

60 ans de Grand Paris Aménagement (7/7)

# « NOUS AGISSONS SUR TOUTES LES COMPOSANTES DU VIVRE-ENSEMBLE »

*Pour clôturer notre série de sept articles consacrée au 60<sup>e</sup> anniversaire de l'Agence foncière et technique de la région parisienne, devenue Grand Paris Aménagement, nous vous proposons une interview croisée de Jean-Philippe Dugoin-Clément et Stéphan de Fay, respectivement président et directeur général de l'aménageur. Ils reviennent sur les évolutions qui ont marqué les 60 ans de l'établissement et décrivent les nouvelles règles qu'ils souhaitent appliquer en vue d'un aménagement sobre, résilient et inclusif. « L'ambition de l'établissement est ni plus ni moins celle de réinventer le métier d'aménageur en étant pionnier dans la transformation du secteur de la fabrique de la ville », soulignent-ils.*



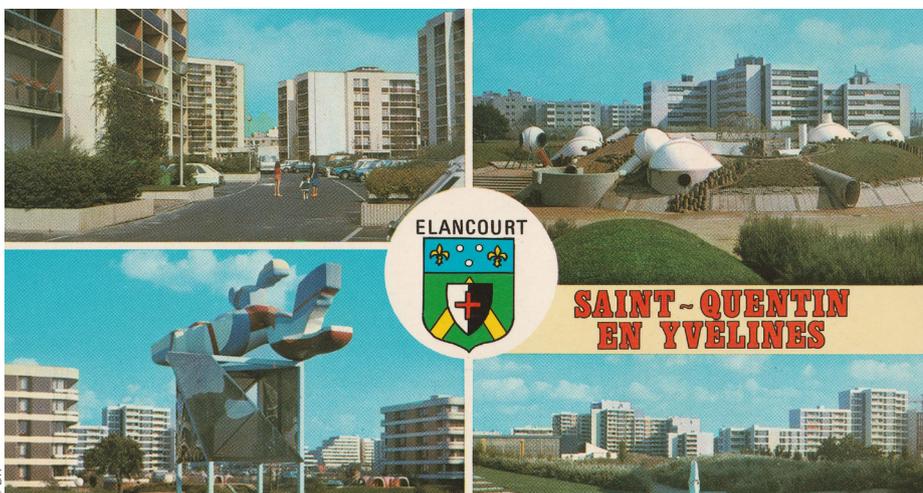
**L'AFTRP, aujourd'hui Grand Paris Aménagement, fête ses 60 ans cette année. Quelles sont les évolutions notables qu'a suivies l'établissement depuis la création de l'AFTRP ? Pouvez-vous nous expliquer le changement de posture et de positionnement à l'œuvre aujourd'hui ?**

**Jean-Philippe Dugoin-Clément** \_ Un changement important qu'il me paraît nécessaire de souligner, et je le dis en tant que maire d'une petite ville de grande couronne, est la place accordée aux élus locaux, tant dans la gouvernance de l'établissement que dans la conduite de ses opérations. Ils ont un rôle nouveau qui permet une vision plus fine des

enjeux territoriaux. Avec le changement de gouvernance opéré en 2015, notre conseil d'administration est désormais paritaire, avec le même nombre de représentants de l'Etat et des collectivités territoriales. Ce changement a permis de faire rentrer des élus intercommunaux qui ne siégeaient pas dans nos instances. Il y a une vraie cohérence puisque les documents d'urbanisme et en particulier les PLU(I) sont élaborés à cette échelle. Qu'un élu local, maire qui plus est, préside GPA est une évolution importante. Le rôle des élus dans les opérations d'aménagement est prépondérant, ce sont eux qui fixent les objectifs stratégiques et la feuille de route. Ça n'a pas toujours été le cas. Ils se sont pleinement

saisis des compétences que la loi a attribuées aux communes et aux EPCI. A ce titre, nous les accompagnons, à leur service et à leur écoute, à l'aide d'outils qui répondent à la diversité des territoires, applicables à l'hyperdensité, au tissu rural et au maillage des différentes polarités urbaines alors que l'AFTRP, je le rappelle, fut créée pour agir d'abord sur le périmètre des villes nouvelles.

