

# Traits d'agences

L'actualité des agences d'urbanisme

Supplément au n° 98 de **traits urbains**, le magazine de l'immobilier et de la ville (ne peut être vendu séparément).

DE  
*l'audace*  
POUR NOS  
TERRITOIRES

#DESIGN

#INNOVATION



33

AUTOMNE 2018

## Traits d'agences

AUTOMNE 2018

BRÈVES D'AGENCES  
PUBLICATIONS

3  
5

DOSSIER

#DESIGN #INNOVATION.

DE L'AUDACE POUR NOS TERRITOIRES

6

- ▶ Le design aujourd'hui : vers le bien commun 8
- ▶ Design des politiques publiques 10
- ▶ Lorient : un Observatoire local de la transition 12
- ▶ Dunkerque : les transitions à l'œuvre : des contextes territoriaux bouleversés, des opportunités de rebond 12
- ▶ Saint-Omer : les tiers-lieux, un écosystème pour se rencontrer et collaborer 13
- ▶ Béthune-Artois : de la ville territoire à la ville réseau : vers un modèle urbain alternatif ? 14
- ▶ Angers : European, concours d'idées d'architecture et d'urbanisme 15
- ▶ Bayonne-Pau : intégrer la gestion des déchets du BTP dans l'aménagement et la conception des villes 16
- ▶ Dunkerque : l'image d'un territoire, ça se travaille ! 17
- ▶ Belfort : changer le regard et susciter une démarche collective de projet 19
- ▶ Bayonne-Pau : la révolution de la parole citoyenn 20
- ▶ Metz : projet métropolitain : innover par la méthode 21
- ▶ Lille : le design comme projet de développement et de marketing territorial 22
- ▶ Montbéliard : intégrer l'expertise d'usage dans le programme de renouvellement urbain 23
- ▶ Bayonne-Pau : les données mobiles révèlent les rythmes estivaux du territoire 24
- ▶ Marseille : quelle transition numérique pour l'agence d'urbanisme : l'expérience de l'Agam 25

PORTRAITS

- ▶ Hauts-de-France : 8 directeur.ices d'agences d'urbanisme en réseau 26

### Sous la bannière de l'innovation et du design

La créativité, l'innovation naît toujours de la confrontation, de l'intégration et du dépassement d'exigences nouvelles : techniques, économiques, environnementales, sociales, morales, sociétales... Innover, c'est créer des solutions pour répondre à des antagonismes a priori inconciliables. L'innovation

offre souvent, si ce n'est toujours, une dimension dérangement, elle nous oblige à sortir de nos habitudes et de nos « zones de confort ».

Ce dépassement des contradictions devient crucial pour « adresser » les grands changements sociétaux, économiques, environnementaux et géo-politiques : réchauffement climatique, mutations économiques, inclusion, mais aussi pour changer le quotidien.

Sous la bannière des deux mots : **innovation et design**, la 39<sup>e</sup> rencontre des agences d'urbanisme questionne les ressorts de l'innovation - et notamment de l'innovation territoriale - et la manière dont celle-ci peut nourrir un terreau de l'épanouissement local et de l'attractivité, et créer ainsi un moteur de la résilience ou du rebond. La 39<sup>e</sup> rencontre interroge les facettes du design et comment aujourd'hui les expérimentations, processus, outils et controverses de cette discipline interpellent, percolent, diffusent dans les méthodes de conduite des projets territoriaux et viennent ressourcer les politiques publiques.

Comment les élus et les acteurs des territoires peuvent-ils faire preuve d'audace dans l'expérimentation et le pilotage de l'innovation et quelle contribution peuvent apporter les agences d'urbanisme au changement des modes de faire ? Je vous invite à nous rejoindre autour de Marc-Philippe Daubresse et Patrice Vergriete à Lille et Dunkerque pour en débattre en novembre.

**Jean Rottner, président de la FNAU, président de la Région Grand Est**

**TRAITS D'AGENCES** actualité des agences d'urbanisme, supplément au numéro 97 de Traits urbains, le magazine de l'immobilier et de la ville (ne peut être vendu séparément) - Editeur : Innovapresse - 5 rue Saulnier - 75009 Paris - Tél. : 0148248120 - www.innovapresse.com - RCS Paris B 329255566 - ISSN : 1776-9604 - Commission paritaire : 0319 T 87608 - Directeur de la publication : Gaël Chervet - Traits d'agences est réalisé en partenariat avec la Fédération nationale des agences d'urbanisme : 22 rue Joubert, 75009 Paris - Tél. 33 (0)1 45 49 32 50 - www.fnau.org - Comité éditorial : Brigitte Bariol-Mathais, Karine Hurel, Marianne Malez (FNAU), Marie-Christine Vatov (Innovapresse).

Ont participé à ce numéro : David Aboukheir (ADULM), Fouad Awada (IAU-IDF), Charles Bergounioux (ADU Montbéliard), Aurélien Biscuit (AGAPE), Carole Bogaert (AULA), Zoé Chaloin (FNAU), Sébastien Chambe (IAU-IDF), Sylvain Crespel (AGAM), Didier Decoupligny (ADULM), Olivier Delbecq (BDCCO), Alain Franck (AUDAP), Antonia Garcia-Lancesseur (AUDAP), Marie-Hélène Gauthier (ADURSO), Sébastien Grandjean (AUDAP), Jérôme Grange (ADUGA), Cathy Kuhn (ADU Montbéliard), Jacques Leroux (AUDAP), Isabelle Leulier-Ledoux (AURA), Franck Mérelle (AGUR), Jean-Marc Mesquida (AUAT), Christophe Molin (ADURSO), Marianne Monnehay (AULA), Pascale Montefiore (AGUR), Laura Pandelle (27E RÉGION), Pascale Poupinot (OLV), Romain Prioux (ADU - Montbéliard), Anne Quenot (AUTB), Laurent Renavand (AGUR), Marie-Véronique Sonnati (FNAU), Fabien Soria (AGURAM), Marc Trinqué (AUDAP), Stéphane Vial (Université de Nîmes), Bruno Vidalie (AUTB), Rémy Wérier (ADUS). - Conception graphique : Laëtitia Loas-Orsel - Directeur artistique : Maxime Buot - Maquette : Maxime Buot - Selin Evsen - Abonnement annuel à Traits urbains : 129 € TTC (8 numéros) - 25 € le numéro - TVA : 2,1% - Renseignements et abonnements : abonnement@innovapresse.com - Imprimeur : Chirat - Dépôt légal : à parution. En couverture : © Adulm

**AMIENS****Commerces et territoires : vers un contrat de confiance ?**

En partenariat avec la Fédération nationale des SCoT et avec le pays du Grand Amiénois, l'ADUGA a été au cœur de l'organisation de la 13<sup>e</sup> rencontre nationale des SCoT, à Amiens, les 14 et 15 juin derniers. S'appuyant sur les conclusions d'une étude réalisée par Acadie et par l'Institut pour la Ville et le Commerce, cette rencontre avait pour titre « SCoT & commerce, quel contrat de confiance ? ».

Interrogés sur le futur, le désarroi des représentants des acteurs de la distribution, à l'instar de ceux de la promotion immobilière ou des foncières patrimoniales était patent face aux multiples mutations en cours. Ils ont reconnu combien les fondamentaux qui guidaient leurs actions depuis 50 ans étaient remis en question, et combien la création de surfaces supplémentaires correspondait à une fuite en avant face à un modèle économique bouleversé.

Des propositions ont émergé durant ces journées ; notamment la nécessité d'une concertation afin de partager une vision de long terme lors de l'élaboration

de documents de planification, mais aussi d'une association continue des acteurs du commerce durant la mise en œuvre des SCoT. La capacité à faire évoluer un SCoT selon un mode plus agile a été interrogée. Sur le contenu même des documents, l'affirmation des polarités et l'intégration, dans les réflexions, de la transformation des flux dans la ville, sont apparues indispensables.

Ces rencontres ont été couronnées par la signature d'une charte de confiance entre la FN SCoT et six fédérations du commerce et de la distribution. ■ [www.rns2018.fr](http://www.rns2018.fr)

**SAINT-OMER****Évaluer et faire évoluer la stratégie de coopération entre Pays de St-Omer, Flandre Intérieure et Flandre Occidentale**

Le 7 juin, l'Agence d'urbanisme et de développement Pays de St-Omer-Flandre Intérieure (AUD) a organisé le 1<sup>er</sup> séminaire d'évaluation de la stratégie de coopération transfrontalière du territoire. Cette stratégie proposée en 2015 par le Pays de St-Omer pour intensifier la coopération avec les voisins de la Flandre Intérieure (FR) et de la Flandre Occidentale (BE) mise sur :

- le lancement d'actions qui permettent d'obtenir rapidement des résultats tangibles comme par exemple la création d'un club d'entrepreneurs transfrontaliers, la mise en service d'un bus de l'emploi transfrontalier, la mutualisation d'événements touristiques et culturels ou encore l'organisation d'une course cycliste annuelle Ypres - St-Omer ;
- la création de partenariats durables pour préparer des projets de coopération structurants.

Le séminaire a permis de dresser un premier bilan de la coopération et d'identifier les perspectives pour les années à venir. Plus de 100 participants ont fait

des propositions concrètes en ateliers « world café », telles que la création d'un réseau cyclable transfrontalier, la création de packages touristiques, la gestion transfrontalière de l'eau, des initiatives pour l'apprentissage du néerlandais. Elles seront dans les prochains mois intégrées dans un plan d'action pluriannuel partagé. ■

[www.aud-stomer.fr/shared/ressources/fichiers/87str98v\\_dossier\\_strategie\\_de\\_cooperation\\_transfrontaliere\\_light.pdf](http://www.aud-stomer.fr/shared/ressources/fichiers/87str98v_dossier_strategie_de_cooperation_transfrontaliere_light.pdf)



© AUD St-Omer

**MONTBÉLIARD**

**Eclairages sur les défis de la transition énergétique**



PMA - © Tim PLATT

Parallèlement à l'engagement d'un nouveau Plan Climat Air Energie Territorial par l'agglomération du Pays de Montbéliard, l'agence d'urbanisme de Montbéliard s'est emparée de l'énergie comme nouveau thème d'expertise.

A cet effet, elle a co-organisé avec l'agglomération, dans le cadre de la semaine européenne du développement durable, les Journées de la transition énergétique du 30 mai au 4 juin derniers, avec une conférence accueillant le maire de la commune alsacienne d'Ungersheim engagée dans le réseau des villages en transition, puis une journée d'ateliers au cours de laquelle l'agence d'urbanisme d'Avignon était notamment invitée à faire part de son expertise, et enfin une visite de la commune d'Ungersheim.

Dans le même temps, l'ADU a diffusé une première publication consacrée à la transition énergétique, étudiée au prisme des grands enjeux internationaux, des sources de financement potentielles pour les collectivités ou encore des gisements de production d'EnR sur l'agglomération. Cette étude est

renforcée par des regards d'experts locaux ou régionaux (Ademe, GRDF, PSA, Neolia), par des témoignages d'élus et par des analyses de l'ADU sur la précarité et la vulnérabilité énergétique des ménages.

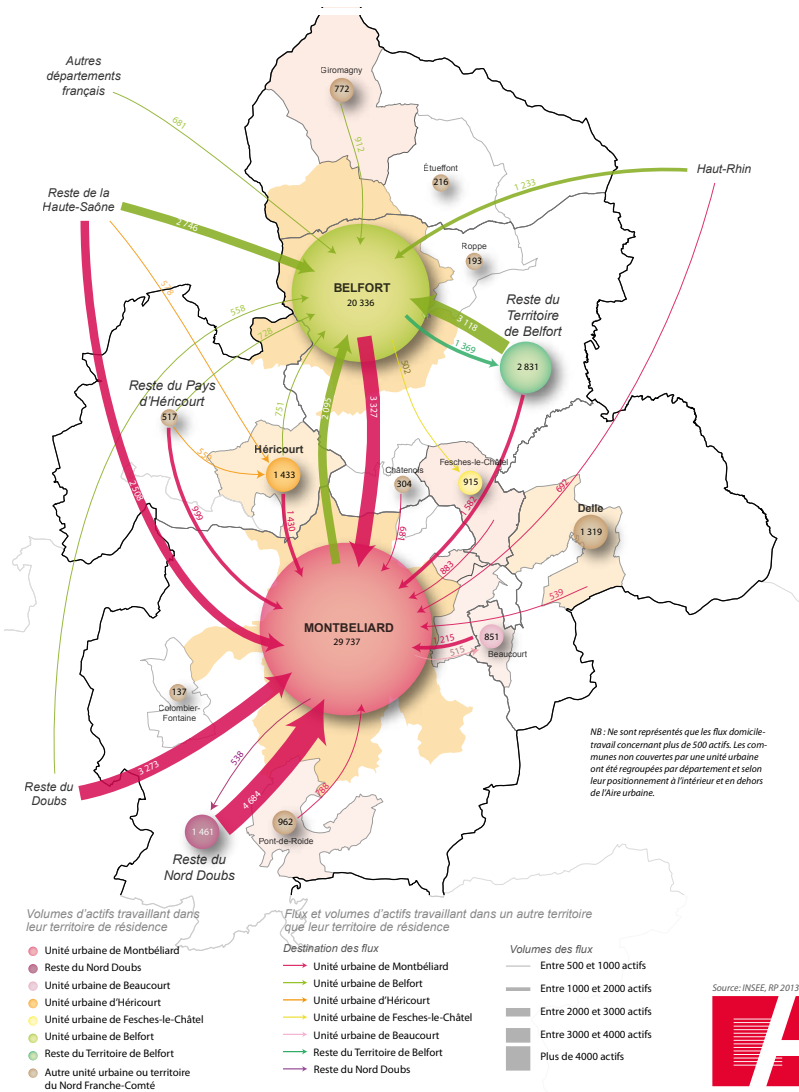
Avec les adhésions récentes de GRDF et d'Enedis à l'Agence, ces contributions marquent l'engagement d'un travail permanent de l'ADU pour constituer un centre de ressources et d'analyses sur cette thématique, tant elle est devenue une problématique centrale du développement et de l'aménagement des territoires. ■

