + Une opération pilote sous de multiples aspects.
- + Une gouvernance de projet assurée aux différents niveaux de l'entreprise et associant d'autres acteurs de l'écosystème bruxellois via des outils de gouvernance originaux, tels que le schéma directeur de 2008 et la procédure des comités d'avis mise en place par le Bouwmeester.
- + La volonté d'attribuer le marché de service de maîtrise d'œuvre à des équipes plutôt qu'à une agence isolée.

- L'inconnue constituée par la non définition – au stade actuel – de dispositifs de suivi/évaluation participatifs des innovations.



## CARTE DES PROPRIÉTAIRES À L'ACQUISITION

- TERRAINS ACQUIS PAR CITYDEV.BRUSSELS À BELGACOM
  - « SA VIA BRABANDT »
- 

### ANALYSE DU PROJET

#### Greenbizz

- Investissement total de 16.180.627€, dont
- subside FEDER: 14.410.627€
- subside FEDER CSTS: 570.000€
- citydev.brussels: 1.200.000€

#### Partie résidentielle

- Investissement total de 100.000.000€

### RECHERCHE D'INNOVATION

En termes de maîtrise foncière, le projet Tivoli GreenCity a généré deux innovations.

La coordination budgétaire entre les deux directions opérationnelles de [citydev.brussels](http://citydev.brussels) qui a permis l'achat 50/50 d'une première partie du terrain propriété de la filière immobilière de la société publique Belgacom. Il faut rappeler que ces deux directions opérationnelles n'ont pas le même ministre de tutelles. La direction Rénovation Urbaine dépend du ministre-président de la Région tandis que la branche Expansion économique est sous tutelle du ministre de l'Economie. Dans l'organigramme de l'entreprise, le département « projet mixte » n'est pas une direction opérationnelle. C'est plutôt un département d'études stratégiques

---

qui n'a donc pas de budget pour acheter des terrains ou passer des marchés.

Le recours au processus d'acquisition de société pour s'assurer la maîtrise de la deuxième partie du site d'opération.

Cette partie de terrain appartenait à la société des bois «SA Via Brabandt», une société d'autoclavage de bois et dont le patrimoine était réduit au capital foncier. Citydev.brussels a racheté via une société le coût investi dans l'achat de foncier par la vente des appartements, et donc de maintenir un capital et une trésorerie permettant de financer des opérations sans devoir nécessairement passer par les budgets des deux directions opérationnelles de citydev.brussels.

On notera que depuis 2011, citydev.brussels est une entité déconsolidée. Cela implique que le résultat de l'institution n'est pas pris en compte pour le calcul du solde de financement et du taux d'endettement, selon les normes de la Région de Bruxelles-Capitale. Citydev.brussels est considérée comme un «producteur marchand» vu que plus de 50 % des coûts de production sont couverts par les ventes.



- + Du point de vue de la mixité, on notera la coordination – inédite à ce jour – entre les deux services de la société régionale (l'expansion économique et la rénovation urbaine, qui dépendent de ministres de tutelles différents) pour acheter 50/50 une partie du foncier nécessaire à la réalisation du projet mixte (avant la réalisation du schéma directeur).
- + On notera aussi le caractère innovant du montage d'opération ayant permis à citydev.brussels d'obtenir la maîtrise de la deuxième partie du site et de créer par la même occasion une société anonyme devenue depuis le bras armé de la société pour l'achat de terrains.

- 
- 
- 
- L'implication du promoteur s'achève avec la vente des appartements. Il ne semble pas y avoir à ce jour de dispositif d'animation des communs.



LA PARTICIPATION DANS LE CADRE DE LA MISE EN PLACE DU PROJET TIVOLI

RÉFÉRENCE(S): PERIFERIA ASBL

---

## ANALYSE DU PROJET

Citydev.brussels a mis au point un processus global de consultation participative par étapes correspondant au processus projet, qu'elle entend appliquer à tous les projets mixtes ou de logement de plus de 50 unités. Très sommairement les 4 grandes phases (qui peuvent se décliner en plusieurs workshops) sont :

- dès acquisition du site
- dès attribution du marché de promotion
- en cours de chantier
- à la fin du chantier

Dans le cadre d'un marché cadre, un bureau spécialisé en participation Citytools est chargé pour les 4 prochaines années de la réalisation de ce processus sur les projets Citydev. Actuellement, 4 projets font l'objet de consultation participative citoyenne. Le nombre va croissant puisqu'il est directement lié à l'acquisition de biens.

## RECHERCHE D'INNOVATION

### Participation avec les habitants des quartiers environnant

Des subsides obtenus du ministre ayant la rénovation urbaine dans ces compétences ont permis de lancer un processus participatif avec les habitants des quartiers environnant le site Tivoli dès le début de la phase opérationnelle, à savoir après l'élaboration de l'outil urbanistique.

Un prestataire de service spécialisé dans l'animation de dynamiques participatives a donc pu être désigné par marché public. De nombreux ateliers participatifs ont été organisés, dans lesquels les habitants pouvaient faire des propositions sur la composition des espaces publics, la nature des commerces ou l'organisation des équipements communs, pour autant que ces propositions restent dans le cadre fixé par le permis de lotir.

Il s'agissait d'un processus d'information, de « consultation participative », plus que de véritable coproduction. Les ateliers portaient sur des thématiques telles que la mobilité ou l'avancement des grands projets alentour

L'objectif de ces ateliers, qui ont tous été organisés dans la période séparant le permis de lotir et le permis d'urbanisme, était de fédérer un groupe d'habitants qui continuerait ce processus de vie collective. Mais ce processus a été bloqué pendant près de deux ans du fait de l'introduction d'un recours au Conseil d'État contre la décision d'attribution du marché de promotion. Et donc le groupe d'habitants s'est désintéressé.

#### **Participant avec les futurs habitants**

Pour tenter de fédérer les nouveaux habitants, citydev.brussels prévoit une forme de « one shot » sous forme d'une fête d'inauguration qui serait en même temps la dernière étape du processus participatif.

Le promoteur a obtenu l'accord de l'acquéreur d'un des espaces commerciaux du projet pour que les résidents puissent utiliser temporairement le lieu à des fins collectives. Ce local pourrait notamment servir à des séances d'informations sur l'utilisation des fonctionnalités spécifiques aux appartements passifs et autres aspect durables de leur lieu de vie. Mais ce n'est que temporaire: le local deviendra un commerce dès que l'acquéreur décide d'investir le lieu.

### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

Dans les missions des pouvoirs publics, les contraintes de départ sont telles que la participation au sens de co-construction du projet à partir de la page blanche n'est pas possible. Les balises doivent être clairement posées dès le départ des contacts avec les habitants, ce qui n'empêche pas une réelle interaction et un intérêt au projet.



- + Importance de la dynamique participative ayant accompagné l'élaboration du schéma directeur de 2008.
- + Subsidiation par le ministre de la rénovation urbaine d'un processus de « consultation participative » pour accompagner la conception du projet sur base du permis de lotir sur la question des espaces verts, des commerces et des équipements collectifs.

- Blocage du processus de projet pendant près de deux ans par un processus de recours devant le Conseil d'état contre l'avis d'attribution du marché de services de maîtrise d'œuvre, empêchant la dynamique de participation de se maintenir dans la durée.

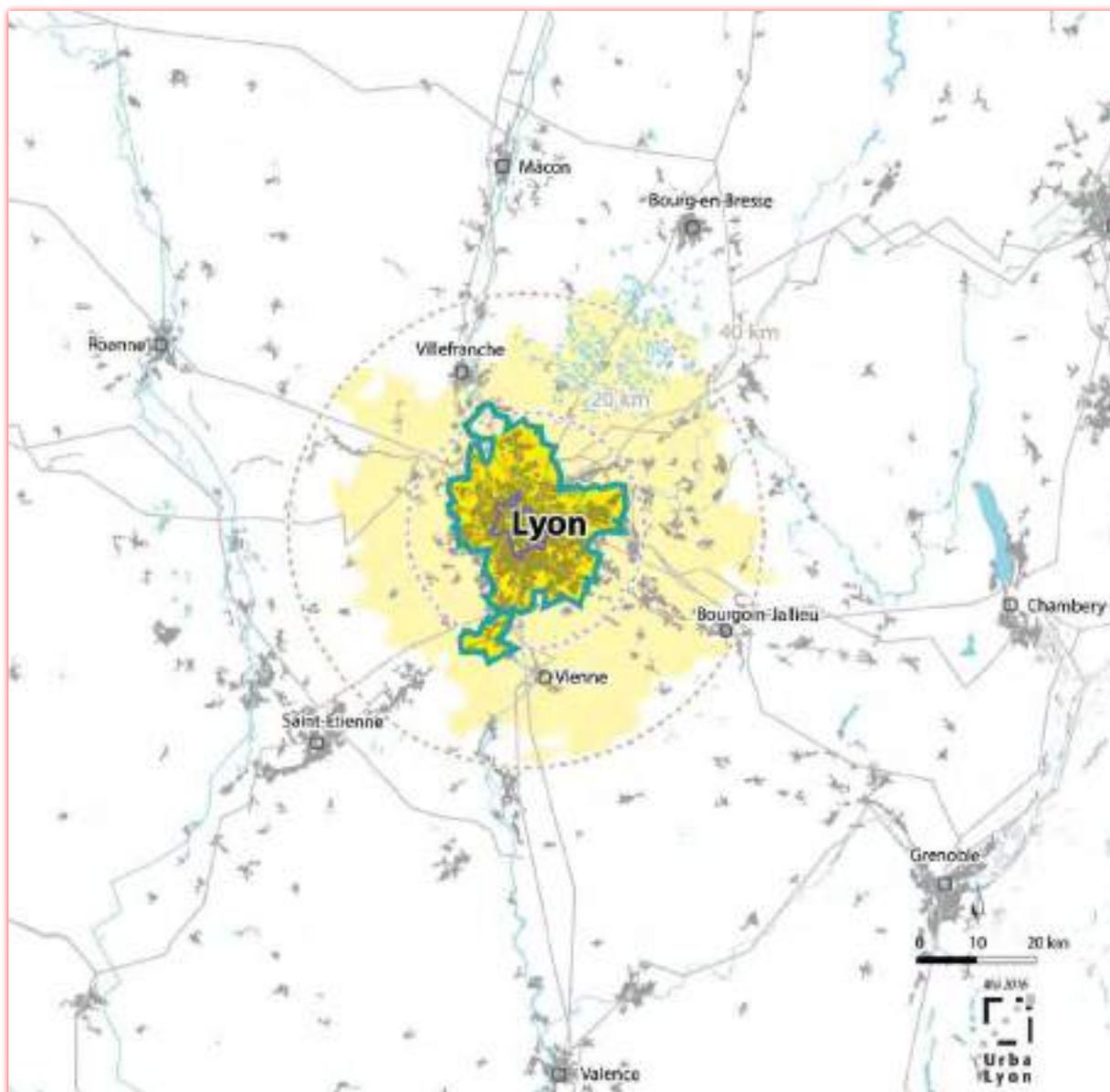


# MÉTROPOLE DE LYON

# CONTEXTE

7 MÉTROPOLE GRAND LYON

## CHIFFRES-CLÉS ET CARTES



RÉFÉRENCE(S): CAHIER DE LA GOUVERNANCE, NOVEMBRE 2016

PÉRIMÈTRES D'EUROSTAT — AUDIT URBAIN, 2011-2014

ZONE URBAINE FONCTIONNELLE

POPULATION  
(MILLIONS)

1,9

SUPERFICIE  
(KM<sup>2</sup>)

3 649

MÉTROPOLE / AGGLOMÉRATION 59 COMMUNES

1,32

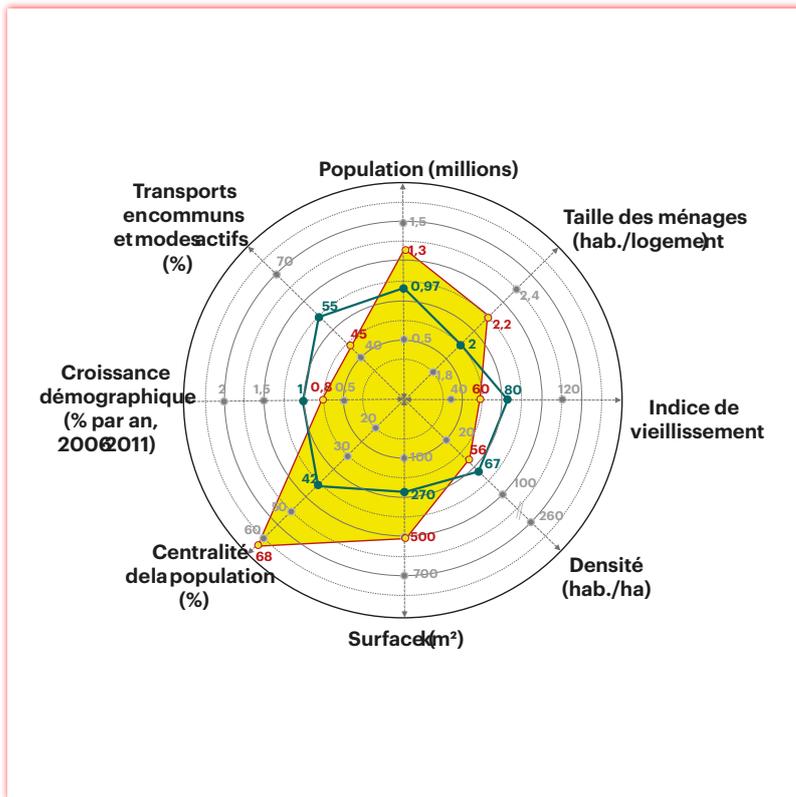
534

COMMUNE

0,5

47,9

## CONTEXTE URBAIN DE LA MÉTROPOLE DE LYON



### Clés de lecture

#### VEILLISSEMENT

Indice de vieillissement, rapport de la population de 65 ans et plus sur celle des moins de 20 ans. Un indice supérieur à 80 indique un vieillissement avancé, ce dernier est confirmé quand l'indice dépasse 100

#### DENSITÉ

Population sur la surface urbanisée à dominante résidentielle

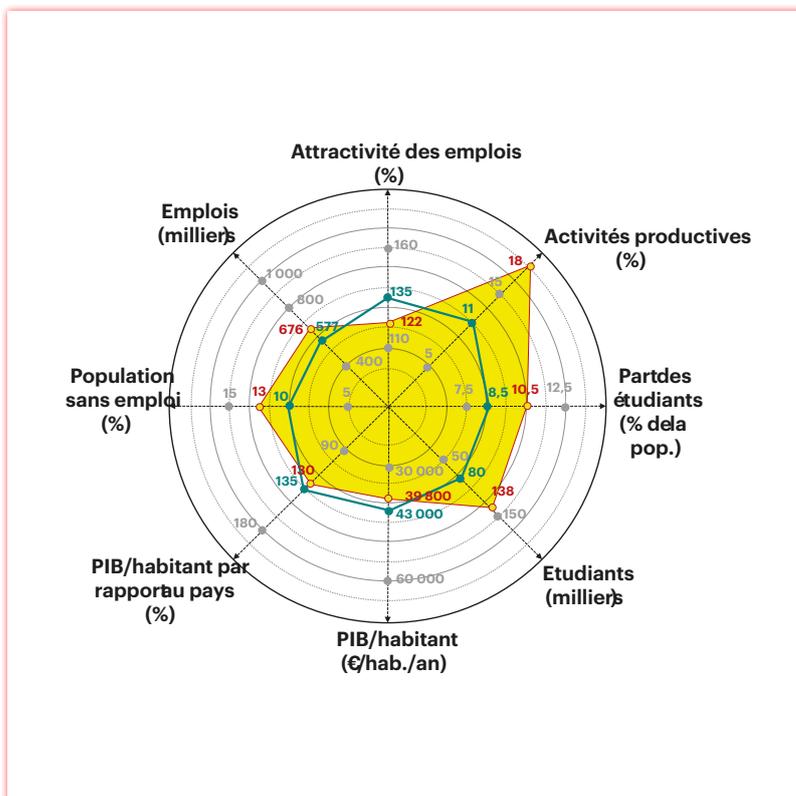
#### CENTRALITÉ DE LA POPULATION

Population dans l'agglomération par rapport à la zone urbaine fonctionnelle

#### TRANSPORTS EN COMMUN ET MODES ACTIFS

Part modale des transports en commun et modes actifs (vélo, marche) dans les déplacements

## CONTEXTE ÉCONOMIQUE DE LA MÉTROPOLE DE LYON



### Clés de lecture

#### ATTRACTIVITÉ DES EMPLOIS

Emplois pour 100 actifs occupés, indique la présence d'un pôle d'emploi et la capacité de la métropole à attirer des travailleurs

#### ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Part des activités d'agriculture, d'industrie, et de construction dans la population active totale

#### PIB/HABITANT PAR RAPPORT AU PAYS

PIB/habitant de la métropole (niveau NUTS 3) par rapport au PIB/habitant national.

#### NUTS 3

Division territoriale d'Eurostat située entre les niveaux régional et local

#### POPULATION SANS EMPLOI

Population active inoccupée, à la recherche d'un emploi ou non

#### EMPLOIS

Nombre d'emplois publics et privés

## RELATIONS INTER-INSTITUTIONNELLES

Dans la réforme territoriale française figure l'affirmation des métropoles. La Métropole de Lyon a été créée en tant que collectivité territoriale à compétence générale.

### La relation entre la Métropole de Lyon et l'Etat

L'Etat peut déléguer à la Métropole de Lyon diverses compétences, notamment en matière de logement et d'habitat. L'Etat peut également lui transférer la propriété, l'aménagement urbain, l'entretien et la gestion de grands équipements et d'infrastructures.

### La relation entre la Métropole de Lyon et la Région Auvergne Rhône-Alpes

Par convention, la Région Auvergne-Rhône-Alpes peut déléguer certaines de ses compétences à la Métropole de Lyon. Cette dernière exerce alors, à l'intérieur de son territoire, ces compétences en lieu et place de la Région.

La Métropole de Lyon est associée, de plein droit, à l'élaboration des documents ayant une incidence sur son territoire. Cela concerne, notamment, le CPER (Contrat de plan Etat-Région) comportant un volet spécifique à son territoire, et les documents de planification en matière de développement économique, d'aménagement du territoire, d'environnement, de transports, d'innovation, d'enseignement supérieur et de recherche.

### La relation entre la Métropole de Lyon et le Département du Rhône

Plusieurs partenariats sont mis en place entre la Métropole de Lyon et le nouveau Département du Rhône :

- le Service départemental d'incendie et de secours ;
- le Service départemental des archives du Rhône ;
- le Centre de gestion du Rhône.

### La relation entre la Métropole de Lyon et les communes et syndicats de communes

La Métropole de Lyon peut déléguer aux communes situées sur son territoire la gestion de certaines compétences. La Métropole de Lyon est substituée aux syndicats de communes ou aux syndicats mixtes de son territoire.

### L'implication de la société civile

#### **Le Conseil de développement de la Métropole de Lyon**

Créé en 2000, cet outil de dialogue permanent entre les élus de la Métropole de Lyon et la société civile a un rôle consultatif auprès des élus. Il produit des avis et peut être saisi ou se saisir de toutes questions relatives au développement ou à l'aménagement de l'agglomération lyonnaise.

#### **La Commission consultative des services publics locaux**

La Commission consultative des services publics locaux répond à une obligation légale issue de la loi sur la démocratie de proximité, pour les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 50 000 habitants. Mise en place en 2003, elle est composée d'élus et de représentants associatifs.

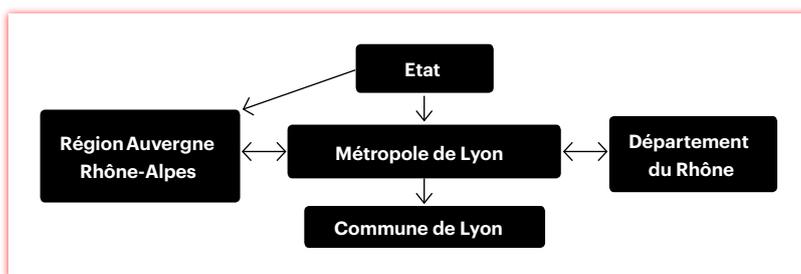
Elle intervient sur les domaines de compétences de la Métropole de Lyon faisant l'objet d'une délégation de service public ou d'une régie avec autonomie financière. Cette commission permet, notamment, de rendre compte des activités et d'améliorer les services dans les domaines de l'eau, des parcs de stationnement, du chauffage urbain, des cimetières, de l'assainissement, de la collecte et du traitement des déchets.

#### **La Commission intercommunale d'accessibilité**

La Commission intercommunale d'accessibilité est une instance de participation citoyenne avec les personnes en situation de handicap. Elle constitue l'instance permanente de concertation pour améliorer la prise en compte de l'accessibilité et de la qualité d'usage dans les politiques publiques d'aménagement de la Métropole de Lyon.

Installée en 2009, elle confronte trois expertises politique (élus de la Métropole), technique (agents) et d'usage (personnes en situation de handicap et usagers).

### ETAT SIMPLIFIÉ DE LA GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE DE LA MÉTROPOLE DE LYON EN FRANCE



## PÔLE MÉTROPOLITAIN

### La Métropole de Lyon est membre du Pôle Métropolitain

Créé par accords entre la Métropole de Lyon, Saint-Etienne Métropole, ViennAgglo et la Communauté d'agglomération Porte de l'Isère (Capi), en 2012, le Pôle Métropolitain est un établissement public. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la Communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône et la Communauté de communes de l'Est lyonnais adhèrent au Pôle Métropolitain. Le territoire du Pôle Métropolitain réunit ainsi 174 communes, près de 2 millions d'habitants sur un territoire de 2 007 km<sup>2</sup>.

Dans cet espace de projet, les six agglomérations peuvent davantage peser dans un contexte de mondialisation de l'économie et des grandes métropoles internationales.

## NAISSANCE D'UNE MÉTROPOLE

Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, la Métropole de Lyon a remplacé la Communauté urbaine, sur les mêmes limites territoriales (59 communes).

### Mise en place de la Communauté urbaine de Lyon dès 1969

La loi du 31 décembre 1966, modifiée par la loi du 12 juillet 1999, a prévu la mise en place de la communauté urbaine de Lyon. Elle correspond alors à un regroupement intercommunal, sur un espace d'un seul tenant et sans enclave, formant, lors de sa création, un ensemble de plus de 500 000 habitants. Cet ensemble doit comporter, au moins, une commune dotée de 50 000 habitants ou plus.

La structure porteuse de cet ensemble est un EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale) à fiscalité propre, doté de compétences reconnues par l'ensemble des communes membres, dans des domaines tels que le développement et l'aménagement du territoire, la politique de la ville et la gestion des services urbains.

L'objectif est de mener un projet de développement urbain et d'aménagement au sein d'un espace communautaire de solidarité.

La communauté urbaine de Lyon a été mise en place en 1969. L'agglomération lyonnaise a été l'une des quatre premières communautés urbaines créées par la loi. Initialement constituée de 55 communes, elle compte aujourd'hui 59 communes.

### 1<sup>er</sup> janvier 2015 : création de la Métropole

La loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles conforte les dynamiques urbaines en reconnaissant le fait

### L'objectif du Pôle Métropolitain est l'amélioration de la qualité de vie des citoyens

Pour cela, le Pôle œuvre à :

- favoriser l'emploi, en suscitant un dynamisme économique autour de pôles d'innovation reconnus, de services aux entreprises plus performants et d'un soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche;
- améliorer la mobilité par la mise en place d'un réseau de transports collectifs intermodal et cohérent (via le Syndicat mixte des transports de l'aire métropolitaine lyonnaise);
- préserver les espaces naturels et agricoles et promouvoir un développement territorial équilibré et cohérent autour du modèle de métropole multipolaire;
- proposer une offre culturelle diversifiée et accessible à tous les citoyens.

métropolitain. Elle permet aux grandes agglomérations françaises de disposer d'un statut métropolitain adapté à leurs caractéristiques locales.

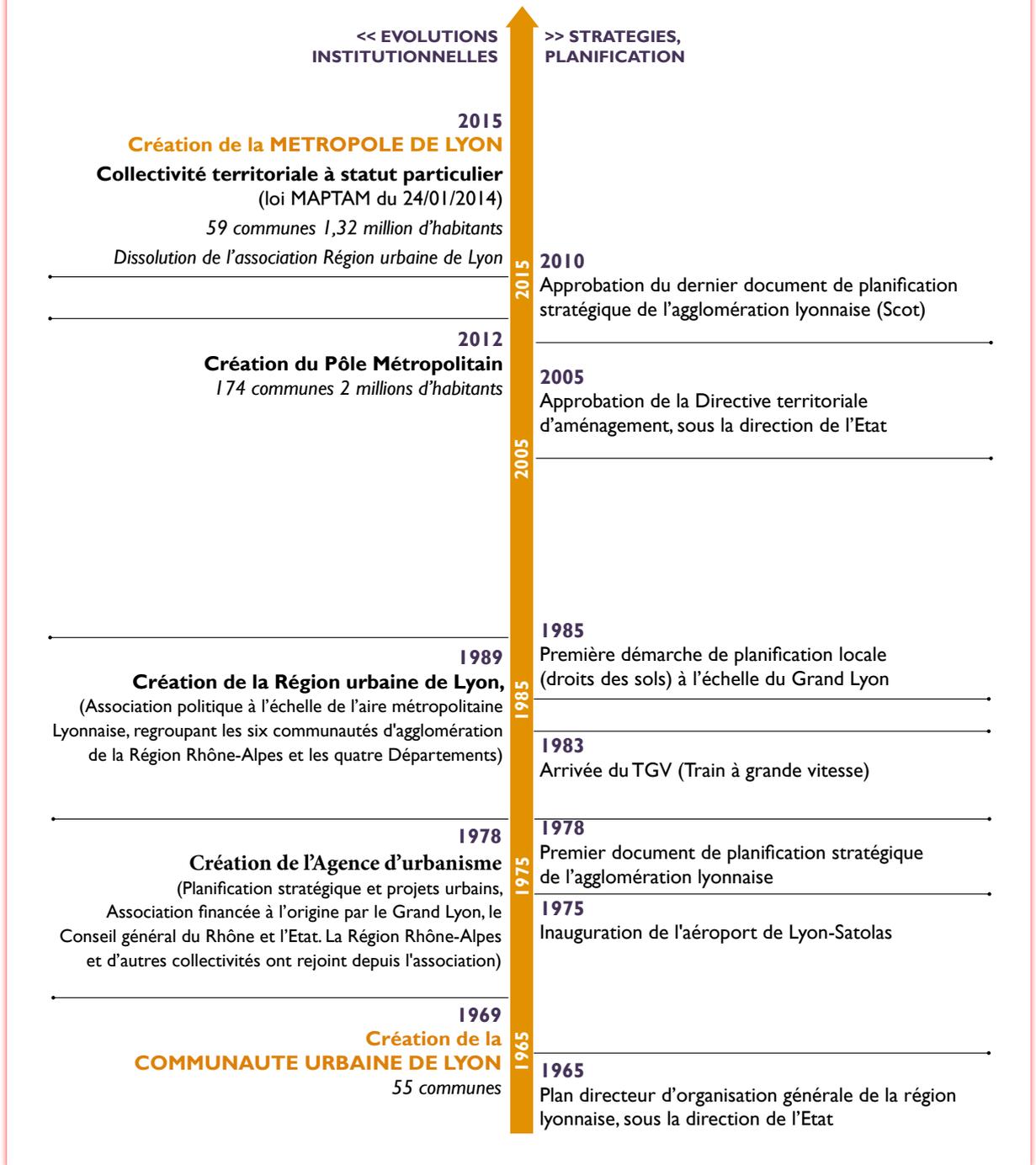
Ainsi, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, la Métropole de Lyon remplace la Communauté urbaine de Lyon et le Département du Rhône selon les mêmes limites territoriales : 59 communes, 1,32 million d'habitants, 534 km<sup>2</sup> (soit une densité de 2 481 hab./km<sup>2</sup>). Elle hérite des compétences du Département du Rhône, notamment sociales sur ce même périmètre. Elle passe ainsi de 4 700 à 8 700 salariés.

La création de la Métropole redéfinit simultanément le périmètre du département du Rhône qui conserve ses compétences en dehors du Grand Lyon.

### Coopérations à l'échelle de l'aire métropolitaine

- Le Pôle Métropolitain
- L'inter-Scot : démarche de coopération et de dialogue portant sur la planification stratégique, qui rassemble à ce jour treize territoires formant l'aire métropolitaine lyonnaise et 3 185 000 habitants.

Dates-clés du développement de la Métropole de Lyon



## INSTANCES DE GOUVERNANCE

Quatre instances organisent la Métropole de Lyon : le Conseil métropolitain, la commission permanente, la Conférence métropolitaine et les Conférences territoriales des maires.

### Le Conseil métropolitain

#### Assemblée délibérante

Il est composé des conseillers métropolitains élus au suffrage universel. Le Conseil de la Métropole élit son président et les membres de la Commission permanente, qui constitue l'exécutif de la Métropole. Chaque décision est prise par délibération à la majorité.

Dès 2020, les conseillers métropolitains seront élus directement par les citoyens. D'ici là, les 165 conseillers communautaires, élus en mars 2014, exercent la même fonction.

Le Conseil de la Métropole a créé sept commissions thématiques à titre permanent. Le président du Conseil de la Métropole est le président de droit de ces commissions thématiques. Chaque commission procède à la désignation de son vice-président et de son suppléant.

Chaque commission dispose d'au moins trente sièges ; un siège est attribué à chaque groupe politique.

Le président de l'ex-Communauté urbaine de Lyon est devenu président de la Métropole de Lyon.

### La commission permanente

#### Commission exécutive

Le Conseil délègue une partie de ses pouvoirs à son président et à la Commission permanente. Chacun des vingt-quatre vice-présidents a la responsabilité d'un domaine précis de compétences.

### La Conférence métropolitaine

#### Instance de coordination entre la Métropole de Lyon et les 59 communes de son territoire

Chaque sujet d'intérêt métropolitain y est débattu. La Conférence métropolitaine élabore le Pacte de cohérence métropolitain entre la Métropole et les communes dans les six mois qui suivent chaque renouvellement des conseils municipaux. Document-cadre, il propose une stratégie de délégation de compétences de la Métropole de Lyon aux communes de son territoire, ainsi qu'une stratégie de délégation de certaines compétences des communes à la Métropole de Lyon.

### Les Conférences territoriales des maires

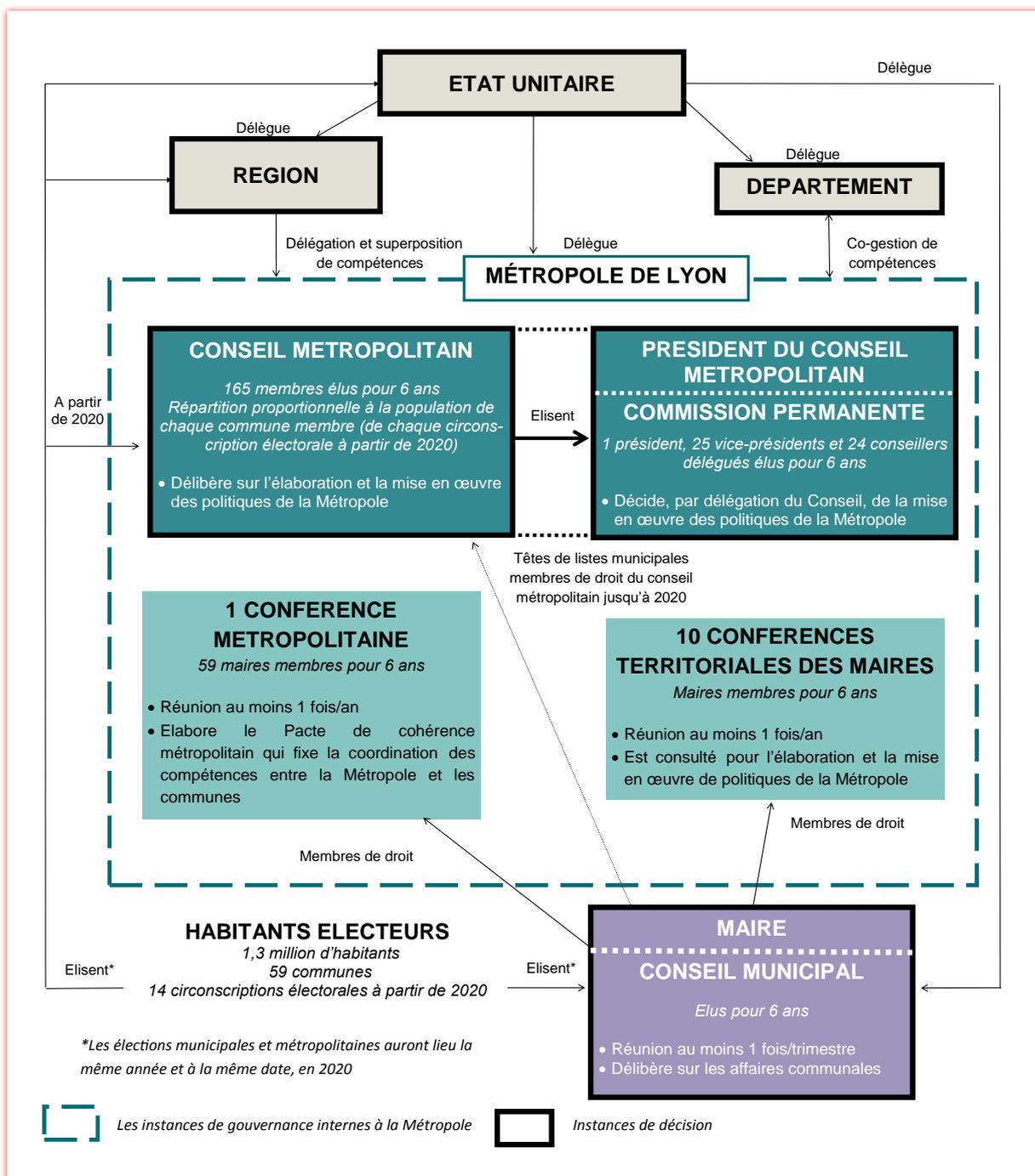
#### Rôle consultatif

Ces instances sont consultées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques publiques de la Métropole.

Leur périmètre est déterminé par délibération du conseil de la Métropole. Chaque conférence élit un président et un vice-président en son sein.

Elles se réunissent au moins une fois par an, à l'initiative de leur président ou à la demande de la moitié de leurs membres.

Le Conseil de la Métropole fixe les modalités de fonctionnement des conférences territoriales des maires.



## COMPÉTENCES DE LA MÉTROPOLE

Résultant de la fusion des compétences de la communauté urbaine, du Département du Rhône sur le territoire de l'agglomération et de compétences issues des communes, la Métropole de Lyon est dotée de la clause de compétence générale.

### L'eau et l'assainissement

- Alimentation en eau potable
- Gestion de l'assainissement
- Protection des milieux aquatiques
- Prévention des inondations

4 000 km pour le système d'eau potable

### La propreté

- Collecte et traitement des déchets
- Gestion des déchèteries
- Nettoyage des espaces publics

523 000 tonnes de déchets collectés et triés par an

### Les grands projets et l'aménagement urbain

- Aménagement des espaces publics et des espaces verts
- Elaboration du Plan local pour l'urbanisme et l'habitat (PLU-H)
- Gestion des parcs de Parilly et de Lacroix-Laval

### L'énergie et l'environnement

- Préservation de la qualité de l'air et des espaces naturels
- Encouragement au tri et gestion des déchets
- Soutien de l'agriculture périurbaine
- Accompagnement de la transition énergétique

22 575 hectares, soit 43 % d'espaces agricoles et naturels

### L'emploi et le développement économique

- Soutien à l'immobilier d'entreprise
- Aide à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat
- Attractivité et accompagnement des entreprises
- Développement des réseaux très haut débit

### Les savoirs et la culture

- Soutien à l'Université
- Construction et entretien des collèges
- Gestion du Musée des Confluences et du Musée gallo-romain de Fourvière
- Soutien les grands événements culturels et sportifs
- Aide aux associations et aux clubs sportifs amateurs

- Soutien aux activités artistiques

### L'attractivité et le rayonnement

- Soutien à l'innovation et aux pôles de compétitivité
- Attractivité et accueil des touristes et des grands congrès

135 000 entreprises, 5 Pôles de compétitivité

### L'enfance et la famille

- Gestion des assistantes maternelles et des crèches
- Gestion des centres de Protection maternelle et infantile (PMI)
- Accompagnement de l'adoption
- Actions pour l'enfance en danger
- Gestion des Centres de planification et d'éducation familiale (CPEF)

### Les solidarités

- Aide des personnes âgées et des personnes handicapées
- Actions de santé publique
- Conduite de la politique de la ville
- Attribution du Revenu de Solidarité Active (RSA)

### L'habitat et le logement

- Soutien à la construction
- Renforcement de l'accès au logement pour tous
- Soutien à la rénovation thermique et à la réhabilitation
- Financement du logement social
- Facilitation de l'accès à la propriété

10 000 nouveaux logements par an

### Les déplacements

- Développement des transports en commun aux côtés du Syndicat mixte des transports pour le Rhône et l'agglomération lyonnaise (Sytral)
- Aménagement du réseau cyclable et encouragement aux modes de déplacements alternatifs
- Entretien de la voirie, des ponts et des tunnels
- Gestion du périphérique Nord et des voies rapides

3,9 millions de voyageurs par jour, dont 630 000 dans les transports publics, 6 millions de visiteurs par an

### **SOURCES DE RECETTES PRINCIPALES**

66 % : fiscalité (1 746 M€)

20 % : dotations versées par l'Etat (533 M€) 14 % : ressources de gestion diverses (358 M€)

### **BUDGET**

**2014**

3 202 828 000€

### **DÉPENSES D'INVESTISSEMENT**

810 millions d'euros (prévisionnel 2015)

### **DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT**

2 390 millions d'euro

La Métropole de Lyon est dotée de deux structures visant à élaborer des stratégies de développement économique. Elle est également pleinement impliquée dans des projets urbains d'envergure.

#### **Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise (GLEE)**

Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise correspond à une stratégie économique et de développement mise au point par les acteurs économiques de la Métropole de Lyon ayant pour ambition de faire entrer l'agglomération dans les quinze premières métropoles européennes.

#### **Ces acteurs économiques sont :**

- la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (CCIL),
- la Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône,
- la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) du Rhône,
- le Mouvement des entreprises de France (Medef) Lyon-Rhône,
- l'Université de Lyon.

Chaque acteur s'investit selon le principe de subsidiarité et assume la responsabilité de la bonne mise en pratique des grandes orientations.

Certains apportent leurs compétences dans des domaines particuliers ciblés. Aujourd'hui, une centaine d'organismes ou d'entreprises individuelles contribuent à GLEE.

#### **Onlylyon**

D'abord élaborée sous l'égide de l'Aderly, Onlylyon est l'expression d'une stratégie économique/marketing internationale portée par treize partenaires fondateurs :

- la Métropole de Lyon,
- les Aéroports de Lyon,
- l'Agence pour le développement économique de la région lyonnaise (Aderly),
- le Centre de congrès de Lyon,
- la CCIL,

- la Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône,
- la CGPME du Rhône,
- Eurexpo Lyon,
- le Medef Lyon-Rhône,
- l'Office du tourisme et des congrès du Grand Lyon,
- l'Université de Lyon,
- la Ville de Lyon,
- le Département du Rhône.

Onlylyon correspond à la bannière et à la signature utilisées lors de toutes les opérations de promotion de l'agglomération et à son rayonnement international par l'ensemble des acteurs institutionnels et économiques (acteurs publics et acteurs privés). La Métropole de Lyon est le financeur principal d'Onlylyon.

#### **Des projets sociétaux**

- Métropole intelligente
- Nouvelles mobilités, la ville agile
- Services numériques, la ville facile
- Energie, la ville durable
- Conditions de l'innovation, la ville à expérimenter

#### **Une stratégie basée sur l'aménagement de grands axes de développement et déployée par de grands projets urbains**

- Lyon Confluence, une extension du centre-ville, sur la partie Sud de la presqu'île, soit 150 hectares. Ce nouveau quartier, aménagé par la Société publique locale d'aménagement (SPLA) Lyon Confluence, vise la mixité sociale et fonctionnelle
- Lyon Part-Dieu, quartier d'affaires
- Anneau bleu, réaménagement des berges et continuités écologiques et réaménagement des rives de Saône
- Anneau des Sciences, un boulevard urbain périphérique

**La Métropole de Lyon est partenaire avec des villes du monde entier, parmi lesquelles:**

— En Europe

Yerevan (Arménie), Francfort, Leipzig (Allemagne), Barcelone (Espagne), Milan, Turin (Italie), Lodz (Pologne), Birmingham (Royaume-Uni), Göteborg (Suède), Tinca (Roumanie)

— En Asie

Yokohama (Japon), Canton (Chine) et Ho Chi Minh (Vietnam)

— Au Moyen-Orient

Dubaï (Emirats arabes unis), Be'er Sheva (Israël), Jericho (Palestine) et Beyrouth (Liban)

— En Amérique du nord

Montréal (Canada)

— En Afrique

Sétif (Algérie), Porto-Novo (Bénin), Ouagadougou (Burkina-Faso), Addis Abeba (Éthiopie), Haute Matsiatra (Madagascar), Bamako (Mali), Rabat (Maroc)



**LES VILLES PARTENAIRES DE LA MÉTROPOLE DE LYON**

**Elle est, par ailleurs, membre de plusieurs réseaux nationaux et internationaux, notamment:**

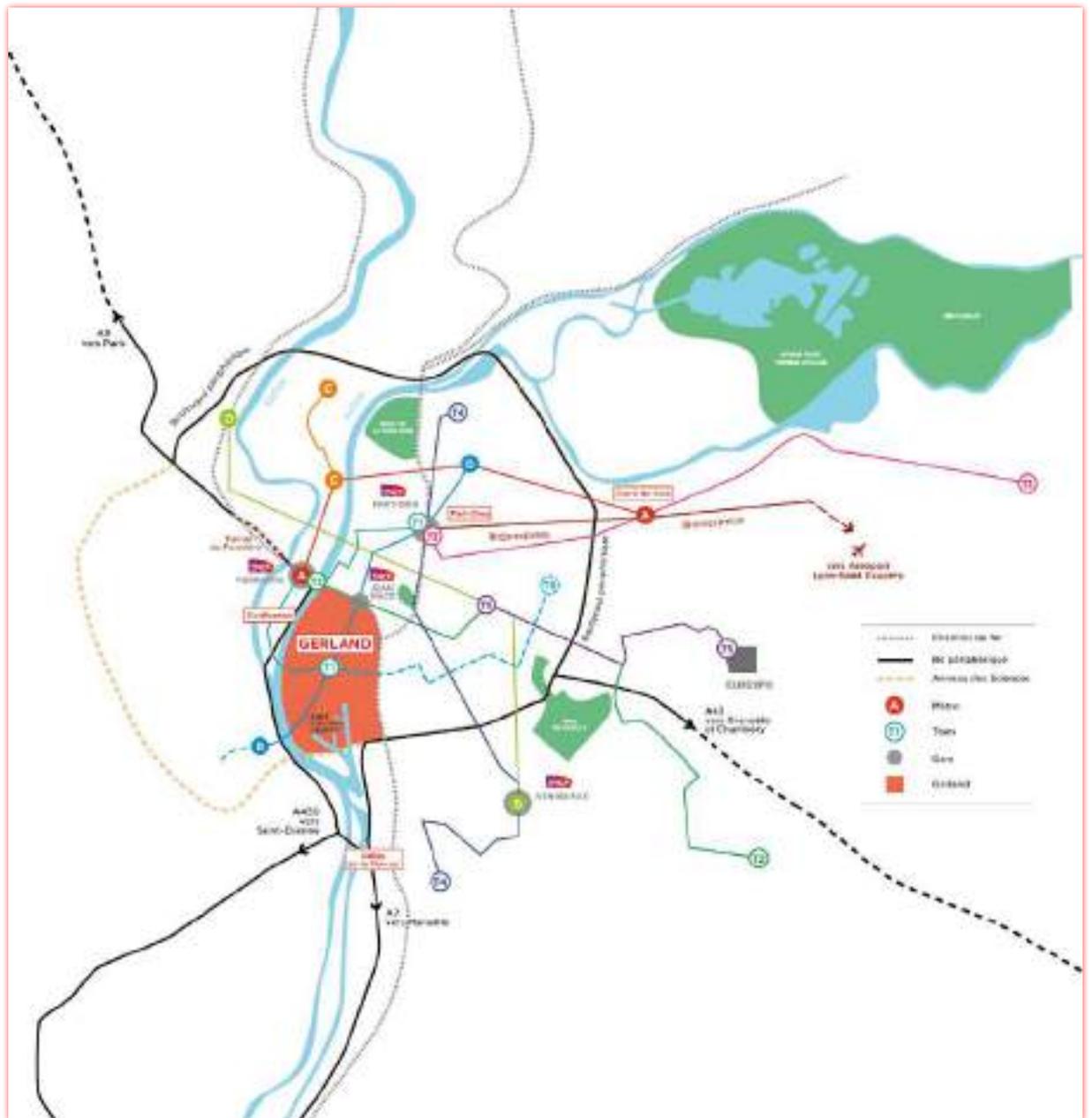
- AFCCRE, Association française du Conseil des communes et régions d'Europe
- AIME, Association internationale des maires francophones
- AIVE, Association internationale des villes éducatrices
- CGLU, Cités et gouvernements locaux unis
- Délice, Réseau des villes gourmandes du monde
- Eurocities, réseau des grandes villes européennes
- France urbaine (fusion de la CUF, Cités unies France et de l'AMGVF, Association des maires de grandes villes de France)
- LUCI, réseau international des villes sur l'éclairage urbain
- OMS Ville amie des aînés, réseau mondial des Villes amies des aînés de l'Organisation Mondiale de la Santé
- OVPM, Organisation des villes du patrimoine mondial
- Réseau des villes créatives de l'UNESCO

La Métropole de Lyon bénéficie du statut de collectivité territoriale à compétence générale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Elle est le résultat de la fusion des compétences du Grand Lyon, du Département du Rhône sur le territoire de l'agglomération et de compétences issues des communes. La Métropole est pleinement investie dans des projets urbains d'envergure, ainsi que dans la mise en place de stratégies de développement à l'échelle internationale. OnlyLyon est l'instrument de marketing urbain à Lyon qui accompagne les démarches de promotion de la ville à l'international.

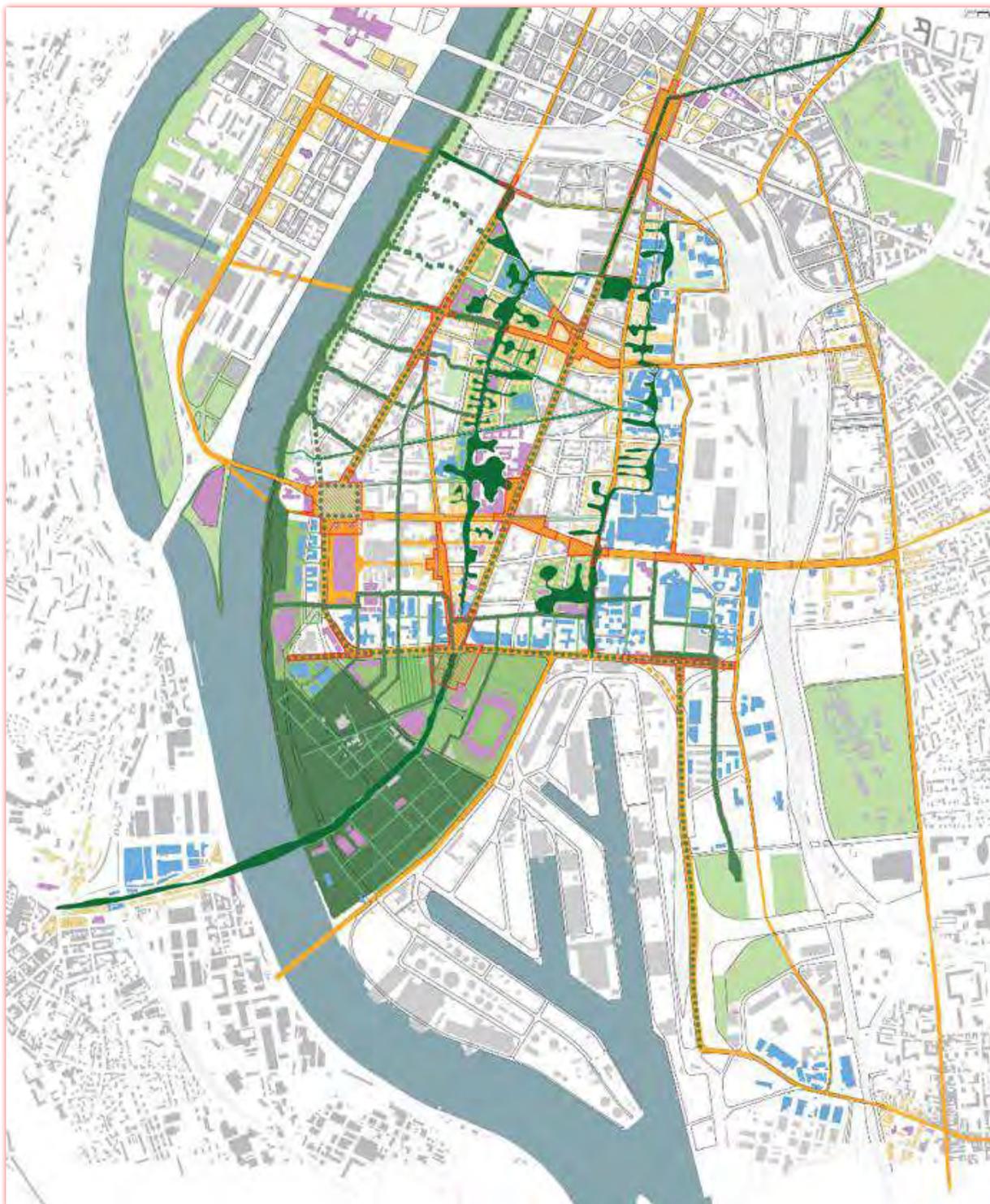
# [C] GERLAND

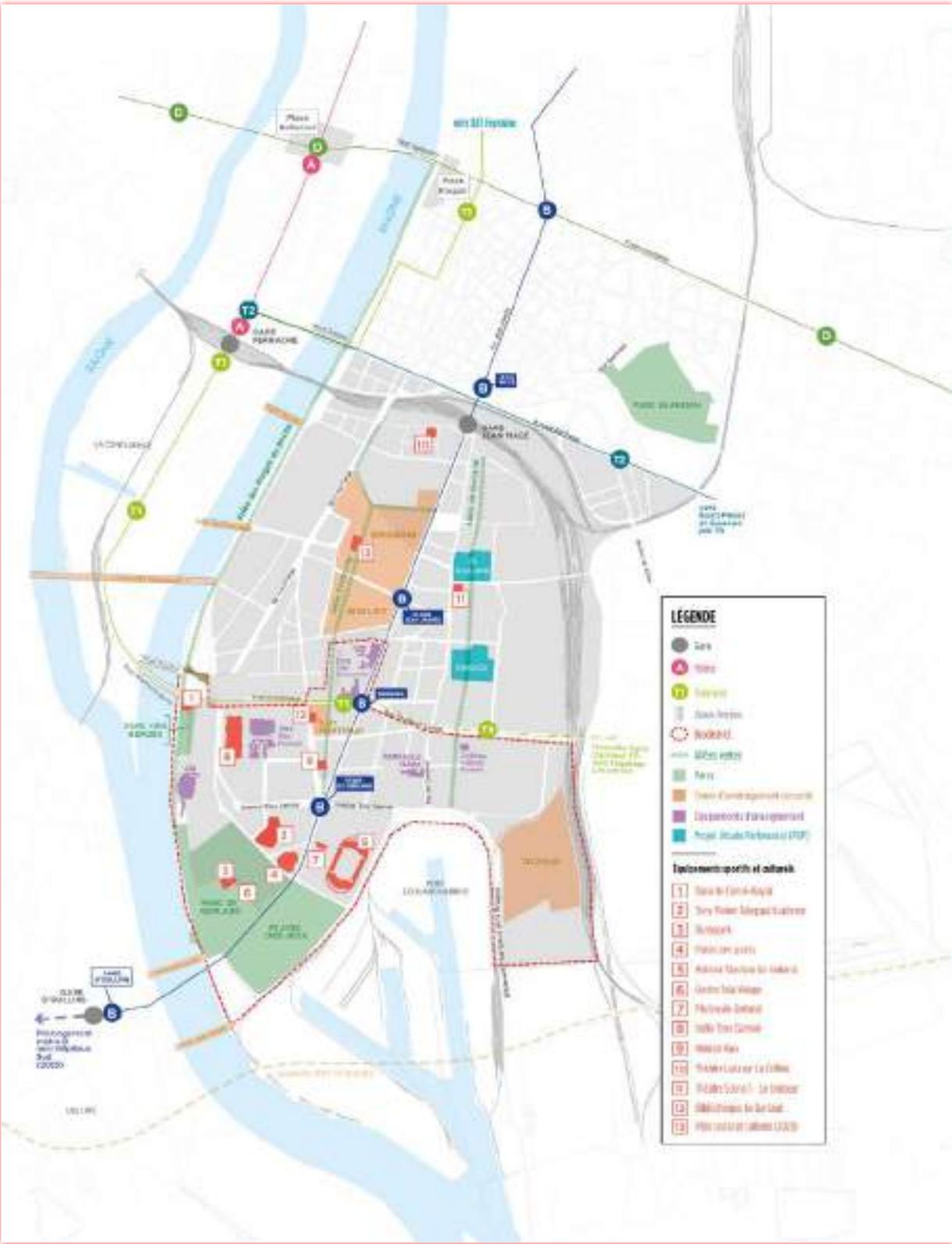
7 GERLAND

LOCALISATION



RÉFÉRENCE(S): MISSION GERLAND





**Histoire du territoire**

Territoire de 700 ha et aujourd'hui peuplé de 30 000 habitants, Gerland a connu une accélération de sa mutation à partir du XX<sup>e</sup> siècle et encore plus à partir des années 1980. Son positionnement géographique stratégique (entrée sud de la Ville) et ses réserves foncières importantes en font un lieu privilégié pour le développement urbain de la Métropole Lyonnaise.

D'une périphérie enclavée et peu propice au développement urbain du fait des marécages, Gerland a été le lieu naturel d'implantation des industries au moment de l'essor de la Ville au siècle dernier. En même temps que les industries s'implantent sur le territoire, le Stade de Gerland et les abattoirs municipaux (Halle Tony Garnier) sont érigés au cœur d'un projet d'une ampleur inédite au niveau national. Les deux guerres mondiales interrompent le développement industriel de Gerland selon les plans de Tony Garnier, et la transformation du territoire se déroule alors de manière non planifiée jusque dans les années 1980. La candidature malheureuse aux Jeux Olympiques d'été de 1968 ne permet pas la mise en œuvre d'un plan d'aménagement qui aurait pu renforcer la vocation sportive de Gerland.

À partir des années 1980, le renouveau du territoire va véritablement s'engager. La déprise industrielle et la décentralisation font sortir le territoire de sa torpeur, avec l'implantation de grandes écoles (Ecole Normale Supérieure), d'un technopole (aujourd'hui le Biodistrict), d'un parc urbain, d'hôtels et de résidences haut de gamme.

La transformation du quartier est accompagnée par l'arrivée du Métro en 2000, l'ouverture de la gare Jean Macé en 2009 et le prolongement du tramway T1 qui connectent le territoire au reste de la Ville de Lyon.

Parallèlement, les investissements publics massifs et l'accompagnement des collectivités (Grand Lyon et Ville de Lyon) à travers une structure d'encadrement et de pilotage dédiée (la Mission Gerland), ont permis de changer l'image de Gerland et de métamorphoser le territoire pour en faire une petite ville nouvelle à l'intérieur du tissu urbain.

**Défi à venir : rapprocher les deux visages de Gerland**

Si la ligne de métro dessert le cœur de Gerland, si la connexion avec la gare Jean Macé (2009) et la gare d'Oullins (2014), et le prolongement de la ligne T1 vers Perrache (2014), le prolongement du T6 vers les Hôpitaux Est (2019) et de la ligne B vers les Hôpitaux Sud (2023) renforcent l'accessibilité et l'ouverture de Gerland, de nombreux secteurs restent éloignés de toute desserte comme la frange Ouest au bord du Rhône (avenue Leclerc) et le secteur Sud de la ZAC Techsud.

Si l'action publique est très marquée depuis de nombreuses années sur des secteurs mutables (ZAC Massimi, ZAC du Parc de Gerland, ZAC du Bon Lait, ZAC des Girondins), sur la production de nouveaux espaces publics (Parcs de Gerland et des Berges, Place des Docteurs Charles et Christophe Mérieux, square de Barcelone,...), de nombreux secteurs « historiques » habités à Gerland ne bénéficient pas directement de ces investissements publics souvent très éloignés : c'est le cas des cités sociales au sud (Cité Jardin), de la rue de Gerland qui connaît une vraie mutation immobilière spontanée, du nord de Gerland (rue Nadaud, rue Lortet) sans que les investissements publics en matière de voirie suivent.

Si la stratégie de développement économique portée par le Grand Lyon contribue d'un côté à renforcer la confiance des investisseurs sur les produits tertiaires et de l'autre au renforcement du Biodistrict au sud, le territoire peine à développer des produits immobiliers alternatifs permettant le maintien ou le développement d'activités pourtant compatibles avec le tissu est de Gerland, très bien desservi par la route et le fer (maintien de l'artisanat et des PME-PMI notamment).

Si la présence historique d'acteurs des sciences de la vie aujourd'hui confortée par les projets Aguetant, Sanofi, Merial, Bioaster, CIRC (Centre international de Recherche sur le Cancer)... permet de faire de Gerland un campus urbain en santé et Biotechnologie de rang mondial, on peut toutefois regretter la sur-représentation d'habitants à Gerland éloignés des parcours de soins pour des raisons notamment socio-économiques (taux de bénéficiaires CMUC – couverture maladie universelle complémentaire – très élevé).

Si la présence d'écoles de très grande renommée (ENS, Cité Scolaire Internationale, Lyon 1, Isara) participe du développement de Gerland et de son rayonnement, les résultats du collège de secteur Gabriel Rosset le placent en mauvaise position parmi les collèges du Département du Rhône, et interrogent sur la capacité du territoire à poursuivre sa mue dans un souci d'équilibre, de renforcement de son image et de son attractivité.

En conséquence, l'un des enjeux principaux en matière d'investissements publics, est de parvenir à accompagner aussi les secteurs « historiques » dans leur évolution/mutation en parallèle des opérations publiques déjà programmées sur d'autres secteurs de ce vaste périmètre; de veiller à rapprocher les 2 visages de Gerland afin d'éviter la fracture et/ou atténuer son ressenti.



## MAILLAGE, MIXITÉ ET ÉQUILIBRE DES FONCTIONS URBAINES

---

### ANALYSE DU PROJET

#### Master plan:

- Trame viaire: le réseau prévu au plan guide (2,7km) vise à compléter le maillage existant et ouvrir le territoire.
- Espaces ouverts: diffusion de la nature du parc de Gerland dans la ville via trois allées paysagères (Fontenay, Gerland, Berges).
- Mobilités/transports: Le plan guide prévoit un réseau de transport en commun complémentaire facilitant les liens est/ouest vers la Part-Dieu et Confluence.

#### Programmation urbaine:

- Densité: adaptation des densités afin de maintenir des perspectives tout en permettant de créer assez de valeur pour répondre à l'enjeu de dépollution des sols notamment.
- Mixité sociale: rééquilibrage de l'offre et mixité à l'îlot.
- Diversité des fonctions: le développement du pôle économique et la diversification résidentielle doit permettre à Gerland d'être un territoire d'excellence mondial concernant les sciences du vivant, en même temps qu'une vie de quartier se développe à travers une diversification de l'offre de logement, le maintien d'une offre sociale et l'amélioration de la qualité urbaine par la végétalisation et le renforcement des polarités commerciales de proximité.

## RÉALISATIONS

Le développement de l'offre résidentielle s'est accéléré au cours des dernières années avec un rythme de production de 400 logements par an. L'augmentation de l'offre de logements a été accompagnée par une forte croissance des prix (plus de 5000€/m<sup>2</sup> en neuf aujourd'hui). D'un territoire historiquement très social (1ers HBM – habitations à loyers modérés – de la Ville de Lyon), le quartier s'est progressivement diversifié. L'enjeu des grandes opérations est d'assurer un rééquilibrage de l'offre sociale sur l'ensemble du territoire notamment entre le sud Gerland historiquement social et le nord plus mixte. Toutes les opérations à Gerland ont entre 25 % et 30 % de logements locatifs sociaux, 30 % en accession aidée et 40 % de logements libres.

L'affirmation du Biodistrict et du Campus Sport/Santé participe également au maintien d'un tissu d'activité sur le territoire, gage d'une mixité fonctionnelle.

Si les grands principes de mixité sont mis en œuvre au fur et à mesure que les projets privés (entreprises ou promoteurs) se réalisent, les volontés de la collectivité s'expriment dans le cadre d'un urbanisme négocié. Les densités fortes nécessaires pour répondre à l'enjeu de dépollution limitent le développement de grands espaces publics ou privés de respiration. Des opérations sont cependant des références en termes d'alliage de la densité et du paysage, de la viabilité économique et de la qualité urbaine (Follement Gerland).

La réalisation des allées paysagères se fait en fonction des projets : Allée de Fontenay Sud aménagée, partie nord réalisée dans le cadre de la ZAC des Girondins et de l'opération Pré-Gaudry.

Les disponibilités foncières de Gerland conduisent aussi à un urbanisme d'opportunité qui est une richesse pour la mixité (implantation de l'École de Management EM Lyon) mais qui se fait généralement au détriment des espaces publics.

La mobilité constitue un enjeu fort pour l'ouverture du quartier. L'ouverture de la Gare J. Macé en 2009 constitue un pôle majeur au nord du territoire. Le prolongement du Métro B jusqu'à Gare d'Oullins (2013) et du Tram T1 (2014) amorce l'ouverture du territoire vers l'est et l'ouest.

## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Assurer la qualité urbaine de Gerland par le maintien d'un haut niveau d'investissement public, en contradiction avec la baisse des finances publiques, pour la réalisation des allées paysagères au-delà des seules séquences réalisées dans le cadre d'opérations.
- Coordonner la livraison des opérations d'urbanisme avec la construction des équipements publics nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins.
- Éviter la rupture sociologique entre le nord très actif et le sud qui a peu de possibilités de mutation et de mixité.
- Poursuivre le maillage et l'ouverture du territoire avec le prolongement du T6 (2019) et du métro B (2023).



- + Mixité sociale à l'îlot réussie (ZAC du Bon Lait).
- + Affirmation du pôle mondial des sciences du vivant avec le nouveau siège du CIRC (Centre international de Recherche sur le Cancer).
- + Renforcement du Campus Sport grâce à l'arrivée du LOU (Lyon Olympique Universitaire) et de la TPA (Tony Parker Academy).
- + Expérimentations de nouveaux usages (Follement Gerland).

- Rythme de production des équipements publics en retard par rapport aux besoins (école, collège...).
- Urbanisme négocié et d'opportunité qui a un impact négatif sur les respirations urbaines (densités fortes).
- Reste à évaluer les expérimentations à long terme.



## LA VILLE AIMABLE

### ANALYSE DU PROJET

Gerland vise à développer le concept de ville aimable. Pour se faire, plusieurs processus de design urbain sont mis en œuvre à Gerland pour susciter des formes nouvelles et innovantes de Ville :

- Charrettes : atelier de design avec des équipes pluridisciplinaires qui explorent de nouvelles idées sur un temps limité.
- Concours d'idées : permet aux parties prenantes (habitants, architectes, usagers...) d'apporter des solutions innovantes pour construire la ville de demain.

Au-delà de ces processus mis en œuvre pour façonner le territoire, des principes et des normes de développement durable sont imposés et participent à la définition des formes urbaines :

- Double orientation des bâtiments pour optimiser l'ensoleillement des logements et bureaux.
- Obligation d'infiltration des eaux à la parcelle pour limiter les rejets dans les réseaux d'assainissement et dans le fleuve.

### RÉALISATIONS

Le suivi des projets et leur définition fait l'objet d'un travail avec la Mission Gerland. Les architectes-urbanistes conseils de Gerland sont sollicités à chaque demande de permis de construire afin de travailler avec les maîtres d'ouvrage à la réalisation de projets de qualité.

En 2017, le festival d'idées Lyon City Demain s'est déroulé à Gerland. Depuis 2013, ce festival gratuit et ouvert à tous investit un quartier lyonnais en mutation pour rendre compte de l'évolution des modes de vie urbains. Les thématiques choisies étaient l'alimentation de demain, l'environnement naturel et la mobilité, et le lien social dans la construction de la ville de demain. Il a permis aux habitants d'expérimenter 15 propositions de designers, de suivre des parcours expérimentaux et d'imaginer la ville de demain (ateliers, conférences, animations).

La ZAC du Bon Lait et Follement Gerland sont deux exemples d'intégration des contraintes environnementales: Le Bon Lait dispose de 20 % d'espaces verts irrigués par les eaux de pluie collectées. Une tranchée drainante accompagne des noues et les eaux de toitures sont gérées à la parcelle via des puits d'infiltration. Dans le cadre de Follement Gerland, l'ambition environnementale (serre partagée, jardin commun, station vélo...) s'accompagne d'un projet social fort pour les résidents, animé par un régisseur et un jardinier.

La Commune ouverte en 2018 est un symbole de la mutation de Gerland avec un patrimoine architecturale réapproprié pour la création d'un incubateur culinaire.

