

Bordeaux, Rennes et Montpellier

Le "regard croisé" sur le rôle et le positionnement des SEML dans les agglomérations de Bordeaux, Rennes et Montpellier, s'inscrit ainsi dans le contexte tout à la fois :

76. Le Gales P., 1995, *Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine : vers des villes acteurs en Europe*.
Revue française de Sciences Po.

77. CNRS, *Gouvernance : la gouvernance urbaine*, site www.cnrs.fr, 1996.

78. Burgel G., 2006, *La revanche des Villes*. Hachette, p. 46.

- des évolutions institutionnelles issues de la décentralisation et des lois de 1999 et 2000, dont elles sont les témoins des mises en œuvre diversifiées et des incohérences,
- des mutations des modes de "gouvernance" et de "gouvernement" des agglomérations impliquant de nouvelles formes de régulation, notamment des acteurs publics et para-publics (SEML, Organismes et SA d'HLM, divers Partenariats Public Privé) variables selon les sites.

La liste des SEML⁷⁹ intervenant sur les territoires de ces trois agglomérations offre un premier aperçu de la diversité de l'économie mixte.

Dans l'agglomération bordelaise, 18 SEML sont présentes en 2008.

| désignation | actionnaires (majoritaire en gras, autres publics en italique) | domaines d'activités principaux | territoires d'intervention principaux |
|--|--|--|--|
| BMA (ex SBRU) (Bordeaux métropole aménagement) | CUB : <i>Bordeaux, Conseil Général, Mérignac, Arcachon</i> | - aménagement - équipements publics | - CUB - ensemble du département |
| IN CITE (ex SBUC) | CUB <i>Bordeaux</i> | - logements - rénovation urbaine centre- ville | Bordeaux <i>Lormont, Cenon Ste Eulalie (hors CUB)</i> |
| Gironde Développement (ex SEG) | Conseil Général <i>CUB, Conseil Régional... communes des Hauts de Garonne.</i> | - aménagement - équipements publics | - ensemble du département (<i>hors CUB</i>) |
| SAEMCIB | Bègles | - logements - aménagement - renouvellement urbain | - Bègles |
| SEM BEGA | Bègles | - aménagement secteur commercial des Rives d'Arcin et port fluvial | - Bègles |
| SEM route des lasers | CG- Région- CUB <i>Comt. communes bassin Arcachon et Val de l'Eyre</i> | - sem patrimoniale pôle de compétitivité route des lasers | - Le Barp - Pessac |
| SEMIB Bruges | Bruges <i>St Laurent, Bouliac Blanquefort</i> | - logements | - Bruges |
| SEMI Blanquefort | Blanquefort | - logements | - Blanquefort |
| SEM Monts des Lauriers | Lormont -avec Domofrance- | - logements - aménagement - renouvellement urbain | - Lormont |
| SBEPEC | Bordeaux : <i>CUB, Conseil Général</i> | - patrimoine du parc des expositions | - Bordeaux |
| SEM Grands Parkings | Bordeaux | - parkings | - Bordeaux |
| MGE Pin Galant | Mérignac | - gestion salles de spectacles - congrès | - Mérignac - Le Haillan |
| TGE | Talence | - gestion d'une salle de spectacle (Médoquine) | - Talence |
| SEML G2C2 | Gradignan | - gestion d'une salle de spectacle (th. des 4 saisons) | - Talence |
| SOCOGEST | CUB : <i>Conseil Général Lormont, Cenon Floirac</i> | - gestion de l'usine d'incinération de Cenon et du réseau chaleur | - Cenon - Lormont - Floirac |
| Gaz de Bordeaux | Bordeaux <i>33 communes</i> -avec Gaz de France- | - distribution publique de gaz | - CUB et périphérie |

79. Source, annuaire des SEM de la fédération des SEM- EPL (2007).

| | | | |
|-----------------|--|---|------------------------------------|
| SEM AGIR | Pessac | - cuisine centrale et stade nautique | - Pessac |
| GERTRUDE | CUB <i>Bordeaux</i> <i>Mérignac</i> | - systèmes de régulation du trafic urbain | - CUB - France et international |

Dans l'agglomération de Rennes, 8 SEML sont présentes :

| désignation | Actionnaires (majoritaire en gras, autres publics en italique) | domaines d'activités principaux | territoires d'intervention principaux |
|---|---|---|--|
| SEMAEB | Rennes et Région <i>les 4 départements</i> <i>Brest, Quimper, Lorient,</i> <i>Dinard, Saint-Malo,</i> <i>Saint-Brieuc...</i> | - équipements publics (lycées... - aménagement | - ensemble de la région dans des domaines non occupés par des SEM départementales ou d'agglomération |
| Territoires (ex SRR) | Rennes Métropole Rennes ⁸⁰ | - aménagement - équipements publics | - agglomération de Rennes |
| SEMBA- Bruz | Bruz | - aménagement - équipements publics | - ville de Bruz |
| SADIV | Conseil Général <i>Saint-Malo,</i> <i>Vitré, Châteaubourg, Redon</i> | - aménagement - immobilier d'entreprise - équipements publics | - département pour études et équipements publics (hors agglomération de Rennes en aménagement) |
| CITEDIA (ex SAPAR) | Rennes | - gestion de parkings, camping, patinoires, salles de spectacle | - Rennes |
| SEMTCAR | Rennes Métropole | - construction du métro-Val | - agglomération de Rennes |
| Rennes Cité Média | Rennes <i>Rennes-Métropole</i> | - vidéo communication - gestion de la télévision locale | - agglomération de Rennes |
| TNB (Théâtre National de Bretagne) | Rennes | - gestion du TNB - missions culturelles | - Rennes |

Dans l'agglomération de Montpellier, 8 SEM sont également présentes :

| désignation | actionnaires (majoritaire en gras, autres publics en italique) | domaines d'activités principaux | territoires d'intervention principaux |
|--|---|--|---|
| SERM | Montpellier ⁸¹ <i>Agglomération Montpellier</i> <i>Conseil Général</i> <i>Palavas</i> | - aménagement - équipements publics - rénovation et renouvellement urbain - immobilier d'entreprise - réseau urbain de chaleur et de climatisation | - agglomération de Montpellier |
| Hérault Aménagement (ex SADH) (SEML et SPLA⁸²) | Conseil Général <i>Pézenas, Mauguio,</i> <i>La Grande Motte,</i> <i>Sète, Lunel,</i> <i>Frontignan</i> | - aménagement - équipements publics (collèges....par la SPLA) | département (sauf en aménagement sur territoires d'autres SEML) |

80. A part égale Rennes-Métropole et Ville de Rennes.

81. Evolution pour un actionnariat à part égale Montpellier-Agglomération et ville de Montpellier ?

82. La SPLA, récemment créée, intervient exclusivement pour le compte du Conseil Général.

| | | | |
|--|--|--|------------------------|
| Languedoc Roussillon Aménagement | Région | - équipements publics (lycées... - aménagement- développement économique | - Région |
| Héraultaise de construction | Agglo Montpellier <i>Montpellier, Palavas, Frontignan, Lunel, Mèze, Ganges, Clermont l'Hérault</i> | - logements | - département |
| TAM (Transports de l'Agglomération de Montpellier) | Agglo Montpellier <i>Montpellier.</i> | -construction et gestion du réseau de transports (bus – tramway) - gestion de stationnement - gestion gare routière | agglo de Montpellier |
| ENJOY (Corum et Parc des expositions) | Agglo Montpellier <i>Montpellier Région, Département</i> | -gestion du Corum, du parc des expositions et du Zénith - création d'événements - congrès | - agglo de Montpellier |
| SOMIMON | Agglo Montpellier <i>Montpellier, Conseil Général</i> | - gestion du MIN de Montpellier | - agglo de Montpellier |
| TVM (Télé vidéo - communication) | Montpellier <i>Agglo de Montpellier, Région, Conseil Général</i> | -gestion d'un réseau câblé | - agglo de Montpellier |

De cet inventaire, il ressort :

- un nombre important de SEML dans chacune de ces agglomérations, pouvant témoigner de la persistance de la vitalité de cette forme de partenariat de projet avec les collectivités locales.
- une grande diversité concernant la quasi-totalité des domaines d'implication des collectivités : l'urbanisme, le logement et les services publics urbains, à l'exception de la gestion de l'eau et de l'assainissement.
- une présence au sein des conseils d'administration de ces SEML, notamment en qualité d'actionnaire majoritaire, des différentes collectivités territoriales, régions, départements, agglomérations- communauté urbaine et communes.

La première remarque concerne cependant le nombre important de SEML dans l'agglomération bordelaise : le double par rapport aux agglomérations de Rennes et de Montpellier. La différence de population n'explique pas cette situation.

Ce nombre important dans l'agglomération bordelaise est dû :

- à des SEML semblant de même nature et intervenant, actuellement, dans des domaines d'activités similaires, sur le même territoire, avec le même actionnaire principal. C'est le cas des SEM d'aménagement de la CUB, BMA et IN Cité. Cette situation pouvant sembler paradoxale nécessite l'analyse de l'évolution historique de chacune de ces deux SEML, nommées il y a quelques années la SBRU (SEM d'aménagement) et la SBUC (SEM immobilière).
- à des SEML intervenant sur des communes périphériques de la CUB, avec ces communes comme actionnaire principal tel qu'à Bègles, Mérignac, Bruges, Blanquefort, Gradignan, Talence, Lormont .

Cette situation est significative tout à la fois :

- du maintien de compétences communales dans les domaines de l'urbanisme, du logement et des services publics urbains ; preuve du non aboutissement des objectifs de clarification des compétences, souhaitée par la loi Chevènement de 1999, même dans les Communautés Urbaines. Précisons aussi que la Communauté Urbaine de Bordeaux n'ayant pas la

compétence dans les domaines des congrès et de la culture, les SEM assurant la gestion de ces services sont de nature communale.

- de l'importance des pouvoirs communaux au sein de la Communauté Urbaine de Bordeaux et de l'organisation de ceux-ci avec leurs propres "outils opérationnels", tels les SEML ; celles-ci servant à l'affirmation de ces pouvoirs communaux et éventuellement à la régulation des conflits au sein de l'agglomération.