**BELFORT-MONTBÉLIARD**

**Le Nord Franche-Comté, l'audace d'une intelligence métropolitaine**

Au 1<sup>er</sup> semestre 2018, le comité du pôle métropolitain Nord Franche-Comté a débattu de sa stratégie articulée autour de cinq axes complémentaires d'orientations relatifs à l'économie et l'innovation, aux mobilités, aux ressources naturelles, à la qualité de vie et aux fonctions métropolitaines. Les deux agences d'urbanisme du Territoire de Belfort et du Pays de Montbéliard contribuent à cette formalisation. Dans un premier temps, elles ont partagé, lors d'un séminaire d'élus organisé en janvier, quelques repères fondamentaux et un questionnaire autour des enjeux actuels de développement et d'aménagement du territoire. Suite à ce premier rendez-vous, les orientations stratégiques ont pu être précisées pour bâtir une stratégie métropolitaine visant à asseoir la légitimité du pôle, faire reconnaître son identité et assurer sa lisibilité externe. Le comité métropolitain a rappelé sa forte détermination à porter une stratégie de développement ambitieuse, et exprimé ainsi ses attentes pour finaliser le document à partager avec les partenaires du pôle. Cette stratégie doit donner un cadre structurant aux interventions du pôle métropolitain et aux perspectives de contractualisation territoriale ; elle servira également d'assise à sa contribution aux travaux du Sradet (Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires). Dans ces perspectives, les agences d'urbanisme resteront actives auprès des élus du pôle pour accompagner les approfondissements nécessaires sur certaines thématiques et élaborer un portrait du Nord Franche-Comté. ■

Origines et destinations des personnes travaillant dans le Nord Franche-Comté en 2013



**ACTES DE LA 38<sup>E</sup> RENCONTRE**

FNAU



La 38<sup>e</sup> Rencontre nationale des agences d'urbanisme s'est tenue les 8, 9 et 10 novembre 2017 à Strasbourg, sous l'intitulé « Construire l'Europe des lieux et des liens ». Son

organisation dans un territoire défini par les enjeux transfrontaliers et européens était une invitation au partage de bonnes pratiques entre les territoires. À un moment où l'Europe connaît un certain désenchantement, c'est une manière de ré-interroger les nouvelles frontières de l'action territoriale et de leur dépassement et, à cette aune, le rôle des agences d'urbanisme qui nourrissent les réflexions des acteurs locaux et régionaux. Cette publication constitue ainsi une contribution au débat sur le devenir territorial de la France que les acteurs territoriaux devraient lire au moment où l'après-2020 européen se décide. ■

→ [www.fnau.org](http://www.fnau.org)

**DYNAMIQUES TERRITORIALES : QUELLE(S) DIVERGENCE(S) ?**

FNAU



En France, les notions de fractures territoriales sont au cœur du débat économique et sociétal. Mais le discours sur le développement des territoires est de plus en plus marqué par un schéma-

tisme et un fatalisme : il y aurait une « France des métropoles » dynamique et adaptée à la mondialisation et une « France périphérique » condamnée au déclin. Dans les médias, la géographie française fait même l'objet d'une ultra simplification en étant désormais réduite à deux types d'espaces : les métropoles d'un côté – assimilées au fait urbain – et les « territoires » – entendus au sens de l'espace rural – de l'autre. Ce discours caricatural et décalé par rapport à la complexité et à la diversité du développement des territoires ne facilite pas l'action publique. Il contribue à « enfermer » les territoires dans des catégories étanches qui figent et réduisent les politiques de développement. C'est pourquoi le Club EcoFNAU a souhaité se pencher sur la question des trajectoires de développement et sur la réalité des divergences à l'œuvre. ■

→ [www.fnau.org](http://www.fnau.org)

**L'ŒIL DANS LES COULISSES DE LA VILLE**

Toulouse



S'intéresser aux coulisses de la scène urbaine amène d'abord à la dimension fonctionnelle de la ville. Ainsi, le numéro 3 de Belveder s'intéresse aux services urbains, tels

son approvisionnement en divers objets de consommation, et à d'autres services, non moins essentiels, plus confidentiels : les cimetières, les services funéraires, ou la gestion des déchets. Mais le parti pris est aussi de faire place à d'autres facettes qui structurent la ville mais que l'on ne voit pas ou plus - tel le processus de rénovation d'un quartier, l'évolution des usages sur une portion de ville... - et de faire découvrir quelques aspects inattendus tels que des initiatives habitantes, l'arrivée sur le devant de la scène de réalités longtemps décrites comme l'art urbain, ou négligées comme la ville la nuit ou certaines zones d'abandon urbain... ■

→ [www.revue-belveder.org](http://www.revue-belveder.org)

**CULTIVER SA VILLE ET SON PÉRIURBAIN**

Pau-Bayonne



Ce premier numéro d'In Situ, la lettre de l'AUDAP, explore l'agriculture urbaine. Agriculture et urbanisme sont de prime abord deux termes qui s'opposent... Pourtant la plani-

fication urbaine, les SCoT et les PLUi, cherchent aujourd'hui à réconcilier l'urbain et l'agricole, à mieux inscrire l'agriculture dans la ville et au sein des espaces péri-urbains. Pour ce faire, certains vont jusqu'à revisiter l'organisation et la hiérarchie des éléments qui structurent la ville. ■

→ [www.audap.org/userfiles/downloads/etudes/insitu\\_0\\_agri\\_urbaine.pdf](http://www.audap.org/userfiles/downloads/etudes/insitu_0_agri_urbaine.pdf)

**LE TRANSFONTALIER DANS TOUS SES ÉTATS ?**

Lorraine Nord



La Grande Région compte plus de 210 000 frontaliers, parmi lesquels près de 9 sur 10 se rendent, depuis la France, la Belgique ou l'Allemagne, vers le Luxembourg, ce der-

nier s'affirmant année après année comme le principal pôle d'attraction de ces frontaliers. Pour autant, nous n'en sommes certainement qu'aux balbutiements d'un phénomène que nous ne parvenons déjà pas à maîtriser ni à organiser. C'est du moins ce que cet InfObservatoire tend à démontrer, au travers d'une analyse croisée des mutations démographiques à l'œuvre, des projections de flux et des perspectives de développement économique. ■

→ [www.agape-lorraine-nord.eu/rubrique/Ressources/publications](http://www.agape-lorraine-nord.eu/rubrique/Ressources/publications)

**LA LOGISTIQUE, FONCTION VITALE**

IAU Île-de-France



Cette nouvelle édition des Carnets pratiques traite d'une activité qui se développe et se réinvente. Elle constitue un véritable enjeu en matière de services aux populations, aux entreprises et donc aux territoires.

Ce Carnet présente les différentes formes de l'activité logistique et en dresse un bref état des lieux sur le territoire francilien. Des fiches d'exemples de bonnes pratiques permettent de montrer de quelles manières l'activité logistique peut être prise en compte dans les réflexions et les décisions des acteurs de l'aménagement et de la *supply chain*, afin d'accompagner l'écriture des lieux logistiques de demain. ■

→ [www.iau-idf.fr/rubrique/Savoir-Faire](http://www.iau-idf.fr/rubrique/Savoir-Faire)

# #DESIGN #INNOVATION. DE L'AUDACE POUR NOS TERRITOIRES

La 39<sup>e</sup> Rencontre des agences d'urbanisme se tiendra dans la région Hauts-de-France, à Lille et Dunkerque, les 7, 8 et 9 novembre 2018. Certains ateliers se dérouleront également dans le bassin minier ainsi qu'en Belgique. Accueillie par l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (ADULM), présidée par Marc-Philippe Daubresse, sénateur du Nord, et l'agence d'urbanisme et de développement Flandre-Dunkerque (AGUR), présidée par Bernard Weisbecker, maire de Leffrinckoucke, la Rencontre sera l'occasion de trois journées d'échange et de co-construction sur les liens et les apports réciproques entre les domaines du design, de l'innovation et les enjeux territoriaux.

Notre société évolue et connaît de profonds bouleversements : changement climatique, mutations économiques, tensions sociales, révolution numérique, attentes citoyennes, évolutions démocratiques... Les institutions et les acteurs territoriaux doivent intégrer les conséquences de multiples phénomènes qui se conjuguent mais également s'entrechoquent selon différentes échelles spatiales et temporelles.

Pour cela, les territoires et l'ensemble des acteurs doivent se réinventer pour se (re)donner un avenir, coopérer afin d'inclure la multiplicité des acteurs et atteindre des objectifs toujours plus complexes. Aucun territoire ne peut aujourd'hui faire l'économie de réinterroger ses modèles de développement, ses politiques et ses projets. Mais comment se réinventer, dans nos philosophies comme dans nos modalités d'actions, pour affronter les multiples changements à l'œuvre et en faire les opportunités d'un nouveau territorial ?

1. En s'engageant dans un processus de conception des politiques publiques et de projets urbains et territoriaux qui emprunte au **DESIGN** afin de redonner la priorité aux usages et aux usagers, et en laissant une place importante à la créativité, à l'expérimentation mais aussi à l'erreur.
2. En **INNOVANT**, pas uniquement pour se démarquer dans un monde en compétition mais aussi - et surtout - pour imaginer de nouvelles solutions qui répondront aux spécificités locales.
3. En faisant preuve d'**AUDACE** pour dépasser les modèles en vigueur et oser prendre des risques pour engager la collectivité vers de nouvelles voies.

Par ces journées, nous souhaitons réaffirmer le rôle des agences d'urbanisme auprès des territoires et des collectivités dans un moment de profonde transformation mais également réinterroger nos modes de faire et ouvrir nos champs d'investigation.

Par **Didier Decoupigny**, directeur de l'agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (ADULM) et **Franck Mérelle**, directeur de l'agence d'urbanisme et de développement Flandre-Dunkerque (AGUR)



## 14 WORKSHOPS POUR INTERROGER LES LIENS ET APPORTS RÉCIPROQUES ENTRE LES DOMAINES DU DESIGN, DE L'INNOVATION ET LES ENJEUX TERRITORIAUX

### RÉSILIENCE

- 1/ Territoires et transitions : des défis à relever, des voies à choisir // DUNKERQUE
- 2/ La nouvelle économie : nouveau cycle, nouveaux lieux et hybridation des acteurs // LILLE
- 3/ De la ville territoire à la ville réseau : vers un modèle urbain alternatif ? // ARTOIS, départ de LILLE

### PROVOQUER LE CHANGEMENT

- 4/ Révolution collaborative et nouvelle action publique // DUNKERQUE
- 5/ Urbanisme tactique : expérimenter avant d'aménager // LILLE
- 6/ Image et attractivité touristique des territoires // DUNKERQUE

### FAÇONNER LE TERRITOIRE

- 7/ Metropolitan design : (re)dessiner l'image et le projet à la grande échelle // LILLE
- 8/ Le design comme projet de développement et de marketing territorial // COURTRAI, départ de LILLE
- 9/ Nouvelles collaborations territoriales et innovation partagée : dynamiques métropolitaines, des villes moyennes et des territoires ruraux // DUNKERQUE

### NOUVELLE DONNE, NOUVELLES APPROCHES

- 10/ Prendre en compte l'usager et les usages : clef d'une meilleure qualité du cadre de vie // DUNKERQUE
- 11/ La nécessité permanente de se réinventer : partenariats, méthodes, métiers // DUNKERQUE
- 12/ Data design : ré-inventer la connaissance et la conception de la ville // LILLE
- 13/ Données de l'énergie et méthode design : les agences d'urbanisme, nouveau tiers de confiance // DUNKERQUE
- 14/ Innovation : et si on en parlait 10 minutes ? // DUNKERQUE



## PROPOS INTRODUCTIFS

## Le design aujourd'hui : vers le bien commun

[ Par **Stéphane Vial**, philosophe et chercheur en design, maître de conférences à l'Université de Nîmes ]

Le design est apparu au XX<sup>e</sup> siècle, sous la forme du design industriel. La notion de design est néanmoins plus ancienne. Historiquement, le sens premier du terme design est celui de « projet ». Le projet a été inventé à Florence, vers 1420, par l'architecte Brunelleschi, pour distinguer le temps de la maquette en atelier (conception) et le temps de la construction sur le chantier (réalisation). C'est ce que la langue italienne distingue par les termes de *progettazione* (la pensée du projet) et *progetto* (le projet qui se réalise), et que la langue française recouvre à sa manière avec ceux de dessein (intention, but, visée) et dessin (image, figure, croquis). « Ces deux sens voisins de dessein intériorisé et de dessin extériorisé se retrouvent confondus dans l'italien *disegno* comme dans l'anglais *design* », précise Jean-Pierre Boutinet<sup>1</sup>. Autrement dit, design est originellement le terme qui unit les deux dimensions fondamentales de tout projet et, à ce titre, il désigne une méthode de conception. Du latin *de-signare* (« marquer d'un signe ») que l'on retrouve dans l'italien *di-segno* ou l'anglais *de-sign*, le design est donc à entendre, en tant que projet, comme une méthode de conception par les signes (i. e. les dessins) que sont les images du projet.

### Le design industriel et l'essor de la société de consommation

Le premier usage du terme design dans un contexte industriel date de 1849, avec la parution en Angleterre du premier numéro du *Journal of Design and Manufactures*, en lien avec la Première Exposition universelle de Londres en 1851, qui vise à « marier le grand art et l'habileté mécanique ». Toutefois, l'Angleterre n'est pas encore prête pour le design industriel et, sous l'impulsion de William Morris, lecteur de Marx qui cherche à lutter contre les ravages de l'industrialisation, le mouvement des *Arts and Crafts* se lance dès les années 1860 dans la revitalisation des arts décoratifs. Il faut attendre 1907 pour voir émerger

le premier projet de design industriel. Il est dû à la collaboration de l'architecte Peter Behrens avec la firme allemande d'équipements électriques AEG, dont il devient directeur artistique. Pour AEG, Behrens conçoit l'image de marque, le logo, le papier à lettres, les produits, les emballages, les nouvelles usines et même les logements des ouvriers. Cette première collaboration entre un artiste et un industriel marque le triomphe des idées de Hermann Muthesius, qui milite pour l'alliance des arts décoratifs avec le standard industriel. Désormais, design et industrie vont de pair. Peu de temps après, aux États-Unis, les premières agences de design industriel apparaissent. La toute première est celle de Walter D. Teague, établie en 1926, qui inscrit dès 1927 sur son papier



Maquette de la cathédrale de Florence (vers 1432-1436), par Filippo Brunelleschi.

© Lapis EPFL, Archivero

à en-tête la formule inédite *Industrial Design*. La plus célèbre est celle du français expatrié Raymond Loewy, fondée en 1929 et dont le succès vaudra à Loewy de faire la couverture du magazine *Time* en 1949. C'est le début de l'âge d'or du design industriel, dont la profession se



Usine AEG de Behrens





construit peu à peu à l'échelle mondiale, comme en atteste la fondation en 1957 de l'*International Council of Societies of Industrial Design*, aujourd'hui appelée *World Design Organisation*. Associé au marketing et fondé sur la triade forme-fonction-marché, le design industriel accompagne l'essor des Trente glorieuses et joue un rôle de premier plan dans l'émergence de la société de consommation. « Design industriel » devient peu à peu synonyme de design.

