



Évaluation - Stratégie
Planification territoriale

Programmation
Études de marché

Développement Social Urbain
Économie urbaine et transports

PHILIPPE MEJEAN - URBANISTE CONSULTANT

**COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE
CHALONS EN CHAMPAGNE**

**RÉALISATION DE L'EXPÉRIMENTATION DIACT
« 20 VILLES MOYENNES TÉMOINS »**

RAPPORT FINAL

Mars 2010

SOMMAIRE

1ERE PARTIE – UNE PHASE D’IMMERSION	4
I. IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ELEMENTS D’ENJEUX POUR LA RIVE GAUCHE DE L’AGGLOMERATION DE CHALONS EN CHAMPAGNE	5
II. DES ENSEIGNEMENTS TIRES DE CONTACTS AVEC LES ACTEURS LOCAUX A LA SUGGESTION D’ORIENTATIONS DE L’EXPERIMENTATION	10
CONCLUSION PROVISOIRE	20
III. L’ORGANISATION DE LA DEMARCHE	26
2EME PARTIE – UNE PHASE DE TRAVAIL COLLECTIF	28
I. LE TEMPS D’APPAREILLAGE	30
II. LE TEMPS DU DEBAT COLLECTIF	35
TABLEAU CONSTATS ET QUESTIONNEMENTS	43
3EME PARTIE – LES PRECONISATIONS POUR POURSUIVRE L’EFFORT ENGAGE DANS LE CADRE DE L’EXPERIMENTATION ET LES CONCLUSIONS TIREES DE L’EXPERIMENTATION	45

L'agglomération de Châlons en Champagne s'est inscrite, au titre du volet renouvellement urbain sur le site de la Rive Gauche, dans la démarche d'appel à projet engagée par la DIACT.

La conviction de départ tenait en deux idées :

1. La Rive Gauche représente le site d'avenir pour l'agglomération dans la perspective d'un développement économique fort lié à la valorisation des atouts logistiques (nouvelle rocade routière, gare TGV et nœud ferroviaire, proximité des autoroutes A4 et A26 et de l'aéroport international Paris-Vatry). Il s'agit donc de développer son potentiel économique et résidentiel en s'appuyant sur les atouts de la capitale régionale champardennaise et en lui donnant une nouvelle vocation (interface entre l'agglomération, son bassin de vie et les pôles urbains majeurs).
2. La Rive Gauche représente aussi l'opportunité de réaliser un projet de développement urbain durable et de construire la ville de demain en maîtrisant l'urbanisation et en intégrant, dans les réflexions et projets, les équipements futurs indispensables et en affirmant les nouvelles centralités.

Dès lors, la visée de l'expérimentation consiste bien à conduire une démarche de concertation prospective avec l'ensemble des décideurs des projets locaux afin de concilier les intérêts particuliers de chacun avec la stratégie locale de développement visant à positionner la Rive Gauche comme territoire d'avenir pour le développement harmonieux de l'agglomération.

A cet effet la CAC, en liaison étroite avec l'AUDC et la Ville de Châlons en Champagne, a missionné des consultants pour les accompagner dans ce travail d'expérimentation. Une première phase consistait en une première immersion, s'appuyant sur des rencontres avec les acteurs et des analyses documentaires permettant, aux décideurs locaux d'arrêter des orientations pour poursuivre l'expérimentation, d'où découle une organisation adaptée pour la démarche.

Une deuxième phase de travaux collectifs s'est plutôt consacrée à esquisser les outils de travail collectif et à engager un débat avec l'ensemble des acteurs locaux

Le présent rapport rend compte de ces deux phases de travail. Il est complété par un ensemble de préconisations pour poursuivre l'effort engagé dans le cadre de l'expérimentation. Il se conclut par quelques commentaires sur la portée et les limites du travail de l'expérimentation.

Première Partie - Une phase d'immersion

I - Identification des principaux éléments d'enjeux pour la Rive Gauche de l'agglomération de Châlons en Champagne

Dans la phase liminaire de l'expérimentation DIACT, une série d'entretiens avec les acteurs locaux a été conduite dont nous attendions qu'ils permettent de déterminer comment se situe la Rive Gauche en termes d'enjeux de développement à différentes échelles de territoire.

Nous en attendions également un éclairage sur les éléments constitutifs du « projet Rive Gauche », sur la façon dont il était porté et partagé et sur les conditions générales de gouvernance.

□ **Au delà de la question de la Rive Gauche, il faut tenir compte d'éléments contextuels régionaux et d'agglomération**

Sans évoquer ici la pertinence ou non de distinguer la Rive Gauche de la Rive Droite, ce à quoi nous nous attachons plus loin, il est évident que la Rive Gauche, comme la Rive Droite est « concernée » par un ensemble de phénomènes démographiques et économiques qui impactent le processus de développement.

De ce point de vue, ce sont les éléments de « toile de fond » qui importent et ils soulignent plutôt des risques de faiblesses ou menaces face auxquels Châlons en Champagne aura à faire valoir ses atouts.

La première menace est démographique. La Région dont Châlons en Champagne est capitale, à l'image du vaste ensemble de l'est de la France, souffre d'une certaine érosion démographique. La Région ne bénéficie pas de l'attractivité démographique que connaissent le sud et les zones littorales. La stagnation démographique comporte en outre le risque d'un processus de vieillissement de la population résultant de l'effet combiné de la poursuite des mouvements naturels et de l'absence de mouvements entrants migratoires. La publication des résultats du recensement est venue confirmer cette impression. La ville de Châlons en Champagne a perdu dans les années 2000 plus de 1000 habitants. Mais cette perte globale consiste en un recul très important des jeunes et des adultes potentiellement actifs, compensé par une augmentation des enfants et des seniors. La question de la perte d'attractivité auprès de ces catégories est posée avec la perte de plus de 2000 actifs résidents.

Face à ce défi, Châlons en Champagne devrait pouvoir faire valoir les atouts de qualité de vie d'une ville moyenne, de l'intérêt dans une optique de développement durable d'être une ville des courtes distances et des attributs positifs de son paysage insuffisamment valorisés pour nourrir une attractivité résidentielle.

Si certains considèrent que les villes de la région n'atteignent pas la taille critique qui garantirait une certaine attractivité, on peut aussi avancer que la taille moyenne est aussi une source d'avantages. De ce point de vue, Châlons en Champagne dispose d'un atout

majeur, celui de rester une ville moyenne avec les avantages de qualité de vie qui y sont attachés et celui d'exercer un rôle de capitale.

La seconde menace est clairement économique. Châlons en Champagne reste marquée par le poids passé de l'emploi public, la présence de fonctionnaires et de militaires dans un espace dont les périphéries sont fortement dominées par des activités agricoles ou agroalimentaires faiblement génératrices d'emploi. En outre, le mouvement de déconcentration des activités économiques de la région parisienne qui a bénéficié aux villes du pourtour du Bassin Parisien n'a plus aujourd'hui de consistance.

Paradoxalement, il n'est pas certain que l'on puisse prendre appui sur un « effet TGV » au regard d'une assez faible cadence de desserte d'une part et d'un gain dans les liaisons somme toute assez peu radical d'autre part. Toutefois, s'il ne faut pas fonder le développement sur l'arrivée du TGV, il peut en être tiré un profit raisonné : il ne s'agit pas de faire la Part Dieu ou Euralille mais bien de requalifier le secteur de la gare avec une présence affirmée du tertiaire.

Dans cette toile de fond économique, la question de Vatry est nécessairement présente et si Vatry est bel et bien sur la Rive Gauche entendue de façon large, les projections sur son avenir ne font pas l'unanimité entre les acteurs. On peut sans doute fonder quelques espoirs sur le développement des activités logistiques liées à la plateforme aéroportuaire mais le rythme en est incertain et décourage l'idée d'en faire le vecteur principal du développement.

❑ **Rive Gauche, Rive Droite, enjeux de centralité ou enjeux de développement**

Des rencontres avec les acteurs on peut retenir des visions bien différentes de ce qui constitue la Rive Gauche avec tantôt l'accent mis sur les enjeux de requalification de l'environnement de la gare ou des quartiers d'habitat social, objet du projet de rénovation urbaine, tantôt l'accent mis sur le potentiel de développement économique et résidentiel d'une Rive Gauche entendue jusqu'au périphérique, voire un espace Rive Gauche compris jusqu'à Vatry avec des enjeux de développement déjà évoqués plus haut.

Les références à des territoires différenciés ne sont pas autre chose que des évocations de niveaux d'enjeux différents et des préoccupations assez distinctes sur les éléments de dynamiques dans l'agglomération et la temporalité de celles-ci.

Tout le monde s'accorde à considérer que la Rive Gauche souffre d'un déficit d'image, d'une présence négative du passé industriel et ferroviaire et de la présence de l'habitat social, d'une insuffisante valorisation de l'atout constitué par la présence des Maisons de Champagne.

Tous conviennent également que le passé et même le présent mettent davantage en évidence des logiques de développement qui se sont inscrites sur la Rive Droite.

Mais en fin de compte, s'il est nécessaire et judicieux de disposer d'un « Projet » pour la Rive Gauche qui soit un élément directeur pour les différentes opérations qui s'y déroulent et vont s'y développer, pour notamment en organiser les polarités et le système des mobilités, ne faut-il pas convenir que la Rive Gauche est moins un lieu de projet en soi qu'un territoire qui se conçoit dans sa relation à l'agglomération toute entière.

C'est singulièrement vrai des enjeux de centralité où les potentialités à affirmer Rive Gauche ou les opportunités à saisir sont à regarder en relation avec les éléments de mutation en Rive Droite notamment sur la question de la présence des services de l'Etat et des évolutions de l'immobilier militaire.