**Stéphan de Fay** \_ C'est en effet un changement de pied important par rapport à l'époque pas si lointaine où l'Etat se saisissait lui-même et laissait peu de place aux élus dans les opérations. GPA est aujourd'hui un groupement d'aménageurs, fédéré à l'EPA Orsa [Orly Rungis Seine Amont] et actionnaire de la SPLA-IN Grand Paris Sud, capable de mettre ses compétences et sa solidité financière au service de projets bâtis au plus près du terrain, avec les élus des collectivités avec lesquels nous partageons une communauté de destin. Son ancrage territorial est aujourd'hui plus fort, il est par ailleurs amené à se renforcer avec la constitution de nouvelles SPLA-IN, à l'image de celle en cours de création sur le territoire de Roissy Pays de France. Nos modes d'action aussi se sont très largement diversifiés depuis l'époque où l'AFTRP acquérait du foncier pour des opérations menées par d'autres. Même si nous ne faisons pas tout, aucun autre établissement public ne bénéficie aujourd'hui d'un spectre d'actions aussi large : piloter de grandes opérations d'urbanisme, agir sur les copropriétés dégradées, produire des espaces naturels sensibles ou bien encore accompagner le développement économique et la requalification des friches et de ZAE pour n'en citer que quelques-unes.



L'AFTRP fut créée pour agir d'abord sur le périmètre des villes nouvelles, à l'image de Saint-Quentin-en-Yvelines.



Jean-Philippe Dugoin-Clément



## Les maires sont les mieux placés pour comprendre le territoire dont ils sont les représentants, pour l'envisager dans son développement plein et entier

Jean-Philippe Dugoin-Clément

### Quelles sont vos ambitions pour l'avenir de GPA ?

**S. de F. \_** L'ambition de l'établissement est ni plus ni moins celle de réinventer le métier d'aménageur en étant pionnier dans la transformation du secteur de la fabrique de la ville. Cela peut paraître ambitieux, voire présomptueux, pour autant nous n'agissons pas seuls mais en étroite collaboration avec nos partenaires et parties prenantes, à commencer par les collectivités que nous accompagnons. En assumant cette ambition, nous restons fidèles à la mission de service public que nous a confiée l'Etat qui consiste à contribuer à la fabrication de territoires désirables, sobres, inclusifs, productifs et résilients. A cet égard, nous rendons public avant la fin de l'année le socle d'engagements et d'exigences visant à produire de la qualité de vie pour tous de façon durable qui sous-tendra toutes nos opérations.

**J-P. D.-C. \_** GPA peut et doit être prescripteur d'un certain nombre de règles qui vont dans le sens d'un aménagement sobre, résilient et inclusif. Nous ne faisons pas que construire du logement mais nous agissons sur toutes les composantes du vivre-ensemble, sur l'ensemble des tissus urbains. Ce n'est pas un hasard si nous réfléchissons au déploiement d'un accompagnement spécifique sur le tissu pavillonnaire ou bien sur la requalification des ZAE. Cette ambition de déploiement nous permet également d'agir sur la création d'espaces naturels ou bien la revitalisation de petits centres-villes, pour prendre ces deux exemples. Ce n'était pas dans l'ADN de l'AFTRP mais les évolutions de l'urbanisme nous amènent à développer une offre de services

beaucoup plus large que ce pour quoi elle fut pensée. J'insiste sur la capacité de l'établissement, quelles que soient ses typologies d'interventions, à les conduire en conciliant adaptabilité, durabilité, qualité et respect de l'environnement. A l'échelle de la région, il nous faut rompre avec la mono-centralité parisienne pour matérialiser le polycentrisme déjà défendu par Paul Delouvrier. C'est une ambition que je porte pour accompagner un développement équilibré de la région. Les pôles territoriaux de l'Ile-de-France doivent être des lieux de vie globale, qui satisfont les besoins de logements, de services, d'équipements, d'emplois, d'espaces naturels et de loisirs. Notre ambition est bien d'agir sur tous ces éléments structurants. GPA doit être en quelque sorte un ensemblier de la qualité de vie, dans toutes ses dimensions, et sur tous les territoires.