### Vers un design social : le tournant sémantique

À partir des années 1990, le modèle du design industriel entre en crise. Dès 1971, Victor Papanek avait averti sur les dangers d'une profession qu'il considère comme hautement responsable de la pollution. Mais c'est Ettore Sottsass qui formule de la manière la plus saisissante la crise morale à laquelle est confronté le design à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. En 1990, dans sa « Lettre aux designers »<sup>2</sup>, il compare le règne mercatique du design industriel au sein de la société de consommation à l'explosion d'une supernova qui aspire tout en elle. Désormais, plus rien n'échappe à la culture

industrielle, « violente, barbare et *irrésistible* », écrit-il. Face à cette prise de conscience, se développent peu à peu de nouvelles pratiques de design, plus soucieuses de responsabilité sociale et des besoins réels des utilisateurs. C'est ce que Klaus Krippendorff a appelé le « *tournant sémantique* » du design qui, face aux grandes mutations contemporaines (crise écologique, révolution numérique), est désormais tourné vers des préoccupations plus sociales, politiques et culturelles. « *Concevoir des artefacts pour faire sens, produire des significations et avoir une portée sociale, c'est-à-dire revenir aux significations perdues de l'origine latine du mot "design", implique un changement radical pour la pratique du design. Il s'agit d'un tournant vers des considérations de sens - un tournant sémantique* », écrit-il<sup>3</sup>. Depuis une vingtaine d'années, tentant de se dégager de la finalité marchande à laquelle il a été soumis par l'industrie, le design renoue avec sa finalité humaniste originelle, celle qu'on trouve chez William Morris ou dans la tradition du Bauhaus. On assiste ainsi à une véritable extension du domaine du design, bien au-delà de l'industrie.

Il s'agit à la fois d'un élargissement des pratiques et, corrélativement, d'une dilatation de la notion. Sans faire disparaître le design industriel, de nouvelles formes de design qui ne relèvent pas de lui et sont parfois même tout le contraire, s'imposent. Parmi elles, on peut citer l'éco-conception, le design centré utilisateur, le design pour les populations vulnérables, le design participatif, le design des politiques publiques, ou encore le *Design Thinking*. Toutes ces pratiques nouvelles et récentes ont en commun de revendiquer un design centré sur l'humain plutôt que sur le marché, et centrées sur les acteurs plutôt que sur les produits. Pour Victor Margolin, on peut dire aujourd'hui que « *le but ultime du design est de contribuer à la création d'une société bonne* »<sup>4</sup>. ■

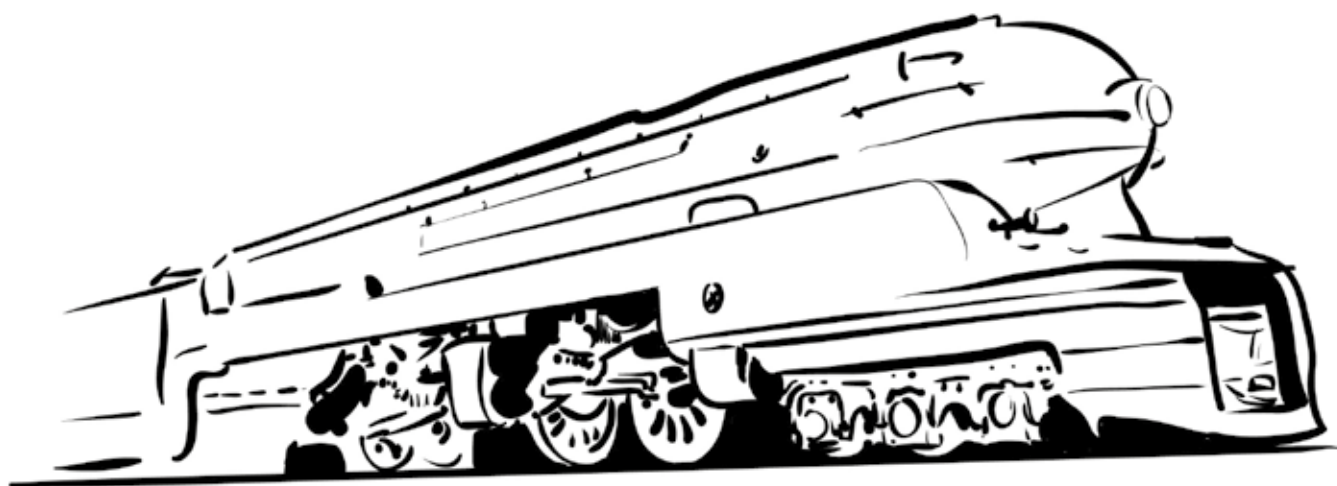
*Ce texte est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions (BY-NC-SA 4.0).*

<sup>1</sup> J.-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, Paris, Puf, 1990.

<sup>2</sup> E. Sottsass, « Lettre aux designers », Domus, avril 1990.

<sup>3</sup> K. Krippendorff, *The Semantic Turn : a New Foundation for Design*, Boca Raton, Taylor & Francis, 2006.

<sup>4</sup> V. Margolin, « Social Design : From Utopia to the Good Society », in *Design for the Good Society*, sous la direction de Max Bruinsma et Ida Van Zijl, NAI010, 2015.



Pennsylvania Railroad S1 (1939), par Raymond Loewy

## PROPOS INTRODUCTIFS

## Design des politiques publiques

[ Par **Laura Pandelle**, designer à la 27<sup>e</sup> Région ]

Le design est à la fois une démarche de conception globale, un ensemble de méthodes créatives centrées sur l'utilisateur, et une façon différente d'aborder les projets, au croisement des arts, des techniques et des sciences humaines ou de la nature. Du smartphone aux services urbains, la conception d'à peu près tout objet ou service qui nous entoure passe aujourd'hui par le design.

Après l'industrie et les services, c'est dans les administrations et les collectivités locales que le design a le vent en poupe. Corollaire d'une injonction de plus en plus pressante à innover dans la conduite de l'action publique, on rencontre aujourd'hui le design dans les sphères stratégiques du secteur public, comme en témoignent les marchés publics significatifs qui lui sont consacrés ou la création de postes de design au sein des cellules de modernisation des administrations. Comment cette discipline encore culturellement associée en France à l'esthétique des objets a-t-elle pu infiltrer des domaines aussi éloignés, en apparence, de l'univers des formes, du style et de l'environnement matériel ?

Dès 2008 l'association La 27<sup>e</sup> Région, ainsi qu'une communauté de chercheurs et praticiens militants issus des sciences sociales, de l'intervention urbaine, de l'éducation populaire et des arts appliqués, postulent la spécificité d'un « design des politiques publiques », c'est-à-dire d'une accointance particulière de cette discipline avec la conception et la mise en œuvre de la gestion publique. Comment s'est formée cette notion et en quoi bouscule-t-elle aujourd'hui la fabrique des politiques publiques ?

### Design industriel, design de services et design social : vers une vision politique du design

Si le « récit des origines » du design fait la part belle au projet social<sup>1</sup>, revendiquant que l'homme doit s'épanouir dans un environnement matériel répondant à ses aspirations profondes - esthétiques, spirituelles et politiques -, la réalité de cette discipline tout au long du XX<sup>e</sup> siècle est à l'image de l'industrie de masse : concevoir des objets innovants, fonctionnels et esthétiques pour améliorer la vie courante... et entretenir le rythme de consommation. Au cours du siècle, le design passe d'un art du style à une fonction stratégique, pénétrant dès les années 1980 les cellules de R&D des grandes entreprises. Dès les années 2000, on voit fleurir de nouvelles spécialisations du design correspondant à l'économie servicielle et numérique. Aujourd'hui le *design thinking*<sup>2</sup> se propose comme une méthodologie créative applicable à tous les domaines, qu'il relève de la vie sociale ou de la stratégie d'entreprise,



Préfigurer la création d'un laboratoire d'innovation - programme La Transfo de La 27<sup>e</sup> Région en Région Champagne-Ardenne, 2014

© La 27<sup>e</sup> Région

et promettant une parade infaillible aux sursauts de plus en plus fréquents d'une économie en crise.

Dès les années 1980 certains théoriciens du design<sup>3</sup> plaident pour une déontologie de la discipline, et une compréhension plus profonde des problématiques sociales et environnementales dans lesquelles le design opère. De cette interpellation naît la branche du « design social », pour désigner des modes d'organisation sur mesure de la vie quotidienne permettant à des collectifs d'améliorer leur cadre de vie, dans une logique d'innovation sociale. C'est l'exemple du programme DOTT (Design Of The Time) piloté par John Thackara en 2007. Ces programmes reposent souvent sur l'élaboration collective et la prise en charge d'un projet fédérateur par une communauté et sur des financements publics-privés, voire caritatifs, dans une logique de prolongement du service public par la « Big Society »<sup>4</sup>. Un accompagnement professionnel se spécialise sur ce type de démarche (à l'image des agences

pionnières Think Public, LiveWork ou Engine en Angleterre) et le design devient officiellement influent dans la conduite des projets publics avec l'apparition des premiers laboratoires d'innovation publique dont le Mind Lab au Danemark (2002 - 2018). En France, c'est sous cette influence que se crée l'association La 27<sup>e</sup> Région, en 2008.

### Du design social au design des politiques publiques

Si le « design social » anglo-saxon ne répond pas complètement à l'injonction déontologique formulée par Victor Papanek en 1985, qui plaide pour une éthique radicale du designer, il pose néanmoins les jalons d'une discipline nouvelle, basée sur : **l'enquête sociale qualitative** et l'analyse approfondie du contexte (les besoins mais aussi les forces en présence, le jeu d'acteurs et les opportunités), **la conception participative** ou *co-design* — le designer n'est pas un concepteur pour les autres, mais un médiateur dans une pratique



collective), **l'expérimentation**, c'est-à-dire la mise en test itérative des projets sur le terrain, sous forme de maquettes ou de prototypes, avant leur déploiement à grande échelle.

Au croisement entre les sciences sociales et la conception, le **design des politiques publiques** est aujourd'hui pratiqué dans de nombreux pays du monde et sur des thématiques aussi diverses que la facilitation des démarches administratives en ligne (laboratoire Mind Lab, Danemark), l'amélioration du parcours de soins à l'hôpital (laboratoire La Fabrique de l'Hospitalité, France), l'aménagement des espaces publics vacants (agence Strategic Design Scenarios / URBACT - Belgique) ou l'accueil dans les CPAM (agence Vraiment Vraiment, France). Cette approche induit un certain rapport de force avec les institutions, et permet de reformuler des problématiques sociales mal adressées par les pouvoirs publics. En France, le « design des politiques publiques » questionne plus profondément la fabrique de l'action publique, en postulant que ces projets ne peuvent se déployer sans un effort de transformation globale des institutions : dans ses méthodes et ses outils, mais aussi dans sa culture interne et ses modes de management. A cet égard, le design des politiques publiques à la française revendique une confiance renforcée dans la puissance publique et dans sa capacité à accompagner les mutations de la société. Dès 2009, le programme Territoires en Résidences de La 27<sup>e</sup> Région vise à aider les collectivités à repenser les usages de certains équipements publics (gares rurales, médiathèques, lycées...). Quelques années plus tard, La Transfo (2011-2014 puis 2016-2019) soutient l'intérêt d'intégrer ces méthodes au sein des administrations, et ainsi à transformer le cadre d'action des agents.

### Le design à l'épreuve de la transformation managériale

Le design des politiques publiques vise à redonner du pouvoir d'agir aux agents et aux usagers qui éprouvent le service public de l'intérieur : ceux-ci ont une connaissance approfondie du système, négocient avec

ses forces et ses défaillances, développent des tactiques et des usages sur-mesure. Il s'agit donc d'inventer des cadres nouveaux, où leur expertise peut prendre toute sa place. En cela, le design des politiques publiques prend le contre-pied du management traditionnel de l'action publique (culture hiérarchique, devoir de réserve, fonctionnement spécialisé et en silo) pour défendre la **liberté d'expérimentation**, le **droit à l'erreur** et la **transversalité**.

Ces principes font écho à une tentative de longue date de dé-bureaucratisation de l'administration française, portée dès les années 2000 par différents organes ministériels (la DGME en 2005, le SGMAP en 2010, puis la DITP sous le quinquennat d'Emmanuel Macron), mais visent également à inventer une alternative à une innovation managériale calquée sur le privé, à l'externalisation systématique et à la rationalisation budgétaire. En cela, le design des politiques publiques se dissocie d'une approche purement fonctionnaliste centrée sur la délivrance de services ou de produits toujours plus performants, et vise un **changement culturel et systémique** des institutions. Aujourd'hui, de nombreuses ressources (MOOC, formations, publications et boîte à outils) visent à insuffler les principes du design dans les administrations, et proposent aux agents de faire évoluer leurs compétences (approche ethnographique, visualisation, prototypage) mais aussi leur posture (vision globale, essai-erreur, pluridisciplinarité) : alors, demain, tous designers ? Pour éviter toute forme de fétichisme, il est nécessaire de se rappeler

que le design est une approche globale, et non une addition de méthodes créatives. Par ailleurs, ne faut-il pas se prémunir d'une nouvelle promesse managériale qui consisterait à faire reposer l'innovation sur la transformation des individus, sans rechercher un changement systémique ? Si les points d'entrée du design dans les politiques publiques se multiplient et se diversifient aujourd'hui en France (nombreux marchés spécialisés, cursus de formation initiale et continue, développement du secteur professionnel), il n'en reste pas moins nécessaire de créer des espaces de réflexivité sur l'intégration de ces méthodes, l'évaluation de leur impact, et le projet politique qu'elles accompagnent, en écho à la « conception responsable engagée » formulée par ses pères fondateurs.

<sup>1</sup> Des Arts & Crafts (fin 19<sup>e</sup>) au Bauhaus (1930) le design trouve ses fondements théoriques dans une volonté de qualifier le cadre de vie de l'homme moderne, à travers des inventions techniques, mais aussi une méthode de conception permettant d'allier performance de production et qualité esthétique.

<sup>2</sup> Développé à l'université de Stanford dans les années 80, le concept de design *thinking* ou « pensée par le design » est popularisé par l'agence américaine IDEO dans les années 2010 - voir le livre de Tim Brown, *L'esprit Design*, Montreuil, Pearson, "Village Mondial", 2014.

<sup>3</sup> Viktor Papanek est emblématique de cette pensée d'un design responsable à travers un ouvrage fondateur : *Design for the Real World, Human Ecology and Social Change*, Londres, Thames & Hudson, 1985

<sup>4</sup> Le concept de *Big Society* fait partie du programme électoral du parti conservateur britannique en 2010. Il vise à redonner du pouvoir aux autorités locales, à promouvoir l'entrepreneuriat social, le développement communautaire et l'engagement solidaire, via le bénévolat et les associations caritatives. Cette approche a été critiquée comme un retrait de l'Etat vis à vis de ses responsabilités sociales.