- et, pour la SEM patrimoniale Route des lasers, de la possibilité d'impliquer à part égale la Région, le Conseil Général et la Communauté Urbaine sur un projet de développement économique débordant le territoire de l'agglomération bordelaise.

La formation et l'évolution de ces trois agglomérations s'inscrivent dans des logiques spatiales et de pouvoirs fort différentes. Ainsi, dans un rapport de forces spécifique à l'agglomération bordelaise, la Communauté Urbaine invite au compromis politique et tel que l'exprime Gilles Savary, *"Chaban, naturellement, en a joué de tout son poids et de tout son talent. En politique avisé, il a installé un système de "troc communautaire" par lequel, sous couvert d'un consensus de gestion, il échange des votes de gauche sur les dossiers bordelais, contre des gratifications financières et des votes de droite sur les dossiers des banlieues. Ainsi, pour préserver les intérêts vitaux de leurs populations et accessoirement se faire réélire, les maires de banlieue ont dû logiquement composer avec Chaban"*⁸³.

Ce système de "gouvernance" sur fond d'allégeances et de confortement des "féodalités locales" était d'ailleurs antérieur à la création de la Communauté Urbaine. Il fut mis en place par Jacques Chaban-Delmas dès sa "prise de pouvoir" à la mairie de Bordeaux en 1947⁸⁴. Ainsi, l'agglomération bordelaise s'est façonnée à partir d'une vision politique dont le dessein était essentiellement le maintien du *statu-quo* entre la ville-centre et les communes de la périphérie.

L'urbanisme impulsé sous l'égide de Jacques Chaban-Delmas ne fut ainsi pas aussi neutre et improvisé que pourrait le laisser penser l'accumulation d'actions entreprises, en apparence, sans vision globale et cohérente. *"Chaban, en vidant sa ville des classes populaires, confortait tout à la fois son électorat conservateur et vieillissant du centre-ville et celui des élus de gauche de la "couronne rose" de l'agglomération"*⁸⁵.

Une répartition des territoires électoraux fut ainsi à la base du "projet politique" de l'agglomération bordelaise et de son "urbanisation". *"À observer l'évolution des équilibres politiques girondins depuis les années 50, on y voit plus clair: à Chaban le donjon bordelais, aux socialistes les périphéries urbaines et rurales. Nonobstant les conjonctures et les aléas politiques, le consensus c'est avant tout la réduction des incertitudes électorales"*⁸⁶.

Ce système de consensus sera conservé lors de la présidence de Michel Sainte-Marie entre 1977 et 1983, puis repris par Alain Juppé en 1995, et perdurera sous les présidences socialistes d'Alain Rousset en 2004 et de Vincent Feltesse en 2007. Il sera reconduit en 2008 dans sa forme, avec une "juste répartition" des postes de vice-présidence de la CUB et de présidence des organismes satellites de la CUB : l'Agence d'Urbanisme et l'Office d'Habitat Social Aquitanis étant confiées à la gauche, et les deux SEM communautaires d'aménagement, BMA et In Cité à la droite... Ce qui ne facilite pas le travail en commun, alors que l'urbanisme devrait être selon l'expression de Francis Cuillier, *"un métier qui se joue collectif et demande du temps... à Bordeaux, on a beaucoup de mal à travailler en équipe"*⁸⁷.

83. Savary G., 1995, *Chaban, maire de Bordeaux : anatomie d'une féodalité républicaine*, Auberon, p. 208.

84. Chaban-Delmas J. avait préalablement été élu député de Bordeaux en 1946.

85. Savary G., 1995, *Ibid.*, p. 205.

86. Savary G., 1995, *Ibid.*, p. 201.

87. Cuillier F., *Sud Ouest du 4 juillet 2006*, p. 2-8 : *"Depuis que vous êtes à Bordeaux, qu'est-ce qui vous a le plus frappé dans votre travail ? Le fait qu'à Bordeaux, on a beaucoup de mal à travailler en équipe. La philosophie générale c'est "si moi je ne peux pas faire, toi tu ne peux pas faire non plus". En Lorraine ou dans le Nord où j'ai longtemps travaillé, c'était beaucoup plus fédéré, plus collectif. Du coup on perd du temps alors qu'on pourrait avancer plus vite..."* entretiens recueillis par Benoît Lasserre.

Cette situation, en décalage avec l'esprit d'une communauté de projet, s'appuyant sur le pouvoir et le projet de chaque maire, est ainsi caractéristique d'un continuum dans la pratique de la gouvernance communautaire de l'agglomération bordelaise, avec un impact sur le rôle des acteurs de l'aménagement, qu'ils soient publics, parapublics (telles les SEML) ou privés.

La continuité dans les pratiques de "gouvernance locale" est également observable dans les agglomérations de Rennes et Montpellier, mais dans des registres différents.

Dès la fin de la guerre, l'agglomération rennaise se caractérise par une forte tradition d'implication des élus dans la maîtrise et l'orientation du développement. Cette implication des élus dans la prise en main du destin territorial, sans attendre le recours à l'État Providence et à ses ministères parisiens, mais en le suscitant parfois dans le conflit, s'inscrit dans la tradition bretonne. La Bretagne s'est très vite, dès 1952, impliquée dans le mouvement des comités d'expansion. Fondé par Joseph Martray et René Pléven sous la dénomination initiale de CLIB (Comité de Liaison des Intérêts Bretons) le CELIB décide très rapidement de fonder ses actions sur des études solides de prospective et d'aménagement régional, en s'associant les services du géographe Michel Phlipponneau. Ceci met en exergue les rapports anciens, pour un travail en commun, du monde de l'Université et des élus locaux en Bretagne. Ce mouvement du CELIB, associant élus de toutes tendances politiques, acteurs économiques locaux et universitaires, servira de référence pour la pratique de l'aménagement en Bretagne et dans l'agglomération rennaise, dans un mode assez éloigné du CEBSO créé à Bordeaux⁸⁸, proche des idées de la DATAR, et "courroie de transmission" du maire de Bordeaux.

L'identité régionale prévaut ainsi, à l'origine, à la légitimité de l'économie mixte en Bretagne, dans l'état d'esprit d'un aménagement régional maîtrisé par les élus locaux. En 1957 est ainsi créée, à l'initiative du CELIB et en lien avec la CDC⁸⁹, la SEAEB (Société d'Etudes pour l'Aménagement et l'Équipement de la Bretagne) qui deviendra en 1958 la SEMAEB. Émanation du regroupement des élus locaux bretons sous l'égide du CELIB, cette origine explique la vocation régionale de la SEMAEB, alors qu'à la même époque, les SEML d'aménagement avaient, pour la plupart d'entre elles, une vocation départementale ou communale.

Cette culture du consensus pour agir ensemble, bien différente du consensus bordelais basé sur le maintien des rapports de force politiques se retrouve dans les démarches actuelles de construction du Pays de Rennes. A la suite de la loi de 1995 (LOADT, dite loi Pasqua), de nombreux territoires bretons font immédiatement acte de candidature pour obtenir un contrat de Pays, la Bretagne étant la région où la notion de pays a émergé. Cependant le caractère "urbain" d'un pays rennais entre en concurrence avec des pays plus ruraux, tels celui de Brocéliande qui sera soutenu par la DATAR. Les élus de l'agglomération rennaise demeurent cependant persuadés de la nécessaire cohérence du bassin de vie comme échelle de réflexion et de travail. *"Edmond Hervé, pour sa part, était "persuadé que pour la bonne cohérence de la politique, il fallait voir au-delà de Rennes Métropole" ; " il était convaincu de la nécessité de créer un lieu de concertation et de réflexions qui épouse les contours du bassin de vie et du caractère anticipateur de la loi" (de 1999) ; quant aux élus de la couronne, leur conviction était la même. En cela, les uns et les autres se font l'écho de la demande des habitants dont le quotidien est partagé entre plusieurs territoires... Tous ces territoires où l'on vit en même*

88. Comité d'Expansion du Grand Sud Ouest: le CEBSO servira de base à la Commission de Développement Economique Régional (CODER), "institution qui fut rapidement intégrée dans le "système Chaban". Après sa création le 11 juillet 1964, Jacques Chaban-Delmas en est élu président à l'unanimité. Son surnom de "duc d'Aquitaine" a désormais un ancrage institutionnel". In Benz, A., Frenzel, A., La Dynamique institutionnelle de la région urbaine de Bordeaux : du système Chaban à Alain Juppé. In *Villes et métropoles: les nouveaux territoires du politique*, Anthropos, 1999, p. 79.

89. Noël S., 1974, *Rôle d'une SEM d'équipement dans le développement régional: la SEMAEB*. Thèse Université de Rennes, p. 31- 32. *"Le 2 octobre 1957, l'assemblée constitutive de la SEAEB se réunit à Paris (au siège de la CDC) sous la présidence de Mr Pléven....En attendant la nomination d'un directeur, le Conseil ratifie la nomination de Mr Martray, secrétaire général du CELIB, en tant que secrétaire général de la Société."*

temps ne peuvent être pensés indépendamment les uns des autres..."⁹⁰. "Edmond Hervé, à un moment donné, s'est dit-on y va ; il a pris son bâton de pèlerin. En juin 99 il n'y avait rien, en novembre 99, le Pays était constitué"⁹¹.

Pour mener la réflexion les élus rennais s'appuient sur le CODESPAR (Comité de Développement Economique et Social du Pays de Rennes), structure de concertation locale créée en 1984 et réunissant, aux côtés des élus, les organisations patronales et syndicales. Il se situe dans le prolongement du CESPAP (Centre d'Etudes Economiques et Sociales du Pays de Rennes) créé en 1978.