C'est tout aussi vrai des enjeux de développement, résidentiel ou économique, où la Rive Gauche offre des potentialités pouvant s'inscrire dans le temps long et dont la mise sur le marché ne peut être appréciée qu'en relation avec les « opérations et potentialités » de la Rive Droite.

II – Des enseignements tirés des contacts avec les acteurs locaux à la suggestion d'orientations de l'expérimentation

La conduite d'une vingtaine d'entretiens, l'exploitation des documents, la prise de connaissance du territoire suggéraient un certain nombre de réflexions et invitaient à faire une première série d'arbitrages de la part des décideurs politiques quant à l'ambition qu'ils entendaient assigner à l'expérimentation DIACT. Le processus de travail mis en place pour la suite a été fonction de ces arbitrages.

Nous partions des trois points suivants :

- il n'existe pas aujourd'hui un « Projet Rive Gauche » qui fasse référence et puisse constituer un guide pour l'action collective ;
- pour autant le développement de le Rive Gauche constitue un enjeu fort pour l'ensemble de l'agglomération ;
- l'expérimentation DIACT peut, ce faisant, s'imaginer selon plusieurs scénarios qui sont fonction du rôle que l'on souhaite lui voir jouer.

❑ **« Rive Gauche » : un projet qui ne fait pas référence et qui pose question**

✓ **Non pas un « Projet » ... mais des projets**

▪ **Un important travail initial mené sous les auspices de la CAC ...**

Le Projet d'agglomération de 2002 (qui a donné lieu à la signature du contrat d'agglomération avec le conseil régional et l'Etat) avait fait de la question de l'accessibilité et de la structuration de la Rive Gauche un de ses axes forts et avait acté le principe d'une étude de projet urbain.

Le marché de définition, lancé par la CAC en 2003 et remporté par l'équipe Saunier-Casanelles, a ainsi débouché en mai 2004 sur un « Projet urbain Rive Gauche » et, en novembre 2005, sur un document dit « Plan de référence » ; ceci sous l'impulsion d'un comité de pilotage qui réunissait, outre les élus, un certain nombre d'experts qui représentaient les différents partenaires de la CAC (conseil régional, conseil général, DDE ...). Cette étape a constitué une modalité de travail originale et « payante » : le Projet d'agglomération est en effet considéré comme de qualité.

▪ **... puis un « éclatement » entre plusieurs projets**

Outre le Plan de référence, qui devait faire l'objet d'un travail d'actualisation, le marché de définition prévoyait quatre études qui devaient décliner opérationnellement les orientations générales. Trois ont été menées à bien : dossier PRU sur Orléans – Saint Michel, dossier Gare et dossier Extensions de Fagnières ; la quatrième, qui devait traiter des entrées d'agglomération, n'a pas encore été réalisée mais le cahier des charges de la mission existe.

Cette déclinaison, si elle a permis de déboucher sur des projets qui aujourd'hui sont en phase de mise en œuvre (opération ANRU sur Orléans – La Bidée) ou en préparation (ZAC de Fagnières, opération Gare), a aussi fait éclater la cohérence de la démarche d'ensemble. La maîtrise d'ouvrage de ces missions a été ventilée entre la ville et la CAC selon des principes qui ont sans doute été débattus mais qui ne paraissent pas rétrospectivement évidents. Ainsi le PRU dont la territorialité et le niveau d'enjeu est plutôt sur la ville est porté par la CAC, tandis que le dossier gare, qui revêt des enjeux d'agglomération, reste porté par la ville.

Dans le même temps le périmètre initial du projet Rive Gauche s'est trouvé réduit, de fait, aux deux seuls fragments en Rive Gauche des territoires de Châlons et de Fagnières (secondairement de Saint Gibrien), alors que le Plan de référence prenait aussi en compte, avec une réelle pertinence, ceux d'autres communes de la Rive Gauche (Compertrix et Coolus notamment).

▪ **Une situation ainsi créée qui n'est pas satisfaisante**

Il n'existe pas aujourd'hui **un véritable document de synthèse** qui récapitule l'ensemble des études conduites et qui puisse faire référence : on dispose d'une succession de rendus de l'équipe Saunier-Casanelles, souvent répétitifs mais aussi « mouvants », qui dégagent l'impression d'une certaine confusion dans la définition des politiques à mettre en œuvre ; le dernier document en date, « Projet urbain de la Rive Gauche, secteur ZAD, dossier de synthèse de l'étude », qui date de mai 2008, ne constitue pas la synthèse que l'on attendait

Il n'y pas eu d'actualisation du « Plan de référence » de novembre 2005, qui est devenu potentiellement obsolète.

La situation ainsi créée pose problème si l'on considère qu'il y a lieu de disposer sur la Rive Gauche d'un véritable document directeur qui fasse référence tout à la fois pour les décideurs politiques, les services des différentes collectivités locales et leurs partenaires :

- Le Projet Rive Gauche, faute de document de synthèse actualisé, n'a pas fait l'objet d'une **validation politique** par le conseil communautaire (ou, tout au moins, d'une **revalidation** tenant compte du large renouvellement du conseil à la suite des dernières élections municipales) ; certes le bureau et le conseil ont régulièrement à décider de telle ou telle action qui intéresse la Rive Gauche (par exemple la création récente de la ZAC de Fagnières), mais il n'y a semble t'il plus de place pour une approche globale qui donne sens et cohérence à des opérations devenues sectorielles.
- Le **comité de pilotage** qui aurait pu garantir la cohérence d'ensemble et procéder aux nécessaires actualisations a cessé de se réunir.

- pas plus qu'il n'existe de document validé politiquement, il n'y a eu de **document de communication** sur l'ensemble du projet, pourtant indispensable pour assurer sa notoriété et valoriser la démarche.

Dans ces conditions on comprend le sentiment exprimé par bon nombre de nos interlocuteurs : qu'il n'y a pas de véritable projet d'ensemble pour le territoire de la Rive Gauche, ou en tout cas pas à leur connaissance, et qu'il leur fait défaut pour orienter leurs propres interventions ou pour articuler leurs interventions qu'ils conçoivent dans le champ limitatif d'un dossier (ANRU par exemple) avec d'autres enjeux.

✓ **Les raisons d'une telle situation**

Elles nous semblent de plusieurs ordres :

- **le « mécanisme du marché de définition »**, intéressant dans son principe mais dont nous avons indiqué plus haut qu'il avait donné lieu à une série d'études spécifiques, sans que les liens entre les secteurs géographiques concernés n'aient été précisément travaillés
- **une ambiguïté sur le statut que l'on a souhaité donner aux propositions contenues dans les rapports d'étude des architectes** : s'agissait-il de simples préconisations sans vocation à se transformer en prescriptions ? Jusqu'à quel point les décideurs étaient-ils disposés à contraindre leur choix d'aménagement au cadre ainsi posé ? Dans quelle mesure la reprise d'un certain nombre d'éléments de projet par les PLU est-elle suffisante ?
- **des imprécisions qui n'ont pas été levées sur les échelles de temps des projets** : les dossiers PRU et Gare relevaient du court terme, mais qu'en est-il des extensions de Fagnières et du traitement des entrées de ville, et plus généralement quel était l'horizon temporel du « Plan de référence » : dix ans ? vingt ans ? Et dès lors, comment garantir sa « tenue » dans le temps ?

- **des débats de fond qui n'ont sans doute pas été menés à bien sur les bonnes complémentarités entre le Projet Rive Gauche et la poursuite du développement de la Rive Droite** ; en matière d'habitat notamment : par exemple en faisant une offre significative de logements individuels, notamment en accession, à Fagnières, ne va-t-on pas contribuer au départ d'un certain nombre de ménages des classes moyennes de Châlons, et ce alors même que cette commune est confrontée à un processus de paupérisation de certains de ses quartiers, et soumise à la demande de nouveaux arrivants modestes ?

Mais aussi s'agissant de la vocation de certains secteurs clés sur lesquels il n'y a pas encore de consensus (on pense notamment au devenir du site de Cristal Union).

Avec le recul on a le sentiment que l'important travail d'étude, conduit par l'équipe Saunier-Casanelles sous l'impulsion de la CAC, n'a pas encore trouvé de débouché à hauteur des ambitions initiales de l'entreprise. Les « images » produites par les architectes, qui sont d'ailleurs de qualité, finissent par former une sorte de catalogue d'intentions, qui se révèle insuffisant pour organiser l'action publique en matière d'aménagement et d'urbanisme.

- ❑ **Organiser le développement de la Rive Gauche : un enjeu qui reste de taille pour l'agglomération**
- ✓ **Rives gauche et droite : des enjeux fortement liés**
 - **Un risque important de concurrence entre les territoires**
 Quand on met en ligne les différents projets aujourd'hui lancés, ou en cours de lancement, sur les deux seules communes de Châlons et de Fagnières, on peut s'interroger sur leur viabilité respective et donc sur les risques de concurrence.
 C'est particulièrement le cas pour les opérations d'habitat, pour ne citer que les plus importantes :

- côté Rive Gauche : ZAC du Triangle (120 logements), ZAC Talon (150 logements), Champs aux Ecus (210 logements), ZAC de la gare (300 logements) ;
- côté Rive Droite : poursuite de la ZAC du Mont-Héry (210 logements), ZAC Forgeot- Chanzy (400 logements)..

C'est aussi vrai pour les zones d'activités : celles de la Rive Droite (notamment le Parc industriel de St Martin sur le Pré et Récy, et le Parc technologique et tertiaire du Mont-Bernard) ont encore un potentiel de remplissage pour cinq à six ans, tandis que l'on lance les hectares d'activités commerciales et artisanales de la ZAC de Fagnières.