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Ne pas faire primer le modèle économique sur la qualité d'usage.
- Poursuivre la mise en œuvre de processus de design urbain ambitieux afin de faire de Gerland un territoire d'innovation et d'expérimentation.
- Développer de nouvelles formes de design urbain en lien avec les opérateurs privés stimulant l'innovation et l'expérimentation et en phase avec l'état d'avancement du projet de territoire.



- + Des expérimentations à renouveler comme pour La Commune qui génère des flux au-delà des seuls habitants et usagers de Gerland.

- La nécessité de suivre avec vigilance les espaces partagés expérimentaux afin d'assurer leur appropriation par les habitants et usagers (Follement Gerland).



## LE BIODISTRICT OU LA CO-CONSTRUCTION D'UN PÔLE D'EXCELLENCE

---

### ANALYSE DU PROJET

Le processus de participation a connu plusieurs phases dans le projet global de territoire :

- Années 2000 : concertation très active avec des ateliers réunissant les habitants et acteurs à propos de l'aménagement des espaces publics (Place des docteurs Mérieux) et plus récemment de la ZAC des Girondins ou de la Place des Pavillons.
- Aujourd'hui les opérations privées conduites sous forme de PUP sont moins médiatisées et moins concertées tout en respectant les procédures réglementaires incontournables (concertation préalable, enquêtes publiques...).
- Dans le cadre de la réflexion autour du Biodistrict, un travail mêlant universitaires, chercheurs, salariés présents sur le sud de Gerland et habitants a permis d'imaginer les perspectives et l'ambition de développement de ce cluster à forte valeur ajoutée tout en conservant le souci de son intégration à la vie de quartier donc en recherchant les nouveaux usages communs à tous les utilisateurs du territoire.

### RÉALISATIONS

Le pôle d'excellence du Biodistrict est un lieu particulier de concertation et de co-construction car il est au croisement de la politique économique sectorielle des sciences de la vie, de la politique de développement territorial, de la stratégie d'innovation et de recherche et de l'approche ville intelligente de la Métropole.

---

Un des enjeux majeurs est d'assurer le décroisement physique et fonctionnel du Biodistrict pour créer les synergies nécessaires à chaque acteur. La gouvernance partenariale (Président, Maire du 7<sup>e</sup>, représentants des entreprises et des organismes universitaires, représentants des investisseurs publics) mise en place à vocation à faciliter la mise en place de la démarche qui s'articule autour de 4 piliers :

- Identité, Marketing & Communication
- Entreprises, infrastructures & Services
- Recherche & Formation
- Qualité Urbaine & Mobilité

L'une des réalisations du travail partenarial est le Carnet de Tendances publié en septembre 2017. Il constitue un document de référence pour les acteurs qui font le Biodistrict et vise à assurer une cohérence d'ensemble entre les maîtres d'ouvrage publics et privés, maîtres d'œuvre, gestionnaires et acteurs de l'écosystème. Sa constitution a fait l'objet de nombreuses réunions de travail avec les services des collectivités, les organismes universitaires, les entreprises et les urbanistes de Gerland.

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Assurer la prise en compte de l'expertise d'usage des habitants dans le cadre des opérations privées pour maintenir, au-delà des procédures de participation réglementaires, une bonne intégration des projets dans le tissu urbain.
- Maintenir la dynamique partenariale pour l'affirmation du Biodistrict notamment avec les entreprises du secteur des sciences du vivant.



- + Mise en place d'une gouvernance partenariale qui a permis de partager les enjeux et les objectifs pour affirmer le Biodistrict.
- + Chaîne de concertation complète avec les services des collectivités (investisseurs & gestionnaires).

- Le Carnet de Tendances n'est pas normatif et nécessite la mise en place d'un portage politique pour être plus approprié.
- En dehors du Biodistrict, la concertation est liée à l'ambition des maîtres d'ouvrage privés.



## DE L'URBANISME PRESCRIPTIF À L'URBANISME NÉGOCIÉ

---

### ANALYSE DU PROJET

La mutation de Gerland est maîtrisée par la collectivité à travers le Plan Local d'Urbanisme (et futur PLU-Habitat) qui planifie à l'échelle de la Métropole la destination des fonciers. Afin de conserver une maîtrise de la production de la Ville, un plan guide de Gerland permet d'ouvrir au fur et à mesure les droits à construire dans le PLU en accord avec l'ambition urbaine pour le territoire.

La transformation de Gerland s'appuie aujourd'hui sur un partenariat toujours plus important entre le public et les opérateurs privés. La collectivité, de moins en moins riche, reste elle maître de la programmation et de la destination des fonciers disponibles. Ainsi, la négociation se fait de manière à ce que les opérateurs participent aux investissements publics nécessaires à leur projet.

Plusieurs types de montages opérationnels sont utilisés pour le financement des équipements publics (écoles, espaces publics):

- Zones d'aménagement concerté: Bon Lait, Girondins, Techsud
- Projets urbains partenariaux: 75 Gerland, Gingko, 3 périmètres à l'étude (Jaurès-Grande Famille, Marot-Bollier, Fontenay-rue de Gerland)

Les terrains construits sont ensuite des sources fiscales supplémentaires pour la collectivité à travers les taxes foncières et d'habitation jusqu'en 2018.

## RÉALISATIONS

Le Plan Local d'Urbanisme (PLU) est l'outil principal de planification de la collectivité. Il permet notamment un développement équilibré et une mixité des fonctions en prescrivant notamment un maintien de l'activité en ville, moins rentable que le tertiaire banalisé. La Métropole s'appuie sur 2 outils du PLU :

- Les réserves foncières constituées grâce au droit de préemption urbain
- Un zonage spécifique dans le futur Plan Local d'Urbanisme et de l'Habitat (PLU-H) obligeant la réalisation de programmes immobiliers d'activité.

En-dehors de la révision générale actuelle (approbation début 2019), une modification annuelle permet d'ouvrir les droits à construire aux porteurs de projets en intégrant les conclusions des négociations préalables avec la collectivité. La Mission Gerland et ses urbanistes conseils assurent la mise au point des projets en lien avec le plan guide de Gerland.

L'un des outils utilisés sur le territoire de Gerland est le Projet Urbain Partenarial (PUP) créé en 2009. Réalisé pour une opération ou sur un périmètre, le PUP est un contrat passé avec les opérateurs qui fixe la contribution financière aux équipements publics nécessaires et liés à l'opération. La participation de l'opération aux équipements est proportionnelle à l'usage qui en sera fait par les futurs habitants. Il peut ainsi financer des voies publiques, des squares, des classes d'écoles, des réseaux, des aménités...).

Au-delà des PUP, la ZAC reste un outil important de fabrication de l'urbain grâce à l'effet de levier qu'il permet : en 2010, l'investissement public à hauteur de 86M€ dans la ZAC des Girondins permettait d'envisager un investissement privé de 315M€. Par ailleurs, la plus-value fiscale générée par cette opération était estimée à 1,59M€ par an pour la Ville de Lyon (ratio de construction et base fiscale 2010).

## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Maintenir un niveau de connaissance fin des projets pour entamer les discussions avec les porteurs de projet suffisamment en amont et co-construire un projet viable économiquement et qualitatif.
- Limiter les effets d'évitement concernant les participations aux équipements publics : mise en place de périmètres de PUP qui obligent à la signature de la convention avant l'obtention de l'autorisation d'urbanisme.



- + Les PUP comme outils agiles de participation financière qui permet également de définir une qualité urbaine avec le porteur.
- + Le PUP jette les bases d'une discussion sur le financier qui est l'occasion de discuter avec le privé de la qualité urbaine.

- Un rythme de production des équipements (scolaires) qui n'est pas en adéquation avec les opérations privées.
- La dépollution comme enjeu qui réduit les marges de négociation de la collectivité.
- Difficulté de concilier les modèles économiques privés et un développement urbain d'intérêt général (densité).



## DES RÉORGANISATIONS INSTITUTIONNELLES QUI OBLIGENT À REPENSER LA GOUVERNANCE DU PROJET URBAIN

---

### ANALYSE DU PROJET

La fonction de coordination et de pilotage du grand projet de Gerland est assurée par la Mission Gerland créée pour assurer une cohérence globale des politiques publiques municipales et métropolitaines dans ce territoire en pleine mutation.

Par ailleurs, la Mission Gerland est chargée de garantir la bonne communication des informations entre les acteurs, être l'interlocuteur de l'ensemble des intervenants publics et privés qui agissent sur le territoire. Un comité technique de projet a vocation à se réunir tous les semestres pour un temps d'échange avec chaque porteur de projet.

En corollaire de cette organisation technique, il s'agit également de proposer la mise en place des instances de pilotage politique qui permettent un pilotage politique rapproché partagé entre la Métropole et la Ville de Lyon.

### RÉALISATIONS

#### Acteurs publics

La gouvernance sur le territoire de Gerland est en transformation depuis 2017. En effet, la réorganisation des délégations au sein de la Métropole et l'élection d'un maire de Lyon différent du président de la Métropole conduit à repenser la gouvernance de Gerland : l'enjeu est de légitimer

le maintien d'une équipe mixte Ville/Métropole au sein de la Mission Gerland qui peut garantir la bonne mise en œuvre du projet urbain.

La multiplication des opérations et des chefs de projet sur le territoire renforce l'enjeu de coordination technique avec la revue de projet de Gerland qui est mise à jour à l'issue du comité technique de projet. L'objectif est d'assurer un partage de l'information entre l'ensemble des intervenants publics sur le territoire (Ville, Métropole, aménageurs).

Certains objets spécifiques font l'objet d'une gouvernance spécifique à l'image du Port Edouard Herriot et du Biodistrict.

#### Acteurs privés

La porte d'entrée pour les promoteurs est la Mission Gerland. Des séances de travail avec les urbanistes conseils permettent de mettre en œuvre des projets qui sont à la fois viables économiquement et cohérents avec le plan guide du territoire. Souvent, les promoteurs disposent déjà d'une promesse de vente sur un foncier et d'une étude de faisabilité lorsqu'ils prennent contact avec la Mission.

### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Légitimer le maintien d'une équipe mixte Ville/Métropole au sein de la Mission Gerland malgré les mutations institutionnelles et politiques.
- Mettre en place des instances de pilotage et coordination régulières et qui permettent d'anticiper les enjeux urbains et territoriaux.
- Assurer des échanges/contacts la plus en amont possible avec les futurs acquéreurs des fonciers afin que les projets tiennent compte le plus tôt possible des contraintes liées au projet de territoire.



- + La dynamique du projet oblige une gouvernance forte.

- Difficulté de mise en place d'instances de pilotage et coordination régulière.







**Histoire du territoire**

Les contours de la Vallée de la Chimie varient selon l'acception institutionnelle ou usuelle, notre périmètre de réflexion intègre 12 communes, un peu plus de 100 000 habitants sur un territoire de 9 400 ha. Ce périmètre composite regroupe une diversité de situations territoriales et géographiques: les plateaux agricoles, le chapelet de bourgs habités, les balmes et le fond de vallée. Ce dernier recompose un territoire de 3 200 ha, largement occupé et morcelé par les infrastructures de transport et par le Rhône et le canal.

Si l'histoire industrielle de la vallée est ancienne avec l'installation de l'usine Perret en 1853, la création de la Société Chimique des Usines du Rhône en 1895, spécialisée dans la fabrication de colorants, l'ouverture de la ligne de chemin de fer Paris-Lyon-Méditerranée (PLM)... l'histoire économique majeure du territoire s'est écrite à travers l'épopée de la raffinerie Elf et du groupe Rhône Poulenc. D'un territoire industriel, la vallée de la chimie est devenue à partir de 1964 en à peine deux décennies, l'un des plus importants sites d'industries pétrochimique d'Europe.

La transformation industrielle de la vallée est assez récente. L'ouverture de la raffinerie en 1964 et le bouleversement de l'écosystème naturel de la vallée marquent le début d'une période d'industrialisation tardive, mais puissamment orchestrée politiquement et économiquement. Les images de cette période démontrent assez nettement le processus de reconfiguration territoriale à grande échelle, avec comme seule ligne de conduite la recherche d'une optimisation et d'une performance industrielle. Dans les décennies suivantes, la vallée a poursuivi ce dessein par le jeu du partage des branches d'activités entre une pluralité de groupes industriels. Ces évolutions ont conduit, au sein des sites industriels, à de multiples reconfigurations spatiales et bâties pour répondre aux évolutions des procédés industriels.

Ce « métabolisme industriel » a structuré un paysage composite, constitué de réseaux industriels, d'infrastructures de transports et d'entrelacs de cheminées et citernes. En parallèle, la « ville ordinaire » s'est développée au fil du temps dans les interstices laissés libres dans la vallée, entre les industries et la balme.

**Objectif 2030**

La Métropole de Lyon porte un ambitieux projet directeur de développement et d'aménagement pour la Vallée de la Chimie à l'horizon 2030. Il vise à conforter le caractère industriel et de Recherche et Développement (R&D) en relation avec les mutations des filières chimie, énergie et environnement, à favoriser une meilleure intégration de cette vallée singulière dans l'agglomération lyonnaise et à permettre de conforter le socle productif métropolitain. Pour mettre en œuvre ce projet de territoire, la Métropole de Lyon a confié au groupement d'architectes urbanistes et paysagistes « OMA-BASE-SUEZ Consulting » la réalisation d'un plan guide. Ce dernier comprend 4 sites d'intervention prioritaires et 6 axes de développement :

- Diversification et infiltration économique
- Usine énergétique Métropolitaine
- Transnaturalité et Paysage Productif
- Extension du domaine de transports collectifs
- Relance ton Port, réinventer la voie d'eau
- Parc des Balmes

L'appel à projet de requalification des friches industrielles de la Vallée de la Chimie imaginé par la Métropole (L'Appel des 30!), initié une première fois en 2014 et relancé en 2016, vise à valoriser de manière volontariste les gisements fonciers mobilisables pour l'accueil d'activités économiques et technologiques qui conduiront à fabriquer la Vallée de la Chimie de demain.

Cet appel à projets innovant et partenarial implique 30 acteurs industriels et des partenaires pour valoriser une centaine d'hectares de friches industrielles publiques et privées à vocation économique. L'objectif est d'implanter des activités nouvelles dans les domaines de la chimie, de l'énergie et de l'environnement, dans des zones « contraintes » par les risques technologiques (Plan de Prévention des Risques de la Vallée de la Chimie approuvé en octobre 2018 après plus de huit années d'élaboration) et la pollution des sols (remblais et pollution industrielle).

Les premiers investissements publics structurants sur la Vallée de la Chimie (8M€ entre 2014 et 2018) ont permis un fort effet levier en matière d'investissements privés puisque, sur la période 2015/2020, ce sont plus de 200M€ qui auront été engagés par les opérateurs industriels sur le territoire. Le principal enjeu à venir réside dans la mise en place d'une gouvernance de territoire, de type public-privé, qui puisse favoriser l'émergence d'une grande plateforme industrielle mondiale connecté au territoire habité de la Vallée de la Chimie.



## MAILLAGE, MIXITÉ ET ÉQUILIBRE DES FONCTIONS URBAINES

---

### ANALYSE DU PROJET

#### Master plan

- Trame viaire: La mise en place d'un concept de voiries «industrielles innovantes» est au cœur du projet Vallée de la Chimie.
- Espaces public: Le traitement des espaces privatifs doit faire l'objet de la même attention que celle portée aux espaces publics
- Mobilités/transports: Le plan guide prévoit le développement du réseau de transport en commun en s'appuyant sur le réseau ferroviaire existant et en proposant un bouquet de service (mobility as a service)

#### Programmation urbaine

- Densité: mise en place d'une stratégie d'infiltration par des nouveaux programmes au sein même des sites industriels existants dans le cadre de L'Appel des 30!
- Mixité sociale: rééquilibrage entre le fond de Vallée industriel et les communes périphériques afin de faire bénéficier en priorité les habitants de la Vallée des nouveaux emplois.
- Diversité des fonctions: La plateforme industrielle de la Vallée de la Chimie offre un cadre propice à l'implantation de nouveaux acteurs et au développement de projets innovants. Avec une offre de services performante (sécurité, restauration, maintenance...) et un accompagnement dédié, l'intégration à la chaîne de valeur est facilitée pour les activités de Recherche et Développement (R&D), de démonstration, d'expérimentation et de production.

## PROJET EN COURS

Suite à la réalisation du Plan Guide Vallée de la Chimie 2030, 5 schémas de secteurs ont été développés par le groupement OMA-BASE-SUEZ. Ces derniers définissent le cadre des projets urbains territorialisés actuellement en cours de développement sur les 4 communes de Saint-Fons, Feyzin, Pierre-Bénite et Solaize.

Le développement d'une urbanité « productive » s'appuie sur une nouvelle forme de cohabitation, résiliente, entre les territoires habités (plus de 100 000 habitants répartis dans 10 communes) et les territoires industriels.

Les nouvelles coutures urbaines proposées visent à dépasser les limites formées par les grandes infrastructures (canal de navigation du Rhône, autoroute, voies ferrées). Plusieurs projets de nouveaux franchissements (pont, passage sous les voies ferrées) sont ainsi programmés à court terme.

La mixité des fonctions, fortement limitée par les réglementations françaises en matière de risques industriels, s'appuie sur une stratégie d'infiltration de nouvelles activités (supports, logistiques, cleantech). La mise en place d'une plateforme industrielle chimie-énergie-environnement connectée à son territoire constitue un enjeu prioritaire du projet de territoire.

La stratégie d'aménagements paysagers proposée par l'agence BASE repose sur un concept de transnaturalité. Le paysage gisement peu accessible (constitué par les Balmes, les Lônes et les Iles) est renforcé par le développement d'un paysage productif, créateur de valeur. La mise en place d'une stratégie de fertilisation des sols à grande échelle d'une part, et la création d'une filière de biomasse à courte rotation d'autre part constituent des approches singulières.

Le développement d'une nouvelle offre de mobilité, à partir des gares SNCF, de la Vallée de la Chimie, est favorisé. Le développement de solutions de transports du dernier kilomètre et la mise en place d'un bouquet de service (mobility as a service) sont aussi proposés.

## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

Garantir une cohabitation réussie entre le fond de Vallée industriel et les communes périphériques: en favorisant notamment le développement d'emplois adaptés aux populations locales;

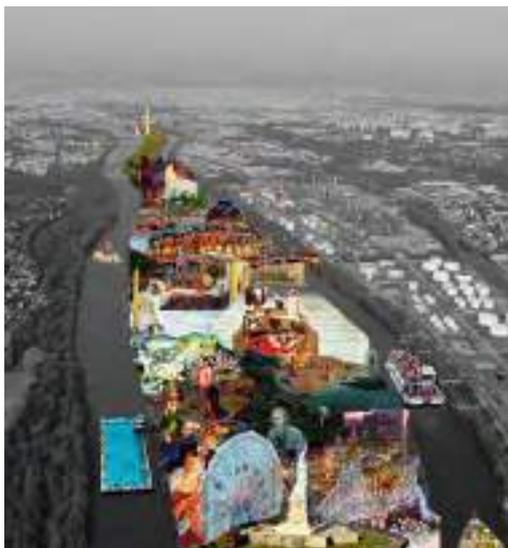
Garantir des connexions, tous modes, efficaces entre le centre de Lyon et la plateforme industrielle de la Vallée de la Chimie pour permettre le renforcement de l'attractivité du territoire;

Faire des contraintes (risques, pollutions, désindustrialisation, fin du pétrole) des opportunités en favorisant la mise en place de nouvelles filières économiques et favorables à l'économie circulaire.



- + Dynamique de territoire forte basée sur un partenariat public/privé.
- + Présence de grandes infrastructures sur le territoire.
- + Acteurs industriels mondiaux qui souhaitent continuer d'investir et qui veulent développer des centres de Recherche et Développement porteurs de plus d'urbanité.

- Contraintes forte liées aux risques technologiques (mixité limitée).
- Échelle du territoire et difficulté de relier rapidement les sites industriels au centre de Lyon.
- Gouvernance du territoire qui reste encore à construire, notamment pour les volets énergie, services...



## RÉINVENTER LES IMAGINAIRES DE LA VALLÉE

---

### ANALYSE DU PROJET

Comment transcender les imaginaires, aujourd'hui négatifs, de la Chimie en inventant de nouvelles formes de représentation de la Vallée?

La Mission Vallée de la Chimie, en charge du projet de territoire, a lancé plusieurs concours d'idées, très en amont de la démarche d'aménagement et de projet urbain, afin d'identifier de nouvelles pistes de compréhension de la Vallée:

- Concours auprès des étudiants de l'école d'architecture et de deux écoles d'ingénieurs de Lyon, en partenariat avec l'architecte et élue Barcelonaise Itziar Gonzales Viros
- Étude exploratoire d'accompagnement artistique et culturel du projet urbain Vallée de la Chimie: visant à proposer des scénarii artistiques à grande échelle (dont Land Art).
- Mise en place dès 2007 d'un agenda 21 territorial visant à favoriser la participation des habitants et des industriels au renouveau environnemental de la Vallée de la Chimie.

En complément de ces actions, le groupement d'architecte/urbaniste/paysagiste OMA-BASE-SUEZ a aussi engagé une démarche prospective de design urbain pour affirmer le caractère transgressif de la Vallée de la Chimie à l'échelle de la Métropole lyonnaise.

En matière de développement durable, la mise en place d'un Agenda 21 territorial à l'échelle de la Vallée constitue une singularité en matière de grand projet urbain. Les nouveaux ressorts de développement portent notamment sur la mise en place du concept d'Usine Énergétique

Métropolitaine afin de faire de la Vallée de la Chimie le territoire « ressource » de la Métropole de Lyon (actuellement 50 % des énergies renouvelables produites dans la Métropole sont issues de la Vallée).

### RÉALISATIONS

La création, dans la Vallée de la Chimie, d'une nouvelle filière autour du paysage productif, va permettre de faire émerger des projets de biomasse, de dépollution ou de fertilisation des sols sur des terrains délaissés ou contraints par le Plan de Prévention des Risques Technologiques (PPRT), sur lesquels aucune autre activité ne peut être envisagée. Le paysage va ainsi devenir triplement productif, puisqu'il va à la fois permettre de :

- Faire naître une nouvelle filière économique, innovante et prometteuse ;
- Développer des activités à fort bénéfice environnemental pour la Métropole et au-delà ;
- Offrir un cadre de vie plus verdoyant (avec une démarche de land art) aux habitants et usagers de la Vallée de la Chimie.

En parallèle de cette démarche, la Mission Vallée de la Chimie a souhaité mettre en place des actions de paysages participatifs afin de favoriser la mobilisation des habitants dans la transformation de leur territoire.

Parmi les actions actuellement en cours de développement sur la Vallée, la création d'un vaste parc linéaire ouvert, le Parc des Balmes, doit permettre de retisser des liens entre les communes de la Vallée de la Chimie tout en offrant de nouveaux points de vue. Ce dispositif paysager doit aussi favoriser la mise en connexion des centres d'intérêts culturels de la Vallée (salle de concert, centre d'art plastique, fort de Feyzin...).

Enfin, des actions sont en cours d'étude autour de la communication grand public sur les risques technologiques afin de repenser l'imaginaire du risque.

### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Favoriser, via la mission d'architecte en chef confiée à l'agence OMA, le développement d'une architecture visionnaire et qualitative permettant d'inventer de nouveaux imaginaires ;
- Favoriser la mise en œuvre de processus d'innovation et d'expérimentation, notamment en matière de paysage et d'énergie.



- + Un territoire d'innovations, notamment industrielles, qui peut se réinventer avec l'implantation de nouvelles activités économiques plus vertueuses.
- + Une équipe d'architectes/paysagiste en chef du projet Vallée de la Chimie internationale qui favorise l'implantation de projets de qualité.

- Une perception très négative du territoire et des filières chimie-énergie-environnement qui oblige à repenser les imaginaires et représentations.
- Une mobilisation des industriels actuellement limitée du fait de leurs propres contraintes économiques.



## L'APPEL DES 30! FAIRE VIVRE ENSEMBLE L'INNOVATION DANS LA VALLÉE

---

### ANALYSE DU PROJET

«L'Appel des 30! est une occasion unique d'expérimenter la construction d'un projet opérationnel, en collaboration avec des partenaires publics et privés, et de développer des synergies dans un écosystème industriel dynamique, au cœur du 2ème pôle économique français. Cette initiative innovante, portée par la Métropole de Lyon et 30 partenaires publics et privés, illustre de manière concrète notre stratégie de diversification économique, visant à anticiper les évolutions de la filière chimie, à renforcer les filières énergie et environnement, et à accompagner l'émergence des activités Cleantech» David Kimelfeld, Président de la Métropole de Lyon.

Imaginé dès 2013 par l'équipe de la Mission Vallée de la Chimie, l'appel à projets partenarial (Appel des 30!) constitue un dispositif singulier de mise en tension d'un grand territoire dans le cadre d'une démarche participative mêlant acteurs publics et privés.

Cet outil vient en complément de deux autres démarches de participation mise en place par la Métropole sur la Vallée de la Chimie :

- La charte de partenariat Vallée de la Chimie signée entre les grands groupes industriels, la Métropole et l'État
- L'agenda 21 Vallée de la Chimie, avec notamment un outil de portage dédié public-privé : l'Association du Développement Durable de la Vallée de la Chimie

## RÉALISATIONS

Les deux premières éditions de l'Appel des 30! lancées en 2014 et 2016 par la Mission Vallée de la Chimie de la Métropole de Lyon ont permis de sélectionner 25 projets d'implantation actuellement en cours de déploiement. Au total, ce sont plus de 200 nouveaux emplois et plus de 250 Millions d'euros qui pourraient être investis par les différents partenaires d'ici 2030.

En associant les principaux partenaires publics et privés de la Vallée, l'Appel de 30! a permis de fédérer une communauté d'acteurs et de favoriser les dynamiques de mutualisation et de coopération à l'échelle de la plateforme industrielle. La préparation, actuellement en cours d'une troisième et dernière édition de cet appel à projets doit permettre d'élargir cette communauté aux collectifs d'habitants, de salariés et aux associations présentes dans la Vallée de la Chimie (notamment à travers la mise en place du concept de paysage participatif et avec la promotion de nouveaux services à la mobilité).

En parallèle, une charte de partenariat du projet directeur de la Vallée de la Chimie a été signée en novembre 2014 par la Métropole de Lyon et les principaux grands comptes industriels de la Vallée. Les signataires de la charte de partenariat du campus industriel Vallée de la Chimie sont: le Grand Lyon, Air Liquide, Arkema, Elkem Bluestar Silicones, GDF Suez, IFPEN, Kem One, Novacap, Solvay, Suez Environnement, Total, l'UIC Rhône Alpes GICCRA, la Région Rhône Alpes et la Préfecture du Rhône.

Les partenaires de la charte s'engagent, en plus de leur participation active à l'Appel des 30!, à favoriser l'efficacité énergétique, à optimiser les énergies renouvelables et à la pérenniser les emplois, en accord avec les objectifs de développement durable portés par l'Agenda 21 de territoire.

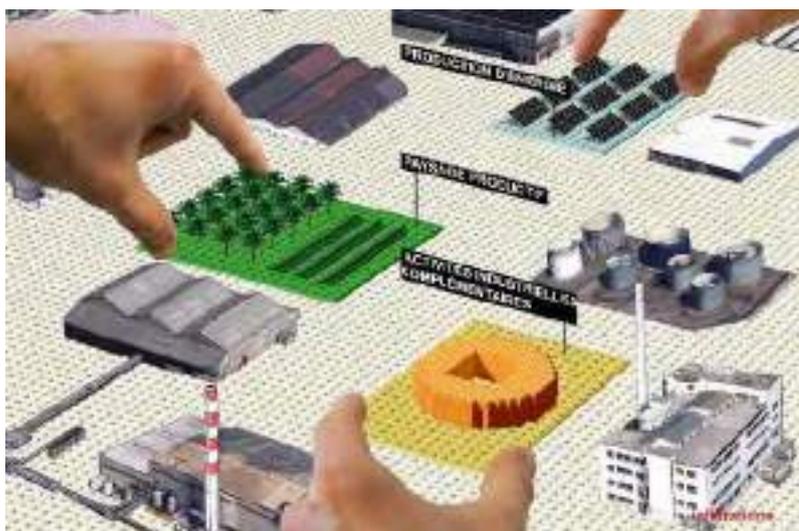
## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Trouver de nouveaux leviers pour pérenniser la mobilisation des acteurs du territoire dans le cadre de la non reconduction de l'Appel des 30! après l'édition 2018;
- Renforcer la participation des habitants de la Vallée, notamment ceux qui ne travaillent pas dans la plateforme industrielle, et renforcer l'attractivité exogène.



- + Mise en place d'une gouvernance unique et singulière dans le cadre de l'Appel des 30!
- + Nouvelles thématiques (paysage participatif, mobilité...) qui favorisent la mobilisation de la société civile en compléments des salariés et des industriels.

- Absence d'une gouvernance de territoire avec des instances mixtes publiques et privées.
- Les habitants ont été fortement (voir trop) sollicités dans le cadre de l'élaboration du plan de prévention des risques technologiques, sans avoir été forcément entendus et sont désormais frileux à s'engager dans de nouvelles démarches participatives.



## CONSTRUIRE LES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT EN PARTANT DES FUTURS UTILISATEURS

### ANALYSE DU PROJET

Les projets d'aménagement actuellement en cours de déploiement sur le territoire de la Vallée de la Chimie prennent des formes différentes en fonction des communes :

- Saint-Fons : Projet urbain partenarial Aulagne, aménagement d'espaces publics et de voiries/infrastructures (entrée de ville, passage sous la voie SNCF...)
- Feyzin : Projet urbain partenarial Sous-Gournay, aménagement d'espaces publics et de voiries/infrastructures
- Solaize : Aménagement d'espaces publics et de voiries/infrastructures (campus)
- Pierre-Bénite : Démolition et désamiantage, viabilisation

Le point commun entre tous ces projets réside dans une approche itérative où les opérations d'aménagement engagées par la collectivité (Métropole de Lyon) sont la résultante des besoins des utilisateurs qui souhaitent s'implanter dans la Vallée de la Chimie (principalement dans le cadre de l'Appel des 30!).

Ainsi, les opérations d'aménagement ne sont pas pensées en amont des dispositifs de prospection économique mais bien en fonction des besoins propres aux utilisateurs de la Vallée, actuels (industriels, communes) et futurs (nouveau projet). La négociation se fait de manière à ce que les opérateurs participent, de manière non majoritaires aux investissements publics nécessaires à leur projet. Dans tous les cas, l'effet levier des investissements publics permet de multiplier par 10 les investissements privés.



L'autre originalité des montages opérationnels actuellement développés dans la Vallée de la Chimie est liée à une très faible maîtrise foncière des collectivités. La majorité des terrains est constituée de friches, propriétés des industriels.

### RÉALISATION

Deux grands projets d'aménagement, développés sous la forme de Projets Urbains Partenariaux, sont actuellement en cours de déploiement dans la Vallée de la Chimie :

- Saint-Fons AULAGNE : développement d'un grand parc d'activités cleantech en connexion directe avec le centre-ville de Saint-Fons et la gare (3 minutes du centre de Lyon) : 50 000 m<sup>2</sup> de surfaces de planchers (industries, activités et locaux tertiaires, 500 emplois potentiels). Le projet est porté par le groupement SERL/EM2C (un aménageur et un développeur/promoteur) qui ont été lauréat de la première édition de l'Appel des 30! dans le cadre d'un projet urbain partenarial.
- Feyzin SOUS-GOURNAY : réalisation de programmes immobiliers d'activités chimie-énergie-environnement et d'espaces dédiés à la logistique du dernier kilomètre. Projet réalisé sous la forme d'un Projet urbain partenarial avec le groupement SERL/EM2C sélectionné dans le cadre de l'Appel des 30!

En complément, le Plan Local d'Urbanisme et le Plan de Prévention des Risques Technologiques sont aussi sollicités pour garantir le maintien des activités industrielles et productives sur la Vallée de la Chimie, notamment en limitant l'implantation d'autres activités (commerciales : pôle automobile, mais aussi logistiques car la demande est très importante sur le territoire).

### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Maintenir un très fort effet levier des investissements publics sur les opérations privées et utilisant notamment des Projets Urbains Partenariaux inversés (qui conduisent à demander des montants de participation inférieurs à ceux attendus par la taxe d'aménagement –droit commun – du fait des surcoûts constructifs importants liés aux risques technologiques).
- Pérenniser des zonages spécifiques pour les activités industrielles, notamment dans le cadre du futur Schéma d'Accueil Métropolitain des activités industriels.



- + Des opérations d'aménagement qui sont la résultante des appels à projets et qui sont construites à partir des besoins réels des utilisateurs.
- + Un effet levier très important sur les investissements privés.



- Un rythme de commercialisation plus long du fait des autorisations réglementaires (chimie/énergie) auxquelles sont soumises les entreprises qui veulent s'implanter.
- La pollution et les risques technologiques ont des impacts forts sur les bilans.



## VERS UN OUTIL DÉDIÉ PUBLIC/PRIVÉ POUR LA GESTION DE LA PLATEFORME LYON VALLÉE DE LA CHIMIE

### ANALYSE DU PROJET

La mission Vallée de la Chimie, organisée en mode commando autour d'une équipe pluridisciplinaire de 7 personnes issues de la Métropole de Lyon, pilote et coordonne l'ensemble du projet de territoire. Elle développe notamment quatre politiques publiques :

- Le développement économique et industriel du territoire
- Le développement urbain et l'aménagement du cadre de vie
- Le développement durable et l'agenda 21 (dont axe mobilité)
- Le développement de l'emploi, notamment l'axe insertion

La mission Vallée de la Chimie est la seule mission territoriale de la Métropole rattachée à la Délégation à l'Economie (et non au Développement urbain). Elle bénéficie cependant, pour les projets de développement, d'un copilotage technique. La gouvernance politique, pilotée par la Vice-Présidence à l'Economie est supplée, en tant que de besoin, par les Vice-Présidents aux risques technologiques, au développement durable et à l'aménagement, l'urbanisme et l'habitat.

En complément de ce pilotage public, la mission Vallée de la Chimie a aussi développé des outils mixtes, public/privé, notamment dans le cadre de la gouvernance ad-hoc de l'Appel des 30!

Enfin, une charte de partenariat fixe les axes de développement partagés entre tous les acteurs de la Vallée depuis 2013.



## RÉALISATION

### Charte de partenariat pour le développement de la Vallée de la Chimie

Signée en 2013 entre les 11 plus grands industriels de la Vallée, l'État, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et la Métropole de Lyon, elle a permis aux acteurs de mettre en œuvre des outils de gouvernance mutualisés au profit du développement de la plateforme industrielle Lyon Vallée de la Chimie, dont l'Appel des 30!

### L'Appel des 30!

L'Appel des 30! a permis de fédérer l'ensemble des acteurs du territoire dans une même dynamique de développement. La réussite de cet appel à projets réside autant dans les nouveaux partenariats (et mutualisations) qui sont nés de cette démarche que dans les nouveaux projets d'implantation.

### La démarche VALDEN (Valorisation des déchets et des énergies au sein de la Vallée de la Chimie)

Cette démarche, initiée par la Mission Vallée de la Chimie suite à l'Appel des 30! (où de nombreux projets d'implantation dans les filières de l'énergie et des déchets n'ont pas pu voir le jour du fait du manque d'information et de partage des données entre les industriels de la Vallée) a été engagée fin 2017. Elle doit permettre de définir les contours précis des besoins en matière de gestion des déchets et de production énergétique en lien avec le concept d'Usine Énergétique Métropolitaine du Plan Guide Vallée de la Chimie 2030.

### L'agenda 21

L'agenda 21 a permis de multiplier les actions vers les habitants de la Vallée et les salariés a favorisé l'émergence d'une culture de projet territorial, y compris au sein de l'équipe technique de la Mission Vallée de la Chimie.

## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Maintenir un rattachement de la Mission Vallée de la Chimie prioritairement à la Délégation Générale à l'Économie;
- Lancement d'un groupe de travail en 2018 pour une nouvelle gouvernance de type public/privé de la Vallée de la Chimie, notamment post Appel des 30!



- + L'Appel des 30! a favorisé la mise en place d'une gouvernance à l'échelle du projet de territoire.
- + Les industriels de la Vallée ont désormais conscience de la nécessité de s'organiser, avec la collectivité, pour développer une plateforme intégrée chimie-énergie-environnement compétitive à l'échelle internationale.

- Les relations conflictuelles (et/ou commerciales) entre les industriels ne facilitent pas la mise en place d'une gouvernance de plateforme.



# VILLE DE MONTREAL

# CONTEXTE

## 7 VILLE DE MONTRÉAL

### INTRODUCTION

Après avoir exposé quelques données sociodémographiques, ce document de présentation décrit sommairement :

- l'organisation municipale du territoire (la Ville de Montréal et ses arrondissements, l'Agglomération de Montréal, la Communauté métropolitaine de Montréal);
- les outils de planification et les outils réglementaires en vigueur;
- le processus de gestion des projets urbains;
- les deux projets sélectionnés, à savoir ceux de Griffintown et MIL Montréal.

Selon le profil socioéconomique réalisé en 2016 par la Ville de Montréal, le territoire occupe une superficie de 365 km<sup>2</sup> divisé en dix-neuf arrondissements. Ses 1,8 million d'habitants représentent 88 % de la population totale de l'Agglomération de Montréal, 42 % de la population de la région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR) et 21 % de la population de l'ensemble du Québec.

La croissance démographique de la ville a atteint un taux de 3,3 % entre 2011 et 2016, soit 55 175 résidents de plus en cinq ans. Cet apport de nouveaux citoyens porte sa densité de population à 4 821 habitants par km<sup>2</sup>. L'arrivée d'immigrants internationaux, associée à un accroissement naturel positif, explique cette croissance démographique.

Près de six Montréalais sur dix sont issus directement ou indirectement de l'immigration. Entre 2011 et 2016, les cinq principaux pays d'origine des immigrants sont, dans l'ordre, Haïti, l'Algérie, l'Italie, la France et le Maroc.

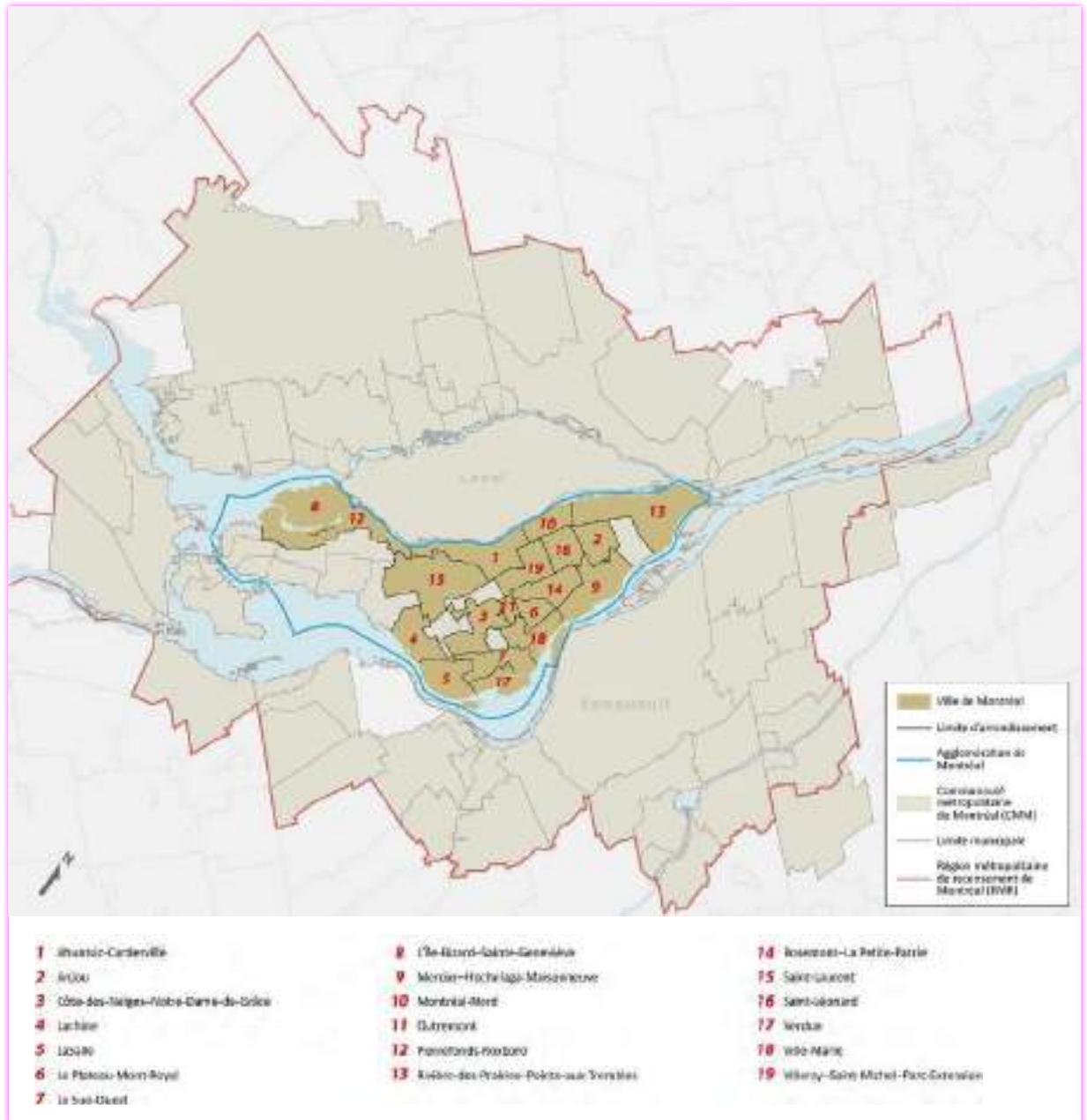
Près des deux tiers de la population âgée de 25 à 64 ans détient un diplôme d'études collégiales ou universitaires. Une personne sur dix ne possède toutefois aucun diplôme. Le taux d'activité de l'ensemble de la population de 15 ans et plus s'établit à 64,1 %, alors que le taux d'emploi atteint 58,3 %. Une part de 9 % de la population active est à la recherche d'un emploi en 2016. Le revenu annuel médian des ménages est de 52 519 \$. Une proportion de 17,9 % de la population est dans une situation de faible revenu (Ville de Montréal, 2016, profil sociodémographique).



RÉFÉRENCE(S) : VILLE DE MONTRÉAL, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET OCCUPATION DU TERRITOIRE



**CARTE DE LA VILLE, DE L'AGGLOMÉRATION ET DE LA COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL**



Chacun des 19 arrondissements de Montréal est dirigé par un conseil d'arrondissement composé d'un maire et d'au moins quatre conseillers. Ce conseil d'arrondissement exerce notamment des pouvoirs de portée locale dans les domaines suivants :

- Urbanisme;
- Enlèvement des matières résiduelles;
- Culture;
- Loisirs;
- Développement social et communautaire;
- Parcs;
- Voirie;
- Habitation;
- Ressources humaines;
- Prévention en matière d'incendie;
- Tarification non fiscale;
- Gestion financière.

La ville centrale est dirigée par un conseil municipal rassemblant le maire de Montréal, les maires d'arrondissement (il est à noter que la mairesse de Montréal est également la mairesse de l'arrondissement Ville-Marie) ainsi que 46 conseillers municipaux.

Le conseil municipal adopte le budget annuel de la ville ainsi que le programme triennal d'immobilisation (PTI). Il exerce notamment des compétences en matière d'urbanisme, de sécurité publique et d'environnement. Il gère également les ententes avec le gouvernement.

#### **L'agglomération de Montréal**

L'agglomération de Montréal regroupe la ville de Montréal ainsi que les 14 autres villes de l'île de Montréal (appelées également « villes liées »). Le conseil d'agglomération est composé de 31 élus se répartissant comme suit :

- la mairesse de Montréal;
- 15 élus du conseil municipal de Montréal;
- 14 maires des villes reconstituées;
- un représentant supplémentaire de Dollard-Des-Ormeaux (en raison de la taille de sa population), désigné par le maire de cette ville.

C'est le conseil municipal qui détermine, par ses orientations, la manière dont les élus qui siègent au conseil d'agglomération exercent leur droit de vote.

Les représentants de la ville de Montréal détiennent environ 87 % des votes au conseil d'agglomération tandis que ceux des 15 villes reconstituées ont, collectivement, environ 13 % des votes. Ces pourcentages sont proportionnels au poids démographique respectif de chacune des villes sur l'île de Montréal.

Le conseil d'agglomération exerce des compétences eu égard à :

- l'évaluation foncière;

- les services de sécurité, notamment la police, les pompiers et le 9-1-1;
- la cour municipale;
- le logement social;
- l'aide destinée aux sans-abri;
- le plan de gestion des matières résiduelles, dont l'élimination et la valorisation des matières résiduelles et la gestion des déchets dangereux;
- l'alimentation en eau et l'assainissement des eaux usées, sauf les réseaux de distribution locale;
- le transport collectif des personnes;
- la promotion économique, y compris à des fins touristiques, hors du territoire d'une municipalité liée;
- les parcs-nature de la Ville de Montréal.

#### **La Communauté métropolitaine de Montréal**

La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) est un organisme de planification, de coordination et de financement qui regroupe 82 municipalités. Elle est dirigée par un conseil de 28 membres composé de la mairesse de Montréal, de 13 élus désignés par le conseil d'agglomération et de 14 élus de villes situées à l'extérieur de l'île. La mairesse de Montréal préside le conseil de la Communauté.

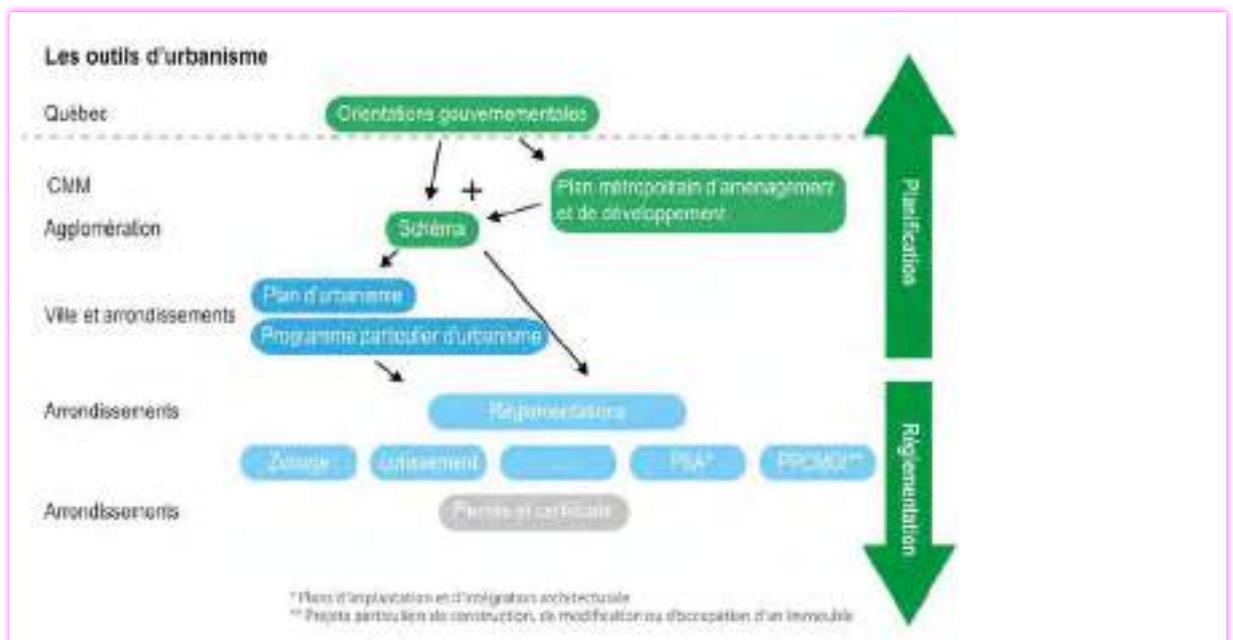
La CMM exerce des compétences dans les domaines suivants :

- aménagement;
- transport;
- environnement;
- développement économique;
- logement social;
- équipements et services métropolitains.

**LOI SUR L'AMÉNAGEMENT ET L'URBANISME (LAU)**

La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) définit les instruments de planification et de réglementation pouvant être utilisés pour assurer le développement ordonné et harmonieux des milieux de vie. Cette loi détermine non seulement les obligations et les pouvoirs des autorités métropolitaines, régionales et locales, mais également les règles de conformité entre ces différents paliers. De cette loi, découlent :

- des outils les outils suivants de planification :
  - le plan métropolitain d'aménagement et de développement,
  - le schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal,
  - le plan d'urbanisme (incluant le programme particulier d'urbanisme).
- des outils réglementaires normatifs :
  - les règlements de zonage, de lotissement, de construction, etc.
- des outils réglementaires discrétionnaires :
  - le projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI), le plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA), le plan d'aménagement d'ensemble (PAE), etc.



Trois instruments de planification se superposent et se complètent sur le territoire de la ville de Montréal.

**Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD)**

Entré en vigueur en 2013, le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) établit, à l'échelle du territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), plusieurs grandes orientations, objectifs et critères ayant trait à la planification des axes métropolitains de transport des personnes et des marchandises, à l'optimisation des espaces voués à l'urbanisation, à la densification et à la mixité des usages ainsi qu'à la protection et à la mise en valeur du patrimoine bâti et naturel.

**Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal (SAD)**

L'entrée en vigueur du PMAD a entraîné la modification du Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération (SAD). Le Schéma précise et complète les grandes orientations de l'agglomération en matière d'aménagement et de développement. Il établit également les normes minimales devant être respectées par l'ensemble des municipalités de l'île.

**Plan d'urbanisme (PU)**

À l'échelle de la ville de Montréal, un plan d'urbanisme (PU) a été adopté en 2004. Celui-ci sera prochainement mis à jour. Le plan d'urbanisme contient des éléments pan-montréalais ainsi que des chapitres distincts pour chaque arrondissement. La section du plan d'urbanisme intitulée planification détaillée identifie certaines portions du territoire de la ville qui présentent une problématique urbanistique complexe qui ne pouvait être traitée en détail avant l'adoption du plan.

Pour l'ensemble de ces secteurs, la Ville a mené ou mène actuellement un exercice de planification détaillée selon une approche intégrée adaptée à la spécificité de chaque cas. Ces secteurs à transformer ou à construire présentent des enjeux qui touchent l'ensemble de la ville ou qui concernent directement plus d'un arrondissement. Les projets urbains étudiés dans le cadre du projet pilote Métropolis, à savoir le site Outremont et ses abords ainsi que le secteur Griffintown, sont des secteurs identifiés dans le chapitre 1 du plan d'urbanisme.

Intégré au PU, le programme particulier d'urbanisme (PPU) est un exercice de planification plus précis sur un territoire défini. Le PPU s'applique sur des territoires où une implication particulière des acteurs municipaux est requise, par exemple dans le cas d'un réaménagement d'un secteur stratégique important pour l'ensemble de la ville. Le PPU prévoit donc un aménagement plus en détails de l'espace public et privé et permet de planifier et d'organiser les investissements et les travaux à effectuer. Le PPU, qui est une composante du PU, apporte des précisions aux orientations générales.

## OUTILS RÉGLEMENTAIRES

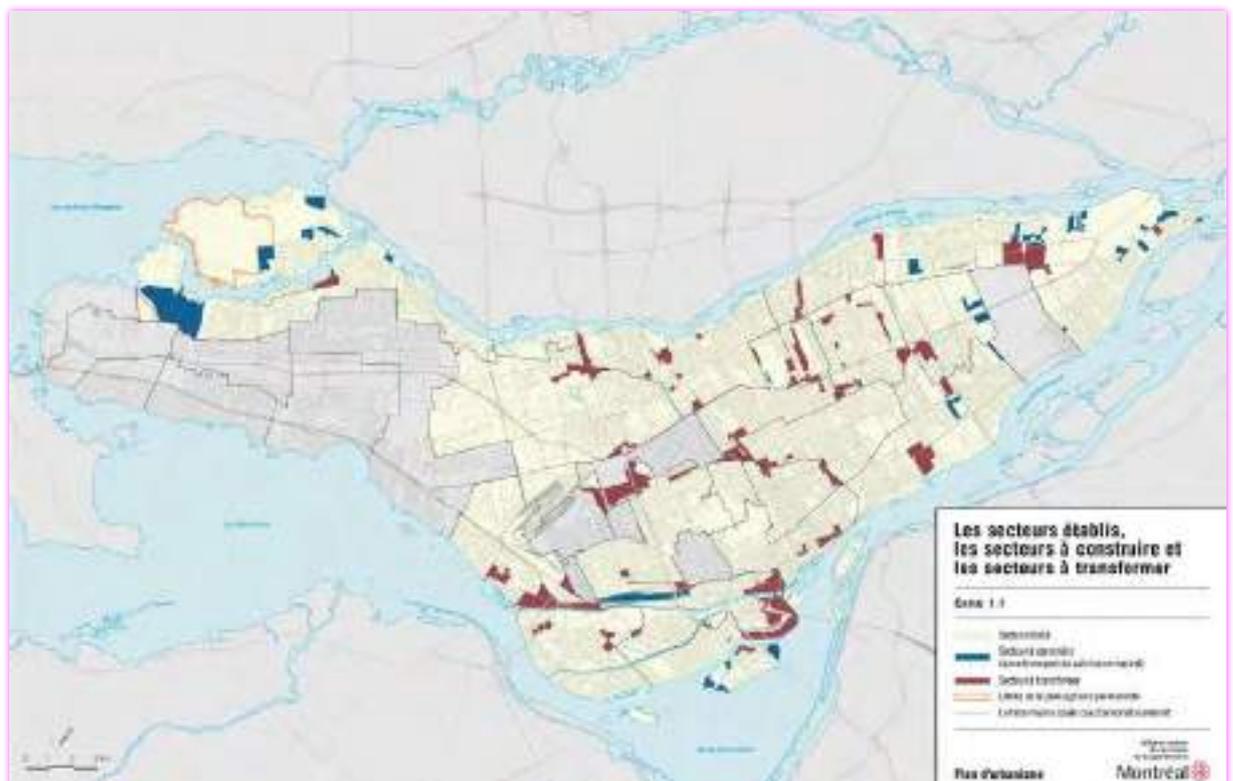
La planification urbaine s'applique sur le territoire grâce à une série de règlements normatifs. Les règlements de zonage et de lotissement sont deux exemples importants.

### Règlement de zonage

Le règlement de zonage permet de diviser le territoire en zones, en vue de contrôler l'usage des terrains et des bâtiments, ainsi que l'implantation, la forme et l'apparence des constructions.

### Règlement de lotissement

Par son règlement de lotissement, une municipalité peut définir les normes relatives au découpage des lots et à l'aménagement des voies de circulation, régir ou prohiber les opérations cadastrales et exiger des conditions à respecter pour l'approbation d'un plan relatif à une opération cadastrale.



## OUTILS DISCRÉTIONNAIRES

Une série d'outils discrétionnaires sont également mobilisables pour encadrer le développement de la ville. Deux de ces outils sont les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) et les Plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA).

### Projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI)

Souvent évoqué lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un projet urbain, le règlement sur les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) vise à permettre, à certaines conditions, la réalisation d'un projet malgré le fait qu'il déroge à l'un ou l'autre des règlements d'urbanisme de la municipalité. Ce projet doit toutefois demeurer conforme au plan d'urbanisme.

Ce règlement est souvent utilisé pour faciliter la mise en valeur d'emplacements problématiques (reconversion d'immeuble ou de terrain, insertion dans la trame urbaine, etc.).

### Plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA)

Ce règlement fait en sorte que tout projet situé dans un territoire bien délimité doit faire l'objet d'une évaluation qualitative au moment d'une demande de permis afin d'assurer la qualité de son implantation et de son intégration architecturale. Cette approche plus souple d'évaluation des projets à partir de critères plutôt que de normes est souvent perçue comme un facteur favorisant la recherche de solutions novatrices à travers un échange ouvert entre la municipalité et les promoteurs. Cette approche est privilégiée dans l'élaboration de projets d'une certaine envergure pour lesquels on souhaite s'assurer d'une certaine unité et harmonie ou à ceux qui se trouvent dans des zones d'intérêt particulier.

## CHARTRE DE LA VILLE DE MONTRÉAL, MÉTROPOLÉ DU QUÉBEC

La Charte précise l'exercice des différentes compétences de la ville. Modifiée en 2017, elle reconnaît dorénavant le caractère unique de la métropole et lui accorde davantage de pouvoirs en gestion municipale, en aménagement et en urbanisme, en développement économique, en immigration, en habitation, en culture et patrimoine.

Cette modification législative instaure également un partenariat économique renouvelé ainsi qu'un « Réflexe Montréal » par lequel le gouvernement s'engage à tenir compte des particularités de la métropole dans l'élaboration des lois, des règlements, des programmes, des politiques ou des directives qui la concernent directement.

Un autre élément important de cette charte est l'article 89 qui permet la réalisation d'un projet d'envergure ou de nature exceptionnelle, même s'il

déroge à la réglementation d'urbanisme de l'arrondissement. Il concerne les projets des catégories suivantes :

- un équipement collectif ou institutionnel;
- de grandes infrastructures (ex. : aéroport, port, gare, cour de triage, etc.);
- un établissement résidentiel, commercial ou industriel situé dans le centre des affaires ou, s'il est situé hors du centre des affaires, dont la superficie de plancher supérieure à 15 000 m<sup>2</sup>;
- une habitation destinée à des personnes ayant besoin d'aide, de protection, de soins ou d'hébergement;
- un projet relatif à un immeuble patrimonial ou un projet situé dans un site patrimonial en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel.

Le projet doit cependant respecter les objectifs et les dispositions du Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal.

## PARTICIPATION PUBLIQUE

Le processus de participation publique eu égard aux grands projets est généralement assuré par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM), un organisme indépendant qui réalise des consultations selon les mandats qui lui sont confiés par le conseil ou le comité exécutif de la Ville de Montréal et qui découle de la Charte de la Ville de Montréal.

Ces mandats portent surtout sur des projets qui relèvent des compétences municipales en urbanisme et en aménagement du territoire, mais ils peuvent aussi s'étendre à tout projet soumis par le comité

exécutif ou le conseil municipal. L'Office a aussi le mandat de proposer des règles afin d'assurer la mise en place de mécanismes de consultation crédibles, transparents et efficaces.

Toutefois, il est à noter que d'autres processus de participation publique sont utilisés à l'échelle de la ville et des arrondissements pour des projets urbains de diverses natures. Ces processus sont menés par les arrondissements ou les services municipaux avec l'appui, ou non, des firmes ou d'organismes détenant une expertise en la matière.

**STRATÉGIE D'INCLUSION DE LOGEMENTS ABORDABLES DANS LES NOUVEAUX PROJETS RÉSIDENTIELS**

Montréal est la seule ville québécoise à avoir adopté une stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels. Cette stratégie est le résultat d'études et de démarches entreprises dès 2003. Elle est fondée sur l'analyse de certaines expériences étrangères ainsi que sur le suivi rigoureux de la situation de l'habitation à Montréal. Elle a été élaborée conjointement avec plusieurs acteurs et soumise, en 2005, à la consultation publique afin de la bonifier.

La stratégie constitue l'une des initiatives mises en place pour atteindre l'un des objectifs du Plan d'urbanisme de 2004, soit de viser qu'une proportion de 30 % de l'ensemble des logements construits soient abordables. La moitié de ces logements abordables est constituée de logements sociaux et communautaires, alors que l'autre moitié est constituée de logements abordables d'initiative privée (propriétés abordables ou logements locatifs).

La Direction de l'urbanisme de la Ville de Montréal s'est dotée d'un processus de gestion des projets urbains qui comporte plusieurs phases et qui lui permet d'appréhender leur complexité. Ce processus se distingue de ceux établis pour des projets plus traditionnels en permettant d'agir sur un plus vaste territoire et de prendre en compte la durée du cycle de vie d'un projet, son caractère unique, la complexité des interactions des diverses parties prenantes ainsi que l'ensemble des coûts et des retombées significatives.

Ce processus de gestion s'adresse à la fois aux grands secteurs de planification et aux projets urbains (voir carte ci-dessous). Il implique les services de la Ville et ceux des arrondissements concernés ainsi que certains partenaires.



Ce processus itératif comprend cinq étapes :

Justification : Cette étape implique la définition d'une gouvernance et l'élaboration d'un plan de travail. Des études préliminaires sont menées pour constituer un portrait et un diagnostic desquels découlent une vision et des orientations préliminaires. Celle-ci sont ensuite validées et bonifiées à la lumière des résultats de la démarche de consultation publique.

Démarrage : Cette étape comporte une phase d'idéation et de présentation d'hypothèses d'aménagement et une deuxième phase relative au choix du scénario privilégié en fonction des résultats d'analyses de faisabilité technique et financière. Cette étape comprend aussi l'élaboration des différentes stratégies financières, immobilières et réglementaires. Une démarche participative est également prévue pour valider les actions préconisées.

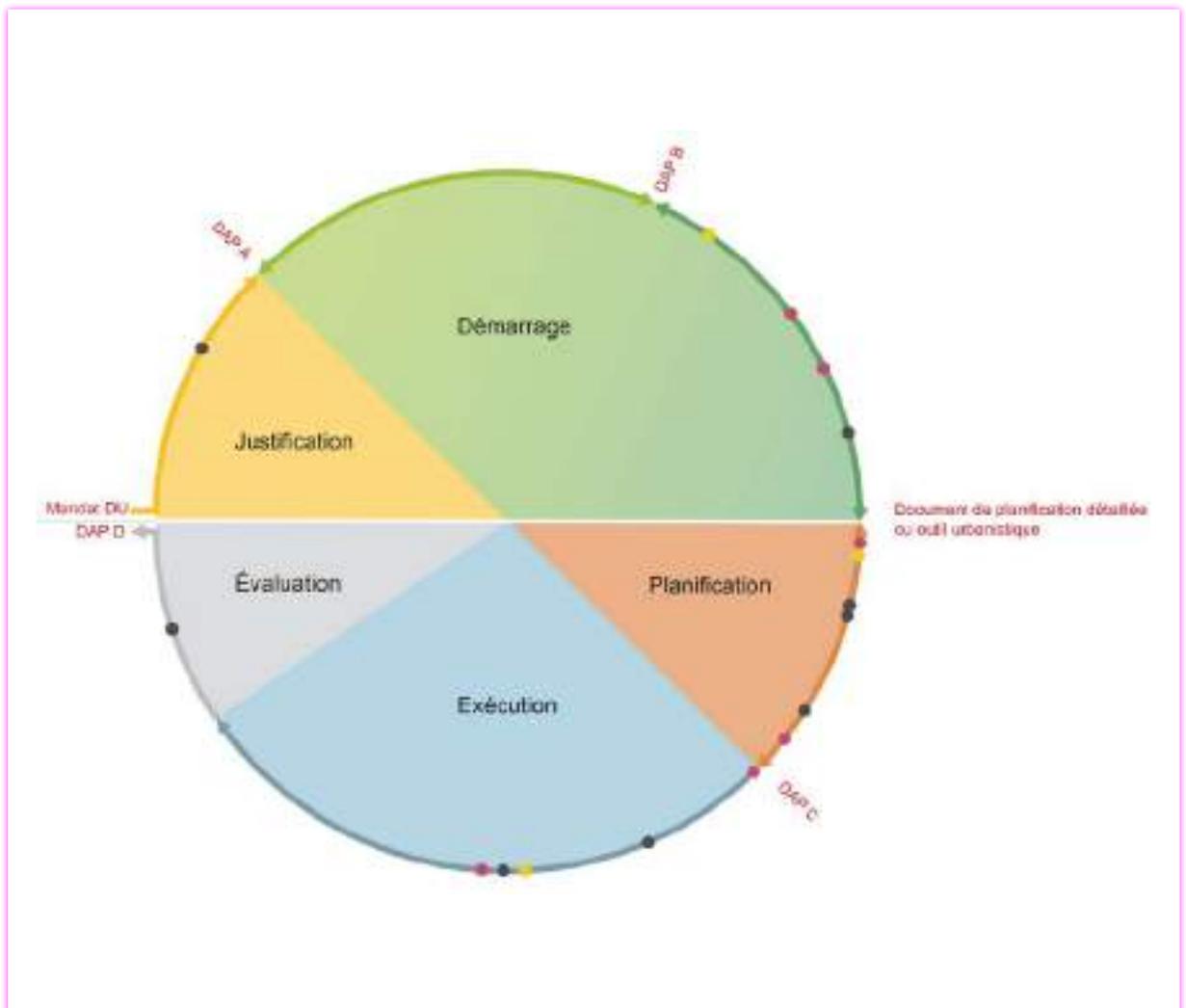
Planification : Cette étape consiste à mettre en place les moyens de mise en œuvre du projet en élaborant

une structure de découpage du projet, en adoptant ou en modifiant la réglementation, en élaborant des outils d'encadrement du domaine public et du domaine privé, en réalisant des estimations et tout autre contenu préparant la réalisation du projet.

Exécution : Cette étape qui correspond à la réalisation du projet comprend d'abord l'élaboration d'un avant-projet qui est soumis à une démarche participative, ensuite la préparation des plans et devis et finalement la réalisation des travaux. Le suivi du projet assure le respect de la vision, des lignes directrices d'aménagement et du contrat social.

Évaluation : Cette étape consiste à effectuer une rétroaction de l'ensemble du projet en évaluant l'atteinte des objectifs du projet en termes de coût, de qualité et de respect du calendrier.

Cette méthode de travail et les outils normalisés qui sont mis en place assurent une plus grande probabilité d'atteinte de tous les objectifs des projets urbains.



Le présent document expose deux cas ayant fait l'objet d'une planification et actuellement mis en œuvre à titre de projets urbains, soit les secteurs Griffintown et MIL Montréal (site Outremont et ses abords).