### GPA n'est pas le seul acteur en matière d'aménagement. Quelle est la cohérence aujourd'hui entre des outils, des acteurs et des moyens disparates ? Que faudrait-il faire pour améliorer l'efficacité de l'action collective ?

**J-P. D.-C. \_** Il est vrai que le nombre d'acteurs et l'empilement des règles comme des niveaux d'intervention peuvent être une source de confusion, en tout cas d'incompréhension. Je ne plaide pas pour la multiplication des outils mais pour que chacun soit à sa place dans ce qu'il sait faire de mieux. A l'EPFIF le remembrement foncier – et il le fait bien –, à la Région le rôle de planificateur à travers le SDRIF-e, qui est un outil indispensable

de l'aménagement. Il a pu paraître comme un outil techno conçu par des technos. Le SDRIF-e a vocation au contraire à être compris de tous, notamment dans ses attendus : le moyen de construire mieux en permettant à l'Ile-de-France de poursuivre sa croissance, à partir d'une vision globale car c'est au niveau régional que doivent se penser ces questions et pas à des micro-échelles dans lesquelles chacun défendrait un pré-carré. Aux communes et aux intercommunalités la compétence aménagement à travers l'élaboration des PLU et PLUI. Les maires, et je crois à la primauté communale, sont les mieux placés pour comprendre le territoire dont ils sont les représentants, pour l'envisager dans son développement plein et entier. A ce titre, si je ne défends pas la multiplication des structures et le mercato des compétences à redistribuer entre les uns et les autres, je défends l'attribution des moyens conséquents pour les communes. Elles ne disposent plus aujourd'hui des moyens de faire. Il est urgent de recréer un lien dynamique et pérenne entre évolutions de population, création de logements et recettes fiscales des communes.

**S. de F. \_** Tout d'abord, l'essentiel pour nous est d'apporter aux collectivités les outils et compétences pointues dont elles ont besoin pour répondre à tous leurs enjeux de maîtrise de l'évolution de leurs territoires, et de le faire de façon simple et lisible. Le partenariat est notamment un bon mode d'action car nous ne fabriquons pas la ville seuls sur un coin de table, nous la coproduisons. Nous avons souhaité renforcer nos liens avec la Société du Grand Paris à travers une convention très complète qui nous permet d'ores et déjà d'agir de concert sur les quartiers de gare. Il n'y a pas d'aménagement sans transports efficaces. C'est un point important du contrat d'objectifs qui nous lie à l'Etat. De la même manière, nous avons formalisé un cadre d'action commun avec les bailleurs sociaux qui agissent de manière spécifique car il n'y a pas d'aménagement sans mesures permettant aux plus fragiles de vivre dans des conditions décentes. GPA préservera son engagement social, c'est une de ses forces. Faire