<sup>5</sup> Le *New Public Management* - ou Nouvelle Gestion Publique - a inspiré les réformes du secteur public (RGPP) sous la mandature de N. Sarkozy, et minimise les différences entre la gestion du secteur public et celle du secteur entrepreneurial.



Imaginer la médiathèque rurale de demain, Programme Territoires en Résidences de La 27<sup>e</sup> Région, 2012

DUNKERQUE

# Les transitions à l'œuvre : des contextes territoriaux bouleversés, des opportunités de rebond

[ Par **Laurent Renavand**, responsable des réseaux et du développement, Agur ]

« *L'intelligence, c'est la capacité de s'adapter au changement* ». Cette citation de Stephen Hawking, célèbre physicien disparu cette année, nous invite à réfléchir. Et si les véritables « territoires intelligents » étaient ceux qui savaient appréhender les changements, tous les changements, pour agir de manière cohérente afin de préserver et améliorer la qualité de vie de leurs habitants ?

## Au-delà des modes et des visions segmentées, comprendre les multiples bouleversements et leurs interactions

Il y a celles dont on nous parle depuis de nombreuses années et dont on nous promet beaucoup, et celles plus discrètes mais qui prennent une importance grandissante. Qu'elles soient numérique, énergétique, écologique, démographique, sociale, urbaine... les transitions, mutations, et autres « révolutions » sont nombreuses. Mais la spécificité de notre époque réside peut-être dans leur ampleur et leur rapidité.

De nombreuses institutions et entreprises cherchent ainsi à s'inscrire dans ces mouvements de fond, par conviction ou pour suivre les dernières tendances. Mais au-delà des initiatives isolées, il est indispensable de prendre en compte l'ensemble de ces bouleversements et de réfléchir à leurs conjonctions. Quels impacts peut en effet avoir la transition énergétique sur les mutations de l'économie ? Cette transition énergétique est-elle d'ailleurs compatible avec la révolution numérique ? Quant aux mutations urbaines telles que la métropolisation, vont-elles dans le même sens que la transition écologique ?...

Même s'ils peuvent remettre en question des modèles aujourd'hui bien établis, ces bouleversements ne doivent pas être ignorés. En effet, ils auront tôt ou tard des conséquences qui seront d'autant plus dommageables qu'elles n'auront pas été anticipées. Mais au-delà, ces changements permettent d'imaginer de nouveaux modes de faire et modes de vie allant jusqu'à offrir de véritables opportunités de rebond pour des territoires aujourd'hui en difficulté.



## Des virages audacieux pour les territoires

De nombreux territoires cherchent dorénavant à saisir ces opportunités. Consciente de ses difficultés économiques et sociales, la Région Hauts-de-France a par exemple fait le pari de la Troisième révolution industrielle « REV3 » née de la rencontre des transitions énergétique et numérique. En Flandre-Dunkerque, les acteurs du territoire ont eux aussi conscience de l'importance de ces transitions pour l'avenir. Entre le fait de ne rien changer dans un modèle productif ancien qui montre aujourd'hui ses limites et un déclin qui serait inexorable, tous sont convaincus qu'il existe une autre voie : celle combinant industries du futur, diversification économique et innovation territoriale à même de préserver l'emploi, l'environnement et la qualité de vie. Une ambition fédératrice réaffirmée depuis deux ans dans le Dunkerquois à l'occasion d'un « forum des transitions », et dont un des grands projets est aujourd'hui le dossier TIGA<sup>1</sup> qui ambitionne la transformation de l'écosystème industriel-portuaire.

## Le workshop de la 39<sup>e</sup> Rencontre : l'occasion d'identifier collectivement les enjeux de ces mutations et les actions à engager

Cette question des transitions territoriales sera ainsi au cœur d'un des workshops de la 39<sup>e</sup> Rencontre nationale des agences d'urbanisme. La nécessité de s'adapter à ces nombreux bouleversements est en effet bien souvent le déclencheur de l'audace territoriale, thème de cette édition 2018.

L'atelier auquel participeront des professionnels venus d'horizons divers sera ainsi l'occasion de croiser les expertises, pour identifier ensemble ces transitions et leurs effets combinés. Des échanges qui seront également l'occasion d'imaginer les nouvelles pratiques à mettre en place dans les agences d'urbanisme, ingénieries locales qui ont un rôle déterminant à jouer pour aider les territoires à saisir au mieux ces nouveaux virages. ■

<sup>1</sup> Appel à manifestation d'intérêt « Territoire d'Innovation - Grande Ambition » porté par l'Etat



**SAINT-OMER**

# Les tiers-lieux : un écosystème pour se rencontrer et collaborer

[ Par **Marie-Hélène Gauthier**, Chargée de mission Numérique, AUD Saint-Omer ]

Le concept de « troisième lieu » est apparu aux Etats-Unis dans les années 1980. A l'origine, il traduisait le besoin de recréer des liens sociaux dans un contexte de périurbanisation. L'évolution de ce qui est couramment appelé aujourd'hui « tiers-lieux » confirme alors la diversité des fonctions, usages, communautés qui y sont liés. Une particularité réside toutefois dans la dimension numérique relativement présente dans ces nouveaux lieux qui maillent les territoires tant urbains que ruraux :

- soit par le matériel et la fonction du lieu, tels que les fablabs ;
- soit par une communauté, un fonctionnement et un modèle économique résultants de la transformation numérique de la société.

Les territoires engagent de plus en plus de démarches en faveur de leur propagation comme lieux d'innovation, lieux fédérateurs, lieux de mixité, lieux de centralité et, finalement, lieux spatialisant leur résilience à travers le processus de production des territoires. Face à cet engouement, plusieurs questions se posent :

- Comment accompagner les territoires à devenir résilients pour permettre l'émergence de ces nouvelles pratiques, espaces, etc. ?
- Comment accompagner le développement de ces espaces ?
- Quels impacts sur la redynamisation urbaine ?

L'Agence d'urbanisme et de développement accompagne la Communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer dans l'émergence d'un tiers-lieu depuis 2015 et a réalisé dernièrement un benchmark dédié aux tiers-lieux en vue de la mise en œuvre d'un maillage territorial entre centre urbain, centres-bourgs et ruralité.

La résilience se définit comme la capacité à rebondir suite à un choc, sous-entendu ici, la transformation numérique de la société. C'est une culture collaborative et ouverte qui s'est déployée grâce

notamment au web 2.0. Le partage de connaissances a contribué au développement des pratiques telles que le *Do It Yourself* et le *Do It Together*. Ce sont bien ces dynamiques collaboratives et auto-productives qui caractérisent ces tiers-lieux qui prônent des valeurs de créativité, de flexibilité, d'échanges, de proximité, etc. Ce précepte impose donc aux acteurs traditionnels de la fabrique des territoires de repenser leurs manières de faire de l'aménagement et du projet urbain. Le processus d'implémentation, tant auprès de ces acteurs que de la population, peut se traduire sous diverses fonctions – culturelle, artisanat, économie sociale et solidaire, hybride ...

– par des acteurs publics ou privés. A Saint-Omer elle débute par l'expérimentation d'un tiers-lieu : La Station, espace de coworking et fablab, inauguré en juin 2016 dans sa version prototype. Elle propose aux publics (habitants, entrepreneurs, etc.) de tester et s'imprégner de ces nouvelles pratiques dans un lieu dimensionné au 1/20<sup>ème</sup> de sa version définitive. Ainsi pendant trois ans, ce lieu préfigurateur permettra de tester ces usages, de les adapter, de les diffuser et de créer une communauté. S'il est le lieu numérique de référence du territoire audomarois, il ne peut en être l'unique vitrine à l'image des maillages opérés dans d'autres territoires.

C'est en vue de cette dynamique de maillage territorial que les différents exemples identifiés dans le benchmark ont permis de mettre en avant la diversité des modèles économiques avec un portage généralement associatif



ou privé. La puissance publique peut alors favorablement se positionner comme un facilitateur de leur déploiement en lien avec la Station, que ce soit par :

- un appel à projets ou un appel à manifestation d'intérêt,
- un accompagnement technique,
- un accompagnement à la création d'entreprises,
- une mise à disposition de locaux.

Les tiers-lieux, quelles que soient leurs fonctions, occupent une place centrale dans le paysage urbain. Ils insufflent une dynamique citoyenne et entrepreneuriale plaçant la communauté comme un acteur du territoire à part entière. Ces lieux contribuent au dynamisme local par l'afflux de publics diversifiés jouant autant le rôle de producteur que de consommateur. L'enjeu pour les acteurs traditionnels résidera alors dans leur capacité à intégrer les usagers dans leur processus de fabrication des territoires. ■

BETHUNE-ARTOIS

# De la ville territoire à la ville réseau : vers un modèle urbain alternatif ?

[ Par **Marianne Monnehay**, Projets urbains, Aula ]

De par son approche traditionnellement centralisatrice, l'Etat a façonné l'organisation territoriale à partir d'un modèle unique monocentrique. Avec la découverte de la ressource minière, un nouveau mode de développement se met en place, les houillères s'implantent sur le territoire et transforment son organisation. Le développement du bassin minier selon un modèle fonctionnel crée un système multipolaire, organisé en grappes.

Cette organisation particulière est aujourd'hui encore majoritairement vécue comme un handicap par un territoire qui n'a cessé de tenter de s'adapter au modèle urbain traditionnel en se cherchant une centralité unique. Mais aujourd'hui les mutations technologiques, économiques, environnementales et sociétales à l'œuvre bouleversent ce modèle urbain unique et essentiellement monocentrique. Dans ce contexte, cette organisation multipolaire, jusque-là majoritairement subie par l'ancien bassin minier, ne peut-elle pas se révéler être un atout ? Dans toutes les sphères de la société, là où les évolutions favorisent la mise en réseau et les interconnexions, sur un mode horizontal, l'organisation territoriale, elle, reste majoritairement figée dans un système d'échange « vertical », contraint par ses limites géographiques et administratives. L'adaptation de l'organisation territoriale aux mutations en cours semble inévitable et nécessaire. Se pose alors la question de la possibilité de transposer le principe du réseau au modèle urbain et de passer de la « ville territoire » à la « ville-réseau ». Le bassin minier Nord-Pas-de-Calais n'est-il finalement pas prédisposé à s'adapter de par son organisation multipolaire ?

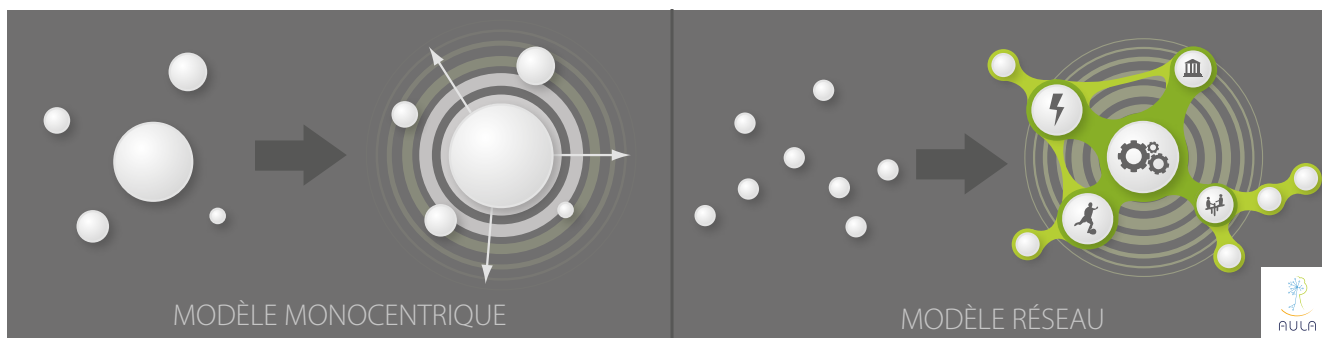
Sur un territoire aux difficultés avérées et face à des politiques publiques peinant à s'adapter à de nouveaux modes d'actions, la résilience territoriale repose jusqu'à présent en grande partie sur l'émergence d'acteurs et d'initiatives locales qui insufflent de nouvelles dynamiques sur le territoire et auprès des populations. L'organisation multipolaire de ce territoire, et ce contexte délicat, imposent donc aux porteurs de projets une coordination, voire une mise en réseau de leurs actions. Cette mise en réseau d'initiatives et démarches territoriales semble pouvoir fonder les prémices d'un système alternatif d'organisation territoriale, plus efficient, mieux adapté aux besoins des populations en quête de « proximité » et pouvoir faire face aux enjeux de mutations économiques, technologiques, sociétales et environnementales. Là où les entités territoriales peinent à se coordonner efficacement, les acteurs privés tissent une toile coopérative grandissante, appui potentiel à une restructuration du territoire plus en profondeur. L'organisation multipolaire devient ainsi un outil de la résilience du territoire en posant les bases d'un système urbain en réseau.

### En quoi ce système est-il potentiellement résilient ?

• Pour les populations : un modèle moins excluant que le modèle monocentrique ;

- pour les territoires : un respect des spécificités de chacun. Un fonctionnement mieux adapté au développement de solidarités ;
- pour la transition énergétique : une mutualisation des grands équipements, plus performants et moins consommateurs d'espace, une réduction des déplacements de courtes distances, le développement des réseaux intelligents ;
- pour le cadre de vie : une mise en avant de la vie de proximité, une gestion plus sobre du quotidien.

Ce système en réseau tend à créer une amorce de réponse aux problématiques endogènes du territoire par la mise en œuvre d'un fonctionnement de proximité, basé sur les ressources et spécificités locales. Mais considérée à plus grande échelle, cette mise en réseau tend également à répondre aux problématiques exogènes avec la mise en résonance des atouts du territoire qui va notamment permettre un développement de sa visibilité depuis les territoires voisins. Ce réseau naissant d'acteurs, et d'initiatives, questionne directement l'organisation politique du territoire et pousse ce dernier à s'adapter pour conforter ces initiatives émergentes. La réponse aux problématiques exogènes ne saurait émerger sans une organisation innovante des gouvernances locales. ■





## ANGERS

# European, concours d'idées d'architecture et d'urbanisme

[ Par **Isabelle Leulier-Ledoux**, responsable du pôle projets urbains-mobilité-paysage-planification, Aura ]

European est un concours d'idées d'architecture et d'urbanisme, organisé dans une vingtaine de pays européens tous les deux ans, autour d'un thème. Il s'adresse aux architectes, urbanistes, paysagistes de moins de 40 ans associés à des équipes pluridisciplinaires. Les sites sont proposés par des collectivités territoriales et leurs partenaires.