Le choix de ces deux projets relève d'une volonté de la Ville de Montréal de discuter du rôle du pouvoir public en matière d'encadrement du développement. Dans le cas du secteur Griffintown, la requalification avait déjà été amorcée lors de l'élaboration du document de planification par la Ville. Dans le cas du site Outremont et ses abords, une vision d'aménagement commune et les modalités de réalisation entre les principaux partenaires ont été clarifiées en amont du développement. Ces deux cas permettent de mettre en évidence les leviers et les obstacles du projet urbain et des modalités d'intervention de la Ville dans le développement.

D'une superficie d'environ 84 hectares, le projet urbain Griffintown vise la requalification d'un ancien faubourg industriel situé sur la rive nord du canal de Lachine. Sa localisation au pied du centre des affaires et à proximité des principaux pôles d'attraction de la métropole contribue grandement à l'effervescence immobilière du secteur. Caractérisé par une structure industrielle héritée du XIX<sup>e</sup> siècle, le projet vise la création d'un milieu mixte ancré dans le XXI<sup>e</sup> siècle, mais respectant l'identité propre de l'ancien faubourg.

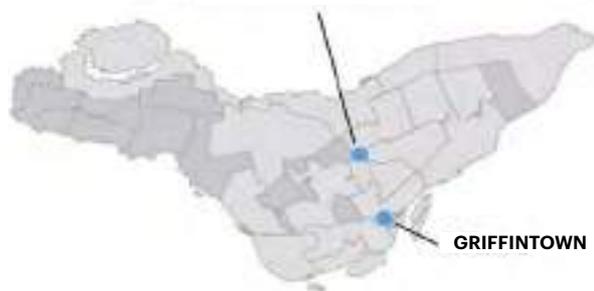
Le projet du MIL Montréal couvre le site d'une ancienne gare de triage et une partie de ses franges nord, est et sud, totalisant une superficie de 118 hectares. Il est situé à la jonction de plusieurs territoires municipaux aux profils fortement diversifiés. Né des besoins en espace de l'Université de Montréal pour répondre à l'évolution de ses activités et assurer son développement à long terme, le projet du site Outremont et ses abords vise l'aménagement d'un nouveau quartier durable et la requalification d'anciens secteurs industriels et commerciaux, aujourd'hui en transformation.

Tel que définis par la convention signée entre la Région de Bruxelles-Capital et Metropolis, chaque projet sera abordé selon les cinq grands thèmes suivants :

- Urbanité
- Design urbain
- Processus de participation
- Montage opérationnel de projet
- Gouvernance

Une description plus détaillée de ces projets urbains est disponible à la suite de ce dossier de présentation. Deux fiches projets ont été réalisées selon les cinq grands thèmes présentés précédemment. Ce dossier de présentation permet de contextualiser les projets urbains en présentant les grandes lignes de la planification montréalaise, la réglementation et le montage de projet.

SITE OUTREMONT ET SES ABORDS



VUE AÉRIENNE DE GRIFFINTOWN EN 2013



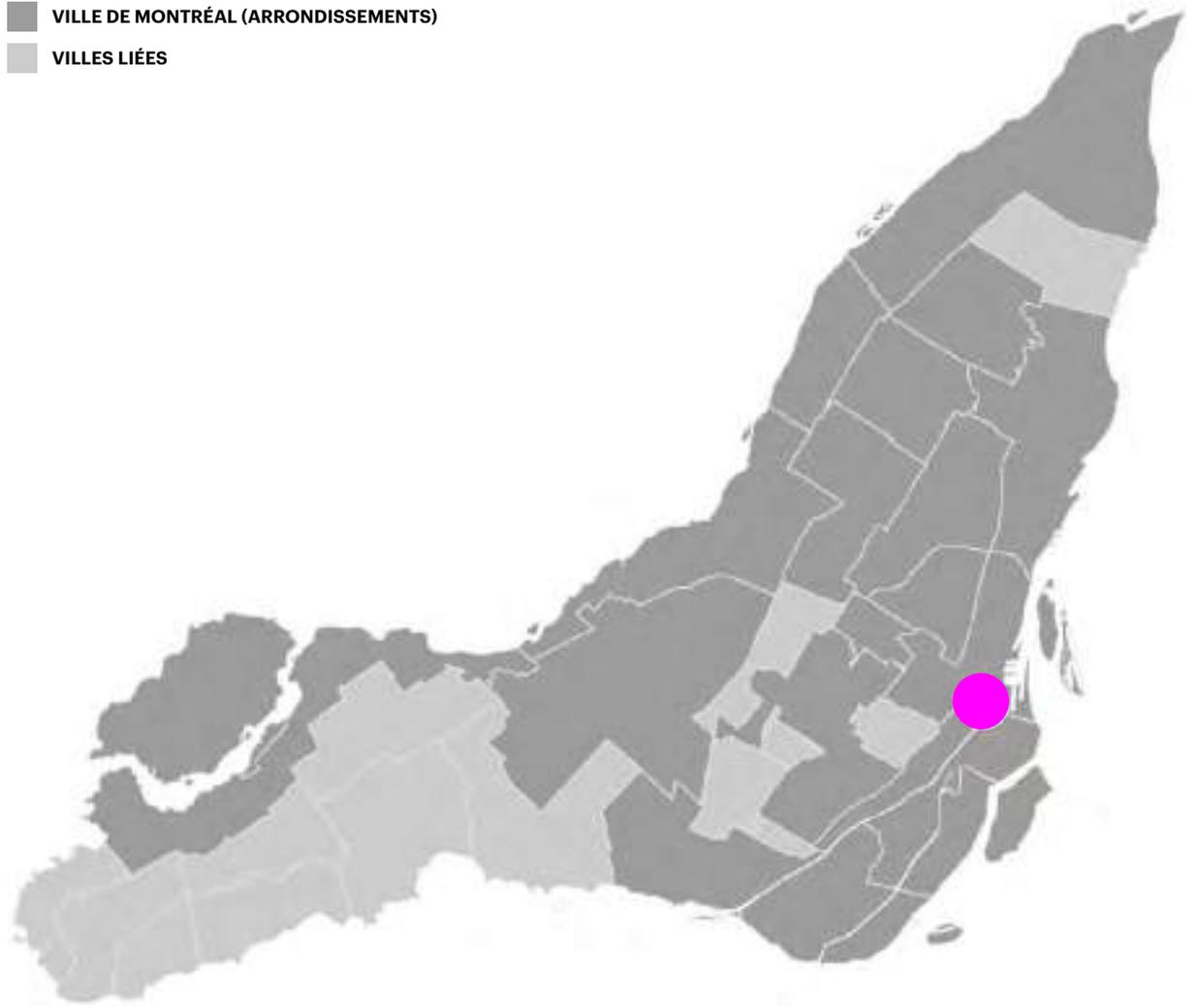
VUE AÉRIENNE DU SITE MIL MONTRÉAL EN 2015

# [E] GRIFFINTOWN

7 GRIFFINTOWN

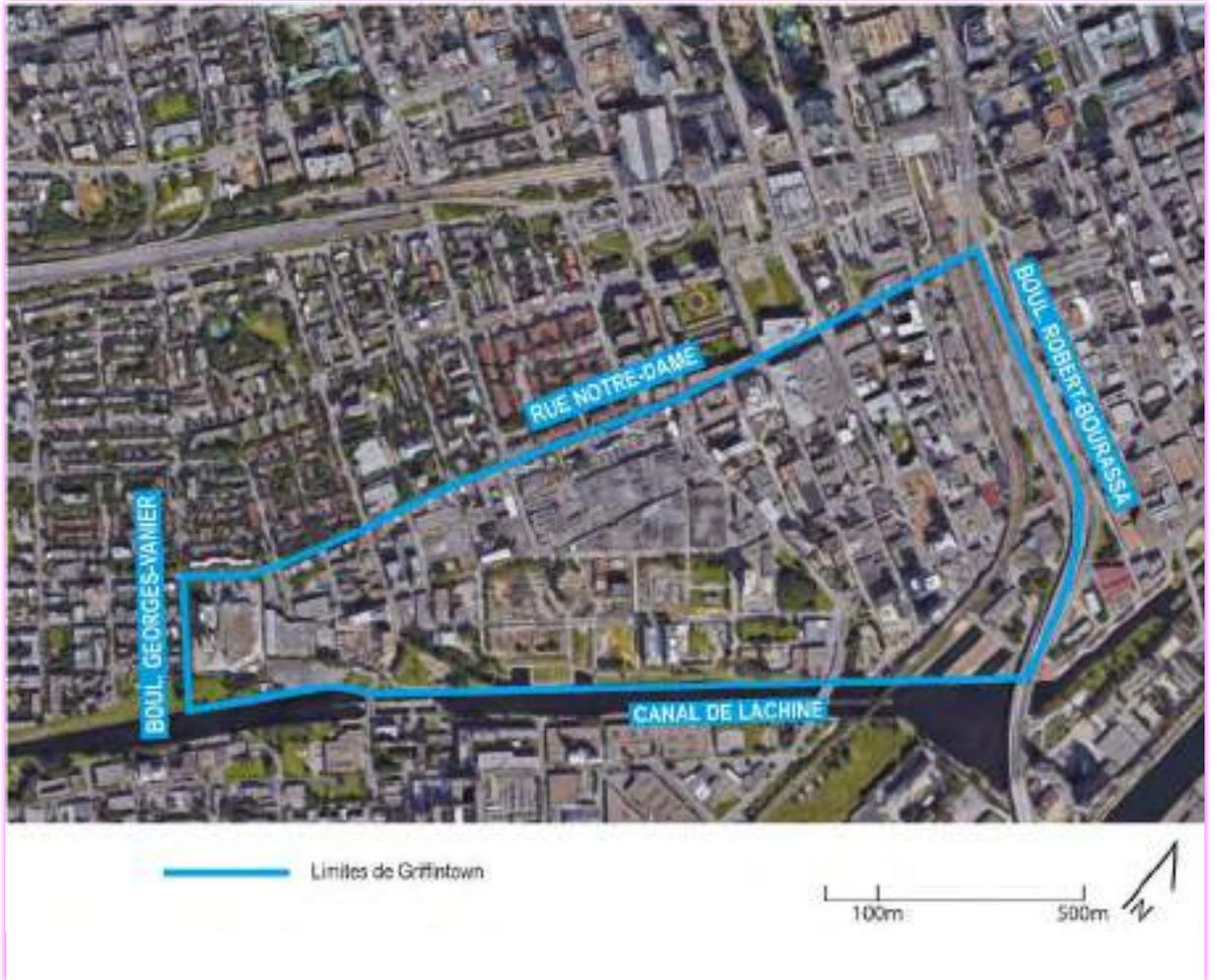
## LOCALISATION

- VILLE DE MONTRÉAL (ARRONDISSEMENTS)
- VILLES LIÉES



RÉFÉRENCE(S): VILLE DE MONTRÉAL

---



Griffintown constitue l'un des 24 secteurs de planification détaillée identifiés par le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal adopté en 2004. Totalisant près de 84 hectares (836 000 m<sup>2</sup>), ce vaste secteur est entièrement localisé dans l'arrondissement du Sud-Ouest, en bordure immédiate du centre des affaires, du faubourg des Récollets, de Pointe-Saint-Charles et de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal. (Ville de Montréal, 2013)

Ce projet urbain vise la requalification d'un ancien faubourg industriel situé sur la rive nord du canal de Lachine. Ce secteur en mutation profonde est délimité par la rue Notre-Dame Ouest au nord, le canal de Lachine au sud, le boulevard Georges-Vanier à l'ouest et le boulevard Robert-Bourassa à l'est. Sa localisation, en marge du quartier des affaires, à proximité de trois stations de métro ainsi qu'au bord du canal de Lachine lui confère un attrait particulier (Ville de Montréal, 2018d).

Le premier exercice de lotissement du secteur a été commandé par Mary Griffin vers 1806, dont le quartier porte maintenant le nom, et produit par Louis Charland (Québec, 1772 – Montréal, 1813), soit l'arpenteur-architecte. Celui-ci propose une trame de rue orthogonale, qui représente une innovation à l'époque. Montréal devient une ville industrielle à la suite de l'élargissement du canal de Lachine entre 1843 et 1848, dans le quartier qui est aujourd'hui Griffintown. À l'époque, il s'agit du faubourg Sainte-Anne et d'une partie de la ferme Saint-Gabriel. Rapidement, le quartier se développe au rythme de l'industrialisation. Les conditions de vie difficiles ont incité les résidents à quitter leur quartier.

À partir de 1940, on assiste à la disparition du quartier ouvrier alors que les usines, devenues vétustes, ferment les unes après les autres. Le quartier décline jusqu'à la fin des années 1990, où la revitalisation du Vieux-Montréal, l'implantation de l'École de technologie supérieure (ÉTS) ainsi que des investissements majeurs à la mise en valeur du canal de Lachine produisent un effet d'entraînement dans le secteur.

Plusieurs exercices de planification ont eu lieu sur le territoire de Griffintown dont, en 2008, le plan directeur des Bassins du Nouveau Havre. Ce projet immobilier est en fait la reconversion de l'ancien centre de tri postal de Postes Canada, appartenant au gouvernement fédéral, à proximité du Canal de Lachine.

Par la suite, le quartier a gagné de l'intérêt pour les promoteurs immobiliers et un accord de développement a été signé avec Devimco en 2010, ce qui a mené à l'élaboration d'un premier programme particulier d'urbanisme (PPU) sur le territoire, celui de Peel-Wellington. Ce PPU ne couvrait pas tout le territoire de Griffintown, il se limitait au secteur rapproché autour de l'intersection des rues Peel et Wellington. Ce PPU n'est jamais entré en vigueur, dû à son impopularité dans l'opinion générale et la crise économique.

C'est finalement en 2013 que le PPU de Griffintown est adopté. Il constitue toujours le document de référence pour la planification du secteur, car il est doté d'un projet unificateur qui englobe l'ensemble des développements immobiliers. Ce document couvre tout le territoire de Griffintown en incluant, sans le



AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC DE GRIFFINTOWN (PPU, 2013)

modifier, le plan directeur des Bassins du Nouveau Havre.

Ce PPU établit les grandes lignes du développement sur le site de Griffintown, et ce, à la suite d'une analyse approfondie de son histoire, de ses besoins et de ses potentiels. Il ne faut pas négliger l'apport qu'a eu l'ÉTS sur le redéveloppement du quartier de Griffintown. Cette institution a comme ambition de créer un campus urbain où se retrouveront les locaux de l'université et un grand nombre de résidences étudiantes. Depuis 2009, elle travaille avec des partenaires, telle l'université McGill, à la création du Quartier de l'innovation, où Griffintown occupe un rôle central.

Ce PPU s'appuie sur la mise en valeur du patrimoine ainsi que sur la promotion de nouvelles pratiques d'aménagement et de mobilité durable. Il est considéré comme un projet de requalification unique, notamment en raison du rôle joué par les lieux publics comme leviers de la transformation urbaine. Caractérisé par une structure industrielle héritée du XIX<sup>e</sup> siècle, le projet vise la création d'un milieu mixte ancré dans le XXI<sup>e</sup> siècle, mais respectant l'identité propre de l'ancien faubourg. Dans le prolongement du centre-ville, ce secteur insufflera une nouvelle dynamique au quartier grâce à l'attrait de son emplacement et la diversité de son domaine public (Ville de Montréal, 2018d).

En plus du PPU de Griffintown, ce quartier est aussi identifié dans d'autres documents de planification stratégique à l'échelle régionale, soit le schéma d'aménagement de l'agglomération de Montréal et la Stratégie centre-ville.

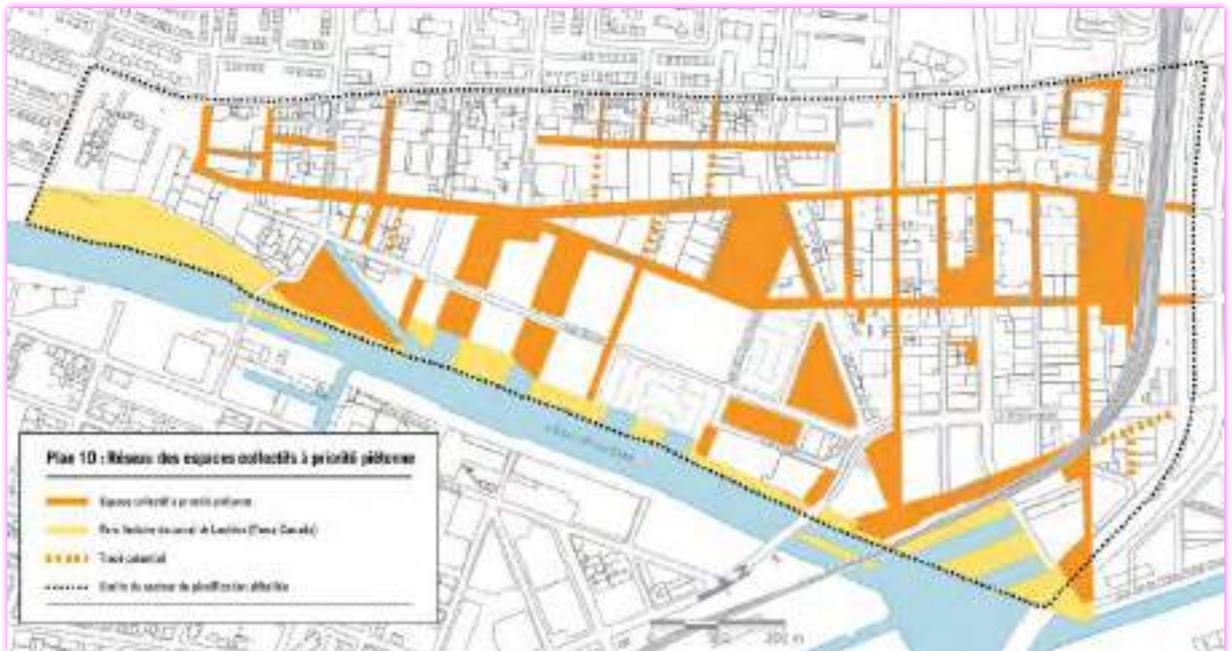
Le schéma mentionne le quartier de Griffintown dans son objectif de consolidation de la compacité urbaine du territoire central de l'agglomération. Il fait partie des lieux stratégiques de développement du centre, malgré le fait d'être situé à la marge du réseau de métro car il n'y est pas connecté directement. Griffintown fait partie de la zone identifiée par le SAD de densité élevée, soit 150 logements à l'hectare. (Ville de Montréal, 2015)

La Stratégie centre-ville est un exercice de planification des quartiers du centre-ville. La notion de centre-ville est élargie, car elle comprend le centre des affaires mais aussi les quartiers limitrophes comme Griffintown. La stratégie précise que Griffintown fait partie d'une série de quartiers mal desservis en commerces de proximité et en services. Cependant, il est aussi identifié comme un secteur à fort potentiel de développement grâce à la présence de terrains vacants. Cette présence d'opportunités foncières importantes et de manque de services définit le quartier comme « grand secteur à consolider ».

#### ENJEUX ET DÉFIS DES OPÉRATIONS À VENIR

Requalifier un ancien quartier industriel pour en faire un milieu de vie durable et dense à proximité du centre-ville de Montréal et du canal de Lachine, tout en conservant l'identité unique du site.





ESPACES PUBLICS AU PPU DE GRIFFINTOWN (2013)

**ANALYSE DU PROJET**

**Master plan**

Trame viaire: Diminuer l'effet d'isolement créé par les grandes infrastructures de transport (autoroute Bonaventure et viaduc du CN) par la mise en valeur du tracé viaire historique et la négociation de servitudes sur le domaine privé. Transformer plusieurs rues existantes en rues partagées, lesquelles se déclinent sous la forme de rues « habitées » à Griffintown, espaces où la fonction de l'habitat prendra le pas sur la circulation.

Cadre bâti: Revoir les hauteurs permises dans le quartier pour favoriser une variété des typologies selon les secteurs.

Espaces ouverts: Mettre en œuvre trois approches pour les espaces ouverts, à savoir, l'acquisition immobilière stratégique à des fins de parcs, la négociation visant l'aménagement d'espaces libres au sol accessibles au public dans le cadre des nouveaux projets immobiliers et le réaménagement des rues selon les différentes typologies proposées, dont les rues habitées.

Mobilité et transport: Revoir à la hausse l'espace dédié aux déplacements actifs en diminuant l'espace de stationnement. Ces mesures seront accompagnées d'une amélioration du service de transport collectif.

## Programmation urbaine

**Densité:** Moduler les densités initialement prévues par le PPU Peel-Wellington pour éviter des ruptures brutales dans la morphologie, et ce, tout en permettant une densification du territoire. La densité permise est plus élevée dans le secteur de Peel-Wellington, alors qu'elle est plus basse sur le reste du territoire, pour mieux s'arrimer aux quartiers environnants.

**Mixité sociale:** Mobiliser la Stratégie d'inclusion de logements dans les projets résidentiels de la Ville de Montréal et le Plan d'action en matière d'inclusion de logements abordables dans les projets résidentiels de l'arrondissement du Sud-Ouest.

**Diversité des fonctions:** Confirmer l'importance commerciale autour du pôle Peel-Wellington tout en permettant les commerces de proximité de s'établir le long des autres axes principaux de Griffintown. Le PPU prévoit de permettre sur l'ensemble du territoire les activités reliées au secteur d'activités industrielles légères axées sur l'innovation et la création.

### PROJETS EN COURS

Suite à l'adoption du PPU de Griffintown (2013), plusieurs projets sont en cours. En premier lieu, le secteur privé est très présent dans de nombreux projets immobiliers sur l'ensemble de son territoire. Les investissements publics pour accompagner ce développement vont suivre, pour éviter que les réaménagements soient endommagés par la construction. Les infrastructures sont mises à niveau.

La stratégie d'acquisition des terrains pour la création de nouveaux espaces verts a permis de prioriser les choix de terrains à acquérir. Trois soirées de consultation et codesign ont été organisées par la suite par la Ville de Montréal et l'arrondissement du Sud-Ouest pour dessiner les futurs espaces publics.

Un travail sur les lignes directrices des rues et des parcs de Griffintown est en cours. Ces visions permettront d'arrimer les visions pour l'espace public, en combinant rues et parcs, plutôt que de les voir comme deux entités indépendantes.

Pour accompagner l'augmentation de la population du quartier, plusieurs initiatives concernant le transport ont été adoptées. De ces mesures notons la construction future d'une gare du réseau express métropolitain (REM) et l'augmentation du service de la STM en proposant une nouvelle ligne d'autobus.

### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Désenclaver Griffintown en créant et/ou en bonifiant des liens avec les quartiers environnants.
- Créer un milieu de vie de qualité où cohabitent différentes fonctions économiques et une diversité de population.



- + L'amélioration de l'accessibilité du secteur grâce à des investissements publics majeurs.
- + La mise en valeur du réseau de rues historiques du secteur grâce, notamment, à la notion d'archipel urbain, de rues habitées et de nouveaux parcs.
- + Le quartier de l'innovation et l'école de technologie supérieure (ÉTS) situés à l'extrémité du secteur peuvent aider à le dynamiser.
- + La réflexion entre la constitution du campus de l'ÉTS, ses espaces publics privés et l'interaction avec le réseau d'espaces ouverts de la ville.
- + La proximité du canal de Lachine et du centre-ville.

- Le temps associé à la mise en place des outils de planification s'est traduit par un manque de terrains disponibles pour les espaces et les équipements publics, dont les écoles.
- L'absence d'un équipement culturel « phare » limite l'attractivité du secteur à l'échelle métropolitaine.
- Le manque de stratégie commerciale pour assurer une mixité commerciale répondant aux différents besoins et types de ménage, malgré la présence de certains commerces.



**AMÉNAGEMENT PROPOSÉ D'UN FUTUR PARC À GRIFFINTOWN**

**ANALYSE DU PROJET**

Études, charrettes, concours d'idées

Des études ainsi que des concours de design ont été menés pour la planification du quartier de Griffintown. Les concours concernaient des sous-sections du quartier.

Étude sur les lignes directrices des rues : Cette étude a été effectuée par le tandem Axor (bureau d'études) et Civiliti (design urbain) pour la Ville de Montréal. Les rues sont classées selon une typologie qui se décline en rue habitée, apaisée, hybride et standard. Pour chacune des typologies, l'aménagement du domaine public et sa relation avec le bâti est prédéfini.

Géométrie des rues : Un avant-projet définitif des rues est défini sur tout le secteur, réalisé par les concepteurs Axor-Civiliti, associé à une estimation financière des travaux.

Étude sur les lignes directrices des parcs : Cette étude a été effectuée par le bureau Projet Paysage et incluait des consultations publiques. L'étude a permis d'identifier des thèmes et des principes d'aménagement pour les trois futurs parcs dont l'histoire du quartier et la présence de l'eau et de la nature. Ces trois parcs sont situés dans l'archipel urbain et le long de la rue Ottawa, laquelle est identifiée en tant que « corridor culturel » entre deux institutions artistiques. Ces parcs remplissent des missions différentes et complémentaires. Ils sont pensés dans une logique globale.



**MODÉLISATION D'UNE RUE HABITÉE**

**Promenade Smith:** En novembre 2011, la Ville de Montréal a lancé un concours pancanadien de design urbain en vue d'aménager la rue Smith et le square Gallery, situés dans le secteur Peel-Wellington dans Griffintown. Ce concours vise à faire émerger des idées innovantes pour le réaménagement de cet espace.

**Les Bassins du Nouveau Havre:** En avril 2007, le gouvernement du Canada a confié à la Société immobilière du Canada (SIC) la réalisation du réaménagement de cinq propriétés fédérales situées dans le havre de Montréal. Le projet du Bassin du Nouveau Havre est le premier de ces sites et a pour but le réaménagement du site de l'ancien centre de tri postal de Postes Canada.

En complément des dispositions innovantes déjà adoptées par l'arrondissement en matière de verdissement et de développement durable, le PPU prévoit que des critères et des normes seront formulés à l'égard de plusieurs thématiques pour la qualité des projets immobiliers. Ces thématiques concernent l'habitation, les espaces dédiés aux services et activités communautaires, les activités commerciales et aussi l'application des principes du développement durable dans la construction. Une attention particulière est aussi apportée à la mise en valeur des percées visuelles vers des éléments structurants du paysage comme le centre-ville et le canal de Lachine.

## RÉALISATIONS

Le projet de la promenade Smith a été réalisé par la firme NIP Paysage. Le concept proposé par la firme est un hybride entre jardin, rue, parc et place publique. La promenade met en valeur la biodiversité importante du site, due au passage des trains à proximité qui transportent des graines au travers l'Amérique du Nord.

Le master plan du projet des Bassins du Nouveau Havre a été élaboré en 2009 par le consortium formé de Cardinal Hardy et l'Œuf pour la Société Immobilière du Canada (SIC), alors propriétaire du site. La proposition est de créer un quartier dédié à l'habitation, tout en permettant de donner un meilleur accès au canal de Lachine, sa limite sud. Il s'agit également de rappeler le passé portuaire du site où l'on y retrouvait les quais du port intérieur de Montréal.

Le projet est toujours en construction, puisque l'approche de la SIC a été de vendre les lots à des promoteurs, qui avancent donc à leur rythme. Cette façon de faire permet d'assurer une cohérence entre les différents sites du projet et de favoriser une diversité des typologies. Les travaux d'aménagement du domaine public, tel la création de la nouvelle rue Basin, ont été effectué par la SIC et rétrocédés à la Ville.

## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Assurer la qualité architecturale et urbaine des projets privés dans un contexte d'urbanisme négocié et de partage des compétences entre l'arrondissement et la ville.
- Trouver un équilibre entre le souhait de planification des pouvoirs publics et la marge de manœuvre du secteur privé en matière de développement immobilier et de maîtrise foncière.



- + L'innovation en matière d'aménagement du domaine public malgré le manque de terrains disponibles.
- + La qualité du réseau d'espaces publics et identité urbaine.
- + L'augmentation significative du verdissement dans les rues (autrefois l'un des plus grands îlots de chaleur de la ville).

- Le PPU ne prévoit pas de critères à atteindre en développement durable à l'échelle du quartier, bien que certains projets obtiennent une certification de qualité sur le plan environnemental.
- La faible emprise du domaine public existant (rues).



D'une manière globale, la commission souhaite que le caractère identitaire du site soit mieux exploité. Le caractère portuaire du site devrait être mis plus en valeur par la volumétrie, la hauteur et l'agencement des bâtiments.

La commission souligne l'effort de la SIC d'offrir plus de 30 % de logements destinés aux familles, mais souhaite que la présence de logements sociaux et communautaires soit envisagée.

De plus, la commission rappelle l'importance du parc du canal de Lachine comme lieu de destination, particulièrement durant la saison estivale, le réaménagement de ce site doit se faire en complémentarité, et non en marge.

#### **Démarche participative d'aménagement de parcs avec les citoyens (2018)**

En 2018, la Ville de Montréal et l'arrondissement du Sud-Ouest ont initié une série de trois rencontres avec les citoyens de la Petite-Bourgogne et de Griffintown pour l'aménagement de trois nouveaux parcs dans le secteur de Griffintown.

Il est ressorti des rencontres qu'un des parcs doit être dédié aux familles, un autre une place publique dynamique en lien avec les commerces et le dernier, un lieu de rassemblement, de détente et de sport.

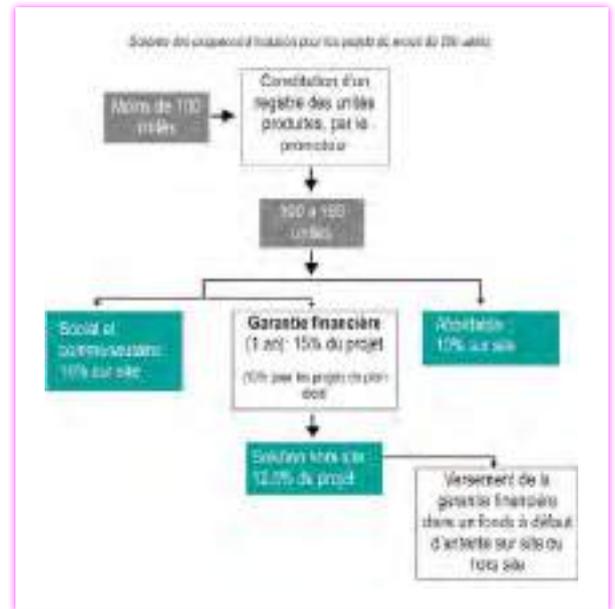
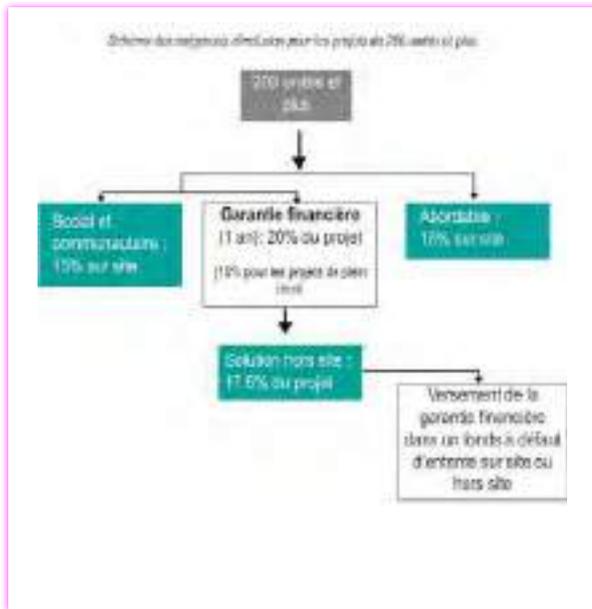
#### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

- Renforcer la participation des riverains dans les processus de consultation.
- Réaliser l'objectif du PPU de réduire de 40 % les places de stationnement sur rue, et ce, en s'assurant de consulter les citoyens et autres acteurs du secteur
- Favoriser l'acceptabilité sociale du projet de Griffintown par l'ensemble des montréalais.



- + L'inclusion du quartier environnant dans le processus de consultation, dans le but de faciliter la cohabitation entre ce quartier et Griffintown.
- + La programmation des espaces publics a fait l'objet d'un processus de consultation pour répondre aux besoins de la population locale.
- + L'implication des réseaux sociaux dans les démarches citoyennes.

- La consultation publique s'avérait complexe puisque peu de citoyens habitent actuellement le secteur et que ceux qui y habiteront ne sont pas encore arrivés (risque d'un décalage quant aux besoins des populations futures).



**SCHÉMAS DU PLAN D'ACTION EN MATIÈRE D'INCLUSION DE LOGEMENTS ABORDABLES DANS LES PROJETS RÉSIDENTIELS**

**ANALYSE DU PROJET**

La planification du quartier de Griffintown actuelle découle du PPU de Griffintown de 2013. L'adoption de ce document a modifié le plan d'urbanisme et la réglementation d'urbanisme pour permettre sa réalisation. La répartition des responsabilités dans une grande partie de ce projet urbain est régie par l'accord de développement signé avec Devimco au début du processus et le PPU (entre le privé, la ville centre et l'arrondissement).

L'importance de ce projet, en plus de la démonstration de sa rentabilité, a permis d'y mobiliser un budget important, financé par le programme triennal d'immobilisations (PTI) de la Ville. Ce financement a permis de compenser le manque d'espaces publics en finançant l'achat de terrains dans le cadre d'une stratégie d'acquisition.

**RÉALISATIONS**

**Stratégie d'acquisition**

La Ville a acheté plusieurs lots permettant de créer trois espaces publics au cœur de Griffintown et en a abandonné d'autres pour des raisons budgétaires.

**Plan d'action en matière d'inclusion de logements abordables dans les projets résidentiels**

Ce plan d'action a été adopté par le conseil d'arrondissement du Sud-Ouest en 2012. Il impose, aux projets dérogatoires de plus de 100 unités, la construction de logements sociaux ou abordables, ou le versement d'un montant dans un fonds dédiés. Lorsqu'un projet est conforme, le promoteur est uniquement tenu d'inclure ces types de logement dans l'opération immobilière.

**Récupération de la plus-value**

Selon les estimations, d'importants revenus annuels bruts de taxes sont prévus après les développements (horizon 2034), soit 51,1M\$. De plus, l'arrondissement perçoit des contributions pour fins de parc lors de la demande de permis de lotissement ou de construction. Cette contribution peut se faire sous forme de terrain cédé gratuitement ou financière.

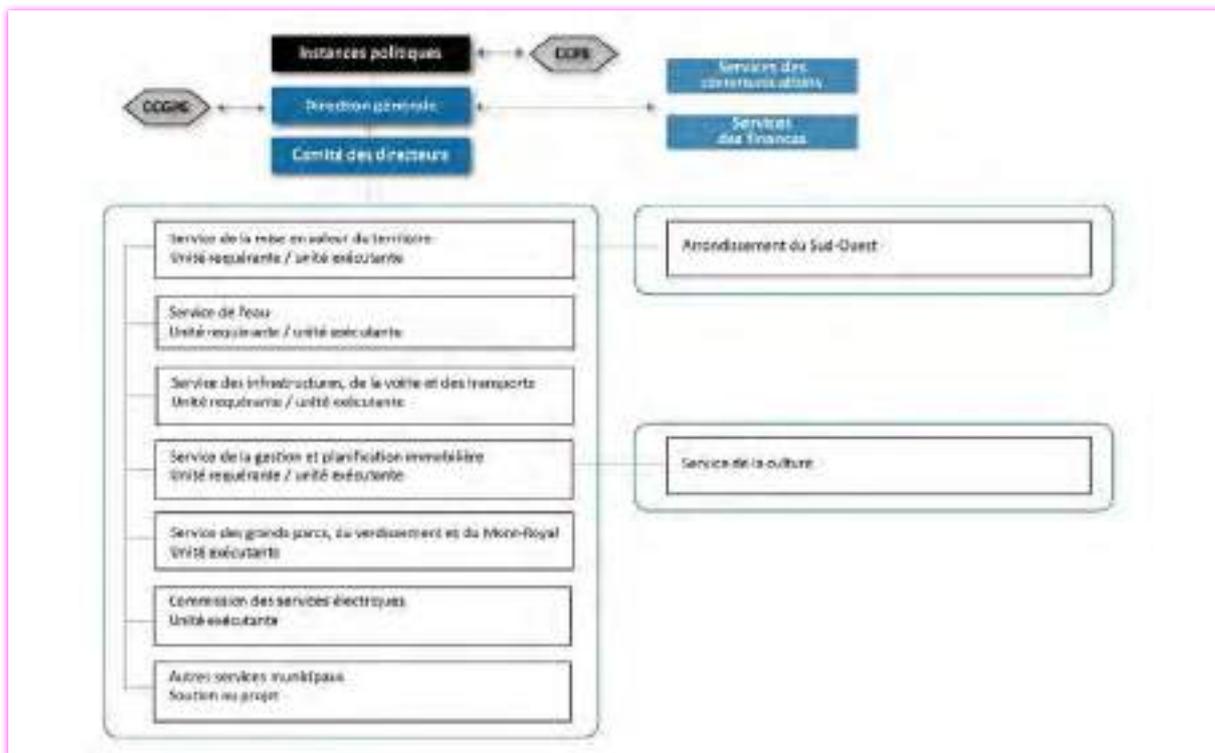
**ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

- Coordonner les investissements publics et privés pour optimiser la gestion des chantiers et diminuer les effets néfastes sur les commerçants, les résidents et les autres usagers du quartier.
- Trouver un équilibre entre la planification par le pouvoir public et la marge de manœuvre du secteur privé sur la proposition des projets immobiliers.



- + Le soutien politique envers le projet a permis de dégager les sommes nécessaires à la réalisation d'espaces publics de qualité.

- L'augmentation considérable des coûts d'opération à cause du jeu spéculatif de la valeur des terrains nécessaires pour l'aménagement des parcs et du domaine public suite aux délais associés à l'acquisition.
- Les outils de planification et de réglementation en place imposent une gestion «à la pièce» des projets immobiliers.



**ORGANIGRAMME DU DOSSIER D'APPROBATION DE PROJETS (DAP)**

## ANALYSE DU PROJET

Le projet du quartier de Griffintown est piloté par une unité administrative de la Ville, ce qui lui permet de conserver un certain niveau de contrôle. En plus de la Ville, un ensemble d'acteurs sont impliqués tels les entrepreneurs et l'arrondissement.

L'arrondissement du Sud-Ouest coopère avec la Ville dans la conception des lignes directrices des rues et des parcs. C'est au niveau de l'arrondissement que les permis de construction sont émis aux promoteurs immobiliers, en appliquant la réglementation d'urbanisme qui découle de la planification, qui doit permettre la réalisation des orientations du PPU.

Pour ce qui est du phasage, il est séparé en deux grandes catégories : la planification et la mise en œuvre.

- planification : 2006 à 2015
- mise en œuvre : 2015 à 2031

## RÉALISATIONS

Bilan de 2016 et 2017 :

- Inauguration de la promenade Smith;
- Inauguration du parc du Bassins-à-Gravier et poursuite de la conception du parc du Bassin-à-Bois;

- Activités publiques «Portes ouvertes» et «Visite archéologique du secteur»;
- Réalisation de plusieurs études de type concept, plans et devis de rues (Basin ouest, Murray, du Séminaire, du Shannon, Olier et Young);
- Travaux/infrastructures souterraines pour les rues Olier, Peel et du Séminaire;
- Prise de possession des sites «Bona» et «Saint-Thomas» pour réaliser les bassins de rétention souterrains et des parcs par la suite;
- Évaluation des besoins, amorce de la programmation et lignes directrices pour l'aménagement des parcs.

#### ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

- Coordonner les différents services de la ville entre eux et entre les différents entrepreneurs ainsi que les multiples chantiers touchant le réaménagement du domaine public tout en limitant les nuisances pour les habitants du quartier.
- Complexité de gouvernance due aux multiples services exécutants qui interviennent indépendamment et que la DPU (Division des projets urbains) doit coordonner.



- + Le projet a permis d'innover en matière de gestion de projet en créant spécifiquement pour ce secteur une unité administrative de la Ville, la Division des projets urbains, qui par la suite gère d'autres secteurs (le Site Outremont et ses abords, par exemple).

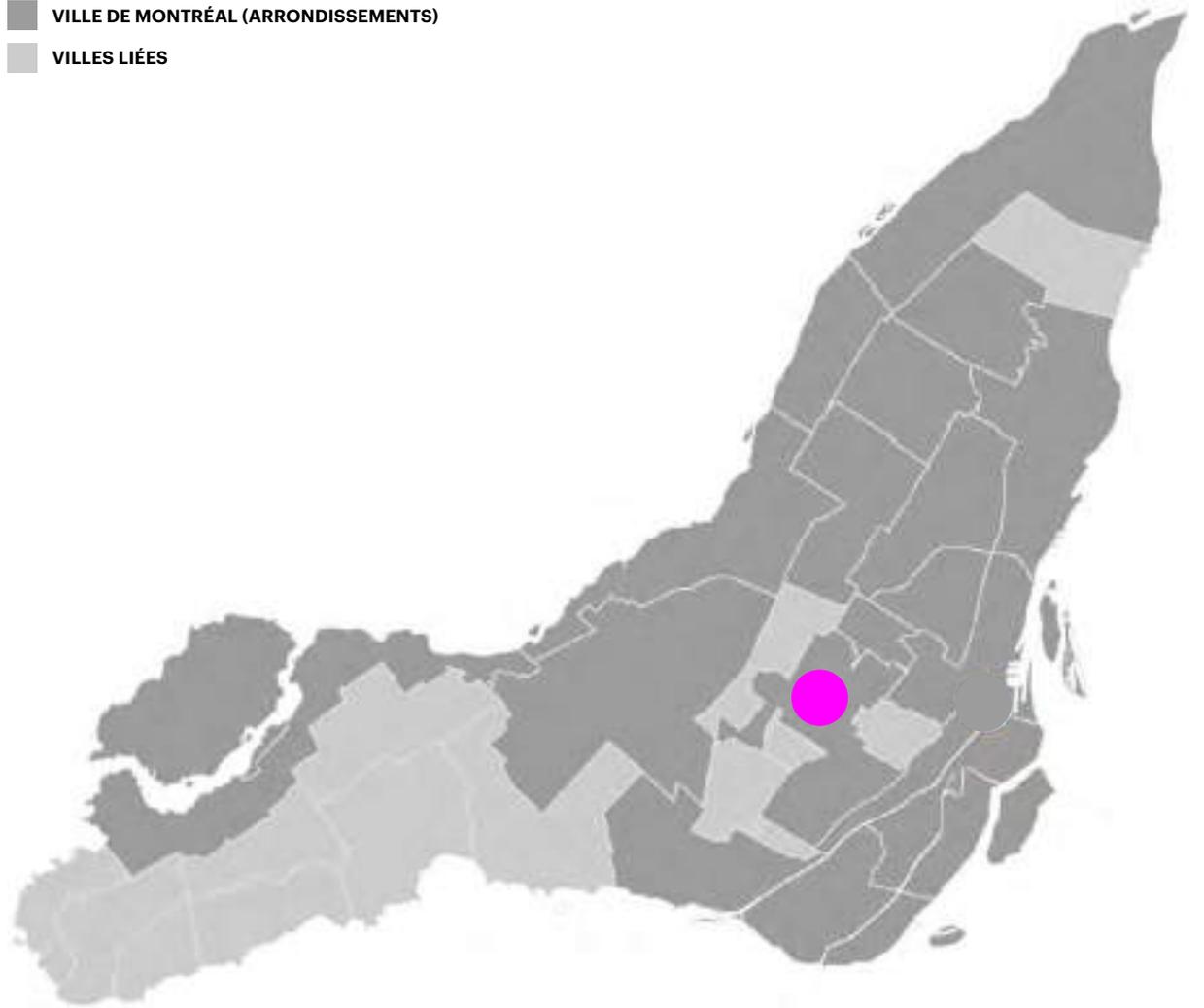
- Le travail sur deux échelles administratives, soit l'arrondissement et la ville, complexifie la gestion du projet puisque, notamment, la ville n'est pas toujours informée des négociations réglementaires entourant les investissements privés.
- Les travaux de réaménagement des espaces publics sont démarrés alors que le travail de conception des espaces publics n'est pas achevé.

# [F] MIL MONTRÉAL

- MIL MONTRÉAL — PROJET
- MIL MONTRÉAL — MILIEU DE VIE

## LOCALISATION

- VILLE DE MONTRÉAL (ARRONDISSEMENTS)
- VILLES LIÉES



RÉFÉRENCE(S): VILLE DE MONTRÉAL

---



Le projet du MIL Montréal, anciennement connu comme le site Outremont et ses abords, vise le redéveloppement de la friche ferroviaire du Canadien Pacifique (CP), et la requalification d'anciens secteurs industriels et commerciaux, aujourd'hui en transformation.

Dès 2004, les abords des chemins de fer sont identifiés dans le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal comme un des secteurs de planification à requalifier. Les orientations générales pour le redéveloppement de ces secteurs visaient notamment à « consolider et diversifier les activités d'emplois et, à certains endroits, envisager une requalification à des fins résidentielles », en plus « d'intensifier et diversifier les activités aux abords des stations de métro ».

Depuis 2005, la Ville de Montréal et l'Université de Montréal (UdeM) travaillent conjointement au redéveloppement de l'ancienne gare de triage du CP localisée au nord de l'arrondissement d'Outremont, appelé site Outremont, afin d'y aménager un nouveau quartier intégré incluant un nouveau campus universitaire.

En 2006, le redéveloppement du site Outremont fait l'objet d'une démarche de consultation publique portée par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). Dans son rapport, l'OCPM recommande de réviser le projet afin de mieux intégrer les exigences de la Ville en matière de développement urbain et de rentabilité fiscale mais également d'inscrire le projet dans une démarche de revitalisation des secteurs riverains.

L'année 2011 est cruciale pour l'avancement du projet. L'analyse municipale de faisabilité technique et financière du projet de campus et de ses abords est finalisée, et la Ville de Montréal adopte le règlement

numéro O6-069 (via l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal). Cette même année l'Entente sur les conditions de réalisation du futur quartier est signée entre la Ville et l'Université, dans laquelle les partenaires s'engagent à atteindre la certification LEED pour l'aménagement des quartiers (LEED-AQ). La Ville de Montréal amorce également la planification des abords du site Outremont, en concertation avec les acteurs du milieu.

La mise en œuvre du site Outremont débute en 2012 avec la décontamination et le nivellement du site.

En 2013, le Plan de développement urbain, économique et social (PDUES) des secteurs Marconi-Alexandra, Atlantic, Beaumont et De Castelnau est adopté. Cet outil est le premier de la sorte à Montréal. Pour l'ensemble du territoire visé par le PDUES, on prévoit de nouveaux liens pour décroïsonner les quartiers, l'aménagement de nouveaux parcs, le réaménagement et le verdissement du domaine public, et le développement de logements sociaux et communautaires.

Les deux parties du projet, le « site Outremont » et ses « abords », répondent donc à deux temporalités de mise en œuvre distinctes et sont encadrés par différents outils règlementaires. Ce grand projet est nommé « site Outremont et ses abords ». Le territoire couvre 118 hectares (38 hectares pour le site Outremont et 80 hectares pour les abords) et s'étend sur quatre arrondissements au cœur de l'île de Montréal (Outremont, Rosemont-La Petite-Patrie, Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension et le Plateau-Mont-Royal). Il est desservi par quatre stations de métro.



## OBJECTIFS

Réaménager une vaste friche industrielle au cœur de l'île de Montréal en nouveau milieu de vie mixte, durable et intégré aux milieux environnants;

Renforcer le rôle de Montréal comme « ville de savoir » par la construction d'un nouveau campus affilié à l'Université de Montréal;

Soutenir la revitalisation urbaine, économique et sociale aux abords du site Outremont;

Faire du site Outremont et ses abords un projet phare d'aménagement durable à Montréal.

## ENJEUX ET DÉFIS DES OPÉRATIONS À VENIR

Assurer la collaboration de partenaires multiples possédant des enjeux divers, et fédération autour d'une vision commune et partagée

Faire évoluer le projet et adapter les actions aux nouvelles réalités qui émergent tout au long de la vie du projet





## **Trame viaire**

Ouverture sur les quartiers environnants par le prolongement du réseau viaire existant et la création de nouveaux liens pour favoriser les déplacements actifs (piétons et cyclables).

## **Espaces publics**

Cinq hectares de nouveaux espaces publics :

- Un parc de quartier (incluant des équipements sportifs et récréatifs) et quatre parcs de voisinage ;
- Une grande place publique ;
- Un nouvel axe traversant d'ouest en est le site Outremont : l'avenue Thérèse-Lavoie-Rioux, densément plantée et intégrant la première bande cyclable surélevée ;
- Des rues locales prolongées pour connecter les quartiers outremontais existants à l'avenue Thérèse-Lavoie-Roux ;
- Des rues existantes verdies et réaménagées notamment afin de bonifier l'expérience des piétons et cyclistes.

## **Mobilité et transport**

Le projet du site Outremont et ses abords est axé sur la mobilité durable, notamment via les interventions suivantes :

- Sécurisation et amélioration des conditions de déplacements des piétons et cyclistes, par un meilleur partage de la chaussée et une priorité accordée aux usagers les plus vulnérables ;

- Création de trois liens piétons entre les arrondissements (passerelle de l'UdeM et passages à niveau De L'Épée et Ogilvy);
- Création de plusieurs pôles de mobilité (près des stations de métro, concentration de véhicules en libre services, de BIXI, de stationnements vélo, etc. autant d'alternatives pour la mobilité durable);
- Réduction du nombre de cases stationnement permettant d'augmenter la place aux déplacements actifs;
- Présence de quatre stations de métro sur le territoire et de nombreux parcours d'autobus.

#### **Densité**

Le projet vise le redéveloppement de la ville sur elle-même par une augmentation des densités bâties et habitées, notamment aux abords des stations de métro et par la création de pôles de mobilité.

#### **Mixité sociale + Diversité des fonctions**

**Site Outremont:** Il s'agit d'un nouveau quartier mixte et durable, intégrant un campus universitaire et 1 300 logements, dont 15 % de logements sociaux et communautaires et 15 % de logements abordables, des commerces et des espaces de bureaux. Ce nouveau campus universitaire amènera une population étudiante dans le nouveau quartier, contribuant ainsi à la mixité sociale.

**Abords:** Une cible de 225 logements sociaux et communautaires est visée. Un programme de soutien aux initiatives locales a été réalisé pour stimuler les projets locaux sur le territoire du PDUES. Pour assurer le maintien et l'intensification des activités économiques, l'objectif d'affecter 50 % de l'occupation du sol à la fonction « emploi » a été privilégiée.

### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

#### **Site Outremont**

- Harmoniser les échéances de développement des terrains institutionnels (dépendant des financements gouvernementaux) en lien avec la vie du nouveau quartier
- Assurer la mixité des usages et particulièrement l'intégration des commerces et services aux résidents
- Déterminer comment le secteur ouest du projet sera réaménagé en lien avec la construction du nouveau passage Rockland et contribuera au grand projet (optimisation du développement résidentiel, raccordement de la trame de rue)

#### **Abords**

- Favoriser le maillage entre les quartiers, et liens entre le site Outremont et les abords
- Préserver une vision d'ensemble à long terme, à laquelle continueront d'adhérer l'ensemble des parties prenantes du territoire
- Maintenir la population en place par la production de logements sociaux et communautaires (coût du foncier élevé et arrivée d'une nouvelle population)



#### **SITE OUTREMONT**

- + Le portage du projet par deux partenaires institutionnels, propriétaires des terrains, facilite l'instauration d'une vision commune pour l'aménagement du nouveau quartier.
- + L'Entente signée en 2011 énonce l'engagement des partenaires de faire un quartier durable (certification LEED-AQ).
- + Le projet a servi de catalyseur à une réflexion servant à lier les différents quartiers environnants.

#### **ABORDS**

- + La démarche du PDUES a permis de rassembler la Ville, les arrondissements, la population et les autres acteurs du milieu autour d'un projet commun de requalification des quartiers environnants.

#### **SITE OUTREMONT ET SES ABORDS**

- La responsabilité de la réalisation partagée entre plusieurs acteurs aux visées parfois diverses (UdeM, services centraux, arrondissements, promoteurs, entrepreneurs, etc.).
- La portée limitée des outils réglementaires en place en matière de qualité architecturale.
- La non flexibilité des outils réglementaires (article 89) dont les exigences ne peuvent évoluer avec le raffinement du projet.
- La faisabilité de certains engagements municipaux dépend du bon vouloir d'acteurs publics et privés sur lesquels la Ville n'a aucune autorité (ex. aménagement de passages à niveau dans une emprise ferroviaire).



**LE MONT RÉEL AU VIRAGE**

### Études, charrettes, concours

Outils: au-delà des outils d'urbanisme traditionnels, la Ville s'est dotée de documents et d'instruments pour mieux baliser la mise en œuvre du grand projet autant sur le domaine public que le domaine privé:

- Lignes directrices d'aménagement du domaine public;
- Guide d'encadrement du développement privé.

Études: de nombreuses études sur l'aménagement urbain, l'architecture du paysage, l'économie, l'ingénierie, le patrimoine et les déplacements (incluant les déplacements actifs) ont été réalisées par des consultants pour la Ville de Montréal afin de raffiner la conception du projet et orienter les interventions municipales;

Charrette: élaboration de la vision de développement partagée du site Outremont et ses abords par la Ville de Montréal et l'Université de Montréal;

Concours d'art public: des concours sont organisés par la Ville de Montréal pour insérer des œuvres d'art dans les nouveaux lieux publics.

### Principes de développement durable

Le projet du site Outremont et ses abords est identifié dans le troisième Plan de développement durable de la collectivité montréalaise (Montréal Durable 2016-2020) comme premier projet phare d'aménagement durable. Les actions visent notamment:

- la gestion de l'eau;

- le verdissement;
- la mobilité durable;
- la mixité des usages et la mixité sociale;
- la participation de la collectivité et l'information des citoyens;
- la gestion des chantiers.

L'Université de Montréal et la Ville de Montréal visent la certification écologique LEED pour l'aménagement des quartiers (LEED-AQ). Plusieurs bâtiments visent également la certification LEED pour les nouvelles constructions (LEED-NC), dont les pavillons universitaires et la nouvelle cour de voirie d'Outremont.

#### **Occupation temporaire au Campus MIL sur le site Outremont: Le Virage**

Depuis 2015, de mai à octobre, le Virage campus MIL est un projet éphémère, soutenu par l'Université de Montréal, la Ville de Montréal et 10 autres partenaires des milieux communautaire, associatif et participatif. On y retrouve des installations temporaires qui ont fait l'objet de concours en design urbain et contribué à la participation de la relève. Ces installations accueillent une programmation diversifiée, incluant des activités à visées éducatives, autour du thème de l'innovation ou encore des sciences. Le site est également utilisé pour la pratique de l'agriculture urbaine par plusieurs organismes du milieu dont des organismes à vocation sociale.

### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

#### **Site Outremont et ses abords**

- Réaliser les innovations en conception, lesquelles impliquent des changements de pratique au niveau de la gestion du domaine public (entretien, animation, etc.), considérant qu'elles doivent être portées par les arrondissements qui sont souvent peu outillés pour le faire (ressources financières, humaines et matérielles)
- Harmoniser la longue temporalité de requalification des abords (mise en œuvre des interventions sur le domaine public) avec la transformation rapide du domaine privé
- Adapter la longue temporalité de requalification des abords aux changements de modes de faire (intégration de pratiques innovantes)



#### **SITE OUTREMONT ET SES ABORDS**

- + Le site Outremont et ses abords est identifié comme projet phare d'aménagement durable par l'administration montréalaise ce qui favorise l'innovation (plan Montréal durable 2016-2020).

#### **SITE OUTREMONT**

- + L'intégration de l'ensemble des parties prenantes du projet (différentes expertises des services centraux et arrondissements) depuis les premières étapes de conception jusqu'à la réalisation des lots de chantier.

#### **ABORDS**

- + Le PDUES introduit dans la réglementation d'urbanisme des principes de composition urbaine et des thématiques d'évaluation des projets immobiliers afin d'assurer qu'ils contribuent à la création d'un milieu cohérent avec les grande orientations d'aménagement et de développement du territoire.

#### **SITE OUTREMONT ET SES ABORDS**

- La non-intégration des exigences LEED-AQ dans la réglementation d'urbanisme complique l'atteinte des objectifs en matière de développement durable pour les projets immobiliers privés.
- La requalification du domaine public nécessite l'intervention de partenaires qui ne partagent pas le même calendrier de réalisation (modernisation des infrastructures, enfouissement du réseau électrique, réseau d'autobus, etc.).



---

### Site Outremont

Après l'adoption du projet de règlement autorisant le projet initialement connu sous le nom du campus Outremont, celui-ci a été soumis à un processus de consultation mené par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). Les séances publiques ont été tenues entre le 27 février et le 12 avril 2007. Il y a eu quatre séances d'information, quatre ateliers thématiques et cinq séances d'audition de mémoires. Ces événements ont attiré près de 1 200 personnes, 21 experts ont participé aux ateliers et la commission a reçu 56 mémoires.

L'OCPM émet le constat que l'implantation d'un campus universitaire sur le site de l'ancienne gare de triage d'Outremont est largement saluée et perçue comme une occasion unique de développer un site stratégique par un quartier universitaire d'excellence qui renforcera la vocation de Montréal à titre de ville de savoir.

Le projet constitue également une opportunité exceptionnelle, inscrite aux grandes stratégies de la ville, de revitaliser les secteurs déstructurés au nord et à l'est du site et de retisser les liens entre les arrondissements. De façon générale, l'OCPM recommande à la Ville de lier le concept d'aménagement du campus à la planification détaillée des secteurs avoisinants, comme prévu dans le Plan d'urbanisme de 2004, dans une perspective municipale ou métropolitaine.

Suivant le rapport de la commission de l'OCPM, le projet a été révisé pour intégrer ses recommandations et mieux répondre aux objectifs et exigences des deux partenaires. La mise en œuvre du projet a débuté en 2012. Depuis, la Ville de Montréal et l'Université de Montréal continuent d'intégrer les citoyens lors de différentes activités d'information et de participation citoyenne pour contribuer au raffinement du projet:

- Promenades guidées (2014);
- Forums citoyens (2016);
- Séances d'information (plusieurs fois par année): soirées d'information thématique, portes-ouvertes citoyennes;
- Ateliers de co-conception pour les nouveaux parcs;
- Embauche d'une agente de liaison, dont le rôle est de répondre aux demandes des citoyens relativement aux chantiers en cours.

#### **Abords**

À la suite des recommandations de l'OCPM, la Ville de Montréal entame donc les réflexions quant à la planification des abords du site Outremont. Le PDUES a fait l'objet d'une vaste démarche de planification participative, du mois de mai au mois d'octobre 2012, comportant différentes activités. En effet, en amont de la présentation du Plan à l'OCPM ont eu lieu des rencontres de quartier, des ateliers de création et des sondages, qui ont servi dans l'élaboration de la vision et des objectifs de planification.

Ces diverses activités ont rassemblé près de 300 personnes lors des rencontres, une centaine de représentants d'organismes du milieu et une centaine de répondants au sondage. Comme dans le cas du site Outremont, des ateliers de co-conception sont tenus pour la conception des nouveaux parcs.

#### **Animations et événements**

Les projets éphémères permettent aux citoyens des quartiers environnants de s'approprier le site grâce à la tenue d'événements variés, du printemps à l'automne. Les utilisateurs bénéficient d'une programmation diversifiée de conférences et d'activités à chaque semaine durant l'été.

### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

#### **Site Outremont et ses abords**

Rejoindre les futurs usagers du site Outremont et des abords malgré la longue temporalité du projet afin de faciliter son acceptation sociale



#### **SITE OUTREMONT**

- + Au-delà des démarches de consultation publique de la phase de planification, des séances d'information et des ateliers de co-conception sont tenues régulièrement lors de la phase de mise en œuvre du projet
- + Une agente de liaison est disponible pour répondre aux questions et préoccupations des citoyens par rapport aux chantiers en cours
- + L'occupation temporaire du site (projets éphémères de l'UdeM) favorise l'inclusion de la communauté environnante via des projets aux vocations éducative et sociale (financement UdeM)

#### **ABORDS**

- + En amont de la consultation formelle de l'OCPM, la planification participative du PDUES (ateliers, rencontres d'information) a permis à la Ville d'établir un dialogue constructif avec les citoyens et de favoriser leur adhésion à une vision commune
- + En réunissant divers services et arrondissements, la démarche du PDUES a permis de mettre en commun les expertises et les ressources et de proposer des solutions innovantes (ex. soutien financier d'initiatives locales sur le plan social et économique)
- Les exercices de consultation sur l'aménagement des nouveaux lieux publics, réalisés en amont de l'occupation du site, ne permettent pas d'entendre les besoins des futurs usagers

**Encadrement réglementaire****Site Outremont**

La mise en œuvre du projet est encadrée par le règlement numéro 06-069, adopté en vertu de l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal en 2011. L'article 89 vise à permettre la réalisation d'un projet d'envergure ou de nature exceptionnelle qui déroge à la réglementation d'urbanisme de l'arrondissement visé. Le processus de l'article 89 est beaucoup plus rapide que celui du Plan particulier d'urbanisme. Ce règlement n'offre cependant pas de vision, qui a dû être développée en cours de route par le Service de la mise en valeur du territoire (SMVT) de la Ville de Montréal. Toute modification au règlement numéro 06-069 implique la tenue d'une nouvelle démarche de consultation publique par l'OCPM.

**Les abords**

Suite aux recommandations de l'OCPM lors de la démarche de consultation publique du site Outremont, les abords ont été intégrés à la planification du grand projet. Le Plan de développement urbain, économique et social (PDUES) est adopté en 2013. Il est l'outil offrant une vision pour la planification du territoire, des orientations de développement et d'aménagement ainsi qu'une stratégie d'intervention. Les arrondissements ont ensuite procédé à la concordance de leurs règlements.

**Ententes****Ville de Montréal – Université de Montréal**

En 2011, la Ville de Montréal et l'Université de Montréal ont signé une entente sur les conditions de réalisation du site Outremont, dans laquelle les engagements et responsabilités de chacune des parties ont été précisées :

- Réalisation et financement des travaux ;
- Calendrier de réalisation des travaux ;
- Gouvernance et gestion de projet ;
- Gestion des sols ;
- Transactions immobilières ;
- Construction de logements résidentiels et inclusion de logements sociaux et communautaires et de logements abordables ;
- Conception et construction des immeubles ;
- Aménagement des parcs et des lieux publics ;
- Déplacements des personnes et des marchandises.

**Ville de Montréal – Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (Québec)**

La Ville de Montréal a conclu une entente avec le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral dans le cadre du programme d'aides financières Fonds Chantiers Canada-Québec (FCCQ). Ainsi, dans le cas des travaux admissibles, la moitié des coûts est financée par les gouvernements provincial et fédéral. L'entente vient à échéance en décembre 2021. Les travaux admissibles sont les suivants :

- Construction d'un nouveau viaduc ferroviaire dans la partie est du site ;
- Mise en place et aménagement de bassins de rétention pour les besoins de l'arrondissement ;

- Démolition de l'ancienne cour de voirie municipale et la construction d'une nouvelle cour;
- Construction d'infrastructures urbaines de base de la première phase du projet : aqueducs, égouts, voirie, canalisations souterraines, etc.;
- Réhabilitation des terrains municipaux;
- Aménagement de parcs.

#### **Outils opérationnels**

Considérant le cadre réglementaire en vigueur, la démarche mise en place par la Division des projets urbains, unité municipale requérante du projet, suit la séquence de production des instruments suivants pour raffiner le grand projet et mieux gérer les différentes phases de sa mise en œuvre :

- Lignes directrices d'aménagement du domaine public, pour chaque unité paysagère,
- Guide d'encadrement du développement privé,
- Avant-projet détaillé, pour chaque lot de travaux,
- Plans et devis,
- Réalisation des travaux.

### **ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES**

#### **Site Outremont et ses abords**

Articuler deux séquences de projet pour le site et les abords, qui se sont rejoints en phase d'exécution en 2017

Réaliser le projet de façon coordonnée considérant qu'il s'étend sur quatre arrondissements montréalais aux réalités très différentes et une ville liée (ville de Mont-Royal)

Arriver à créer une cohérence dans les interventions réalisées sur ce territoire éclectique

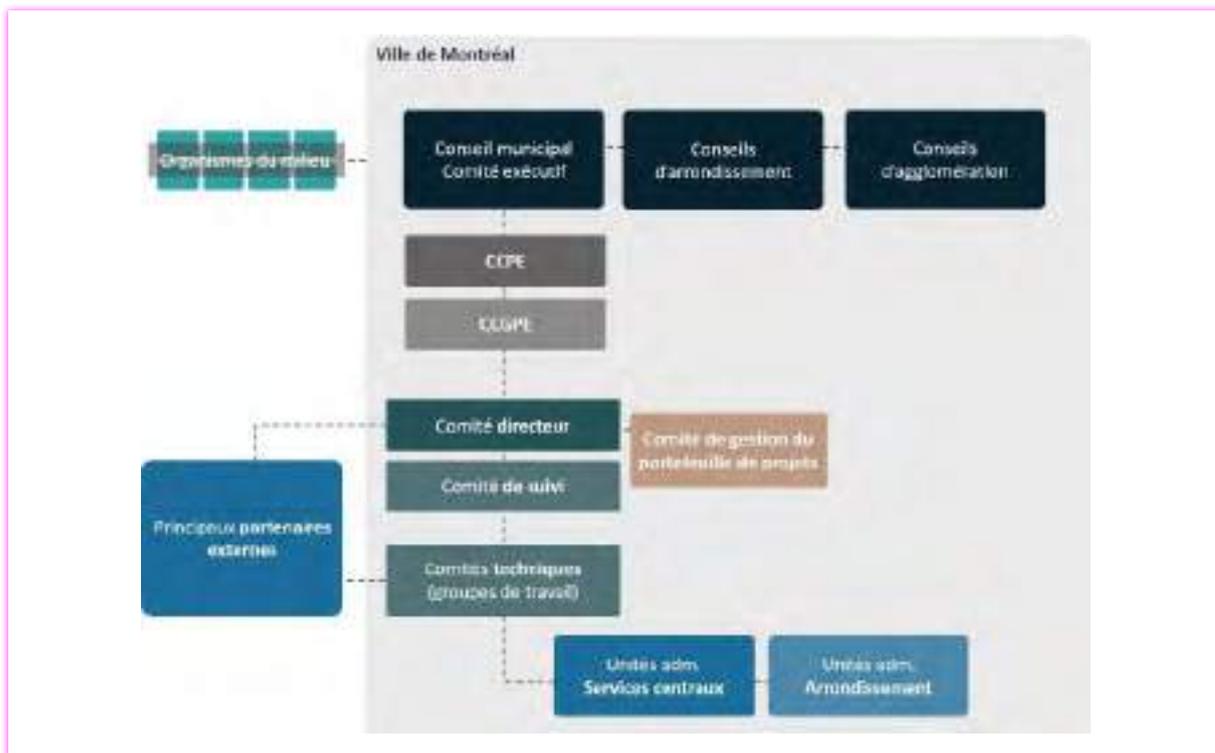


#### **SITE OUTREMONT**

- + L'Entente a permis de définir la répartition des rôles et responsabilités de la Ville et de l'UdeM pour la mise en œuvre du projet.