Se pose aussi la question de la hiérarchisation des grosses opérations d'investissement pour les années à venir : quelle est la capacité résiduelle de financement des collectivités locales au-delà des priorités majeures que sont le Parc des expositions et la poursuite du périphérique ?

Ces questions sont également celles que soulève le chantier de la ville durable : quels peuvent être les apports du Grenelle local de l'environnement en terme de prise de conscience et de meilleure régulation de ces concurrences entre territoires?

▪ **Des opportunités Rive Gauche qui sont des moteurs pour l'ensemble du territoire**

On pense notamment à trois d'entre elles : le site de Cristal Union, le secteur du triage SNCF et, dans une moindre mesure, le secteur des Maisons de Champagne (sur lequel les pouvoirs publics n'ont pas la main).

En tout état de cause un certain flou accompagne l'avancement de ces projets (quel lien par exemple entre le dossier gare et celui du secteur du triage, sachant que le premier est sur le territoire de Châlons et le deuxième sur celui de Fagnières ?) là où on aurait tout intérêt à arrêter des positions claires, quitte à renoncer, ou à différer, certaines ambitions.

Ce flou est réel sur la ZAC de la Gare, éminemment stratégique, dont les partenaires ne connaissent de façon partagée ni le calendrier ni les éléments de programme. Il y a une critique unanime de la situation de la gare (pauvreté de l'environnement, absence d'intermodalité organisée), mais guère de visions convergentes sur les éléments programmatiques, notamment sur le contenu et la localisation d'une polarité tertiaire.

✓ **Le manque de documents qui fassent collectivement référence à l'échelle de l'agglomération**

▪ **S'agissant des options de développement de l'agglomération à l'intérieur de son périmètre**

- Le **projet d'agglomération** de 2002 a constitué une importante avancée dans l'énoncé d'un dessein partagé par les élus de l'agglomération et leurs partenaires : qu'en est-il aujourd'hui?

Il existe un document « Projet de territoire 2008-2010 », arrêté par le conseil communautaire en décembre 2007 : en une vingtaine de pages, on y trouve le bilan de la mise en œuvre du contrat d'agglomération 2003-2007 et l'énoncé d'un certain nombre d'objectifs déclinés en six thématiques. Ce document, sans doute réalisé à la demande du conseil régional dans le cadre de sa nouvelle politique contractuelle (suite à la disparition des contrats d'agglomération de la loi Voynet), fait-il véritablement référence, au-delà des relations partenariales entre la CAC et le conseil régional ?

Il faut tenir compte du fait que la négociation contractuelle entre l'agglomération et le conseil régional ne se fait plus dans un cadre unique et qu'elle donne dorénavant lieu à des conventions thématiques qui, même si elles sont précédées d'un accord cadre, « découpent » l'action publique sur le territoire en autant de chapitres (aménagement, développement économique, solidarité, énergie - climat ...) : ce qui ne facilite guère la vérification des cohérences et l'expression publique d'un projet d'ensemble.

- Le **PLH**, aux yeux des bailleurs sociaux qui sont parmi les premiers concernés, ne semble pas suffisamment constituer la véritable référence attendue ; ils déplorent (mais leur point de vue ne vaut pas nécessairement vérité) ne pas avoir été véritablement associés à son élaboration et que celle-ci s'est faite dans une certaine urgence pour négocier à temps la nouvelle délégation des aides à la pierre.

On peut aussi s'interroger sur le caractère réaliste des objectifs de production annuelle de 350 logements (puis de 400 logements), très éloignés de la production actuelle; et l'on sait que les objectifs de la première convention triennale de délégation des aides à la pierre n'ont pu être tenus.

- Le **Schéma de Déplacements Urbains (SDU)**, qui a fait l'objet d'importants travaux d'étude (diagnostic puis élaboration de scénarios) entre 2004 et 2006, n'a finalement pas été approuvé pour des raisons qui ne nous ont pas été expliquées

- **S'agissant de la place de l'agglomération dans le pays de Châlons en Champagne**

Il y a un enjeu important à expliciter la place de la ville capitale à l'échelle des 92 communes réunies au sein du Syndicat mixte du SCOT de la Région de Châlons en Champagne.

Le travail est en cours dans le cadre de l'élaboration du SCOT, tandis que le Pays, correspondant au même périmètre, vient d'être créé, mais ne paraît pas faire l'unanimité chez ceux qui redoutent la mise en place d'un nouvel échelon de gouvernance.

✓ **Des points d'interrogation majeurs qui obèrent l'avenir**

Ces points d'interrogation sont connus des élus et on les rappelle.

- **S'agissant des projets du ministère de la Défense**

Les inconnues sont nombreuses et intéressent plusieurs échelles, qui sont liées :

- celle de l'aménagement du territoire : la nouvelle organisation de la base de Défense inclura Châlons, Mourmelon et Suippes, mais on ne sait où se trouvera l' « élément central » selon la MRAI ; les préparatoires du SCOT et de la charte de pays ont pour l'heure institué une spécificité « Armée » sur le secteur nord ;
- celle de l'aménagement urbain, avec l'interrogation concernant l'ampleur et le rythme de libération de l'immobilier et du foncier militaires à Châlons (question particulièrement sensible sur la ZAC Forgeot-Chanzy).

- **S'agissant de la recomposition en cours des services de l'Etat**

Va-t-on vers une réorganisation foncière et immobilière autour des grandes polarités existantes (Préfecture, centre administratif, DRTEFP ...) en éliminant les « bourgeonnements » ? ou peut-on imaginer une polarité nouvelle, sur la gare par exemple, comme cela avait été évoqué avec l'ancien DDE ? Le préfet a demandé au TPG de conduire une réflexion sur le sujet et un groupe de travail interministériel est actuellement réuni sous son autorité.

- **S'agissant de la plate forme de Vatry**, dossier plein d'inconnues et apprécié par nos interlocuteurs de façon contrastée, entre ceux qui y croient et notent un développement régulier de l'activité, et ceux qui restent très sceptiques

Nous sommes ici sur des dossiers sur lesquels les élus locaux n'ont que très faiblement prise. Les décisions de ce type se prennent ailleurs, obéissent à des logiques propres, mais restent sensibles à la mobilisation des élus locaux et des forces vives du territoire. Dans ces cas de figure, les collectivités ont tout intérêt à arrêter une stratégie offensive et à se mettre en situation de faire des offres : on pense notamment aux propositions qui pourraient être faites à nouveau pour accueillir des services de l'Etat au sein de la ZAC de la gare.

En conclusion provisoire

Risques de concurrence entre les nombreuses opérations d'aménagement initiées ici et là, manque de consensus (ou seulement d'élaboration partagée) sur un certain nombre de projets forts, insuffisance de documents directeurs qui fassent collectivement référence, nombreux points d'interrogation sur le devenir des emplois et implantations publiques : dans un contexte de crise économique, de concurrence territoriale entre les agglomérations proches de Reims et de Châlons, et tandis que des menaces se font jour concernant le découpage des régions et donc le devenir de la capitale politique et administrative de Champagne - Ardennes, il y a là, pour l'agglomération, un certain nombre de **zones de faiblesse**.

C'est dans ce contexte qu'il faut, nous semble t'il, reconsidérer le dossier Rive Gauche. La question n'est pas seulement celle du rééquilibrage entre les deux rives, qui limite le raisonnement.

Elle est plus fondamentalement celle-ci :

- Comment, pour conforter son rôle d'agglomération capitale, Cités en Champagne a besoin du potentiel notoire qui se situe sur la Rive Gauche ?
- Comment des éléments nouveaux de centralité, à l'échelle du pays, peuvent-ils y être captés au bénéfice de l'ensemble de l'agglomération « centre » ?
- Comment pour ce faire, faut-il, à l'intérieur du périmètre de cette dernière, se prémunir des concurrences internes et s'employer à construire les nécessaires complémentarités ?

Il y a pour cela **des atouts qui ne sont pas négligeables** :

- Un consensus des acteurs sur le potentiel de la Rive Gauche et la conviction que se joue là une bonne partie de l'avenir de l'agglomération (tandis que le nord est borné par la RN 44) ainsi que sur la nécessité d'opérer en préalable un redressement d'image, effaçant les stigmates du passé industriel et social.

- Un bon « matelas » d'études et de démarches de projet qui demandent à être remobilisées et mises en cohérence.
- Un périmètre qui est de taille et de configuration pertinentes, récemment dessiné par le périphérique.

L'expérimentation DIACT peut y contribuer, mais elle le fera de manière différente selon les options que les élus prendront à son sujet.

❑ **Quelles implications pour l'expérimentation DIACT ?**

Selon ce que les élus attendaient de cette démarche, et particulièrement de leur volonté d'ouvrir, ou de rouvrir, localement un certain nombre de débats, dont certains pouvaient se révéler difficiles, on pouvait hésiter entre trois scénarios.

✓ **Scénario 1 : L'actualisation et la mise au propre du Projet Rive Gauche**

Point de départ

Les enjeux pointés ci-dessus sont considérés comme trop complexes, ou ne relevant pas de la démarche DIACT pour les mois à venir.

Il est donc suggéré de se limiter au seul périmètre de la Rive Gauche, et de s'en tenir à la démarche de projet initiée par le marché de définition.

Objectif

Disposer d'un document de synthèse sur la Rive Gauche qui actualise les planches de Saunier-Casanelles.

Le présenter pour information au conseil communautaire.

En faire un document de communication en direction des partenaires, qui participera à l'amélioration de l'image de marque de la Rive Gauche.

Nature et modalités du travail à conduire

- travail pour l'essentiel entre techniciens de la CAC, des communes de Châlons et de Fagnières, et du bureau d'études
- un dispositif de pilotage complexe ne s'impose pas.