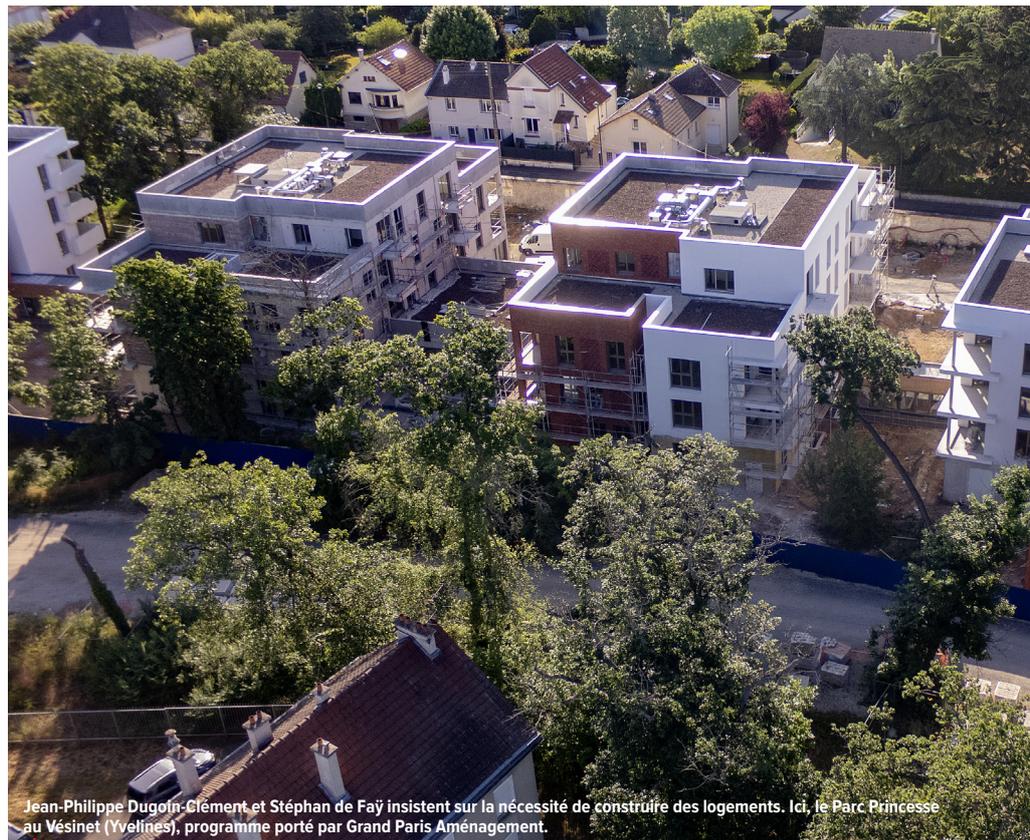
Suite page 18 >>>

&gt;&gt;&gt; Suite de la page 17

avec, c'est ainsi s'entourer des meilleures compétences, sans angélisme, ni confiance aveugle. C'est bien le sens de l'AMI de référencement des promoteurs immobiliers que nous avons lancé avec un but précis : travailler avec ceux qui savent et qui disposent des outils les plus adaptés car chaque opération est par nature différente, chaque territoire est unique, chaque intervention nécessite une adaptation sur-mesure. Nous avons fait le choix de ne plus céder nos charges foncières ou nos terrains aux enchères et en corollaire de travailler avec les acteurs les plus pertinents au service de la qualité, qualité du projet, qualité d'usage et qualité environnementale qui constitueront avec l'adaptabilité nos critères de choix exclusifs. La moitié des répondants de l'AMI sont ainsi des promoteurs avec qui GPA n'avait jamais travaillé et qui, pourtant, pour bon nombre d'entre eux, sont en mesure de déployer des expertises pointues que nous n'avions pas nécessairement identifiées. Nous nous adressons de la même manière aux investisseurs pour offrir aux collectivités que nous accompagnons les outils concrets de reconquête de leurs centre-ville après avoir lancé un AMI du même type.

### Quelles sont les solutions à apporter à la crise du logement et aux difficultés de construire qui est le sujet majeur qui nous attend ? En quoi GPA peut-il apporter des solutions ?

**J.-P. D.-C. \_** Il faut, dans une région qui accueille chaque année 50 000 habitants de plus, libérer les freins à la construction. Ils sont d'abord idéologiques, un maire qui construit n'est pas un bétonneur qui ne se soucie pas de la nature ou de l'environnement. Cette idée est trop largement répandue. Les maires ont à cœur de loger dignement leurs populations et de donner à chacun des conditions de vie satisfaisantes. Pour résoudre cette crise, il ne s'agit pas seulement de construire plus mais aussi de construire plus vite et mieux. Des solutions existent, en évitant les effets spéculatifs. En Ile-de-France, le délai moyen entre le choix d'un promoteur pour une opération et sa livraison se situe entre six et sept ans, nous voulons le réduire à trois ou quatre années. Ce gain de temps sera également un gain écono-



Jean-Philippe Dugoin-Clément et Stéphan de Fay insistent sur la nécessité de construire des logements. Ici, le Parc Princesse au Vésinet (Yvelines), programme porté par Grand Paris Aménagement.

mique que nous pourrions réinvestir dans la qualité des projets. Des solutions existent par ailleurs aussi pour passer d'une ville en 2D à une ville en 3D, qui se reconstruit sur elle-même, sans nécessairement poursuivre son extension. Des solutions existent également pour faire autrement, raison pour laquelle nous développons la copromotion qui est un moyen de mener des projets ambitieux et, là aussi, de gagner en temps et en argent.