Le CODESPAR fut chargé d'assurer la préfiguration du conseil de développement du Pays, ce qui fut effectif le 18 juin 2003⁹². Le Pays est également l'ère de référence qui fut retenue pour l'élaboration du SCOT par l'agence d'urbanisme, l'AUDIAR (64 des 67 communes du Pays). *"Le pays constitue l'aire urbaine dynamique à l'horizon 2030. Singularité attachée à une Bretagne qui s'identifie déjà, au temps du CELIB, par ses pays, vieux fond de référence que la loi ATR de 1992 avait redynamisé... Dans ce contexte régional favorable, le Pays de Rennes qui se veut moins un "pays guichet qu'un pays projet", est devenu le maître d'œuvre du SCOT..."⁹³. C'est cet "état d'esprit" qui associe réflexion et action, consensus autour de projets partagés, qui caractérise le mode de pouvoir en vigueur dans l'agglomération rennaise. Selon la formule de Patrick Le Galès, "ce mélange stable de démocratie chrétienne progressiste, d'associations, d'organisation des acteurs locaux, d'innovation de la mairie de Rennes et d'identité régionale, d'acteurs et de projets de développement constitue le cœur du modèle rennais tel qu'il a existé des années 1950 à la fin des années 1980, avec quelques soubresauts dans les années 1970"⁹⁴. Ces fondements demeurent encore ceux d'aujourd'hui, dans une continuité des municipalités successives d'Henri Fréville, de 1953 à 1977, de Edmond Hervé depuis 1977⁹⁵, et aujourd'hui de Daniel Delaveau. Henri Fréville tout comme Edmond Hervé ont structuré leurs actions autour de deux grands axes, innovants et anticipateurs lorsqu'ils furent initiés :*

- la planification urbaine, pour contrôler l'expansion et la modernisation des infrastructures, hier sur Rennes et le district, aujourd'hui sur l'agglomération et au-delà dans tout le Pays de Rennes. L'Agence d'Urbanisme, l'AUDIAR, créée en 1969, joue en ce domaine un rôle prépondérant de conseil et d'observatoire.
- le développement économique associé au développement de l'enseignement supérieur pour faire de Rennes une métropole intellectuelle et culturelle.

La plus grande partie des constructions s'effectue ainsi sur des territoires maîtrisés par la collectivité ; pratique qui se poursuit dans le cadre de la réalisation de Zones d'Aménagement Concertés. *"Entre 1954 et 1982, près de 58,3 % des logements construits sur Rennes relèvent de ces opérations planifiées qui comportent une part importante de logements sociaux."⁹⁶ Ce rapport d'une maîtrise publique, essentiellement en ZAC, de l'ordre de 60 % des secteurs livrés à l'urbanisation perdure à l'examen des indicateurs de la construction des logements autorisés en 2007, puisqu'il s'établit à 61 % (sur la base de la*

90. AUDIAR, 2006, *Analyse critique sur l'élaboration de la charte du Pays de Rennes*, p. 9.

91. AUDIAR, 2006, *Ibid.*, p. 10.

92. *"La mutation du CODESPAR en conseil de développement avait pu obscurcir le dispositif de concertation et se traduire par un manque de lisibilité pour beaucoup de partenaires. Aussi l'Assemblée générale du CODESPAR a adopté le 18 juin 2003 de nouveaux statuts clarifiant les questions institutionnelles: CODESPAR et Conseil de développement ne font plus qu'un..."* In Guy C. et Givord L., 2004, *Rennes, le pari d'une agglomération multipolaire*, L'Aube, p. 195.

93. Gaultier G. et Sauvage A., 2007, La communauté d'agglomération rennaise face aux défis métropolitains. In *Les agglomérations françaises face aux défis métropolitains*, Economica, p. 145.

94. Le Galès P., 1993, *Politique urbaine et développement local : une comparaison franco britannique*. L'Harmattan, p.210.

95. En 2008, Edmond Hervé ne s'est pas représenté et son "dauphin" Daniel Delaveau a été élu maire de Rennes et président de l'agglomération.

96. Guy C. et Givord L., 2004, *Rennes, le pari d'une agglomération multipolaire*, L'Aube, p. 16.

SHON) et 59 % (en nombre de logements)⁹⁷. La culture rennaise s'inscrit ainsi dans une dynamique spatiale ayant pour base le consensus par l'action et la pédagogie, qualités de référence sur lesquelles s'appuieront également les SEML intervenant dans Rennes et dans son agglomération.

Ce volontarisme dans l'urbanisme opérationnel, s'appuyant sur le développement économique et la planification urbaine ne correspond pas à la culture bordelaise. La maîtrise foncière pour la réalisation de ZAC d'habitat était quasi nulle à Bordeaux jusqu'au début des années 2000. Face à ce retard, un effort est actuellement engagé avec un objectif de 30 % dans les dix ans à venir.

La maîtrise de l'urbanisme opérationnel se retrouve, par contre, à Montpellier, depuis 1977, puis dans toute l'agglomération. À Montpellier, la Zone d'Aménagement Concerté est devenue l'outil de cette politique d'aménagement, avec, pour enjeu essentiel la maîtrise du foncier. *"À chaque nouveau quartier sa ZAC. À Montpellier, chaque nouveau quartier entraîne la création d'une ZAC... La ZAC est l'outil privilégié pour le développement des nouveaux logements"*⁹⁸. La SERM, bras armé de la collectivité, intervient pour le montage de ces opérations. Elle effectue les études préliminaires, établit les budgets et assure le suivi jusqu'à la livraison, sous le contrôle étroit des élus.

En maîtrisant de 40 à 45 % des terrains ouverts à l'urbanisation, en des lieux significatifs au regard du marché, la collectivité dispose de valeurs foncières de référence lui assurant la maîtrise des coûts de ce foncier. Il s'agit cependant, à Montpellier, d'une rupture intervenue en 1977 avec la politique d'urbanisme de l'ancien maire François Delmas. Ce dernier laissait l'urbanisation de la ville aux promoteurs et particuliers, en tache d'huile, le long des axes de circulation du nord et de l'ouest, vers la garrigue et les Cévennes. Georges Frêche et Raymond Dugrand, ce dernier géographe et adjoint à l'urbanisme de 1977 à 2001, ont élaboré un projet qui afficha la volonté de réfléchir et de développer la ville autrement, dans une démarche de ce qui serait aujourd'hui qualifiée de "projet urbain". *"Avec le géographe Raymond Dugrand, la quête mène vers la mer, pour se raccrocher à l'histoire, mais aussi pour rapprocher la ville de ses accès, autoroute et aéroport. François Delmas avait construit le Polygone, aux limites de la place de la Comédie, enfermant la ville sur elle-même. Georges Frêche réalise Antigone"*⁹⁹ (avec Ricardo Bofill), dans la prolongation du centre commercial, donnant à Montpellier "une vue sur la mer". Dès le départ, la municipalité fait une critique radicale de la situation: *il faut que la ville arrête de se développer en tache d'huile vers le nord-ouest, stopper les grands ensembles et les banlieues pavillonnaires. Et c'est la définition d'un projet de ville dont la cohérence apparaît grâce à l'urbanisme, qui va permettre de mettre en place une nouvelle politique économique, sociale et culturelle Le plan d'occupation des sols est modifié. L'urbanisation est bloquée vers le nord, ouverte vers le sud. Le centre peut se développer. C'est Antigone, premier nouveau quartier, suivi de bien d'autres (Consuls de Mer, Ritcher, Jacques Cœur, Port Marianne...).*

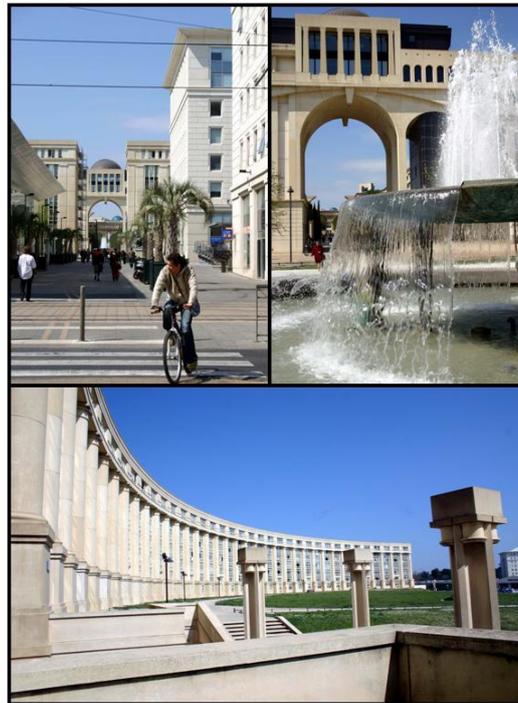
97. Source ville de Rennes "indicateurs de la construction, ZAC et diffus" et *Rennes Info Urbanisme*, "les points de repère en ZAC et dans les autres secteurs de PLU" de janvier 2007 et d'octobre 2007.

98 Ville de Montpellier : site www.montpellier.fr (la description des ZAC figure sur le site de la SERM en lien direct avec celui de la ville).

99 *"Antigone naît au seuil des années 1980 dans un rapport conflictuel entre la collectivité locale et l'État représenté par l'ancien maire de Montpellier alors secrétaire d'État. Totale modification du projet initial qui "verdissait" les 40 hectares du terrain militaire, dénomination volontairement contraire à Polygone (anti Polygone), volonté d'affirmer dès l'élection de 1977 la place du pouvoir local face à l'État dans les décisions d'urbanisme, tous les ingrédients d'un rapport de force entre deux niveaux de pouvoir sont là... projet ambitieux et novateur qui situe bien les enjeux politiques, sociaux et spatiaux à Montpellier."* In Ferras R. et Volle J.-P., 2002, Montpellier Méditerranée. *Economica*, p. 160-161.

Simultanément, la municipalité s'occupe de l'existant : elle crée dans les quartiers des espaces publics, des maisons pour tous, des jardins, des places. C'est "l'affinage urbain", cher à Raymond Dugrand"¹⁰⁰.