✓ **Scénario 2 : La production d'un document de référence pour le développement de la Rive Gauche**

Point de départ

Conscients que les études actuellement disponibles ne font pas référence, les élus souhaitent disposer d'un document, qui entérine une vision partagée du devenir de la Rive Gauche, assorti de préconisations (pilotage, ingénierie) pour assurer une mise en œuvre volontariste et bien organisée dans le temps.

Objectifs

Au-delà de l'actualisation, il faut :

- avancer collectivement sur un certain nombre de dossiers qui font débat (site de Cristal Union, triage et gare ...), et plus largement traiter la question du nombre et du contenu des différentes polarités que l'on souhaite organiser sur la Rive Gauche ;
- ouvrir des discussions avec les Maisons de Champagne ;
- mettre en place des dispositifs de travail commun avec les services de l'Etat (préfecture et défense nationale), la SNCF, RFF ... ;
- expliciter et tenter de dépasser les concurrences les plus problématiques entre les différents projets (habitat, activités) qui, sur les deux rives, partent sur des calendriers identiques et des programmes insuffisamment coordonnés ;
- améliorer le projet Rive Gauche sur le chapitre déplacement, transports et entrées de ville (en liant ce travail avec celui de la dernière étude confiée à Saunier-Casanelles) ;
- assortir les différentes opérations d'un calendrier prévisionnel.

Nature et modalités de travail

- un comité de pilotage politique s'impose, ainsi que la mise place d'une sorte de conseil des partenaires ;
- deux modalités de travail devraient être combinées :
 - ✓ par secteurs à enjeu : Cristal Union, Gare, ZAC de Fagnières, secteur des Crayères (...)
 - ✓ par thématique : habitat et développement économique.

✓ **Scénario 3 : Remettre en chantier un projet de développement concerté de la Rive Gauche**

Point de départ

Il est celui de la conclusion du point 2 : la question de la Rive Gauche n'est pas celle du simple rééquilibrage, mais bien celle du rôle qu'elle a à jouer dans le développement de l'agglomération et dans son positionnement comme capitale.

Le registre de préoccupation n'est plus celui du dessin d'urbanisme, mais celui de la stratégie de développement territorial, avec une déclinaison à différentes échelles de temps et d'espace.

Objectif

Travailler par référence à deux chantiers structurants :

- celui du projet d'agglomération de Cités en Champagne, qu'il s'agirait de relancer, en s'adossant sur le projet de 2002 pour l'ajuster, le compléter, voire le reconsidérer sur certains aspects ;
- celui du projet de pays et de SCOT, en cours, mais qu'il s'agirait de corrélérer de façon étroite avec le précédent

Modalités de travail

Les modalités de travail sont proches de celles évoquées pour le scénario 2 mais intégrant une échelle territoriale plus large et d'autres problématiques que celle des dossiers thématiques.

En synthèse :

- **Le scénario 1** était évidemment le plus aisé à mettre en œuvre, mais la valeur ajoutée de l'expérimentation aurait été tenue.

- **Le scénario 2** était proche de la « feuille de route » de l'expérimentation ; il est intéressant, mais il impliquait la recherche d'accords politiques (entre la CAC et les communes), et donc une **adhésion claire des élus à son principe**.
- **Le scénario 3** était ambitieux, et sans doute le plus pertinent ; il dépassait l'ambition initialement assignée à l'expérimentation ainsi que son calendrier. Il pouvait cependant se combiner avec le précédent : l'expérimentation permettant d'engager ce scénario, de commencer à le travailler, tout en maintenant l'objectif de produire le document de référence « Projet Rive Gauche » prévu dans le scénario 2 ; ce document tirant sa vraie pertinence des débats ouverts plus largement par la démarche de travail initiée au titre du scénario 3.

III – L'organisation de la démarche

Sur la base des éléments exposés dans les pages qui précèdent, les responsables politiques de la ville et de l'agglomération ont souhaité que la démarche DIACT se situe entre ce qui était exposé comme le scénario 2 et ce qui se concevait comme le scénario 3. Il en a donc été tiré un ensemble de conclusions quant à l'organisation du travail.

- Concrétiser la décision d'engager un processus de travail qui, tout en permettant d'avancer sur le devenir de la Rive Gauche, ouvre un chantier plus large de réflexion sur le projet stratégique de l'agglomération.

- Identifier donc :
 - ce qui peut se faire dans le calendrier de l'expérimentation ;
 - et qui peut aussi, dans le même mouvement, faire levier pour la suite (pour alimenter un nouveau projet d'agglomération au-delà de 2010).

- Organiser le pilotage de la démarche et la mobilisation des partenaires

Un comité de pilotage a été réuni en juillet 2009 pour partager les éléments rassemblés lors de la phase d'immersion et convenir des conditions de poursuite de l'expérimentation.

***Deuxième Partie - Une phase de travail
collectif***

La phase de travail collectif poursuivait des objectifs à la fois en termes de contenu et en termes de méthode, ou de problématique de gouvernance.

Sur le plan du contenu, il s'agissait d'entamer un travail qui se comprend selon une double déclinaison :

- Spatiale : Rive Gauche / Agglomération
- Temporelle : court terme / moyen long terme

Il s'agissait dans cette double déclinaison de mobiliser des éléments stratégiques et programmatiques permettant de réévaluer le projet Rive Gauche dans une approche d'agglomération dans les différents champs thématiques concernés.

Sur le plan de la méthode et des problématiques de gouvernance, il s'agissait de contribuer à la mobilisation ou déjà à la (re)sensibilisation des acteurs au projet Rive Gauche dans une dynamique d'agglomération et, dans cette perspective également, de jeter les bases d'un « appareillage » permettant de fonctionner avec un tableau de bord et d'entreprendre un processus de partage de connaissance et de confrontation des orientations stratégiques.

Les objectifs de cette phase de travail n'ont été que partiellement atteints et l'on y reviendra dans la conclusion de ce rapport.

On relatara ici les avancées de l'expérimentation en relevant les enseignements tirés des deux temps de travail collectif qui y ont contribué : un temps d'appareillage visant à rassembler des éléments pouvant être constitutifs d'un futur tableau de bord et un temps de débat collectif dans le cadre d'ateliers de travail entre acteurs.

I – Le temps de l'appareillage

Cette phase du travail collectif a été circonscrite aux services de la ville et de la CAC et à l'AUDC. Il s'agissait de mettre en commun des éléments de connaissance sur les différents « projets » à l'échelle du cœur de l'agglomération.

Cette démarche poursuivait plusieurs finalités :

- en premier lieu faire un inventaire précis et localisé de ce qui fait projet, de sa substance et de son degré d'avancement ;
- en deuxième lieu identifier les éléments de complémentarité et/ou de concurrence que l'on pouvait pressentir ;
- en troisième lieu préparer une confrontation avec d'autres acteurs que la collectivité pour compléter une vision des tendances à l'œuvre sur le territoire et comprendre les dynamiques d'acteurs qui y opéraient ;
- enfin jeter les bases d'un outil de type tableau de bord permettant un suivi actualisé des projets.

Ce temps de travail a consisté à élaborer une fiche de « projet » renseignée sur différents points :

- l'intitulé du projet,
- description sommaire du projet,
- objectif du projet,
- éléments de programme,
- données sur la ou les maîtrises d'ouvrage,
- partenariats identifiés,
- calendrier de réalisation et état d'avancement,
- points de blocage, risque de concurrence avec d'autres opérations,
- complémentarités et liens avec des politiques contractualisées ou avec d'autres démarches.

Si les bases de travail ont fait l'objet d'une véritable élaboration collective, en revanche l'échange et les confrontations qui pouvaient en résulter se sont révélés moins fructueux qu'attendus pour plusieurs raisons :

- le travail d'identification des projets une fois réalisé en commun, celui de confection des fiches s'est révélé très exigeant et plus long que cela n'avait été supposé. Il était difficile de mobiliser davantage des services déjà fortement investis dans différents travaux sur une démarche dont l'agenda n'avait pas été anticipé. La production des fiches s'est faite dans des calendriers variables dans la période de estivale qui n'a pas permis de mettre en place les temps de confrontation qui auraient permis d'aller plus avant ;
- les outils « pratiques » de visualisation graphique des projets faisaient défaut. La CAC dispose certes d'une compétence SIG mais dont la finalité n'était pas adaptée à l'exercice recherché. Les outils disponibles ont toutefois permis une première mise en évidence des territoires et lieux de projet ;
- plus fondamentalement, l'exercice a révélé des approches et des acceptions légèrement différentes autour de la notion de « projet » ou d'opération. A partir de quand peut-on parler de projet ? Dès lors qu'une intention se manifeste ou à partir de la mise en place d'une démarche d'étude, voire de l'esquisse d'un programme. De plus, comment appréhender un processus de projet ? Répond-il à une démarche planifiée relevant d'une approche des besoins ou d'un potentiel disponible ou bien procède-t'il de la rencontre entre des tendances générales de marché et la manifestation d'acteurs ou d'opportunités ?

Le travail entrepris gagnerait à être poursuivi, ne serait-ce que parce que l'investissement initial a été réalisé et qu'il faudrait maintenant plutôt réfléchir à des outils de partage et de visualisation pour que les bases d'un tableau de bord existent.

D'ores et déjà la démarche initiée mettait en évidence plusieurs enseignements :

- le territoire et l'agglomération sont marquées par une multitude de « projets » : une quarantaine même si leur ampleur n'est pas comparable ;

- les projets sont répartis sur l'ensemble du territoire et la Rive Gauche est fortement impactée par l'existence de ces projets aussi bien sur des finalités économiques que résidentielles ;
- l'agrégation des projets n'est pas toujours possible dans la mesure où les éléments programmatiques ne sont pas fixés avec partout la même précision. Mais, il est clair que le potentiel de projets renvoie à un besoin de hiérarchisation et d'organisation temporelle de leur mise en œuvre.