#### **SITE OUTREMONT ET SES ABORDS**

- Le règlement balisant l'aménagement du site Outremont (article 89) limite considérablement la flexibilité nécessaire à la gestion du projet et son évolution dans le temps (outil réglementaire traditionnel).
- Le PDUES n'est pas un outil prévu par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et ne permet pas de bénéficier des dispositions traditionnelles des documents de planification détaillée de type Programme particulier d'urbanisme (PPU) (ex. acquisition de terrains pour revente à un tiers, etc.).
- Lors de la phase de planification, l'annonce de certaines intentions d'aménagements (espaces publics, logements sociaux-communautaires) sans avoir pris les mesures nécessaires pour finaliser les acquisitions entraîne une augmentation des coûts des terrains visés.



RÉFÉRENCE(S): VILLE DE MONTRÉAL

## Site Outremont et ses abords

Le projet est géré selon l'organigramme ci-contre, où le principal partenaire externe est l'Université de Montréal. Les principaux services centraux travaillant sur le projet sont le Service de la mise en valeur du territoire (SMVT), unité requérante, et le Service des infrastructures, de la voirie et des transport, unité exécutante. Les arrondissements d'Outremont, Rosemont–La Petite-Patrie, le Plateau-Mont-Royal et Villeray–Saint – Michel–Parc-Extension sont inclus dans le cadre de gouvernance.

## Phasage actuel

### **Site Outremont**

2006 à 2008 – Démarrage  
 2008 à 2012 – Planification  
 2012 à 2022 – Mise en œuvre  
 2023 – Clôture

### **Abords**

2010 à 2013 – Démarrage  
 2013 à 2017 – Planification  
 2017 à 2030 – Mise en œuvre  
 2031 – Clôture

## Réalisations

- 2016 Obtention de la certification LEED-AQ version 4, stade 2 niveau or (phase conception)
- 2016 Lauréat du Grand prix du design 10<sup>e</sup> édition, nouveau pont ferroviaire du site Outremont
- 2016 Premier projet phare d'aménagement durable (4 priorités d'intervention):
1. Réduire les émissions de GES et la dépendance aux énergies fossiles:
    - Aménagements cyclables sécuritaires pour tous les usagers et implantation de services aux cyclistes sur le domaine public;
    - Proximité à 4 stations de métro;
    - Aménagement de pôles de mobilité durable.
  2. Verdir, augmenter la biodiversité et assurer la pérennité des ressources:
    - Double plantation d'arbres sur l'avenue Thérèse-Lavoie-Roux;
    - Fosses d'arbres agrandies;
    - Gestion optimale de l'eau.
  3. Assurer l'accès à des quartiers durables, à échelle humaine et en santé:
    - Aménagement d'une place publique et 5 nouveaux parcs;
    - Aménagement de plusieurs nouveaux liens entre les quartiers.
  4. Faire la transition vers une économie verte, circulaire et responsable:
    - Neuf projets locaux structurants et durables ont été financés par la Ville de Montréal via le Programme de soutien aux initiatives locales à la hauteur d'une enveloppe totale de 900 000\$ sur le territoire des abords du site Outremont (PDUES)
- 2018 Traces Québec: suivre en temps réel le déplacement des sols contaminés jusqu'à leur lieu de traitement ou d'enfouissement (assurer la conformité du processus)

## ENJEUX DES OPÉRATIONS À VENIR & ALERTES

### Site Outremont et ses abords

Coordonner les efforts et les investissements de la Ville de Montréal et de l'Université de Montréal afin que les aménagements publics soient prêts pour l'ouverture des premiers pavillons universitaires, en septembre 2019



### SITE OUTREMONT ET SES ABORDS

- + Le cadre de gouvernance du projet est le même pour le site et les abords (comités et représentation des partenaires)

### SITE OUTREMONT ET SES ABORDS

- Le partage des compétences entre les services centraux de la Ville et les arrondissements complexifie la coordination des interventions



# PARIS ÎLE-DE-FRANCE

# CONTEXTE

- RÉGION ÎLE-DE-FRANCE
- RÉGION ÎLE-DE-FRANCE — AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
- INSTITUT PARIS RÉGION

## ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET GOUVERNANCE TERRITORIALE EN ÎLE-DE-FRANCE, RÉGION-CAPITALE

### UNE RÉGION MÉTROPOLISÉE

#### AIRE URBAINE DE PARIS

Métropole fonctionnelle

17 000 km<sup>2</sup> / 12,3 M. habitants

#### RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

12 000 km<sup>2</sup> / 12,1 M. habitants

#### AGGLOMÉRATION DE PARIS

Continuité du bâti

2 800 km<sup>2</sup> / 10,8 M. habitants

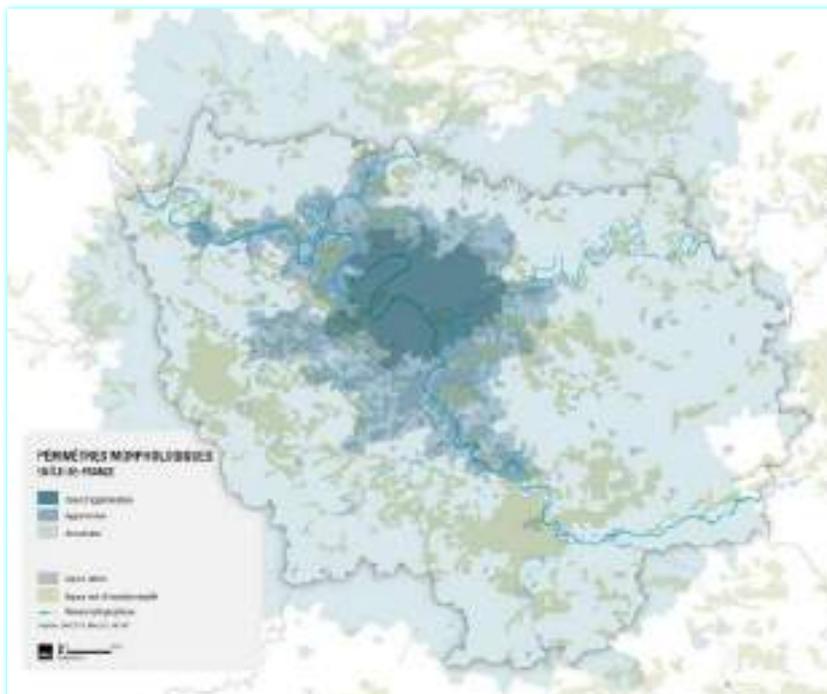
#### CŒUR D'AGGLOMÉRATION

Zone dense

700 km<sup>2</sup> / 6,8 M. habitants

#### VILLE DE PARIS

105 km<sup>2</sup> / 2,2 M. habitants

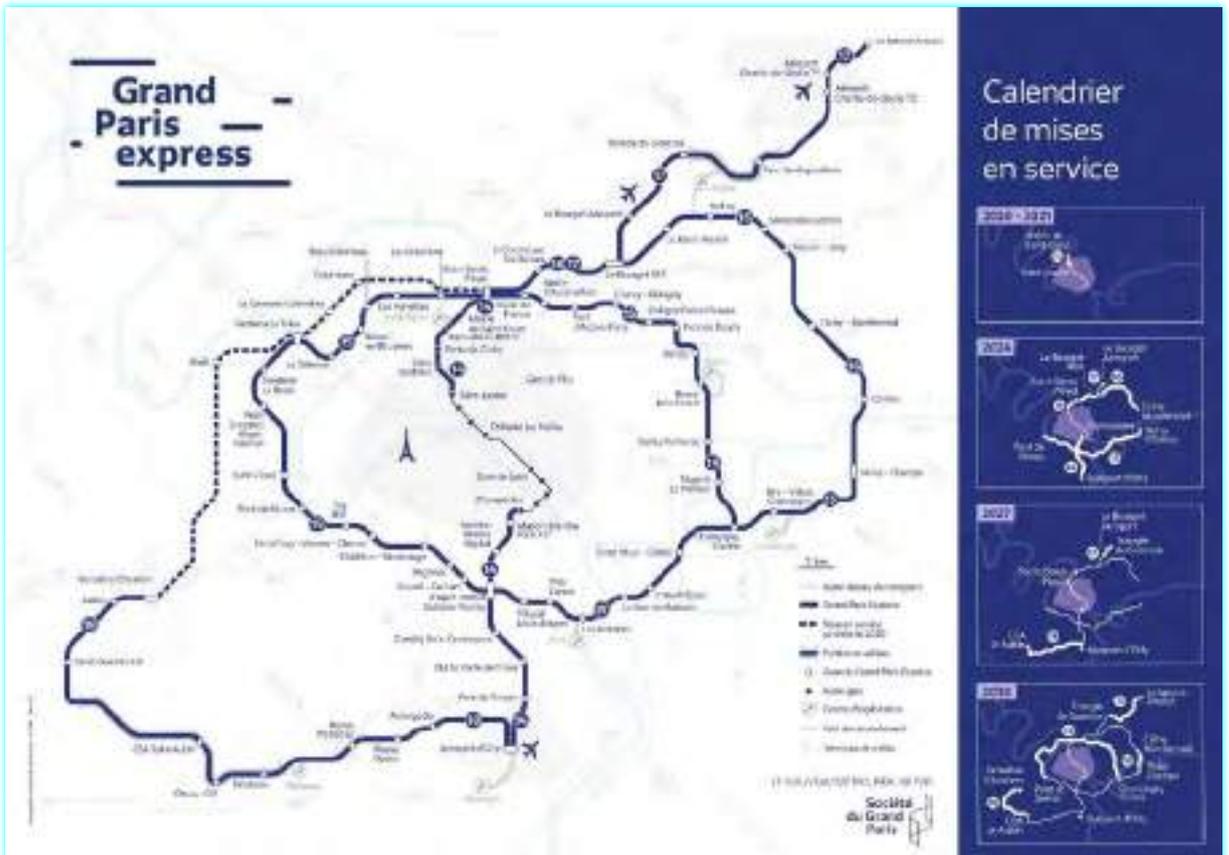
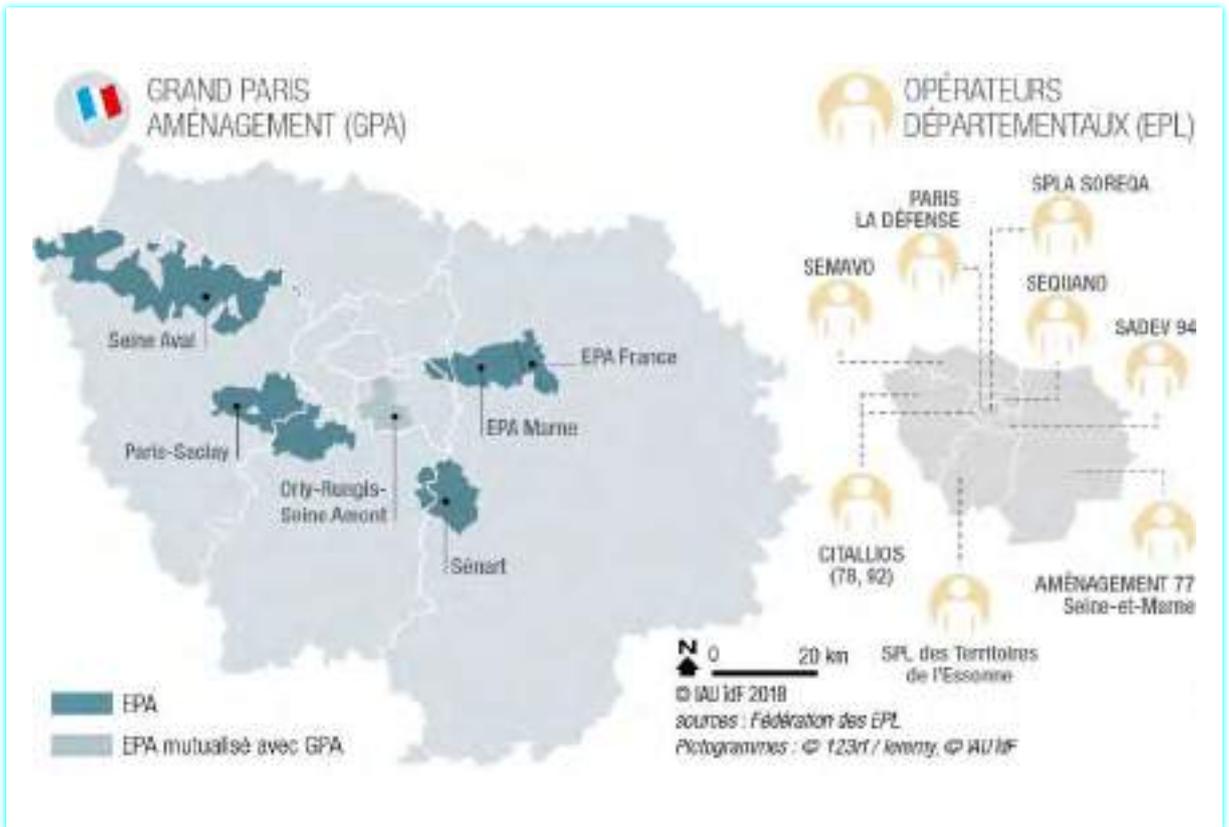


RÉFÉRENCE(S): INSTITUT PARIS RÉGION

**UNE ORGANISATION INSTITUTIONNELLE GÉNÉRIQUE, FRAGMENTÉE ET PEU STRUCTURÉE**

**UNE SPÉCIALISATION PAR COMPÉTENCES... EN RÉALITÉ TRÈS RELATIVE**

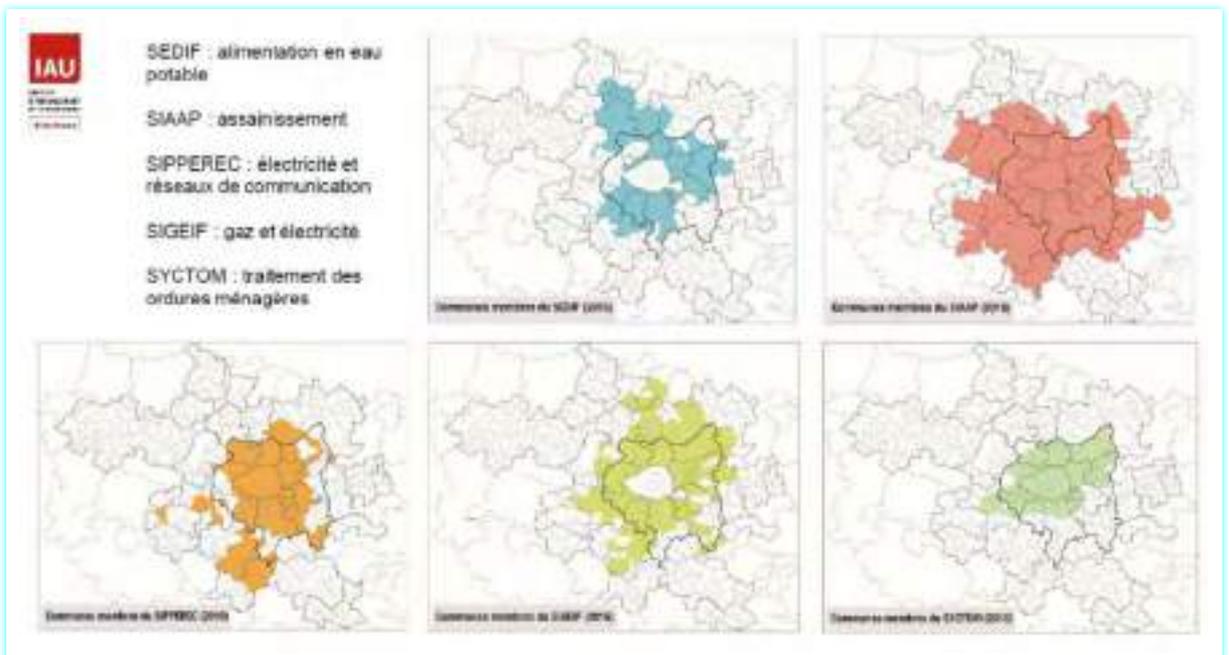


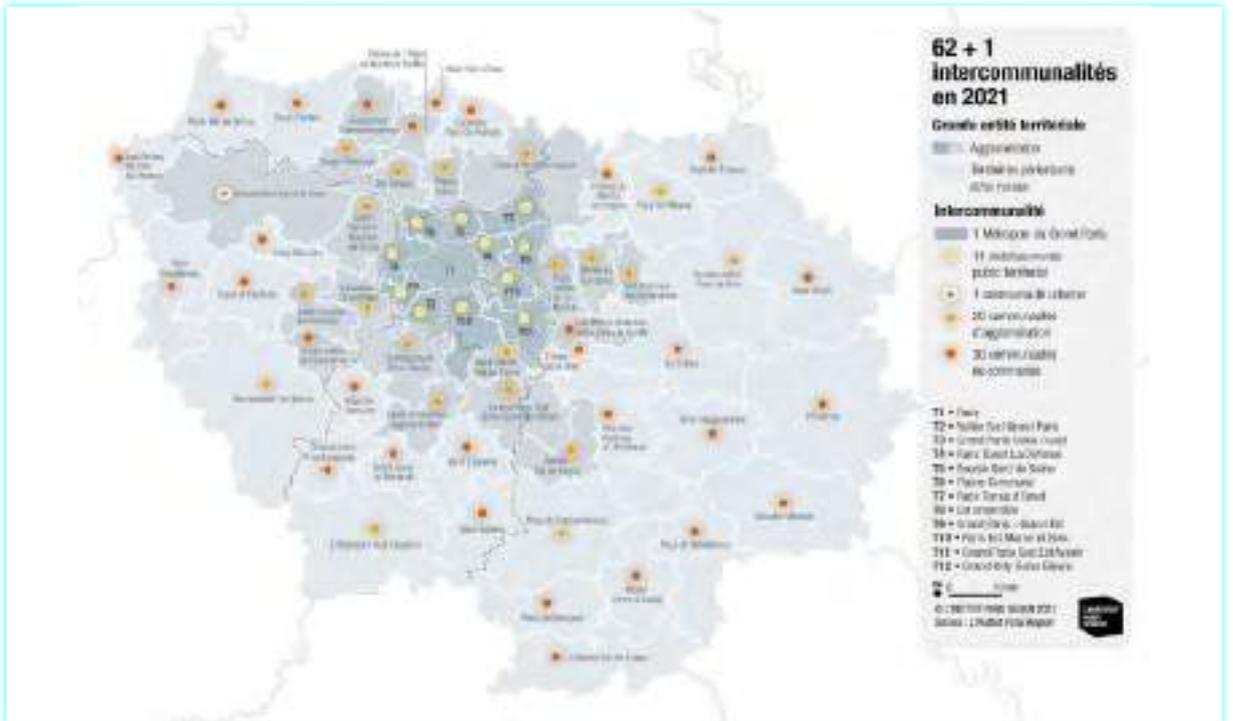


**L'ÉTAT, UN ACTEUR DÉTERMINANT EN RÉGION-CAPITALE...  
 QUI PARTAGE LES FONCTIONS STRATÉGIQUES AVEC LA RÉGION**



**LA RÉPONSE HISTORIQUE À LA FRAGMENTATION COMMUNALE:  
 LES SYNDICATS TECHNIQUES DE SERVICES URBAINS**





L'INTERCOMMUNALITÉ: DÉJÀ PRESQUE UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE DE PLEIN EXERCICE ?

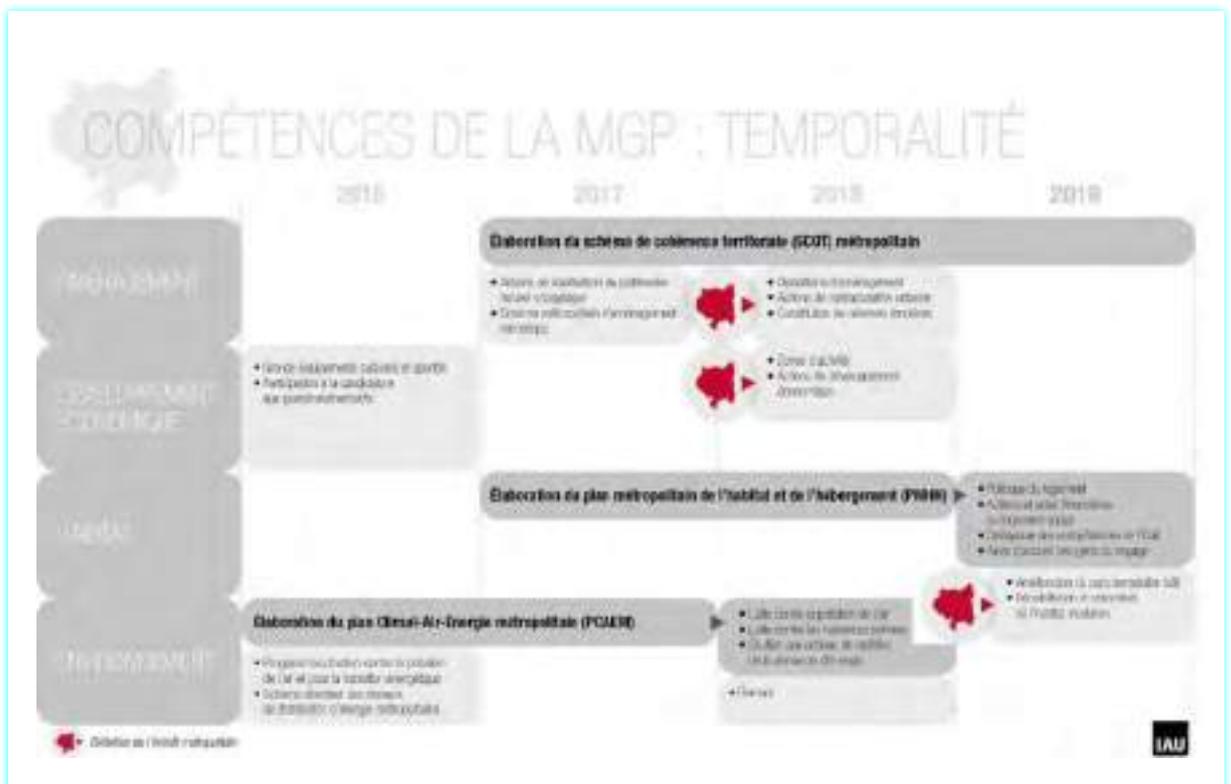
**LES PRINCIPALES COMPÉTENCES INTERCOMMUNALES PRÉVUES PAR LE CODE GÉNÉRAL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À L'HORIZON 2020**

	Métropole (droit commun)	MDP	EPT	CU	CA	CC
Aménagement	PLU SCOT	SOit	PLUT	PLU SCOT	PLU SCOT	PLU SCOT
Développement économique						
Air, climat et énergie	PCAET	PCAEN	PCAET	PCAET	PCAET	PCAET
Eau et assainissement						
SANUMP						
Sécurité						
Transports	PLU			PLU	PLU	PLU
Urbanisme	PLU	PLU		PLU	PLU	PLU
Habitat et hébergement	PLU	PLU		PLU	PLU	PLU
Politiques de la ville	Contrat de ville		Contrat de ville	Contrat de ville	Contrat de ville	Contrat de ville
Actions sociales						
Éducation						
Tourisme						
Culture						
Sport						

⊕ Transfert de compétences départementales par convention ou délégation  
 ⊗ Compétences obligatoires  
 ○ Compétences optionnelles  
 ↔ Compétences assurées à la différence de l'activité métropolitaine  
 PCAET: Principaux documents de planification



LES DOMAINES D'INTERVENTION DE LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS : STRATÉGIE, MOBILISATION, RÉGULATION... ET OPÉRATIONNEL





La métropole du Grand Paris a vu le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Elle a été créée par la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) et renforcée par la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la république (NOTRe).

Elle regroupe Paris, les 123 communes des trois départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne et 7 communes des départements limitrophes de l'Essonne et du Val d'Oise, soit près de 7,5 millions d'habitants.

La métropole du Grand Paris, dont le périmètre d'ensemble a été arrêté par décret n° 2015-1212 du 30 septembre 2015, est ainsi divisée en 12 territoires (T1 à T12) qui constituent avec la Métropole un système de coopérations intercommunales.

### Le rôle du Conseil de développement

Développement et aménagement économique, social et culturel

- Protection et mise en valeur de l'environnement
- Politique locale de l'habitat
- Aménagement de l'espace métropolitain

La loi NOTRe dispose «qu'un conseil de développement» réunit les partenaires économiques, sociaux et culturels de la Métropole du Grand Paris. Il est consulté sur les principales orientations de la Métropole du Grand Paris. Le Conseil de développement a proposé, le 10 mai 2017, les formes d'association des habitants à l'élaboration du Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) métropolitain.

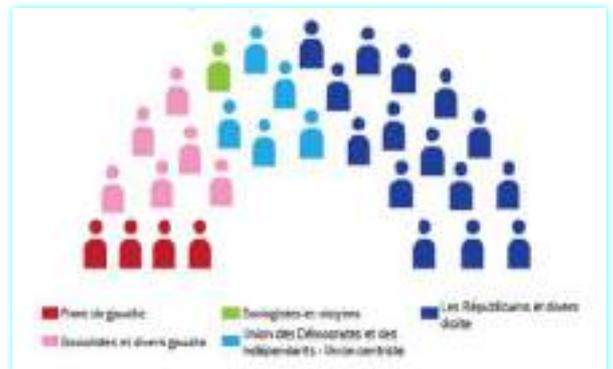
### Cinq compétences propres des établissements public territoriaux (EPT)

La loi NOTRe marque un renforcement de l'intercommunalité en confiant aux EPT des compétences obligatoires:

- Elaboration des documents d'urbanisme réglementaires à l'échelle du territoire
- L'élaboration d'un Plan Climat Energie
- Politique de la ville. (action sociale, gestion urbaine de proximité, aménagement, urbanisme, logement, polices)
- Gestion des déchets ménagers et assimilés
- Assainissement et eau

Les compétences assorties de la définition d'un intérêt territorial:

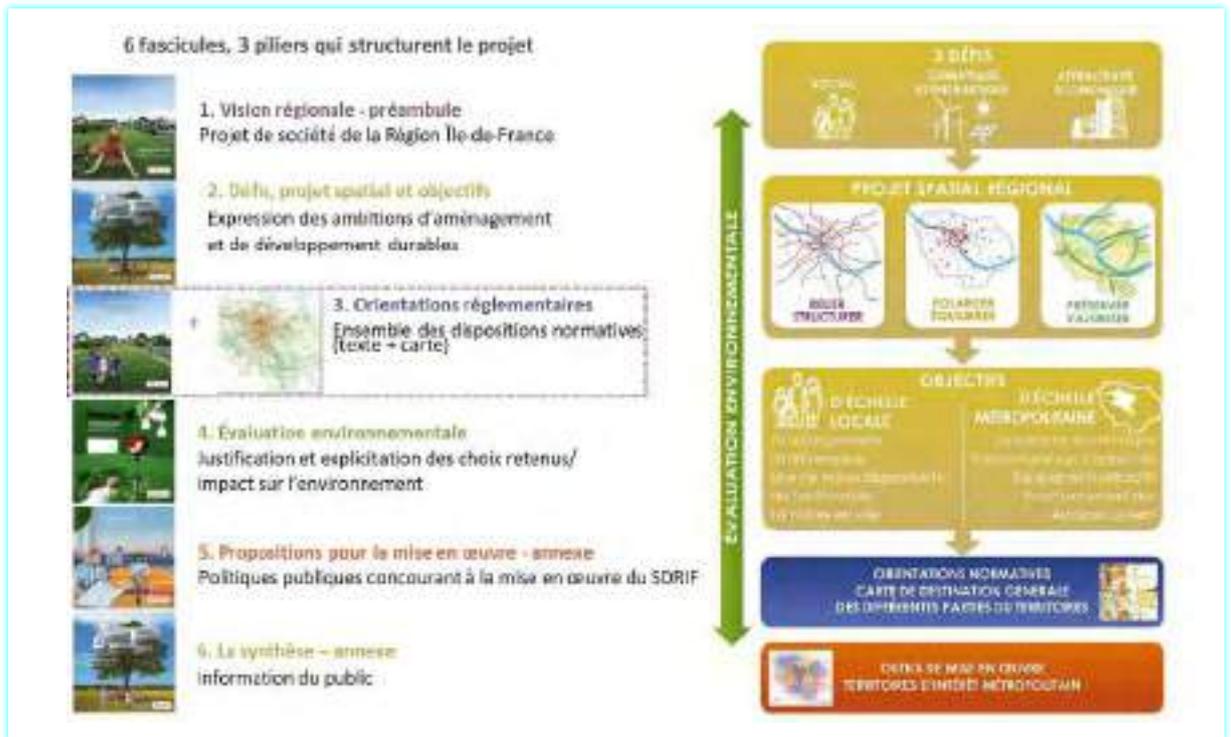
- La programmation
- La construction et la gestion d'équipements culturels et sportifs
- L'action sociale



BUREAU MÉTROPOLITAIN







LE SDRIF: LES DÉFIS

### Agir pour une Île-de-France plus solidaire

la population de 13 à 20 ans

23 millions de habitants

0,2 millions d'habitants

### Anticiper les mutations environnementales

Le défi climatique: Réchauffement climatique en Île-de-France

ETE: +3°C à +4°C

HIVER: -2°C à -1°C

- Impact sanitaire: canicules, pollution atmosphérique, pollution des eaux
- Impact économique: hausses des coûts, hausses des risques, hausse des prix
- Impact social: sécheresses, crises d'énergie, incendies

### Conforter l'attractivité de l'Île-de-France et accompagner la conversion écologique et sociale de l'économie

Organisations internationales: 27 sièges sociaux de la région de Paris

4 900 brevets déposés en 2022

91 600 chercheurs

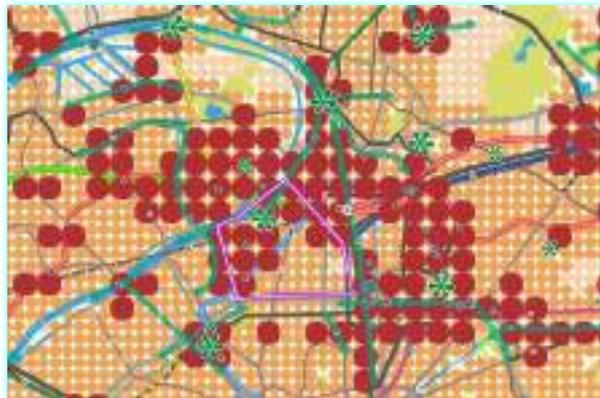
9 pôles de compétitivité



**LES OBJECTIFS DU SDRIF**



**LE SDRIF : LES ORIENTATIONS RÉGLEMENTAIRES**



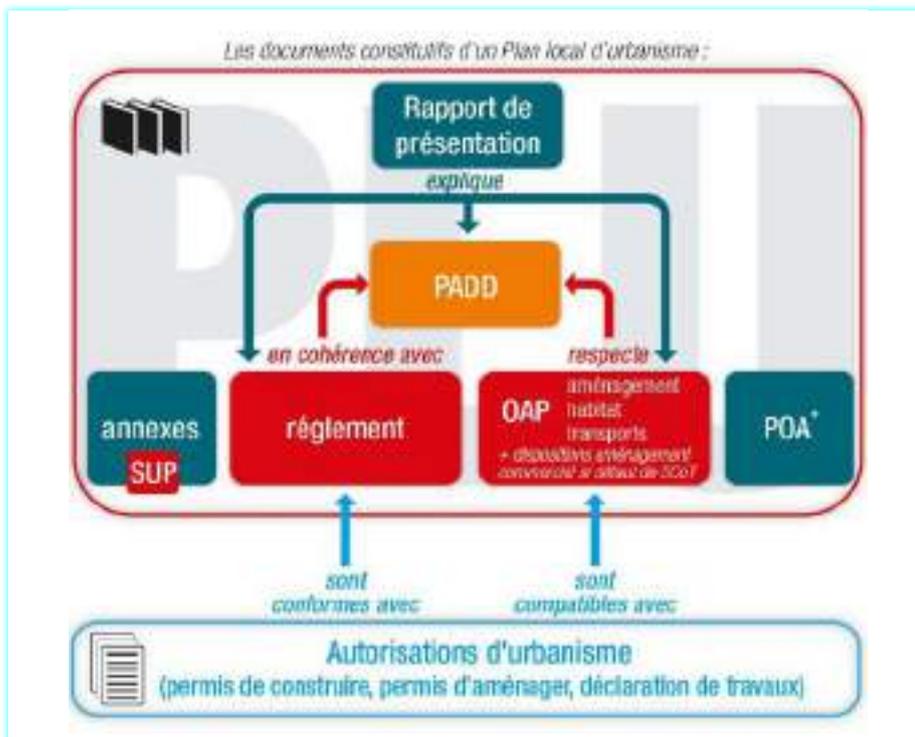
Anticiper la réalisation des infrastructures de transport

Les quartiers à densifier à proximité d'une gare (Densification de 15 %)

Les secteurs à fort potentiel de densification (Densification accrue)

Préserver et créer des espaces verts et des espaces de loisirs





**LA PARTIE RÉGLEMENTAIRE DU PLU**

**Le règlement**

I. Destination des constructions, usages des sols et natures d'activité (Interdiction et limitation de certains usages et affectations des sols, constructions et activités, Mixité fonctionnelle et sociale)

II. Caractéristiques urbaine, architecturale, environnementale et paysagère (Volumétrie et implantation des constructions, Qualité urbaine, architecturale, environnementale et paysagère, Traitement environnemental et paysager des espaces non-bâties et abords des constructions, Stationnement)

III.Équipement et réseaux (Desserte par les voies publiques ou privées, Desserte par les réseaux)



**Règlement graphique du PLU de Saint-Ouen (zoom sur le quartier des Docks):**

La zone UM correspond aux espaces à vocation mixte (habitat, activités, commerces, équipements...) du site de la ZAC des Docks. Elle comprend huit sous-secteurs (UM1, UM2, UM4, UM5, UM6, UM7, UM8 et UM9). Pour chacun de ces secteurs, et de façon à organiser un projet d'aménagement cohérent et équilibré sur l'ensemble du site, les règles de prospect sont différenciées selon les morphologies urbaines souhaitées.

## LA PARTIE RÉGLEMENTAIRE DU PLU

### Les orientations d'aménagement et de programmation

Peuvent être thématiques ou sectorielles

- exposent la manière dont la collectivité souhaite mettre en valeur réhabiliter, restructurer ou aménager des quartiers ou des secteurs de son territoire
- prévues dans la perspective d'une opération d'aménagement
- avec une visée de protection pour valoriser des espaces verts par exemple ou préserver un patrimoine



LES DOCKS DE SAINT-OUEN: LA TRAME PAYSAGÈRE

## SITUATION: SAINT-OUEN / PLAINE COMMUNE



Différentes procédures existent pour répondre aux besoins des collectivités dont le choix est fonction de nombreux critères, notamment la nature, la taille, le financement et la maîtrise d'ouvrage des opérations.

- La zone d'aménagement concerté (ZAC)
- Le permis d'aménager
- Le lotissement
- Le projet urbain partenarial (PUP)
- La concession d'aménagement

**La zone d'aménagement concerté (ZAC)****Objet d'une ZAC**

Réalisation d'une opération d'aménagement (caractérisée lorsqu'elle porte sur une portion significative du territoire ou ciblée, dès lors que l'opération « vise à assurer une combinaison complexe d'activités et d'affectations diverses, logements, bureaux, commerces, immeubles privés et équipements publics »).

**Définition ZAC**

« zones à l'intérieur desquelles une collectivité publique ou un établissement public y ayant vocation décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés » (art. L. 311-1 C. urb.)

**Initiative**

Collectivité publique compétente ou établissement public y ayant vocation

**Deux temps distincts de mise en œuvre**

- procédure de création; nécessite une évaluation environnementale et une concertation préalable avec la population locale,
- procédure de réalisation; suppose un rapport de présentation, un plan de situation ainsi que l'indication du mode de réalisation du régime fiscal et financier retenu.

**Mode de réalisation**

- directement par la personne publique, en régie (direct),
- indirectement, via un aménageur moyennant concession ou mandat d'aménagement

## LES ÉTAPES DE LA ZAC



## LE PERMIS D'AMÉNAGER

Il s'agit d'une procédure de découpage d'une parcelle, au moins, en trois lots destinés à être bâtis.

Elle peut être portée par une collectivité ou par un opérateur privé.

Pour un aménagement, elle nécessite des négociations avec les acquéreurs de parcelles et un suivi important des réalisations.

## LE LOTISSEMENT

Il permet de diviser et d'aménager des terrains en vue de vendre des lots constructibles, quel que soit le type de constructions.

Le Code de l'urbanisme définit le lotissement comme l'opération d'aménagement qui a pour objet ou qui, sur une période de moins de dix ans, a eu pour effet la division d'une ou plusieurs propriétés foncières en vue de l'implantation de bâtiments.

Depuis la réforme des autorisations d'urbanisme, octobre 2007, les lotissements sont, soit soumis à un permis d'aménager, soit à une déclaration préalable, notamment selon le nombre de lots.

Le permis d'aménager présente un intérêt pour l'aménageur puisqu'il est susceptible de viser simultanément la construction, la démolition, la division foncière et l'aménagement dans le cadre d'un seul et même projet.

## LE PROJET URBAIN PARTENARIAL (PUP)

Est une nouvelle forme de participation au financement des équipements publics, sorte de participation d'urbanisme « contractuelle » différente de la ZAC (d'initiative publique, peu adaptée aux opérations purement privées).

Une commune, un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) ou l'État peut signer une convention PUP avec un porteur de projet afin de faire financer, par ce dernier, tout ou partie des

équipements publics rendus nécessaires par son projet.

La participation peut être acquittée sous forme de contribution financière ou d'apports de terrains bâtis ou non bâtis.

Le PUP ne s'apparente pas à une concession d'aménagement et ne nécessite pas une mise en concurrence préalable.

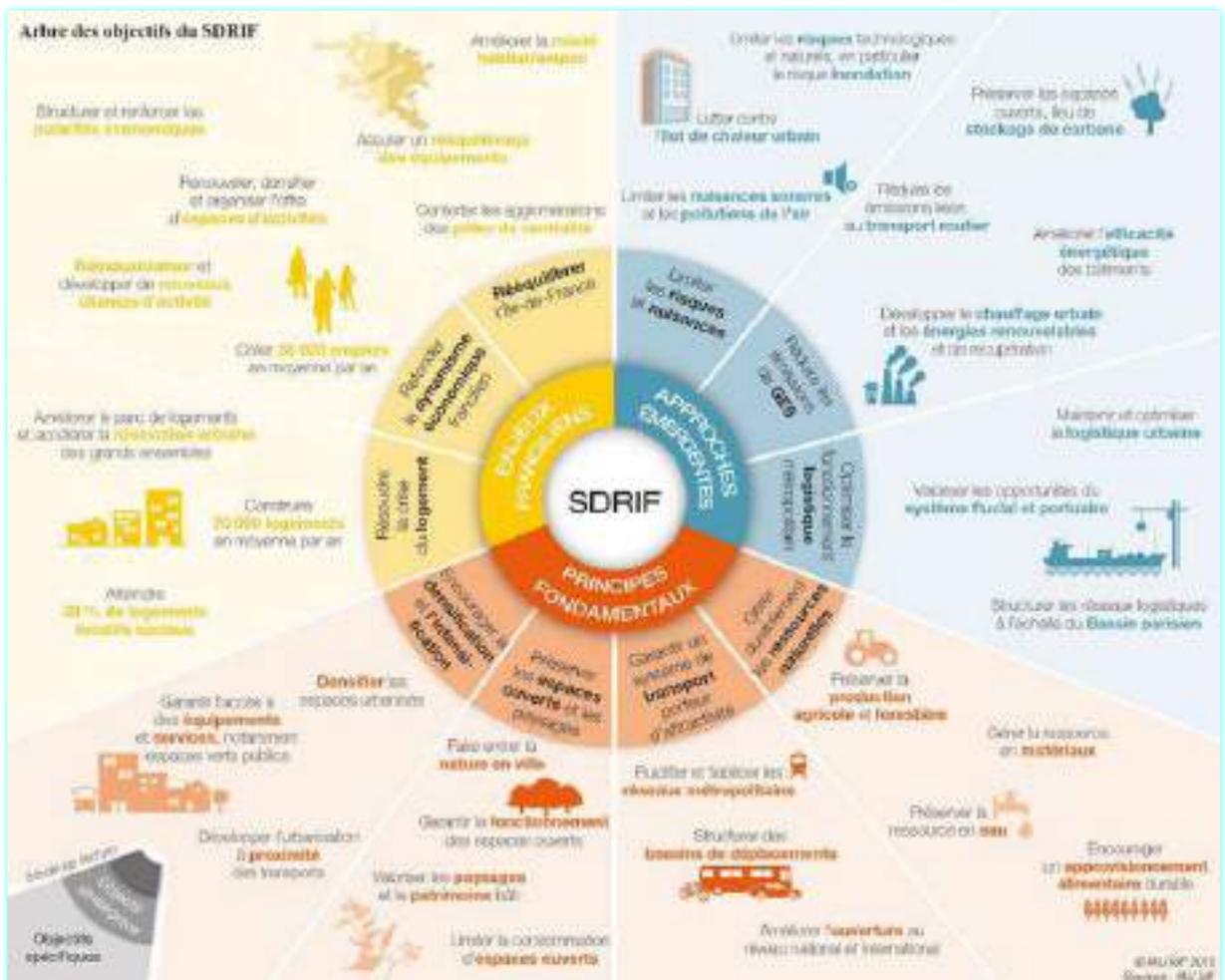
## LA CONCESSION D'AMÉNAGEMENT

Est un contrat administratif par lequel une personne publique ayant pris l'initiative d'une opération et ayant conduit toutes les études préalables en délègue la réalisation à un opérateur public ou privé.

L'aménageur titulaire d'une concession d'aménagement est chargé d'une triple mission de base :

acquérir les terrains, réaliser les travaux d'infrastructure et les équipements publics, vendre les charges foncières.

Ce contrat peut être passé avec une structure considérée comme in house vis-à-vis de la collectivité (SPL ou SPLA) en dérogation aux règles de mise en concurrence habituelles.



**LES LABELS : UNE DÉMARCHE GLOBALE D'ANALYSE**

Depuis le début des années 2000, on assiste à un foisonnement de démarches et d'outils de toutes natures : chartes, guides, référentiels, normes, certifications.

Ces outils sont pour beaucoup liés à des normes environnementales à atteindre, des guides pratiques thématiques (déchets, eau...), des grilles d'analyse permettant de répondre à certaines questions ou de comparer les projets entre eux ; ils peuvent être de portée nationale voire internationale ou bien très locale.

**Label national : écoquartier**

- créé en 2009, suite aux engagements du Grenelle
- 2009 et 2010 : phase d'expérimentation, les appels à projets ont permis de mettre en avant et de récompenser les bonnes pratiques et de créer une culture commune autour de l'urbanisme durable
- 2012 : lancement officiel du label qui engage les collectivités sur 20 critères et plusieurs étapes

Une démarche d'accompagnement au long cours, un soutien technique mais non financier.

**Label régional : NQU puis 100 QIE**

- créé en 2009, la Région Île-de-France instaure une aide spécifique
- 2009 à 2011 : les Nouveaux Quartiers Urbains (NQU) sont créés pour inciter les collectivités à mener des réflexions sur la durabilité dans leur projet. La grille de critères s'avère assez complexe = 24 quartiers labellisés
- depuis 2016 : les 100 Quartiers Innovants et écologiques (QIE) est le nouveau dispositif de suivi des quartiers durables

Une démarche d'incitation à la durabilité et une aide financière à l'aménagement.

**Trois labels aux critères multiples**

Les grilles d'analyse des projets

**ÉcoQuartier**

20 engagements regroupés en 4 thèmes...

- démarche et processus ;
- cadre de vie et usages ;
- développement territorial ;
- environnement et climat... et 4 étapes
- signature de la charte ;
- projet reconnu « engagé dans la labellisation » ;
- projet « labellisé » ;

- projet « vécu et confirmé » à partir de 2017.

**Nouveaux Quartiers Urbains (NQU)**

17 critères regroupés en cinq thèmes

- cohérence territoriale ;
- production quantitative et qualitative de logements ;
- mixité fonctionnelle et compacité ;
- qualité environnementale ;
- évolution des modes de faire et des pratiques urbaines.

**Quartiers Innovants et écologiques (QIE)**

Nombreux critères regroupés en cinq objectifs

- contribuer à l'effort régional de logement ;
- mixer logements, emplois et services ;
- soutenir les transitions écologique et énergétique ;
- favoriser les mobilités durables ;
- concevoir le projet dans sa globalité et ancré dans son territoire ;
- promouvoir une logique transversale de laboratoire de la ville de demain, où chaque quartier doit faire preuve d'innovation.

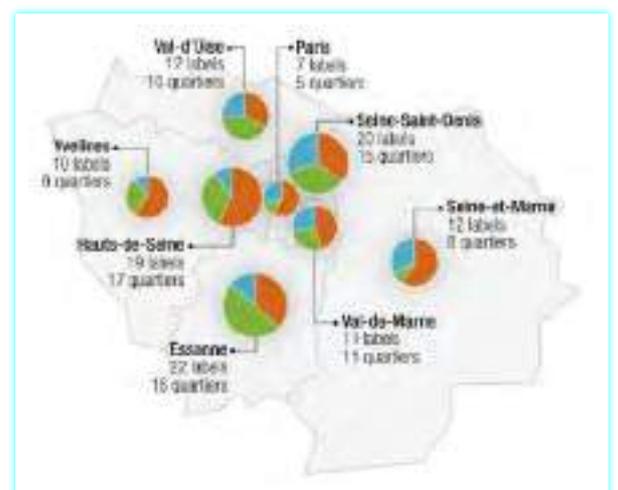
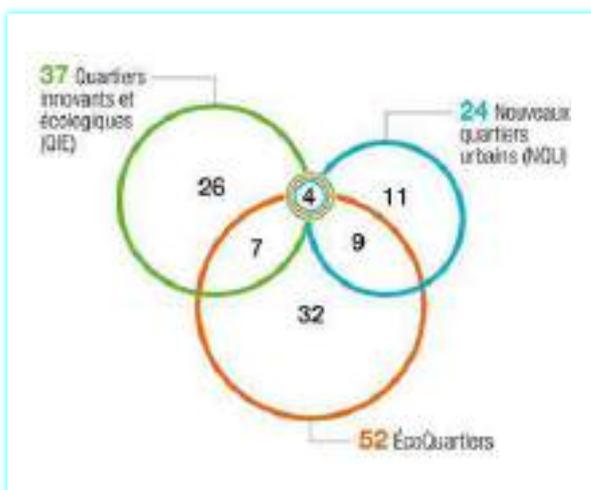
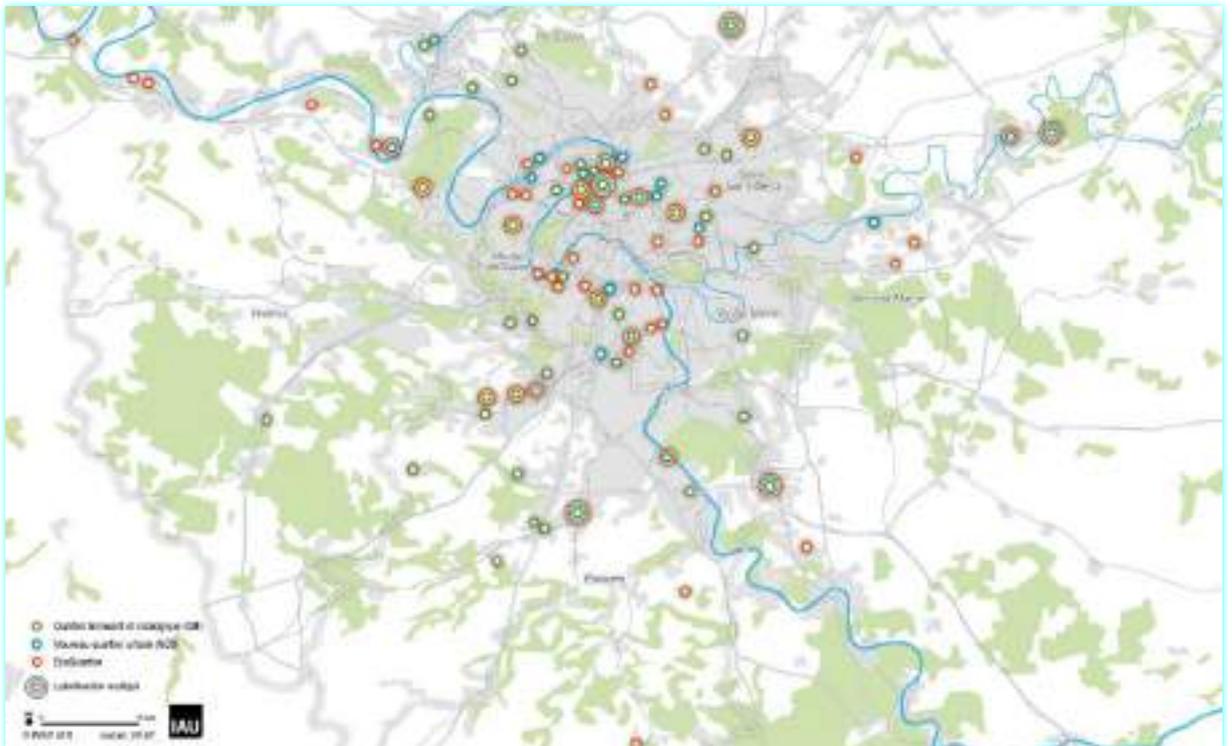
Les lauréats aux labels doivent répondre à ces grilles d'analyse multicritères et être performants dans beaucoup de domaines. Concernant plus particulièrement les enjeux environnementaux, on peut citer notamment :

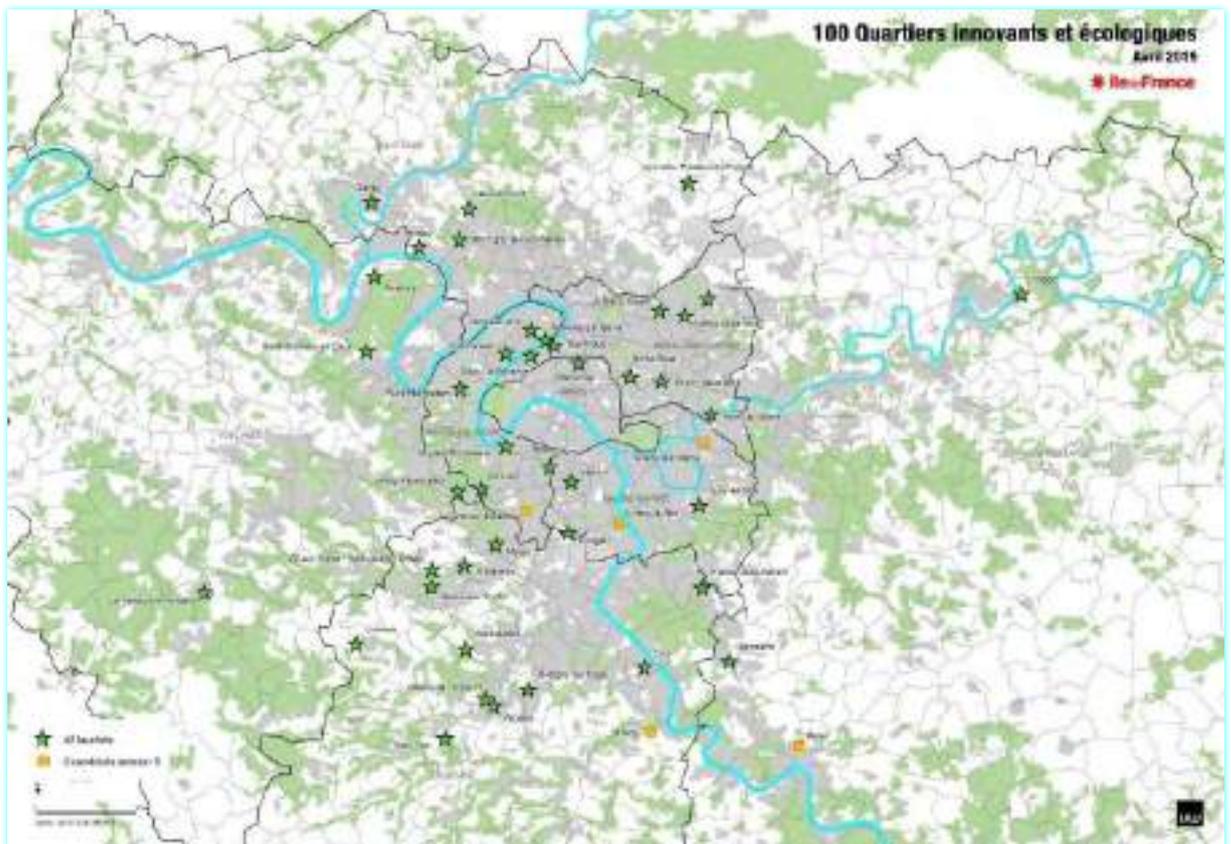
- Stratégie énergétique (géothermie, réseau chaleur biomasse, éolien, panneaux solaires, matériaux biosourcés...)
- Biodiversité (terrasses et façades végétalisées, traitement des eaux, jardins partagés, ferme agri-urbaine)
- Traitement des déchets, pollutions et risques
- Mobilités durables (multimodalité, parc-relais, autopartage, bornes électriques, mutualisation stationnement)
- Economie circulaire, tiers-lieux, coworking...

## UNE CENTAINE DE QUARTIERS DURABLES LABELLISÉS EN ÎLE-DE-FRANCE

En 2018 : 3 725 ha de projets et 125 000 logements

Une absence de « modèle » du quartier durable francilien, une démarche contextualisée, des réponses spécifiques en fonction du contexte local.





LES DOCKS DE SAINT-OUEN: UN QUARTIER MULTI LABELLISÉ

- Lauréat EcoQuartier Grand Projet en 2009 puis labellisé en 2016 (étape 3)
- Lauréat aux NQU en 2009
- Lauréat aux 100 QIE en 2016

Subventions à hauteur de 4 millions d'euros

- Réalisation des espaces publics, intégrant les grands enjeux de développement Durable (secteurs Dhalenne Sud et Bateliers Sud)
- Réalisation d'une crèche de 60 berceaux
- Réalisation d'une maquette 3D, véritable outil d'aide à la conception du projet urbain et des projets des constructeurs.



# [G] LES DOCKS DE SAINT-OUEN

7 LES DOCKS DE SAINT-OUEN

## LOCALISATION

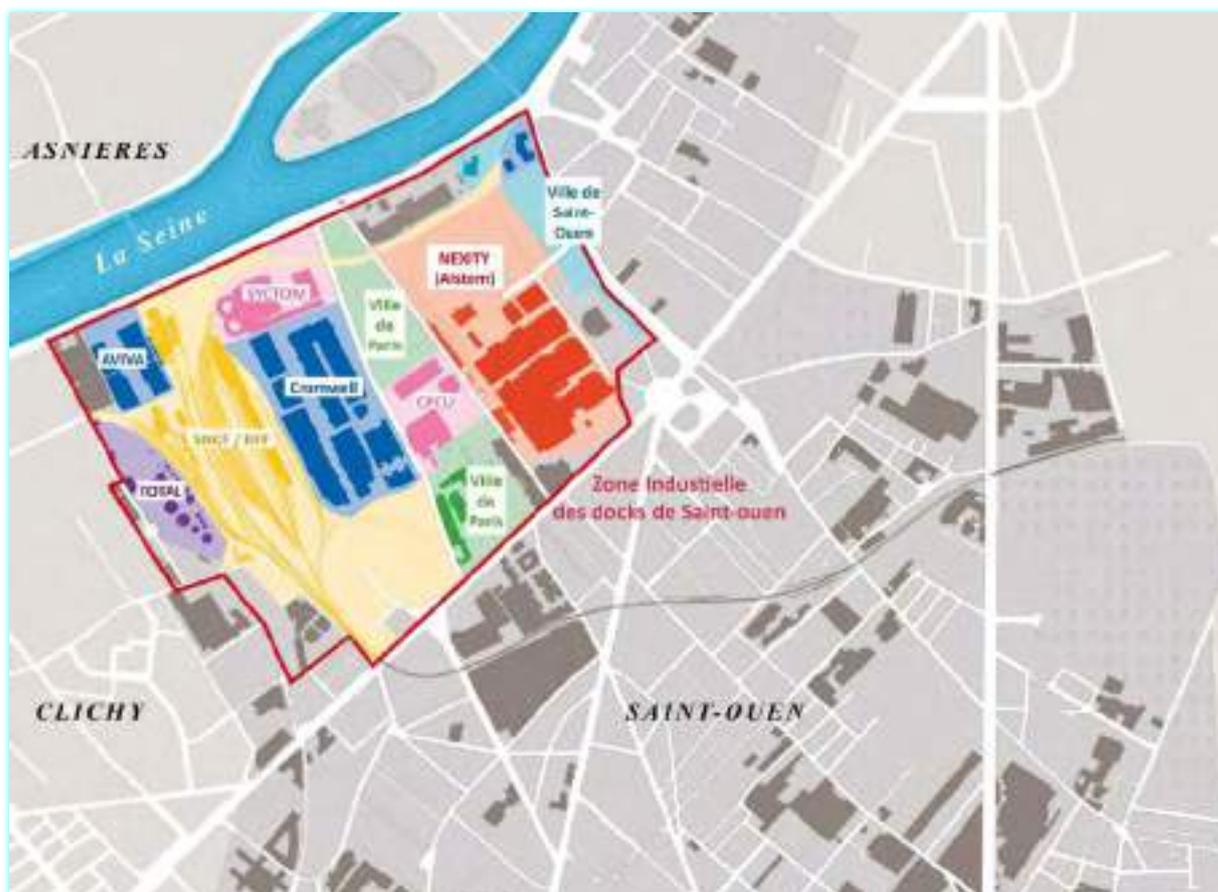
AU COEUR DE L'AGGLOMÉRATION PARISIENNE



GRANDS PROPRIÉTAIRES FONCIERS



AU BORD DE LA SEINE



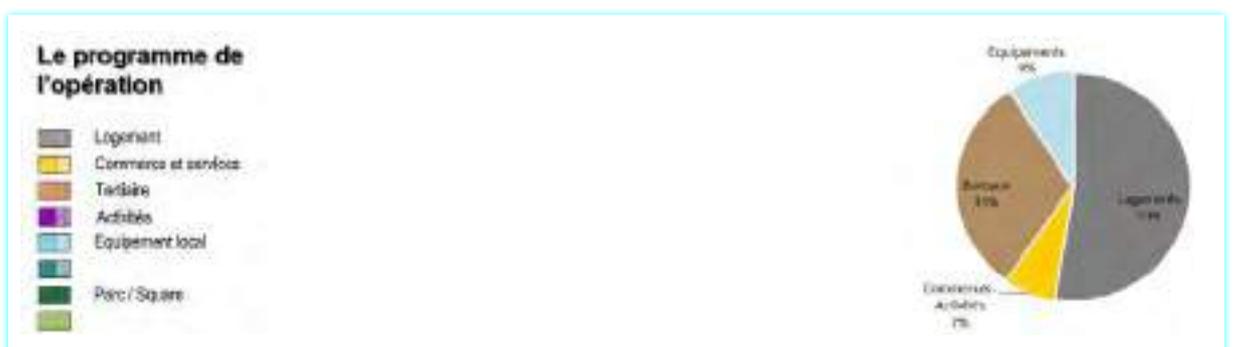
RÉFÉRENCE(S): INSTITUT PARIS RÉGION



## PROGRAMMES

### Programme des constructions

- 878 000 m<sup>2</sup> surface de plancher
- 463 000 m<sup>2</sup> de logements, soit environ 6 800 logements
- 73 000 m<sup>2</sup> de bureaux
- 62 000 m<sup>2</sup> de commerces et activités
- 65 000 m<sup>2</sup> d'équipements collectifs
- 16 000 m<sup>2</sup> d'équipements publics (écoles, crèche, gymnases, etc.)
- Des espaces publics (rues, places, parc)
- Des réseaux innovants (collecte pneumatique des déchets)



### Programmes livrés (1<sup>er</sup> trimestre 2019)

- Grand Parc de 12 hectares
- Environ 2 000 logements
- Environ 17 000 m<sup>2</sup> de bureaux Docks en Seine
- Une première phase de réhabilitation de la halle Alstom par Saguez & Partners pour la Manufacture Design
- Groupe scolaire Nelson Mandela
- Groupe scolaire Pef (école à énergie zéro)
- Groupe scolaire Petit Prince
- Crèche Les Galopins (60 berceaux)
- Gymnase du Grand Parc
- Parking silo de la Halle avec 718 places de stationnement mutualisées et parking en sous-sol du Grand Parc avec 435 places de stationnement mutualisées, pour un total de 1 150





1

### 1. HÔTEL DE RÉGION ÎLE DE FRANCE

Installation 2018-2019  
 Promoteur: Nexity  
 Architecte: Jacques Ferrier  
 Architecture  
 Livraison 2019

### 2. RUE DES LAVANDIERS / HALLE GASTRONOMIQUE

24 000 m2 de commerces dans la halle et en pieds d'immeuble  
 Livraison 2019

### 3. ILOT N7

320 logements, résidence service sénior et commerces en pied d'immeuble  
 Promoteur: Nexity  
 Architecte: Arte Charpentier  
 Architectes  
 Livraison 2019 (phase 1)

### 4. ILOT N8

37 000 m2 de bureaux et commerces en pied d'immeuble  
 Promoteur: Nexity  
 Architecte: DGM & Associés  
 Livraison 2019



2

### 5. SECTEUR BATELIERS SUD PHASE 1

261 logements en accession et commerces en pied d'immeuble  
 Promoteur: BNPP  
 Architectes: Atrium studio, DGM & Associés  
 Livraison 2018 - 2019

### 6. PÔLE ENERGIE / CPCU

Requalification urbaine, architecturale et paysagère de l'usine CPCU  
 Maître d'ouvrage: CPCU  
 Architecte: Atelier Joël Nissou  
 Livraison 2017



6



**7. CAMPUS HOSPITALO-UNIVERSITAIRE GRAND PARIS NORD**

130 000 m<sup>2</sup> pour hôpital, 70 000 m<sup>2</sup> pour université  
 Maîtres d'ouvrage: AP-HP et Université Paris Diderot  
 Livraison fin 2025 pour le volet hospitalier  
 Rentrée 2024 pour le volet universitaire

**8. PÔLE ÉNERGIE / SYCTOM**

Requalification urbaine, architecturale et paysagère de l'usine Syctom et de son process industriel  
 Maître d'ouvrage: Syctom, l'agence métropolitaine des déchets ménagers  
 Architecte: Reichen et Robert & Associés  
 Livraison 2020

**9. LA FABRIQ**

125 logements en accession  
 Promoteur: Nexity  
 Architecte: Reichen et Robert & Associés  
 Livraison 2018



**10. ILOT N5**

342 logements et environ 2 000 m<sup>2</sup> de commerces  
 Promoteur: Nexity  
 Architectes: Pierre & Cédric Vigneron, De Alexandris, DGM & Associés  
 Livraison 2019

**11. ILOT RÉSIDENCE SERVICES D3A**

7 500 m<sup>2</sup> résidence pour personnes âgées et résidence pour étudiants  
 Promoteur: Linkcity et Résid Étude  
 Architecte: Marie-Odile Foucras  
 Architecte, TEKHNE Ingénierie





## ANALYSE DU PROJET

Le territoire des Docks de Saint-Ouen est historiquement lié à son passé industriel et à ses grands services urbains. Au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, le site des Docks prend son essor avec le développement de deux grandes compagnies: «Chemin de fer du nord» et les «Entrepôts et Magasins Généraux de Paris». Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les implantations industrielles se succèdent le long de la Seine. La construction mécanique devient alors le fer de lance de l'industrie audonienne. D'autres activités se développent également comme la production énergétique et le traitement des déchets urbains. Après la Seconde guerre mondiale, le complexe industriel du site commence à décliner.

Dans les années 1970, l'activité économique se maintient malgré tout sur le site des Docks grâce à l'importante présence d'entreprises publiques et mixtes (Alstom, SNCF, CPCU, TIRU, EDF...) mais de nombreuses friches apparaissent. En 2000, un nouvel avenir est envisagé mais en tenant compte de son héritage historique.