**S. de F. \_** La question du logement est bien sûr déterminante. Comment construire plus, mieux et plus vite ? Les freins sont aujourd'hui de diverses natures. Je ne crois pas que la crainte des élus soit une explication suffisante. Je constate au contraire que nombre d'entre eux assument de construire,

avec une vision de l'évolution de leur ville et l'objectif d'offrir à leurs concitoyens les moyens, notamment, de se loger dans de bonnes conditions. Il faut simplement leur donner les moyens d'y arriver : en leur garantissant des intervenants fiables, en leur proposant des solutions adaptées, en conduisant une concertation efficace avec la population, c'est un élément déterminant de la réussite de nos projets. Il nous faut également privilégier les solutions qui permettront de contourner – car elles ne disparaîtront pas – les contraintes invariables qui sont les nôtres, à commencer par la raréfaction du foncier, la préservation du pouvoir d'achat tant des collectivités que de leurs habitants, de la préservation de l'environnement, l'augmentation des coûts de construction, les mutations des modes de travail. Je crois

Le nouveau socle d'exigences de Grand Paris Aménagement prendra en compte les impératifs du ZAN (zéro artificialisation nette).



**L'ambition de l'établissement est ni plus ni moins celle de réinventer le métier d'aménageur en étant pionnier dans la transformation du secteur de la fabrique de la ville.**

Stéphan de Fay



© PHILIPPE LETANG

au déploiement de certains outils comme le bail à construction ou le BRS qui facilitent l'acquisition de logements et peuvent être des réponses à la crise durable que nous traversons. Je crois aussi à la construction hors-site qui permet de limiter les coûts et les nuisances en contribuant à la qualité de ce qui est produit et en maîtrisant les émissions de carbone, je crois aussi au renforcement du rôle de l'architecte qui, lorsqu'il est bien formé, est un réel garant de la pérennité et de la qualité d'usage de ce qui est bâti. Ce sont des réponses parmi d'autres qu'il nous revient de développer.

### A ce sujet, pouvez-vous nous dire quels sont les tenants et aboutissants du projet stratégique et du socle d'exigences que vous lancez ?

**S. de F.** \_ Si nous voulons rendre possible le zéro carbone net, le zéro artificialisation nette, revitaliser la biodiversité à l'horizon 2050 tout en répondant aux enjeux de développement économique, il nous faut une trajectoire de transformation ambitieuse, holistique et atteignable. Le projet stratégique de Grand Paris Aménagement comporte plusieurs volets, le socle d'exigences qui fixe les engagements, méthodes et exigences visant à produire de la qualité de vie pour tous de façon durable et un plan de transformation interne sur lequel nous avançons pour nous mettre en ordre de marche et mobiliser les meilleures compétences. Le socle d'exigences est le résultat de deux ans de travail, élaboré à partir de notre propre expérience mais aussi des travaux conduits par d'autres acteurs, la démarche de l'Etat « Habiter la France de demain », celle de la Région à travers de sa stratégie pour un aménagement ZAN, ZEN et circulaire, celle de la MGP avec la Charte

métropolitaine d'urbanisme circulaire, celle du Conseil national de l'ordre des architectes et son vademécum pour la qualité du logement ou bien encore le référentiel sociétal et environnemental de la Société du Grand Paris. Il tient compte également des recommandations du rapport Girometti-Leclercq sur la qualité d'usage des logements. En rendant publiques ses ambitions, GPA souhaite donner de la lisibilité aux acteurs immobiliers afin d'orienter leurs pratiques et ainsi leur permettre de procéder aux investissements nécessaires, notamment dans le développement de filières locales de matériaux bio et géo sourcés, de réemploi ou de construction hors site.