II – Le temps du débat collectif

□ La conception des ateliers de travail et leurs modalités d'organisations

Le débat collectif s'est appuyé sur un travail en atelier construit en deux séquences de caractère thématique. En fait, les thématiques choisies avaient été assez larges pour ne pas trop « sectoriser » la réflexion.

1. Objectifs

▪ On partait des constats de la phase d'immersion de l'expérimentation :

- ✓ un « Projet Rive Gauche » intéressant, mais qui n'a pas été actualisé et qui ne fait pas référence ;
- ✓ des réflexions abouties (le PLH d'agglomération) et en cours (SCOT, Pays ...) qui invitent à replacer la question du développement de la Rive Gauche dans des échelles plus larges ;
- ✓ de nombreuses démarches d'études en cours ou envisagées (schéma de patrimoine ferroviaire de RFF, secteur du triage, positionnement économique de l'agglomération, étude Saunier-Casanelles sur les entrées de ville, candidature UNESCO sur les Paysages de Champagne...);
- ✓ un grand nombre de projets de nouveaux secteurs d'habitat et de zones d'activités, à l'échelle de l'agglomération, qui risquent d'entrer en concurrence si on n'en vérifie pas les complémentarités et si on n'en organise pas la réalisation dans le temps ;
- ✓ de nouvelles exigences autour de l'enjeu du développement durable, dont le Grenelle local s'est fait l'écho ;

- ✓ des inconnues sur les stratégies patrimoniales de l'Etat (services déconcentrés, armée) mais aussi des Maisons de Champagne ;
- ✓ etc ...

▪ **Les objectifs du travail en atelier sont donc de :**

- ✓ aider à recalibrer et à préciser le « Projet Rive Gauche » ;
- ✓ le faire partager par les différents partenaires qui en seront des acteurs directs ou indirects ;
- ✓ lui donner une visibilité qui est indispensable pour les différents investisseurs et opérateurs ;
- ✓ dépasser les visions sectorielles et l'approche juxtaposée des projets en cours ;
- ✓ initier des réflexions plus larges venant nourrir le futur projet d'agglomération.

2. Modalités de travail

▪ **Des entrées thématiques mais liées**

Deux ateliers ont été programmés, à un mois d'intervalle :

- ✓ le premier autour des questions d'habitat, d'extension urbaine et de foncier ;
- ✓ le second autour des questions de développement économique et du devenir du secteur de la gare.

Si, pour des raisons d'organisation, ces entrées sont thématiques, on avait le souci de les lier en permanence.

Par ailleurs deux enjeux étaient présents et travaillés de façon transversale :

- ✓ les déplacements et les circulations ;
- ✓ les contraintes du PPRI en cours de finalisation.

- **Un même public de participants**

L'idée était de « fidéliser » le même public pour les deux ateliers, quand bien même certains des partenaires sollicités auraient pu avoir tendance à privilégier leurs entrées thématiques.

- **Des contributions actives de la part des participants**

Le déroulement des ateliers répondait au principe d'organisation suivant :

- ✓ un temps de livraison de données de cadrage des sujets, sur la base des travaux de la phase 1 (fiches, croisement avec les PLU ...), des études en cours (SCOT ...) et des synthèses disponibles (par exemple tournée des maires en matière d'habitat) ;
- ✓ un temps de contributions par les acteurs essentiels des champs concernés (organismes HLM, CCI, SNCF, RFF, etc ...) ;
- ✓ un temps de synthèse : conclusions quant au « projet Rive Gauche », scénarios éventuellement alternatifs, implications pour le futur projet d'agglomération.

3. Les questions travaillées en ateliers

- **Pour l'atelier « habitat, extensions urbaines et foncier » :**

- ✓ la consolidation des différentes opérations ou projets de créations de logements à l'échelle de l'agglomération fait apparaître un excédent problématique par rapport aux capacités du marché, et aux cadrages du PLH et, davantage encore, du SCOT :
 - Comment affiner une programmation Rive Gauche qui en tienne compte, et quelles implications pour les autres secteurs de l'agglomération ?
 - Comment vérifier les cohérences entre la production neuve et le « recyclage » de l'offre dans du le cadre du renouvellement urbain (opération ANRU mais aussi projets de réhabilitation dans les ZUS de la Rive Droite?)
 - Comment combiner les stratégies patrimoniales des bailleurs sociaux et celles de la promotion privée ?

- ✓ Promouvoir de nouveaux secteurs, c'est aussi organiser de nouvelles polarités, produire des éléments de centralité et accueillir de nouveaux équipements : ces dimensions sont elles aujourd'hui bien prises en compte ?

- ✓ Produire du logement c'est aussi fabriquer du paysage urbain, de la vie sociale et des ambiances : les produits aujourd'hui livrés ou prévus sur la Rive Gauche, et qui privilégient l'habitat individuel, sont-ils conformes à l'objectif de rééquilibrage d'un secteur péricentral qui a vocation à constituer une centralité secondaire, et cohérents avec les préconisations d'un développement durable, économe de l'espace ?

- ✓ Quelle est l'offre d'habitat que le projet (tel qu'il se précise par rapport aux intentions initiales) se propose de mettre progressivement en place :
 - quelles formes urbaines : habitat collectif/ individuel, pavillonnaire isolé/ groupé .. ?

- quelle place au logement aidé (en sus de l'opération ANRU) ?
 - quel statut d'occupation : accession/locatif ?
- ✓ Quelle est l'offre urbaine qui, progressivement, devrait se constituer :
- quels services à la population, prévus ou à imaginer : offre commerciale, équipements collectifs ... ?
 - quel traitement des espaces publics : coulée verte, places ... ?
 - quels aménagements des accès et des dessertes, et quels modes de déplacement : doux (piétons, vélos), transports collectifs (situation actuelle des lignes et évolutions souhaitables), voitures ?
 - quels sont les « secteurs du territoire » déjà impactés par le Projet Rive Gauche et quels sont ceux qui ne le sont pas ? Comment dégager une vision d'ensemble ? Quelle actualisation donner aux intentions ? Introduire dans cette analyse la question de l'Avenue de Paris.
- ✓ D'importants secteurs, Rive Gauche, sont « zadés » : comment les intégrer dans une stratégie moyen – long terme, pensée à l'échelle de l'agglomération ?

▪ **Pour l'atelier « développement économique et gare »**

Éléments de cadrage sur le développement économique de l'agglomération :

Peut-on dégager les grandes lignes du développement économique de l'agglomération : les grandes tendances du marché, les facteurs de localisation ? Quels sont les éléments de prospective à prendre en compte ?

La place de la Rive Gauche dans le développement économique de l'agglomération :

Comme pour l'habitat de nombreuses nouvelles zones d'activité sont prévues à l'échelle de l'agglomération, tandis que certains secteurs n'ont pas fini d'être commercialisés et d'autres offrent des friches potentiellement mobilisables : dans quelle mesure ces différentes zones sont-elles complémentaires et comment vont prendre place dans l'offre globale la ZAC commerciale et artisanale de Fagnières, le parc agro-industriel Rive Gauche et la zone de triage ferroviaire ?

Faut-il imaginer d'accueillir sur la Rive Gauche des activités spécifiques et affirmer ainsi une sorte de spécialisation des différentes polarités économiques à l'échelle de l'agglomération ?

La Gare :

Le secteur de la gare est considéré comme stratégique à juste titre : projet de ZAC, ménageant une nouvelle offre tertiaire, valorisation du secteur du triage, désenclavement, projet de liaison avec le futur tronçon du périphérique ... ; comment avancer dans la définition d'un programme (ce qui suppose notamment de disposer d'une vision prospective des besoins en immobilier de bureaux) et comment concilier les attentes de la collectivité locale avec celles de RFF et de la SNCF ?

Le secteur des Maisons de Champagne : un élément de la dynamique économique :

Le secteur des Maisons de Champagne est riche d'un potentiel mal appréhendé, tandis qu'une des maisons est en vente, qu'il y a un projet de réimplantation de vignobles et que l'on prépare une candidature auprès de l'UNESCO : comment construire une vision partagée du devenir de ce secteur et ouvrir la discussion avec les propriétaires ? Le secteur offre-t-il des perspectives du seul point de vue patrimonial ou peut-il jouer un rôle dans le développement économique (fonction touristique, accueil de fonctions à identifier) ?

La Rive Gauche et la Gare dans les enjeux de mobilité :

Les éléments de contrainte liés à la desserte de la Rive Gauche et les problématiques d'évolution (T.C., liaisons douces, schéma de circulation).

□ Les enseignements du travail en ateliers

Les ateliers ont pleinement joué leur rôle de contribuer au débat collectif. Le nombre de participants, leur assiduité et la qualité des interventions en attestent clairement et cela malgré la crainte que certains avaient pu avoir. Il importe à ce stade de dégager des enseignements aussi bien sûr les dimensions formelles des échanges que sur les éléments de contenus que l'on ressort.

□ S'agissant des aspects formels, on peut relever plusieurs points positifs :

- En premier lieu le bénéfice d'une mise à niveau et du partage d'information que ce soit au niveau du projet Rive Gauche ou des problématiques d'ensemble d'agglomération.
- En deuxième lieu, le souci d'apporter un éclairage original par la participation d'acteurs du privé (promotion immobilière, notaires...) peut rétrospectivement être regardé comme une véritable plus value au débat public.
- En troisième lieu, la variété des participants au regard de leur appartenance institutionnelle diversifiée a rempli la fonction attendue pour un échange qui ne soit pas la simple juxtaposition de points de vue mais aussi la confrontation des logiques. A cet égard, on ne regrettera qu'une certaine réserve dans l'expression des services de l'Etat.
- S'agissant des aspects de contenu on s'est essayé à synthétiser les principaux enseignements en dressant un tableau des constats et questionnements.