Dès 2005 des études sont engagées pour imaginer un projet mettant en valeur l'identité historique et paysagère du site des Docks. Une programmation très mixte est envisagée avec :

- 443 000 m<sup>2</sup> de logements
- 300 000 m<sup>2</sup> de bureaux
- 68 000 m<sup>2</sup> de commerces et d'activités
- 67 600 m<sup>2</sup> d'équipements
- 12 ha de parc public

RÉFÉRENCE(S): INSTITUT PARIS RÉGION

Le projet de renouvellement s'inscrit dans la trame existante en réutilisant les espaces publics et en complétant le maillage par les voies et les espaces verts nécessaires au développement d'un quartier mixte (50 % logements, 42 % d'activités, 8 % d'équipements et un grand parc).

Les emprises SNCF-RFF, tout comme les grands services urbains CPCU, Syctom et RATP ont été intégrés au projet, leur requalification et une meilleure insertion paysagère est en cours.

Alstom Transport, dont le siège mondial était déjà installé à Saint-Ouen, a choisi de rester sur les Docks et de s'y développer pour constituer son « campus ferroviaire » avec 2 500 salariés. De plus, une immense halle d'Alstom, lieu d'exception marquant l'histoire industrielle du site, deviendra un nouveau point d'intérêt de la ville et du projet des Docks. Réhabilitée, elle aura vocation à accueillir un concept innovant autour de la bistronomie, des produits alimentaires frais de qualité et des arts de la table, ainsi que la Manufacture du Design (école mais aussi des professionnels, des bureaux...).

### RÉALISATION

La première phase du projet (2013-2017) a permis la livraison de nombreuses réalisations : parc de 12 ha, plus de 2 000 logements (dont 40 % sociaux), 1150 places de stationnement mutualisé, deux groupes scolaires totalisant 32 classes et un centre de loisirs, un gymnase, une crèche de 60 berceaux.

La seconde phase permettra de créer une nouvelle centralité attractive connectée au centre-ville de Saint-Ouen : 30 000 m<sup>2</sup> pour le développement d'un pôle de commerces, la poursuite de secteurs mixtes avec encore plus de 3 000 logements attendus, une crèche, un parking de 800 places, et des programmations encore à définir. La réalisation d'un projet de Grand Hôpital au cœur de l'opération a été abandonnée.

### EUJEU ET DÉFIS

Dès les années 2000, la Ville de Saint-Ouen était consciente de l'opportunité majeure de faire cohabiter, sur une surface de 100 ha, soit le ¼ de la commune, son passé industriel et un grand projet mixte avec une exemplarité environnementale. L'enjeu est alors de reconvertir ce quartier en conservant de grands services urbains et en apportant une grande mixité urbaine avec l'arrivée d'environ 15 000 habitants. Il s'agit aussi de réussir la couture urbaine avec le tissu existant de la ville en répartissant au mieux dans l'espace les différentes composantes du projet.

L'ouverture du quartier sur la Seine et la reconquête des berges ont constitué également un enjeu majeur de l'aménagement.

Aujourd'hui cette mixité intergénérationnelle, sociale et fonctionnelle semble réussie et le défi pour la seconde phase sera bien de créer une vraie centralité attractive.



- + Maintien de l'identité industrielle historique du site.
- + Réalisation d'un programme mixte et fonctionnel.
- + Adaptation et intégration paysagère des équipements métropolitains.
- + Réhabilitation de bâtiment industriel emblématique pour des usages urbains modernes.
- + Généralisation du chauffage urbain en circuit très court, grâce à l'usine d'incinération.
- + Une intégration réussie.
- + Une vie de quartier.

- Gestion de la nuisance des équipements industriels au sein d'un tissu urbain mixte.
- Coût de rénovation et d'adaptation des équipements.
- Difficulté de cohabitation des formes urbaines autour de bâtiments industriels.



### ANALYSE DU PROJET

Dès l'origine de la conception des Docks, le projet a comme ambition d'être un quartier mixte et exemplaire en matière de transition écologique et énergétique. Il se veut répondre à la définition du quartier durable à savoir : être un projet d'urbanisme complexe ayant des objectifs environnementaux ambitieux. Il s'agit d'une approche transversale en intégrant à la fois de la mixité sociale et fonctionnelle; une certaine densité pour économiser l'espace; des réflexions sur l'écomobilité et une exemplarité en matière de transition énergétique...

Dès 2009, les Docks sont lauréats à l'appel à projet «EcoQuartier Grand projet» qui a pour but de repérer les bonnes pratiques en matière d'aménagement durable. En 2016, la phase 1 de l'opération est labellisée EcoQuartier étape 3 (livré). En 2019, l'ensemble du quartier est labellisé EcoQuartier étape 2 (en chantier).

En parallèle il va être aussi lauréat au label régional «Nouveau Quartier Urbain» en 2009 puis en 2016 pour le nouveau dispositif du conseil régional d'Ile-de-France des «100 Quartiers Innovants et écologiques».

### RÉALISATION

- Espaces verts: parc de 12 ha en bord de Seine et une végétalisation des espaces publics
- Réseau de chauffage urbain, 80 % en énergie renouvelable: chaleur issue de l'incinération des déchets du Sycotom, utilisation de la

RÉFÉRENCE(S): INSTITUT PARIS RÉGION

© MIKOU STUDIO

- biomasse (granulats bois) et bientôt récupération des calories de la Seine par un système de pompage
- Gestion alternative des eaux pluviales: collectées par des toitures terrasses successives et zones de stockage plantées en cœur d'îlot pour être recueillies dans des noues végétalisées et dirigées vers le bassin du grand Parc avant rejet en Seine
- Réseau de collecte pneumatique des ordures ménagères: 2,5 km de souterrain automatisé (à terme 5 km) pour acheminer les déchets jusqu'à l'usine d'incinération
- Performance du bâti avec de nombreuses certifications (ISO 14001 sur l'opération, Energie BBC à Energie zéro, NF bâtiment tertiaire, démarche HQE) notamment pour les équipements (écoles, gymnase, crèche); bonne insertion paysagère et requalification des services métropolitains (CPCU, Syctom, Ratp, RTE)
- Des parkings publics mutualisés en 1ère phase (1150 places) et des réflexions sur les mobilités durables
- Une ingénierie environnementale importante avec des cahiers de prescriptions et chartes promoteurs

### **EUJEU ET DÉFIS**

Le projet des Docks a bien pour enjeu d'être un projet mixte (l'équilibre habitat/emploi comme garant d'une ville animée) répondant aux ambitions de développement durable.

Dans ce cadre le projet a ambitionné de répondre à plusieurs labels:

- Le label EcoQuartier est une démarche d'accompagnement au long cours, un soutien technique mais non financier. Le candidat doit renseigner chacun des 20 engagements du label, regroupés en 4 thèmes et en fonction d'une temporalité de projet (du lancement des études à une expertise 3 ans après sa livraison).
- Le label régional est une démarche lancée par le conseil régional d'Ile-de-France pour inciter à la durabilité dans les projets en offrant une aide financière à l'aménagement (réalisation d'équipements, d'espaces publics, d'innovation au sein du projet). Pour les «100 QIE» la dotation s'élève à 235 Md'€ pour 2015-2020 avec un taux d'intervention par projet au max de 4 Md'€ (somme perçue pour les Docks).

Les lauréats à ces deux labels doivent donc répondre à des grilles d'analyse multicritères et être à la fois innovants et performants dans beaucoup de domaine.



- + Anticiper et s'adapter au changement climatique.
- + Créer des quartiers résilients.
- + Réaliser des économies d'énergie.
- + Contribuer à la transition énergétique.
- + Innovation dans les formes urbaines.
- + Un cadre de vie attractif (espaces verts et publics nombreux).
- + Des transports en communs et un réseau de modes doux (actif).
- + Une image de qualité, un effet « marketing ».
- + Innovation dans le mode vie des citoyens.
- + Capturer des financements complémentaires.

- Des coûts plus importants liés aux différentes performances recherchées et aux innovations.
- Difficulté d'adaptation des habitants à de nouveaux modes de vie.
- Complexité dans la gestion et dans la maintenance.



### ANALYSE DU PROJET

Dans le cadre de l'élaboration des documents d'urbanisme réglementaire (SDRIF, SCOT, PLU) et les outils et instruments de mise en œuvre opérationnelle (ZAC en ce qui concerne les Docks de Saint Ouen) des projets, des processus réglementaires de concertation et de participation sont obligatoires, notamment les enquêtes publiques.

La concertation autour du projet des Docks va beaucoup plus loin que celle réglementaire d'une ZAC, on parle d'une concertation élargie, d'une vraie participation citoyenne.

L'aménageur organise régulièrement des réunions publiques sur l'avancée du projet, l'occasion pour les habitants de dialoguer avec le Maire et l'équipe en charge du projet. Les habitants du quartier et riverains partagent ainsi leurs avis, leur expérience et leur vision du quartier. Ces remontées d'informations sont précieuses et nourrissent les discussions entre les différents acteurs du projet : la Ville qui définit le programme, l'aménageur Sequano qui le met en œuvre, l'intercommunalité Plaine Commune qui assure la gestion des espaces publics. A cela s'ajoute de nombreux ateliers de conception, des Lettres d'information distribuées aux habitants, un site internet dédié... et fait participer de nombreux acteurs comme les entreprises en place.



### ADHÉSION MON VOISIN DES DOCKS 2019

L'adhésion à Mon Voisin des Docks vous permettra de matérialiser votre attachement à votre quartier. Au fur et à mesure de l'aménagement et du développement du quartier, l'association Mon Voisin des Docks nous a permis de faciliter les rencontres grâce à la création d'un site internet...

## RÉALISATION

Historiquement, la Zone d'aménagement Concertée (ZAC) avait pour principal objet de faciliter la concertation entre les collectivités publiques et les promoteurs privés. Lors d'une création de ZAC la concertation préalable est donc prévue à l'article L.300-2 du code de l'urbanisme et permet une participation du public.

La ZAC des Docks de Saint-Ouen a été créée en 2007. La concertation étant organisée pendant toute la durée de l'élaboration du projet, elle dure depuis plus de 10 ans et doit associer les habitants, les associations locales et toutes autres personnes concernées.

L'aménageur, Sequano, a dès le début été bien plus loin que la concertation réglementaire, en offrant une très bonne concertation locale dès la phase 1 du projet.

Les efforts de l'aménageur et de la collectivité ont été récompensés par la forte implication des premiers habitants du quartier, réunis avant même de s'installer aux Docks dans une association « Mon voisin des Docks » qui facilite les échanges entre les habitants via une plateforme interne, organise des événements conviviaux et alerte l'aménageur, la Ville et tout autre intervenant du projet d'éventuelles difficultés rencontrées ou d'idées pour le quartier.

Les buts de l'association sont de participer aux débats publics et plus largement d'intégrer au mieux le quartier dans la vie culturelle, associative et citoyenne de la ville de Saint-Ouen en créant des rapports plus directs entre les habitants et ses différents acteurs.

## EUJEU ET DÉFIS

L'enjeu consiste en la bonne appropriation du projet par les habitants et l'adaptation du cadre de vie aux nouvelles exigences du développement durable et de la résilience face au changement climatique.

L'acte fondateur du projet des Docks a été la création d'un Grand Parc de 12 hectares à destination de l'ensemble des habitants de la ville. Les jardins partagés historiques ont été maintenus pendant les travaux et perdurent encore, créant un lien spatial et historique entre les anciens usagers et les nouveaux habitants.

Au sein du grand Parc, on retrouve les jardins partagés (5000 m<sup>2</sup> pour une centaine de particuliers et associations), une serre pédagogique (pour pratiquer diverses activités à disposition aussi des habitants et associations)... ainsi que l'ensemble des espaces piétonniers du projet qui visent à favoriser la rencontre et l'appropriation du projet.

Un des prochains défis sera d'obtenir le label « Etape 4 » de l'EcoQuartier, puisqu'il s'agit, 3 ans après la livraison, de savoir si ce nouveau quartier est bien « vécu » par ses habitants.



- + Une concertation élargie qui va au-delà du réglementaire.
- + Des habitants qui s'approprient mieux le projet et les lieux de vie.

- Un temps de discussion/présence important pour la SEM (société d'économie mixte) qui doit constituer l'ensemble de ses ateliers/réunions...
- Un changement en phase 2 où la concertation serait moins présente.



### ANALYSE DU PROJET

Le projet des Docks de Saint-Ouen s'inscrit dans une stratégie de planification et de développement du Schéma Directeur de la Région Ile-de-France (le Sdrif) mais aussi au sein de tout un ensemble de documents d'orientation voire réglementaires comme le PDUIF (Plan de Déplacements urbains d'Ile-de-France), le PPRI (Plan de prévention aux risques d'inondation) et à l'échelon communale, le PLU (Plan local d'urbanisme), révisé en 2010 (qui impose notamment les gabarits et hauteurs, 10 % de pleine terre à la parcelle, la maîtrise des eaux pluviales...)

Concernant les outils d'aménagement opérationnels, il en existe 5 dans la législation française qui répondent aux besoins des collectivités en termes de la maîtrise du foncier. Le choix est en fonction de nombreux critères, notamment la nature, la taille, le financement et la maîtrise d'ouvrage des opérations.

Pour assurer la maîtrise du foncier des projets urbains de l'envergure de celui des Docks de Saint-Ouen, la Zone d'Aménagement concerté (ZAC) est l'outil opérationnel d'aménagement qui s'applique parfaitement. La ZAC est une zone à l'intérieur desquelles une collectivité publique ou un établissement public décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés.

Le nombre limité de propriétaires de grandes parcelles (Nexity, RFF-SNCF, Ville de Paris et Alstom) a également facilité une opérationnalité

accrue dans la mise en œuvre du projet. De plus, une convention relative au portage foncier des terrains de la ZAC a été signée en 2008 avec l'EPFIF, Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France.

## RÉALISATION

La mise en œuvre d'une Zone d'Aménagement concerté (ZAC) suit deux temps distincts :

- Le dossier de création de la ZAC des Docks a été adopté en 2007 par la commune. Ce dossier nécessite une évaluation environnementale et une concertation préalable avec la population locale.
- Le dossier de réalisation de la ZAC des Docks a été adopté en 2010. Il suppose un rapport de présentation, un plan de situation ainsi que l'indication du mode de réalisation du régime fiscal et financier retenu.

L'outil ZAC a deux modes de réalisation :

- réalisation directement par la personne publique donc en régie directe,
- réalisation indirectement, via un aménageur moyennant concession ou mandat d'aménagement. C'est ce deuxième mode de réalisation qui a été adopté pour la mise en œuvre du projet des Docks à Saint-Ouen.

La commune a mandaté la société d'aménagement Sequano qui assure la maîtrise du projet. Cette société poursuit son mandat même après le passage du projet de la commune à l'échelle de l'intercommunalité « Pleine Commune » et devenue depuis décembre 2017, ZAC d'intérêt métropolitain, 1ère ZAC sous maîtrise d'ouvrage métropolitaine.

## EUJEUX ET DÉFIS

La ZAC permet une souplesse dans la maîtrise d'ouvrage ainsi que dans l'évolution et l'adaptation du programme. Néanmoins, l'envergure du projet (100 hectares) et son équilibre budgétaire en supportant la réalisation en plus de l'espace et les services publics, les équipements à l'échelle de la ville (12 ha de parc entre autres), voire de la métropole (SNCF-RFF, les grands services urbains CPCU, Syctom et RATP) constituent des défis majeurs à relever.

L'enjeu premier dans le montage opérationnel d'un projet de cette envergure demeure également dans la gestion du projet dans le temps long, tout en assurant la vie quotidienne des habitants du quartier en présence presque permanente de chantiers.



- + Droit de préemption pour la maîtrise du foncier.
- + Procédure structurée pour garantir l'intérêt public.
- + Réalisation d'un bilan financier global avec tour de table de contribution des partenaires, en amont de l'opération, assurant l'équilibre financier du projet.
- + Outil adapté pour gérer le temps long de la mise en œuvre des opérations d'envergure majeure.
- + La ZAC permet une certaine souplesse et une évolution dans le programme, tout en respectant les lignes directrices.

- Procédure parfois longue et compliquée à mettre en place.
- Le volet réglementaire de concertation et de participation est limité à l'enquête publique.
- Gestion difficile dans la durée amenant souvent de déficits budgétaires.



PHASAGE DU PROJET

### ANALYSE DU PROJET

L'enjeu majeur de la Ville de Saint-Ouen est le renouvellement urbain de ses anciennes emprises industrielles. Malgré la libération de plusieurs friches, le site maintient des équipements industriels en fonctionnement. L'intérêt de l'opération consiste en la possibilité de renouer des relations urbaines avec le fleuve, longuement occupé par les activités industrielles, et de relier le centre-ville à la Seine. L'objectif est d'offrir à ce territoire, qui occupe le quart de la superficie de la commune (100 Ha), de nouvelles perspectives de développement.

Le projet des Docks est confié en 2007 par la ville à la SEM Sequano (sequano.fr) en délégation de Maitrise d'Ouvrage dans le cadre d'une concession pour l'aménagement jusqu'en 2025. En intégrant «Plaine Commune», la gouvernance de l'opération est passée au niveau de cette intercommunalité, qui veille désormais à l'équilibre financier de l'opération et assure la gestion urbaine.

Avec la création de la Métropole du Grand Paris et la présence de plusieurs équipements sur site au service de cette dernière, le projet monte encore une échelle de gouvernance en 2018 pour devenir le premier projet de développement de la Métropole. Néanmoins, une constance dans le suivi du projet est restée au niveau de Sequano.

Cependant, le pouvoir décisionnel demeure dans les compétences du Maire. Le changement de majorité municipale en 2014 a apporté une modification radicale dans la conception du projet, en respectant plus ou moins la programmation initiale. Les modifications sont physiquement très visibles entre la première phase achevée du projet et

la deuxième en cours de réalisation, conçu sous l'égide du nouveau Magistrat de la ville.

## RÉALISATION

La première phase du projet a permis de nombreuses réalisations : parc de 12 ha, plus de 2000 logements (dont 40 % sociaux), 1 150 places de stationnement mutualisé dans deux parkings, deux groupes scolaires totalisant 32 classes et un centre de loisirs, un gymnase, une crèche de 60 berceaux. La seconde phase, en cours, va permettre de créer une nouvelle centralité attractive connectée au centre-ville de Saint-Ouen : 30 000 m<sup>2</sup> pour le développement d'un pôle de commerces, dont l'ancienne halle Alstom en réhabilitation, la poursuite de secteurs mixtes avec plus de 3 000 logements attendus (20 % sociaux), une crèche, un parking de 800 places et des programmations encore à définir (projet de Grand Hôpital abandonné).

Les évolutions en phase 2 : moins de logements sociaux programmés, une concertation plus faible, un style architectural différent, un grand Hôpital abandonné et aussi une gouvernance qui est passée en 2018 de la Ville à la Métropole du Grand Paris.

## EUJEUX ET DÉFIS

En France, une société d'économie mixte (SEM) est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs personnes publiques. Cette participation majoritaire publique est plafonnée à 85 % et au moins une personne privée doit participer à son capital. Le recours à la SEM garantit à la collectivité publique la prise en compte de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise et la souplesse de la société de droit privé.

Sequano, qui aménage les Docks, est un opérateur de référence, intervenant à l'échelle de l'agglomération parisienne. Au service de l'intérêt général, Sequano s'engage avec un parti pris d'une ville de qualité et durable. Son principal actionnaire est le département de la Seine-Saint-Denis (55,49 %). Avec ses 68 salariés, elle gère 46 opérations dans 27 villes différentes



- + La société d'économie mixte (SEM) est le garant de l'intérêt public, permettant, malgré les évolutions politiques et de portage, de maintenir les grands objectifs.
- + La zone d'aménagement concerté (ZAC), outil qui permet une certaine souplesse et une évolution dans le programme.

- Le destin d'un projet influencé par l'enjeu politique.
- Le pouvoir décisionnel parfois « sans partage » au niveau du Maire de la commune.
- Les limites de la concertation et de la participation réglementaire sur la gouvernance des projets.

# PARTIE II. REGARDS CROISÉS SUR LES PROJETS URBAINS

## PARTIE II. REGARDS CROISÉS SUR LES PROJETS URBAINS

	URBANITÉ	168
	DESIGN	176
	PARTICIPATION	184
	MONTAGE	192
	GOUVERNANCE	198

# URBANITÉ

## UNE DÉFINITION ÉTENDUE DE L'URBANITÉ

Dans sa conception classique, l'urbanité désigne un patrimoine de valeurs communes, caractérisant « ce qui est propre à la ville » (Le Robert historique). Un constat transversal aux cas étudiés est que l'application de cette notion à la problématique du projet urbain ne va pas de soi. L'urbanité d'un projet apparaît comme une fonction à variables multiples, parmi lesquelles il faut distinguer :

- L'ambition d'urbanité: les enjeux programmatiques auxquels le projet urbain doit répondre, c'est-à-dire l'ensemble des plus-values escomptées du projet sur l'environnement et sur l'habitabilité
- Le potentiel d'urbanité: la capacité installée du territoire de projet à soutenir cette ambition (en termes d'accessibilité, de structuration spatiale, de polarité, de centralité, de densités, d'inclusivité, de qualité spatiale et de paysage)
- Le processus opérateur: incluant les processus de design, le système de gouvernance et ses différentes échelles (commune, intercommunalités, métropole), les outils et procédures de participation et de montage de projet et la capacité de maîtrise foncière

Conçue de cette manière, la notion d'urbanité appliquée à un processus de projet urbain peut se redéfinir comme suit:

## LE POTENTIEL D'URBANITÉ DES CONFIGURATIONS SPATIALES OU ENVIRONNEMENTALES

Dans la conception classique, l'urbanité n'est pas directement liée à une forme urbaine particulière, ni même à un agencement socio-spatial particulier. Les échanges renforcent toutefois l'hypothèse qu'elle est conditionnée au moins en partie par certaines qualités des lieux qui favorisent la coprésence, la rencontre et l'échange.

Quand ces qualités caractérisent des espaces existants et descriptibles, les lieux qui en bénéficient s'ajoutent au patrimoine des valeurs communes et à la capacité installée du territoire à soutenir l'ambition d'urbanité. Celle-ci pousse souvent à les préserver. Mais les qualités d'urbanité que le processus de projet prête aux formes spatiales sont le plus souvent virtuelles et projetées au futur par le langage performatif du programme ou du plan. La forme spatiale projetée fait dans cette perspective plutôt partie de l'ambition du projet. Le processus opérateur est ici déterminant.

À Bruxelles par exemple, dans le processus du plan Chemetoff pour le canal, la description participative des qualités spatiales du territoire (via les promenades et la photo) a permis de révéler l'importance du patrimoine existant et de le reconnaître en tant que potentiel de projet. Cela a été un facteur déclencheur important du processus « Plan Canal » et a permis d'éviter que celui-ci ne fasse tabula rasa de ce que ce territoire mono fonctionnel avait hérité de l'époque industrielle.

À Saint-Ouen également, l'intégration dans le projet des Docks d'emprises ferroviaires et de grands services urbains (comme CPCU, Syctom, RATP) à des fins de requalification et d'insertion paysagère donne à ces espaces économiques et techniques une valeur d'urbanité qu'ils n'avaient pas auparavant. Cela contribue à la spécificité de l'image de l'ensemble du projet.

Cette dimension spatiale de l'urbanité peut prendre des formes très diverses, mettant tantôt l'accent sur la centralité ou la polarité, tantôt sur la mixité, tantôt sur la mobilité ou le niveau d'équipement. Le développement durable représente dans cette perspective un des principaux thèmes porteurs d'urbanité. Que ce soit la question des déchets, le chauffage urbain en circuit court, la gestion de l'eau pluviale ou les bâtiments à énergie positive, les innovations produites sous l'injonction du développement durable soulèvent directement des questions d'urbanité en ceci qu'elles mettent toutes en jeu un profond changement des pratiques de la population. L'urbanité générée par ces innovations se mesure aussi dans leur capacité à rendre des services gratuits à la société sur le long terme, notamment dans le domaine de la santé publique.

Un grand enseignement à tirer des échanges est l'interaction systémique entre la question de l'urbanité et les dispositifs de gouvernance, de design, de participation et de montage des projets. Tous ces dispositifs jouent un rôle effectif en tant qu'« opérateurs d'urbanité » et doivent être inclus conceptuellement dans la formule de définition. Au-delà du risque de généralisation lié à l'hypothèse que tout est dans tout, cela permet d'envisager l'urbanité non plus comme une valeur figée, mais comme un processus toujours en cours de production et, d'une certaine manière, de (re)négociation.

Cela permet notamment d'intégrer un enseignement corollaire, à savoir que la formule de définition de l'urbanité peut varier en fonction des enjeux qui se jouent aux différentes étapes du cycle de projet. On a vu par exemple (voir fiche « Participation ») que dans les phases opérationnelles, la tension entre les critères de transparence de l'action publique et les critères de confidentialité et de contrôle de la communication régissant certains accords commerciaux privés n'était pas favorable à la participation citoyenne. Dans ces étapes, l'opérateur d'urbanité se réduit momentanément à la figure utilitaire de la coordination de projets. Le cas de Montréal fait peut-être ici figure d'exception remarquable: le fait de pouvoir compter sur l'OCPM rend la situation quelque peu différente. En tant que dispositif tiers de participation publique, l'OCPM permet en effet de mettre en évidence publiquement les divergences de visions qui peuvent opérer au sein d'un projet. Ceci étant, les recommandations de l'OCPM ne doivent pas être obligatoirement suivies par l'administration, ce que réduit la portée du dispositif.

L'exemple des Docks à Saint-Ouen montre aussi très bien comment, dans un contexte où le système d'opération était pourtant bien défini et cadré en amont, un événement comme une élection peut suffire à changer la formule d'urbanité qui régit le déroulement d'un projet. En l'occurrence, le changement de casting produit par l'élection ne modifie pas en soi le cadre de gouvernance, mais y insufflé un autre esprit, qui finit par produire, en deuxième phase de l'opération, des formes spatiales et des densités très différentes de ce qu'elles étaient en première phase.



## PRATIQUE # 17

LE CYCLE DE GESTION DES PROJETS URBAINS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---



## PRATIQUE # 18

L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (OCPM)

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---



## PRATIQUE # 29

ÉVOLUTION DU PROJET PORTE PAR LA SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE (SEM)

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

Tout ceci invite à considérer l'hypothèse de la coexistence entre plusieurs formes d'urbanité. Conjuguer le terme au pluriel, c'est effectivement prendre en compte l'hypothèse que la définition de l'urbanité peut varier dans le temps, mais aussi que des formes (spatiales, culturelles, politiques ou sociales) d'expression de l'urbanité peuvent cohabiter simultanément en un même lieu. C'est aussi reconnaître qu'il y a plusieurs manières de produire et de définir l'urbanité. L'urbanisme en est une, mais ce n'est pas la seule. Comme cela a été rappelé à plusieurs reprises, la production de l'urbanité est aussi le fait des citoyens, des usagers et des citoyens ordinaires à travers leurs pratiques quotidiennes.

Par contre, le projet urbain a ceci de particulier que c'est un processus performatif, dont l'opérateur vise à réaliser lui – même ce qu'il énonce et à en garder la maîtrise: si l'on veut faire une ville vivable, il faut qu'il y ait de l'urbanité, au sens de qualité des rapports sociaux, de centralité, de rapport à l'environnement, de densité ou de mixité. Nous déclinons la teneur en urbanité de tous ces termes à travers des plans, des programmes, des outils et des procédures de montage de projet. Avec le risque, au bout du compte, d'accoucher « un projet immobilier plutôt qu'un vrai projet urbain », c'est-à-dire, même si l'échelle est là, même s'il y a des rues, des parcs et des places, de ne pas réussir à apporter « de la vie et de la vraie vie ».

On évalue trop rarement la distance entre l'urbanité rêvée par le processus opérateur du projet et les urbanités vécues et perçues par les usagers: « Une zone d'aménagement concerté (ZAC), ça dure 10-15-20-30 ans, mais on n'entend jamais les gens qui sont dedans ». Toutes les instances d'opération du projet – promoteurs, décideurs publics, urbanistes, collectivités et autres opérateurs financiers – espèrent évidemment que, sous une forme ou sous une autre, le « projet » fabrique des lieux et « fasse société ». Mais la véritable « teneur en urbanité » des projets urbains reste néanmoins souvent une inconnue et est peu évaluée. À nouveau, l'OCPM de Montréal constitue de ce point de vue une référence remarquable.

### **URBANITÉ, INTÉRÊT GÉNÉRAL ET MAÎTRISE DU FONCIER**

La question de l'urbanité se superpose souvent à celle de l'intérêt général. Les deux notions ont notamment en commun que ni l'une ni l'autre n'est une réalité immuable. Ce sont des représentations temporaires qui reflètent à la fois des intérêts communs et des rapports de force entre les intérêts publics et privés. L'intérêt général se renouvelle à chaque cycle économique et au gré des changements politiques, en conséquence des changements de valeurs de la société.

Aujourd'hui, en ce qui concerne le projet urbain, il se confirme que l'intérêt général semble aller dans le sens d'un urbanisme concerté, voire négocié, valorisant la recherche et l'expérimentation de modes opératoires fondés sur une articulation partenariale entre les collectivités locales, les aménageurs et les porteurs de projets (promoteurs immobiliers, bailleurs sociaux) et sur des solutions de projet qui permettent d'optimiser le facteur temps, le facteur coût et le facteur gouvernance.

Sous ce discours convenu se cache une réalité économique qui est d'une part la financiarisation de l'économie et le fait que le projet urbain est devenu en peu d'années un débouché attractif pour des capitaux issus de banques, de compagnies d'assurance ou de fonds de pension à la recherche de placements peu volatils avec plus-value financière; et de l'autre un affaiblissement généralisé de la capacité publique de portage des projets urbains, et principalement de la capacité de maîtrise du foncier.

### **LA QUESTION FONCIÈRE EST UNE VARIABLE DÉTERMINANTE DE LA CAPACITÉ PUBLIQUE À GÉNÉRER DES PLUS-VALUES D'URBANITÉ**

Partout, la question du foncier est plus que jamais une clé de la négociation. C'est une variable déterminante de la capacité réelle de la puissance publique à générer des plus-values d'urbanité. C'est pourquoi nous l'avons introduite comme dénominateur commun dans la formule proposée pour définir l'urbanité. L'augmentation des charges foncières et du coût du foncier dans un quartier est clairement un frein à l'implantation d'équipements publics. Elle oblige aussi de revoir à la baisse le dimensionnement de certains espaces collectifs. Dans un tel contexte, les activités artisanales et les commerces de proximité peinent aussi à faire leur place. L'absence de maîtrise publique de ce phénomène a donc une incidence directe sur la diminution de l'urbanité.

Par contre, lorsque le public parvient à s'assurer la maîtrise du sol ou trouve une formule de portage ou de régulation de la charge foncière, cela offre plus de possibilités d'inclure une programmation complémentaire à la construction des logements. C'est ce que démontre Citydev à Tivoli, ou l'EPFIF, Établissement Public

Foncier d'Île-de-France, qui a assuré dès 2008, par convention, le portage foncier de l'opération de Docks à Saint-Ouen. L'outil de la ZAC pour la mise en œuvre des grands projets urbains apporte quelques réponses à ce sujet en intégrant en amont l'intérêt général par la programmation (équipements, qualité de l'espace public, la mixité...etc.) et en assurant l'équilibre financier global de l'opération à long terme.



## PRATIQUE #28

LA MAITRISE FONCIÈRE DANS UN CADRE DE  
ZONE D'AMÉNAGEMENT CONCERTÉ

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

### LES ÉCHELLES DE DÉFINITION ET DE NÉGOCIATION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Parfois l'accord sur la définition de l'intérêt général se fait sur la conscience partagée de la nécessité de répondre de manière concertée aux enjeux planétaires. C'est par exemple le cas dans la Vallée de la Chimie avec l'expérience des « paysages productifs », qui vise à créer une circularité de la régénération des sols à l'échelle métropolitaine dans le temps long. Parfois c'est sur l'affirmation des enjeux métropolitains que l'accord est trouvé, comme dans le cas du Plan Canal où la combinaison des enjeux de la démographie et de l'économie productive force les réticences des promoteurs privés à s'engager dans des programmations de la mixité fonctionnelle qu'ils ne maîtrisent pas et dont le bénéfice économique n'est pas garanti. La fabrique du métro à Saint-Ouen est un autre bon exemple d'opérateur d'urbanité à l'échelle métropolitaine : en permettant au visiteur de découvrir une entreprise d'échelle métropolitaine – le métro du Grand Paris – dans un contexte pédagogique, le musée joue un rôle actif dans la promotion d'une déclinaison de l'intérêt général qui peut sembler discutable à plus d'un.

Parfois, ce sont des enjeux de proximité qui priment, comme dans le cas de Tivoli où, du design à la gestion du projet, on privilégie des solutions les plus à même de générer de la coopération à l'échelle de l'unité de voisinage. Au départ, c'était également le cas sur le site d'Outremont et ses abords, où à l'origine, la planification était strictement limitée au site de la gare de triage et à sa conversion à des fins universitaires. Lors de la consultation publique, les citoyens des quartiers adjacents ont souligné qu'ils avaient des besoins en espaces verts, en équipements et qu'ils souhaitaient pouvoir en planifier. Alors la réponse de la Ville a été de faire une deuxième démarche de planification beaucoup plus large, le PDUES. Celui-ci a également contribué à l'aménagement d'une passerelle au-dessus des voies ferrées qui permet de raccorder les quartiers et de relier le campus universitaire à une station de métro déjà existante et qui lui était inaccessible.

Cette question des échelles de définition de l'intérêt général fait débat. Il y a néanmoins accord sur l'idée que pour maintenir l'intérêt général au sens large, il faut que la gouvernance soit à la bonne échelle. L'opinion qui domine dans le groupe est que quand on est dans une planification qui n'est que locale, l'accumulation d'enjeux locaux peut nuire à l'intérêt général défini à une échelle plus large. Cela a notamment été le cas à Saint-Ouen avec le débat sur un projet de franchissement routier des voies de chemin de fer, qui n'a finalement pas été réalisé parce que, même si l'investissement se justifiait au niveau régional, le projet n'a pas été accepté localement.



## PRATIQUE # 21

LA CHARRETTE URBANISTIQUE « OUVRIR LA VOIE » ET LE PDUES

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

Cette deuxième partie de la note reprend les pistes d'innovation identifiées au cours des échanges par rapport aux différentes dimensions de l'urbanité.

### LE PAYSAGE ET L'ESPACE PUBLIC

Le paysage et l'espace public sont par excellence les lieux d'expression de l'urbanité. Le paysage est à la fois un élément de design et d'identité qui associé à une programmation mixte génère une certaine urbanité. Cela s'observe dans tous les projets avec des modalités propres à chacun.

À Griffintown, la Ville de Montréal a développé un concept de rues habitées qui n'interdisent pas les déplacements automobiles, mais renversent la priorité vers les déplacements actifs et augmente l'espace dédié à la contemplation par l'ajout d'arbres de rue et de mobilier urbain. Lors du réaménagement de la promenade Smith, également à Griffintown, l'idée de base était de créer un lien fort entre l'espace public et une programmation culturelle. L'adoption du BKP à Bruxelles démontre également l'importance des espaces publics dans la fabrication de l'urbanité. Le BKP produit une vision d'ensemble pour les espaces publics dans la zone du canal, mais met également en place une centrale de marché à disposition des acteurs urbains pour l'étude et la mise en œuvre de projets d'espaces publics pour cette zone. L'urbanité se construit donc à partir de plusieurs échelles d'interventions, le paysage étant l'élément qui relie ces multiples interventions, lieux d'activation du territoire.

Le projet de paysage est aussi un bon levier pour une approche intégrée du développement territorial (urbanisme, développement économique, préservation de l'environnement) visant à s'affranchir des limites sectorielles et administratives. La création d'une nouvelle urbanité partagée par plusieurs territoires semble en effet plus facile à créer quand elle se fonde sur des éléments identitaires communs (comme le paysage) que quand elle insiste sur les différences entre les éléments d'identité locale. C'est en tout cas sur cette hypothèse que se fondent le Plan Canal et le plan guide 2030 pour la vallée de la Chimie. Dans les deux cas, le plan paysager contient un premier volet qui fixe les contours de l'image du territoire à la grande échelle et un deuxième qui tente de créer des synergies entre cette image paysagère globale et les interventions ponctuelles dont les promoteurs du plan n'ont pas nécessairement la maîtrise.

→ **PRATIQUE # 02**  
LE PLAN DE QUALITÉ PAYSAGÈRE (BKP) ET LA CENTRALE DE MARCHÉS

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

→ **PRATIQUE # 22**  
LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

→ **PRATIQUE # 10**  
LE PLAN-GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

### LA RENAISSANCE DU GRAND PARC COMME FACTEURS DE POLARITÉ?

Classiquement, ce qui structure le système de polarité dans une ville est les infrastructures de transport, les gares, les lieux de connexion et de rencontre sur lesquels viennent se greffer les équipements de la centralité et les densités bâties. Les principaux enjeux d'urbanité concernent l'accessibilité des équipements, la

répartition des densités et des mixités et le rapport entre bâti et non bâti, qui peut changer en profondeur ce que veut dire habiter en ville. En Grand Paris, l'arrivée du nouveau métro génère une articulation projet urbain / transport intéressante autour de la question de l'aménagement de pôles urbains autour des 68 nouvelles gares que générera l'infrastructure: communes, intercommunalités, la SNCF, le quartier, tout le monde est réuni autour de la table pour imaginer l'aménagement.

Se pose la question de la participation des grands parcs à la structuration de ce système. La figure du parc a été amplement sollicitée comme matériau de projet urbain par l'urbanisme du XIX<sup>e</sup> siècle. Le XX<sup>e</sup> siècle moderniste l'a moins utilisée, mais un renouveau remarquable s'est opéré au tournant du siècle, auquel participe notamment le projet des Docks à Saint - Ouen, dont une partie s'est construite autour d'un grand espace ouvert de 12 ha. Certes, la centralité de ce grand parc reste dans la pratique encore à démontrer. Actuellement il n'est d'ailleurs pas très ouvert pour des questions de sécurité. Peut-être qu'un jour il sera polarisant, mais ce n'est pas encore le cas actuellement.



## PRATIQUE # 26

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET LABELISATION DU PROJET

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

### LA MIXITÉ FONCTIONNELLE

Les formules de mixité fonctionnelle varient, tantôt « horizontales », tantôt « verticales », mais elles ne suffisent toutefois pas en soi à produire de l'urbanité. Le modèle horizontal de cette mixité apparaît dans la Vallée de la Chimie, où elle a pour but de permettre la cohabitation entre les différentes fonctions et l'industrie. La mixité verticale s'observe plutôt en milieu urbain dense comme dans la zone du canal de Bruxelles, où les premières tentatives de définition spatiale du nouveau statut de ZEMU (zone d'entreprise en milieu urbain) vont dans le sens de la superposition des fonctions et de la création d'unité de voisinage résidentielle sur des socles d'activités productives.

Quelle que soit la formule spatiale adoptée, l'imposition de formes mixtes ne garantit pas le maintien en ville des activités de transformation nécessaires à la fabrication matérielle des conditions de l'habiter. C'est ce qui ressort en tout cas de l'expérience de Gerland, où il apparaît clairement que sans régulation publique forte de même type que ceux qui sont prescrits pour le logement social, les activités fortes telles que le résidentiel moyen et haut de gamme, le tertiaire, le commerce franchisé et/ou de grandes surfaces chassent les plus faibles. C'est également le constat qui ressort de Griffintown, où c'est la fonction résidentielle qui a pris le dessus et très peu d'espace reste pour les autres fonctions comme les commerces de proximité, les espaces publics et les services publics. Sans subvention de la part des pouvoirs publics, celles-ci ne sont en effet pas en mesure de faire face par elle-même au phénomène.

À Saint-Ouen par contre, la mixité fonctionnelle est jugée totale et réussie selon les analyses de l'Institut Paris Région. 50 % de la programmation pour du logement et 42 % pour de l'activité ainsi que 8 % pour des équipements, à la fois de proximité, mais surtout intégrant de grands services urbains qui étaient déjà présents: le CPCU (usine de chauffage urbain) et le Syctom (usine d'incinération des ordures ménagères), équipements normalement relégués loin des habitations.

La notion des équipements doit être intégrée à la notion de mixité des fonctions. La mixité n'est pas uniquement les commerces de RDC, c'est aussi les équipements, les espaces ouverts, les parcs...

---



## PRATIQUE # 04

LES ZONES D'ENTREPRISE EN MILIEU URBAIN (ZEMU)

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 25

COHABITATION ENTRE PASSE INDUSTRIEL ET MIXITÉ URBAINE

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

### MIXITÉ DES FONCTIONS ET MUTUALISATION DE SERVICES

La mixité entre les activités productives et les fonctions résidentielles à l'échelle de proximité peut prendre des formes assez complexes. Elle rend possibles la mutualisation d'équipements et de services et la création de formes d'urbanité qui ne dépendent pas totalement du commerce (commerces de proximité, restos et cafés). C'est ce qui s'est passé à Saint Ouen avec la transformation du bâtiment industriel d'Alstom en pôle d'animation commercial et de restauration. C'est aussi ce qu'on observe avec le chauffage urbain à Tivoli-Bruxelles, dont l'infrastructure, reliée à une serre en toiture, devient une opportunité d'expérimenter et de promouvoir l'éducation sur les thèmes de l'énergie et de l'alimentation. Un espace didactique accessible aux tiers y est aménagé dans le but de permettre aux écoles avoisinantes d'effectuer des visites.

En ce sens, l'émergence d'une nouvelle urbanité dépend du processus de design à des échelles fines comme le traitement, entre autres, des façades, des toitures, des ouvertures sur l'espace public, et des accès.

---



## PRATIQUE # 06

ASPECTS TECHNIQUES DE DURABILITÉ

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[B] TIVOLI

---



## PRATIQUE # 25

COHABITATION ENTRE PASSE INDUSTRIEL ET MIXITÉ URBAINE

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

### MOBILITÉ ET ACCESSIBILITÉ

En termes de mobilité, les innovations contribuant à la redéfinition de l'urbanité s'observent sur différents axes:

- Constitution de bouquets de services, connectant différents niveaux et statuts d'offre: pôle de mobilité à Montréal, recours à des interventions mixtes public-privé, équipement des parkings et des voiries en bornes électriques...
  - Mutualisation des parkings à Saint-Ouen, multiplication des offres de véhicules mutualisables (types voitures ou bicyclettes partagées, parcs de véhicules pour les petites entreprises)
  - Partage de la voirie entre les différents usages de la mobilité et recalibrage à la baisse de la place de la voiture
  - Bruxelles: parkings vélos aux étages de logements pour libérer de l'espace au rez-de-chaussée (avec des ascenseurs qui permettent de monter avec son vélo)
-

La définition de l'urbanité proposée dans cette note est une tentative de généralisation à partir du contenu des échanges d'une année entre quatre métropoles. L'urbanité réside d'une part dans le partage de valeurs qui permet à un agencement d'acteurs publics et privés de s'entendre sur une ambition et de traduire celle-ci dans un programme. Elle est aussi inscrite dans l'histoire du territoire et dans la capacité des acteurs d'en reconnaître et d'en mobiliser les potentiels. Elle est enfin une composante du système d'opération qui se traduit à la fois par une culture et une puissance d'action, dont un indicateur déterminant – mais ce n'est pas le seul – est la capacité de maîtriser le foncier et de le plier aux exigences de l'ambition.

Revenons brièvement pour terminer sur les questions de la capacité d'innovation et des modalités de coordination. Ce sont en soi des questions de gouvernance, mais nous avons vu qu'elles pouvaient aussi – et de manière parfois déterminante – jouer le rôle d'opérateur d'urbanité.

### **INNOVATION ET RÉSISTANCES: LA MISE À L'ÉPREUVE DE L'URBANITÉ**

En urbanisme, le coût d'expérimentation, de la recherche-développement, est rarement assumé comme il l'est par exemple dans le domaine de la recherche spatiale. L'introduction d'innovations dans la formule d'urbanité peut générer des résistances techniques, sociales, institutionnelles ou financières. Pour innover, analyser les résistances à l'innovation et en mesurer les effets sur le long terme, il faut créer des dispositifs spécifiques. Cela requiert aussi un effort de recherche qui est peu pris en compte actuellement en tant que composante des projets. La mise en œuvre des notions de projet pilote et d'évaluation devient dans cette perspective un enjeu d'urbanité. Par exemple, quand on pense la mixité fonctionnelle verticale ou des nouvelles formes de mixité, il n'y a pas seulement la fabrication et le montage qui sont importants, mais il y a aussi la question de voir comment les solutions sont vécues et appropriées, par les résidents ou par les industriels ou les acteurs productifs. Comment introduire le retour sur expérience des opérations précédentes dans le système de planification ?

Par ailleurs, quel référentiel de critères convient-il d'adopter pour toutes ces évaluations ? Il a été montré à plusieurs reprises que donner priorité au critère économique suffisait souvent à condamner l'innovation. Les aménagements innovants coûtent généralement plus cher en aménagement et en entretien et ils ne génèrent a priori pas de recettes, sauf ceux en lien avec les économies d'énergies. Lors des derniers échanges du groupe à Paris, il a été proposé d'utiliser un autre référentiel : si on met en avant le critère de la santé publique, on peut avancer l'argument qu'une grande partie des aménagements innovants œuvre, notamment, dans le sens de la lutte contre les îlots de chaleur urbains et génère sans doute un gain sur la santé publique qu'on ne mesure pas aujourd'hui ou qu'on ne peut pas quantifier sur le plan économique.

L'innovation engendre certes un coût d'investissement et de gestion à charge des collectivités, mais l'absence d'innovation engendre aussi un coût en santé publique avec lequel le lien n'est pas fait. De ce fait la dimension santé n'est pas prise en compte dans l'aménagement. On rejoint ici un débat plus général, mais très actuel sur la pertinence des services écosystémiques comme critères d'évaluation des projets urbains.

### **LA TRANSVERSALITÉ COMME FACTEUR D'URBANITÉ**

Cette discussion sur la culture d'expérimentation et d'évaluation s'articule sur un autre débat qui concerne l'organisation de la transversalité des approches. De nouveau c'est à la fois un enjeu de gouvernance et une question d'urbanité. Les échanges ont confirmé l'importance des dispositifs de coordination transversale en tant que facteurs d'urbanité, mais indiquent en même temps dans les faits, une tendance au retour en arrière sur cette question : « Cette notion est mise à mal par rapport à ce qu'elle était il y a une quinzaine d'années où on était sur la transversalité et qu'on acceptait que tout le monde se mette autour de la table pour travailler un projet. Chacun pouvait amener ses propres difficultés alors qu'aujourd'hui, chacun gère son projet en silos sans se soucier de l'impact que le projet peut avoir sur le reste ».

Ceci dit, on trouve cependant dans l'expérience des quatre métropoles des dispositifs de coordination transversale qui semblent a priori faire contrepoint à cette assertion. Nous avons vu que ces constructions institutionnelles sont aussi des constructions culturelles et sociales, dans lesquelles les personnes et le sens qu'elles veulent donner à leur action et à la coopération est souvent aussi important que le cadre normatif. Ces constructions culturelles ont en commun d'être fragiles et sans cesse en chantier.

# DESIGN

La notion de design telle que partagée dans le cadre des échanges concerne les outils et les processus de conception et de composition de la forme urbaine dans l'élaboration des projets urbains. Ceci implique forcément de faire des liens avec la programmation des opérations et les principes d'aménagement reconnus dans le paradigme du développement durable.

## **DU PLAN DIRECTEUR AU PLAN-GUIDE : LA CULTURE ET LES OUTILS DU DESIGN URBAIN ÉVOLUENT**

Les échanges entre les quatre métropoles montrent comment l'urbanisme négocié a fait évoluer les objets, les fonctions, les outils et les méthodes de design. Une première évolution concerne la figure classique du plan directeur (masterplan) qui dessine et qui prescrit dans une relation verticale de commanditaire : Maître d'ouvrage) à maître d'œuvre : « auteurs de projets ». Dans beaucoup de cas, on observe que cette figure s'estompe – sans disparaître pour autant – au profit d'un instrument plus horizontal qu'on nommera ici « plan-guide », où le design devient un outil de dialogue entre la maîtrise d'ouvrage, les investisseurs et les professionnels du design.

C'est d'autant plus clair sur les grands territoires (Plan Canal, Vallée de la Chimie), où la notion de plan-guide se substitue explicitement à celle de plan directeur. Ainsi les échanges ont permis de constater que la diversité des territoires joue sur la définition et le statut qui est accordé au plan-guide. L'échelle du territoire, la portée des enjeux et la culture locale de collaboration des acteurs dans les processus de planification figurent parmi les facteurs qui influencent ce processus de définition du plan-guide. C'est ce qui explique qu'au sein d'une même agglomération, en occurrence Lyon, la démarche de projet puisse être différente à exemple de la Vallée de la Chimie où l'approche est davantage participative comparativement à Gerland. Ainsi, la valeur du plan n'est plus le produit en tant que tel, mais bien le processus de discussion permanente et de concertation qui préside à son élaboration.

À Bruxelles comme à Lyon, le plan-guide dessine ce qu'on a besoin de voir pour discuter de ce que pourrait être ou devenir le territoire. Le plan-guide est particulièrement adapté dans des contextes où il y a une pluralité de propriétaires fonciers et dans des contextes comme à Bruxelles, où il y a une forte dépendance des grands propriétaires fonciers. Il accompagne la trajectoire des changements du cadre bâti, social et économique et s'adapte au fil du temps. Il se distingue du plan directeur – très architecturé – qui dessine et prescrit ce qui sera et qu'on peut traduire en règlements ou plans d'occupation des sols.

L'approche du design en tant que processus de discussion permanente est source d'expérimentation dans les quatre villes étudiées. Elle inclut les expériences de plans-guide, mais aussi de nouvelles formules de concours, de charrettes et une grande diversification des méthodes et outils de design collaboratif. Cette culture d'expérimentation implique une recherche de qualité fondée sur des critères qui ne sont pas fixés de façon définitive, mais qui peuvent évoluer en fonction de conditions internes ou externes au projet (certifications environnementales, acceptabilité sociale, contacts avec des précédents internationaux). D'une certaine manière, c'est le projet qui fait la règle et non le règlement qui dicte les principes de design. Comme il nous a été expliqué à Lyon dans le cas du PPRI, cette approche est très différente de celle de l'urbanisme réglementaire, fondé sur l'idée contraire que c'est la règle, et plus spécifiquement le règlement, qui s'impose au projet.

Quoi qu'il en soit, le plan-guide et le plan directeur ne coexistent pas sans tension dans la mesure où les contours de l'un et de l'autre ne sont pas étanches. Cette tension est perceptible dans les quatre métropoles étudiées, avec des caractéristiques néanmoins très variables selon les cas. Les participants impliqués dans les échanges partagent toutefois l'idée que les outils d'urbanisme réglementaires devraient évoluer vers plus de souplesse et de flexibilité. Reste posée partout la question de savoir ce qui doit figurer ou pas dans les plans et ce qui doit être retranscrit dans les règlements. Mais la réponse à cette question diffère selon la culture de l'urbanisme propre à chaque ville et aux instruments d'urbanisme disponibles. Les échanges ont aussi montré qu'elle pouvait varier en fonction de l'évolution du contexte politique, social, économique ou environnemental.

Certains éléments sont néanmoins communs aux quatre métropoles en ce qui concerne les caractéristiques propres au plan-guide.

Le plan-guide est :

- Un document à vocation stratégique qui fixe les grands axes de développement en matière d'aménagement urbain;
- Un cadre d'intervention qui tient compte et traduit spatialement les enjeux du territoire;
- l'expression d'une vision de développement généralement sans portée réglementaire;
- Un outil de dialogue participatif qui favorise la co-construction avec les parties prenantes;
- Un outil souple qui a ses limites, mais qui permet d'afficher la stratégie sous-jacente à la vision de développement d'un territoire.

Par conséquent, le design devient dans cette perspective un processus à la fois politique, technique et culturel, guidé par l'évolution des valeurs dont la performativité n'est pas plus liée à la norme qu'il génère qu'à sa puissance de mobilisation des parties prenantes de la société civile et de la population.

On observe toutefois que, même redéfini dans cette nouvelle approche, le design n'en reste pas moins partout la prérogative des experts (architectes, architectes paysagistes, urbanistes ou paysagistes) et des développeurs immobiliers, malgré les expériences ponctuelles de charrettes ou de co-design.



## PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL



## PRATIQUE # 10

LE PLAN GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE



## PRATIQUE # 20

ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL



## PRATIQUE # 21

LA CHARRETTE URBANISTIQUE « OUVRIR LA VOIE » ET LE PDUES

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

**ON OBSERVE PARTOUT UNE RECHERCHE DE LA JUSTE DISTANCE ENTRE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET LES ÉQUIPES DE DESIGN**

Dans tous les cas, on observe que la coordination des missions de design a tendance à être, d'une manière ou d'une autre, internalisée dans un dispositif de maîtrise d'ouvrage public multi acteurs.

Dans le cas du Plan Canal, la mission est assurée par l'équipe Canal, formée par des membres provenant de quatre administrations publiques régionales bruxelloises. Les projets de Gerland et de la Vallée de la Chimie sont également coordonnés par des « missions transversales », composées d'agents de la métropole et de la Ville de Lyon. Les deux cas montréalais, MIL Montréal et Griffintown, dépendent de la Division des projets urbains au sein de la Direction de l'urbanisme chapeauté par le Service d'urbanisme et de la mobilité. Pour Saint-Ouen, la SEM, Sequano Aménagement reste au cœur du dispositif de discussion et d'évolution du projet des Docks ce qui assure une certaine continuité au projet malgré les changements municipaux.

Si l'internationalisation des missions de coordination s'observe partout, elle est néanmoins à géométrie très variable selon les cas. Elle n'empêche pas non plus le recours à des bureaux d'études extérieurs. À Tivoli, c'est Adriana, association momentanée de cinq agences (Atlante, Atelier 55, Cerau, Y+Y et Eole) qui a remporté le concours d'architecture pour la mission de design organisé par Citydev. À Lyon, la mission Vallée de la Chimie a délégué la mission de design à une association des bureaux OMA et BASE. Le territoire est d'une telle envergure que l'emploi de cette équipe est indispensable et permet aux porteurs de projets d'élaborer un projet en partenariat avec eux avant de solliciter les pouvoirs publics pour modifier le PLU. Cette façon de travailler permet à l'équipe de défendre des principes qu'elle considère primordiaux tout en restant flexible sur d'autres. Dans le cas des Docks, la mission est confiée à des architectes-urbanistes coordinateurs par phase puis par secteurs du projet urbain. Cependant, le recours à des équipes internationales est une réalité plutôt européenne, alors qu'à Montréal, les règles d'attribution de marché ne sont pas favorables à ce type de démarche. Le design est donc internalisé au sein de l'administration avec ou sans collaboration avec des équipes locales de professionnels et experts.

Ces montages sont évidemment susceptibles d'évoluer dans le temps : à Bruxelles, quand il s'est agi de passer à la phase opérationnelle, il a été décidé de ne pas poursuivre la collaboration avec l'équipe parisienne d'Alexandre Chemetoff, qui avait pourtant été très fructueuse pendant la phase de construction collaborative d'une vision stratégique de l'avenir des territoires du Canal. Pour maintenir un climat de dialogue, il fallait en effet installer une relation de proximité avec l'ensemble des acteurs, ce que l'organisation de l'équipe Chemetoff n'avait pas les moyens de garantir. C'est notamment pourquoi la maîtrise d'ouvrage bruxelloise a décidé d'internaliser la mission d'animation opérationnelle du plan, en créant l'équipe Canal. Celle-ci est devenue une sorte de guichet unique entre les porteurs de projet et les administrations régionales et communales, ce qui donne plus de transparence au dispositif et simplifie la tâche des auteurs de projet. D'autre part, une des composantes de l'équipe Canal est le service du Bouwmeester, un tiers neutre qui dépend directement du gouvernement et qui aide les promoteurs publics et privés à étudier l'insertion de leurs projets dans le contexte, notamment à travers une mission de « Recherche par le projet ». La coordination transversale est dans cette perspective, un outil de design collaboratif et de projet plutôt qu'un dispositif normatif visant à mettre les projets en conformité avec les règlements.

À Montréal, bien que la mission de design soit internalisée, la Ville n'a que très peu d'emprise sur les promoteurs privés. Lors du projet du MIL Montréal, la Ville a développé pour la première fois un guide d'encadrement du domaine privé qui sert de document de référence aux porteurs de projet qui souhaitent s'appuyer sur les orientations architecturales et paysagères énoncées par la Ville. Elle a également mis en place des lignes directrices du traitement du domaine public qui permettent d'adopter des typologies d'espaces publics avec des caractéristiques cohérentes entre les grands projets urbains et de favoriser l'adhésion des acteurs privés à un « langage » architectural, urbanistique et paysager commun. Ce dispositif accélère la concertation avec les acteurs privés tout comme la réalisation des travaux par les services publics mobilisés.

Toutefois, la portée réglementaire de ces deux documents est différente. Alors que la Ville est en mesure de mettre en place les lignes directrices du domaine public puisqu'elle réalise, en tout ou en partie, celui-ci, elle n'a pas imposé les principes de design du domaine privé par voie réglementaire, entre autres, pour des raisons liées au partage des compétences entre la ville et ses arrondissements, alors que ceci pourrait être fait via un PIIA au niveau de l'arrondissement. Le guide d'encadrement du domaine privé est ainsi uniquement consultatif. Pour élaborer ces deux documents, la Ville a travaillé de concert avec ses arrondissements puisque ce sont eux qui émettent les permis de construction et qui sont responsables de l'entretien des espaces publics au quotidien.

Lors des échanges, les noues de stockage des eaux pluviales témoignent de la complexité d'arrimer des objets spécifiques au design des espaces publics, dans une perspective de développement durable alors que les services responsables du design, de l'exécution et surtout de l'entretien ne relèvent pas de la même autorité et renvoient à des questions de gouvernance.



## PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS  
ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 22

LES LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

### LE DESIGN DOIT FAIRE FACE SIMULTANÉMENT À TROIS ÉCHELLES D'URBANITÉ: MÉTROPOLITAINE, DE PROXIMITÉ, PLANÉTAIRE

Le degré d'urbanité est tributaire du design et de la programmation urbaine. En ce qui concerne le design, l'urbanité visée par le projet d'espaces publics et de paysage associé aux projets urbains est également sujet à débat.

À Bruxelles, la Région a confié aux bureaux Bas Smets et Org la mission de concevoir un Plan de qualité paysagère (BKP) affirmant la nature métropolitaine de l'espace public. Le BKP est assorti d'un dispositif de « centrale de marchés », un accord-cadre mono attributaire, qui permet aux communes, aux privés et aux grands producteurs régionaux d'espaces publics (Bruxelles-Environnement, Bruxelles – Mobilité, Beliris) de faire appel aux mêmes bureaux pour la conception de leurs espaces publics. Le but de cet incitant régional est de favoriser une écriture unifiée du projet d'espace public et de permettre à celui-ci de mieux s'accorder avec la mission de centralité métropolitaine dévolue au territoire du canal.

À l'inverse, pour le projet du quartier de Tivoli, le développeur Citydev a fait appel à des consortiums architectes et paysagistes parce qu'il considérait que la diversité de langages pour l'écriture du projet à l'échelle de l'îlot convenait mieux à la nature d'espace public attendue dans la ville de proximité.

L'intégration des enjeux du développement durable et la recherche de résilience en termes de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets introduisent par le design, un degré d'urbanité plus général dans les projets, qui renvoie aux enjeux planétaires. Elle transcende les deux premières en même temps qu'elle introduit un nouveau vocabulaire formel dans le paysage. La conception du projet, des formes urbaines, de l'espace public est bien différente si on intègre ces questions environnementales (la gestion de l'eau, des déchets, des espaces publics) dont une part de plus en plus importante donnée aux modes alternatifs à la voiture qui amène obligatoirement à une conception particulière du projet. Comme l'illustre la question de l'entretien des noues à Tivoli, aux Docks ou à Outremont, l'appropriation de ces nouvelles formes d'espaces publics ne va pas sans résistance. Passer du local au planétaire nécessite de transformer très concrètement les habitudes de gestion publique.



## PRATIQUE # 02

LE PLAN DE QUALITÉ PAYSAGÈRE (BKP) ET LA CENTRALE DE MARCHÉS

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 06

ASPECTS TECHNIQUES DE DURABILITÉ

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[B] TIVOLI

---



## PRATIQUE # 09

LES PAYSAGES PRODUCTIFS

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---

Le design produit deux familles d'artefacts entrant en dialogue, voire en négociation, entre les partenaires publics et privés : d'une part des formes paysagères, des espaces publics et des configurations de réseaux techniques urbains; et d'autre part le cadre bâti.

Pour les partenaires privés, les variables de la rentabilité sont la taille de l'opération, la densité bâtie, et le prix de vente des produits immobiliers. Le logement étant devenu partout un sujet prioritaire (Griffintown, Tivoli), la densité résidentielle est privilégiée et il faut négocier parfois âprement l'intégration dans le plan, des équipements publics ou des fonctions productives moins rémunératrices.

La recherche de qualité paysagère des espaces publics – qui est une des motivations des partenaires publics – a une fonction contradictoire dans cette négociation.

D'une part elle vise à intégrer différentes caractéristiques de l'espace public : sûr, convivial, bien équipé et conforme aux exigences du développement durable, puisque c'est dans l'espace public que le lien social se crée, que les gens se rencontrent et que se produit l'interaction entre activités et résidentiel.

Mais d'autre part, l'élévation de la qualité paysagère de l'espace public contribue aussi de manière déterminante au repositionnement du site dans la valorisation sociale de l'espace. Elle génère une élévation de la valeur foncière – qui est en grande partie fondée sur la perception – et contribue à l'augmentation du prix de vente des logements sans que pour autant les promoteurs immobiliers contribuent au financement de ces espaces publics à leur juste valeur. Si une programmation sociale et un système de régulation des plus-values produites ne sont pas mis en œuvre, la qualité de l'espace public peut devenir un levier d'exclusion plutôt que d'intégration sociale.

À Bruxelles, un des principaux objets de la négociation entre les acteurs publics (représentés par l'équipe Canal) et privés concerne l'inclusion dans la programmation de fonctions autres que résidentielles. En introduisant un nouveau zonage au PRAS, la ZEMU, les autorités publiques ont en effet rouvert la possibilité d'une cohabitation à l'échelle de proximité entre des activités productives et les fonctions, équipements et service de l'habiter. Cette proximité, qui avait été pendant tout un temps banni par des pratiques de zonage héritées du fonctionnalisme moderniste, représente un défi en termes de design urbain. L'équipe Canal doit donc convaincre les porteurs de projet de passer d'une production résidentielle, à une véritable réflexion sur la mixité à l'échelle de l'îlot à la fois plus complexe et plus difficilement rentabilisable. La recherche par le projet et l'appui de l'équipe Canal aux porteurs de projets peut permettre de trouver des solutions innovantes à ce nouveau défi. Cette négociation de la répartition des fonctions dans l'espace est également apparente à Tivoli, où le porteur, Citydev, construit un volet économique fort en parallèle au volet résidentiel. Selon lui, les deux se complètent et donnent une valeur ajoutée à l'urbanité.

Dans le cas de Griffintown à Montréal, l'engouement des promoteurs immobiliers s'est accéléré avec l'autorisation de la construction résidentielle sur plusieurs lots de ce territoire auparavant zonés « industriel ». La presque totalité des lots est maintenant zonée « mixte » et voit apparaître principalement des projets résidentiels de grands gabarits et très peu d'autres fonctions. Les pouvoirs publics, dans une tentative de rattrapage du développement privé, ont toutefois acheté du foncier pour y aménager des espaces publics. La répartition des pouvoirs entre la ville et l'arrondissement, ainsi que l'absence d'une vision d'ensemble en amont, semble avoir affecté le cadre bâti vers une typologie presque uniquement axée sur un tissu dense et résidentiel et un manque d'espaces et de services publics. S'ajoute à cela la stratégie d'inclusion du logement social qui, jusqu'à récemment, n'avait pas de portée réglementaire et qui vise maintenant la fabrication de la mixité sociale à l'échelle des opérations immobilières. En Île-de-France, le taux de logement social par commune est réglementé, avec un taux attendu de 30 %. Le projet des Docks offre ainsi une mixité sociale avec 40 % de logements sociaux construits dans la première phase et 20 % dans la seconde.

Finalement, à Lyon, on remarque que la concrétisation du projet de la Vallée de la Chimie dépend de l'implication des industriels au travers de l'Appel des 30. Au travers de ce mécanisme, les industriels ont mis du foncier à disposition de projets innovants. La mission tente donc de jumeler des porteurs de projets à ces industriels, qui conservent la maîtrise foncière. Contrairement à la situation de Bruxelles et Montréal, ce n'est donc pas, dans ce cas, la fonction résidentielle qui est la plus forte, mais bien les activités productives, ce qui a influencé la fabrication du paysage en un « paysage productif ». Le paysage contribue à la décontamination du sol et à la commercialisation de végétaux, dans le cadre de cycles productifs.

Les missions de design interviennent dans différentes phases du projet. Il s'agit d'une spécificité de l'approche collaborative et du plan guide par rapport au plan directeur.

### **EN PHASE D'IDENTIFICATION ET DE CONTEXTUALISATION DU PROJET**

En ce qui concerne la phase d'identification et de contextualisation du projet, il s'agit de :

- Révéler les potentiels d'un territoire, les pratiques quotidiennes, les perceptions, les appartenances, les identités ;
- Diagnostiquer les problèmes, identifier les chaînons manquants du système à différentes échelles ;
- Identifier à partir de la forme urbaine, de son occupation et appropriation, des problématiques spatiales, sociales, économiques ou institutionnelles.