Montpellier, dans cette vision, pouvant être qualifiée "d'impériale", veut offrir à ses habitants, selon la formule même de Raymond Dugrand, reprise d'Henri Lefebvre, le "droit à la ville" : *"Il ne saurait y avoir de projet urbain sans utopie dans la tête et dans les cœurs... Osons donc affirmer qu'à Montpellier notre rêve est celui du droit à la ville"¹⁰¹.*



Antigone à Montpellier avec la SERM

Cette dynamique qui fonde l'évolution de l'agglomération de Montpellier repose sur cette dimension au regard de l'histoire, ce continuum historique qui, pour Georges Frêche, qualifie "l'esprit d'une ville" : *"La vraie grandeur d'une ville dépend moins des dimensions de son territoire que de la puissance des idées qui s'y développent, de l'esprit qui y souffle. À Montpellier, la maîtrise de l'urbanisme, le développement de l'économie, la croissance démographique s'ancrent dans la spécificité et la richesse d'un patrimoine exceptionnel pour constituer de formidables atouts pour l'avenir... Notre objectif pour les dix ans à venir, est de constituer une communauté urbaine de cinq cent mille habitants, décidée à rayonner dans le monde entier, en réservant à ses habitants un cadre de vie authentique, en préservant une âme de métropole méditerranéenne, ouverte et chaleureuse"¹⁰².*

Tout comme à Rennes, avec par le passé la SEMAEB et aujourd'hui la SEM-Territoires, cette conception de l'urbanisme maîtrisé, dépassant les clivages entre planification et action opérationnelle, pratique peu intégrée dans la culture bordelaise, a positionné la SERM comme opérateur de référence de la Ville et de l'agglomération. Mais le passage des interventions de la ville-centre aux communes périphériques nécessita une période d'apprentissage mutuel et l'élaboration du SCOT, action à laquelle la SERM participa, en qualité de conseil. *"La notion d'apprentissage paraît ici tout à fait opératoire pour exprimer*

100. Ville de Montpellier. Histoire(s) du projet urbain. Site www.montpellier.fr.

101. Dugrand R., 2002, Montpellier Méditerranée. In Ferras R. et Volle J.-P., *Economica*, p. 194.

102. Frêche G., 2001, *Montpellier, métropole du sud*. Fayard, préface.

le processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix en matière de politique urbaine d'agglomération... La fabrication du "Nous" collectif passe par l'élaboration d'une politique et d'un langage, communs, qui traduisent un consentement à un pouvoir collectif, à des finalités acceptées et à une cohésion sociale d'ensemble. L'identité collective est un discours que les groupes tiennent sur eux-mêmes et sur les autres pour donner un sens à leur existence. Elle correspond à un double processus de création de liens et de cohésion entre les membres d'une population... L'identité repose aussi sur l'altérité. Il n'y a pas d'identité sans un minimum d'altercation avec un autre que soi... La question est d'autant plus sensible à Montpellier que l'intercommunalité (de la Communauté d'Agglomération) est récente"¹⁰³.

Participant, aux côtés des élus à l'élaboration du SCOT, la SERM a contribué à cette phase d'apprentissage, passant ainsi de son identité de partenaire de la ville de Montpellier à celle d'acteur de l'agglomération ; identité et légitimité en cours de construction au rythme même de la construction de l'identité de l'agglomération ; aux prix de l'invention d'autres formes d'intervention et de partenariats avec les promoteurs privés, au-delà du cadre de la ZAC.

"Avec le SCOT, il faut passer à une autre échelle (que celle du projet urbain de la ville de Montpellier) : la question de la cohérence se pose différemment, autour de la trame viaire et du schéma des déplacements. L'outil ZAC demeurera pour une partie des opérations. Pour les autres, la question de la taille critique se pose pour la SERM. Son directeur n'exclut pas "d'accompagner" des opérateurs (promoteurs, autres aménageurs...) sur les opérations de taille modeste"¹⁰⁴.

L'histoire de l'agglomération s'est cependant engagée sur fond de fronde d'élus de la périphérie de Montpellier qui organisèrent manifestations, blocages du tramway, référendums locaux pour s'opposer à l'agglomération, et à son président Georges Frêche, avec "l'appui tacite" du préfet Francis IDRAC¹⁰⁵ qui autorisa le retrait de 7 communes. Il s'agit cependant d'une étape dans une évolution de la Ville de Montpellier qui se poursuit depuis 1977, avec le district, puis l'agglomération, dans le souci constant d'associer développement économique, aménagement de l'espace et action culturelle : trois axes qui assurent la cohérence des actions, telle que la présente Christophe Castieau lors d'un entretien avec Jean-Paul Volle : *"On n'est qu'au début de quelque chose. Cette politique d'urbanisme, basée sur une maîtrise du foncier permettant d'accumuler des réserves, facilite toute une série de grands travaux : le Zénith, le Corum, la piscine olympique, les stades de la Mosson et d'Yves du Manoir... le développement des grands quartiers comme Odysseum et Hôpitaux-Facultés... Ces grands équipements sont des éléments de l'armature. Le projet urbain développé depuis 1977 est d'une grande cohérence pour constituer un centre urbain à vertus métropolitaines. Dans cette logique le tramway est un élément essentiel de la cohérence du projet... Au-delà des tracés de la ville, ses tracés épousent une nouvelle réalité : l'agglomération. L'agglo a montré des avancées. En termes de mobilité, d'équipements, de meilleure prise en compte du territoire, l'Agglo a inventé une façon d'être au travers de ses SCOT, PLH, PLU... L'absence de certaines communes pénalise l'espace géographique, lequel aurait eu plus de moyens, plus d'efficacité. Il est peut être le défi des vingt ans à venir... Pour rendre cohérent un espace de vie encore plus vaste. Le grand défi est celui d'un projet économique, de la reconnaissance nationale et internationale. On deviendra grand quand on associera Sète et Lunel, Montpellier étant au centre d'un espace métropolitain qui irait de Lunel à Sète et qui construirait des modalités de coopération avec des structures communautaires de gestion de l'ère métropolitaine (agglos de Nîmes ...)...* Je réfute l'idée de super-agglo, ce n'est pas

103. Chevalier D., 12 juin 2008, Montpellier Agglomération, entre développement métropolitain et métropole multipolaire, Colloque Périphéries urbaines entre normes et innovations, Maison des Suds, Pessac.

104. Loubière A., 2005 (entretien avec Eric BERARD). *Urbanisme*, hors série n° 26, p. 12.

105. Francis Idrac fut ensuite préfet d'Aquitaine en poste à Bordeaux (jusqu'en 2009).

l'objectif. Nous avons à inventer des coopérations intelligentes, à trouver une formule de gestion pour l'intérêt du bien vivre ensemble..."¹⁰⁶.

Montpellier n'a donc pas fini sa mutation et cette démarche a pour objectif essentiel de favoriser le développement économique de l'agglomération, en optimisant les conditions d'accueil des entreprises. Montpellier, tout comme Rennes, n'attend en effet rien de Paris pour son développement économique, ayant été *"la belle oubliée de la DATAR élaborant un schéma régional des métropoles d'équilibre. Marseille, Toulouse et Lyon se partageaient alors les marges languedociennes, rhodaniennes et catalanes, limitant d'autant l'influence régionale de Montpellier"*¹⁰⁷.

Cette optimisation s'appuie évidemment, comme à Rennes, sur le partenariat avec le monde de l'université, très présent à Montpellier et dans le projet urbain lui-même. Lorsque l'on évoque à Montpellier le concept de technopole, c'est ainsi au-delà des pôles, toute la cité et aujourd'hui l'agglomération qui y participe : *"Ayant l'ambition de situer leur ville comme carrefour européen au même titre que Marseille, Barcelone ou Milan, les promoteurs de Montpellier LR Technopole¹⁰⁸ vont faire en sorte que la dimension technologique des "pôles" n'efface pas, mais prenne appui sur celle de la cité, la "polis", là où se développent culture et civilisation urbaine, seules à même de favoriser les échanges et les interactions entre industrie et recherche universitaire"*¹⁰⁹.



avec la SERM: 1- CAP GAMMA , 2- CAP OMEGA à Montpellier
3- Village d'entreprises de Coumensec

106. Volle J.-P. (article de Christophe Castieau suite à entretien avec) *Journal la Marseillaise* du 21 février 2008.

107. Volle J.-P., 2005, Territoires de métropolisation, *Urbanisme, hors-série Montpellier*, n° 26, p. 49.

108. Montpellier LR (Languedoc Roussillon) Technopole ensuite dénommée Montpellier Méditerranée Technopole est maintenant pris en charge par le service économique de l'Agglomération.

109. Ferras R. et Volle J.-P., 2002, *Ibid.*, p. 84.

La technopole n'est pas un "projet à part", elle est partie intégrante du projet urbain de Montpellier tel que le signale Jean-Pierre Garnier : *"Longtemps délaissé au nom d'une conception étriquée de la "modernité" soumise aux impératifs exclusifs d'efficacité et de rentabilité, l'urbanité retrouve droit de cité dans le modèle technopolitain que propose Montpellier. La mémoire et l'histoire, le ludique et le poétique, la création et l'imagination, le désir et le plaisir occupent à nouveau une place de choix dans cet espace où l'on s'efforce de ressusciter, pour les conjuguer au présent, le savoir-faire de "l'art urbain" et le savoir-vivre de la convivialité citadine"*¹¹⁰.

Cette imbrication dans l'action du développement économique, de l'aménagement de l'espace et de l'action culturelle, constitue une des caractéristiques de la culture montpelliéraine que l'on retrouve également à Rennes, avec notamment la création, dès 1984, sous l'égide de Michel Phlipponneau, de la technopole Rennes-Atalante dont les bases existaient bien avant sa création. Cette culture urbaine associant aménagement de l'espace-planification et développement économique, historiquement présente dans les agglomérations de Rennes et de Montpellier, était absente dans la Communauté Urbaine de Bordeaux, puisqu'il fallut attendre 2004 pour que le développement économique, sous l'impulsion d'Alain Rousset, devienne une mission de la CUB à part entière, au-delà de travaux de voiries et de la pose de tuyaux.

La rupture de 1995 avec l'ère Chaban eut pour catalyseur l'accord politique sur le tracé des lignes de tramway permettant de satisfaire tant les élus de gauche des communes périphériques que ceux de la ville-centre, dans l'esprit du "troc communautaire", avant l'engagement des réflexions sur l'urbanisation, à partir de l'élaboration du PLU, au début des années 2000.

Auparavant, comme le soulignaient Jean Dumas et Jean-Paul Charrié : *"Le consensus politique se double d'une faiblesse des politiques communautaires. La plupart des élus communautaires, en même temps et avant tout des élus communaux, véhiculent une conception "municipaliste" de la répartition des compétences entre les échelons communal et intercommunal. Le pouvoir de l'agglomération y est résiduel... Incapable de définir une politique générale d'agglomération, elle se contente de réponses ponctuelles aux demandes des communes et gère les domaines techniques (assainissement, eaux usées et pluviales, ordures ménagères...)"*¹¹¹ sans engager de politiques publiques ambitieuses¹¹².