Constats	Questionnements
<p>Le projet Rive Gauche a été une démarche innovante et mobilisatrice qui a débouché sur un ensemble d'éléments tangibles.</p>	<p>L'ampleur du potentiel recelé par la Rive Gauche n'invite t'il pas à réfléchir moins en termes de projet urbain à visée opérationnelle que véritablement de plan de référence pour le moyen long terme ?</p> <p>Les éléments d'ossature permettant de tenir un projet sur la longue durée sont-ils aujourd'hui complètement identifiés ? La question se pose notamment en termes de stratégie foncière ciblée et de maillage pour les déplacements.</p>
<p>Le développement de la Rive Gauche se fonde sur un ensemble de postulats ou d'hypothèses : la perspective du rééquilibrage entre les deux rives, le besoin de transformer l'image dépréciée de la RG, l'anticipation des effets de développement de Vatry.</p>	<p>La problématique d'un rééquilibrage dans une perspective de fort développement n'est-elle pas à revisiter dans une période de développement plus mesuré ?</p> <p>Les potentialités de développement demeurant Rive Droite jouent elles un rôle de frein dans le développement de la Rive Gauche ou invitent-elles à une approche raisonnée des complémentarités et concurrences ?</p> <p>La requalification d'image entreprise notamment dans le projet de rénovation urbaine suffit-elle à entamer les « représentations » qui dissuadent les investisseurs de s'intéresser à la Rive Gauche ? Les éléments de levier (foncier bon marché, bonne desserte, produits compétitifs) sont-ils présents pour assurer le développement de la Rive Gauche ?</p> <p>Les éléments constitutifs d'une centralité (gare, Maisons de Champagne, grands équipements...) déjà présents sont-ils perçus comme des vecteurs d'un processus global de développement ?</p>
<p>La régulation est assurée par le marché qui détermine les choix de localisation et de produits en fonction d'une appréciation des besoins. Le « volontarisme » peut certes générer des effets d'entraînement mais il n'est susceptible d'orienter que lorsqu'il existe une forte dynamique de marché</p>	<p>Les décalages structurels observés entre les tendances passées dans le processus de construction d'habitat et les orientations souhaitées, par exemple celles exprimées dans le P.L.H., ne conduisent-elles pas à revisiter sinon les orientations du moins les rythmes ambitionnés ?</p> <p>La faiblesse actuelle d'une dynamique fondée sur les facteurs de développement exogène ne joue t-elle pas à rebours des ambitions de développement de la Rive Gauche qui apparaît comme le lieu des potentialités ?</p> <p>Dans ce contexte, le souci de s'inscrire dans des démarches de développement durable n'invite t-il pas plus à faire la ville sur la ville qu'à ouvrir</p>

	<p>les territoires à l'urbanisation ? Dans cette optique, le potentiel existe aussi Rive Gauche mais surtout Rive Droite.</p>
<p>Dans un contexte marqué par de fortes évolutions structurelles et des tendances à la métropolisation, Châlons en Champagne a su tirer son épingle du jeu et développer une offre diversifiée pour les activités économiques profitant notamment de sa situation de carrefour autoroutier et ferroviaire.</p> <p>La Rive Gauche présente des potentialités pour accueillir des projets économiques.</p>	<p>Dans quelle mesure et quelle temporalité, les atouts de la Rive Gauche pour accueillir du développement économique sont-ils susceptibles d'être affirmés et valorisés ?</p> <p>Les problématiques du P.P.R.I., du franchissement de la Marne et du bouclage du périphérique constituent-elles des hypothèques pour la mise en œuvre d'un processus de développement et comment donner des perspectives d'assouplissement à ces contraintes ?</p>
<p>Le secteur de la gare constitue un enjeu déterminant aussi bien pour le développement de la Rive Gauche que pour la dynamique du cœur d'agglomération. Il suppose d'y organiser une polarité économique tertiaire et commerciale autour de l'affirmation d'un pôle d'échange multimodal.</p>	<p>Les éléments de programme permettant d'affirmer une polarité du secteur de la gare comme « centre d'affaires » ne supposent-ils pas la définition de ce qui doit être une masse critique au delà de la fonction tertiaire et commerciale d'accompagnement d'un pôle d'échange ?</p> <p>Dans cette perspective, est-on susceptible d'identifier les éléments qui vont faire levier sur la capacité de développement tertiaire (qualité de la desserte ferroviaire, fonctionnalités de l'intermodalité, redéploiement du tertiaire public...)?</p>
<p>Le secteur des Maisons de Champagne constitue un atout à forte potentialité à la fois du point de vue du maintien et du développement de l'activité économique, du développement touristique et culturel et de la requalification urbaine.</p>	<p>Quelle dynamique convient-il d'enclencher pour aller au delà de la reconnaissance d'une valeur patrimoniale et historique et permettre une valorisation du rôle de la capitale régionale ?</p> <p>Comment positionner un lieu « vitrine » qui serve à la promotion des activités et d'espace de réception ?</p>

***Troisième Partie – Les préconisations pour
poursuivre l'effort engagé dans le cadre de
l'expérimentation et les conclusions tirées de
l'expérimentation***

Globalement, la conduite de l'expérimentation aura permis un certain nombre d'avancées que ce soit en termes de travail collectif et de partage de connaissance ou que ce soit en termes d'appréciation des éléments de hiérarchisation, elle aura en particulier mis en lumière la nécessité de travailler sur la Rive Gauche non pas tant en tant qu'entité propre mais comme élément d'une politique globale d'agglomération.

Il en découle à nos yeux un ensemble de préconisations pour donner une suite à l'expérimentation que nous avons rangées selon trois axes :

□ **Donner une consistance à la notion de plan de référence pour la Rive Gauche**

La réflexion sur la Rive Gauche au fil de plusieurs années a abouti à l'élaboration d'un projet urbain qui a permis d'engager un certain nombre de réalisations. Cette démarche innovante a pu avoir un caractère mobilisateur qu'il faut certainement aujourd'hui réactiver.

Cette réactivation appelle un effort d'actualisation des intentions, une meilleure affirmation des dimensions stratégiques et un complément de réflexion sur les enjeux programmatiques :

- Le projet Rive Gauche a sans doute été inspiré d'un double souci : l'atténuation des « difficultés » relevées sur la Rive Gauche et la volonté d'opérer un rééquilibrage entre les deux rives. On a pu mesurer que les représentations des acteurs laissaient penser que le travail sur l'image n'avait apporté que quelques fruits insuffisants pour inverser les perceptions. En fait, il faut s'accommoder de l'idée que les transformations d'image s'opèrent sur le temps long et que la notion de rééquilibrage n'a qu'une valeur relative dans la mesure où le poids des réalisations et le potentiel d'opérations sur la Rive Droite restaient déterminants.

- La Rive Gauche doit être regardée comme un « secteur en devenir », un espace riche de potentialités. La valorisation de ce potentiel suppose que soient réunies un ensemble de conditions.
 - Il existe des éléments de nature à produire durablement de l'inversion d'image. Ces éléments n'ont pas jusqu'alors été suffisamment valorisés qu'il s'agisse des embryons de centralité (le centre de formation), des éléments patrimoniaux et identitaires (les Maisons de Champagne) ou des fonctions d'échange (la gare et son environnement). Ces éléments pourraient constituer les variables stratégiques d'un processus de reconquête et de développement de la Rive Gauche.
 - La démarche de « projet urbain » a eu son utilité mais pas un aboutissement suffisant pour produire une base stratégique servant de référence sur le temps long. Deux éléments nous semblent faire défaut, ce à quoi un travail complémentaire pourrait remédier, l'identification et le dimensionnement de ce qui a un caractère stratégique du point de vue de la maîtrise foncière, la détermination du « système » permettant demain l'organisation des mobilités et l'accueil du développement. L'absence de ce schéma de cohérence rend dès lors plus pesantes les hypothèques représentées par les grandes contraintes (P.P.R.I., bouclage du périphérique, franchissement de la Marne...).
 - Le développement de ce secteur de l'agglomération a souvent été regardé en relation avec des facteurs de développement plutôt de nature « exogène » : les retombées à attendre de Vatry ou celles de la gare TGV par exemple. Le dimensionnement des éléments programmatiques ne saurait reposer sur ces attentes. Une remise en perspective dans les équations générales du développement de la ville et de l'agglomération est nécessaire. Si cela ne doit pas interdire un certain volontarisme cela suppose aussi du pragmatisme. Ce

raisonnement concerne bien sûr les programmes résidentiels. Mais ce principe doit en particulier valoir pour le programme de la gare dont la jauge doit être conçue pour affirmer une centralité tertiaire mais alors dans le cadre d'une stratégie globale du tertiaire sur la ville et notamment du tertiaire public.

Dans cette perspective, on peut déjà tirer parti des outils construits au cours du travail d'expérimentation.

Dans le cadre de l'expérimentation, un ensemble de fiches avaient été conçues et façonnées pour accompagner l'actualisation du Projet Rive Gauche et se mettre en prospection de l'élaboration du projet d'agglomération. Nous l'avons déjà évoqué dans la deuxième partie de ce document (cf supra pages 31 et suivantes).