**J-P. D.-C.** \_ Nous n'en sommes plus à l'époque des aménagements monolithiques et non réversibles, à l'époque où construire des grands ensembles était une solution à tout et une réponse à tout. La politique de la ville s'est construite avec le déploiement de nouveaux outils et à partir de nouveaux postulats qui parfois ont pu correspondre à l'air du temps mais qui, surtout, ont pu se nourrir des écueils du passé. L'idée des démarches que nous conduisons, il ne s'agit pas d'une révolution mais d'une évolution et d'une adaptation, est bien de se mettre en capacité d'adapter nos solutions en y incluant autant que possible une dose d'innovation, même si elle n'est pas une fin en soi, en s'affranchissant des dogmes. GPA ne fait pas que répondre à des commandes, il se met en situation de proposer, en jouant un rôle de « défricheur », pour identifier par exemple les fonciers mutables, les cartographier, je pense au travail que nous conduisons avec l'Institut Paris Region sur la revitalisation des fonciers économiques. Être pro-actif en étant visionnaire et force de proposition, voilà un objectif que nous nous sommes assignés. Le projet stratégique décline la palette de nos services, nos ambitions et notre raison d'être pour aller dans cette voie. Le socle d'exigences fixe des critères de construction, d'utilisation des matériaux vertueux et de prescriptions environnementales pour limiter l'empreinte carbone et aller vers plus de sobriété foncière et constructive. GPA peut et doit être moteur dans la construction de la ville, pas seulement pour lui-même mais pour l'ensemble de la filière. Défricheur donc mais aussi prescripteur : ce que nous recherchons, c'est un effet d'entraînement.

### En un mot, à quoi selon vous ressemblera GPA dans dix ans, à l'aune des mesures mises en place aujourd'hui ?

**J-P. D.-C.** \_ GPA a les moyens de devenir un opérateur agile et complet, capable d'intervenir sur toute la chaîne de valeur et d'offrir les outils « sur mesure » répondant aux besoins de chaque élu. S'il suit la trajectoire que nous avons fixée, et il n'y a aucune raison pour que ça n'arrive pas, nous aurons contribué à augmenter l'offre de logements, à renforcer le développement économique des territoires, à résorber les fractures territoriales franciliennes tout en préservant et renforçant les espaces naturels et à créer des quartiers où il fait bon vivre. Dans dix ans, nous aurons par ailleurs essaimé nos interventions avec la création de structures territorialisées destinées à mailler plus



**GPA a les moyens de devenir un opérateur agile et complet, capable d'intervenir sur toute la chaîne de valeur et d'offrir les outils « sur mesure » répondant aux besoins de chaque élu.**

Jean-Philippe Dugoin-Clément

finement le territoire. Dans dix ans, GPA aura fait des petits, c'est une évolution en gestation.

**S. de F.** \_ Un autre paramètre est celui de notre modèle économique. Nous ne touchons pas de subventions et nous ambitionnons de poursuivre dans cette voie. Il ne s'agit pas de dégager des dividendes mais de ne pas mettre l'argent public à contribution plus lourdement qu'aujourd'hui, tout en assumant d'endosser notre part de risques aux côtés des collectivités et de l'Etat. Il nous faut conserver cet objectif, non seulement d'ici dix ans, mais pour les 60 prochaines années ! Mon souhait est que dans dix ans, GPA soit reconnu comme un opérateur qui défriche, qui prescrit mais aussi et surtout un opérateur qui rend possible et simple la transformation de chaque territoire. GPA devra être celui vers qui les collectivités se tournent et pour la solidité de son expertise, arrimée aux dispositifs de l'Etat, et pour sa capacité à faire vite et mieux, à leur service et avec elles. ■

Propos recueillis par Jacques Paquier



Jean-Philippe Dugoin-Clément et Stéphane de Fay le 17 octobre 2022 lors du dévoilement des résultats de l'AMI de pré-référencement de GPA.