"L'effet tramway", au début des années 2000, fut le levier qui engagea les élus de la CUB et des communes dans une démarche de planification urbaine, sous l'égide de l'agence d'urbanisme, l'A'urba et de son directeur Francis Cuillier, conforté par les préconisations de la loi SRU.

Les agglomérations de Rennes et de Montpellier n'ont pas attendu des textes de lois venant de Paris pour intégrer ces démarches. La possibilité de transports en site propre figurait dans les réflexions de Raymond Dugrand, dès les années 1980, et le district de Rennes s'engagea dans la réalisation d'un métro-VAL, dès les années 1990. Ceci contraste avec la "culture de pouvoirs" et de découpage spatial et politique entre ville-centre et communes périphériques qui perdure dans l'agglomération bordelaise, politique liée en partie à la position minoritaire de la ville centre et à la dilation spatiale évoquée par Jean Dumas¹¹³. Ces histoires, ces cultures différentes ont conduit à des positionnements diversifiés des acteurs de

110. Garnier J.-P., 1988, Le laboratoire montpelliérain entre techné et polis. In *Montpellier Europole*, Reclus, p. 174.

111. Ce qui vaudra à Noël Mamère de s'insurger contre cette situation : "la CUB ne peut se contenter de gérer des tuyaux ?", entretien avec Noël Mamère, maire de Bègles. Sud Ouest du 17 octobre 2000.

112. Charrié J.-P. et Dumas Jean, 1998, Le système économique bordelais, In *Bordeaux, Métropole régionale, Ville internationale*, La documentation Française, p. 316-317.

113. Dumas J, 2000, *Bordeaux, ville paradoxale : Temps et espaces dans la construction imaginaire d'une métropole*, Talence: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA).

la ville et notamment des SEML, celles-ci confortant des cultures locales dans la mise en œuvre des projets de ces trois agglomérations.

Dans l'agglomération bordelaise, les SEML ont participé à la politique de découpage spatial et politique entre la ville-centre et les communes périphériques même avant la constitution de la Communauté Urbaine. Elles ont ainsi conforté le phénomène de dilation spatiale. La SEM départementale, la SEG¹¹⁴ a été créée en 1959, à l'initiative du Conseil Général et encouragée tant par le maire de Bordeaux que par le préfet Delaunay soucieux de lancer à l'échelle départementale une nouvelle dynamique économique pour "*coordonner des études techniques d'aménagement et de construction d'une part et des moyens de financement des opérations d'une certaine importance d'autre part.*"¹¹⁵. Elle était chargée d'aménager les zones industrielles sur les communes périphériques à Blanquefort, Pessac, Mérignac, Gradignan, Cestas, Canéjan, Lormont... Et de réaliser les zones d'habitat de "grands ensembles" du plateau des Hauts de Garonne sur les communes périphériques de Lormont, Cenon et Floirac, avec l'appui de Jacques Chaban-Delmas qui, par ses relations parisiennes, en facilita la mise en œuvre.

Les SEM bordelaises SBRU et SAUNAB, sous maîtrise du maire, étaient chargées de la rénovation de ce qui sera le quartier des administrations de Mériadeck, dans le centre de Bordeaux, et de l'aménagement du quartier du Lac, avec son parc des expositions, ses bureaux, ses hôtels et ses commerces et la réalisation d'un secteur de logement, les Aubiers, très vite limité dans son importance¹¹⁶.

Cette répartition des interventions des SEM entre la ville-centre et les communes périphériques perdurera même avec la création de la Communauté Urbaine, la SEG demeurant le principal intervenant dans les communes périphériques. Tel que le remarque Chantal Becot "*il est intéressant de noter qu'il existe une forme d'accord tacite de répartition du territoire entre les SEM intercommunales. La SEG partage en effet sa "zone d'intervention" avec la SAUNAB et la SBRU... chaque société d'économie mixte d'envergure intercommunale a donc une "clientèle" de communes qui lui est propre, dans la mesure où des relations privilégiées se tissent entre les acteurs selon leurs tendances politiques. La majorité des opérations concédées par la CUB à une SEM a été attribuée à la SEG à Pessac (Lamothe et Bersol), Mérignac (Hippodrome) pour la simple raison qu'elle existait avant l'organisme intercommunal et que son utilité et ses conséquences avaient déjà été reconnues par les élus et les services communautaires. Cependant, depuis le début des années 80, la CUB a également été amenée à travailler avec la SBRU. Car, en définitive, le choix de la SEM résulte d'une négociation entre la CUB et les communes concernées...*

*Ainsi, à partir des années 80, la SEG a perdu sa position monopolistique de SEM produisant des zones à vocation industrielle et commerciale. La SBRU a obtenu quelques concessions de ce type, mais elle n'a pas été la seule car cette décennie a été marquée par l'apparition de sociétés d'économie mixte communales. Pour répondre à leur souci d'indépendance par rapport aux institutions communautaires et à leur volonté d'engager des opérations d'action foncière à vocation économique sans recourir aux SEM existantes susceptibles de contraindre leurs choix, plusieurs communes périphériques ont créé des instruments techniques d'aménagement ..."*¹¹⁷.

De telles SEML furent ainsi créées à Saint Médard en Jalles, Bruges, Bègles, Pessac, Villenave d'Ornon, Talence. La formule du lotissement communal fut parfois utilisée à

114. SEG : Société d'Équipement de la Gironde, dénommée actuellement Gironde Développement

115. Deuxième rapport du préfet Delaunay appelé "Rapport d'impulsion économique" ; deuxième session ordinaire du Conseil Général, 1959, séance du 15 janvier 1960, In Thèse de Chantal Becot, *Les acteurs urbains et la politique publique d'action foncière : la création d'espace économique dans l'agglomération bordelaise*, Thèse de doctorat, Sciences politique, Bordeaux, 1996, p. 201.

116. Marieu J., *Bordeaux ou la ville sans projet*. In sa thèse de doctorat, chapitre 2-2-2 : Le Lac, une affaire classée, tome 2, p. 49.

117. Becot Chantal, *Ibidem*, 1996, p. 203-204.

Bruges, Mérignac, Pessac, Gradignan, Cenon... Pour contourner la compétence communautaire en matière de ZAC, la réalisation de ces lotissements s'effectua en régie directe ou fut confiée à une SEML, voire à un promoteur privé.

L'implication de la SBRU¹¹⁸ dans les scandales financiers dénoncés par la chambre régionale des comptes, en ces années 1990, complétant les déboires de la SAUNAB¹¹⁹, à Bordeaux-Lac, discréditera pour de nombreuses années la formule de l'économie mixte. Les SEML continuent de "véhiculer" cette image négative, liée tant aux "scandales" qu'aux déboires de BGE (Bordeaux Gestion Equipement)¹²⁰, de Bordeaux-Technopolis, des SEM de Talence ou de Villenave d'Ornon.



BMA à la Bastide- Bordeaux



la SAEMCIB à Bègles, rénovation urbaine Yves Farges

Cette attitude de "suspicion" à l'égard de l'économie mixte, liée aux déboires des "SEML bonnes à tout faire" expliquent l'engouement actuel dans l'agglomération bordelaise, pour la recherche de nouvelles formules de Partenariat Public Privé et renforce la tendance à la diversité des acteurs publics et privés tant au service des communes que de la communauté urbaine. Ainsi, lorsqu'à "la Ville sans projet"¹²¹ selon l'expression de Jean Marieu succédera "le tapis de bombes"¹²² avec des "projets de tous côtés, un déferlement d'initiatives" et qu'un programme de ZAC sera engagé, programme ambitieux répondant à la nécessité de pallier les retards accumulés, la culture locale de la pratique de la répartition des pouvoirs conduira à une grande diversité d'opérateurs.

Sur les 18 "opérations d'aménagement communautaires"¹²³ identifiées comme "grands projets":

118. SBRU : Société Bordelaise de Rénovation Urbaine créée en 1972 pour la restructuration du quartier de Mériadeck.

119. SAUNAB : Société Anonyme d'Urbanisation du Nord de l'Agglomération Bordelaise.

120. BGE gérait notamment la patinoire, le bowling de Mériadeck et le stadium vélodrome de Bordeaux Lac, avec pour président François-Xavier Bordeaux (conseiller municipal opposant à Jacques Chaban Delmas) ; ces gestions seront transférées à la Société Bordelaise de Sports et Loisirs du groupe AXEL-VEGA.

121. Marieu J. 1997, *Bordeaux ou la ville sans projet? Chronique d'un territoire annoncé*, Thèse de doctorat d'État en Géographie, Bordeaux 3.

122. Marieu J., 1998, *Les débats sur la ville, tome 1*, Confluences, p. 117.

123. Source site www.lacub.com/projets/amenagement_communautaire.shtm.

- 6 sont dévolues à la SEML BMA¹²⁴,
- 5 à l'OPAC Communautaire Aquitanis,
- 1 à la SA HLM Domofrance (CILG),
- 2 à des promoteurs privés, Capri ICADE à Bordeaux (ZAC Hôpital des enfants) et Eiffage (ZAC îlot Bonnac),
- et 4 sont assurées en régie par les services de la CUB.

À cet "inventaire à la Prévert", il conviendrait d'ajouter la ZAC des Berges du Lac à Bordeaux, confiée à Bouygues, et la Convention Publique d'Aménagement passée par la ville de Bordeaux avec In Cité¹²⁵ pour la réhabilitation du centre-ville, ainsi que les interventions de la SAEMCIB-Bègles, de Domofrance et d'Aquitanis pour les actions de Renouveau Urbain, voire en projet un Etablissement Public d'Aménagement dans le cadre du programme Euratlantique.

Il apparaît ainsi que :

- la place des SEML n'est pas prépondérante, dans la Communauté Urbaine, ceci étant en grande partie dû à l'importance de l'implication de l'OPAC Aquitanis et de la SA HLM Domofrance dans l'aménagement urbain, celui-ci étant placé sous la maîtrise effective non de la Communauté Urbaine mais des maires.
- le positionnement des promoteurs privés demeure dans l'aménagement, en dehors de "l'exception culturelle" des Berges du Lac, limité à des opérations conduites sur des territoires relativement restreints; les promoteurs sont par contre très impliqués dans le secteur diffus, lequel demeure actuellement prépondérant dans la Communauté Urbaine.
- l'intervention de la CUB en régie, promue par les services, s'applique à des opérations importantes telles qu'à Bruges ou à Floirac.