On retrouve dans cette première phase comme outils à Bruxelles la mission de Chemetoff ainsi que l'adoption du Plan Canal. À Lyon, on retrouve l'adoption du plan-guide de la Vallée de la Chimie. Ces outils ont permis de révéler les potentiels du territoire, de le diagnostiquer et d'identifier ses activités, ses usagers, ses formes urbaines.

### **EN PHASE DE DÉMARRAGE ET DE PROGRAMMATION DU PROJET**

#### **Représenter visuellement des scénarios, débattre d'hypothèses de projets**

À Bruxelles, on retrouve le BKP (plan de qualité paysagère et une centrale de marchés) comme outil de cohérence de l'intervention urbaine. Il est d'ailleurs présent dans l'ensemble des phases de démarrage et de programmation du projet et de la planification et de montage de projet. On retrouve également comme outils : la recherche par le projet et la diversité d'écriture de projets liés à la pluralité d'architectes, d'urbanistes et de paysagistes impliqués.

#### **Communiquer une vision, expliquer les projets pluriels et leurs enjeux**

On remarque qu'à Bruxelles, l'utilisation d'images provenant d'une publication de type plan directeur n'a pas eu les mêmes effets pour le Plan Canal qu'à Tivoli. Alors qu'il a été difficile de mobiliser ce type d'information pour le Plan Canal et qu'il a créé des malentendus avec les propriétaires fonciers, il a eu un impact positif sur l'élaboration du projet de Tivoli.

#### **Désigner le(s) territoire(s) de projet et fixer les périmètres de l'intervention publique**

Les territoires d'intervention des projets montréalais sont bien définis et les limites de l'intervention publique également. À Griffintown, la Ville de Montréal produit une étude sur les lignes directrices des rues et des parcs, qui s'appliquera sur tout le domaine public du quartier à terme, notamment dans d'autres projets urbains. À Outremont, le cœur du projet s'est, d'abord inscrit dans une entente. Toutefois, dans un deuxième temps, la Ville a agrandi le territoire de sa réflexion, notamment pour répondre aux critiques formulées par les citoyens et la société civile, et elle a produit un PDUES pour étendre les effets positifs du redéveloppement sur l'ensemble des quartiers situés dans sa zone d'impact.

#### **Proposer et/ou expérimenter des configurations spatiales**

À Bruxelles, l'application de la nouvelle forme de mixité, la ZEMU, inscrite sur le plan réglementaire au PRAS, pousse les porteurs de projet ainsi que l'administration publique à repenser les formes et la nature des projets. La recherche par le projet est utilisée par l'équipe canal pour démontrer la faisabilité de cette nouvelle mixité à l'intérieur d'un même projet.

### Intégrer les démarches de projets et les procédures de mise en œuvre

Dans le projet du MIL Montréal, le promoteur, l'Université de Montréal a souhaité obtenir la certification LEED-AQ. La Ville de Montréal l'a accompagné dans ce processus en collaborant avec l'Université à l'atteinte des objectifs en prenant en compte les critères liés à l'aménagement du domaine public ainsi qu'à des critères d'encadrement du domaine privé, qui ne relève pas de l'Université de Montréal.

La labellisation fait l'objet d'une entente entre l'Université de Montréal et la Ville de Montréal fixant les objectifs et critères de qualité à respecter, principalement sur le plan énergétique, pour l'obtention de la certification LEED-AQ.

### En cours de projet

À Montréal, les scénarios ont été représentés par la nouvelle typologie des « rues habitées » développées dans le cadre du projet de Griffintown et par une charrette urbanistique en amont (« Ouvrir la voie ») et une occupation transitoire pour le site du MIL Montréal.

En ce qui concerne les rues habitées, il s'agit d'une initiative en cours de réalisation pour améliorer et répondre à des enjeux observés. Ceci montre que le processus de design peut accompagner le projet même en cours d'exécution notamment en observant sur le terrain, l'évolution des enjeux au fur et à mesure qu'il se construit et que l'espace est approprié par les usagers.

## LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE FONT ÉVOLUER LES FORMES URBAINES ET LES MÉTHODES DE CONCEPTION

Tous les projets analysés témoignent d'une évolution des formes urbaines, visant à intégrer les enjeux de développement durable et de résilience en termes de pollution des sols, gestion de l'eau, énergie, gestion des déchets, et de place de l'automobile.

La question de la gestion de l'eau occupe une part importante du design des espaces ouverts des deux projets montréalais. Alors qu'à Griffintown on met en place des bassins de rétention d'eau et qu'un parc « naturel » a été aménagé aux abords du canal pour absorber une partie de l'eau de pluie, le projet d'MIL Montréal a poussé le concept plus loin, avançant de façon progressive, îlot par îlot, en utilisant l'ensemble de l'espace public comme bassin de rétention naturel en jouant sur la perméabilité du sol et l'aménagement du mobilier. À Bruxelles, le projet Tivoli propose une gestion de l'eau par la récupération de l'eau de pluie pour des usages tels la buanderie et le nettoyage des communs ainsi que par un souci particulier apporté à l'imperméabilité des sols.

À Saint-Ouen, dans le projet des Docks, la question de l'eau était également primordiale : l'opération se situe sur de grands terrains plats en bord de Seine (risque d'inondation). La gestion de l'eau a donc été très réfléchie, la SEM s'étant appuyée sur des bureaux d'études spécialisés. Par exemple, il a été projeté une gestion alternative des eaux pluviales : celles-ci sont collectées pour chaque îlot par des systèmes de toitures-terrasses successives et de zones de stockage plantées en cœur d'îlot puis les eaux sont rejetées au niveau de la rue et recueillies dans des noues végétalisées pour être ensuite dirigées vers le bassin et le réseau hydraulique du grand Parc de 12 ha (utile également en cas de débordement de la Seine ou de remontée de nappes).

La question de la pollution des sols apparaît partout comme une variable importante des projets urbains. Elle exerce une incidence directe sur la programmation et le design.

Le niveau de pollution du sol n'est pas toujours connu à l'origine du projet. Quand c'est le cas, soit le type de pollution est tel qu'il impose un assainissement, soit il requiert, au moins, une évaluation des risques sur la santé humaine et les conditions de dissémination. Les facteurs de risque sont liés aux caractéristiques de la pollution (concentration, volume, profondeur), aux modes de transfert (sol/eau, type de sol, couverture du sol) et aux conditions prévues d'utilisation du terrain (occupation permanente ou temporaire, présence d'enfants, voisin, etc.). Le projet initial est souvent modifié en tenant compte de ces éléments. La gestion du risque peut aussi se traduire par une restriction des usages.

Les projets de Tivoli et de la Vallée de la Chimie portent une attention particulière à la question de l'énergie. L'ensemble du projet Tivoli est passif et 30 % sont zéro énergie grâce à la production d'énergie par des panneaux solaires sur les toits. À cette production d'électricité s'ajoute un système de chauffage urbain. À

une échelle bien plus grande, la Vallée de la Chimie s'intéresse également à l'énergie, mais également de la gestion des déchets au travers de l'usine énergétique métropolitaine. Il s'agit d'une usine de traitement et de valorisation énergétique de déchets qui alimente un réseau de chaleur urbain et d'autre part d'un déploiement photovoltaïque.

Le cas du quartier des Docks à Saint-Ouen est particulièrement révélateur de la manière dont les enjeux du développement durable ont fait évoluer tant les formes urbaines que les méthodes de design.



## PRATIQUE # 22

LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---



## PRATIQUE # 23

LES ENTENTES DE DÉVELOPPEMENT ET LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (LABÉLISATION)

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

### CONCLUSION

On remarquera que le design ne crée pas en soi de nouvelles dynamiques; il conforte et donne sens à des dynamiques émergentes comme le maintien ou le retour des activités économiques en ville, la densification résidentielle, la consolidation d'une trame paysagère, etc.

Le design est l'un des éléments pouvant favoriser l'adhésion des parties prenantes à un projet de territoire dans la mesure où il touche concrètement à l'aménagement et à la définition des espaces ouverts et du cadre bâti. Toutefois, il faut que ce territoire atteigne un certain « seuil de transformation » à partir duquel les potentiels sont révélés pour qu'une dynamique de projet de territoire puisse émerger.

Ce seuil de transformation se traduit par le réinvestissement du territoire par le secteur privé à partir d'un certain nombre de projets structurants ou par des dynamiques plus diffuses comme à titre d'exemple, la gentrification résidentielle et commerciale. C'est dans ce contexte que la mobilisation des acteurs privés, publics et communautaires en faveur d'une évolution plus cohérente du territoire trouve sa place. Les pouvoirs publics jouent aujourd'hui plus souvent un rôle d'accompagnateur plutôt que d'initiateur dans les projets analysés dans les quatre métropoles.

Ceci va de pair avec un processus de reconnaissance politique de la part des pouvoirs publics quant au besoin et à la pertinence d'accompagner des dynamiques sociales et économiques émergentes en faveur des intérêts de la collectivité.

En ce sens, les nouveaux dispositifs comme les plans guides, les concours et les charrettes sont autant des outils d'innovation et d'ouverture au processus de planification urbaine en direction de la société civile et de la population que l'expression d'un affaiblissement des pouvoirs publics dans leur capacité à intervenir dans un contexte de restrictions budgétaires, de raréfaction du foncier, de contraintes environnementales et de complexification des enjeux sociaux et économiques touchant au développement des territoires.



# PARTICIPATION

## LA PARTICIPATION CITOYENNE RECOUVRE DES PRATIQUES MULTIPLES

Il ressort des échanges entre les quatre métropoles que le terme de participation citoyenne recouvre des pratiques multiples qui correspondent à trois catégories de motivations :

- La participation comme outil de démocratisation des dispositifs de projet urbain ;
- La participation à la coproduction et à la gestion de biens ou services constitutifs de l'écosystème de projet ;
- La construction d'une identité sociale et d'une solidarité sociale ou économique.

## LA PARTICIPATION COMME OUTIL DE DÉMOCRATISATION DES DISPOSITIFS DE PROJET

Les questions de participation rejoignent celles de la gouvernance. L'analyse transversale des projets met en évidence une recherche de démocratisation des dispositifs qui s'opère selon deux axes :

- L'introduction dans le dispositif de décision selon des logiques tantôt top-down, tantôt bottom-up, de modalités d'information, de consultation, de concertation, de débat public ou de cocréation ;
- La mobilisation d'organisations de la société civile en tant que leviers, révélateurs de contre-pouvoirs (résistances) ou du secteur de l'économie sociale en tant que relais (technique, politique, pédagogique) de la maîtrise d'ouvrage.



### PRATIQUE # 18

L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (OCPM)

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

Par ailleurs, durant les échanges, la distinction a été faite entre la participation imposée (par les lois) ou souhaitée (par les pouvoirs publics ou la société civile (résistances)). On constate que souvent la participation souhaitée apporte beaucoup plus que la concertation imposée. Notamment, cela s'observe sur les questions de conservation du patrimoine. Un parallèle peut être fait avec les questions de gouvernance par l'appui qui peut provenir des associations et des mouvements citoyens pour faire pression sur le politique.

---



### PRATIQUE # 03

LES OCCUPATIONS TEMPORAIRES

LIEU

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

---



### PRATIQUE # 27

RÔLE ET PORTÉE DE LA CONCERTATION

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

## LA PARTICIPATION À LA COPRODUCTION ET À LA GESTION DE BIENS OU SERVICES CONSTITUTIFS DE L'ÉCOSYSTÈME DE PROJET

Sur le deuxième axe, la société civile participe directement en tant que partenaire, et par le biais de prestations marchandes ou non marchandes, à la coproduction de biens ou services constitutifs du système de projet. La participation devient ici comme un facteur de coproduction opérationnelle ou une modalité de gestion urbaine de proximité.



### PRATIQUE # 05

ORGANISATION DES MIXITÉS DU LOGEMENT

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[B] TIVOLI



### PRATIQUE # 20

LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

## LA PARTICIPATION COMME DÉMARCHE DE CONSTRUCTION SOCIALE ET SOLIDAIRE

La participation s'assimile à une forme de travail culturel visant à créer les conditions d'un dialogue collectif et à faciliter l'appropriation sociale du projet. Elle peut s'inscrire dans des logiques top-down, sous forme de dispositifs d'information du public, ou dans des stratégies bottom-up d'éducation collective.

Concrètement, cela peut passer directement par la création de lieux dédiés à informer sur les projets urbains et leur réalisation au sein des territoires de projet ou de manière détournée à travers des dispositifs de financement de projets ou de lieux culturels qui organise le débat autour des projets en cours.



### PRATIQUE # 06

ASPECTS TECHNIQUES DE DURABILITÉ

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[B] TIVOLI



### PRATIQUE # 13

DES SERVICES INNOVANTS

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[C] GERLAND



### PRATIQUE # 27

RÔLE ET PORTÉE DE LA CONCERTATION

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

Quelle que soit la perspective adoptée, la participation introduit dans les dispositifs de projets urbains une tension entre deux logiques : celle du marché économique et de l'usage. Cette tension n'est pas constante, mais varie en fonction des enjeux et des conditions associées à chaque étape du cycle de projet.

On observe dans la plupart des cas (Saint-Ouen, Tivoli, Gerland, Outremont et ses abords) des tentatives visant à instaurer un vrai dialogue entre les parties prenantes et à aller au – delà des conditions d'information, de publicité et de concertation prescrites par la loi. Ces tentatives sont souvent innovantes sur le plan méthodologique. Au bout du compte, on observe cependant que le processus de programmation et de montage opérationnel de projet subordonne souvent encore la question des usages et de la qualité des espaces à la logique économique du marché. En témoignent les difficultés récurrentes que les projets rencontrent pour intégrer dans le programme, des équipements ou des espaces non rentables sur le plan économique.

Les échanges entre les quatre métropoles ont aussi confirmé qu'une fois qu'un programme est adopté et que le cadre de financement est fixé, il devient difficile et souvent jugé peu opportun d'en changer ou de le faire évoluer. En phase opérationnelle, les conditions liées à la logique de transaction économique (confidentialité de certaines opérations, rentabilité des investissements, etc.) provoquent une fermeture presque naturelle du dispositif de participation et une internationalisation des circuits de la décision.

Dans ce contexte globalement problématique, trois pratiques ont éveillé plus particulièrement l'attention du groupe quant à leur capacité de changer les conditions du rapport entre logique d'usage et logique de marché.

La première est l'expérience de l'OCPM à Montréal, un organisme tiers mandaté pour tenir les consultations publiques concernant la plupart des grands projets urbains, voire pour tenir des consultations publiques sur des sujets à l'initiative des citoyens (droit d'initiative).

---

→ **PRATIQUE # 18**  
L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

LIEU **VILLE DE MONTRÉAL**

---

La seconde est le recours aux différents labels du développement durable qui permet quelquefois aux opérateurs publics d'élever les exigences réglementaires en matière de consultation citoyenne.

La troisième est liée à ce qu'on commence à appeler l'urbanisme « temporaire » ou « transitoire ». L'occupation temporaire ou transitoire de certains lieux, observée à Bruxelles, à Lyon et à Montréal, permet également d'autres variations inédites du rapport entre logique économique de marché et logique d'usages. Elle permet d'activer des espaces délaissés et d'introduire une temporalité nouvelle dans les cycles de projets. Ces mécanismes d'appropriation sont des moyens pour la société civile de s'approprier les entre-deux temporels et spatiaux de la ville. Pour les occupants, ils sont l'occasion de générer des dynamiques citoyennes, de développer des activités qui, pour des raisons financières ou de disponibilité d'espaces, ne trouvent pas leur place ailleurs dans la ville et, parfois, d'avoir un impact sur les projets à venir (Young – Laboratoire transitoire à Montréal).

Dans certains cas, ces espaces sont aussi l'occasion pour la société civile d'inventer des projets en réponse à certains enjeux comme la transition écologique. Pour les propriétaires du lieu, cette occupation constitue une opportunité de valoriser le site, de diminuer les coûts d'entretien et d'entamer une démarche de changement d'image sans avoir à attendre la matérialisation du projet.

Le plus souvent, l'occupation temporaire ou transitoire n'a pas d'incidence sur la programmation du projet à long terme. Certains cas ont cependant été évoqués à Bruxelles et Montréal notamment, où les revendications portées par les mouvements citoyens ont influencé de manière significative la programmation du projet et joué un rôle dans la préservation des espaces publics et la définition de la qualité de l'espace urbain. Un des enjeux de l'urbanisme temporaire est l'aménagement d'une continuité des usages, dans une perspective où les usages du site permettent de préfigurer et de tester en coproduction des formules de mixité programmatique ou des configurations spatiales spécifiques.



## PRATIQUE # 03

LES OCCUPATIONS TEMPORAIRES

LIEU

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE



## PRATIQUE # 14

URBANISME TRANSITOIRE

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[C] GERLAND



## PRATIQUE # 19

L'URBANISME TRANSITOIRE: LES PROJETS YOUNG ET LE VIRAGE

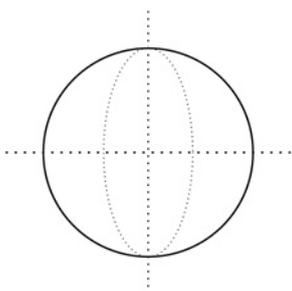
LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

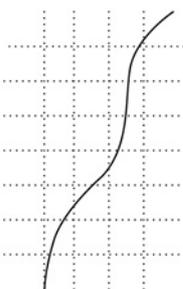
### ÉCHELLES ET OBJETS DE LA PARTICIPATION

Les conditions de la participation ne dépendent pas seulement de l'évolution du rapport entre logique économique et logique d'usage aux différentes étapes du cycle temporel de projet. Elles varient aussi en fonction de la nature des enjeux, de l'extension spatiale de l'intervention et de l'horizon temporel du projet de transformation dont il est question.

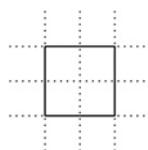
#### LA DIVERSITÉ DES ÉCHELLES ET DES OBJETS DE LA PARTICIPATION CITOYENNE



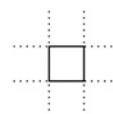
La planète,  
La transition écologique



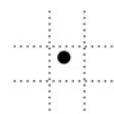
Le grand territoire,  
Approche transversale  
et multiscale



Le quartier,  
Les formes urbaines



Le site,  
Les formes foncières



Les objet,  
Les usages

Les processus de participation sont souvent différents selon que le projet vise la régénération de quartiers habités dans la ville dense ou la reconfiguration de grandes friches industrielles, portuaires, militaires ou hospitalières vides d'habitants. Comme on l'a vu pour Gerland à Lyon, pour les abords d'Outremont à Montréal ou pour les quartiers bruxellois faisant l'objet de contrat de rénovation urbaine, les projets dans les quartiers déjà habités sont plus propices au développement des démarches participatives telles que le diagnostic partagé ou le co-design d'équipements et d'espaces publics. Elles mobilisent en effet plus facilement des groupes de citoyens déjà constitués.

Dans les projets sur les brownfields vides d'habitants, la taille, la durée, l'importance des enjeux économiques et financiers et le fait de ne pas connaître les futurs habitants sont autant de facteurs qui ne favorisent pas les processus de co-conception. Les acteurs de la participation sont alors des habitants de quartiers riverains ou de simples citoyens – souvent militants et venus d'ailleurs – qui se mobilisent sur des enjeux de protection du patrimoine, de défenses des espaces ouverts contre la densification par le bâti, ou la promotion de nouvelles formes d'espaces publics.

Ce qui vient d'être dit n'est toutefois pas une vérité absolue: pour les Docks de Saint-Ouen il y a eu les deux cas de figure: les habitants du secteur se sont mobilisés dans le projet pour notamment maintenir les jardins partagés, tandis que les habitants à venir ont créé une association « mon voisin les Docks » pour suivre le projet, échanger entre eux et avec les aménageurs/promoteurs.

Durant les échanges il est apparu difficile de prendre en compte les enjeux supra locaux dans les processus de participation. Sur cette question, un organisme indépendant des pouvoirs politiques et administratifs a l'avantage de pouvoir assurer la transparence et dispose d'outils pour élever le débat au-delà des préoccupations locales.



## PRATIQUE # 18

L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

### LA PARTICIPATION COMME FORME DE MOBILISATION SUR LES ENJEUX PLANÉTAIRES

Les pratiques observées de participation relaient souvent des demandes collectives ou sociales par rapport aux enjeux planétaires: énergie, réchauffement climatique, environnement, mobilité, alimentation, migrations, démocratie mondiale.

Sur ces enjeux, la participation s'exprime à nouveau sous des formes très diverses. De manière générale, on observe que les gens se mobilisent facilement sur des enjeux très pratiques et concrets, comme la gestion des déchets, la production alimentaire, les économies d'énergie ou la recherche d'alternatives à la voiture individuelle. Comme l'ont montré les visites de Gerland (Follement Gerland) ou de Tivoli, ces mobilisations sont surtout envisageables quand le projet est construit et mis en usage. Elles s'apparentent à des formes de gestion partagée. D'autres mobilisations peuvent prendre des formes plus conflictuelles: l'équipe de Bruxelles a par exemple expliqué comment un groupe d'habitants des quartiers riverains du canal avait organisé une occupation du site du monument au travail pour revendiquer la réalisation d'un parc à cet endroit, et comment cette lutte avait finalement réussi à faire intégrer cette revendication dans la programmation.

Sur les enjeux du développement durable, on a aussi fait état de dispositifs d'observation, de veille, d'évaluation ou de débat critique sur les projets portés par des groupes activistes de la société civile (comme Inter Environnement Bruxelles, l'ARAU ou l'Observatoire du piétonnier à Bruxelles), par le milieu de la recherche (comme Metrolab.Brussels) ou par d'autres acteurs culturels (comme Virage à Montréal). Ces initiatives ont pour point commun de chercher l'interaction dynamique entre la société civile, les opérateurs de projets et les milieux de la recherche et de promouvoir une réflexion transversale et multiscalaire.

### LA SPÉCIFICITÉ DE LA PARTICIPATION À L'ÉCHELLE DES GRANDS TERRITOIRES

Un point commun aux quatre métropoles est la recherche d'outils publics permettant de développer une vision stratégique d'ensemble sur la transformation de grands territoires.

Dans certains cas, cette vision d'ensemble se fait en amont du projet: la vallée de la chimie à Lyon et le territoire du Canal à Bruxelles. Dans d'autres cas, elle s'impose comme une condition de réussite en cours de projet en créant des liens stratégiques avec l'environnement: Outremont et ses abords, Gerland.

Pour assurer l'information et l'appropriation de ces grandes visions stratégiques par l'ensemble des acteurs, les villes mettent en place des dispositifs participatifs, dont les objectifs, les publics, les formats, les méthodes d'animation et les produits ont souvent peu de choses en commun avec les démarches participatives mises en œuvre à l'échelle de proximité.



## PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS  
ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 10

LE PLAN-GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---



## PRATIQUE # 11

L'APPEL DES 30

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---



## PRATIQUE # 21

LA CHARRETTE URBANISTIQUE "OUVRIR LA VOIE" ET LE PDUES

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

### LA PARTICIPATION À L'ÉCHELLE DE L'UNITÉ DE VOISINAGE OU DU QUARTIER INCLUANT LE SITE D'OPÉRATION

C'est surtout à l'échelle du voisinage, du quartier ou du projet qu'on voit s'instaurer les dispositifs de gestion partagée ou de coproduction évoqués plus haut. Leur enjeu est de permettre aux habitants de s'impliquer dans l'organisation de la vie locale tout en participant à la coproduction de services de proximité (conciergerie, cafés, laverie, garderie, potagers collectifs, etc.).

Ce sont souvent des dispositifs qui apparaissent à la fin du cycle de projet comme le souligne un intervenant lyonnais : « ce type de participation commence souvent là où le rôle de l'aménageur se termine ». Les expériences de Community Land Trust CLT et d'habitat groupé à Tivoli, où la mobilisation habitante s'opère quasiment dès la première étape du cycle de projet, font de ce point de vue caractère d'exception.

D'autres expériences notables du point de vue de la temporalité des dispositifs participatifs sont les « conseils de quartier » mis en place à Lyon ou les « quartiers durables citoyens » subventionnés par la Région bruxelloise.

---



## PRATIQUE # 05

ORGANISATION DES MIXITÉS DU LOGEMENT

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[B] TIVOLI

---

À l'échelle du site, les démarches de participation se distinguent encore selon qu'elles concernent des espaces publics (parcs et jardins publics, voiries et cheminements), des équipements publics (équipements et infrastructures de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets, équipements de services publics) ou la production et la gestion sociale de collectifs de logement

---

## TROIS DEGRÉS DE PARTICIPATION

Nous pouvons, suite à nos échanges, distinguer six catégories de pratiques, qu'on peut regrouper deux à deux par degré d'implication du citoyen dans le processus de décision.

### DE L'INFORMATION À LA CONSULTATION

Le premier degré concerne les modalités minimales de la participation :

- Information : les citoyens et les autres acteurs concernés reçoivent de l'information sur les projets en cours, mais ne peuvent pas donner leur avis.
- Consultation : des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux citoyens et aux autres acteurs concernés d'exprimer leur opinion sur le projet, mais ne garantissent pas la prise en compte des commentaires formulés.

On trouve à ce niveau les pratiques intégrées dans tous les projets pour répondre, entre autres, aux conditions légales d'information, de publicité et de concertation prescrites par les lois en matière d'obtention des permis d'urbanisme et/ou d'environnement.

Comme on l'a dit plus haut, les pratiques inspirantes à ce stade sont l'OPCM à Montréal et la certification « Quartiers durables » à Saint-Ouen, qui changent effectivement les conditions en matière d'information et de consultation du public.

### DE LA CONCERTATION À LA CO-CRÉATION

Le deuxième degré concerne l'implication des citoyens dans les processus de décision en amont des phases de conception des projets :

- Concertation : quelques citoyens et acteurs concernés sont admis dans les processus de décision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.
- Co-création : la prise de décision se fait au travers d'une collaboration entre les pouvoirs publics et les citoyens, mais la maîtrise d'ouvrage reste sous contrôle des pouvoirs publics.

En matière de concertation, le diagnostic partagé semble être devenu pratique courante. Il se concentre principalement dans les phases du cycle de projet où il s'agit de révéler les pratiques quotidiennes, les appartenances, les identités, de faire état des perceptions, ou d'identifier des problématiques spatiales, sociales, économiques ou institutionnelles.

En matière de co-création, on pointera notamment ici la démarche suivie pour l'établissement de la stratégie d'intervention sur les territoires du Canal à Bruxelles et les démarches de co-design des projets de parc à Outremont. Pour Outremont, on notera l'effet d'incitation et d'encadrement méthodologique exercé par le PDUES qui a permis d'intégrer le site de projet Outremont et les quartiers environnants dans une même vision stratégique intégrant les cinq parcs.

---

→ **PRATIQUE # 20**  
LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS

LIEU **VILLE DE MONTRÉAL**

---

## DE LA REVENDICATION À L'EMPOWERMENT

Le troisième degré intègre la figure de la revendication, dans laquelle des groupes de citoyens adressent à la structure de gouvernance mise en place et/ou à l'administration publique concernée des demandes collectives d'espaces ou de programmes qui ne sont pas prévus au départ. Il contient également les pratiques d'empowerment, qui permettent à des collectifs citoyens de s'instituer et d'apprendre par l'expérience comment gérer de manière autonome un équipement ou un quartier.

L'expérience de Community Land Trust (CLT) à Bruxelles qui inclut la revendication, la coproduction et de l'empowerment relève de cette catégorie, de même que certaines pratiques d'urbanisme temporaires et transitoire.

---

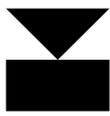
→	<b>PRATIQUE # 05</b> ORGANISATION DES MIXITÉS DU LOGEMENT
LIEU MONOGRAPHIE	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE [B] TIVOLI
→	<b>PRATIQUE # 19</b> L'URBANISME TRANSITOIRE: LES PROJETS YOUNG ET LE VIRAGE
LIEU	VILLE DE MONTRÉAL

---

## L'IMBRICATION DES PRATIQUES

Les échanges ont clairement montré que les différentes pratiques envisagées ci-dessus ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent parfaitement coexister ou se succéder aux différentes étapes d'un cycle de projet.

Par ailleurs, les échanges ont fait apparaître une lacune dans les outils d'urbanisme et les systèmes de planification liée à la prise en compte du vécu du projet et la possibilité de procéder à une rétroaction. Notamment pour les projets de grandes ampleurs qui s'étalent sur de longues temporalités, la rigidité du processus de prise de décision n'offre pas la possibilité de mettre en place des études sociologiques ou anthropologiques capables d'évaluer le vécu des premières phases du projet et d'intégrer cette analyse dans les phases suivantes.



# MONTAGE

## DES MÉCANISMES D'URBANISME NÉGOCIÉ DE PLUS EN PLUS PRÉSENTS DANS LE MONTAGE DES OPÉRATIONS

Les métropoles sont amenées à expérimenter des mécanismes d'urbanisme négocié de plus en plus diversifiés et complexes pour entreprendre et mener à bien de grands projets urbains, et cela, en raison de plusieurs facteurs combinés.

### LE CONTEXTE DE GRAND PROJET URBAIN, COMBINÉ À L'ÉLEVATION DU NIVEAU D'EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ET PROGRAMMATIQUES GÈNÈRE UN PLUS GRAND RECOURS AUX MÉCANISMES D'URBANISME NÉGOCIÉ

Les grands projets urbains impliquent le plus souvent une part importante de renouvellement urbain qui pèse sur les budgets d'aménagement et d'opération en raison de besoins d'intervention préalable pour rendre le foncier cessible ou constructible (dépollution, démolition, etc.). La rareté foncière et l'annonce d'un grand projet sont autant d'éléments qui réduisent les possibilités de maîtrise foncière publique. Par ailleurs, les coûts de construction sont de plus en plus élevés en raison de la complexification des exigences réglementaires et normatives (vers plus de performances énergétiques et d'exigences en matière de qualité des constructions et aménagements), mais aussi, programmatiques (notamment la mixité sociale, intergénérationnelle, parties communes à usages de plus en plus diversifiés). Cette complexification du niveau d'exigences implique une ingénierie de projet toujours plus forte. Enfin, le contexte de moindres capacités de financement des acteurs publics oblige à cibler davantage les dépenses tout en assurant l'intérêt public.

### L'URBANISME NÉGOCIÉ, UN FACTEUR D'AGILITÉ DE LA FABRIQUE DE LA VILLE, DANS LE TEMPS LONG DES PROJETS

Les grands projets urbains, par définition, se développent sur des emprises urbaines vastes et déjà urbanisées. Le temps de production de la ville ou du projet est particulièrement long en raison de la complexité des procédures et de la multiplication des règles d'urbanisme. De plus, les grands projets urbains s'inscrivent souvent dans une gouvernance multiniveau (métropole ou région, ville(s), arrondissement(s)) avec des processus de validation et de prise de décision de longue durée. Ce temps long rend plus vulnérable la programmation urbaine définie au démarrage du projet. En effet, le temps des investissements financiers des opérateurs privés s'inscrit le plus souvent dans un mouvement rapide. Or, les évolutions macro-économiques ou juridiques et réglementaires sont courantes (politiques fiscales supra, conditions d'emprunt, compétition entre les entreprises). Par conséquent, la programmation urbaine préalable doit intégrer une certaine résilience du projet pour tenir compte du « temps long » nécessaire à la fabrique de la ville. Le grand projet urbain doit anticiper d'éventuels besoins d'adaptations programmatiques. Ceci implique un processus d'élaboration du projet souple, et cela, à plusieurs étapes de réalisation du projet.

Le plus petit dénominateur commun consiste en un plan-guide ou masterplan (schéma directeur) qui fixe les principes d'aménagement, programmatiques et d'architecture communs au quartier sans en prévoir le dessin précis par îlot. Il s'agit de définir les principes d'aménagement des espaces publics et de circulations ainsi que les conditions de dessertes tous modes et les objectifs de fonctionnement. En somme, il s'agit de prévoir la continuité des grands objectifs et la flexibilité des réponses possibles dans la mise en œuvre.



## PRATIQUE # 10

LE PLAN-GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

## L'URBANISME NÉGOCIÉ PREND DES FORMES VARIÉES ET ADAPTÉES AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROJET

Les porteurs de grands projets urbains sont amenés à innover tant sur le plan programmatique qu'opérationnel.

### EN AMONT DU PROJET, LA DÉFINITION D'UN CADRE COMMUN FORT DANS SES AMBITIONS STRATÉGIQUES ET SOUPLES DANS LA TRADUCTION FORMELLE: LE PLAN-GUIDE ET LES AUTRES DOCUMENTS DE PLANIFICATION

L'urbanisme négocié nécessite un cadre commun du projet d'ensemble fort pour garantir la cohérence d'ensemble tel que les plans guide. Ces documents permettent de définir les grandes lignes du « projet de territoire ». Plus flexibles que les instruments traditionnels de réglementation, ces mécanismes fixent l'évolution des projets dans le temps.



#### PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL: PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL



#### PRATIQUE # 10

LE PLAN-GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE



#### PRATIQUE # 21

LA CHARRETTE URBANISTIQUE "OUVRIR LA VOIE" ET LE PDUES

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

### EN MODE OPÉRATIONNEL DE LA CONDUITE DU PROJET, LA CAPACITÉ D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE PROJET SUR UNE OPÉRATION DONNÉE VARIE EN FONCTION DES MÉCANISMES D'URBANISME NÉGOCIÉ ACTIVÉS

L'urbanisme négocié peut permettre, en échange de « droits à construire », le prélèvement en actes, en travaux ou en argent de charges d'urbanisme (parc, espace public, voirie, logement social et abordable, etc.). À Montréal, la procédure « d'entente » permet d'influer sur le projet si celui-ci n'est pas conforme à la réglementation en vigueur et d'assurer une certaine qualité urbaine et le respect de certaines balises. À Lyon, dans le cadre du projet Vallée de la Chimie, préalablement à toute modification du plan d'urbanisme et/ou à toute émission de permis, un promoteur ou opérateur doit procéder à un travail de co-construction avec l'équipe projet.



#### PRATIQUE # 15

LE PROJET URBAIN PARTENARIAL (PUP)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[C] GERLAND



## PRATIQUE # 23

LES ENTENTES DE DÉVELOPPEMENT ET LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (LABÉLISATION)

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

**LES MÉCANISMES D'URBANISME NÉGOCIÉ NE CONSTITUENT  
PENDANT PAS UNE RECETTE MIRACLE**

L'utilisation conjointe des mécanismes d'urbanisme négocié et des instruments traditionnels d'urbanisme augmente le niveau de complexité du projet, les délais et peut agir comme un facteur aggravant de risque juridique, comme à Bruxelles et Lyon. Par ailleurs, le redéveloppement de sites occupés, avec des enjeux de dépollutions notamment, peut limiter les marges de négociations de certaines opérations, notamment à Lyon. Enfin, tel que mentionné précédemment, l'urbanisme négocié peut, une fois «conclu», figer le projet et sa capacité d'évolution dans le temps pour s'adapter à de nouvelles réalités.

---



## PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL: PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 10

LE PLAN-GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---

**SI L'URBANISME NÉGOCIÉ PEUT CONSTITUER UNE VARIABLE  
D'AJUSTEMENT PROGRAMMATIQUE ET QUALITATIF DU PROJET, LE BILAN  
D'AMÉNAGEMENT DU PROJET D'ENSEMBLE DOIT RESTER MAÎTRISÉ**

Le cycle de gestion des projets urbains et la notion de retour sur l'investissement à Montréal sont des dispositifs d'analyse des projets qui aident à la décision pour définir les marges de négociation sur les éléments de programme à développer. Cette méthode constitue une innovation qui permet de sécuriser les bilans d'aménagement des grands projets urbains.

**LA MAÎTRISE DU FONCIER INFLUENCE DIRECTEMENT LE CHOIX DU MONTAGE DE PROJET (ZAC, SEM, ENTENTE)**

La capacité de négociation est variable selon le niveau de maîtrise préalable du foncier. L'absence de maîtrise foncière ne permet pas de faire des cahiers des charges avec un haut niveau d'exigence ou d'innovation. L'absence de maîtrise foncière y compris sur le plan réglementaire et pas seulement sur le plan de la domania- lité, est un facteur d'inflation foncière, notamment à l'annonce du grand projet surtout quand celui-ci s'étale sur un temps long influant notamment dans les degrés de participation de la société civile.

L'inflation peut avoir des impacts directs sur le contenu programmatique des projets à l'exemple de Bruxelles. Sans supprimer le risque d'inflation, la puissance publique peut augmenter quantitativement son domaine et être donc plus exigeante dans la négociation. Les outils réglementaires ont été adaptés pour permettre la mixité et, dans certains cas, obliger la conservation d'espaces industriels. Les nouvelles concessions, signées sur les terrains appartenant au Port, possèdent une clause obligeant le promoteur à travailler avec l'Équipe Canal.



**PRATIQUE # 01**

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

La maîtrise du foncier joue également un rôle important dans la qualité des espaces et des équipements publics pressentis dans le projet puisque les gains réalisés par la vente de terrains à des fins résidentielles ou à d'autres fins peuvent y être réinvestis, en tout ou en partie. À défaut d'une bonne maîtrise du foncier, cette qualité repose, en grande partie, sur des outils d'urbanisme négociés ou des partenariats publics-privés forts dans un contexte de contrôle des dépenses publiques.



**PRATIQUE # 23**

LES ENTENTES DE DÉVELOPPEMENT ET LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (LABÉLISATION)

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

Dans le cadre d'une opération sur foncier maîtrisé, la collectivité peut fixer la charge foncière nécessaire à l'équilibrage du bilan financier et négocier avec les opérateurs le contenu programmatique et la qualité architecturale et urbaine à développer. Dans le cadre d'opérations réalisées sur foncier privé, c'est le cadre réglementaire du document du droit des sols (règles générales de la zone ou spécifiques de la zone OAP à Lyon)

**LES INVESTISSEMENTS PUBLICS (MONÉTAIRES OU EN RESSOURCES HUMAINES) RESTENT UN LEVIER NÉCESSAIRE DANS LES GRANDS PROJETS URBAINS**

**LES ÉQUIPEMENTS PUBLICS, NOTAMMENT SCOLAIRES, APPARAISSENT COMME LE PARENT PAUVRE DE LA VILLE COPRODUITE**

Le coût d'acquisition foncière reste très élevé quel que soit la destination du sol et rend compliqué le financement de ces équipements dans les secteurs de grands projets sans maîtrise foncière préalable. La spéculation et les délais d'acquisitions accentuent cette complexité. Ceci s'observe particulièrement à Montréal dans le cadre du projet de Griffintown. À cela s'ajoute le fait que les maîtres d'ouvrage des équipements scolaires ne sont pas les maîtres d'ouvrage du projet urbain. Le plan d'investissement du développement des équipements scolaires porté par les Commissions scolaires (forme de gouvernement local qui gère l'enseignement préscolaire, primaire, secondaire) peut ainsi ne pas atteindre les objectifs de développement urbain porté par la ville.

À Paris, le choix du montage en ZAC du projet des Docks rendu possible en raison de l'importante maîtrise foncière publique, est un outil qui anticipe le besoin en équipement et le financement associé par la taxe locale d'équipement. Le PUP permet aussi un financement des équipements publics en lien avec l'opération, mais il s'agit d'une participation partielle. Le remboursement de la réalisation de l'équipement repose, le plus souvent, sur plusieurs opérations en PUP et nécessite un investissement minimum de la collectivité.

À Montréal, il est à noter qu'un nouvel outil réglementaire – la stratégie d'inclusion – permettra également de financer une partie du logement social et abordable.

**LES FONDS PUBLICS FAVORISENT L'INNOVATION OU LA CONCEPTION DE PROJET NOVATEUR**

C'est le cas notamment à Bruxelles où l'implantation d'une banque d'heures peut diminuer les délais lorsqu'il s'agit de conception d'un espace public.



**PRATIQUE # 02**

LE PLAN DE QUALITÉ PAYSAGÈRE (BKP) ET LA CENTRALE DE MARCHÉ

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

À Lyon, pour maintenir l'artisanat en ville, il apparaîtrait nécessaire de recourir à un subside public à la manière du financement du logement social en France.

Par ailleurs, dans le temps long des projets, il peut s'avérer intéressant de mettre en place des mécanismes pour développer de l'urbanisme temporaire ou permettre l'occupation temporaire des espaces pour donner ou maintenir la vie dans le quartier ou de préfigurer des nouveaux usages.



**PRATIQUE # 19**

L'URBANISME TRANSITOIRE: LES PROJETS YOUNG ET LE VIRAGE

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

**L'INNOVATION OU LA CONCEPTION DE PROJET NOVATEUR PEUT  
AUSSI ÊTRE PORTÉE PAR UN OPÉRATEUR PRIVÉ**

À Lyon, le quartier Gerland par sa taille crée un effet vitrine pour les opérateurs qui réalisent des opérations. Et si leur bilan financier le permet, notamment par une maîtrise foncière préalable, alors l'opérateur privé pourra développer une qualité de construction ou de services associés au bon fonctionnement particulièrement en pointe. C'est le cas par exemple de l'opération Follement Gerland à Lyon qui développe un niveau de services mutualisé exceptionnel par rapport aux pratiques habituelles. Toutefois, l'action publique reste importante par un haut niveau d'ingénierie d'accompagnement et de suivi du projet mis en place.



## PRATIQUE # 13

DES SERVICES INNOVANTS

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[C] GERLAND

---



# GOUVERNANCE

## LA GOUVERNANCE DES PROJETS URBAINS S'INSCRIT DANS UN PROCESSUS DE DÉCISION DE PLUS EN PLUS TRANSVERSAL

La complexité des projets (en termes d'enjeux, de montage opérationnel, de financement, de maîtrise du foncier, etc.) entraîne, de plus en plus, la mise en place d'une gouvernance dite « transversale ». Cette transversalité serait source d'innovation dans la façon de penser les différentes étapes conduisant à l'élaboration et à la réalisation d'un projet urbain. Si, dans certains cas, cette transversalité regroupe principalement des administrations publiques, elle peut également impliquer les propriétaires fonciers.



### PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL



### PRATIQUE # 11

L'APPEL DES 30

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE



### PRATIQUE # 24

LE COMITÉ DE GOUVERNANCE

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

Toutefois, cette transversalité ne se met pas automatiquement en place et son maintien est souvent consommateur de temps et de ressources, entre autres pour l'organisation des réunions et des suivis nécessaires à la prise de décision, et ce, même lorsqu'une équipe dédiée gère directement une partie du projet. À l'intérieur des administrations, le fait d'identifier le projet comme une démarche d'exception (comme un « projet pilote ») permet quelquefois de faciliter les collaborations en donnant un « espace de liberté » dans l'identification des enjeux et des réponses à apporter. Cela semble notamment être le cas pour les deux projets de Montréal (Griffintown, Outremont et ses abords).

Cette notion de « projet pilote » devient ainsi un vecteur d'innovation puisqu'elle permet un certain décloisonnement entre les services et les administrations. Indirectement, le recours à cette notion met toutefois en relief les lacunes ou les carences qui peuvent exister en matière de gouvernance et de gestion de projets. Les difficultés rencontrées dans certains projets peuvent néanmoins permettre de réfléchir au processus de décision et conduire une administration à mettre en place un nouveau processus.



### PRATIQUE # 17

LE CYCLE DE GESTION DES PROJETS URBAINS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

Cette gouvernance transversale s'appuie sur des instruments d'urbanisme traditionnels comme des masters plans et des schémas directeurs ou des cahiers des charges, mais également sur des mécanismes d'urbanisme négocié comme les ententes de développement et les chartes de partenariat. Cette transversalité de la gouvernance évolue et se transforme à chacune des étapes du projet, et ce, en fonction des besoins considérés. Nous reviendrons plus loin sur ces différentes étapes.



## PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL: PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 10

LE PLAN-GUIDE 2030 (ET LE PRTT)

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---



## PRATIQUE # 11

L'APPEL DES 30

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---



## PRATIQUE # 23

LES ENTENTES DE DÉVELOPPEMENT ET LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (LABÉLISATION)

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---



## PRATIQUE # 29

ÉVOLUTION DU PROJET PORTE PAR LA SEM

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

### LA COMPLEXITÉ DES PROJETS URBAINS DEMANDE LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE FORTE ET STRUCTURÉE DONT LA LÉGITIMITÉ EST RECONNUE

La complexité des projets entraîne non seulement la nécessité de mettre en place une gouvernance de plus en plus transversale, mais également d'identifier et de reconnaître clairement cette structure de gouvernance pour, d'une part, assurer l'efficacité du processus de décision au sein des différents services ou administrations concernés et, d'autre part, faire contrepoids aux promoteurs et aux propriétaires fonciers dans les exercices d'urbanisme négocié.

Ce contrepoids apparaît notamment nécessaire pour assurer un bon arbitrage entre les intérêts privés et les intérêts collectifs. Cette gouvernance publique forte suppose, dans bien des cas, la révision des processus décisionnels en place. Souvent, le partage de compétences entre différents services, ou entre différentes administrations publiques, complexifie la mise en place de cette structure de gouvernance ainsi que la coordination des interventions.

L'enjeu entourant le partage des compétences entre différents services ou administrations n'est pas uniquement d'assurer la transversalité des mécanismes de gouvernance, mais de faire en sorte que les décisions prises par les acteurs représentant différents services ou administrations ne soient pas faites unilatéralement,

voire que les réflexions prises à l'intérieur de la structure de gouvernance se répercutent dans les différentes administrations concernées, et ce, jusqu'à l'émission des permis à construire. Les relations conflictuelles entre certains acteurs ne facilitent pas la mise en place de cette gouvernance forte.

L'implication du politique apparaît souvent nécessaire afin de légitimer cette structure de gouvernance, mais cette implication demeure fragile sur le long terme. Si elle est obtenue, cette implication peut procurer plus de moyens d'action, financiers ou autres, à différentes étapes du projet urbain.

### **LA COMPLEXITÉ DU PROJET URBAIN À RÉALISER ET LE CHOIX DE « L'ÉCHELLE » DE GOUVERNANCE DOIVENT ÊTRE CORRÉLÉS**

Les objectifs poursuivis par le projet influencent directement l'échelle territoriale et administrative des acteurs qui seront invités à participer à la structure de gouvernance mise en place. Si l'échelle locale s'avère compétente en matière d'urbanisme et d'émission de permis, elle ne possède pas tous les leviers nécessaires pour répondre à l'ensemble des défis et des enjeux convoqués par les grands projets urbains, entre autres, en matière de transport collectif et d'équipements publics. La volonté d'atteindre des objectifs élevés en matière d'environnement peut également faire peser sur l'échelle locale un poids financier largement supérieur à ses capacités financières.

Ainsi, selon le projet considéré, l'échelle de gouvernance peut varier, voire être modifiée en cours de route comme cela a été le cas pour Les Docks de Saint-Ouen. Il en ressort que le choix de la bonne échelle de gouvernance s'avère important dans l'atteinte des objectifs fixés.

### **LA TRANSVERSALITÉ DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ALLONGE LA TEMPORALITÉ DES PROJETS URBAINS ET CETTE TEMPORALITÉ SOULÈVE À SON TOUR DES ENJEUX DE GOUVERNANCE**

La nécessité de mettre en place des structures de gouvernance qui combinent une multitude d'acteurs allonge la période d'élaboration et de réalisation des projets, et ce, indépendamment du fait que ces structures rassemblent uniquement des représentants publics de différents services et administrations ou une diversité de représentants publics et privés. Or, cet allongement de la temporalité des projets urbains peut également fragiliser les structures de gouvernance mises en place.

D'une part, dans la temporalité du projet, certains acteurs peuvent remettre en question la structure de gouvernance mise en place. À Bruxelles (Plan Canal), cette remise en question semble avoir été maîtrisée en démontrant que la gouvernance transversale permet de gagner du temps, d'être plus performante en matière de maîtrise foncière et d'être plus innovante en matière de mixité, de gestion de la mobilité, d'infrastructures, de gestion des eaux et d'efficacité énergétique.



## **PRATIQUE # 01**

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

.....

D'autre part, les changements, souvent fréquents, qui s'opèrent à l'intérieur des administrations ou des services impliqués, voire à l'intérieur des organisations privées, peuvent affaiblir le processus de prise de décision. Non seulement plusieurs représentants des administrations publiques et des organisations privées peuvent changer dans le temps long du projet, mais leur niveau hiérarchique au sein de leur organisation peut également être modifié. La remise en question des décisions prises préalablement semble pouvoir être évitée lorsqu'une structure de gouvernance clairement identifiée et structurée est mise en place et que celle-ci prévoit, comme à Montréal, des décisions « par étape » pouvant être difficilement modifiées dans la durée du projet.

À chacune des étapes, il est possible de remettre en question les éléments présentés et de renvoyer le tout « à la table à dessin », mais, une fois l'étape franchie, les décisions sont plus difficiles à modifier. Cette façon de procéder aurait le mérite de condenser les discussions entre les acteurs concernés à des moments précis

---

et prédéfinis, et d'inscrire les débats dans un continuum institutionnel plutôt que personnel. Toutefois, dans certaines situations, il arrive que le politique parvienne néanmoins à modifier substantiellement le projet en cours de réalisation comme à Saint – Ouen, par exemple.



## PRATIQUE # 17

LE CYCLE DE GESTION DES PROJETS URBAINS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

Cet allongement de la temporalité des projets peut aussi avoir des répercussions sur le montage des opérations, sur leur programmation et sur la capacité des administrations publiques à attirer des investissements privés (pour plus de détail, voir la note transversale sur le thème « montage »).

### LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE TENDENT À S'APPUYER SUR DES MÉCANISMES FORMELS ET INFORMELS DE DIALOGUE

Pour concevoir et mener à terme les projets urbains, les structures de gouvernance mises en place semblent également s'appuyer sur des mécanismes formels et informels de dialogue avec un grand nombre d'acteurs publics et/ou privés. Ces mécanismes peuvent concerner uniquement des acteurs institutionnels ou une diversité d'acteurs. Ils peuvent également intégrer des citoyens et des représentants de la société civile. Le cas échéant, ces mécanismes vont de la consultation citoyenne à la réalisation d'ateliers de travail, d'appels à projets, de concours d'idée, etc. (pour plus de détail, voir la note transversale sur le thème « participation »).

Lorsque le projet apparaît complexe, soit par son contenu et/ou par son contexte institutionnel, des avancées par « petits pas », dans une approche incrémentale, peuvent permettre de fédérer certains acteurs et d'innover.

### LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE TENDENT À JOUER DIFFÉRENTS RÔLES EN FONCTION DES ÉTAPES DU PROJET

### DÉMARRAGE ET PROGRAMMATION: LE BESOIN DE GOUVERNANCE SE TRADUIT GÉNÉRALEMENT PAR LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE « DROIT COMMUN » OU D'UNE STRUCTURE « AD HOC » À L'INTÉRIEUR D'UNE ADMINISTRATION EXISTANTE

Deux cas de figure peuvent être observés dans les projets urbains à l'étude. Certains projets urbains ont conduit à la mise en place d'organismes relativement autonomes regroupant un certain nombre d'acteurs publics et, quelques fois, privés. Ces organismes agissent comme porte d'entrée des projets de construction et cherchent à établir différents consensus pour arriver à une cohérence d'ensemble.



## PRATIQUE # 01

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL: PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

LIEU  
MONOGRAPHIE

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE  
[A] PLAN CANAL

---



## PRATIQUE # 11

L'APPEL DES 30

LIEU  
MONOGRAPHIE

MÉTROPOLE DE LYON  
[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

---



## PRATIQUE # 29

ÉVOLUTION DU PROJET PORTE PAR LA SEM

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS

---

D'autres projets urbains ont plutôt conduit à la mise en place d'une équipe de projet à l'intérieur de l'une des administrations concernées. Cette équipe de projet assure une certaine coordination des acteurs impliqués. Sa mise en place à l'intérieur d'une administration n'exclut toutefois pas que des mécanismes de gouvernance puissent également exister avec des acteurs privés afin d'assurer une certaine coordination des projets de construction, d'espaces publics ou d'infrastructures.

---



## PRATIQUE # 17

LE CYCLE DE GESTION DES PROJETS URBAINS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---



## PRATIQUE # 24

LE COMITÉ DE GOUVERNANCE

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

**PLANIFICATION ET RÉGLEMENTATION: LA GOUVERNANCE S'APPUIE SUR UNE VARIÉTÉ D'INSTRUMENTS-CADRES ET CETTE VARIÉTÉ TEND À S'ACCROÎTRE AVEC LE TEMPS EN FONCTION DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES**

Dans tous les cas de figure, la recherche de consensus et la coordination des projets urbains s'appuient sur des instruments-cadres (charte de partenariat, entente de développement, master plan, plan-guide, etc.). En fonction de l'état d'avancement des projets et des difficultés rencontrées, ces instruments tendent à s'adapter, voire à se multiplier, pour couvrir les différents aspects des projets et/ou pour pallier les discontinuités observées dans le processus de prise de décision. Des outils complémentaires (guide, cahier des charges, etc.) viennent alors appuyer les instruments-cadres établis préalablement et exprimer plus clairement la vision établie, entre autres, par l'équipe de projet et les élus.

---



## PRATIQUE # 22

LES LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

---

Au fur et à mesure que le projet urbain entre dans sa phase opérationnelle, la structure de gouvernance mise en place tend à travailler de concert avec d'autres acteurs, soit pour la réalisation des travaux, soit pour améliorer leur conception. La structure de gouvernance est rarement directement engagée, en tout ou en partie, dans l'exécution des opérations à moins qu'il ne s'agisse d'espaces publics, de voiries ou d'infrastructures d'ordre environnemental. La seule exception est lorsqu'il s'agit de projets pilotés par une société d'économie mixte (SEM) comme pour le projet Les Docks à Saint-Ouen.

Toutefois, la structure de gouvernance est souvent partie prenante du montage des opérations, notamment pour assurer le financement des aspects jugés socialement ou collectivement prioritaires (infrastructures d'ordre environnemental, équipements collectifs, logement social, etc.). Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de détailler la conception de certains aspects du projet, entre autres pour les espaces publics, des exercices de co-conception avec les citoyens peuvent être réalisés.



## PRATIQUE # 29

ÉVOLUTION DU PROJET PORTE PAR LA SEM

LIEU  
MONOGRAPHIE

ÎLE-DE-FRANCE  
[G] LES DOCKS



## PRATIQUE # 20

LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

**GESTION : LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE SEMBLE, DE PLUS EN PLUS, ÊTRE SOLLICITÉE PAR LA GESTION DE CERTAINS ÉLÉMENTS OU OBJECTIFS JUGÉS NON TRADITIONNELS**

Les projets urbains tendent, de plus en plus, à inclure des éléments ou des objectifs dont la gestion représente un enjeu pour les promoteurs immobiliers. Il en est notamment ainsi pour l'obligation de prévoir des espaces commerciaux et/ou industriels dans certains projets. La non-occupation de ces espaces peut, en effet, entraîner des pertes de revenus importantes et vendre l'idée d'une plus grande mixité fonctionnelle à un promoteur s'avère, dans certaines situations, difficiles. Le cas échéant, la structure de gouvernance mise en place semble être de plus en plus sollicitée afin de trouver des solutions.

Cette volonté d'une plus grande mixité, ou tout autre élément entrant aujourd'hui dans cette complexité des projets urbains, peut amener cette structure à développer, voire intégrer, de nouvelles compétences. Il en est également ainsi lorsque cette structure est chargée de mettre en valeur du foncier libéré.

Il peut aussi en être ainsi lorsqu'il y a une ambiguïté quant à la délimitation des espaces publics et privés et à leur gestion. D'une part, l'objectif d'assurer une certaine fluidité entre les espaces publics et les espaces privés peut complexifier la gestion de ces espaces. D'autre part, la structure de gouvernance des projets urbains faisant bien souvent appel à divers paliers administratifs, il n'est pas toujours aisé de confier l'entretien des nouveaux espaces publics à l'un des paliers alors que la conception a été réalisée par un autre. Là encore, il semble que la structure de gouvernance mise en place soit de plus en plus sollicitée afin de trouver des solutions. L'une des solutions serait de réfléchir, dès le départ, à leur gestion et d'établir des devis d'entretien clairs et détaillés qui lient les différentes parties prenantes et d'intégrer ces devis à l'intérieur du processus décisionnel.

# PARTIE III. CATALOGUE DES PRATIQUES INNOVANTES

# PARTIE III.

## CATALOGUE DES PRATIQUES INNOVANTES

### RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

# 01	LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL: PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL	206
# 02	LE BKP, «BEELDKWALITEITSPLAN» OU «PLAN DE QUALITÉ PAYSAGÈRE ET URBANISTIQUE»	208
# 03	LES OCCUPATIONS TEMPORAIRES	210
# 04	LES ZONES D'ENTREPRISES EN MILIEU URBAIN (ZEMU)	212
# 05	ORGANISATION DES MIXITÉS DU LOGEMENT	214
# 06	ASPECTS TECHNIQUES DE DURABILITÉ	216
# 07	QUAND L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE FAIT LA VILLE	218
# 08	CE QUE LA MIXITÉ FONCTIONNELLE INDUIT SUR LES MOBILITÉS	220

### MÉTROPOLE DE LYON

# 09	REPENSER LA TRANSNATURALITÉ	222
# 10	UN MASTERPLAN À L'ÉCHELLE D'UN GRAND TERRITOIRE	224
# 11	FAIRE VIVRE ENSEMBLE L'INNOVATION	226
# 12	L'USINE ÉNERGÉTIQUE MÉTROPOLITAINE	228
# 13	DES SERVICES INNOVANTS	230
# 14	URBANISME TRANSITOIRE	232
# 15	LE PROJET URBAIN PARTENARIAL (PUP)	234
# 16	LA MISSION GERLAND	236

### VILLE DE MONTRÉAL

# 17	LE CYCLE DE GESTION DES PROJETS URBAINS	238
# 18	L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (OCPM)	240
# 19	L'URBANISME TRANSITOIRE	242
# 20	LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS	244
# 21	LA CHARENTE URBANISTIQUE «OUVRIR LA VOIE» ET LE PDUES	246
# 22	LES LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC	248
# 23	LES ENTENTES DE DÉVELOPPEMENT ET LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE	250
# 24	LE COMITÉ DE GOUVERNANCE	252

### ÎLE-DE-FRANCE

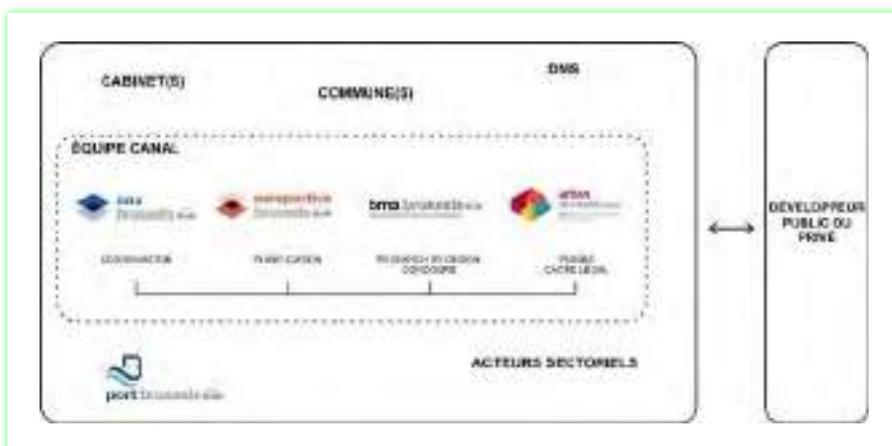
# 25	COHABITATION ENTRE PASSÉ INDUSTRIEL ET MIXITÉ URBAINE	254
# 26	ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET LABÉLISATION DU PROJET	256
# 27	LE RÔLE ET LA PORTÉE DE LA CONCERTATION	258
# 28	LA MAÎTRISE FONCIÈRE DANS UN CADRE DE ZONE D'AMÉNAGEMENT CONCERTÉ	260
# 29	ÉVOLUTION DU PROJET PORTÉ PAR LA SEM	262

# # 01

## LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN CANAL : PROCESSUS ET MÉTHODES DE L'ÉQUIPE CANAL

### LE TERRITOIRE DU CANAL

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[A] PLAN CANAL
THÈME	* GOUVERNANCE



#### CONTEXTE

Depuis les années 1990 et la création de la Région bruxelloise, des politiques publiques sont mises en place pour tenter de donner une nouvelle image au territoire du canal qui, suite à un phénomène de désindustrialisation, avait vu son tissu industriel s'affaiblir provoquant des conséquences socio – économiques désastreuses.

Alors que durant une vingtaine d'années, la stratégie a été de révéler les potentiels du territoire par des politiques de revitalisation urbaine, de micro urbanisme et par l'émergence d'initiatives citoyennes et culturelles ; à partir de 2012, le gouvernement prend conscience de la nécessité d'une ambition métropolitaine qui réponde aux enjeux démographiques et urbains à plus grande échelle.

Pour répondre à cette ambition, la Région a lancé un appel pour une consultation remportée par l'équipe d'Alexandre Chemetoff pour sa méthode basée sur l'idée de Domaine Régional baptisé Le Plan Canal. Le travail a consisté en une étude, rythmée par diverses séances d'ateliers à livre ouvert et des « 48 heures du Plan Canal » qui ont permis de définir les contours de ce domaine Régional et les ambitions pour son développement. Suite à l'approbation du Plan Canal par le gouvernement, la deuxième partie du travail de Chemetoff, a été d'engager une démarche de projet témoin sur le territoire. Depuis 2015 a commencé la phase d'opérationnalisation pour laquelle le gouvernement a pris la décision d'internaliser la mise en œuvre en créant une équipe dédiée, l'équipe canal.



VIDÉO ↗

## DESCRIPTION

L'équipe canal est composée de quatre administrations :

- La Société d'aménagement urbain (SAU) est désignée par le Gouvernement pour s'assurer de la mise en œuvre du Plan Canal. Elle est en charge de la coordination des projets et du montage de certains projets publics et/ou publics / privés;
- Le Bouwmeester (bma.brussels) est garant de la vision générale du Plan-Canal et exerce sa mission de conseil pour garantir un haut niveau de qualité architecturale et urbaine et l'équipe Research by Design qui retranscrit par le dessin les ambitions du Plan-Canal et contribue à l'évolution des plans des projets;
- Le Bureau Bruxellois de la Planification (perspective.brussels): planification, élaboration et suivi du cadre réglementaire;
- La Direction de l'Urbanisme (urban.brussels): instruction de toutes les demandes de permis régionaux dans le périmètre du Plan-Canal (de l'amont jusqu'à la délivrance des autorisations).

## MODE D'EMPLOI

Cette équipe travaille de manière transversale et horizontale.

Pour assurer cette transversalité, des réunions régulières sont mises en place:

- Une réunion équipe canal tous les 15 jours présidée par le cabinet du ministre-président. Il s'agit d'une réunion de prise de décision et d'information des différents projets en cours par secteur.
- Une réunion comité de pilotage tous les mois incluant le Port de Bruxelles et occasionnellement d'autres acteurs sectoriels.



- + L'équipe canal, qui réunit plusieurs organismes publics bruxellois fonctionne selon une méthode originale basée sur la co-construction, la transversalité et un urbanisme de projet.
- + Implication forte du cabinet du ministre-président dans la gouvernance du projet. C'est lui qui invite et dirige les réunions mensuelles et bimensuelles.

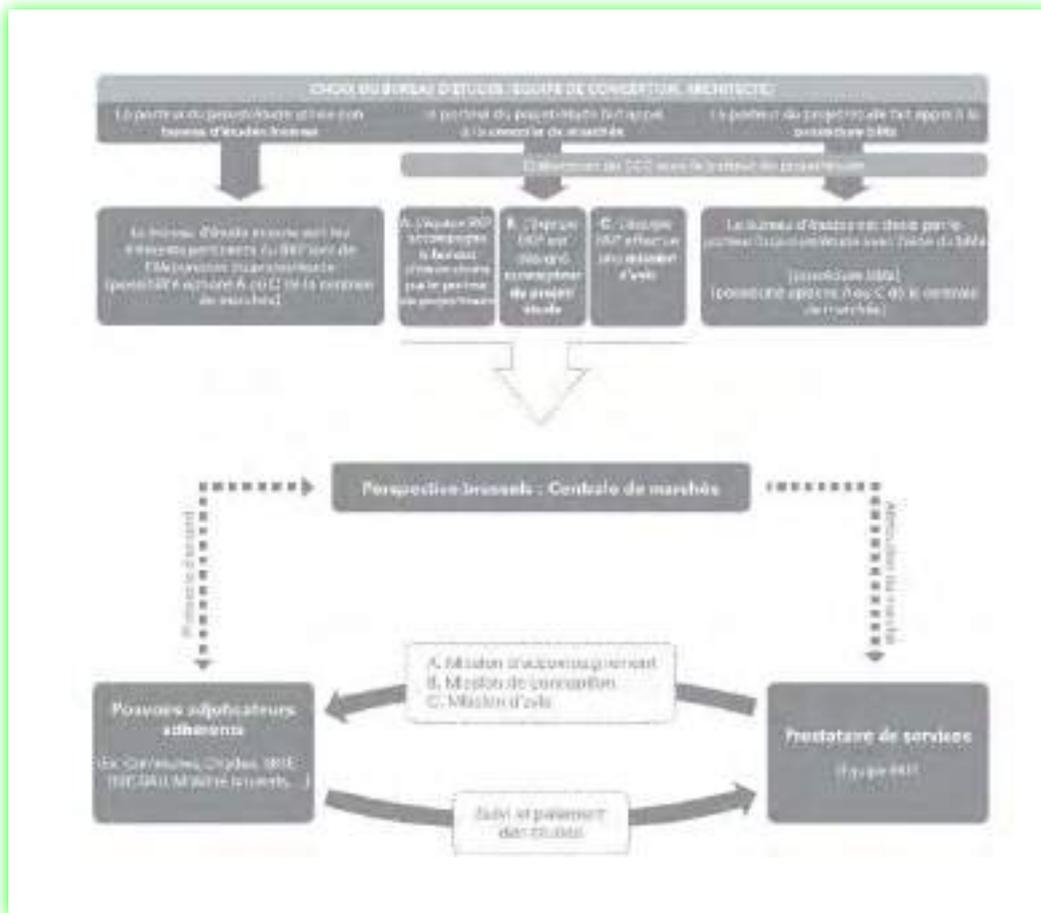
- Remise en cause fréquente de la méthode transversale, qui représente à la fois une figure idéale de la coordination, mais qui est dans la pratique un dispositif à double contrainte, inter et intra services.