La 14<sup>e</sup> session du concours en 2017 a eu pour thème « Villes productives ». La question de la mutation des zones d'activités vers de nouvelles formes de production, mais aussi vers de nouvelles formes urbaines, est une problématique qui touche de nombreuses villes européennes et nécessite de nouvelles méthodes de fabrication de la ville.

L'Agence d'urbanisme de la région angevine (Aura) a proposé à la Ville d'Angers, la communauté urbaine Angers Loire Métropole et Alter (SPL Anjou Loire Territoire) de se porter candidates sur le site d'activités de Saint-Serge Nord - Boulevard Ramon. L'agence a ensuite assuré le montage du dossier, le suivi, les analyses et l'animation auprès des élus et acteurs locaux.

Le site, constitué de quatre entités économiques, accueille une diversité d'activités liées au commerce (grandes surfaces, commerces de gros dont le MIN, et de détail) et à la production sous diverses formes (centrale à béton en cours de délocalisation, services aux entreprises et aux particuliers). La banalité urbaine et architecturale de cette entrée de ville connectée au centre-ville et l'absence de liens internes et externes avec les quartiers environnants, les espaces naturels remarquables (la Maine et les Basses vallées angevines) ne sont plus en phase avec l'image aujourd'hui attendue d'Angers. Ce site offre ainsi des opportunités pour imaginer une hybridation progressive



Photo aérienne du site

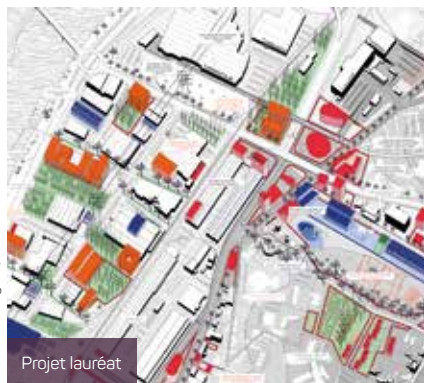
(programmes-processus), valoriser et diversifier les usages et les usagers, créer un nouveau type de proximité entre production et vie urbaine. Enfin, les règles de constructibilité liées aux contraintes d'inondation (emprise au sol des bâtiments limitée à 33 %), constituent une source de valorisation foncière et d'usages.

Les propositions des 24 équipes qui ont concouru s'inscrivent dans des démarches soit de « *bottom up* » à partir des potentialités propres au site, soit de « *top down* » en lien avec de nouveaux concepts et modèles de production, avec des approches systémiques ou ciblées sur des thématiques (espace public, intermodalité...). A l'issue des deux phases de jury, trois projets ont été primés : « Positive Loops », lauréat ; « les Chemins de traverses », mentionné ; « Permacultures urbaines », mention spéciale.

## Des méthodes systémiques de projet

La démarche de l'équipe lauréate s'appuie sur une méthode systémique et reproductible visant à intensifier l'économie circulaire jusqu'à l'urbanisme circulaire. Quatre exemples de boucles de valeurs positives sont proposés à partir des ressources présentes en recherchant des complémentarités et des améliorations des usages collectifs : l'économie du

recyclage et du réemploi ; la végétation productive ; la valorisation du foncier pour permettre la création de nouveaux droits à construire ; l'adaptabilité des bâtiments en fonction des contraintes d'un site. Le processus d'hybridation proposé s'appuie sur les acteurs privés présents pour rechercher des complémentarités répondant aux besoins des habitants et consommateurs. L'équipe mentionnée propose d'infiltrer le site en créant trois chemins pour établir des liens et des lieux d'urbanité et d'échanges : le *chemin des partages* valorise les pratiques des habitants et la co-construction collective ; le *chemin des mémoires* met en scène le patrimoine industriel de l'ancienne centrale à béton par des programmes associés au réemploi et au vivre ensemble ; le *chemin des usages* intensifie la présence des utilisateurs par des actions sur l'espace public autour de l'échangeur. L'équipe « mention spéciale » part de l'analogie au nouveau mode de production agricole pour enrichir les écosystèmes présents sur le site par une hybridation naturelle où chacun tire parti de la proximité de l'autre. La collectivité va poursuivre les réflexions par une étude de pré-programme et de schéma d'organisation urbaine sur un secteur spécifique, suivie d'une étude de faisabilité avec l'une des équipes. ■



**BAYONNE-PAU**

# Intégrer la gestion des déchets du BTP dans l'aménagement et la conception des villes

[ Par **Marc Trinqué**, directeur de projets et **Antonia Garcia-Lancesseur**, architecte-urbaniste, Audap ]

Le département des Pyrénées-Atlantiques est confronté à un problème de gestion des déchets du BTP. Les sites de stockage sont insuffisants et le potentiel de création de sites est faible. Le devenir de 40 % de ces déchets n'est d'ailleurs pas bien identifié et certains se retrouvent dans des dépôts sauvages. Ces difficultés engendrent inévitablement des impacts environnementaux et économiques. Face à ce problème, l'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées (AUDAP) a été sollicité par ses partenaires pour imaginer un modèle de développement plus efficient et moins générateur de déchets.

## La gestion des déchets inertes du BTP : un défi pour les territoires

L'aménagement urbain a des incidences sur la production et la gestion des déchets. Les déchets inertes du BTP (briques, béton, terres excavées non polluées, etc.) représentent 70 % de l'ensemble des déchets au niveau national. Ces déchets ont des impacts sur l'environnement mais aussi sur la santé : émission de gaz à effet de serre (GES), réduction des ressources naturelles, dégradation de la qualité de l'air, pollution de l'eau, changement d'affectation des sols (déblai-remblai, espaces consacrés au stockage, etc.). Les difficultés de gestion provoquent en outre des surcoûts dans la construction. Une directive européenne (n°2008/98/CE), déclinée au niveau national, préconise désormais la diminution des volumes de tous les déchets en favorisant leur « valorisation ». Dans nos pratiques d'urbanistes, il est donc important de contribuer à une ville plus intégratrice de la gestion des déchets et de la préservation de la ressource. Il s'agit notamment de s'appuyer sur de nouvelles filières et organisation des flux (matières, énergie, déplacements...) à des échelles locales. L'urbanisme de proximité devient alors déterminant.

## De nouvelles perspectives qui font appel à de nouvelles pratiques

D'un côté, la planification permet une approche globale. Les documents d'urbanisme sont de bons outils pour prévoir le maillage territorial du traitement des déchets et promouvoir des formes urbaines plus vertueuses (réduction, recyclage, valorisation...). De l'autre, les acteurs de l'aménagement et de la construction doivent aussi adapter leurs pratiques, qu'il s'agisse des maîtres d'ouvrages dans leurs commandes publiques ou les bureaux d'études et les entreprises

dans leurs modes de faire. Les évolutions réglementaires et techniques rendent possibles ces changements. La complémentarité des expertises et des actions permettra les mutations nécessaires.

## Mobiliser, partager et mettre en synergie les actions

Pour impulser ces nouvelles pratiques et intégrer la gestion des déchets du BTP dans l'aménagement et la conception des villes, l'AUDAP s'appuie sur une stratégie construite avec ses partenaires au sein d'un « comité de projets Sud Nouvelle Aquitaine ». L'intégration de la gestion des déchets du BTP dans la planification et les documents d'urbanisme, l'accompagnement et sensibilisation des collectivités, et l'information et mobilisation des entreprises en sont les trois piliers. Concrètement, l'AUDAP participe à l'élaboration d'un Schéma directeur des déchets inertes du BTP porté par le syndicat Bil Ta Garbi (deux collectivités sont adhérentes au Syndicat : la communauté d'agglomération Pays Basque et la communauté de communes du Béarn des Gaves). Ce schéma servira de support pour la définition de sites de stockage et de valorisation des déchets dans le SCoT et les PLUi. Par ailleurs, l'AUDAP contribue à l'élaboration de documents de planification régionaux (PRPGD, Sraddet) et à la recherche d'articulation avec les actions locales. De même, plusieurs documents de référence sont co-produits avec l'Etat et le Département des Pyrénées-Atlantiques afin d'éclairer les processus d'élaboration des documents

d'urbanisme et des marchés publics auprès des collectivités<sup>1</sup>. Un cycle des Cahiers de l'AUDAP<sup>2</sup> a également participé à une acculturation collective, tout comme l'organisation d'ateliers/visites de sites sur le recyclage des matériaux.

## Un chantier d'avenir qui s'appuie sur l'innovation et l'économie circulaire

Il convient aujourd'hui d'innover pour que la réduction des déchets inertes du BTP soit demain intégrée dans un processus ordinaire de fabrication des villes. Cette innovation porte sur le réemploi/recyclage de matériaux et sur la conception des bâtiments. Elle concerne également les moyens mis en place afin que « les déchets des uns puissent devenir la ressource des autres » (bourse aux déchets etc.). L'AUDAP participe de la construction de cette démarche qui relève d'un enjeu plus vaste : l'économie circulaire. Il s'agit de repenser nos stratégies territoriales en renouvelant notre conception de l'aménagement urbain et les modes de vie qui y sont associés. Une telle ambition pourrait s'inscrire dans un projet global de développement et d'aménagement à l'instar de la « planification facteur 4 » visant à réduire les émissions de GES. ■

<sup>1</sup> Déchets, les oubliés de la planification - Déchets inertes du BTP et marchés publics.

<sup>2</sup> Quand le déchet devient ressource - <https://goo.gl/zfReuz>



Ateliers-visites de plateformes de revalorisation des déchets du BTP, organisés en 2017 par l'Audap et le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques, en Pays Basque et en Béarn





## DUNKERQUE

# L'image d'un territoire, ça se travaille !

[ Par **Pascale Montefiore**, directrice du rayonnement, Agur ]

Travailler l'image d'un territoire participe autant à renforcer le sentiment de fierté des habitants qu'à son attractivité touristique et résidentielle.

Les territoires se doivent de travailler leur image, sans quoi ils disparaissent dans l'espace médiatique et dans l'espace d'attente que la réforme territoriale crée en permanence. Ils doivent aussi s'occuper de leur image car celle-ci est le reflet des différentes possibilités d'identification que les habitants, citoyens et usagers réclament pour habiter leurs territoires pleinement. Et l'identification potentielle à un territoire apparaît comme un des déterminants de l'attractivité. Comment les territoires qui souffrent de clichés réinventent-ils leur image ? Comment, dans un secteur concurrentiel comme le tourisme, répondre aux nouvelles tendances de consommation ? Comment valoriser la singularité des lieux et des espaces ? De nombreux territoires se sont penchés sur ces questions et ont engagé des démarches de valorisation.

### Attractivité touristique, l'affaire de tous

L'agence d'urbanisme de Dunkerque (AGUR) s'intéresse elle aussi depuis de nombreuses années à ces problématiques. Après s'être penchée sur le lien entre image, identité et attractivité, elle participe aujourd'hui à développer des projets dont l'ambition est de valoriser les atouts et les spécificités du territoire. Parmi ces spécificités, la frange littorale est un secteur stratégique soumis à de fortes pressions et qui concentre une multitude d'enjeux. L'agence mène, à la demande de ses partenaires, des réflexions à différentes échelles, du diagnostic aux orientations. Le fil directeur de ces actions est le renforcement de l'attractivité, l'amélioration du cadre de vie et la préservation des singularités des espaces côtiers.

A ce titre, l'agence met son expertise au service de la démarche de labellisation Grand Site de France. Avec plus



Les Dunes de Flandre

© Michel Guilbert



Batterie de Zuydcoote à Leffrinckoucke

© Agur



© Michel Guilbert

Plage de Malo



© Michel Guilbert

Plage de Malo

de 900 hectares en site classé, le territoire des Dunes de Flandre fait, en effet, partie de ces sites remarquables dont les paysages connus et reconnus valorisent l'image du territoire.

Elle intervient ainsi auprès de la collectivité dans la mise en œuvre de différentes actions : rénovation de la digue, aménagement d'une véloroute, valorisation du paysage, structuration d'une filière de sports nature, création de circuits de mémoire... Elle accompagne également les professionnels du tourisme (prestataires publiques et privés) qui manquent parfois de temps, d'expertise et de moyens pour innover. Il s'agit, pour l'agence, de les aider à déve-

lopper de nouveaux produits et services qui répondent mieux aux besoins des visiteurs et à améliorer leurs compétences en matière de communication et de marketing. Pour y parvenir, un programme d'actions sur trois ans, financé par des fonds européens, a été élaboré.

### **La 39<sup>e</sup> Rencontre des agences d'urbanisme, l'occasion de partager et de tirer quelques enseignements...**

A l'occasion de la prochaine Rencontre nationale des agences d'urbanisme, l'AGUR pilotera un atelier sur « l'image et l'attractivité touristique », qui se déroulera au Kursaal de Dunkerque.

L'objectif de ces débats est de donner la parole à quelques expériences sous la forme de deux tables rondes. Il s'agira par ailleurs de s'interroger collectivement et de tirer quelques enseignements généraux utiles aux acteurs des agences d'urbanisme dans leurs propres réflexions sur l'évolution de leurs métiers et les attentes de leurs partenaires.

Les visites qui suivront l'atelier viendront également illustrer les problématiques abordées à travers deux projets phares du Dunkerquois : « la rénovation de la digue : une nécessité transformée en opportunité » et « les Dunes de Flandre : Grand Site de France en projet ». ■



## BELFORT

# Changer le regard et susciter une démarche collective de projet

[ Par **Anne Guenot**, directrice d'études, Autb ]

Un PLUi dans un territoire plutôt rural, plutôt calme mises à part les mutations économiques des vallées vosgiennes, sur fond d'une récente fusion forcée des EPCI antérieurs... Cela pouvait se présenter comme un exercice contraint de droit des sols, bien pensé mais sans grande audace. En créant une dynamique d'analyse positive, en ouvrant des groupes de travail aux acteurs de terrain, en s'appuyant sur des événements opportuns, l'agence a provoqué la série de déclics qui a fait monter d'un cran le niveau d'ambition.

## Un contexte complexe qui entravait la mobilisation

Missionnée pour aider la nouvelle communauté de communes des Vosges du Sud à élaborer son PLUi, l'Agence d'urbanisme du territoire de Belfort (AUTB) s'est trouvée confrontée à une situation complexe : des communes disposant de documents d'urbanisme variés ou au RNU et n'ayant pas les mêmes attentes, un calendrier serré compte tenu de l'engagement en PLUi d'une partie d'entre elles bénéficiant d'un report des délais de leur POS, une remise à plat des compétences créant une surcharge de réunions des élus et donc une difficulté à se mobiliser sur le PLUi.