In Cité en Centre Ville de Bordeaux

Cette grande diversité d'opérateurs-aménageurs, que je qualifie volontiers de balkanisation des acteurs, intervenant au service de la Communauté Urbaine, est le reflet de l'absence de culture communautaire au niveau de l'urbanisme opérationnel. Celui-ci étant conduit sous l'égide de chaque maire, même dans le cadre des ZAC de compétence communautaire. Ainsi, la SEM d'aménagement BMA-Bordeaux Métropole Aménagement (ex SBRU), dont la CUB est l'actionnaire majoritaire, ne peut, dans les faits, être considérée

124. Bordeaux Métropole Aménagement (ex SBRU : Société Bordelaise de Rénovation Urbaine).

125. In Cité (ex SBUC : Société Bordelaise d'Urbanisme et de Construction).

comme SEM d'agglomération. La CUB pourtant actionnaire principal de BMA, avec 69 % de son capital, n'intervient d'ailleurs qu'à hauteur de l'ordre de 27 % dans son chiffre d'affaires, le principal client de BMA étant le Conseil Régional¹²⁶, non actionnaire.

Il en est de même d'In Cité (ex SBUC), autre SEM ayant elle-même la Communauté Urbaine comme actionnaire principal, mais qui intervient presque essentiellement à Bordeaux, dans le cadre de la réhabilitation-rénovation du centre-ville.

Cette multiplicité des acteurs de l'aménagement (observation valable également pour le logement social sur le territoire de la CUB) confirme la place prédominante des pouvoirs locaux et l'héritage du découpage spatial instauré par Jacques Chaban-Delmas. Cette situation, fruit de l'histoire, contraste avec le positionnement des SEML des agglomérations de Montpellier et de Rennes.

À Rennes, la planification urbaine, associée à la maîtrise foncière et à la maîtrise publique de l'aménagement, s'est, dès les années 1950, appuyée sur le réseau des SEML, avec la SEMAEB¹²⁷ puis Territoires¹²⁸, qui intervient à l'échelle de l'agglomération. L'implication de la collectivité dans son urbanisation a une incidence forte dans le positionnement des différents acteurs chargés de l'aménagement et de la production de logements. La SEML, qui agit aux côtés de la collectivité pour ce "passage à l'acte" de la planification urbaine à l'aménagement, possède une véritable légitimité face aux différents promoteurs. Elle joue, en particulier, un rôle prépondérant sur le marché foncier et dans sa régulation. Dans son analyse des systèmes de régulation des marchés immobiliers, Patrick Le Gales cite d'ailleurs l'exemple de Rennes : *"La municipalité a une longue tradition d'intervention et de planification urbaine... peu favorable à la spéculation immobilière... Pendant les années de très forte croissance des années 1980, la municipalité a organisé un cadre d'action avec un réseau de promoteurs immobiliers créant de ce fait une véritable communauté d'action publique. Fortement légitimes, les élus ont utilisé toutes les ressources réglementaires ainsi que leur expertise pour maintenir une certaine cohésion sociale dans la ville, éviter la spéculation et l'embourgeoisement du centre-ville, attirer de nouvelles populations. Côté public, ils ont développé des observatoires, des organismes semi-publics (agences d'urbanisme, sociétés d'économie mixte) et des outils d'expertise qui leur ont permis d'orienter les politiques nationales à leur profit, renforçant ainsi la capacité de négociation avec les promoteurs privés. Ensuite, ils ont étroitement contrôlé toutes les opérations. Depuis les années 1960, (sauf brièvement pendant les années 1970)¹²⁹, la municipalité a travaillé avec un petit nombre de promoteurs immobiliers, notamment les quatre principaux de Rennes et avec une trentaine de plus petits dont des coopératives. En sus de l'application stricte des règles les plus interventionnistes de l'urbanisme, élus et fonctionnaires locaux ont progressivement élaboré avec les promoteurs locaux un ensemble de règles et de normes écrites et non écrites qui organisent le marché rennais : mode de consultation avec les habitants, normes de construction, environnement, équilibre entre différents types de construction, charte de bonne conduite... Cet échange protège les promoteurs locaux et les contraint à la fois : si l'un d'eux ne respecte pas les règles du jeu, il sera écarté dans l'avenir. Ce système s'est avéré assez efficace... lorsque la crise est arrivée au début des années 1990, à Rennes aucun promoteur ne fit faillite et les prix sont restés relativement stables.*

Cette régulation locale de l'immobilier requiert un rôle actif du politique pour défendre la mixité, légitimer une forme de production urbaine. La régularité des échanges entre les acteurs locaux suppose non seulement des procédures d'échanges mais le respect des normes

126. Pour la réalisation des lycées en maîtrise d'ouvrage déléguée.

127. SEMAEB : SEM pour l'Aménagement et l'Équipement de la Bretagne.

128. Territoires (ex SRR-Société Rennaise de Rénovation).

129. Le maire Henri Fréville avait alors envisagé un programme dense de logement de standing pour cadres, près de la gare (le Colombia), projet qui fut au cœur de la "bataille électorale" de 1977 et modifié suite à la victoire de la liste d'Edmond Hervé.

qui sont produites dans le temps par les acteurs locaux, qui structurent les comportements dans la localité. Ces normes cadrent les promoteurs extérieurs à Rennes ou, à défaut, servent de point de départ pour une renégociation"¹³⁰.



les Berges de la Vilaine à Rennes avec Territoires

Dans ce cadre d'échange entre acteurs locaux, sous la maîtrise de la collectivité locale, les SEML, dont la SEMAEB dans les années passées et la SEM Territoires aujourd'hui, ont vocation tout à la fois :

- de garantir des règles et de la charte de bonne conduite,
- de force de proposition et d'innovation, notamment dans la recherche de formes urbaines, d'optimisation des coûts des logements, de technologies nouvelles applicables à l'habitat et actuellement, dans les démarches d'éco-quartier mises en oeuvre sur la ZAC de la Courrouze, à Rennes et Saint Jacques de la Lande¹³¹,
- de pédagogie près des autres acteurs et des acteurs nouveaux, notamment dans le cadre de l'agglomération près des élus de communes périphériques, impliqués maintenant dans cette démarche.

130. Le Gales P., 2003, *Le retour des villes européennes*, Presses de Sciences Po, p. 311-313.

131. La ZAC de la Courrouze fait partie des premiers "éco-quartiers" référencés en France (source site www.ecoquartiers.developpement-durable.gouv.fr). Un des objectifs, dans la démarche de développement durable de la ZAC de la Courrouze, est de limiter les coûts pour permettre une mixité sociale effective et à cet effet, la SEM Territoires recherche, par négociation, avec les promoteurs tant sociaux que privés, les solutions optimales, tant sur les aménagements que sur les bâtiments. Dans la tradition rennaise, l'action de l'aménageur ne se limite pas à la mise à disposition de terrains et celui-ci s'implique dans l'adéquation des logements au projet politique défini par la Collectivité.



réhabilitation Kennedy à Rennes avec Territoires

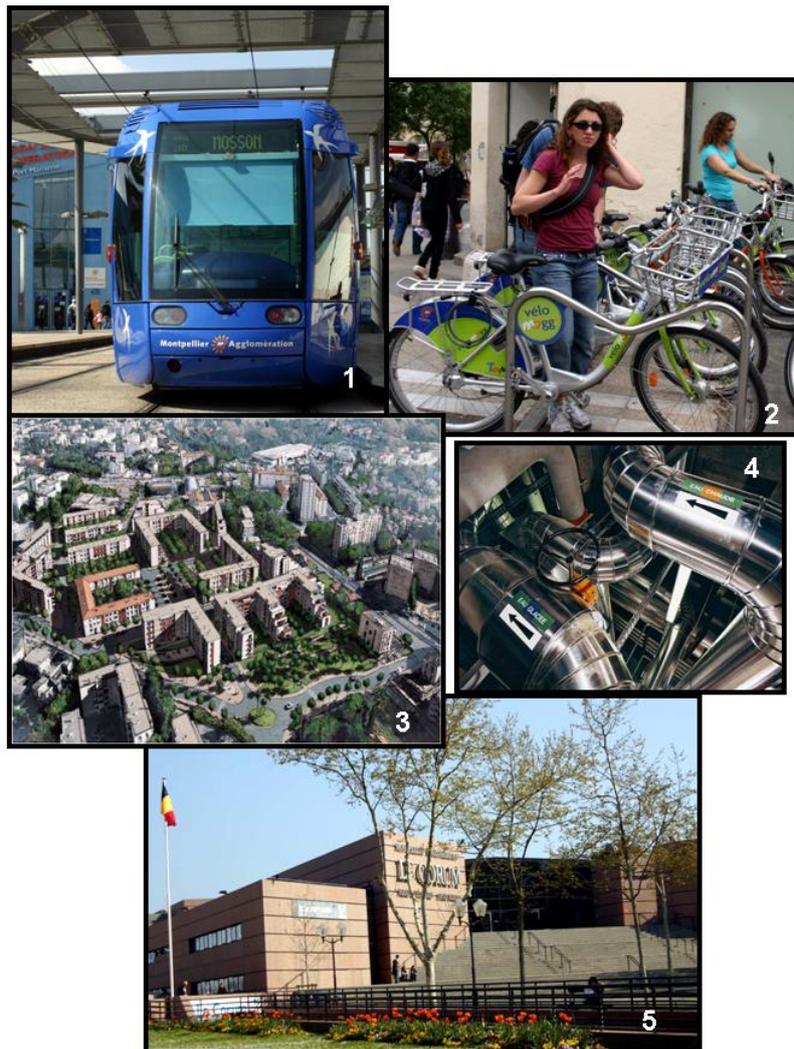
La particularité de la SEM Territoires, par rapport aux pratiques bordelaises, tient également à la mise en cohérence du territoire institutionnel avec le territoire d'action, au-delà même des cadres juridiques de compétences possibles. Alors que BMA, n'ayant pas la "légitimité opérationnelle" de SEM d'Agglomération, est amenée à développer son "business" hors du territoire de la CUB, au risque d'interventions contraires aux intérêts de celle-ci¹³², les bretons ont adapté leurs outils opérationnels en fonction de l'évolution du paysage institutionnel, avec bon sens et pragmatisme. Par souci de clarification et compte tenu de l'évolution des compétences de la Région et de la réforme du système institutionnel local, suite à la loi Chevènement de 1999, la SEMAEB qui, historiquement, intervenait pour une part importante de son chiffre d'affaires dans l'agglomération de Rennes, a recentré ses activités au service de la région pour la réalisation des lycées et de la propre politique de développement de celle-ci et d'autres collectivités ne disposant pas d'aménageur. Les départements, sauf celui des Côtes d'Armor, s'étaient dotés de SEM départementales (Ille et Vilaine - la SADIV - et Finistère - la SAFI) ou en ont créé de nouvelles (Morbihan - EAD 56). La Communauté Urbaine de Brest s'est dotée d'une SEM d'agglomération (BMA-Brest Métropole Aménagement) tandis qu'à Rennes, la SEM Territoires du Pays de Rennes (ex SRR) est devenue la SEM d'agglomération. Cette évolution s'est opérée dans la concertation entre élus locaux concernés par ces différentes SEML et les directeurs de ces sociétés, comme il est d'usage, en Bretagne, de s'organiser pour un travail en commun constructif. À Rennes et dans l'agglomération rennaise, cette évolution datait déjà de quelques années. Les élus, malgré leur attachement à la SEMAEB qui avait, dans les années 1980, participé à la vitalité du projet urbain de Rennes, considéraient en effet que celle-ci leur coûtait cher au regard de leur capacité de maîtrise. Ainsi, ils ont progressivement renforcé les capacités d'intervention de leur SEML et, avec l'implication de la communauté d'agglomération, ont clairement affiché