# # 02

## LE BKP, «BEELDKWALITEITSPLAN» OU «PLAN DE QUALITÉ PAYSAGÈRE ET URBANISTIQUE»

### LE TERRITOIRE DU CANAL

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[A] PLAN CANAL
THÈME	■ URBANITÉ * GOUVERNANCE



#### CONTEXTE

Le BKP, «Beeldkwaliteitsplan» ou «Plan de qualité paysagère et urbanistique» s’inscrit dans la phase de mise en œuvre du Plan Canal qui a débuté en 2015 suite à la vision partagée développée par l’équipe de Chemetof. Le BKP constitue un cadre stratégique visant à concrétiser la vision globale du développement territorial par une stratégie spécifique relative aux espaces ouverts.

Alors que depuis 2016, 130 projets et études ont déjà été traités dans le cadre du plan canal, le besoin s’est fait sentir d’assurer un développement cohérent de l’ensemble des espaces ouverts (publics et privés). En 2018, la Région a lancé un marché public de services (procédure

négociée avec publicité) pour l'établissement du BKP pour l'espace public de la zone du canal.

L'association formée par les bureaux d'études ORG Squared / Bureau Bas Smets, associés à Bollinger+Grohmann, MINT n.v., Aries Consultants, Palais des Beaux-Arts, Atelier voor Ruimtelijk Advies, Common Ground et Michiel De Cleene, a été désignée en tant qu'équipe de conception chargée de l'élaboration du BKP, sous la direction de perspective.brussels.

Le BKP s'adresse aux pouvoirs adjudicateur et aux concepteurs. Il a aussi pour objectif d'aider à la coordination des initiatives prises dans le cadre du développement des espaces ouverts. Le BKP doit s'entendre comme cadre de départ pour les autorités publiques, elles apprécient et instruisent les projets en se référant à ce cadre commun.

#### DESCRIPTION

Le contrat établi avec l'équipe lauréate est un accord – cadre comprenant trois volets. Le premier volet est lié directement à l'élaboration du BKP entre mars 2018 et 2019 et correspond à la vision globale, les ambitions et les recommandations pour l'ensemble du territoire et par sous-zone.

Les instruments d'opérationnalisation du BKP sont la centrale de marchés et le comité de suivi. La centrale de marchés permet à chaque autorité communale et régionale ou à chaque promoteur privé en charge de la réalisation d'espaces ouverts dans le territoire du canal de faire appel au prestataire de service du BKP. Le comité de suivi est un lieu d'échange d'information qui doit faciliter la communication et les actualisations du BKP.

#### MODE D'EMPLOI

Une méthode est proposée, utilisant divers instruments, nouveaux et existants, pour opérationnaliser le BKP :

- Le BKP comme un guide pour la conception et l'orientation des études, plans et projets;
- Une méthode de travail Plan-Canal pour l'accompagnement des études, plans et projets;
- Une centrale de marchés, permettant d'attribuer et d'accompagner différents types de mission: conception, missions ponctuelles d'accompagnement de projets, avis sur des projets, etc.;
- Le concours pour la sélection d'une équipe de conception (procédure du Bouwmeester, bma.brussels);
- Le comité de suivi pour une coordination générale du BKP et de la centrale de marchés et un échange d'information pour communiquer et servir de base à son actualisation;
- Un suivi des plans et projets au sein de leurs comités de pilotage.



- + Le BKP apporte une vision cohérente et partagée pour les espaces ouverts du territoire du canal;
- + La centrale de marché permet de faire gagner du temps en économisant la phase de candidature;
- + La centrale de marchés permet également de développer plus rapidement et plus efficacement les projets d'espaces publics, en collaboration avec les différents partenaires.

---

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[A] PLAN CANAL
THÈME	🏠 URBANITÉ 🗣️ PARTICIPATION

---



### CONTEXTE

Les phénomènes de désindustrialisation et d'exode urbain durant le XX<sup>e</sup> siècle ont laissé leur marque sur le centre et le territoire du canal de Bruxelles. Durant les années 1990, les nombreux bâtiments laissés à l'abandon font l'objet d'un mouvement grandissant d'occupations illégales. Ces occupations sont essentiellement liées aux mouvements de revendication et de luttes urbaines pour le droit au logement et le droit à la ville. Afin de pouvoir bénéficier des subventions à destination des initiatives socioculturelles et d'un nouveau type d'accord avec les propriétaires (la convention d'occupation précaire), les occupants des bâtiments vides vont de plus en plus s'organiser en association ce qui va conduire à une forme d'institutionnalisation de l'occupation temporaire.

Les pouvoirs publics comme les propriétaires privés comprennent alors l'intérêt de valoriser et d'encadrer ces pratiques. En effet, c'est l'occasion pour les propriétaires d'éviter les taxes sur l'inoccupation, d'assurer l'entretien de leur bien, d'empêcher les actes de vandalisme et d'activer les quartiers. Cette prise de conscience va amener à une évolution et une diversification des formes et des acteurs de l'occupation temporaire. Notamment, les propriétaires privés et publics vont s'investir en initiateur des occupations temporaires durant le temps nécessaire à la mise en œuvre de leurs futurs projets par le biais des appels à projets. Cette évolution est également marquée par l'apparition de nombreux acteurs (à visée lucrative ou non) pour la gestion de ces occupations.



[WWW.LEEGBEEK.BRUSSELS](http://WWW.LEEGBEEK.BRUSSELS)

## DESCRIPTION

Différents cas au sein du territoire du canal illustrent l'évolution de cette pratique :

### Allée du Kaai

En 2014, Bruxelles environnement a confié, suite à un appel d'offres, à l'asbl Toestand la gestion de son site sur le quai des Matériaux afin d'y accueillir des projets sociaux, culturels et sportifs et de générer une dynamique participative qui aura des répercussions sur le devenir du site et des quartiers environnants dans l'attente de son futur projet de parc à l'horizon 2020.

### Pop-up canal

Dans le cadre du programme du Contrat de Quartier Durable « Petite Senne », un subsite est mis à la disposition des habitants et associations du quartier de Molenbeek-Saint-Jean pour activer des lieux abandonnés (espaces publics, bâtiments, entrepôts...).

### Studio citygate

Citydev a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la gestion de l'occupation tempo - raire du site durant une période de quatre ans avec le début du chantier (2018-2022). C'est la société Entrakt qui a remporté l'appel.

## MODE D'EMPLOI

La convention d'occupation précaire est un accord entre le propriétaire (public ou privé) d'un espace vide et de futurs occupants, permettant d'occuper légalement cet espace. Selon les termes négociés avec le propriétaire, elle permet de bénéficier éventuellement d'une période de préavis avant de devoir quitter les lieux.

### Saint-Vide Leegbeek

En réaction à l'engouement pour les occupations temporaires et dans la crainte de sa reprise par le secteur marchand comme un outil de marketing urbain et de gentrification, plusieurs plateformes d'occupation temporaires à finalité sociétale ont créé la 20<sup>e</sup> commune de Bruxelles. L'objectif est de révéler 6 500 000 m<sup>2</sup> d'espaces inoccupés à Bruxelles et de fédérer les acteurs et actrices en présence afin que ces espaces profitent à l'ensemble de la collectivité. Voir le site web : [leegbeek.brussels](http://leegbeek.brussels)



- + Les occupations temporaires génèrent de nouvelles possibilités sur les sites. Elles encouragent l'innovation, la créativité et favorisent souvent la mixité des usages;
- + Les occupations temporaires sont souvent l'occasion de créer du lien social avec les quartiers environnants;
- + Dans les meilleurs cas, elles peuvent préfigurer les futurs projets.

- La réglementation urbanistique n'est pas adaptée aux conditions de l'occupation temporaire;
- Malgré l'engouement pour ce type de pratique, un volet pénal a été introduit dans la loi anti-squat en octobre 2017. Ce dernier joue un rôle dissuasif et risque de limiter la diversité des occupations rencontrées jusqu'à aujourd'hui;
- Les accès des appels à projets à l'initiative des propriétaires sont souvent des dossiers complexes peu accessibles pour les personnes ou associations disposant de peu de ressources.

---

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	CONTEXTE
THÈME	* GOUVERNANCE ▣ MONTAGE

---

#### PRAS DÉMOGRAPHIQUE, GOUVERNEMENT DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

---

##### CONTEXTE

Le Gouvernement de la Région de Bruxelles – Capitale a initié, par l'arrêté du 20 janvier 2011, la procédure de modification partielle du plan régional d'affectation du sol de 2001.

Le PRAS modifié et approuvé en 2013 est baptisé «PRAS démographique» avec comme préoccupation de répondre au défi de l'essor démographique.

Les modifications sont destinées à permettre ou renforcer l'implantation du logement, tout en préservant l'activité économique. Elles concernent les prescriptions relatives aux zones suivantes :

- Les zones de forte mixité
- Les Zones d'Intérêt Régional (ZIR)
- Les zones administratives

Parmi ces modifications, une des principales nouveautés est la création d'un nouveau type de zone, la Zone d'entreprises en milieu urbain (ZEMU) qui permet d'envisager une nouvelle fonctionnalité pour des zones monofonctionnelles, comme c'est le cas des Zones d'Industrie Urbaine (ZIU) où le logement n'est pas accepté. Outre les ZIU, une Zone de Sport et loisirs de plein air ainsi qu'une partie d'une zone d'équipements d'intérêt collectif et de service public ont été affectées en ZEMU.

Six pôles de ZEMU ont été identifiés (voir carte).

---

## DESCRIPTION

Les zones identifiées comme ZEMU présentent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- elles sont accessibles en transports publics (Zone A ou B de la carte d'accessibilité);
- elles sont situées au sein ou à proximité de tissus urbains habités et peuvent facilement être rattachées à ceux-ci;
- elles ne sont que très partiellement bâties aujourd'hui et l'introduction de logements pourrait se faire sans mettre en péril la fonction économique principale;
- les zones présentent des possibilités d'amélioration qualitative passant par une recomposition urbaine d'ensemble;
- les activités économiques qui y sont implantées aujourd'hui ne produisent pas de nuisances rendant incompatible la cohabitation avec la fonction logement;
- elles sont situées dans un cadre urbain intéressant et valorisable pour la fonction résidentielle.

## MODE D'EMPLOI

- Imposition d'un plafond (2 000 m<sup>2</sup> par immeuble) pour les activités économiques;
- Pour les projets de grande ampleur (à partir de 10 000 m<sup>2</sup>), la prescription prévoit un programme visant à promouvoir la réalisation de projets mixtes présentant une proportion importante de logements;
- Cette prescription vise à prévoir tant une mixité verticale qu'une mixité horizontale. Une série de recommandations en fonction de la typologie est à prendre en compte notamment concernant l'aménagement de l'espace urbain;
- Les mêmes normes de bruit sont en vigueur que celles dans les zones de forte mixité du PRAS, à savoir une zone de bruit 4.



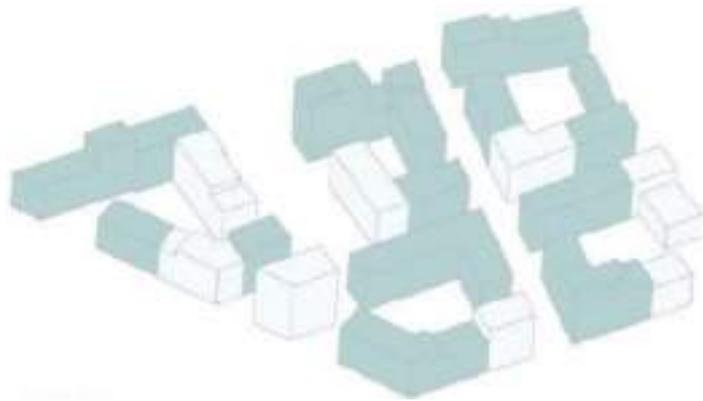
- + Meilleure valorisation des terrains et création de plus-values en particulier dans les pôles centraux;
- + Meilleur contrôle social;
- + Proximité potentielle entre logement et lieu de travail.

- Les ZEMU ont conduit à de nombreuses mutations foncières. Dans le cas de Biestebroeck, les mutations ont commencé au niveau privé alors que le cadre réglementaire du PPAS n'était pas établi;
- Obtention de dérogation par les promoteurs privés (notamment obtenues sur base des coûts d'assainissements qui dépassent la plus-value);
- Les ZEMU créent une certaine pression sur les activités portuaires;
- Difficulté d'assurer la cohabitation entre activité productive et logement.

---

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[B] TIVOLI
THÈME	👉 DESIGN 🏠 URBANITÉ

---



### DISTRIBUTION SPATIALE DES LOGEMENTS ACQUISITIFS MOYENS (CITYDEV) ET DES LOGEMENTS SOCIAUX (SLRB)

---

#### CONTEXTE

Le nouveau quartier Tivoli est un projet urbain qui se déploie sur base de trois composantes programmatiques : un ensemble de +/- 450 logements neufs, des équipements locaux associés (crèches, espaces partagés, etc.), le tout combiné à une infrastructure accueillant des petites et moyennes entreprises (le complexe Greenbizz).

Ces programmes se déploient en articulant le quartier Marie-Christine (un des quartiers les plus densément habités de Bruxelles) et le site de Tour et Taxis, une vaste enclave ferroviaire et logistique en voie de mutation fonctionnelle. En termes d'emprises au sol, le logement est le programme dominant, en particulier parce que son développement correspond à l'une des missions essentielles de l'opérateur Citydev. Brussels : la production de logements moyens acquisitifs c'est-à-dire des logements vendus à prix plafonnés (1750 euros/m<sup>2</sup> construits neufs).

#### DESCRIPTION

La plus grande partie des logements (397 unités, livrées en juin 2019) ont été réalisés dans le cadre d'un marché de promotion associant Citydev.brussels à un développeur immobilier privé. Citydev.Brussels est l'acteur public régional, qui dans l'ensemble du projet dispose de la maîtrise foncière. Il est de ce fait à la manœuvre pour le choix du modèle d'opérationnalisation.



VIDÉO ↗

La mixité sociale est assurée par une diversification de l'offre, avec environ 70 % des logements de type acquisitif moyens et 30 % de type social locatif. La création de logements sociaux permet de répondre à une demande importante pour ce type de logements en Région de Bruxelles-Capitale. Deux autres opérations déjà mentionnées complètent cette production (habitat groupé et CLT). Elles correspondent à la volonté d'expérimenter des formules innovantes de production de logements.

### MODE D'EMPLOI

La production d'une diversité de logements est en premier lieu rendue possible par le plan d'urbanisme qui a été conçu dans une optique de flexibilisation des phases de développement. Conçu à un moment où le programme et les modalités opérationnelles n'étaient pas encore très développés, le plan d'urbanisme envisage de nouvelles implantations suivant une logique d'îlots composés d'immeubles s'implantant de façon ouverte dans une logique de front bâti et d'alignement.

Au sein de ce dispositif, le programme résidentiel faisant l'objet du marché de promotion s'est développé en se concentrant sur 5 lots constituant un ensemble cohérent, facilitant la réalisation d'un vaste chantier unique.

Les programmes «CLT» et «habitat groupé» se situent sur deux lots plus complexes à développer du fait de leur forme et des articulations à trouver avec le bâti existant.

Au sein des 5 lots développés dans le cadre du marché de promotion, chaque lot (ou îlot) comporte son propre pourcentage de logements sociaux, qui se développe dans un immeuble constituant une unité architecturale. Il est pris en gestion par un organisme local de type «bailleur social». À noter le fait que l'architecture des logements sociaux ne se distingue en rien de l'architecture des logements moyens et que ces deux offres de logements présentent ainsi des qualités typologiques identiques. Ces deux typologies de logements se partagent par ailleurs à chaque fois l'usage de l'intérieur de l'îlot aménagé en jardin collectif.

Les logements acquisitifs et sociaux ont été livrés au premier semestre de l'année 2019. Le projet d'habitat groupé est toujours en chantier. Le projet de CLT est toujours en cours de développement au niveau de son montage.



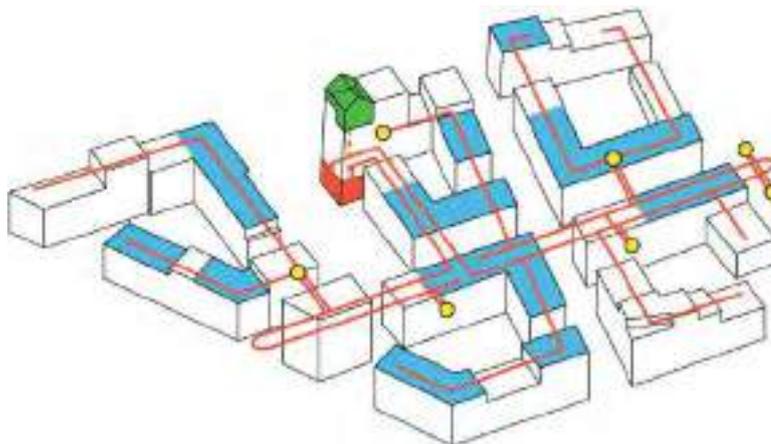
- + La création d'une offre diversifiée, répondant à différents besoins : logements acquisitifs destinés à la vente suivant un prix plafonné du m2 construit, logements sociaux locatifs, logements innovants sous la formule d'un CLT ou d'un habitat groupé.
- + La création d'un quartier habité répondant partiellement à la crise du logement social que connaît la Région de Bruxelles-Capitale.
- + La démonstration d'une cohabitation possible entre un ensemble consistant de logements neufs et une infrastructure d'accueil pour activités économiques urbaines.
- + La diversification des types de logements moyens et sociaux, à l'échelle de chaque îlot.

- Un marché de promotion n'ayant pas permis de créer, malgré la volonté initiale, une diversité architecturale des immeubles, diversité stimulée dans le plan d'urbanisme et qui se retrouve par ailleurs dans le bâti ancien du quartier Marie-Christine. Dans le cadre du marché de promotion, une diversité architecturale était souhaitée par l'imposition faite aux promoteurs/constructeurs de proposer des équipes d'au moins 4 agences d'architecture différentes pour se charger de la conception architecturale des logements. Cette condition ne semble pas avoir été suffisante pour répondre à cet enjeu, les agences produisant une architecture trop similaire.

---

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[B] TIVOLI
THÈME	🔌 DESIGN 🏠 URBANITÉ

---



### GESTION DURABLE DE L'ÉNERGIE

- Serre expérimentale
- Panneaux photovoltaïques
- Réseau de chaleur
- Chaufferie centrale

RÉFÉRENCE(S): CITYDEV.BRUSSELS

### CONTEXTE

Au cours de la législature régionale 2009-2014, Citydev et sa ministre de tutelle de l'époque ont décidé de faire du nouveau quartier Tivoli un quartier exemplaire en termes d'implémentation des principes du développement durable. Il s'agissait alors de réaliser le premier « quartier durable » de Bruxelles. La dimension durable a été prise en compte dans le projet urbain d'ensemble au niveau de paramètres de densités habitées, ou encore de structuration du développement à partir de formes urbaines compactes s'appuyant sur un réseau très structuré de nouveaux espaces publics (rues, places, etc). Outre ces aspects inhérents à la manière d'aborder le projet d'urbanisme au sein de l'agence MSA, la durabilité a été aussi abordée sous l'angle de la mise en œuvre de dispositifs techniques détaillés ci-dessous.

### DESCRIPTION

Dans ce cadre, des objectifs techniques très ambitieux en termes de durabilité ont été définis au sein du cahier des charges de marché de promotion et ont concrètement été réalisés dans le cadre de l'exécution de ce marché: réduction des consommations énergétiques des bâtiments, promotion de la biodiversité dans les espaces publics et en façade et toiture des bâtiments, gestion des déchets, production d'énergie verte, gestion des eaux de pluie, promotion d'une écomobilité, etc.

Afin de pérenniser ces objectifs, une charte « quartier durable Tivoli Green City » a été élaborée par Citydev et le groupement privé en charge



VIDÉO ↗

du marché de promotion. Cette charte vise à être signée par les habitants du quartier. Seuls les entreprises occupant le bâtiment Greenbizz, les habitants des logements CLT et de l'habitat groupé n'y sont pas soumis.

## MODE D'EMPLOI

### Consommations énergétiques

Les logements neufs construits aux standards passifs bruxellois. Les ateliers de Greenbizz répondent aux normes énergétiques de basse énergie. Les locaux de l'incubateur répondent aux normes passives.

### Biodiversité

Une vingtaine de biotopes particuliers tant au niveau du sol que sur les façades et sur les toitures plates verdurisées. Les cinq intérieurs d'îlot ont été conçus comme des laboratoires de biodiversité évolutifs dont la gestion sera confiée aux futurs habitants. Un dispositif de toitures vertes a été installé sur tous les bâtiments. Ce dispositif est complété par l'installation de jardins potagers collectifs en toiture. La toiture plate du bâtiment Greenbizz intègre le même type de dispositif.

### Gestion des déchets

Une collaboration étroite avec l'agence bruxelloise de gestion des déchets Bruxelles-Propreté a permis d'intégrer à la conception des espaces publics un système de tri et de collecte de déchets ménagers par conteneurs enterrés.

### Gestion durable des eaux de pluie

Utilisation domestique des eaux pluviales et recyclage des eaux grises. Les aménagements d'ordre paysager visent à tamponner en amont la quantité d'eau rejetée à l'égout et les matériaux de revêtement ainsi que les essences des plantes ont été choisis afin de favoriser l'absorption, l'évaporation et l'infiltration des eaux. Les toitures plates sont verdurisées et stock - antes.

### Énergie

Réseau de chauffage urbain, à partir d'une chaufferie centralisée ultra-performante alimentée au gaz. Elle fournit l'eau chaude nécessaire pour les besoins de chauffage et d'eau chaude sanitaire de tous les logements. La production d'énergie est complétée par l'installation de panneaux photovoltaïques. Les installations de production d'énergie seront assurées et gérées, pendant une période de 10 ans, par un tiers-investisseur qui garantira un coût de consommation inférieur au coût statistique officiel. Au terme de cette période, les installations deviendront la propriété de l'ensemble des habitants du quartier. À noter que ce réseau a été conçu de manière à ce que les logements CLT et de l'habitat groupé puisse s'y greffer. À noter aussi que le bâtiment Greenbizz n'y est pas raccordé.

### Promotion de l'écomobilité

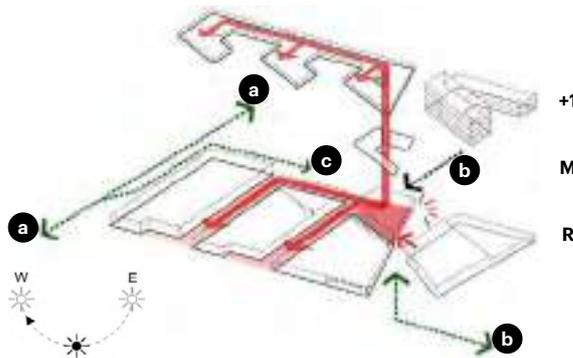
Le trafic de transit et les accès aux parkings souterrains ont été positionnés de manière à reporter le trafic automobile sur les rues périphériques du quartier, les nouvelles rues intérieures étant conçues de manière à favoriser les modes actifs (piétons, vélos). Le projet a été conçu de manière à accueillir un nombre très significatif de vélos (près de 2 vélos par logement), compensant le faible ratio place de parking / logement (0,7 alors que la réglementation vise en général 1 place de parking par logement).



- + Le projet a été réalisé dans une perspective très volontariste en termes de durabilité technique. Une évaluation BREAM récente a donné le score de 93,2 % à l'ensemble du développement issu du marché de promotion. Le projet est considéré par cette communauté d'évaluation comme un des projets urbains les « plus durables au monde ».
- + Le projet est démonstrateur d'une capacité d'un plan d'urbanisme s'inscrivant dans une perspective de continuité et réinterprétation d'îlots traditionnels à atteindre les plus hauts ratios de performance en termes d'indicateurs techniques de durabilité.

- La découpe opérationnelle du projet urbain en différentes composantes rend difficile l'ajustement des différents projets aux mêmes standards de durabilité.

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[B] TIVOLI
THÈME	🔧 DESIGN 🏡 URBANITÉ



- +1 Niveau bureaux  
– Incubateur
- M Niveau mezzanine  
– administration et salles réunion
- R Niveau accès + atelier  
– Hall d'accueil Greenbiz
- a a** Liaison quartier Tour&Taxis  
> Quartier Tivoli
- b b** Liaison quartier du Canal  
> Quartier Tivoli
- c** Mur végétalisé reprenant l'axe  
Tour&Taxi > Tivoli
- 🔥 Hall d'entrée Greenbiz  
= Cœur du quartier  
= Cœur du bâtiment

**SUPERPOSITION DES PROGRAMMES D'ATELIERS POUR ACTIVITÉS PRODUCTIVES ET DU NIVEAU DE BUREAUX DESTINÉ À L'INCUBATEUR**

© ARCHITECTES ASSOCIÉS

### CONTEXTE

Le projet Tivoli Green City qui se développe en Zone de Forte Mixité au PRAS témoigne d'une conception d'une mixité horizontale, répondant tant à des enjeux de restructuration du foncier que d'organisation des programmes en fonction du contexte urbain.

Le projet prévoit l'implantation d'une emprise dédiée au développement d'activités économiques de nature urbaine, emprise devant protéger un vaste ensemble de logements (près de 450 unités) des nuisances acoustiques et visuelles des activités d'un centre logistique situé sur un des côtés du terrain.

C'est sur cette emprise qu'a été réalisé le projet Greenbizz, un projet réalisé par la maîtrise d'ouvrage Citydev et financé par la programmation FEDER 2007-2013.

### DESCRIPTION

Le bâtiment Greenbizz est structuré à partir de deux composantes programmatiques:

- Une infrastructure de 5500 m<sup>2</sup> de locaux dimensionnés pour des activités productives de TPE/ PME en lien avec la thématique environnementale;
- Un incubateur de 2800m<sup>2</sup> disposant de services administratifs, d'accompagnement et de coaching.



VIDÉO ↗

Par ailleurs, dès l'entame du projet de développement architecturale, Citydev a manifesté la volonté de réaliser sur l'ensemble du quartier Tivoli un projet exemplaire en termes d'application des principes du développement durable. En discussion avec les urbanistes concepteurs du projet d'ensemble, cette volonté s'est traduite par l'idée de concevoir un projet d'ensemble très urbain, et très intégré au niveau de ses formes, principe qui se devait d'être également appliqué à la composante économique du projet.

### MODE D'EMPLOI

Différents principes ont été développés par les architectes afin d'intégrer au mieux cette infrastructure au nouveau contexte urbain en train de se faire.

Les architectes ont pris comme hypothèse de départ le fait que les programmes économiques n'étaient pas incompatibles avec l'idée de créer un nouvel environnement urbain. L'agence d'architecture bruxelloise en charge de la conception/réalisation du projet Greenbizz (Architectes Assoc) est ainsi partie de l'idée de prolonger la logique du plan d'urbanisme au sein du nouveau bâtiment. Alors que le projet d'urbanisme envisageait les activités économiques comme un programme permettant de se protéger des nuisances d'un centre logistique adjacent, les architectes ont amené l'idée de considérer le projet comme Greenbizz non comme une limite, mais comme une véritable interface. Le projet propose ainsi de prolonger la logique de maillage de rues à l'intérieur du bâtiment Greenbizz, s'inspirant des lignes de force du contexte urbain et du projet urbanistique d'ensemble.

Afin de libérer de l'espace pour un développement ultérieur, les architectes ont proposé de superposer de façon très dense l'incubateur au-dessus des halles productives. Ceci a permis de générer un nouveau lieu, une place bicéphale le long de laquelle se trouve l'entrée principale piétonne de Greenbizz. Cette place s'inscrit dans la continuité de la nouvelle rue créée dans le cadre de la composante résidentielle du quartier Tivoli. Les niveaux sont principalement mis en relation visuellement par des dispositifs de cours intérieures, mais aussi par des liens fonctionnels.

Le projet est ainsi principalement basé sur l'organisation des flux actuels et potentiels, liée aux infrastructures existantes bordant le périmètre de projet ainsi que l'important projet résidentiel développé par Citydev. Le projet est conçu comme une sorte de greffe sur le contexte, greffe dont la réussite est liée à la création de liens qualifiés. Ces liens qualifiés sont de différents ordres : gestion des flux logistiques, gestion des flux piétons et visiteurs vers et longeant Greenbizz, percées visuelles à travers le bâtiment.

Au niveau de ses qualités urbanistiques et architecturales, Greenbizz a été implanté aux alignements fabriquant un immeuble reproduisant les modalités d'implantation des immeubles situés dans le contexte existant ou en développement (composante logements du projet Tivoli). Les architectes ont également profité des volumes liés au programme (ateliers, bureaux) pour concevoir un bâtiment se développant verticalement et se reliant ainsi volumétriquement aux nouveaux immeubles de logements.



- + Une véritable volonté de « faire ville » et de se lier à un contexte urbain existant (centre logistique faisant face à l'infrastructure) ou en devenir (composante logement du quartier Tivoli).

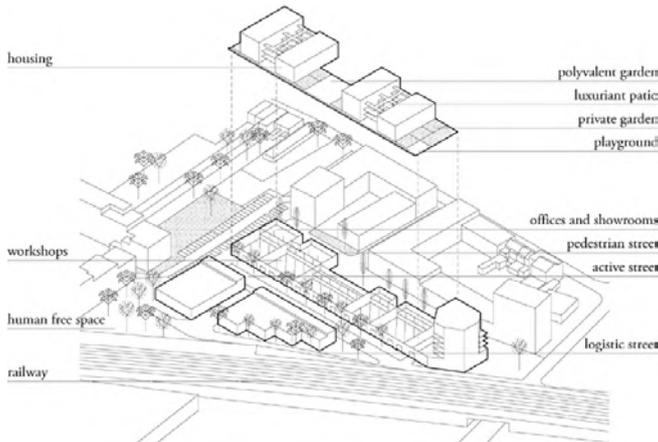
- Des façades qui restent parfois opaques compte tenu des contraintes d'exploitation des locaux pour activités économiques situés au niveau du sol urbain.

# # 08

## CE QUE LA MIXITÉ FONCTIONNELLE INDUIT SUR LES MOBILITÉS

### NOVACITY / URBANITIES / GREENBIZZ / RECY-K

LIEU	RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
MONOGRAPHIE	[A] PLAN CANAL
THÈME	👤 DESIGN 🏢 URBANITÉ



**NOVA-CITY, COUPE GÉNÉRALE  
ILLUSTRANT LE RAPPORT ENTRE  
LE REZ-DE-CHAUSSÉE PRODUCTIF,  
LES ÉTAGES DE LOGEMENTS ET  
LE DISPOSITIF DE DISTRIBUTION  
DE CEUX-CI PAR UN SYSTÈME DE  
COURSIVES CENTRALES.**

© DDS+/BOGDAN VAN BROECK

#### CONTEXTE

Le territoire bruxellois a vu se réaliser ces dernières années différents projets de cohabitation fonctionnelle entre des programmes résidentiels et des activités productives. Cette mixité fonctionnelle s'est traduite par le développement de projets immobiliers publics (Novacity, Citycampus) mais aussi privés (Urbanities et Atenor, au bassin Biestebroek) dans le territoire très central de la zone du Canal. Les exemples connus et examinés dans le cadre de cette recherche sont pour la plupart encore au stade de projets (Novacity, Urbanities, Citycampus), mais différentes caractéristiques d'organisation des mobilités peuvent d'ores et déjà être observées qui révèlent des contraintes fonctionnelles et de nuisances liées à une forme d'injonction à la mixité.

#### DESCRIPTION

Les activités productives induisent différents trafics entrant et sortant liés à l'approvisionnement ou la livraison. Ces trafics s'organisent le plus souvent à partir de petites camionnettes, mais aussi parfois avec des semi-remorques. L'enjeu de la cohabitation fonctionnelle se joue également au niveau des nuisances acoustiques, parfois en décalage par rapport au rythme de vie d'une famille habitant dans un logement. Enfin le fonctionnement d'une entreprise induit également des mobilités propres nécessitant des emplacements de stationnement voitures et vélos dédiés. Le programme de logement induit des besoins similaires de stationnement vélos et voitures, mais en nombre beaucoup plus important proportionnellement et de façon très accessible et aisée.

## MODE D'EMPLOI

L'analyse d'exemples bruxellois illustre la mise en place de dispositifs spatiaux permettant la gestion des mobilités et ainsi, la bonne cohabitation des programmes.

### Différencier les zones d'accès destinés aux logements des zones d'accès destinés aux activités productives

Il s'agit ici d'une condition de base du développement de projets mixtes: assurer que l'accès piétons / vélos aux logements se fasse dans des conditions de confort analogue à une situation d'accessibilité à un logement classique. Pour se faire, les différents projets analysés témoignent d'une nécessaire hiérarchisation de la distribution des flux: venelle piétonne pour distribuer les logements, rue paysagère de distribution pour petite logistique, aire de déchargement et retournement pour logistique lourde.

### Organiser l'espace en fonction des différentes formes de logistique

Dans le cas de Greenbizz, la logistique lourde est localisée en périphérie du projet avec des encoches dédiées. Ce dispositif permet de créer les rues intérieures pacifiées, dédiées à la petite logistique (camionnette), rues à statut privatif, mais qui prolongent à l'intérieur de Greenbizz les lignes de force des espaces publics de la composante résidentielle du projet d'ensemble. Il en est de même pour le projet Nova City où les deux formes de logistique sont dissociées, ce qui permet de créer une nouvelle rue de distribution parallèle à la venelle, dans la logique de la composante résidentielle du projet.

### Couverture partielle ou totale des zones logistiques proches des bâtiments

Ce principe est illustré dans le projet Urbanities. Les activités économiques sont disposées autour d'une «cour productive» permettant de limiter le nombre d'accès carrossables en périphérie de l'îlot et de concentrer les flux entrant/sortant à un seul endroit. La cour productive est surmontée d'une verrière qui protège les logements surplombant au niveau acoustique tout en amenant de la lumière naturelle dans la cour intérieure. Les activités productives sont livrées par la cour intérieure et possèdent des façades principales situées en périphérie extérieure de l'îlot.

### Distribution spécifique des étages de logements

Le projet Novacity propose un système original et inédit de distribution des logements superposés aux locaux pour activités économiques: afin de limiter l'emprise des halls sur les rez-de-chaussée, un système de coursives centrales est installé à partir du niveau de jardin. L'accès au niveau de jardin est mis en scène par un escalier hélicoïdal depuis le niveau de la rue. L'ascenseur accessible depuis le niveau de rez-de-chaussée distribue tous les niveaux de logements.

### Le rez-de-chaussée étant occupé par les activités économiques, besoin de trouver d'autres localisations pour les vélos, poussettes, etc...

À Urbanities, afin de réduire l'encombrement des rez-de-chaussée, les locaux destinés aux vélos sont reportés aux différents étages de logements et sont accessibles par des ascenseurs/monte-charge prévus à cet effet. Le projet Novacity se développe suivant un principe analogue de localisation des vélos sur la dalle-jardin.



- + La cohabitation des logements avec des activités productives génère des contraintes de distribution et de séparation des flux qui imposent de penser autrement la mobilité autour et dans les immeubles. Cette recherche de solutions nouvelles amène à des innovations intéressantes en termes de dispositifs de distribution des logements.

- La mixité fonctionnelle semble imposer une forme d'éloignement et de séparation fonctionnelle des flux, ce qui ne peut se faire qu'à condition de disposer d'un espace suffisant.

LIEU	MÉTROPOLE DE LYON
MONOGRAPHIE	[D] VALLÉE DE LA CHIMIE
THÈME	👉 DESIGN 🏠 URBANITÉ



MISSION VALLÉE DE LA CHIMIE

© MÉTROPOLE DE LYON / AGENCE BASE

### CONTEXTE

Territoire d'expérimentation, la Vallée de la Chimie a fait naître la filière des paysages productifs du fait de la nécessité de gérer durablement les ressources naturelles en ville et de faire du paysage une opportunité nouvelle de création de valeur.

Le Plan Guide Vallée de la Chimie 2030 a engagé une réflexion innovante sur la production d'un paysage dans le contexte industriel et métropolitain singulier de la Vallée. Prenant acte de la problématique nationale et métropolitaine relative à la raréfaction des terres fertiles, et à la nécessité de régénération des sols industriels, la stratégie territoriale propose d'établir une méthode d'élaboration d'un paysage productif, générateur de valeur, capable de s'adapter à toutes les situations spatiales et économiques auxquelles la Vallée peut être confrontée dans le temps.

La Vallée de la Chimie bénéficie de plusieurs atouts importants pour le développement de la filière des paysages productifs. Les nombreux tènements actuellement sans occupation, du fait notamment des contraintes inhérentes aux risques technologiques, sont autant de terrains potentiels pour la mise en œuvre d'un processus industriel de régénération de sol et de création d'un grand paysage à l'entrée sud de la Métropole.

Partie prenante d'un environnement particulier (sites industriels en activité, sites pollués, etc.), le paysage productif doit permettre l'émergence de démarches innovantes et expérimentales, le tout dans un modèle économique très tendu.



VIDÉO ↗



## DESCRIPTION

Les paysages productifs à la rescousse des friches industrielles...

La transnaturalité est un concept qui propose de détourner la valeur du paysage pour en faire un paysage qui génère de la valeur. Ce déplacement sémantique d'un paysage produit à une production de valeur, propose de modifier l'appréhension du paysage pour en faire un agent « actif » de la redéfinition du territoire. La transnaturalité propose d'activer les valeurs latentes du paysage, de passer d'un paysage inerte et inactif à un paysage actif et productif. C'est le processus par lequel le paysage gisement devient paysage ressource.

Dans cette optique, la révélation d'aménités et la création d'usages augmentent la valeur foncière des terrains. La réintroduction de la biodiversité, par des stratégies de protection et de renaturation, améliore la valeur écologique. La culture de biomasse, la production d'énergies renouvelables, les processus de traitement et de régénération des sols produisent une valeur économique et énergétique qui s'accompagne d'une hausse de la valeur urbaine du territoire.

## MODE D'EMPLOI

La filière des paysages productifs vise à expérimenter différentes techniques complémentaires dans une logique d'économie circulaire sur les terrains contraints par les risques technologiques et/ou de fort niveau de pollution :

- La dépollution des sols grâce à la phytoremédiation. On plante sur les sols pollués des végétaux qui vont extraire les polluants grâce à leurs racines, puis les stocker dans leurs tiges et feuilles.
- La fabrication de terres fertiles à partir de sols stériles ou de terres creusées lors de projets d'aménagements. Pour cela, on sélectionne des plantes et des micro-organismes qui sont capables d'améliorer les qualités écologiques des sols.
- La plantation et la culture de biomasse de bois. Le développement de plateformes de stockage et de préparation de la biomasse de bois produite dans la Vallée, afin de la livrer dans les chaufferies de la Métropole de Lyon où elle sera transformée en énergie pour alimenter les réseaux de chaleur urbains.



- + Une nouvelle filière innovante née des contraintes du territoire Lyon Vallée de la Chimie.
- + Une filière partenariale qui permet de répondre aux besoins des industriels, des collectivités et des porteurs de projet.
- + Les paysages productifs soutiennent fortement la dynamique d'innovation de la plateforme Lyon Vallée de la Chimie en proposant des solutions nouvelles pour le territoire: molécules biosourcées, gestion des terres fertiles, technologie de construction des technosols...



- Un gel possible des emprises mobilisées pour le développement des paysages productifs.

# # 10

## UN MASTERPLAN À L'ÉCHELLE D'UN GRAND TERRITOIRE

### LE PLAN GUIDE 2030 (ET LE PPRT)

LIEU	MÉTROPOLE DE LYON
MONOGRAPHIE	[D] VALLÉE DE LA CHIMIE
THÈME	👤 DESIGN 🤝 PARTICIPATION

#### 6 AXES STRATÉGIQUES

##### POTENTIEL PRODUCTIF

1. Usine énergétique métropolitaine (UEM)
2. Paysage productif
3. Infiltration / Géographie économique

##### STRUCTURE DU TERRITOIRE

4. Transports en commun
5. Développement de la voie d'eau
6. Parc des Balmes et île de Rhône

#### CONTEXTE

La vallée de la chimie est un territoire particulièrement singulier, beaucoup plus multiple qu'il n'y paraît; avec un hémisphère économique, industriel et infrastructurel d'une part, et un hémisphère habité et naturel d'autre part. Le territoire économique, qui régit, dans la pratique et les imaginaires, l'organisation de la vallée constitue à la fois une force et une faiblesse. D'un côté l'échelle des sites et leur position dans la métropole leur garantissent une forte capacité à se reconfigurer au fil du temps (« métabolisme industriel») et une attractivité territoriale et stratégique pérenne. De l'autre, ils sont utilisés par une filière en crise, qui véhicule un imaginaire dégradé et qui, malgré la cohésion affichée, éprouve de grandes difficultés à se projeter collectivement dans un projet économique et territorial commun.

Ainsi la vallée de la chimie regroupe une mosaïque diversifiée de situations territoriales très variables, qui cohabitent bon an mal an, de manière peu planifiée ou consciente. La vallée n'est ni vraiment un « campus industriel », un « chem park » ou un « cluster industriel » au sens classique du terme, ni un territoire mixte – résidentiel et économique – totalement banal.

Cette hybridation des fonctions doit être considérée comme une valeur, un socle vertueux pour construire un projet de territoire ambitieux, qui vise à valoriser et exacerber chacune des situations territoriales pour les inscrire dans une perspective métropolitaine.



MISSION VALLÉE DE LA CHIMIE



VIDÉO ↗

## DESCRIPTION

Le plan guide « Vallée de la chimie 2030 » est un document à la fois prospectif et pré-opérationnel qui révèle les potentiels d'évolution du territoire, propose une ambition et une vision stratégique commune et détaille le processus pour y parvenir.

La méthode d'élaboration a conjugué et articulé plusieurs échelles d'interventions pour tester de manière incrémentale la pertinence et la faisabilité opérationnelle des actions stratégiques proposées à l'échelle du grand territoire. La confrontation de différents horizons temporels d'interventions (de l'immédiat avec l'Appel des 30, à des actions à long terme nécessitant une mobilisation importante d'acteurs variés) a constitué le second paramètre structurant de la méthode d'élaboration du plan guide.

## MODE D'EMPLOI

La mise en œuvre d'un processus plutôt que d'un projet territorial doit permettre de répondre à l'enjeu d'articulation et d'organisation stratégique des fonctions existantes et à venir du territoire, à ne pas faire preuve de déterminisme planificateur et surtout à intégrer la temporalité comme élément fondamental de l'évolution du territoire.

Cette posture intellectuelle et méthodologique fonde le projet de territoire proposé. Trois éléments principaux structurent l'ensemble de la démarche. Le premier se résume sous la bannière du « métabolisme et des infiltrations ». Le second propose d'introduire la « transnaturalité » comme processus organisateur et surtout productif de tous les espaces ouverts ou non-bâti du territoire. Enfin, la recherche ou l'amplification du caractère transgressif du territoire constitue le troisième axe de travail.



- + Un plan guide prospectif pensé comme un processus participatif davantage que comme un outil de planification classique.
- + Un outil d'intervention sur le temps long qui permet de dépasser les contraintes du temps des mandats politiques.
- + Un processus d'élaboration qui a permis de renforcer les synergies et collaboration entre les partenaires publics et privés du projet de territoire Lyon Vallée de la Chimie.
- + Un outil agile et évolutif au gré des évolutions des interventions opérationnelles.

- 
- 
- 
- Un livrable conceptuel dont la déclinaison opérationnelle peut prendre du temps (nécessaire réappropriation des enjeux locaux par les acteurs du projet).
  - Une ambition très élevée qui peut se heurter aux contraintes opérationnelles ou financières des projets.

---

LIEU	MÉTROPOLE DE LYON
MONOGRAPHIE	[D] VALLÉE DE LA CHIMIE
THÈME	👤 DESIGN 🤝 PARTICIPATION

---



MISSION VALLÉE DE LA CHIMIE

© MÉTROPOLE DE LYON

#### CONTEXTE

En 2011, le Grand Lyon s'est engagé dans la requalification économique et urbaine de la Vallée de la chimie. Cette ambition s'est manifestée par la volonté de mettre en place un projet directeur de territoire (2011) qui s'est traduit par la création d'une mission territorialisée dédiée en 2013: la mission Vallée de la Chimie. S'en est suivie l'élaboration d'une Charte de partenariat pour la réalisation du Campus industriel Vallée de la Chimie, co-signée avec les industriels de la Vallée et partenaires en 2014. Un modèle inédit de gouvernance se met alors en place. Le Plan guide (2015) à horizon 2030 décline cette charte au niveau opérationnel et confirme la volonté de conserver et de développer dans la vallée des industries chimie-énergie-environnement. Cette décision ouvre la voie à une forme de «réindustrialisation» d'une partie du territoire métropolitain.

En 2014, est expérimentée pour la première fois dans l'agglomération lyonnaise la forme d'un appel à projet initié par la collectivité et portant sur la valorisation du foncier public et privé (la Métropole ne possédant que 18 ha des 2000 ha de la Vallée). L'Appel des 30! a été conçu pour attirer sur le territoire de nouvelles activités économiques liées aux cleantechs, à l'énergie et à l'environnement, dont l'objectif est d'optimiser les consommations de ressources naturelles et de réduire les impacts environnementaux des activités humaines. Le dispositif a été renouvelé en 2016 et 2018.

## DESCRIPTION

L'appel des 30! a été pensé initialement comme un outil visant à mobiliser et faire participer les différents types d'acteurs présents sur le territoire de la Vallée de la Chimie. Cet appel à projets singulier avait pour objectif de mettre en avant l'offre foncière publique et privée, disponible pour l'accueil d'activités économiques, située majoritairement sur des friches industrielles. Les porteurs de projet intéressés pouvaient disposer d'une offre servicielle adaptée à leur besoin (accompagnement technique et financier). Lors des 3 éditions, 71 porteurs de projets ont répondu à l'Appel à projets et 40 ont été déclarés lauréats.

L'Appel des 30! est venu renforcer une démarche de collaboration préexistante. Les acteurs du territoire avaient pris conscience de la nécessité de redynamiser le territoire via la diversification de son tissu économique.

## MODE D'EMPLOI

L'Appel des 30! fédère une trentaine de partenaires (industriels propriétaires de friches, communes, organismes financiers, services de l'État...) autour de la Métropole de Lyon. Il vise à implanter de nouvelles activités (majoritairement dans les domaines chimie-énergie-environnement) à l'échelle du projet Lyon Vallée de la Chimie.

L'appel des 30! s'organise autour de 3 axes principaux :

- La densification de la plateforme industrielle (dans une logique Plug&Play);
- L'affirmation du rôle de démonstrateur du territoire Lyon Vallée de la Chimie, en particulier en matière de paysage productif et d'usine énergétique métropolitaine;
- Le développement de nouveaux usages et services permettant de mieux relier le tissu industriel historique au territoire habité (les centres-villes des communes de la Vallée de la Chimie).



- + L'Appel des 30! a permis la mise en place d'une gouvernance collective et partenariale. Par conséquent, le projet directeur Lyon Vallée de la Chimie bénéficie pleinement des synergies entre les industries de cette plateforme et les collectivités.
- + L'Appel des 30! a permis de positionner le projet Lyon Vallée de la Chimie au même niveau que les autres grands projets urbains métropolitains lyonnais (Confluence, Gerland, Part-Dieu, Carré de Soie...). Il a valorisé positivement, d'un point de vue marketing, un territoire fortement marqué par une image négative liée à la présence importante de l'industrie et ses nuisances.

- Le temps des projets d'implantation (lauréats de l'Appel des 30!) n'est pas toujours compatible avec le temps des mandats politiques. Les nombreuses procédures, réglementaires en particulier, auxquelles les lauréats sont soumis nécessitent de s'inscrire dans le temps long. La concurrence avec d'autres grandes plateformes industrielles à l'échelle internationale nécessite d'apporter des réponses rapides aux porteurs de projets.
- Le niveau très important des contraintes, en matière de pollution et de risques technologiques, rend parfois difficile la mise en œuvre des projets d'implantation.
- Le lien avec les habitants du territoire doit désormais être une composante forte et prioritaire de la revitalisation économique et territoriale de la Vallée de la chimie.

LIEU

MÉTROPOLE DE LYON

MONOGRAPHIE

[D] VALLÉE DE LA CHIMIE

THÈME

🔌 DESIGN



MISSION VALLÉE DE LA CHIMIE

© MÉTROPOLE DE LYON / AMALTHEA

#### CONTEXTE

Pôle industriel majeur, la plateforme Lyon Vallée de la Chimie produit près de la moitié des énergies renouvelables (électricité hydraulique, photovoltaïque...) et des énergies de récupération (énergie générée lors de l'incinération de déchets, par exemple) de la Métropole de Lyon.

La plateforme est également un carrefour stratégique, car elle héberge sur son territoire des sites indus – triels simultanément gros producteurs et consommateurs d'énergies, et se situe à des réseaux de chaleur métropolitains. C'est donc naturellement qu'elle ambitionne de devenir « l'usine énergétique » de la Métropole, c'est-à-dire un lieu de déploiement d'énergies vertes au service d'une industrie écoresponsable, tournée vers le futur.

Afin de développer la production d'énergies renouvelables dans la Vallée, et notamment d'électricité photovoltaïque, le groupement Lyon Rhône Solaire va installer, dès 2019, 40 000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur les toitures et les parkings de 6 sites industriels. Au total, 7,4 MWc, soit la consommation électrique de 1 829 foyers par an sera produite annuellement.

Dans le domaine des énergies de récupération, Engie et ses partenaires ont investi 57 millions d'euros à Saint-Fons pour construire Gaya, une plateforme technologique unique en Europe visant à produire du biométhane, un gaz vert, à partir de bois, de végétaux, ou encore de déchets alimentaires et agricoles.

## DESCRIPTION

À l'échelle métropolitaine, la Vallée de la Chimie est stratégiquement positionnée comme productrice d'énergies renouvelables (biomasse, solaire photo - voltaïque et hydraulique). À ce titre, elle pourrait contribuer activement à l'objectif d'atteindre 10 à 15 % d'énergies renouvelables à horizon 2020. La Vallée de la Chimie produit d'ores et déjà plus de 50 % des énergies renouvelables métropolitaines consommées et dispose de ressources importantes, en particulier en matière de chaleur fatale pour accroître son potentiel.

La présence d'infrastructures de fret (pipeline, réseaux de transport gaz et électricité, canal et voie ferrée...) pourrait permettre un acheminement performant et durable de l'énergie produite. Les déchets industriels pourraient être valorisés en circuit court et ils pourraient être complétés par des biodéchets dans le cadre du développement de la filière méthanisation.

## MODE D'EMPLOI

Le plan guide (Master Plan), Lyon Vallée de la Chimie, proposé par le groupement OMA/BASE/Suez propose le déploiement du concept d'usine énergétique métropolitaine à l'échelle de la Vallée. Ce dernier prévoit notamment la mise en place d'une gouvernance de type public/privé des enjeux énergétiques à l'échelle du projet de territoire. Dans ce cadre, un schéma directeur des réseaux est co-réalisé et co-financé par la Métropole de Lyon et les industriels du territoire et un projet de feeder énergétique est initié.

Ce dernier prévoit le raccordement des réseaux industriels de production de vapeur/chaleur avec les réseaux de chauffage urbain de Lyon Centre Métropole et Vénissieux. La valorisation de la chaleur fatale produite par les industriels constitue un atout important pour renforcer, en complément de l'incinérateur des déchets ménagers, la part des énergies vertes à l'échelle de la Métropole de Lyon.



- + Lyon Vallée de la Chimie est historiquement un territoire d'innovations, notamment industrielles, qui peut se réinventer avec l'implantation de nouvelles activités économiques plus vertueuses en lien avec les problématiques environnementales.
- + L'accompagnement du maître d'ouvrage (la Métropole de Lyon) par une équipe d'architectes paysagistes internationale a favorisé la recherche de nouvelles approches programmatiques, plus ambitieuses, en lien avec une mobilisation croissante des industriels du territoire.

- Un fort niveau de complexité, tant financier, technique que juridique, des problématiques énergétiques dans le cadre d'une gouvernance mixte publique et privée.
- Une répliquabilité du concept d'usine énergétique métropolitaine limitée même si plusieurs grands territoires (dont Rotterdam) déploient des dispositifs similaires.

# # 13

## DES SERVICES INNOVANTS

### QUARTIER DE GERLAND

---

LIEU	MÉTROPOLE DE LYON
MONOGRAPHIE	[C] GERLAND
THÈME	URBANITÉ

---



MISSION GERLAND

© MÉTROPOLE DE LYON

VISITE 2018

#### CONTEXTE

Des mutations profondes traversent la société : elles transforment les modes de vie et avec eux l'usage qui est fait des projets immobiliers. Parallèlement, les enjeux environnementaux ont fait du bâtiment un des premiers leviers de la transition énergétique. De plus en plus de promoteurs immobiliers s'engagent dans cette nouvelle vision de l'urbanisme centrée sur les nouveaux usages et les habitants. Positionnés sur l'immobilier vert, ces opérateurs font le pari que la ville doit être durable, attractive, mais également agréable à vivre ; désirable en somme.

Aussi dans la ZAC des Girondins, d'environ 17,5 hectares, prévoit au terme de sa réalisation, 2 900 logements, près de 66 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 7 100 m<sup>2</sup> de commerces, 3 000 d'activités et services et plus de 17 000m<sup>2</sup> d'équipements publics (groupe scolaire maternelle/primaire de 18 classes, un groupe scolaire privé, un pôle social et culturel et une crèche de 48 berceaux). Le premier îlot de 600 logements conçus par Bouygues Immobilier offre des services innovants.

#### DESCRIPTION

L'opérateur immobilier a cherché à créer un environnement propice au mieux-vivre ensemble.

L'îlot de nature est censé apporter bien-être, biodiversité et fraîcheur aux habitants. De nombreux services sont proposés pour répondre aux aspirations des résidents :



VIDÉO ↗

- local de réparation vélos;
- un espace de recyclerie, dans les halls, pour échanger entre habitants les objets devenus inutiles chez l'un mais, utile chez l'autre (l'association Notre-Dame-des-Sans-Abris récupère les objets n'ayant pas trouvé preneur);
- deux chambres d'hôtes, pour accueillir famille ou amis de passage;
- des terrasses partagées en dernier étage conférant une qualité d'usage supplémentaire aux logements;
- une serre végétale, entretenue par le jardinier, accueille les semis pour les futures plantations, les plantes des habitants lors de leurs vacances;
- la mise à disposition des résidents d'outils pour le bricolage;
- une « conciergerie numérique » pour passer commande de services (pressing, cordonnerie...) avec son smartphone.

#### MODE D'EMPLOI

L'opérateur propose d'animer l'ensemble des dispositifs pendant une durée de 3 ans via un prestataire. À charge pour l'ensemble des propriétés composant l'îlot (copropriétés, bailleurs sociaux ou autres organismes gérant les logements étudiants) de reprendre la gestion et de la pérenniser au-delà des 3 ans.



- + Des services mutualisés à l'ensemble d'un macro lot de plus de 600 logements qui ne pèsent pas lourdement sur les charges, rapportés à chaque logement.

- Ce dispositif de mutualisation nécessite la mise en place d'une structure de gestion supra chaque copropriété ou autre bailleur. Le cœur d'îlot est également mutualisé. Aucune barrière ne limite les parcelles de chaque immeuble, ce qui peut générer des conflits d'usage et d'acceptabilité. Cela suppose aussi de la part des résidents, propriétaires occupants et locataires un respect mutuel. Une évaluation du dispositif serait intéressante pour mesurer les dysfonctionnements éventuels.

LIEU

MÉTROPOLE DE LYON

MONOGRAPHIE

[C] GERLAND

THÈME

URBANITÉ



ASSOCIATION ARTY FARTY

© BRICE ROBERT

#### CONTEXTE

L'urbanisme transitoire réussit souvent, dans un temps court, à créer une valeur sociale que les projets urbains traditionnels ne réussissent à susciter que sur le long terme. Ces initiatives de terrain viennent donc questionner les modalités de la fabrique urbaine.

Comment pérenniser ces espaces de rencontres, de frictions et de lien social en évitant de faire table rase de l'existant et de détruire ce que le futur projet urbain cherchera à rebâtir? Comment les collectivités et institutions peuvent-elles s'appuyer sur l'échelle locale et citoyenne? Comment peuvent-elles, dans le même temps, aider au développement des projets, garantir aux acteurs locaux une liberté d'action et maintenir le caractère inédit des occupations?

#### DESCRIPTION

Le festival peinture fraîche, street art festival

L'objectif de ce festival qui s'est tenu du 3 au 12 mai 2019, était de reconnecter Lyon à son histoire et à son époque en s'appuyant sur le riche et fertile terreau d'activistes locaux, tout en conviant les peintures internationales de cet art aujourd'hui prisé des collectionneurs comme du Grand Public.

Il n'a échappé à personne que le Street art était aujourd'hui un enjeu majeur pour les villes dynamiques, réceptives à la culture, sensibles à l'enjeu d'un urbanisme innovant. Lyon, qui fut longtemps précurseur en la matière (avec les fameux murs peints des Lyonnais: le Mur des Lyonnais à la Croix-Rousse date de 1987, ceux du musée urbain de Tony Garnier de 1989. Mais depuis, la ville n'a pas suivi l'explosion de ce mouvement porté aujourd'hui par un immense engouement populaire tout autour de la planète.

C'est dans ce contexte que la métropole de Lyon, propriétaire de deux ensembles immobiliers, a décidé de proposer ces friches industrielles urbaines, pour la tenue de deux manifestations majeures: le festival international « peintures fraîches » et la tenue de la Biennale d'Art Contemporain

#### La biennale d'art contemporain

Pour la 15<sup>e</sup> édition, la BAC de Lyon a choisi une immense friche industrielle à Gerland. De quoi donner un second souffle à cette manifestation.

29 000 m<sup>2</sup> alors que les précédentes éditions se déroulaient sur 5 000 m<sup>2</sup>.

L'ancienne usine Fagor-Brandt va accueillir en septembre jusqu'en janvier la future BAC. Cette friche attire la culture qui adore ces espaces industriels pour organiser des événements éphémères, concerts ou expositions. Séduite par la capacité d'accueil de 140 000 personnes, une cinquantaine d'artistes de toutes nationalités participeront à cette manifestation dont 90 % des œuvres exposées auront été réalisées sur le site. D'ailleurs, les Nuits sonores y ont déjà élu domicile depuis 2 ans.

#### **MODE D'EMPLOI**

La Métropole de Lyon met à disposition ces biens via des conventions d'occupation temporaire. Il est par ailleurs stipulé que les artistes abandonnent leurs droits d'auteur ce qui facilite le réemploi des sites pour d'autres usages.



- + Des lieux occupés dévoilant une histoire industrielle et préfiguratifs dans certains cas de nouveaux usages qui pourront s'installer de manière pérenne dans les projets urbains;
- + Des lieux qui participent à retisser des liens souvent perdus entre générations, entre la population ayant connu ces lieux en activités et les nouveaux résidents.

- Les projets d'urbanisme transitoire sur d'anciennes friches publiques comme privées connaissent un tel engouement qu'il convient d'encadrer ces projets afin d'éviter une concurrence qui pourrait nuire à leur réussite.

---

LIEU	MÉTROPOLE DE LYON
MONOGRAPHIE	[C] GERLAND
THÈME	✚ MONTAGE

---



LA GRANDE HALLE

© MISSION GERLAND

#### CONTEXTE

PUP 75 Gerland

Projet privé de renouvellement urbain, négocié avec les acteurs publics. Le quartier de Gerland (700 hectares et 30 000 habitants), dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Lyon, connaît depuis plusieurs décennies un développement urbain mixte et soutenu. De nombreux secteurs économiques deviennent aujourd'hui des pièces urbaines mixtes.

Dans ce contexte, Gecina (Société foncière et immobilière privée) porte un projet de reconversion d'un parc d'activités en programme mixte, sur près de 3 hectares. Ce projet comporte 250 logements (dont 30 % sociaux), 29 000 m<sup>2</sup> d'activités tertiaires, 1 000 m<sup>2</sup> de commerces et équipements publics et privés. L'opération implique la réalisation d'équipements publics jugés indispensables pour l'accueil des futurs usagers : créations et reprises de voiries, réalisation d'un espace vert, extensions de réseaux...

#### DESCRIPTION

Le PUP est l'outil de financement de l'urbanisme négocié.

Pour accompagner l'augmentation du nombre de projets d'initiative privée, les collectivités ont de plus en plus recours au PUP. Cet outil permet l'exonération de la taxe d'aménagement (même principe que les ZAC) et de mettre à la charge de l'opérateur privé une participation



VIDÉO ↗

(plus importante que la taxe d'aménagement) pour financer la réalisation des équipements induits. Le PUP permet le préfinancement par les opérateurs privés, dans le cadre d'une convention négociée, des équipements publics rendus nécessaires par une opération de construction ou d'aménagement (sur foncier privé).

Avec une convention de PUP, la collectivité perçoit une participation qui peut être acquittée sous forme financière ou d'apport de terrain.

Une collectivité peut définir un périmètre à l'intérieur duquel les porteurs de projets devront signer un PUP (sous conditions).

#### MODE D'EMPLOI

Une convention de Projet Urbain Partenarial a été signée en juillet 2013 entre le porteur de projet propriétaire du foncier (Gécina) et les collectivités (Ville de Lyon et Métropole de Lyon).

Celle-ci permet à la Ville de Lyon et la Métropole de percevoir des participations, de la part de la société Gécina, pour la réalisation des équipements publics relevant de leur compétence.

Le processus de négociation entre les collectivités et Gecina, a porté sur la qualité architecturale, la densité et le programme. Au terme de la négociation entérinée par convention signée entre les parties, la Métropole de Lyon a engagé la modification du PLU pour permettre la réalisation du projet.

La participation globale de Gecina, s'élève à 80 % du coût des travaux de reprises et créations de voiries, 50 % du coût de réalisation d'un espace vert, 40 % du coût des travaux d'éclairage et 80 % du montant de l'extension du réseau d'électricité.



- + Le PUP est un outil agile de participation financière qui permet de aussi de discuter de la qualité urbaine avec le porteur du projet.

- Le PUP n'est qu'un outil financier et non pas de maîtrise de la qualité avec des prescriptions architecturales et urbaines. La négociation s'équilibre par une plus forte densité bâtie et a entraîné le besoin d'une modification du PLU.
- La qualité urbaine et architecturale a néanmoins été ajoutée dans la convention signée sous la forme d'un engagement à respecter un cahier de prescription et le recours à un concours d'architecture.

---

LIEU	MÉTROPOLE DE LYON
MONOGRAPHIE	[C] GERLAND
THÈME	* GOUVERNANCE

---



MISSION GERLAND

© MÉTROPOLE DE LYON

#### CONTEXTE

Sur le territoire de Gerland, la gouvernance est en transformation depuis 2017. En effet, la réorganisation des délégations au sein de la Métropole et le non-cumul des mandats ayant conduit à l'élection d'un maire de Lyon différent du président de la Métropole amène à repenser la gouvernance de Gerland : l'enjeu est de légitimer le maintien d'une équipe mixte Ville/Métropole au sein de la Mission Gerland qui puisse garantir la bonne mise en œuvre du projet urbain.

La multiplication des opérations et des chefs de projet sur le territoire renforce l'enjeu de coordination technique autour d'un temps d'échange partagé (la revue de projets de Gerland), qui est préalable à la tenue du comité technique de projet en présence des délégués généraux pour un arbitrage si nécessaire.

L'objectif est d'assurer un partage de l'information entre l'ensemble des intervenants publics sur le territoire (Ville, Métropole, aménageurs).

Certains objets spécifiques font l'objet d'une gouvernance spécifique à l'image du Port Edouard Herriot et du Biodistrict.

#### DESCRIPTION

Mise en place par les collectivités publiques afin de coordonner l'ensemble du projet de développement de Gerland, la Mission Gerland est l'interlocuteur privilégié de tous les acteurs et de tous les habitants

du territoire. Cette mission, composée d'une équipe de professionnels pluridisciplinaires, est en charge de l'ensemble des enjeux urbains et socio-économiques. Elle assure un rôle d'impulsion, de coordination, de traitement des interfaces dans la conception des projets.

La Mission Gerland est la porte d'entrée pour les promoteurs. Souvent, les promoteurs disposent déjà d'une promesse de vente sur un foncier et d'une étude de faisabilité lorsqu'ils prennent contact avec la Mission. Des séances de travail avec les urbanistes-conseils permettent de mettre en œuvre des projets qui sont à la fois viables économiquement et cohérents avec le plan guide du territoire.

La mission Gerland est aussi un lieu d'exposition et d'information permanente du projet.

#### MODE D'EMPLOI

La fonction de coordination et de pilotage du grand projet de Gerland est assurée par la Mission Gerland créée pour assurer une cohérence globale des politiques publiques municipales et métropolitaines dans ce territoire en pleine mutation.

Par ailleurs, la Mission Gerland est chargée de garantir la bonne communication des informations entre les acteurs, être l'interlocuteur de l'ensemble des intervenants publics et privés qui agissent sur le territoire. Un comité technique de projet a vocation à se réunir tous les semestres pour un temps d'échange avec chaque porteur de projet.