Pourtant, la collectivité bénéficiait d'une conjoncture favorable grâce à l'appel à projets Bourg-centre sur une partie du territoire, au lancement d'une opération Grand Site de France sur le Ballon d'Alsace et à un contrat de ruralité élaboré au début de la fusion des deux intercommunalités. Mais ces dossiers peinaient à prendre corps dans un projet commun.

Dans ce contexte, il fallait produire du sens, formuler des intentions fortes et partagées. Le PLUi est apparu comme l'outil adapté pour franchir un palier et faire converger ces initiatives.

## Une réflexion collective au service d'un diagnostic dynamique

Le diagnostic a démontré une réalité différente de celle ressentie, sans masquer pour autant des difficultés : un dynamisme économique et agricole insoupçonné grâce à un artisanat fort et une diversification agricole amorcée, des qualités environnementales et des atouts touristiques connus mais sous-exploités, du patrimoine minier et

industriel en friche ou partiellement occupé, sans aucune valorisation et qui pèse sur l'image du territoire.

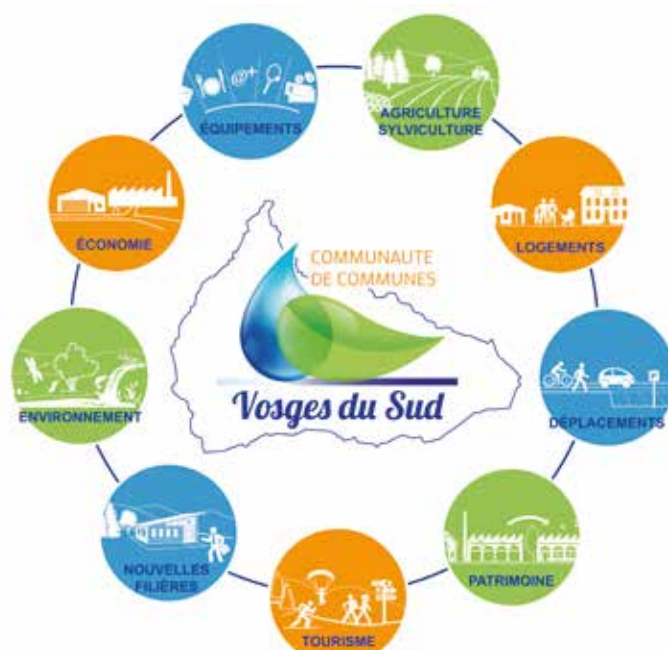
Une présentation synthétique par thème en comité de pilotage a permis d'amorcer une réflexion sur l'avenir de la communauté en présentant des exemples d'opérations sur d'autres territoires afin de démontrer les potentialités locales.

Pour instaurer une dynamique positive et croiser les points de vue sur le développement territorial, l'AUTB a par la suite organisé 18 ateliers thématiques avec des acteurs locaux très divers (personnes publiques associées, associations locales et régionales, acteurs économiques, syndicats et services spécialisés...) et une participation des élus municipaux des 22 communes sous la forme du volontariat.

Un élu référent pour chaque atelier était en charge de l'animation et de la restitution des travaux.

## Des engagements partagés pour l'avenir du territoire

Le temps et l'énergie consacrés à cette étape ont permis aux décideurs de prendre conscience d'un potentiel rarement exprimé et de s'engager dans un pack d'orientations inédit.



Thèmes des ateliers de réflexion collective

En sortant des chemins battus, les contributions multiples des élus comme des acteurs locaux ont débouché sur un ensemble d'orientations concrètes et fortement étayées, organisées en axes de développement, s'apparentant à un guide d'aménagement territorial pour la communauté de communes.

Alors que les collectivités avaient parfois peiné par le passé à prendre des décisions stratégiques par manque de moyens et de vision intercommunale, ces échanges et l'implication de tous ont permis de créer un « choc » suffisant pour changer le regard et se diriger vers un nouveau cap. Le défi est aujourd'hui de conserver cette dynamique au long de l'élaboration du PLUi et d'assurer la traduction concrète des ambitions de développement de ce territoire. ■

## BAYONNE-PAU

## La révolution de la parole citoyenne

[ Par Jacques Le Roux, architecte-urbaniste, Audap ]

Le centre-bourg de Tardets-Sorholus, dans les Pyrénées-Atlantiques, se dévitalise. C'est le constat sans appel du dernier recensement de la population de l'Insee. Les logements se vident, les bâtiments anciens se dégradent. Le village, pourtant lieu de centralité dans la vallée pyrénéenne de la Soule, perd de son attractivité. Les moyens, pour revitaliser Tardets-Sorholus, sont divers. Cet avenir, ce sont les élus qui en ont la responsabilité, mais cette fois-ci les habitants seront autour de la table pour co-construire le projet. Une démocratie participative locale peut alors prendre forme.

### Des marches exploratoires avec les habitants

FENICS est une démarche portée par le Département des Pyrénées-Atlantiques qui vise à soutenir les centres-bourgs ruraux perdant de la population en impliquant les habitants. La finalité est de redonner de la vitalité à ces lieux de vie afin que leurs habitants aient envie d'y rester, et d'en accueillir de nouveaux dans de bonnes conditions.

Dans le cadre de cette démarche, lancée en 2016, des marches exploratoires sont organisées avec les habitants impliqués dans la vie locale. Ces marches répondent au volet innovation sociale de cette démarche : apporter des réponses à des besoins sociaux mal satisfaits, en intégrant les citoyens à la réflexion collective. Elles sont pensées comme un temps d'émulation, de dynamisme collectif pour réinventer la vie dans les bourgs. Loin des salles de réunion, elles donnent à voir, en direct, les usages, les dysfonctionnements, les nuisances sonores et visuelles.

L'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées (AUDAP) prépare et anime les marches dans les villages. En amont, une analyse urbaine fait ressortir des enjeux sur le cadre de vie et les espaces publics. C'est à partir de cette expertise partielle, produite par des non-résidents, que les habitants travaillent. Enrichis par leurs connaissances et leurs pratiques des lieux, les diagnostics prennent corps. Les parcours et les thématiques à traiter se révèlent.

### Un « carnet de bord » distribué aux participants

Le jour de la marche, un « carnet de bord » est distribué aux participants afin de recueillir leurs remarques sur les sites étudiés. Ils y notent leurs constats, leurs

idées, leurs perceptions des sites, leur vécu. Les discussions orales, informelles, pointent les dysfonctionnements. Ainsi, à Tardets-Sorholus, où les espaces piétons se font rares, on a pu entendre ceci : « Voiture ! Mettez-vous sur le trottoir ! » ; « quel trottoir ? », a répondu un habitant. Dans la même commune, une autre résidente souligne la désorganisation sur la place de la mairie, espace partagé sans marquage au sol : « je n'ai toujours pas trouvé comment traverser ! », s'exclame-t-elle. Une fois le diagnostic réalisé, les actions envisageables à court terme sont identifiées et présentées aux habitants et aux élus. Ils sont invités à choisir les actions à expérimenter et à en proposer de nouvelles. Dans une autre situation, un habitant fait remarquer : « on passe en voiture dans le bourg, mais on ne s'arrête pas ». Nous avons alors collectivement tiré un constat. Pour que le centre-bourg se revitalise, les habitants doivent le réinvestir, non plus comme automobilistes de passage, mais bien comme piétons. La signalisation doit être améliorée, les parkings réaménagés, les espaces publics sécurisés.

### Accompagner les citoyens dans un premier diagnostic de leur espace public

La mission de l'AUDAP sur ce projet n'est pas de réaliser des études de faisabilité sur le long terme, mais d'accompagner les citoyens dans un premier diagnostic de leur espace public, d'identifier des actions pour une mise en œuvre rapide. L'idée est, progressivement, de laisser les élus et les habitants poursuivre la démarche sans animateur.

Parmi les participants de la marche, on retrouve, surtout, des habitants investis dans la vie locale : commerçants et responsables associatifs. Ces personnes



Proposition de requalification de l'espace public par les habitants : franchissement piéton du ruisseau d'Etcheberry à Tardets

© Audap

intégrées au projet agissent comme des relais, des médiateurs auprès du reste des résidents, comme le souligne Arnaud Villeneuve, maire de Tardets-Sorholus : « certains ont discuté dans leur quartier, d'autres ont distribué des questionnaires pour savoir ce qu'attendaient les habitants ».

Un an après le lancement de la première marche sur Tardets-Sorholus, l'atelier du bourg va s'arrêter mais déjà les habitudes sont prises. De nouvelles idées sont apparues, des tables de pique-nique ont été installées sur les berges du Gave et des barrières sont venues sécuriser les trottoirs du quartier Sorholus. ■



**METZ**

# Projet Métropolitain de Metz Métropole : innover par la méthode

[ Par **Fabien Soria**, chef de projet mobilité-stratégies, Aguram ]

Metz est devenue une métropole « loi Maptam » le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Après des années difficiles, marquées par le Plan de restructuration des armées, la crise économique et la perte du statut de capitale régionale en 2016, cette évolution symbolise un élan nouveau pour le territoire.

Les élus ont bien saisi l'enjeu de la promesse à tenir : le label est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour devenir une « métropole ». Aussi, dès l'automne 2017, la future métropole a engagé une démarche de Projet Métropolitain avec l'appui de l'Agence d'urbanisme d'agglomérations de Moselle (AGURAM), qui intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage.

Pour aider le territoire à négocier le virage de la métropole, et consciente du rôle quasi-fondateur du projet, l'AGURAM a pris le parti de s'adjoindre l'expertise de Partie Prenante, agence de conseil en stratégies territoriales animée par Nicolas Rio, docteur en géographie, consultant-chercheur.

Le territoire a pu se reposer sur de nombreux diagnostics récents, dont les travaux réalisés dans le cadre de la création de sa marque Inspire Metz, et concentrer ainsi ses forces pour engager d'emblée une démarche stratégique partagée se faisant « caisse de résonance » des dynamiques positives déjà à l'œuvre. Cette approche a constitué, à Metz, une innovation. Elle n'a pas été la seule puisqu'il a fallu, dans le calendrier très serré, intégrer l'année de réserve précédant les élections de 2020. Comment proposer, dans ce contexte,

un document stratégique crédible ? La solution a été de proposer une démarche « crantée ».

## Un Socle métropolitain...

Un premier travail a consisté à concevoir un « Socle métropolitain » pour présenter aux élus un nombre restreint de champs sur lesquels la société civile attend la métropole pour « l'aider à faire ».

Ce document est l'aboutissement d'une démarche collective, faite de temps d'échanges entre techniciens, élus et société civile (ateliers, plénières, conférences, visites de terrain...), et qui dépasse l'institution métropolitaine. Ce travail a donc, pour deux raisons, davantage porté sur les réseaux d'acteurs que sur la photographie statistique du territoire, en contraste avec les projets d'agglomération classiques :

1. Une nécessité de témoigner d'un changement de posture : l'intercommunalité ne se limite plus à l'appui aux communes, elle organise l'action collective, et multiplie les partenariats avec les acteurs économiques et associatifs, les opérateurs urbains...
2. Un besoin d'entrer par les dynamiques à l'œuvre et attester de l'état transitoire dans lequel se trouve le territoire : le projet vise davantage à porter une ambition nouvelle et à mettre en mouvement qu'à tenir la chronique d'un territoire confronté à différentes difficultés réelles mais déjà connues.

Autour de trois ambitions, ce travail a permis, plutôt que des « orientations », de définir dix chantiers pour lesquels la métropole dispose de points d'appui, et



Sculpture Inspire Metz, la marque de territoire de Metz Métropole, devant le Centre Pompidou-Metz

© Metz Métropole

ainsi laisser la discussion ouverte pour les élus. Ainsi constitué, le Socle se veut intangible à court terme. Il devra survivre aux élections municipales de 2020 et ne pourrait être remis en cause qu'à moyen terme au travers d'une démarche partagée.

## ...pour un projet en 100 jours (et plus si affinité)

À l'issue de ce travail, les élus seront amenés à faire leur choix et définir les priorités afin de construire le Projet Métropolitain, avatar politique du Socle, qui sera présenté en janvier 2019 lors d'« assises métropolitaines ».

Les modalités de mise en œuvre du projet sont, elles aussi, crantées et distinguent deux temps :

- les 100 jours, période directement productive du projet : il s'agit d'initier les grandes stratégies avant la période de réserve ;
  - l'après-élections municipales : si la méthode reste à écrire, l'idée serait, sur la base du Socle, de relancer la démarche de projet quelques mois après l'installation du nouvel exécutif, quel qu'il soit.
- Cette approche, pragmatique et adaptative, a déjà permis au territoire de sortir des constats et de se projeter, remplissant ainsi d'ores et déjà une partie de ses objectifs. ■



Atelier de concertation autour du Projet Métropolitain, septembre 2017

© Metz Métropole

## LILLE

# Le design comme projet de développement et de marketing territorial

[ Par **David Aboulkheir**, chargé d'études Développement et Coopérations, Adulm ]

A l'heure de la globalisation, les villes et métropoles évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel pour attirer et conserver ressources, habitants, visiteurs, cadres, investisseurs, talents. Dans ce contexte, certaines élaborent des stratégies d'attractivité et de marketing territorial en vue de projeter à l'extérieur une image de marque, se démarquer et surtout se positionner sur certaines thématiques clés (créativité, culture, sport, écologie, qualité de vie, ville intelligente etc.). En Europe, Barcelone, Lyon, Amsterdam, Hambourg ou Berlin ont ouvert la voie à ce type d'approche.

Parmi les leviers identifiés, le design, concept multidisciplinaire qui décrit l'aptitude et l'art de concevoir et de représenter un projet, peut s'avérer un remarquable vecteur d'attractivité, de développement et de transformation du territoire, à condition pour les acteurs locaux de bien s'en saisir. On peut distinguer deux modalités d'appropriation du design par les territoires : l'approche produit et servicielle d'une part et le projet de développement d'autre part.

## Le design comme approche produit et servicielle

C'est la conception, à différentes échelles, d'objets urbains qui allient « forme » et « fonction » pour répondre à des besoins spécifiques des usagers, tout en ayant vocation à changer le regard sur le territoire : marqueurs territoriaux, portes d'entrée, signalétiques, mobiliers urbains, écritures

architecturales pionnières et emblématiques, comme l'illustre la Villa Cavrois dans la métropole lilloise. C'est également la conception de services qui transforment et améliorent considérablement, tout en singularisant, l'expérience quotidienne ou ponctuelle de l'usager du territoire. A Saint-Etienne, la Cité du Design a mis à disposition, dans le cadre de la construction d'un Ehpad, des designers pour améliorer les espaces de vie et de soin des résidents de l'établissement. La ville d'Helsinki, elle, a embauché trois « designers de la ville » pour mieux intégrer le design dans ses services publics.