On peut y revenir à propos de l'ambition spécifique de formaliser et actualiser un plan de référence pour la Rive Gauche. En effet, les fiches réalisées avaient trois utilités :

- permettre la mise à niveau et le partage des informations entre les différents services de la CAC et des communes ;
- mettre en place un suivi des opérations, à condition qu'elles fassent l'objet d'actualisations régulières ;
- et plus spécifiquement servir à la démarche de travail DIACT.

En effet, l'objectif assigné à l'expérimentation était bien de remettre en chantier un projet rive gauche et de le faire avec le maximum de pertinence, en le concevant par référence à son territoire d'appartenance (l'agglomération et au-delà) ; raisonnant ainsi, sur la place de la rive gauche dans un ensemble large, on prépare l'ouverture d'un chantier plus large qui est celui du projet d'agglomération (lui-même pris dans le grand ensemble du SCOT/Pays).

On attendait du recensement (et de l'analyse) des projets ou opérations qu'il permette :

- de « spectrographier » le projet rive gauche tel qu'il résulte des travaux Saunier-Casanelles. Les fiches permettaient :
 - d'entériner ce qui est décidé et calé,

- d'identifier ce qui pose question.
- D'ouvrir les différentes pistes de travail en prenant en compte l'ensemble des fiches, rives droite et gauche, on commence à raisonner en terme de cohérence d'ensemble (repérer les risques de concurrence, les effets possibles de complémentarité, les « trous noirs » de la réflexion collective), ce qui doit permettre :
 - de questionner éventuellement certaines des options déjà prises (et sur lesquelles il y a encore des marges de manœuvre) et ce sur les deux rives ;
 - de cadrer la réflexion pour celles qui restent à prendre ;
 - de repérer plus particulièrement les points sur lesquels il convient d'ouvrir le débat avec les différents partenaires des collectivités locales (parce qu'ils sont directement concernés – RFF, SNCF, armée, bailleurs sociaux, chambre consulaire- ou parce qu'on a intérêt à les associer – Conseil Régional, services de l'Etat...).

Le parti que l'on pouvait tirer du travail collectif reste sans doute à conforter à partir des observations suivantes :

- les fiches sont forcément synthétiques et lapidaires : il faut donc les faire parler, et on peut pour cela s'aider des remarques suivantes :

Beaucoup de fiches sont partiellement renseignées : pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour une part sans doute par manque d'informations de celui qui a rempli la fiche. ▪ Pour l'autre, cela signe des degrés d'élaboration très divers ; en clair bien des opérations sont encore dans les limbes, ce qui ouvre des marges de manœuvre importantes pour la suite.
Prendre la mesure des concurrences/complémentarités nécessite un travail de commentaire (et de confrontation) :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De la part et entre les responsables thématiques.
La question de la distribution et de l'organisation des responsabilités apparaît comme centrale et problématique :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Et ce alors que l'on sait d'une part que les maîtrises d'ouvrage sont quelquefois floues, et d'autre part qu'on est, concernant un certain nombre de projets, dans une situation d'attente (ou d'incompréhension, ou de blocage) par rapport à des partenaires (publics ou privés).

Ce travail de fiches doit aussi être prolongé :

- Les fiches, par définition, ne rendent compte que de ce qui existe, ne serait-ce qu'à l'état de projet ; les « vides » (les sujets non traités et qui devraient l'être) sont donc ignorés ; il faut donc s'employer à les pointer : par exemple l'absence de réflexion sur les déplacements – circulations dans l'état actuel de projet rive gauche.
- Un travail de cartographie s'impose :
 - pour localiser dans l'espace l'ensemble des opérations « fichées » (ce qui a été réalisé) mais aussi (ce qui reste à faire) pour faire apparaître les points principaux d'interrogation, ou autrement dit les points ou secteurs à enjeux qui seront au cœur de l'actualisation du projet Rive gauche et de la démarche d'agglomération ;
 - dans la mesure où il y a question (en terme de vocation, de programme...) sur le devenir du secteur ;
 - dans la mesure où il y a divergence de vue entre acteurs ;
 - dans la mesure où il y a une forte dépendance par rapport à un partenaire de taille.

□ Préparer une actualisation du projet d'agglomération

La réflexion relative au développement de la Rive Gauche constitue le laboratoire d'une réflexion plus globale sur le devenir de l'agglomération. La définition d'un (nouveau) projet d'agglomération est un chantier à venir. Il nous semble que trois idées pourraient en particulier inspirer ce chantier.

- **Revisiter les facteurs d'attractivité de l'agglomération.** Les années 2000 apportent des éléments contrastés sur l'attractivité de l'agglomération de Châlons en Champagne. L'attractivité résidentielle ne peut être regardée exclusivement à travers la dépression démographique qui conduirait à interpréter les phénomènes en termes de perte d'attractivité. Une approche plus qualitative mettant en évidence les catégories de ménage vis-à-vis desquels s'exerce ou non une

attractivité et un retour sur les « produits » seraient indispensables à la compréhension des phénomènes et à la détermination d'orientations stratégiques.

Il ne s'agit pas tant de considérer que les documents produits dans un contexte antérieur, comme par exemple le P.L.H., sont obsolètes que de travailler de façon fine sur les atouts et les faiblesses sur le plan de l'attractivité.

- **Tirer les conséquences des nouveaux objectifs en matière de développement durable.** Les objectifs du Grenelle de l'Environnement dans leur déclinaison locale conduisent à privilégier une logique de développement qui se comprend plutôt comme un effort pour faire la ville sur la ville que comme la poursuite de la consommation d'espaces ouverts à l'urbanisation.

Les implications de ce « tournant » valent pour la Rive Gauche comme pour la Rive Droite. S'agissant de la Rive Gauche, il est clair que la recherche d'une ville plus « intense » au cœur de l'agglomération déjà constituée peut conduire à une réappréciation des programmes en particulier ceux autour de la gare dans le sens d'une densité plus affirmée.

De façon plus générale, la rénovation de l'approche dans le sens de la ville durable va alimenter le projet d'agglomération autour de principes plus forts de la requalification et de la redensification urbaines. Les conséquences de l'affirmation de ces principes auront nécessairement un impact sur le volume et la temporalité des programmes d'extension urbaine.

- **Trouver un positionnement dans le processus de métropolisation.** L'agglomération de Châlons en Champagne a été regardée dans le passé souvent sous l'angle du rôle joué par la capitale administrative régionale. La réflexion sur le projet d'agglomération doit être l'occasion non pas de tourner la page sur ce rôle mais de chercher une nouvelle valorisation autour de deux « valeurs nouvelles » : les atouts propres

attachés à la notion de ville moyenne en termes de qualité de vie, l'appartenance à un potentiel système métropolitain dans lequel trouver des éléments de positionnement aussi bien sur le plan de la captation résidentielle que des fonctions économiques.

Dans la perspective de l'actualisation du projet d'agglomération, il est indispensable de penser démarche et pas seulement contenu

Renouveau de l'attractivité, engagement dans le sens du développement durable, inscription dans le mouvement de métropolisation, ces trois idées devraient être les « fils rouges » conduisant à la confection d'un nouveau projet d'agglomération qui pourrait s'inscrire dans le processus de travail suivant : la mise en chantier d'un nouveau projet pour l'agglomération devrait débuter par une phase de « travaux préparatoires », permettant d'engager le processus sur des bases assurées.

Les options de méthode et d'organisation ne se posent pas en effet dans l'absolu, et on y répondra le moment venu en fonction des conclusions de ces premiers travaux.

Ces travaux semblent devoir être de deux sortes, mais il importe de les penser ensemble.

➤ *Un travail d'évaluation*

Le « projet d'agglomération » de 2002, dont celui de la période 2008-2010, ne constitue qu'un prolongement, mérite une évaluation ; le bilan fait en 2008 n'en tient pas lieu et mérite d'être approfondi et en tout état de cause actualisé : ce projet d'agglomération était de bonne facture et avec le recul il est important d'en réinterroger la pertinence.

C'est le « **couple projet – contrat** » qu'il est intéressant d'évaluer, dans ses différentes déclinaisons :

- le contrat d'agglomération initial de 2003 et ses avenants de 2006 et 2007 ;
- l'accord cadre 2008-2010 avec le Conseil Régional et ses différentes conventions d'application.

Outre l'évaluation des résultats des actions mises en œuvre (la « substance »), il importerait d'évaluer les modalités de mise en œuvre (la « procédure »), particulièrement sous les deux angles suivants, qui nous semblent déterminants pour le prochain projet ;

- **La question de la gouvernance** : qu'en a-t-il été du pilotage de ces différents contrats ? Il semble que, notamment pour la dernière séquence 2008-2010, cette dimension centrale qui est celle de la maîtrise d'ouvrage au sens fort, ait été minimisée, voire évacuée au profit d'un simple dispositif de suivi administratif.
- **La question de la place de la société civile** dans le processus d'élaboration du projet, puis dans sa mise en œuvre contractuelle : qu'en a-t-il été du rôle du **conseil de développement**, créé en 2000, élargi en 2008 et organisé dès lors en commissions de travail ?

➤ ***Une indispensable délibération sur les objectifs que l'on assigne au futur projet***

On entend ici « délibération » au sens de l'examen conscient et réfléchi qui précède l'action.

L'expérience enseigne que la fabrication d'un projet pour une agglomération est un exercice politique exigeant et techniquement délicat.

On préconise, pour cette délibération, de s'appuyer sur les enseignements nationaux de la politique des contrats d'agglomération tels qu'ils ont été tirés entre 2000 et 2006¹. Certes le contexte n'était pas le même (il s'agissait des contrats d'agglomération en application de la loi Voynet), mais les questions auxquelles on est aujourd'hui confronté ne diffèrent guère.