En corollaire de cette organisation technique, il s'agit également de proposer la mise en place d'une instance de pilotage politique qui permet un pilotage politique rapproché partagé entre la Métropole et la Ville de Lyon.



- + La dynamique du projet oblige une gouvernance forte assurant la transversalité entre les délégations de la Ville et de la Métropole.

- Difficulté de réunir régulièrement ces instances de coordination technique et de pilotage politique (logique segmentée en opposition avec la notion de projet de territoire).
- Le temps de l'aménagement n'est pas celui de l'usager.

LIEU

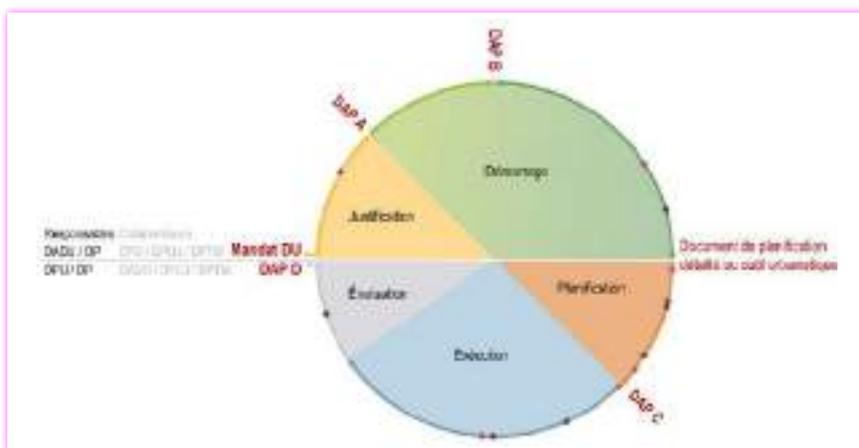
VILLE DE MONTRÉAL

MONOGRAPHIE

CONTEXTE

THÈME

\* GOUVERNANCE ☒ MONTAGE



**DU** Direction de l'urbanisme  
**DADU** Division de l'aménagement et du design urbain  
**DP** Division de la planification  
**DPU** Division des projets urbains

© MÉTROPOLE DE LYON

#### CONTEXTE

La Direction de l'urbanisme de la Ville de Montréal s'est dotée d'un processus de gestion des projets urbains qui comporte plusieurs étapes et qui lui permet d'appréhender leur complexité. Ce processus se distingue de ceux établis pour des projets plus traditionnels en permettant d'agir sur des territoires plus complexes ou plus vastes et de prendre en compte la durée du cycle de vie d'un projet, son caractère unique, la complexité des interactions des diverses parties prenantes ainsi que l'ensemble des coûts et des retombées significatives. Ce processus de gestion implique les services de la Ville et ceux des arrondissements concernés.

Il établit des étapes claires et bien définies à toutes les étapes du projet et prévoit des moments précis où le politique intervient.

Le cycle de gestion des projets urbains permet ainsi de favoriser une plus grande séparation entre l'administratif et le politique de la Ville.

#### DESCRIPTION

Le cycle de gestion des projets urbains passe par 5 grandes étapes : justification, démarrage, planification, exécution et évaluation. En plus de ces étapes, les projets doivent passer par 4 points de passages auprès des instances décisionnelles administratives et politiques, soit les dossiers d'approbation de projet (DAP). Chaque DAP fait l'objet d'un document émis par l'unité responsable du projet qui confirme



VIDÉO ↗



officiellement l'ensemble des éléments du projet ou du programme nécessaires pour passer à l'étape suivante.

### MODE D'EMPLOI

Les 5 grandes étapes du cycle de gestion des projets urbains comprennent les éléments suivants :

- **Justification** : Lors de cette étape, la gouvernance et le plan de travail sont adoptés. Des premières études sont menées pour mener à la définition d'une vision et d'orientations préliminaires.
- **Démarrage** : Cette étape comporte une première phase d'idéation et de présentation d'hypothèses d'aménagement. Par la suite, une deuxième phase porte sur le choix du scénario à privilégier en fonction des résultats d'analyses de faisabilité technique et financière. Cette étape comprend aussi l'élaboration des différentes stratégies financières, immobilières et réglementaires.
- **Planification** : Cette étape consiste à mettre en place les moyens de mise en œuvre du projet en élaborant une structure de découpage du projet, en adoptant ou en modifiant la réglementation, en élaborant des outils d'encadrement du domaine public et du domaine privé, en réalisant des estimations et tout autre contenu préparant la réalisation du projet.
- **Exécution** : Cette étape correspond à la réalisation du projet et comprend, dans un premier temps, l'élaboration d'un avant-projet, dans un deuxième temps, la préparation des plans et devis et, finalement, la réalisation des travaux. Le suivi du projet assure le respect de la vision, des lignes directrices d'aménagement et du contrat social.
- **Évaluation** : Cette étape consiste à effectuer une rétroaction de l'ensemble du projet en évaluant l'atteinte des objectifs du projet en termes de coût, de qualité et de respect du calendrier.

À chacune de ces étapes, des démarches d'information et de consultation publique peuvent, au besoin, être organisées pour valider et/ou bonifier certains éléments. De plus, pour les grands projets urbains, des rencontres annuelles avec les citoyens (soirée d'information, visite de chantier, etc.) sont également prévues pour les tenir informés et pour échanger sur différents aspects du projet.

Par ailleurs, les 4 DAP (dossier d'approbation de projet) sont les suivants :

- Le DAP – partie A permet à toutes les parties prenantes de s'entendre sur la définition du projet ou du programme et sur ses principaux aspects. Il consiste à justifier la raison d'être en lien avec les objectifs stratégiques de la ville.
- Le DAP – partie B doit fournir un aperçu du projet ou du programme qui consiste essentiellement à définir le projet, estimer les grandes lignes de son contenu, ses coûts et son calendrier. Le DAP – partie A doit faire partie du DAP – partie B.
- Le DAP – Partie C doit alors être actualisé en fonction des nouveaux éléments faisant état de l'avancement du projet. Il présente tous les éléments pour une gestion complète du projet ou du programme. Le DAP – partie A et partie B doivent faire partie du DAP – partie C.
- Le DAP – partie D constitue le bilan du projet. Il fournit certaines informations sur le déroulement du projet/programme, dont les écarts par rapport au contenu, au budget et à l'échéancier. Il renseigne aussi sur les leçons à tirer pour les futurs projets/programmes.



- + Le cycle de gestion permet d'assurer la pérennité d'un projet en définissant à l'avance les étapes à suivre et les moments où le politique peut s'impliquer.

- Le cycle de gestion peut allonger le processus de prise de décision et demande, pour bien fonctionner, une bonne collaboration entre toutes les parties prenantes.

---

LIEU	VILLE DE MONTRÉAL
MONOGRAPHIE	CONTEXTE
THÈME	👥 PARTICIPATION

---



© OCPM

#### CONTEXTE

L'OCPM a été créé en 2002 et a pour mandat de consulter les citoyens sur divers enjeux, projets ou politiques publiques. Ses membres ne sont ni des élus, ni des employés municipaux, et ce, dans le but de garantir un processus consultatif neutre.

#### DESCRIPTION

L'OCPM est inscrite à la Charte de la Ville de Montréal. Elle a notamment pour fonction de :

- proposer des règles visant à encadrer la consultation publique afin d'assurer la mise en place de mécanismes de consultation crédibles, transparents et efficaces ;
- tenir une consultation publique sur tout projet de règlement révisant ou modifiant le plan d'urbanisme de la ville, à l'exception des modifications adoptées par un conseil d'arrondissement ;
- tenir, sur tout projet désigné par le conseil ou le comité exécutif de la ville, des audiences publiques sur le territoire de la ville. À ce titre, mentionnons que tout projet adopté par la Ville en vertu de l'article 89 de sa charte doit faire obligatoirement l'objet de consultation publique dont, entre autres :
  - un équipement collectif ou institutionnel ;
  - une grande infrastructure comme un aéroport, un port, une gare, une cour ou une gare de triage ou un établissement d'assainissement, de filtration ou d'épuration des eaux ;



VIDÉO ↗

- un établissement résidentiel, commercial ou industriel situé dans le centre des affaires ou, s'il est situé hors du centre des affaires, dont la superficie de plancher est supérieure à 15 000 m<sup>2</sup>;
- une habitation destinée à des personnes ayant besoin d'aide, de protection, de soins ou d'hébergement;
- un immeuble patrimonial classé ou cité conformément à la Loi sur le patrimoine culturel ou dont le site envisagé est situé dans un site patrimonial classé, déclaré ou cité au sens de cette loi.

Par ailleurs, bien que la plupart du temps l'OCPM consulte les citoyens sur des mandats qui lui sont confiés par le conseil municipal ou le comité exécutif de la Ville de Montréal, les citoyens de Montréal ont également un "Droit d'initiative" en consultation qui leur permet de proposer une consultation. Pour ce faire, les modalités suivantes doivent être respectées:

- dans un premier temps, un projet de pétition signée par un minimum de 25 personnes sur un sujet jugé recevable, à savoir un sujet qui relève de la compétence de la ville ou de l'arrondissement et qui soulève des enjeux importants et mobilisateurs pour la collectivité, doit être déposé à la ville ou à l'arrondissement;
- dans un deuxième temps, une fois la recevabilité du projet de pétition établie, un avis de pétition est publié sur le site de la Ville de Montréal. Une consultation aura lieu lorsque le nombre de signatures requises atteint 15 000 pour un sujet relève de la compétence de la ville ou de 5 000 pour un sujet qui relève d'un arrondissement.

### MODE D'EMPLOI

Lorsqu'un mandat de consultation est confié à l'OCPM, son président nomme une commission formée d'un ou de plusieurs commissaires. L'Office s'assure que toute la documentation utile à la bonne compréhension du projet soit disponible au public. Cette documentation est, entre autres, accessible par internet. Généralement, cette consultation se divise en trois phases:

- la phase d'information;
- la phase d'audition des opinions;
- la phase de rédaction du rapport et des recommandations.

La première phase permet aux participants, de même que la commission, d'entendre la description du projet soumis à la consultation publique. Durant cette première phase, ce sont les représentants du promoteur et des services municipaux qui présentent eux-mêmes les composantes du projet et répondent aux questions du public et des commissaires. Il peut arriver que des ateliers ou des séances thématiques visant à examiner un aspect particulier du projet soient organisés.

La deuxième phase permet aux participants d'exprimer leurs préoccupations, leurs opinions et leurs commentaires sur le projet. Leur intervention peut se faire sous forme de mémoire écrit aussi bien que de commentaires oraux. Dans cette deuxième phase, les représentants du promoteur et des services municipaux n'interviennent plus, bien qu'ils puissent être présents dans la salle.

Par la suite, la commission analyse les opinions formulées et prépare un rapport qui sera déposé au comité exécutif et au conseil municipal. Les rapports de l'Office comprennent habituellement une description sommaire du projet à l'étude ainsi qu'un résumé des préoccupations des participants. La commission complète ensuite son analyse et fait ses recommandations.

Le rapport issu de la consultation n'a pas de valeur réglementaire ou contraignante pour la Ville. Toutefois, ce rapport étant public les citoyens ont les moyens de juger de la prise en compte des recommandations ou de leur absence dans les projets finaux.



- + L'OCPM permet d'effectuer des consultations publiques non partisans et transparentes. Elle est indépendante de l'administration municipale et des enjeux économiques qui pourraient guider la réalisation d'un projet. Par conséquent, elle bénéficie d'une grande reconnaissance des citoyens.
- + Dans plusieurs cas, la consultation menée par l'OCPM a permis de bonifier le projet et d'assurer son acceptabilité sociale.

- Ses recommandations ne sont pas imposables au porteur de projet.

### LES PROJETS YOUNG ET LE VIRAGE

---

LIEU	VILLE DE MONTRÉAL
MONOGRAPHIE	CONTEXTE
THÈME	🏠 URBANITÉ 🧑‍🤝‍🧑 PARTICIPATION

---

© MAGALIE DAGENAI PHOTOGRAPHE

#### CONTEXTE

L'urbanisme temporaire ou transitoire occupe de plus en plus de place dans l'aménagement des villes occidentales et/ou touristiques et Montréal n'échappe pas à cette tendance. Ce type de projets peut, entre autres, permettre d'influencer le futur d'un site, d'une friche ou d'un bâtiment. Ils peuvent également révéler des manques ou des opportunités.

À Montréal, des espaces publics ont, d'une part, été ainsi investis pour offrir une "expérience particulière". D'autre part, à la suite de plusieurs réflexions, la Ville de Montréal a également commencé à s'investir dans des projets d'urbanisme transitoire visant ses nombreux bâtiments vacants.

L'un des éléments justifiant ce type de projets est d'ordre économique. En effet, même si ces bâtiments sont inutilisés, les contribuables paient néanmoins pour assurer un minimum d'entretien pour éviter la dégradation du bâtiment et garantir la sécurité, et ce, sans profiter des lieux, d'où l'intérêt de réinvestir ces bâtiments.

La Ville de Montréal a, entre autres, lancé le projet pilote Young et s'est associée aux projets éphémères portés par l'Université de Montréal. Ces projets pilotes permettront à la Ville d'évaluer l'impact de l'urbanisme transitoire.



VIDÉO ↗

## DESCRIPTION

Le projet Young est le résultat d'un partenariat public-privé-philanthropique entre la Ville de Montréal et la fondation McConnell ainsi que de deux organismes sans but lucratif, soit la Maison de l'innovation sociale et l'Entremise (dont la mission est le déploiement d'usages temporaires et transitoires dans les sites vacants de Montréal). Le projet a également bénéficié du soutien du gouvernement du Québec.

Ce projet occupe un bâtiment d'environ 500 mètres carrés appartenant à la Ville de Montréal et qui était destiné à être démoli à moyen terme. Une vingtaine d'organismes culturels et communautaires ont été sélectionnés par Entremise pour occuper ces espaces offerts gratuitement par la Ville de Montréal, à l'exception des coûts de chauffage et d'électricité.

Cette entente leur permet d'occuper les lieux pour une période de 22 mois. Par la suite, le bâtiment sera démoli pour faire place à du logement social. Le projet Young est toutefois perçu comme un moyen d'influencer la programmation du futur bâtiment et de fédérer la communauté autour d'un projet.

Contrairement au projet Young, les projets éphémères situés sur le site de MIL Montréal (Outremont et ses abords) ont été initiés par l'Université de Montréal. Ces projets ont permis à différents organismes communautaires d'investir une parcelle appartenant à l'Université pour créer une animation favorisant les liens entre le futur campus et les quartiers environnants. Ils sont nés des craintes formulées par les citoyens de ses quartiers quant aux impacts économiques et sociaux que va avoir l'implantation d'un nouveau campus.

Pour l'instant, on retrouve sur cette parcelle des jardins communautaires et des kiosques animés par une programmation culturelle pendant la période estivale. À moyen terme, l'Université a l'intention de récupérer l'espace pour y construire une autre phase de son projet de campus.

L'Université et la Ville sont deux partenaires importants pour les organismes. L'Université met à disposition le terrain alors que la Ville de Montréal a financé le démarrage de plusieurs projets grâce à des subventions du service du Développement économique.

## MODE D'EMPLOI

Ces projets d'urbanisme transitoires fonctionnent dans la mesure où des règles de bases ont été adoptées au début du processus. D'une part, les différents partenaires concernés ont défini en amont le mode de gouvernance des projets et ont confié un rôle prépondérant à des organismes sans but lucratif. Dans le cas de Young c'est Entremise qui gère au jour le jour le projet alors que les projets éphémères sont gérés indépendamment par différents organismes sans but lucratif. Les partenaires ont également défini dès le départ une limite de temps de l'occupation.



- + L'expérience des projets transitoires permet d'influencer le futur d'un projet en mettant en évidence certains besoins, les forces et les faiblesses du site. Ils peuvent aussi générer de nouveaux projets lorsqu'ils sont conçus comme des incubateurs de projet. Ils permettent également la mobilisation et la concertation des citoyens autour de projets communs.

- Les projets transitoires demandent des ressources supplémentaires et ajoutent des acteurs autour d'un projet, ce qui peut parfois complexifier des projets.

# # 20

## LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION DES ESPACES PUBLICS

### VILLE DE MONTRÉAL

---

LIEU	VILLE DE MONTRÉAL
MONOGRAPHIE	[E] GRIFFINTOWN [F] MIL MONTRÉAL
THÈME	♣ PARTICIPATION

---



EXEMPLE DE CO-CONCEPTION DU PARC «A» À GRIFFINTOWN:  
VISIONS DESSINÉES PAR LES PARTICIPANTS

© VILLE DE MONTRÉAL

#### CONTEXTE

Les villes instaurent de plus en plus fréquemment des mécanismes permettant de faire de la co-conception d'espaces publics. Cette approche de l'aménagement a l'avantage d'augmenter le niveau d'acceptabilité sociale d'un projet et de créer un sentiment d'empowerment chez les populations visées. La Ville de Montréal s'inscrit dans ce mouvement.

Si l'idée de la co-conception peut également s'appliquer à la planification d'un secteur ou d'un quartier, les enjeux les concernant sont plus complexes à communiquer aux participants. C'est à l'échelle d'un espace public que ce type de participation s'effectue le mieux, les participants arrivent à saisir les enjeux et les limites.

#### DESCRIPTION

La Ville de Montréal applique cette approche de la co-conception dans l'aménagement de nouveaux espaces publics, de la vision à un scénario précis. Lorsqu'elle lance une démarche de co-conception, la Ville tente de rejoindre la population locale qui sera impactée par le projet grâce à des approches multiples qui peuvent réduire les barrières linguistiques ou culturelles.

Dans le cas du projet de MIL Montréal (Outremont et ses abords), la prise en compte des intrants des participants dans l'élaboration du scénario final a créé un sentiment d'appartenance et d'inclusion chez des populations qui sont parfois marginalisées. Cette reconnaissance de leur

apport peut ensuite les mener à une vie civique active en les incitant à participer à plus de consultations.

Ce processus de co-conception des espaces publics est également en cours dans le quartier de Griffintown où trois nouveaux parcs seront aménagés selon cette approche. Les 3 ateliers de consultation ont eu lieu entre les mois de janvier et mai 2018 et ont permis de définir la vision et des scénarios d'aménagement. Lors de la dernière séance, les esquisses des scénarios ont été présentées et les participants ont eu l'occasion de les commenter, ce qui a permis à la Ville de les bonifier une dernière fois avec les commentaires des citoyens.

#### MODE D'EMPLOI

Lors des ateliers de co-conception, la Ville met à disposition des experts en aménagement pour accompagner les participants. Cette équipe professionnelle a un double mandat lors des ateliers. Premièrement, elle doit s'assurer de faire comprendre aux participants quelles sont les possibilités et les limites, sans quoi ils seront déçus si jamais leurs propositions sont rejetées. Deuxièmement, elle permet de traduire la vision d'aménagement des participants en scénarios qui seront par la suite présentés lors du prochain atelier.



- + Les projets présentés en cours d'élaboration permettent de passer le test d'acceptabilité sociale.
- + Le sentiment d'appartenance et l'empowerment généré par les ateliers de co-conception chez les populations plus marginales peut les initier à la vie civique.
- + Les ateliers de co-conception permettent de présenter les limites techniques de l'aménagement, ce qui diminue les insatisfactions des citoyens face aux résultats.

- 
- 
- 
- Prendre le temps de consulter les citoyens et d'organiser des ateliers avec des experts mobilise du temps et des ressources supplémentaires.
  - Difficulté d'aller chercher la population marginalisée.

---

LIEU	VILLE DE MONTRÉAL
MONOGRAPHIE	CONTEXTE [F] MIL MONTRÉAL
THÈME	♣ PARTICIPATION * GOUVERNANCE

---

---

### CONTEXTE

Dans un effort de consultation de la population pour la planification des projets urbains, la Ville de Montréal consulte maintenant en amont pour établir la vision du développement d'un secteur qui bénéficiera d'une planification détaillée. Comme pour les parcs (pratique 20), elle utilise l'intrant des participants pour définir une vision qui permettra d'établir les objectifs de développements.

Cette nouvelle approche change les pratiques de la Ville, qui développait à l'interne les projets avant de les présenter en consultation. Cette approche avait le mérite d'aller plus rapidement, mais elle pouvait créer une situation de conflit avec les résidents lors des consultations publiques puisqu'ils avaient l'impression que les dés étaient déjà jetés. L'approche en amont a le potentiel de désamorcer les conflits et augmenter l'acceptabilité sociale.

### DESCRIPTION

Dans le cas de MIL Montréal (Outremont et ses abords), la Ville de Montréal a mis en place la charrette urbanistique «Ouvrir la voie» et s'est assurée d'aller chercher des représentants de tous les quartiers entourant le projet. Les démarches entreprises lors de cette charrette ont mené à l'élaboration du premier PDUES de Montréal (plan de développement urbain, économique et social). Ce plan de développement complète les mesures d'aménagement en mettant l'emphase sur les aspects sociaux et économiques pour favoriser la cohérence du projet.

---

La nature hétérogène des quartiers entourant le site de MIL Montréal (Outremont et ses abords) a rendu cet exercice nécessaire. On retrouve des quartiers nantis au sud dans l'arrondissement d'Outremont, alors qu'ils sont défavorisés au nord, dans le quartier de Parc-Extension. Le plan a pour ambition de tisser des liens entre ces quartiers et de répartir les retombées positives du projet dans tous les secteurs avoisinants.

#### MODE D'EMPLOI

Le PDUES a été élaboré par la Ville de Montréal en association avec les arrondissements concernés, soit Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, Rosemont-La Petite-Patrie, Plateau-Mont-Royal et Outremont.

En plus des partenaires municipaux, des représentants des citoyens, des associations et des entreprises présents dans la zone concernée ont été consultés dans des ateliers. Cette démarche de planification participative s'est déroulée lors de deux ateliers où ces participants étaient convoqués et accompagnés de représentants des instances municipales, universitaires et du CP. La première séance a eu pour objectif d'élaborer une vision de développement pour le secteur et la seconde de proposer des initiatives pour soutenir le développement souhaité.

Une seconde démarche participative a eu lieu, l'« Opération Avenue du Parc » pour élaborer des solutions aux enjeux liés à l'axe du même nom. L'avenue du Parc est le principal axe d'accès au reste de la Ville pour ce secteur, le désenclavement de ce secteur peut se faire par cette avenue.

Finalement, au printemps 2013, la PDUES a fait l'objet d'une consultation publique menée par l'OCPM, ce qui a permis de valider la démarche.



- + Implication des citoyens dans le processus de planification du quartier.
- + Intégration des dimensions sociales et économiques au redéveloppement du territoire (programme particulier d'urbanisme "amélioré").

- Manque d'outils et de moyens pour la mise en œuvre d'interventions sociales et économiques répondant aux enjeux identifiés lors de l'exercice (soutien à l'économie sociale et à la culture: artistes, artisans, etc.)

# # 22

## LES LIGNES DIRECTRICES D'AMÉNAGEMENT DU DOMAINE PUBLIC

### GRIFFINTOWN, MONTRÉAL

LIEU

VILLE DE MONTRÉAL

MONOGRAPHIE

CONTEXTE [E] GRIFFINTOWN

THÈME

URBANITÉ DESIGN



PROJET GRIFFINTOWN, RUES HABITÉES

© VILLE DE MONTRÉAL

#### CONTEXTE

Dans le but de simplifier le travail de conception et d'aménagement du domaine public (rue, parc, place), la Ville de Montréal a adopté des lignes directrices établissant, pour chaque projet, des principes et/ou des concepts d'aménagement à respecter. Ces lignes directrices s'appliquent à la conception et à la réalisation desdits espaces et permettent de simplifier les négociations avec les partenaires privés, mais également entre les services concernés à la ville ou dans les arrondissements.

L'élaboration de ces lignes directrices arrive théoriquement en amont du projet et permet d'uniformiser le domaine public sans avoir à relancer, au cas par cas, un processus de réflexion de fond.

Les lignes directrices d'aménagement du domaine public ont trois avantages :

- Pérennité du concept : elles permettent d'accompagner un projet urbain tout au long de son cheminement et se modifient plus difficilement advenant des changements dans l'appareil administratif et/ou dans la composition des équipes de projet ;
- Facilité de conception : une fois définies, il suffit d'identifier un espace selon sa fonction pour que les différents services de la Ville, promoteurs ou citoyens sachent les principes et/ou les concepts à respecter ;
- Outil de communication : certains aspects de ces lignes directrices peuvent être utilisés pour informer les citoyens et ceux-ci savent, en conséquence, à quoi s'attendre dans les prochaines années.



VIDÉO ↗

## DESCRIPTION

Dans le cas de Griffintown, le travail sur les lignes directrices est en rattrapage, car le milieu privé a investi rapidement le foncier. La Ville a élaboré les typologies qui seront appliquées à l'ensemble du quartier, on y retrouve des rues « habitées, apaisées, hybrides et standards ». L'attribution de la typologie des rues a également été faite et rendue publique grâce à un outil cartographique interactif sur le site de la Ville. De cette manière, les résidents, futurs résidents et promoteurs sont avisés des intentions de la Ville pour chaque segment de rue du quartier.

## MODE D'EMPLOI

Avant l'adoption de la méthode de travail par les lignes directrices d'aménagement du domaine public, la Ville devait démarrer un processus d'aménagement spécifique pour chaque segment de rue, parc ou place faisant partie d'un projet. Si l'espace était appelé à être modifié de nouveau, la réflexion devait également recommencer. Les lignes directrices permettent d'appliquer une typologie préalablement définie, bien qu'elles puissent s'adapter au bâti et aux fonctions présentes. Elles exigent un travail préalable plus important, mais permettent d'assurer une pérennité dans l'expression de la vision d'aménagement et de sauver du temps lors de l'application.



- + Les lignes directrices d'aménagement du domaine public permettent de pérenniser certains principes et concepts et de simplifier les négociations avec les partenaires privés, mais également entre les services concernés à la ville ou dans les arrondissements.

- 
- 
- Les lignes directrices sont des documents prescriptifs, non contraignants, sans obligation légale. Ils doivent être portés par les acteurs du projet.
  - Les lignes directrices devraient être évolutives et actualisées au cours des réalisations du projet urbain.



À titre d'exemple, l'entente signée entre la Ville de Montréal et l'Université de Montréal pour la réalisation du nouveau campus couvre, entre autres, la réalisation et le financement de certains travaux (démantèlement des voies ferrées, réhabilitations des sols, etc.), l'échange de certains terrains entre les deux partenaires, la construction de logements sociaux et abordables, l'aménagement des parcs et des lieux publics ainsi que les infrastructures liées aux déplacements des personnes et des marchandises (dont celles nécessaires aux déplacements actifs et au transport en commun).

Cette entente a également été l'occasion d'aller plus loin en matière d'aménagement durable en fixant certains principes devant être minimalement respectés, dont l'obtention d'une certification environnementale reconnue (certification LEED) pour tous les immeubles universitaires, une gestion plus durable des eaux de pluie et des matières résiduelles (déchets), des mesures supplémentaires de verdissement et de réduction des îlots de chaleur ainsi que des normes plus élevées de performance énergétique.

Bien qu'on ne puisse pas généraliser ce contenu aux autres ententes signées par la ville et/ou les arrondissements, il semble que ce mécanisme d'entente soit, dans plusieurs cas, l'un des véhicules actuellement privilégiés pour, à défaut d'avoir une réglementation «à jour» et efficace en matière de développement durable, garantir le respect de certaines normes environnementales, voire exiger une forme de certification (labélisation).

#### MODE D'EMPLOI

La signature d'une entente de développement liant une ville ou un arrondissement à un promoteur privé ou public repose sur le pouvoir général de contracter reconnu aux villes ou aux arrondissements par le législateur (soit le gouvernement du Québec).

Tel que mentionné précédemment, les paramètres fixés par cette entente sont généralement issus d'un processus de négociation. Plus le projet à autoriser est dérogatoire aux règlements d'urbanisme en vigueur, plus le jeu de la négociation s'exerce et plus les paramètres considérés pourront être diversifiés et précis. Ces paramètres doivent toutefois porter uniquement sur les aspects où la ville et les arrondissements exercent une certaine forme de compétence en vertu des lois en vigueur.



+ Les ententes de développement apportent une plus grande flexibilité et précision dans l'encadrement des grands projets urbains et permettent d'aborder des aspects non couverts ou plus difficilement couverts par la réglementation d'urbanisme en vigueur.

+ Elles peuvent être modifiées pour tenir compte de l'évolution des projets dans le temps. Toutefois, cela demande l'accord de chacune des parties.

- Ces ententes sont plus performantes lorsque le projet à autoriser est largement dérogatoire aux règlements d'urbanisme en vigueur. Lorsque cela n'est pas le cas, ces ententes peuvent être utilisées pour justifier une plus grande densité de construction de la part d'un promoteur en échange de considérations plus qualitatives et environnementales, notamment lorsqu'un site est touché par plusieurs contraintes majeures.

- Le contenu et la qualité des ententes de développement dépendent non seulement du jeu de la négociation, mais également du mandat et de la « personnalité » du promoteur en présence.

---

LIEU	VILLE DE MONTRÉAL
MONOGRAPHIE	CONTEXTE [F] MIL MONTRÉAL
THÈME	* GOUVERNANCE

---

---

#### CONTEXTE

Les comités de gouvernance ont été créés dans le but de simplifier l'appareil administratif et politique de la Ville. Ils sont mis en place lorsqu'une entente de développement est signée avec un partenaire extérieur à la Ville.

Ces comités rassemblent les représentants décisionnels des partenaires, soit les représentants politiques de la Ville de Montréal et ceux des partenaires. C'est lors de ces comités que le politique peut exercer un pouvoir d'influence sur les projets.

#### DESCRIPTION

Dans le cas de MIL Montréal (Outremont et ses abords), la Ville de Montréal a signé une entente de développement avec l'Université de Montréal. Un comité de gouvernance a donc été créé pour gérer les questions décisionnelles du projet entre les élus montréalais et les représentants politiques de l'Université, soit du recteur.

Il faut noter que la mise en place de comité de gouvernance aide à la collaboration entre les partenaires, mais ne l'assure pas non plus. La nature des partenaires influence grandement le résultat des ententes de développement, un partenaire parapublic est généralement plus ouvert aux ambitions sociales que porte la Ville qu'un partenaire privé.

---

Il est toutefois à noter que la signature d'une entente de développement n'entraîne pas automatiquement la mise en place d'un comité de gouvernance. À titre d'exemple, dans le secteur de Griffintown, les deux plus importantes ententes de développement n'ont pas fait l'objet d'un tel mécanisme.

#### MODE D'EMPLOI

Dans le cas de MIL Montréal (Outremont et ses abords), le comité de gouvernance regroupe des représentants de la Ville de Montréal et du rectorat de l'Université de Montréal. Ces comités permettent de prendre des décisions sur l'évolution du projet de la Ville et du campus MIL (projet de l'Université). Le comité permet d'assurer la prise en compte des intérêts des deux partenaires et de respecter les engagements pris en amont, soit la certification LEED-AQ.



- + Ces comités permettent de réunir les instances décisionnelles des partenaires et d'y prendre toutes les décisions « politiques ».

- 
- Rencontres souvent peu fréquentes pour pouvoir dénouer concrètement certains enjeux du projet

# # 25

## COHABITATION ENTRE PASSÉ INDUSTRIEL ET MIXITÉ URBAINE

### LES DOCKS, SAINT-OUEN

LIEU

ÎLE-DE-FRANCE

MONOGRAPHIE

[G] LES DOCKS DE SAINT-OUEN

THÈME

URBANITÉ



RÉHABILITATION DU BÂTIMENT D'ALSTOM EN CŒUR DU PROJET



COHABITATION ÉQUIPEMENT MÉTROPOLITAIN ET TISSU URBAIN MIXTE

#### CONTEXTE

Le territoire des Docks de Saint-Ouen est historiquement lié à son passé industriel et à ses grands services urbains.

Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le site des Docks prend son essor avec le développement de deux grandes compagnies: «chemin de fer du nord» et les «Entrepôts et Magasins Généraux de Paris». Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les implantations industrielles se succèdent le long de la Seine.

La construction mécanique devient alors le fer de lance de l'industrie audonienne. D'autres activités se développent également comme la production énergétique et le traitement des déchets urbains. Après la Seconde Guerre mondiale, le complexe industriel du site commence à décliner.

Dans les années 1970, l'activité économique se maintient malgré tout sur le site des Docks grâce à l'importante présence d'entreprises publiques et mixtes (Alstom, SNCF, CPCU, TIRU, EDF...), mais de nombreuses friches apparaissent.

En 2000, un nouvel avenir est envisagé, mais en tenant compte de son héritage historique. La Ville est consciente de cette opportunité majeure, sur une surface de 100 ha, soit le quart de la commune. L'enjeu est alors de reconvertir ce quartier industriel en conservant de grands services urbains et en apportant une grande mixité urbaine avec l'arrivée d'environ 15 000 habitants.



VUE AÉRIENNE DU SITE AU DÉMARRAGE DU PROJET: UNE FRICHE INDUSTRIELLE AU CŒUR DE LA VILLE

© INSTITUT PARIS RÉGION



VIDÉO ↗

## DESCRIPTION

Dès 2005 des études sont engagées pour imaginer un projet mettant en valeur l'identité historique et paysagère du site des Docks. Une programmation très mixte est envisagée avec 443 000m<sup>2</sup> de logements; 300 000m<sup>2</sup> de bureaux et 68 000m<sup>2</sup> de commerces et d'activités; 67 600m<sup>2</sup> d'équipements et un parc de 12 ha.

La première phase du projet (2013-2017) a permis la livraison de nombreuses réalisations: parc de 12 ha, plus de 2 000 logements (dont 40 % sociaux), 1 150 places de stationnement mutualisé, deux groupes scolaires totalisant 32 classes et un centre de loisirs, un gymnase, une crèche de 60 berceaux.

La seconde phase permettra de créer une nouvelle centralité attractive connectée au centre-ville de Saint-Ouen: 30 000 m<sup>2</sup> pour le développement d'un pôle de commerces, la poursuite de secteurs mixtes avec encore plus de 3 000 logements attendus, une crèche, un parking de 800 places, et des programmations encore à définir (projet de Grand Hôpital abandonné au cœur de l'opération).

## MODE D'EMPLOI

Les emprises SNCF-RFF, tout comme les grands services urbains (CPCU, Syctom, RATP) ont été intégrées au projet, leur requalification et une meilleure insertion paysagère sont en cours.

Alstom Transport, dont le siège mondial était déjà installé à Saint-Ouen, a choisi de rester sur les Docks et de s'y développer pour constituer son «campus ferroviaire» avec 2 500 salariés. De plus, une immense halle d'Alstom, lieu d'exception marquant l'histoire industrielle du site, deviendra un nouveau point d'intérêt de la ville et du projet des Docks. Réhabilitée, elle aura vocation à accueillir un concept innovant autour de la bistronomie, des produits alimentaires frais de qualité et des arts de la table, ainsi que la Manufacture Design (école, mais aussi des professionnels, des bureaux...).



- + Maintien de l'identité industrielle historique du site;
- + Réalisation d'un programme mixte et fonctionnel;
- + Adaptation des équipements métropolitains;
- + Réhabilitation de bâtiment industriel emblématique pour des usages urbains modernes;
- + Généralisation du chauffage urbain en circuit très court, grâce à l'usine d'incinération;
- + Une intégration réussie;
- + Une vie de quartier.

- Gestion de la nuisance des équipements industriels au sein d'un tissu urbain mixte;
- Coût de rénovation et d'adaptation des équipements;
- Difficulté de cohabitation des formes urbaines autour de bâtiments industriels.

LIEU

ÎLE-DE-FRANCE

MONOGRAPHIE

[G] LES DOCKS DE SAINT-OUEN

THÈME

📍 DESIGN



SYSTÈME DE NOUES POUR LA GESTION  
DE L'EAU PLUVIALE



PARC URBAIN DE 12 HECTARES



ÉCOLE À ÉNERGIE POSITIVE

© INSTITUT PARIS RÉGION

#### CONTEXTE

Dès l'origine de la conception du projet des Docks, l'ambition de développement durable était très forte.

- Espaces verts: parc de 12 ha en bord de Seine et une végétalisation des espaces publics
- Réseau de chauffage urbain, 80 % en énergie renouvelable: chaleur issue de l'incinération des déchets du Sycotom, utilisation de la biomasse (granulats bois) et bientôt récupération des calories de la Seine par un système de pompage
- Gestion alternative des eaux pluviales: collectées par des toitures-terrasses successives et zones de stockage plantées en cœur d'îlot pour être recueillies dans des noues végétalisées et dirigées vers le bassin du grand Parc avant rejet en Seine
- Réseau de collecte pneumatique des ordures ménagères: 2,5 km de souterrain automatisé (à terme 5 km) pour acheminer les déchets jusqu'à l'usine d'incinération
- Performance du bâti avec de nombreuses certifications (ISO 14001 sur l'opération, Énergie BBC à Énergie zéro, NF bâtiment tertiaire, démarche HQE) notamment pour les équipements (écoles, gymnase, crèche)
- Bonne insertion paysagère et requalification des services métropolitains (CPCU, Sycotom, Ratp, RTE)
- Des parkings publics mutualisés en 1re phase (1 150 places) et des réflexions sur les mobilités durables
- Une ingénierie environnementale importante avec des cahiers de prescriptions et chartes promoteurs...



VIDÉO ↗

## DESCRIPTION

Un quartier durable multi-labellisé.

### **Label national: EcoQuartier**

Dès 2009, les Docks sont lauréats à l'appel à projets «EcoQuartier Grand projet» qui a pour but de repérer les bonnes pratiques en matière d'aménagement durable. En 2016, la phase 1 de l'opération est labellisée EcoQuartier étape 3 (livré). En 2019, l'ensemble du quartier est labellisé EcoQuartier étape 2 (en chantier)

### **Label régional: NQU et 100 QIE**

Lauréat «Nouveau Quartier Urbain» en 2009 puis également en 2016 pour le nouveau dispositif du conseil régional d'Île-de-France des «100 Quartiers Innovants et écologiques».

Le quartier durable est un projet d'urbanisme complexe ayant des objectifs environnementaux ambitieux. Il s'agit d'une approche transversale en intégrant à la fois de la mixité sociale et fonctionnelle, une certaine densité pour économiser l'espace, de l'écomobilité, une exemplarité en matière de transition énergétique...

## MODE D'EMPLOI

Le porteur de projet candidate via une plateforme dédiée au label.

Le label national est une démarche d'accompagnement au long cours, un soutien technique, mais non financier. Le candidat doit renseigner chacun des 20 engagements du label, regroupés en 4 thèmes et en fonction d'une temporalité de projet (du lancement des études à une expertise 3 ans après sa livraison).

Le label régional est une démarche lancée par le conseil régional d'Île-de-France pour inciter à la durabilité dans les projets en offrant une aide financière à l'aménagement (réalisation d'équipements, d'espaces publics, d'innovation au sein du projet). Pour les 100 QIE la dotation s'élève à 235 millions d'euros pour 2015-2020 avec un taux d'intervention par projet au max de 4 millions d'euros (somme perçue pour les Docks).

Les lauréats à ces deux labels doivent donc répondre à des grilles d'analyse multicritères et être à la fois innovants et performants dans beaucoup de domaines.



- + Anticiper et s'adapter au changement climatique;
- + Créer des quartiers résilients;
- + Réaliser des économies d'énergie;
- + Contribuer à la transition énergétique;
- + Innovation dans les formes urbaines;
- + Un cadre de vie attractif (espaces verts et publics nombreux);
- + Des transports en commun et un réseau de modes doux;
- + Une image de qualité, un effet « marketing »;
- + Innovation dans le mode vie des citoyens;
- + Capturer des financements complémentaires.

- Des coûts plus importants liés aux différentes performances recherchées et aux innovations;
- Difficulté d'adaptation des habitants à de nouveaux modes de vie;
- Complexité dans la gestion et dans la maintenance.

LIEU

ÎLE-DE-FRANCE

MONOGRAPHIE

[G] LES DOCKS DE SAINT-OUEN

THÈME

♣ PARTICIPATION



© INSTITUT PARIS RÉGION

#### CONTEXTE

Historiquement, la Zone d'aménagement Concertée (ZAC) avait pour principal objet de faciliter la concertation entre les collectivités publiques et les promoteurs privés. Lors d'une création de ZAC la concertation préalable est donc prévue à l'article L.300-2 du code de l'urbanisme et permet une participation du public.

La ZAC des Docks de Saint-Ouen a été créée en 2007. La concertation étant organisée pendant toute la durée de l'élaboration du projet, elle dure depuis plus de 10 ans et doit associer les habitants, les associations locales et toutes autres personnes concernées.

L'aménageur, Séquano, a dès le début été bien plus loin que la concertation réglementaire, en offrant une très bonne concertation locale dès la phase 1 du projet.

L'acte fondateur du projet des Docks a été la création d'un Grand Parc de 12 hectares à destination de l'ensemble des habitants. Les jardins partagés historiques ont été maintenus pendant les travaux et perdurent encore, créant un lien spatial et historique entre les anciens usagers et les nouveaux habitants.

Au sein du grand Parc, on retrouve les jardins partagés (5000m<sup>2</sup> pour une centaine de particuliers et associations), une serre pédagogique (pour pratiquer diverses activités à disposition aussi des habitants et associations)... ainsi que l'ensemble des espaces piétonniers du projet qui visent à favoriser la rencontre et l'appropriation du projet.

## DESCRIPTION

L'aménageur organise régulièrement des réunions publiques sur l'avancée du projet, l'occasion pour les habitants de dialoguer avec le Maire et l'équipe en charge du projet. Les habitants du quartier et riverains partagent ainsi leurs interrogations, leur expérience et leur vision du quartier. Ces remontées d'informations sont précieuses et nourrissent les discussions entre les différents acteurs du projet: la Ville qui définit le programme, l'aménageur Séquano qui met en œuvre le projet, Plaine Commune qui gère les espaces publics.

À cela s'ajoute de nombreux ateliers de conception, des Lettres d'information distribuées aux habitants, un site internet dédié... et fait participer de nombreux acteurs comme les entreprises en place.

La concertation va beaucoup plus loin que celle réglementaire d'une ZAC, on parle d'une concertation élargie, d'une vraie participation citoyenne.

## MODE D'EMPLOI

Association Mon Voisin Des Docks

Les efforts de l'aménageur et de la collectivité ont été récompensés par la forte implication des premiers habitants du quartier, réunis avant même de s'installer aux Docks dans une association « Mon voisin des Docks » qui facilite les échanges entre les habitants via une plateforme interne, organise des événements conviviaux et alerte l'aménageur, la Ville et tout autre intervenant du projet d'éventuelles difficultés rencontrées ou d'idées pour le quartier.

Les buts de l'association sont de participer aux débats publics et plus largement d'intégrer au mieux le quartier dans la vie culturelle, associative et citoyenne de la ville de Saint-Ouen en créant des rapports plus directs entre les habitants et ses différents acteurs.



- + Une concertation élargie qui va au-delà du réglementaire;
- + Des habitants qui s'approprient mieux le projet et les lieux de vie.

- Un temps de discussion/présence important pour la SEM qui doit constituer l'ensemble de ses ateliers/réunions...;
- Un changement en phase 2 où la concertation est moins présente.

# # 28

## LA MAÎTRISE FONCIÈRE DANS UN CADRE DE ZONE D'AMÉNAGEMENT CONCERTÉ

### LES DOCKS, SAINT-OUEN

---

LIEU	ÎLE-DE-FRANCE
MONOGRAPHIE	[G] LES DOCKS DE SAINT-OUEN
THÈME	▣ MONTAGE

---

#### CONTEXTE

Dans la législation française existent différents outils d'aménagement opérationnels, répondant aux besoins des collectivités en termes de la maîtrise du foncier. Le choix est fonction de nombreux critères, notamment la nature, la taille, le financement et la maîtrise d'ouvrage des opérations.

- La zone d'aménagement concerté (ZAC)
- Le permis d'aménager
- Le lotissement
- Le projet urbain partenarial (PUP)
- La concession d'aménagement

La forme de ZAC comme outil opérationnel d'aménagement s'applique parfaitement pour assurer la maîtrise du foncier des projets urbains de l'envergure de celui des Docks de Saint-Ouen.

Le nombre limité de propriétaires de grandes parcelles (Nexity, RFF-SNCF, Ville de Paris et Alstom) a également facilité une opérationnalité accrue dans la mise en œuvre du projet.

#### DESCRIPTION

Définition de la ZAC: zones à l'intérieur desquelles une collectivité publique ou un établissement public y ayant vocation décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des



VIDÉO ↗

terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés.

La mise en œuvre d'une ZAC peut-être à l'initiative d'une Collectivité publique compétente ou établissement public y ayant vocation. Elle suit deux temps distincts :

- 1 Procédure de création: nécessite une évaluation environnementale et une concertation préalable avec la population locale. En 2007 a été adopté par la commune de Saint-Ouen., le dossier de création de la ZAC des Docks
- 2 Procédure de réalisation: suppose un rapport de présentation, un plan de situation ainsi que l'indication du mode de réalisation du régime fiscal et financier retenu. Le dossier de réalisation de la ZAC des docks date de 2010.

### MODE D'EMPLOI

L'outil ZAC pour la mise en œuvre de l'aménagement opérationnel à deux modes de réalisation :

- 1 Réalisation directement par la personne publique (Commune, Intercommunalité..., donc en régie directe,
- 2 Réalisation indirectement, via un aménageur moyennant concession ou mandat d'aménagement.

C'est ce deuxième mode de réalisation qui a été adopté pour la mise en œuvre du projet des Docks à Saint-Ouen.

La commune a mandaté la société d'aménagement Sequano qui assure la maîtrise du projet. Cette société poursuit son mandat même après le passage du projet de la commune à l'échelle de l'intercommunalité « Pleine Commune » et devenue depuis décembre 2017, ZAC d'intérêt métropolitain, 1re ZAC sous maîtrise d'ouvrage métropolitaine.



- + Droit de préemption pour la maîtrise du foncier ;
- + Procédure structurée pour garantir l'intérêt public ;
- + Réalisation d'un bilan financier global avec tour de table de contribution des partenaires, en amont de l'opération, assurant l'équilibre financier du projet ;
- + Outil adapté pour gérer le temps long de la mise en œuvre des opérations d'envergure majeure ;
- + La ZAC permet une certaine souplesse et une évolution dans le programme, tout en respectant les lignes directrices.

- Procédure parfois longue et compliquée à mettre en place ;
- Le volet réglementaire de concertation et de participation est limité à l'enquête publique ;
- Gestion difficile dans la durée amenant souvent de déficits budgétaires.

---

LIEU	ÎLE-DE-FRANCE
MONOGRAPHIE	[G] LES DOCKS DE SAINT-OUEN
THÈME	* GOUVERNANCE

---

© SEQUANO

#### CONTEXTE

L'enjeu majeur de la Ville de Saint-Ouen est le renouvellement urbain de ses anciennes emprises industrielles. Malgré la libération de plusieurs friches, le site maintient des équipements industriels en fonctionnement. L'intérêt de l'opération consiste en la possibilité de renouer des relations urbaines avec le fleuve, longuement occupé par les activités industrielles, et de relier le centre-ville à la Seine. L'objectif est d'offrir à ce territoire, qui occupe le quart de la superficie de la commune (100ha), de nouvelles perspectives de développement.

Le projet des Docks est confié en 2007 par la ville à la SEM Sequano en délégation de Maitrise d'Ouvrage dans le cadre d'une concession pour l'aménagement jusqu'en 2025. En intégrant « Plaine Commune », la gouvernance de l'opération est passée au niveau de l'intercommunalité, qui veille désormais à l'équilibre financier de l'opération et à la gestion urbaine. Avec la création de la Métropole du Grand Paris et la présence de plusieurs équipements sur site au service de cette dernière, le projet monte encore une échelle de gouvernance en 2018 pour devenir le premier projet de développement de la Métropole.

Néanmoins, une constance dans le suivi du projet est restée au niveau de Sequano. Cependant, le pouvoir décisionnel demeure dans les compétences du Maire. Le changement de majorité municipale en 2014 a apporté une modification radicale dans la conception du projet, en respectant plus ou moins la programmation initiale. Les modifications sont physiquement très visibles entre la première phase achevée du projet et la deuxième en cours de réalisation, conçue sous l'égide du nouveau Magistrat de la ville.

## DESCRIPTION

La première phase du projet a permis de nombreuses réalisations : parc de 12 ha, plus de 2 000 logements (dont 40 % sociaux), 1 150 places de stationnement mutualisé dans deux parkings, deux groupes scolaires totalisant 32 classes et un centre de loisirs, un gymnase, une crèche de 60 berceaux.

La seconde phase, en cours, va permettre de créer une nouvelle centralité attractive connectée au centre-ville de Saint-Ouen : 30 000 m<sup>2</sup> pour le développement d'un pôle de commerces, dont l'ancienne halle Alstom en réhabilitation, la poursuite de secteurs mixtes avec plus de 3 000 logements attendus (20 % sociaux), une crèche, un parking de 800 places, et des programmations encore à définir (projet de Grand Hôpital abandonné).

Les évolutions en phase 2 : moins de logements sociaux programmés, une concertation plus faible, un style architectural différent, un grand Hôpital abandonné, une gouvernance qui est passée en 2018 (MGP)...

## MODE D'EMPLOI

En France, une société d'économie mixte (SEM) est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs personnes publiques. Cette participation majoritaire publique est plafonnée à 85 % et au moins une personne privée doit participer à son capital. Le recours à la SEM garantit à la collectivité publique la prise en compte de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise et la souplesse de la société de droit privé.

Séquano, qui aménage les Docks, est un opérateur de référence, intervenant à l'échelle de l'agglomération parisienne. Au service de l'intérêt général, Séquano s'engage avec un parti pris d'une ville de qualité et durable. Son principal actionnaire est le département de la Seine-Saint-Denis (55,49 %). Avec ses 68 salariés, elle gère 46 opérations dans 27 villes différentes. La ZAC des Docks est la 1<sup>re</sup> opération déclarée d'intérêt métropolitain.



- + La société d'économie mixte (SEM) est le garant de l'intérêt public, permettant, malgré les évolutions politiques et de portage, de maintenir les grands objectifs;
- + La zone d'aménagement concerté (ZAC), outil qui permet une certaine souplesse et une évolution dans le programme.

- Le destin d'un projet influencé par l'enjeu politique;
- Le pouvoir décisionnel parfois « sans partage » au niveau du Maire de la commune;
- Les limites de la concertation et de la participation réglementaire sur la gouvernance des projets.



# LISTE DES PARTICIPANTS

---

PRISCILLA ANANIAN

CHARLOTTE KOKKEN

SANDRINE BARREIRO

JULIEN LAHAIE

MARIE ASTRID BIÉTRIX

ANNIE LAURIN

GÉRAUD BONHOMME

JIMMY LEISER

LOUIS-HENRI BOURQUE

KAREN MC CORMICK

DIDIER BUDIN

CHRISTOPHER MEUNIER

BENJAMIN CADRANEL

BENOIT MORITZ

LUCIE CAREAU

CAROLINE NOËL

GRÉGOIRE CARRIER

HENRI-PAUL NORMANDIN

MYRIAM CASSIERS

DOMINIQUE OLLIVIER

JONATHAN CHA

JEREMY ONKELINX

JULIE COLLET

FLORENCE PAULHIAC SCHERRER

ELSA COSLADO

BENOÎT PÉRILLEUX

MARIE DAIGLE DE LAFONTAINE

CAROLINE PRIEUR

BERNARD DECLÈVE

ÉRIK PROVOST

THOMAS DELPECH

MICHEL ROCHEFORT

MARION DEMARE

OLIVIER ROUSSEL

LÉO FAUCONNET

VICTOR SAID

LUC GAGNON

SÉBASTIEN SPERTO

ÉLAINE GAUTHIER

ANNA TERNON

PHILÉMON GRAVEL

TONY VAN NUFFELEN

JUSTINE HARZÉ

PAULINE VARLOTEAUX

CLAIRE HEUGHEBAERT

BETY WAKNINE

ÉMILIE JAROUSSEAU

CLAIRE WANTZ

MONIQUE KESTEMONT

---

# ÉQUIPE SCIENTIFIQUE

---



## PRISCILLA ANANIAN

anian.priscilla@uqam.ca  
Professeure, directrice de l'Observatoire des milieux de vie urbains  
Université du Québec à Montréal

Architecte, urbaniste et designer de formation, son parcours professionnel est jalonné d'expériences tant dans le monde académique de l'enseignement et de la recherche que dans les milieux de pratique en matière de réalisation de projets d'aménagement dans trois pays différents : le Brésil, la Belgique et le Canada. Ses intérêts de recherche portent sur les pratiques de l'urbanisme collaboratif et de la planification urbaine dans le contexte de la transition numérique des villes.

---



## JEAN-PHILIPPE DALLAIRE

dallaire.jean-philippe.2@courrier.uqam.ca  
Assistant de recherche  
Université du Québec à Montréal

Jean-Philippe Dallaire est diplômé en urbanisme de l'Université du Québec à Montréal en 2016. Depuis septembre 2016, il travaille comme assistant de recherche au département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM. Il est candidat à la maîtrise en études urbaines de l'UQAM et ses travaux portent sur le façonnement des espaces ouverts dans un contexte de quartier de l'innovation.

---



## BERNARD DECLÈVE

bernard.decleve@uclouvain.be  
Professeur ordinaire, co-directeur  
Metrolab.Brussels / Université Catholique de Louvain

Bernard Declève est ingénieur-architecte et urbaniste et professeur ordinaire à l'Université catholique de Louvain (UCL). Ses travaux personnels et les recherches qu'il dirige portent sur l'évolution des conditions de l'habiter dans les métropoles et sur le projet urbain comme concept spatial et champ d'action publique. Il dispose d'une grande expérience internationale en Europe, Afrique et Amérique latine, avec une expertise située principalement dans le domaine de l'appui à la maîtrise d'ouvrage publique de projets urbains et à la participation citoyenne.

---



## EMILIE JAROUSSEAU

emilie.jarousseau@institutparisregion.fr  
Urbaniste, chargée d'étude au Département Urbanisme et Territoires  
Institut Paris Région

Urbaniste à l'Institut avec une quinzaine d'années d'expérience dans le domaine de l'aménagement et de la planification, elle a travaillé sur des études très diverses allant de l'observation territoriale (études sur les ZAC, l'économie de l'aménagement, le patrimoine et sa préservation...) au suivi de projets stratégiques en Île-de-France. Elle a expérimenté ses domaines de compétences également à l'international. Depuis quelques années elle s'est spécialisée dans l'analyse des quartiers durables.

---



## KAREN MC CORMICK

k.mccormick@urbalyon.org  
Urbaniste, chargée d'études  
Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise

Géographe-urbaniste, Karen se passionne aussi bien sur des études de grand territoire que sur des projets urbains plus opérationnels. Son parcours témoigne de la transversalité de son profil : de la programmation architecturale et urbaine au projet de renouvellement territorial et urbain, jusqu'à la planification stratégique et réglementaire. Son implication récente dans les réseaux de villes européens et internationaux enrichi ses explorations sur les modes de gouvernance des métropoles.

---



## BENOIT MORITZ

benoit.moritz@ulb.be  
Professeur  
Metrolab.Brussels / Université Libre de Bruxelles

Depuis 2014, Benoit Moritz possède le titre de professeur ordinaire de l'Université Libre de Bruxelles et il est fondateur de l'agence d'urbanisme et d'architecture MSA. Il est titulaire de nombreux prix et distinctions, tout récemment le prix Mies van der Rohe Award (catégorie « Emerging Architect »). Il est également sollicité comme expert ou consultant et met ses compétences au service de la Région Bruxelles-Capitale ou de la Région wallonne. Au niveau académique, Benoit Moritz a fondé au sein de la Faculté d'Architecture de l'ULB le centre de recherche Louise et coordonne l'initiative de recherche Metrolab.

---



## MICHEL ROCHEFORT

rochefort.michel@uqam.ca  
Professeur  
Université du Québec à Montréal

Avant de se tourner vers l'enseignement et la recherche, il a occupé, pendant plus de 15 ans, plusieurs postes de nature stratégique dont ceux de coordonnateur à l'aménagement du territoire métropolitain au sein des communautés métropolitaines de Montréal et de Québec. L'élaboration et la mise en œuvre d'outils de planification et de politiques publiques en matière d'aménagement constituent le point central de ses expériences professionnelles, de son enseignement et de ses recherches. Il possède des diplômes en architecture, en urbanisme et en études urbaines.

---



## VICTOR SAID

victor.said@institutparisregion.fr  
Architecte, urbaniste, professeur invité à l'École Urbaine de Science Po Paris  
Institut Paris Région

Spécialiste dans les approches de planification stratégique multi-échelles intégrant les principes du DD ainsi que dans les problématiques de l'adaptabilité et résilience des métropoles. Son expertise l'a amené à intervenir sur des projets et rencontres à l'international, notamment à New-York, Montréal, Mexico, Buenos aires, Medellin, Bogota, Pékin, Canton, Séoul, New-Delhi, Dubaï, Barcelone, Lisbonne, Londres, Rome, Johannesburg, Abidjan, Dakar, Tunis, Alexandrie, Le Caire, Rabat et Casablanca.

---



## ANNA TERNON

anna.ternon@uclouvain.be  
Assistante de cours, assistante de recherche  
Metrolab.Brussels / Université Catholique de Louvain

Anna Ternon est diplômée en architecture UCL-LOCI en 2015 et en urbanisme UCL-LOCI en 2016. Depuis septembre 2016, elle est assistante au Master en Aménagement du Territoire de l'UCL-LOCI. Depuis avril 2017, elle travaille comme chercheuse et doctorante dans l'équipe LOCI de Metrolab.Brussels. Ses travaux de thèse portent sur l'impact spatial de l'évolution des rapports d'acteurs dans les processus de transformation territoriale.

---



## PAULINE VARLOTEAUX

pauline.varloteaux@ulb.be  
Assistante de recherche  
Metrolab.Brussels / Université Libre de Bruxelles

Pauline Varloteaux est architecte-urbaniste diplômée en 2012 de l'ENSAP Bordeaux où elle fut également professeur assistante. Elle a participé et organisé de nombreux workshop internationaux en France, au Japon et en Belgique notamment via son inscription au sein du metrolab.brussels. Depuis 2016, elle est chercheuse (PhD candidate) au sein du Laboratoire LoUlsE (Laboratory on Urbanism, Infrastructures and Ecologies) de la faculté d'Architecture La Cambre-Horta de l'ULB. Sa recherche doctorale porte sur « l'Anatomie des projets urbains bruxellois » dont elle analyse les deux dimensions (organisationnelle et spatiale).

---

# PARTENAIRES

---



## LOUIS-HENRI BOURQUE

[louis-henri.bourque@ville.montreal.qc.ca](mailto:louis-henri.bourque@ville.montreal.qc.ca)  
Chef de division de projets urbains  
Ville de Montréal, Service de l'urbanisme et de la mobilité

Urbaniste de formation, il a occupé de multiples fonctions pour la Ville de Montréal en arrondissement et pour les services corporatifs dans les domaines de l'urbanisme et de la gestion du territoire. Il a mené plusieurs exercices de planification avant de rejoindre la Direction de l'urbanisme pour prendre en charge la réalisation des projets urbains stratégiques de la Ville de Montréal. Il se démarque par son approche inclusive dans le développement des projets et porte un intérêt marqué pour les aménagements résilients dans un contexte de transition écologique.

---



## DIDIER BUDIN

[dbudin@grandlyon.com](mailto:dbudin@grandlyon.com)  
Directeur de la Mission Lyon-Gerland  
Métropole de Lyon, Ville de Lyon

Urbaniste, spécialisé dans la conduite et la coordination de grand projet urbain comprenant les volets urbain, économique, universitaire, social, habitat, communication et concertation. Ses expériences professionnelles s'appuient sur des territoires où l'animation d'une démarche permanente de coordination entre les acteurs privés et publics sur l'ensemble des champs du grand projet urbain est rendu nécessaire.

---



## LUCIE CAREAU

[lucie.careau@ville.montreal.qc.ca](mailto:lucie.careau@ville.montreal.qc.ca)  
Directrice de l'urbanisme  
Ville de Montréal, Service de l'urbanisme et de la mobilité

Urbaniste et professionnelle agréée LEED aménagement de quartier, Lucie Careau cumule plus de vingt années d'expérience. Elle a œuvré dans le milieu communautaire, à la Direction de la santé publique de Montréal et dans une firme d'architectes-urbanistes avant de rejoindre la Ville de Montréal en 2014. Elle a dirigé plusieurs équipes interdisciplinaires pour la mise en œuvre de grands projets favorisant l'innovation en urbanisme et le développement durable.

---



## MARIE DAIGLE DE LAFONTAINE

[marie.daigledelafontaine@montreal.ca](mailto:marie.daigledelafontaine@montreal.ca)  
Conseillère en relation internationale  
Ville de Montréal, Bureau des relations internationales

Détentrice d'une maîtrise en action publique, boursière émérite et honorée pour l'innovation de ses recherches, Marie Daigle de Lafontaine fait carrière depuis plus de 10 ans dans les relations internationales au sein du gouvernement canadien et de la Ville de Montréal. Elle se démarque particulièrement pour son sens politique, stratégique et diplomatique. Reconnue pour son leadership, ses champs d'action principaux sont la francophonie, l'innovation, la mobilité et l'aménagement du territoire.

---



## LUC GAGNON

[lucgagnon@ville.montreal.qc.ca](mailto:lucgagnon@ville.montreal.qc.ca)  
Directeur du Service de l'urbanisme et de la mobilité  
Ville de Montréal

Diplômé en urbanisme de l'Université de Montréal, il est actif depuis plus de 30 ans dans le milieu municipal montréalais. Il a assumé, de 2013 à 2016, les fonctions du directeur de l'aménagement urbain et du patrimoine et du directeur d'arrondissement dans le secteur Sud-Ouest de la métropole. Il est maintenant directeur du Service de l'urbanisme et de la mobilité.

---



## JULIEN LAHAIE

jlahae@grandlyon.com  
Directeur de la Mission Lyon Vallée de la Chimie  
Métropole de Lyon

Aménageur, urbaniste et développeur. Spécialiste de l'aménagement des «grands territoires», il a accumulé une quinzaine d'années d'expériences professionnelles en maîtrise d'ouvrage urbaine auprès de grands aménageurs (aménageurs publics, grandes collectivités) et aux cotés de maîtres d'œuvre de haut niveau (OMA, David Mangin, François Leclerc, AUC...). Après avoir piloté une dizaine de projets d'aménagement pour le compte de la Métropole de Lyon, il est désormais directeur de la Mission Lyon Vallée de la Chimie.

---



## JEREMY ONKELINX

jonkelinx@gov.brussels  
Conseiller Développement Territorial  
Gouvernement bruxellois, Rudi Vervoort, Ministre-président de la Région de Bruxelles-Capitale

Géographe urbaniste diplômé de l'Université de Liège et de l'Université libre de Bruxelles. Conseiller politique depuis 2012 au sein du Gouvernement bruxellois sur les matières d'aménagement du territoire, et en particulier sur le développement territorial de zones stratégiques de la Région bruxelloise comme, entre autres, le quartier européen, les quartiers de gare, le Heysel ou Tour & Taxis.

---



## TONY VAN NUFFELEN

tvannuffelen@urban.brussels  
Chargé de mission, Relations Internationales  
urban.brussels, Direction connaissance & communication, Coordination transversale

Architecte de formation, Tony Van Nuffelen a acquis son expérience dans les agences d'architecture de Christian Kieckens et Xaveer De Geyter, ainsi qu'en tant que chef de projet au sein des équipes du «bouwmeester» flamand et bruxellois. Il travaille actuellement au service public bruxellois urban.brussels sur des projets internationaux d'échange d'expertise en matière de rénovation urbaine, patrimoine et urbanisme.

---



## BETY WAKNINE

bwaknine@urban.brussels  
Directrice générale  
urban.brussels

Juriste de formation, engagée et impliquée depuis près de 15 ans dans les matières de l'urbanisme et du développement territorial, ancienne cheffe de cabinet adjointe du Ministre-Président, Bruxelloise de 41 ans, Betty Waknine dirige depuis 2017 le nouveau ministère urban.brussels.

---



## CLAIRE WANTZ

cwantz@grandlyon.com  
Chargée de mission, direction des Stratégies Territoriales et Politique Urbaine, Service Études Urbaines et Prospective Territoriale  
Métropole de Lyon

Géographe et urbaniste de formation. Son parcours professionnel s'est d'abord concentré sur le pré opérationnel et l'émergence de nouvelles politiques publiques, notamment en matière d'énergie. Depuis quelques années, les coopérations territoriales sont au centre de ses préoccupations.

---



**COORDINATION DU PROJET PILOTE**

urban.brussels  
Tony Van Nuffelen  
Bety Waknine

**COORDINATION DU PROJET SCIENTIFIQUE**

Priscilla Ananian  
Bernard Declève

**COORDINATION DE LA RÉDACTION**

Priscilla Ananian

**COLLABORATION À LA RÉDACTION**

Jean-Philippe Dallaire  
Bernard Declève  
Emilie Jarousseau  
Karen McCormick  
Benoit Moritz  
Michel Rochefort  
Victor Said  
Anna Ternon  
Pauline Varloteaux

**CONTRIBUTIONS**

Louis-Henri Bourque  
Didier Budin  
Lucie Careau  
Marie Daigle de Lafontaine  
Luc Gagnon  
Julien Lahaie  
Tony Van Nuffelen  
Claire Wantz

**CAPSULES VIDÉO**

Bernard Declève  
Anna Ternon

**SOUS-TITRES VIDÉOS**

SB productions - Steven Belboom

**CONCEPTION GRAPHIQUE**

NNstudio

**TRADUCTION EN ANGLAIS**

Mack Communications

ELLES

LYON

TRÉVAL

PARIS