## Le design comme projet de développement global ou plus ciblé

Il s'agit de penser le design comme identifié pour un territoire et véritable projet de développement décliné localement et de manière transversale, dans l'économie de la connaissance, culturelle et créative, mais aussi l'aménagement des espaces publics et la politique événementielle.

Cela met en jeu la capacité à faire émerger des écosystèmes d'excellence (clusters, incubateurs), soutenus par des dispositifs de communication adaptés (labels, événements, biennales, plateforme numérique et de marque), qui valorisent des savoir-faire, stimulent de nouvelles filières et activités (mode, textiles, hautes technologies, outillage, santé, sport...), créent du lien et de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes du territoire.

Certaines villes, confrontées à la reconversion de leur économie industrielle vers une économie de services à forte valeur ajoutée, se sont lancées relativement tôt dans des approches intégrées de design, comme Saint-Etienne ou Eindhoven. Celle-ci s'est appuyée sur ses caractéristiques économiques et ses entreprises locales comme Philips pour initier une démarche de marque co-construite avec la société civile, Eindhoven 365, qui place le design au côté de la technologie et de la connaissance comme les outils de pilotage d'un marketing territorial efficace.

## Un défi pour les territoires

Au-delà des labels et de l'effet vitrine recherché dans un positionnement « design », le design peut être producteur d'innovations sociales et territoriales en invitant les territoires à renouveler leurs pratiques. Il peut mettre l'ensemble d'un territoire en mouvement et fédérer à long terme toutes les forces autour d'un projet de transformation porteur de sens, à condition de mettre au cœur de la démarche les acteurs clés du design et de l'innovation, les entreprises, les habitants et usagers. Il apparaît aujourd'hui nécessaire de poser les jalons d'une réflexion sur la manière dont différentes formes de design peuvent être mobilisées au service de l'attractivité et du développement des territoires. ■



La Villa Cavrois à Croix, l'une des réalisations architecturales qui incarnent Lille Métropole Capitale Mondiale du Design en 2020.



## MONTBELIARD

# Intégrer l'expertise d'usage dans le programme de renouvellement urbain

[ Par **Cathy Kuhn**, chargés d'études, Adu-Montbéliard et **Romain Prioux**, chargés d'études, Adu-Montbéliard ]

Depuis 2017, l'Agence de développement et d'urbanisme du pays de Montbéliard (ADU-Montbéliard) s'est fortement mobilisée sur le nouveau programme de renouvellement urbain, conformément aux missions qui lui sont confiées par les collectivités locales, la DDT et l'Anru dans le protocole de préfiguration. Deux de celles-ci ont tout particulièrement amené à prendre en compte les usagers dans la conduite du programme.

La réalisation d'un référentiel pour l'aménagement des espaces extérieurs a été l'occasion de mieux impliquer les habitants dans ce dispositif complexe. Plusieurs outils ont en effet été mobilisés par l'agence pour aller à la rencontre des habitants. Sur les quartiers de la Petite Hollande à Montbéliard et des Gravieres Evoironnes à Sochaux, l'agence s'est adossée à des manifestations existantes (fête de quartier, fête du sport) pour animer, sur des stands dédiés au renouvellement urbain, trois ateliers de concertation :

- « cadavres exquis » : les habitants pouvaient terminer une phrase selon leur ressenti ;
- « photos du quartier » : grâce à des « pouces Facebook », le public réagissait sur les photographies des éléments structurants du quartier ;
- « carte sur table » : une carte grand format permettait de cibler les espaces fréquentés, appréciés, rejetés, etc.

L'ADU a réalisé des synthèses présentant l'expertise d'usage, notamment les pratiques quotidiennes des habitants, leur avis sur le précédent programme, les éléments appréciés, ceux qui le sont moins ainsi que les besoins. Une partie « perception » donne la vision et les craintes que peuvent avoir les habitants concernant le renouvellement urbain. La partie « projection » montre la manière dont les habitants imaginent l'avenir de leur quartier et ce qu'ils proposent pour pallier les difficultés actuelles. Des enquêtes ont été menées auprès d'un panel assez restreint, mais pour autant varié (équilibre hommes/femmes, diversités d'âges et de lieux de résidence). Elles complètent des analyses spatiales et certains entretiens avec les gestionnaires des espaces. Elles révèlent avant tout des attentes fortes en termes d'image, de sécurité et d'animation.

Le nouveau programme de renouvellement urbain pourra contribuer à répondre à une partie de ces attentes lorsqu'elles concernent l'aménagement. D'autres appellent des réponses relevant de la gestion urbaine et sociale de proximité (GUSP). Dans le temps du protocole, l'ADU était également chargée de mener une démarche « exploratoire » pour permettre aux habitants et aux usagers de s'approprier les objectifs stratégiques du programme urbain, y compris à une échelle large, et de contribuer à la construction d'un projet de renouvellement partagé.



## CHARTRE DE LA PARTICIPATION

Des quartiers de renouvellement urbain du Pays de Montbéliard

Mars 2018



Les capacités d'animation de l'ADU ont été mobilisées sur la définition des modalités de participation co-construite avec les différents acteurs impliqués dans le renouvellement des quartiers : élus, techniciens et habitants. Il est ressorti de ces temps de débat un besoin de définir des règles claires quant à la participation :

- pour les élus et les professionnels, afin d'exposer tous les invariants du projet



Fête du sport à Sochaux (2017).

© ADU

(le désenclavement par exemple) et ainsi éviter de générer de faux espoirs ;

- pour les personnes qui « vivent » le quartier (habitants et associatifs) afin de connaître les marges de manœuvre dont ils disposent pour agir sur le projet.

Ces règles sont de nature à instaurer un climat de confiance réciproque ou encore à garantir un cadre de liberté de parole pour exprimer les besoins. Pour faciliter cette expression, l'intervention d'un tiers médiateur, tout autant que la formation et la qualification des habitants, sont également ressorties comme particulièrement utiles. Une très large majorité de professionnels estime également que la participation pourrait changer les projets de renouvellement urbain grâce à cette « expertise d'usage ». Ce travail a abouti à la rédaction d'une charte de la participation formulée autour de 15 engagements généraux relatifs à chacun des groupes d'acteurs. Ceux-ci sont le socle de l'activité des maisons du projet mises en place par les villes de Montbéliard et Sochaux au cœur des deux quartiers.

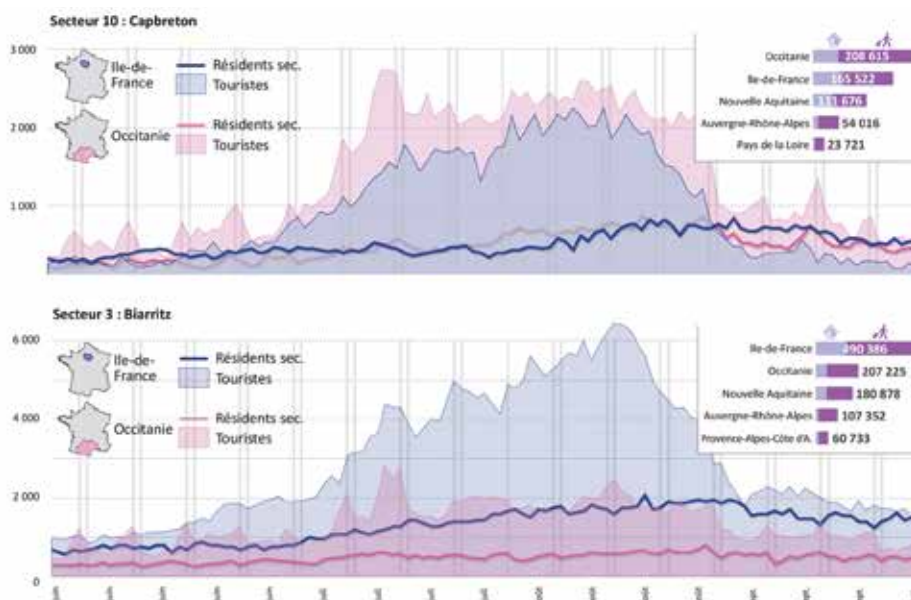
Dans le cadre de la convention de renouvellement à venir, l'ADU continuera à jouer un rôle pour faire vivre ces deux dispositifs aux côtés des partenaires du PNRU. ■

## BAYONNE-PAU

# Les données téléphones mobiles révèlent les rythmes estivaux du territoire

[ Par **Sébastien Grandjean**, responsable de pôle, Audap ]

Le constat est clair : le territoire basco-landais est attractif. En 2016, près de 70 millions de personnes se sont retrouvées, croisées, ou ont vécu dans la bande littorale située entre Hendaye (à la frontière avec l'Espagne) et Moliets-et-Maâ (dans les Landes) du début du mois de juin à fin septembre, soit une moyenne de 605 000 personnes présentes par jour (pour 345 000 habitants). Mieux connaître les comportements des populations locales et touristiques et les conditions de circulation en haute saison devient essentiel, et l'analyse des données mobiles est un nouvel atout.



Profil de fréquentation des touristes et résidents secondaires d'Ile de France et d'Occitanie

Source = "Mobilités estivales - Sud des Landes / Côte basque - Cahiers #2", AUDAP, Janvier 2018 - <https://goo.gl/aie18G>

## Un dispositif d'observation initié en 2015

L'Enquête Ménages Déplacements menée en 2010 a constitué une première étape pour comprendre les pratiques de mobilité des habitants du bassin de vie basco-landais. Néanmoins, le fait estival est un temps fort et particulier : une connaissance plus fine des fréquentations devenait indispensable et a justifié la réalisation de nouvelles enquêtes. Inédites au plan national, menées sous maîtrise d'ouvrage déléguée de l'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées (AUDAP) pour le compte et avec le financement de sept autorités organisatrices de mobilités, les enquêtes « Mobilités Estivales » ont permis d'objectiver des difficultés de déplacements subies durant cette période.

Le dispositif d'observation, mis en place et administré durant l'été 2015, était basé sur plusieurs techniques d'enquêtes, classiques et innovantes : des comptages

routiers (165 postes de comptage), une grande enquête face à face (3 104 personnes interrogées), une enquête cordon (18 000 personnes interrogées), des données de circulation issues des GPS embarqués dans les véhicules. Selon cette approche nouvelle, c'est bien l'ensemble des publics qui doit être considéré comme acteur des mobilités et de l'économie sur le territoire, et non plus seulement ses résidents ou les seuls touristes.

## Les données mobiles, une source statistique complémentaire et rapidement disponible

L'année 2016 a permis le traitement des quatre grandes enquêtes pré-citées, et de livrer les résultats dans une première publication. En 2017, pour poursuivre et approfondir la démarche, une nouvelle source de données a été acquise : la base « Flux Vision » d'Orange. Ses données sont issues de la téléphonie

mobile. Cette source permet de convertir en temps réel des millions d'informations techniques du réseau mobile Orange en indicateurs statistiques, afin d'analyser la fréquentation des zones géographiques et le déplacement des populations. L'offre utilisée comprend une mesure de la fréquentation sur le territoire découpé selon les besoins de l'enquête avec la segmentation des populations présentes (résidents, résidents secondaires, touristes, excursionnistes, transit...). Ces indicateurs sont produits sur des volumes très importants, sans équivalent à ce stade, et apportent des connaissances nouvelles : par exemple, les enquêtes Insee n'appréhendent pas encore le fait présentiel, à la différence de la base « Flux Vision » d'Orange. En outre, celle-ci permet d'obtenir de l'information « fraîche » : la donnée est livrée quelques semaines seulement après avoir été enregistrée.





## L'existence affirmée d'une saisonnalité

Les résultats ont permis d'établir une base de connaissances essentielle tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Ils ont notamment permis d'identifier les pratiques de mobilité le jour, la nuit, entre les secteurs... mais aussi de ventiler les résultats par type d'individus (résidents, touristes, excursionnistes) ou encore d'identifier le volume des échanges. C'est aussi l'occasion de disposer d'informations complémentaires sur les touristes et habitants eux-mêmes.

Le premier constat est l'existence affirmée d'une saisonnalité sur le fonctionnement du territoire. En période estivale, le volume et la structure de la population changent et entraînent une autre physionomie des mobilités que nous connaissons mieux aujourd'hui. Les déplacements sont plus nombreux, les modes sont différents et les conditions de déplacement sont impactées par ces changements. L'organisation territoriale favorise la superposition des flux locaux, d'échanges et de transit. Ce constat

renforce l'idée d'interdépendance des territoires et d'un système de mobilité partagé qu'il va falloir inventer.

Cette démarche met en évidence la nécessité de réflexions et d'actions collectives pour apporter des solutions de mobilité durable. Démarche longue, débutée en janvier 2015, elle s'est terminée début 2018 dans sa partie enquêtes et exploitation des enquêtes. Aujourd'hui, le territoire va devoir entrer en démarche de projet, d'actions. Il en va de la préservation de son attractivité pour les années à venir. ■

## MARSEILLE

# Quelle transition numérique pour l'agence d'urbanisme : l'expérience de l'Agam

[ Par **Sylvain Crespel**, chargé d'études, Agam ]

L'Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise (Agam) a initié en juin 2018 une démarche interne collective, accompagnée par Jacques-François Marchandise de la FNIG<sup>1</sup>, pour réfléchir aux impacts de la transition numérique sur ses activités, son organisation et son positionnement en tant qu'agence d'urbanisme, et pour envisager les réponses opérationnelles pouvant être mises en œuvre pour avancer dans la transition numérique.

Qu'il s'agisse des entreprises, de l'Etat ou des collectivités, la « transition numérique » est aujourd'hui au centre de toutes les attentions, voire de toutes les préoccupations. Les agences d'urbanisme sont directement impactées par l'avènement d'une société de plus en plus « numérique »<sup>2</sup>, elles qui manipulent des données depuis toujours, travaillent sur la représentation de phénomènes urbains et territoriaux, et contribuent à l'expression de projets et stratégies des villes et collectivités qu'elles accompagnent.