La question centrale est celle du sens que l'on souhaite donner au projet de territoire, pour le mettre au service de l'action publique locale. En fonction de la conception, véritablement **politique**, que l'on se fait a priori du projet et de son processus de fabrication, les registres et les ambitions peuvent varier sensiblement : il est donc

¹ On pourra notamment se reporter aux documents suivants : « Contrats d'agglomération, mode d'emploi », DATAR 2001 - « Contrats d'agglomération, l'obligation d'innover », synthèse de l'opération DATAR sites témoins, D.Béhar et P. Mejean, 2000 - « L'évaluation des contrats d'agglomération », rapport pour la DATAR, R. Béhar et P. Méjean, 2006.

fortement conseillé que les élus, après en avoir délibéré, se positionnent le plus clairement possible avant de s'engager dans un processus qui n'est pas que d'étude mais aussi de transactions multiples (entre les décideurs, avec leurs partenaires institutionnels, avec la société civile locale).

Des options de principe semblent devoir être prises sur les quatre questions suivantes, pour une bonne part liées :

• **Celle des attentes par rapport au projet d'agglomération**

Il ne s'agit pas des objectifs en terme de contenu qui interviendront par la suite (formulation des diagnostics, identification des enjeux principaux, choix des objectifs et transcription dans des programmes d'action), mais de **ce que l'on attend de l'entreprise dans laquelle on se lance** :

- une mise en cohérence de l'action publique à l'échelle du territoire aggloméré,
- et/ou un exercice préalable à la négociation d'un contrat,
- et/ou l'expression d'un projet stratégique, qui ne s'en tienne pas à la correction de l'existant mais qui se donne comme ambition d'organiser l'avenir à moyen long terme.

L'expérience faite dans le cadre des « sites témoins » contrats d'agglomération en 2000 et 2001 et l'évaluation nationale qui a été faite en 2005 montrent tout l'intérêt qu'il y a à concevoir le **projet plutôt comme un processus** (de construction d'intérêt général local et d'une vision capable de « tirer vers le haut » le territoire) que comme un **produit** (arrêtant à un instant « t » une figure aboutie).

Si l'on opte pour projet – processus, il faut cependant penser la façon dont il pourra se décliner, pour un temps donné, dans un programme d'actions.

• **Celle de l'échelle territoriale du projet**

On sait qu'il n'y pas de bonne échelle pour penser et organiser le devenir d'un territoire : il faut jouer entre différentes échelles, du plus local (le quartier, le secteur) au plus large (le bassin de vie, l'aire métropolitaine) ; il faut aussi admettre que quelle que soit l'échelle large retenue, il y aura toujours un « dehors » avec lequel il faudra compter ; on sait enfin

que le périmètre donné par l'EPCI est rarement pertinent parce que trop étroit ou configuré pour des motifs d'accord politique, voire de simple effet d'aubaine.

Et on rappelle que le développement territorial se raisonne de moins en moins en termes géographiques et de plus en plus en termes immatériels et d'alliances.

Les premiers axes de travail que nous proposons (revisiter les facteurs d'attractivité, tirer les conséquences des objectifs de développement durable, trouver un positionnement de l'agglomération dans le processus de métropolisation) appellent bien de se porter à une échelle plus large que celle de l'agglomération constituée.

- **Celle de la maîtrise d'ouvrage du projet**

Si l'on se porte à cette échelle plus large, se pose évidemment la question du portage politique de la démarche. La maîtrise d'ouvrage n'est plus donnée (celle de l'EPCI) mais bien à inventer sous la forme d'un agencement original associant d'autres décideurs, au moins dans les premières phases de l'élaboration du projet.

Cette question est délicate, et on peut être légitimement tenté par la formule la plus simple : considérer l'EPCI comme maître d'ouvrage du projet ; ce serait cependant se priver par avance d'une réflexion qui devrait mobiliser d'autres horizons.

- **Celle du processus de concertation**

L'expérience des sites témoins montre tout l'intérêt qu'il y a à reconsidérer les modes « traditionnels » de la concertation avec la société civile, notamment organisés dans le cadre de conseils de développement conçus comme des « conseils économiques et sociaux » locaux, visant à assurer la représentativité (d'ailleurs introuvable) des différents acteurs du territoire.

Et elle invite à oser d'autres formules qui permettent de sortir de l'entre soi institutionnel et de faire la place à des acteurs sociaux que l'on n'associe guère au débat local : les jeunes, les seniors, les femmes, les étrangers..., en raisonnant moins sur des forces organisées que sur des collectifs informels, voire de simples individus

C'est une invitation à dépasser une conception encore trop élitaire qui est celle de la démocratie représentative au profit de formes inédites, mais autrement plus passionnantes, d'une démocratie participative, dans laquelle on est représentant et non pas représentatif (au sens syndical du terme).

Avec ces deux dernières questions, on voit bien comment l'évaluation préconisée plus haut peut aider à éclairer la « délibération » des élus, et combien il importe de les penser ensemble. Dans le langage un peu abscons des évaluateurs, il s'agit donc de combiner de l'évaluation « ex post » (qui tire les enseignements du passé) et de l'évaluation « ex ante » (qui aide à préparer l'avenir).

□ **Faire émerger un lieu de dialogue pour favoriser le travail collectif**

Qu'il s'agisse de l'actualisation du projet d'agglomération ou de la poursuite de la réflexion sur la Rive Gauche, on ne saurait faire l'économie d'instances qui permettent de partager les états des lieux, de confronter les visions stratégiques et de préparer les définitions d'orientation.

La conduite de l'expérimentation a mis en lumière une certaine attente d'un cadre de débat permettant de dégager des consensus entre les acteurs. Elle a aussi souligné le besoin d'outils permettant de favoriser l'échange et la connaissance. A cet égard, une fois encore l'expérimentation a permis d'ébaucher des démarches pouvant conduire sans beaucoup d'investissements complémentaires à un véritable tableau de bord.

A la lumière du travail d'expérimentation, plusieurs « voies de progrès » nous semblent avoir été identifiées pour développer le dialogue et améliorer le travail collectif. On peut de ce point de vue distinguer le dialogue « interne » et le dialogue « externe ».

S'agissant du dialogue « interne », on pense ici au dialogue nécessaire entre les structures techniques dans l'agglomération au service des collectivités. Les modes de fonctionnement restent fortement gouvernés par des logiques sectorielles et un certain cloisonnement des champs de compétence. Sans que ces principes d'organisation qui ont leurs avantages aient à être remis totalement en cause, il conviendrait de ménager des lieux et des temps pour le partage dans un plus grand esprit de transversalité.

L'idée de poursuivre le travail entrepris sur les fiches pour aller vers une sorte de tableau de bord postule justement qu'il est possible de dépasser les approches sectorielles pour s'inscrire dans une dynamique de projet. Cela suppose que les responsabilités soient identifiées, les outils façonnés ou complétés et les règles du jeu partagées pour faire vivre la démarche.

Le travail de fiches devrait pouvoir être mis en ligne et actualisé selon les procédures à convenir et être accessible via un intranet. Des conférences périodiques de l'observation devraient garantir les apports de mise à jour et faciliter le débat transversal.

S'agissant du dialogue externe, les ateliers dont il est fait état dans la deuxième partie de ce rapport ont attesté de l'intérêt des participants pour des échanges qui permettent de progresser dans la perspective de construire des projets communs aux acteurs par la confrontation des stratégies et la mise en commun de la lecture des enjeux.

Cette démarche n'a rien de très original ou de bien complexe à organiser. Une voie de progrès pourrait consister à donner un cadre régulier à un espace de confrontation au delà de l'initiative spécifique propre à la démarche d'expérimentation.

Dans cette perspective, l'organisation d'échanges avec d'autres collectivités confrontées à des problématiques similaires, partiellement organisée dans le cadre de l'expérimentation, vaudrait d'être réfléchi dans un cadre plus pérenne.

Les différentes préconisations formulées en conclusion de ce rapport d'expérimentation sont naturellement les principaux enseignements tirés du travail d'expérimentation. On insistera en conclusion sur les avancées et les limites de l'expérimentation.

Au chapitre des avancées prises par le travail d'expérimentation, on soulignera plusieurs éléments :

- Une sensibilisation et une mobilisation des acteurs dans les débats sur la place de la Rive Gauche propices à une réévaluation du projet Rive Gauche et promesse de débats pour un projet d'agglomération.
- Une contribution à une vision plus hiérarchisée des opérations par les décideurs politiques et à une conscience plus aiguë des besoins d'organiser et gérer les opérations dans des temporalités permettant leur cohérence.

- Un travail technique sur les opérations constitutif d'un nouvel appareillage de l'agglomération prémisse d'un futur observatoire ou tableau de bord.

Au chapitre des limites de l'expérimentation, on relèvera :

- Une inégale implication des partenaires dans la contribution aux débats. Sans doute avait on l'ambition de favoriser à travers l'expérimentation, la constitution d'une nouvelle gouvernance pour des projets complexes intéressant une pluralité d'acteurs, les progrès ont été minces. L'existence d'études en cours ou de réflexions en élaboration et donc inachevées a souvent servi de prétexte pour limiter le partage d'information et de points de vue ce qui a constitué un handicap dans la mesure où les sujets concernés étaient des enjeux lourds (définition des périmètres de protection des risques d'inondation, redéploiement des services de l'Etat, implications de la définition de la base de Défense...). La relative absence des services de l'Etat dans le processus a sans doute été préjudiciable aussi bien sur la plan des contenus dans le mesure où des dossiers « sensibles » n'ont pas été intégrés au débat que sur le plan du « crédit » d'une démarche qui pouvait nourrir l'ambition de faire émerger de nouvelles formes de gouvernance.