132. Tel que pour l'étude d'un village d'entreprises à Saint André de Cubjac, en périphérie de la CUB.

leur volonté de lui conférer une vocation métropolitaine correspondant à leurs propres objectifs.

À Montpellier, la rupture de 1977 s'est traduite par une vision cohérente et intégrée de la maîtrise de l'aménagement de l'espace- planification et foncier-, en lien direct avec le développement économique, les transports publics et la culture. Cette vision a donné naissance à trois SEM de référence sur l'agglomération :

- la SERM¹³³ - Montpellier pour l'aménagement et le développement économique,
- TAM¹³⁴ pour les transports en commun,
- Enjoy¹³⁵ pour la gestion des équipements culturels et de congrès- expositions.



1 et 2: TAM - 3 et 4: SERM- le Petit Bard et réseau chaleur – 5: Enjoy- le CORUM

La politique de réserves foncières engagée par la ville a permis la mise en œuvre par la SERM d'une politique municipale favorisant tout à la fois :

- des démarches d'économie d'énergie pour les logements,
- des actions en faveur des primo-accédants, dans le cadre d'une politique de logements à prix maîtrisés,

133. SERM : Société d'Equipement de la Région Montpelliéraine.

134. TAM : Transports de l'Agglomération de Montpellier.

135. Enjoy : SEM de gestion du Corum, du Zénith et du parc des expositions.

Les promoteurs, tant locaux que nationaux, sont dès lors assurés de disposer du foncier nécessaire à leurs réalisations immobilières dans le cadre de ZAC qui maintiennent l'offre. Hélène Mandroux, maire de Montpellier rappelle que *"Pour les primo-accédants, la SERM a pour mission de rendre possible, sous conditions, l'accès aux ZAC, à des prix plus faibles que ceux du marché libre... Si nous n'avions pas cette politique de ZAC – précise-t-elle –, je ne sais où nous en serions aujourd'hui! Dans un contexte de hausse des prix du foncier, Montpellier s'est dotée d'une politique volontaire pour maîtriser cette pression foncière à travers les différentes ZAC aménagées par la SERM. C'est cette volonté qui fait que la Communauté d'agglomération, aujourd'hui, acquiert des terrains, crée des réserves foncières pour réaliser les futures crèches, haltes-garderies, gymnases, écoles... Si l'on n'agissait pas ainsi, il ne serait même pas question de logement social, encore moins de logements destinés aux primo-accédants. Dans ce contexte, le département, mais aussi la région, vont aussi constituer des réserves foncières. Cette démarche et notre politique de répartition des logements sur les ZAC sont, de surcroît, très bien comprises par les promoteurs-constructeurs"*¹³⁶. Tout comme à Rennes, cette conception de l'urbanisme maîtrisé, dépassant les clivages entre planification et action opérationnelle, pratique peu intégrée dans la culture bordelaise, a positionné la SERM comme opérateur de référence de la Ville¹³⁷ et de l'agglomération.

Ainsi, pour l'aménagement de l'espace des deux agglomérations de Montpellier et de Rennes, une pratique de la planification urbaine, associée à une volonté de maîtrise du foncier et de l'aménagement, ont conduit à une implication forte des SEML qui participent à la régulation du marché sur lequel interviennent les promoteurs privés et à l'organisation des coopérations avec ceux-ci. L'organisation de la maîtrise d'ouvrage publique s'avère cependant mieux intégrée par l'agglomération de Montpellier que par celle de Rennes, notamment dans les domaines de la planification urbaine et de l'animation économique, ce qui induit un rôle différent des SEML. À Montpellier, il n'y a pas d'agence d'urbanisme et l'association Montpellier LR Technopole, qui avait été créée en juillet 1985 à l'initiative du district et des Universités régionales, a été dissoute fin 2001. Elle servit de cadre de préfiguration aux actions engagées au sein des services économiques de l'agglomération qui en a conservé le label. Ce sont les SEML, la SERM, tout comme TAM et Enjoy, dans leurs domaines de compétences, qui assurent les missions d'opérateurs ainsi que le rôle d'observatoire et de conseil auprès des services et des élus de la ville et de l'agglomération.

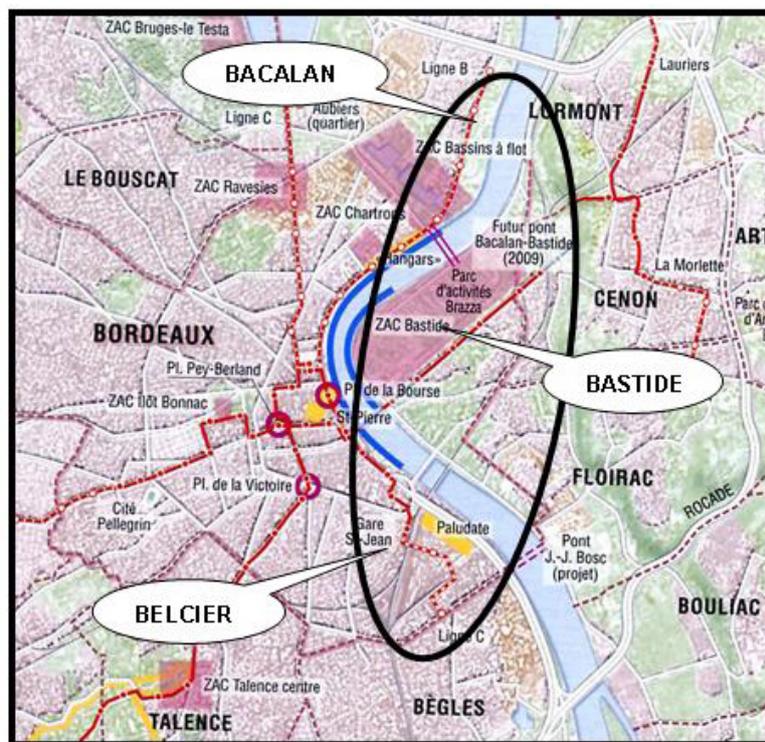
Ces différences, quant aux conditions de mise en œuvre et de maîtrise du passage à l'acte opérationnel, du dessein à la réalisation, entre, d'une part, la culture bordelaise et, d'autre part, les pratiques rennaises et montpelliéraines, se trouvent ainsi confortées par l'organisation de la maîtrise d'ouvrage publique. Ce fait renforce les différences de positionnement des SEML sur ces trois agglomérations. Ainsi, même si actuellement se forment sur le territoire de la Communauté Urbaine de Bordeaux des habitudes de réflexions partagées, de construction d'une politique cohérente dans le développement économique complétant les prémisses d'évolutions engagées dans la planification urbaine¹³⁸, l'agglomération bordelaise demeure en retrait dans le passage à l'opérationnel au regard des pratiques observées à Rennes ou à Montpellier.

136. Explorineuf-Indicateur Bertrand : Interview d'Hélène Mandroux, maire de Montpellier (article de Michel Tientouas du 2 novembre 2005), site www.explorineuf.com.

137. Tant pour les quartiers nouveaux que le centre ville (opération Grand Cœur).

138. Avec cependant des réticences telle que celle exprimée par Hugues Martin lorsqu'il occupa le poste de maire de Bordeaux de 2004 à 2006 : " La CUB outrepassa son rôle. La Communauté est faite pour investir, mais son budget est dévoré à 60 % par le fonctionnement. Et il n'est plus tolérable qu'elle s'érige en monarchie vis-à-vis des maires. Si je trouve normal que la communauté urbaine élabore de grands documents d'orientation sur les problèmes d'urbanisme, je désapprouve qu'elle prétende réaliser le PLU et le "plan d'occupation des sols" à la place des maires... " In Martin H. (propos recueillis par Eddy Charpol) *Le Point* du 28 septembre 2006. p.13.

Cette différence d'approche de l'urbanisme opérationnel s'est matérialisée dans ce qui fut le projet des 3B. La Ville de Bordeaux et la Communauté Urbaine ont multiplié nombre de dessins, de Ricardo Bofill, à Dominique Perrault, puis à ceux d'un embryon de ZAC sur quelques hectares, en passant par les croquis et plans directeurs de l'A'urba pour remodeler le paysage urbain dans le cadre de la requalification des friches portuaires et industrielles de Bacalan-Bastide-Belcier (les 3 B) avec l'ambition de "relier les deux rives" et de "réconcilier" les bordelais avec leur "rivière" dont l'accès leur avait été confisqué par le Port Autonome. Le "projet des 3B" est demeuré slogan des campagnes électorales successives à Bordeaux en 1995 et 2001 ; "usé", il ne sera pas repris en 2008, mais continue à fournir des sujets de "mémoire aux étudiants" de l'Institut d'Urbanisme dans le cadre de réflexions sur la "logique de l'abandon et de la réintégration des "3 B" dans la dynamique urbaine". La réflexion intercommunale est cependant engagée¹³⁹ et récupérée par l'État dans le cadre d'un futur Etablissement Public d'Aménagement (EPA), participant du projet Euratlantique.