Et, de la même manière que pour les autres organisations, ce questionnement sur leur transition numérique emporte plusieurs dimensions qui dépassent largement le seul aspect technique de leurs métiers, auquel renvoie couramment le terme « numérique » lorsqu'il est pris isolément :

- la ville et le territoire, qui sont leur raison d'être et sur lesquelles elles travaillent, sont impactés dans toutes leurs dimensions (mobilité, énergie, activités économiques, logement...);
- outils partenariaux par nature, les agences voient leur écosystème (et leurs modes

de gouvernance) ainsi que leur cadre d'action évoluer, avec l'émergence de collaborations nouvelles; celles-ci génèrent des interactions avec des acteurs dont la culture ne leur est pas nécessairement familière et qu'il leur faut apprendre (start-up, énergéticiens, acteurs associatifs...);

- les outils d'observation, d'analyse, de conception et de représentation qu'elles utilisent quotidiennement se sont profondément numérisés. Avec à la fois une démocratisation de certains d'entre eux, désormais plus facilement accessibles à des acteurs « profanes », et une technicité renforcée pour d'autres, nécessitant une expertise forte (modélisation, données massives...);
- Les données, matière première des agences, sont de plus en plus nombreuses, diverses, ouvertes, et accessibles à tous types d'acteurs ou de particuliers;
- L'organisation même des agences et le management en leur sein sont impactés par les pratiques et usages, plus collaboratifs, ouverts et horizontaux, qui se développent dans le sillage des outils numériques.

Ces dimensions, intrinsèquement liées, appellent une réflexion intégrée pour cette

mutation systémique, et par essence complexe, à décliner par la suite en réponses spécifiques et opérationnelles. Voire en « petits pas » qui peuvent être tentés dans le cadre de projets autorisant l'expérimentation (et donc l'échec comme la réussite) et permettant ainsi de faire évoluer petit à petit les pratiques, les modes de faire et d'interactions au sein des agences comme avec leur partenaire, et la culture même des agences.

« *Technology is the answer, but... what was the question ?* »<sup>3</sup>, demandait Cédric Price (architecte britannique) en 1966, invitant par là son auditoire à réfléchir et à mettre en question l'impact du progrès technologique sur l'architecture. A l'heure de la « smart city » et des outils et applications de plus en plus sophistiqués auxquels nous pouvons avoir accès, cette interrogation est peut-être plus que jamais d'actualité pour les agences d'urbanisme. ■

<sup>1</sup> Délégué général de la FING, enseignant à l'Ensci, professeur associé à l'Université Rennes2, chercheur associé à l'Institut Mines Telecom.

<sup>2</sup> Au sens de l'ensemble des outils et dispositifs liés aux innovations en lien avec les technologies de l'information et de la communication, et aux usages et services qui se développent dans leur sillage.

<sup>3</sup> « La technologie est la solution, mais... quelle était la question ? ».



© DR

### CAROLE BOGAERT

Artois

Carole Bogaert, géographe et urbaniste, diplômée d'un 3<sup>e</sup> cycle en développement territorial - ENVAR de Lille, a été

nommée, en avril 2017, directrice de l'Agence d'urbanisme de l'Artois (ex-AULAB-Béthune), succédant à Pascal Vanacker, après sept mois d'intérim. Forte d'une expérience de près de 30 années en bureaux d'études, Sem d'aménagement et collectivités territoriales, elle était directrice générale des services de la Ville de Lens où elle a participé à l'implantation du Musée du Louvre-Lens. Elle mettra en œuvre la stratégie de l'agence, dans un territoire en pleine évolution territoriale qui entraîne un repositionnement de l'outil et un changement de son identité territoriale (extension géographique de compétences, passant de 300 000 habitants à plus de 700 000, et structuration de dynamiques « Pôle Métropolitain » et « PETR »). ■



© DR

### DIDIER DECOUIGNY

Lille

Nommé directeur de l'Agence de Lille en 2017, il présente non pas un profil d'architecte/urbaniste mais bien celui d'un développeur

au service de son territoire. Homme de terrain aimant donner du sens, c'est à ce titre qu'il souligne volontiers le D de l'ADULM. Titulaire d'un DESS d'économie et diplômé de l'IAE, il bénéficie d'une solide expérience de terrain : dans le privé, en agence de développement puis à la Région sur des missions à caractère économique. Passionné par l'attractivité des territoires et avec son esprit d'ouverture et son adaptabilité, il considère que « *c'est la somme de nos différences qui fait notre richesse* ». Ce directeur affirme que l'avenir repose sur des changements d'échelle, sur la mutualisation de moyens, sur le travail en réseau et sur la réactivité. « *Aujourd'hui, ce ne sont plus les plus gros qui mangent les plus petits mais les plus rapides qui absorbent les plus lents. Nous sommes dans l'ère des territoires mobiles. Il faut appréhender les choses plus en termes d'interdépendance qu'au travers des périmètres bien arrêtés, et il ne faut surtout ne pas oublier l'usager final* ». ■



© DR

### OLIVIER DELBECQ

Boulogne-sur-Mer

Après des études d'environnement puis d'urbanisme conclues par un 3<sup>e</sup> cycle « ENVAR » de Lille, il a démarré et poursuivi sa carrière à Boulogne sur mer,

territoire qu'il affectionne pour la qualité de ses paysages et la présence maritime. Boulogne sur mer développement Côte d'Opale, agence qu'il dirige depuis 2002, a la particularité, en tant qu'agence de développement économique, d'assurer au-delà des missions habituelles des agences urbanisme des missions de promotion, de prospection et d'accueil d'investisseurs. Cette complémentarité des missions est essentielle pour renforcer l'attractivité du territoire. Convaincu de la nécessité du travail partenarial et ayant plusieurs engagements associatifs, Olivier Delbecq est un ardent défenseur du développement de la Région. Ainsi il est cofondateur en 1991 puis Président depuis une dizaine d'années d'une association d'insertion par l'activité économique, Rivages Propres Côte d'Opale, qui œuvre avec 120 salariés dans l'environnement, la rénovation du bâtiment patrimonial et la mobilité douce. ■



© DR

### JEROME GRANGE

Amiens

Né en 1960 à Annecy, Jérôme Grange a vécu plusieurs enfances : à Grenoble, à Nice ou encore à Paris. Porté par une vocation pour l'architecture,

il a suivi les cours « d'UP 7 », devenue plus tard l'ENS d'architecture Paris-Tolbiac. Doté d'un DESS en urbanisme, aménagement et développement local de Sciences Po, il a débuté sa carrière sur de gros projets immobiliers (Zac Fauriel à Saint-Etienne, centre des congrès Atria de Belfort). Dans les années 1990, le maire de Belfort, Jean-Pierre Chevènement, lui propose de venir redresser l'agence d'urbanisme locale. Il la dirigera jusqu'en 1998, puis prendra la direction de l'agence dans les Pyrénées-Atlantiques et par la suite celle de Grenoble. En 2010, Jérôme Grange prend les rênes de l'agence d'Amiens, âgée de cinq ans à peine. Il y a notamment suivi la phase finale du vaste SCoT du Pays du Grand Amiénois, puis la réalisation de PLUi dans onze des douze intercommunalités. La vie, c'est le mouvement, Jérôme Grange en est convaincu. Les agences doivent l'entretenir mais aussi contribuer à la constitution d'une mémoire, par la capitalisation. ■



**FRANCK MERELLE**

Dunkerque

Spécialiste des questions d'urbanisme, d'aménagement et de développement des territoires, membre de la Promotion

2012 de l'lhedate, Franck Mérelle inscrit résolument son parcours professionnel dans les problématiques de transformation des territoires. Après avoir dirigé une intercommunalité en Alsace, il a piloté pendant presque sept ans le développement stratégique d'un espace interrégional de 200 000 habitants dans le cadre de l'une des toutes premières démarches « réseaux de villes » en France. Directeur général de l'Agence d'urbanisme et de développement de la région de Saint-Omer pendant plus de dix ans, il a véritablement métamorphosé cet outil d'ingénierie partagé en triplant notamment ses effectifs. Depuis 2014, il transforme le socle partenarial de l'Agence d'urbanisme et de développement de la Région Flandre Dunkerque en inventant un nouveau modèle d'agence focalisé sur l'innovation. Il pilote avec l'Agence de Lille et la FNAU l'organisation des prochaines rencontres nationales des agences d'urbanisme. ■



**CHRISTOPHE MOLIN**

Saint-Omer

Architecte diplômé de l'école de Lille en 2004, c'est en collectif qu'il présente son projet de fin d'études suivi par Marina Devillers

et Jean-François Renaud, dont il retient deux leçons pour agir sur la ville - s'imprégner du contexte et penser au plaisir de l'usager - et une attitude - tenir un concept. Dans le prolongement de son stage, il fera ses premières armes auprès de Catherine Madoni, Architecte des Bâtiments de France. Cette première expérience l'ouvre à l'écoute de la mémoire des lieux et des hommes. Pendant 10 ans, il sera successivement architecte des villes de Saint-Omer et Calais. Il y observe et analyse les réalités pour les faire évoluer en leviers de développement. Il dérange, au sens de « ranger autrement » pour poser les bonnes questions. Il développe une approche programmatique et opérationnelle des sujets et a le souci des solutions urbaines et architecturales élégantes. Le trentenaire aime le métier et pense la ville dans le dialogue, l'échange, le collectif, les cultures différentes. C'est dans cet état d'esprit qu'il prend la direction de l'Agence de Saint-Omer en 2014, où il décroïsonne le management d'équipe et la conduite des missions. ■



**PASCALE POUPINOT**

Oise-les-Vallées

Aperçue sur une tribune ou croisée dans une réunion, elle fait partie de ces personnalités qui marquent par leur gaieté naturelle. Pascale Poupinot

confirme : « oui, je suis plutôt optimiste et de bonne humeur. Si vous aviez perçu le contraire, ça m'aurait chagrinée ». Pascale Poupinot a pris la direction de l'agence Oise-les-Vallées en 2008. Diplômée d'un DESS à l'Institut français d'urbanisme, en 1989 à Marne-la-Vallée, le premier stage décroché par l'étudiante dans l'agence d'Alexandre Melissinos, spécialiste du patrimoine, se transforme en un emploi ferme, axé sur l'étude des centres anciens. En 1990, direction le District de Poitiers, où elle est chargée de la révision d'un des rares POS intercommunaux de France. Elle y deviendra responsable de la planification d'un territoire allant de Poitiers à Châtelleraut, en passant par le Futuroscope. Elle fera ensuite un passage par la Fnau et par l'Agence d'urbanisme d'Angers dont elle sera numéro deux pendant six ans, avant de poser ses bagages dans l'Oise. Toujours urbaniste, elle est également présidente de l'Office français de qualification des urbanistes. ■



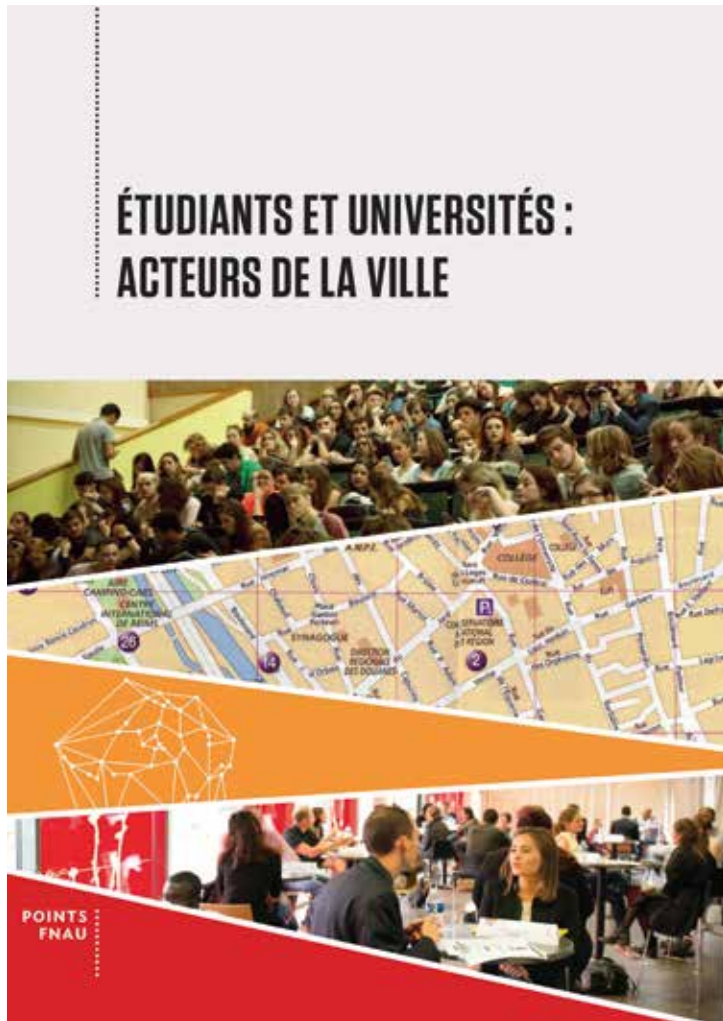
**REMY WERION**

Maubeuge

Directeur de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de la Sambre (ADUS), Rémy Wérion s'est formé à l'école spéciale d'architecture (ESA) à Paris.

et à l'école nationale d'applications des cadres territoriaux (ENACT) de Nancy après la réussite du concours d'ingénieur subdivisionnaire de la fonction publique territoriale. Remy Wérion débute son parcours professionnel dans une commune de 8 000 habitants pour 8 000 emplois à cette époque, Feignies, ville dotée de nombreux lieux de production industrielle. En 2011, il dirige les services de l'aménagement de l'espace et de l'habitat l'intercommunalité, premier PLH, premier plan paysage trame verte, révision des documents d'urbanisme font son quotidien. Il pilote l'Agence sous la présidence d'Arnaud Decagny depuis 2014 dans un dynamisme d'ouverture de la structure aux autres territoires avoisinants et du suivi de nombreux projets urbains, quatre PLUi en cours, ainsi que l'animation du SCoT. Ses projets, s'investir dans la création d'une fondation dédiée à André Lurcat, architecte de la reconstruction de Maubeuge et son patrimoine remarquable, et passionné de cyclisme découvrir de nombreux paysages et villes moyennes en France avec son vélo. ■

# Le prochain ouvrage de la collection Points Fnau sera disponible dans le courant du 4<sup>e</sup> trimestre 2018



## Étudiants et universités : acteurs de la ville

Autonomie des universités et des établissements, création de campus en centre-ville... depuis 2006 et les différentes lois donnant plus d'autonomie aux universités, le monde de l'enseignement supérieur se transforme en profondeur et, avec lui, sa relation aux territoires. Les collectivités territoriales et l'enseignement supérieur ont ainsi dû apprendre l'un de l'autre : sur leur mode de fonctionnement, leurs besoins et les impacts respectifs de leurs décisions, afin de relever les défis auxquels ils doivent conjointement faire face.

Les travaux menés par les agences d'urbanisme et leurs partenaires (collectivités locales et établissements) fabriquent de la connaissance qui concourt à faire dialoguer ces deux univers afin d'identifier des enjeux et les leviers d'actions possibles pour les territoires.