Pour ce projet des "3 B" de requalification de friches portuaires et industrielles, de part et d'autre de la Garonne, un projet commun partagé par les communes riveraines de Bordeaux directement concernées, telles que Bègles, rive gauche, Floirac, Cenon et Lormont, rive droite, aurait pu être envisagé. Cela aurait permis de mener et maîtriser sur la durée ce projet majeur de l'agglomération bordelaise.

De telles démarches à Bilbao, Nantes (Ile de Nantes), Lyon (Lyon-Confluence), Gênes, menées avec des Entreprises Publiques Locales maîtrisées par les élus locaux permettent de garantir le respect du dessein, celui-ci demeurant un préalable, du ressort du "politique", tout en s'inscrivant dans la logique de "flexibilité dans la durée" pourtant prônée par Francis Cuillier, directeur de l'A'urba : *"Un projet urbain d'ensemble, comptant une série d'actions intégrées, doit contenir une partie à l'encre indélébile, et une partie au crayon, pouvant être gommée, modifiée, raturée ou complétée, selon l'exigence de l'avenir. L'encre et le crayon, le fixe et le flexible, le dur et le malléable, autant de figures qui traduisent les contrastes de*

139. Cf. séminaire "Euratlantique" des 25 et 26 septembre 2008 associant élus et "société civile".

l'engagement et de la disponibilité, de la liberté"¹⁴⁰. L'engagement d'une telle démarche d'aménagement de "grands territoires sur la durée et sur plusieurs communes"¹⁴¹ avec un "dessein politique" se déclinant au fil des ans en réalisations maîtrisées sous l'égide d'une SEML ou d'une SPLA n'a pas été retenue à Bordeaux, car non conforme à la culture urbaine locale.

Ces différences presque doctrinaires concernant le passage à l'acte se retrouvent dans l'organisation de la maîtrise d'ouvrage publique, ce qui renforce les différences de positionnement des SEML dans les trois agglomérations.

Les choix opérés par la Communauté Urbaine de Bordeaux et l'Agglomération de Montpellier pour la réalisation d'une "grande salle de spectacle" sont significatifs de ces différences de conceptions. Le choix de l'implantation d'une future grande salle de spectacle considérée d'intérêt communautaire et dont la nécessité est reconnue par tous, confirme le maintien des clivages traditionnels de la CUB, entre la ville-centre et sa périphérie. Il conduit à en confier la réalisation et le financement à un investisseur privé : projet ARENA à Floirac. En l'absence de projet politique communautaire dans les domaines de la culture, des sports et des congrès, trois usages possibles pour cette salle mais dans des domaines ne relèvent pas des compétences de la CUB, la formule du PPP fut présentée comme le nouveau sésame. Le débat a porté sur le financement et sur le montage juridique. De fait, le recours à un PPP pour réaliser cette salle de spectacle permet à la CUB de demeurer dans ses champs de compétence, en finançant des travaux de voirie, parkings et tuyaux d'assainissement, et en laissant le soin au partenaire privé de préciser le programme et le projet culturel de cet équipement. Cette solution évite à la CUB d'avoir à étendre ses champs de compétences... Le PPP devient ainsi le révélateur du refus d'implication de la CUB dans un projet politique culturel. Cette implantation rive droite permettra cependant de rééquilibrer et de recentrer les activités culturelles et de rattraper, en partie, la décision d'implantation du palais des congrès à Bordeaux-Lac, décision prise au niveau communal et donc significative de la culture aménagiste locale. Ce qui fait dire à Pierre Delfaud.: *"Une opportunité a été offerte en plein centre-ville, face au centre historique de la cité, par la reconquête de la rive droite de la Garonne, autrefois dévolue à des activités industrialo- portuaires qui avaient laissé place à des friches industrielles. Le moment étant parallèlement venu de rénover l'ancien centre de congrès du quartier du lac, la question s'est posée de savoir s'il n'était pas opportun de reconstruire ce dernier dans le centre à l'image de ce qui a été fait, et réussi, dans des villes telles que Bilbao ou Saint Sébastien. Après de longs débats et malgré la pression de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux, qui envisageait même de traverser le fleuve en quittant la traditionnelle Place de la Bourse pour rejoindre le nouveau centre d'affaires et de congrès qui aurait pu être construit sur la rive droite, les autorités municipales ont finalement opté pour le statu-quo, à la demande expresse du Groupe Accor, gestionnaire des équipements hôteliers, du Casino et du Palais des Congrès du Lac. Ce dernier a donc été reconstruit sur place, dans son implantation antérieure, isolé et excentré*"¹⁴² *par rapport au cœur de la Ville*"¹⁴³.

À Montpellier, un projet de "grande salle" similaire à celui qui est envisagé sur l'agglomération de Bordeaux a été engagé avec un mode opératoire bien différent. Pour faire face à la nécessaire adaptation de ses équipements de congrès, spectacles et expositions, la Communauté d'Agglomération a décidé de l'implantation d'une nouvelle salle multi

140. CUIILIER Francis, Francis Cuillier, militant et passeur, *Traits Urbains* n° 9 d'août 2006, propos recueillis par Jean Audoin, p. 52.

141. Il n'y a pas de ZAC intercommunale sur la CUB alors que sur l'agglomération de Rennes la ZAC de la Courrouze concerne deux communes Rennes et Saint Jacques de la Lande.

142. Le caractère excentré est atténué par la desserte avec le tramway depuis 2008.

143. Delfaud P., Mutations territoriales et tourisme, l'exemple de l'Aquitaine. In *Bulletin n°41 de juin 2006 du CPAU Aquitaine*, p. 7.

fonction¹⁴⁴, avec une capacité d'accueil de 12 000 spectateurs et une surface d'exposition de 14 000 m², située sur les terrains du Parc des Expositions. Cet équipement sera complémentaire de ceux qui existent déjà et permettra de proposer des possibilités nouvelles pour des salons et congrès internationaux, ainsi que l'accueil de spectacles en tournées internationales qui ne peuvent se dérouler au Zénith¹⁴⁵. Il concernera aussi l'organisation de manifestations sportives. Cette nouvelle salle multi fonction sera financée par la SEM Enjoy, dans le cadre d'un partenariat avec :

- la Région, propriétaire du Parc des Expositions depuis 2006, qui a confié à la SEM, par concession, la construction de l'ouvrage (et son financement) ainsi que sa gestion pour 25 ans,
- la Communauté d'Agglomération et la Ville de Montpellier qui participent au coût des investissements liés aux configurations spectacles, sports et congrès.

Dans ce montage partenarial, avec l'implication des SEML de l'agglomération, bien différent de celui adopté par la Communauté Urbaine de Bordeaux pour la salle ARENA de Floirac, les collectivités locales conservent l'entière maîtrise, tant pour la Région en sa qualité de concédant que pour la Communauté d'Agglomération comme actionnaire principal de la SEM Enjoy, qui en assure la présidence.

Ces illustrations de mises en œuvre de projets dans ces trois agglomérations sont ainsi le reflet de l'influence des histoires et cultures urbaines locales, des modes de gouvernance et d'organisation des maîtrises d'ouvrages publiques. Cela s'inscrit dans la "trilogie" qui définissait la légitimité des SEML :

- le projet politique stratégique,
- la volonté politique d'en assurer la maîtrise,
- "*l'intuitu personae*", les relations personnelles, les "hommes qui font la Ville", parmi lesquels des "gens des SEML" à Rennes avec Jean François Blache¹⁴⁶ (et aujourd'hui Jean Louis Amar¹⁴⁷) et à Montpellier avec Eric Bérard¹⁴⁸, François Barbance¹⁴⁹, Marc Le Tourneur¹⁵⁰, alors que ceux-ci se situent, dans l'agglomération bordelaise, à l'Agence d'Urbanisme, à l'Office d'HLM-Aquitain et à Domofrance, au GPV des Hauts de Garonne ou au sein de la promotion privée. Le directeur de BMA, Pascal Gérasimo est considéré comme bon gestionnaire mais nullement reconnu comme urbaniste.

Pourtant, dans le domaine de l'aménagement, je suis persuadé que l'aménageur doit avoir une formation, ou à minima une sensibilité d'urbaniste. Je rejoins aussi les prises de position de Jean-Louis Subileau : "*Il est préférable que l'aménageur ait une discussion de fond avec les architectes. In fine, passé l'étape de réalisation, plus personne ne se souvient des difficultés financières...*"¹⁵¹.

Dans le système de pouvoir de la CUB c'est sur le plan local, au niveau des communes que des patrons de SEML tel André Lassansaa, directeur de la SAEMCIB à Bègles ou Jean-Paul Burlé et Etienne Picon de Mérignac Gestion Equipement exercent leurs parts

144. La réalisation est en cours : l'architecte a été retenu, les travaux s'engagent au troisième trimestre 2008 pour un achèvement prévu à l'été 2010, (la SERM assure l'assistance technique d'Enjoy pour le suivi des travaux).

145. La capacité du Zénith de Montpellier est trop réduite pour certaines tournées internationales.

146. Jean-François Blache fut directeur de la SEMAEB (années 1980), puis directeur de la SEM de construction du métro-VAL, directeur de l'Institut d'Urbanisme de Rennes.

147. Directeur de la SEM Territoires.

148. Directeur général de la SERM, fut président du Club Ville Aménagement de 2002 à 2007. Il est présenté par la revue Urbanisme comme "l'aménageur- référent" Urbanisme n° 354 de mai 2007 p. 22.

149. Directeur général d'Enjoy.

150. Directeur général de TAM.

151. Subileau Jean-Louis, *Urbanisme* n° 365, mars- avril 2009 : "*Le produit de l'aménagement, c'est du "dur" qui s'impose pour longtemps même si la ville peut changer, être habitée et vécue autrement. Si l'aménageur ne pense pas son travail dans cette perspective, il rate l'essentiel. Il est très souvent placé, à la fois par les architectes et les élus, dans un rôle purement juridico-financier. Personne ne tient à lui prêter une part créatrice. Il doit la revendiquer et s'y préparer*".