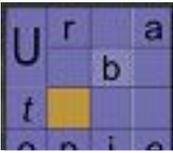




*Séminaire IHEDATE*  
*Politiques de villes durables*  
**14 Octobre 2010**

Ville durable et approche stratégique

Jean Haëntjens,  
Urbatopie  
[j.haentjens@wanadoo.fr](mailto:j.haentjens@wanadoo.fr)



# Jean Haëntjens

Conseil en stratégies urbaines  
(Urbatopie)

Ex Directeur d'une agence  
d'urbanisme

Economiste et urbaniste

Direction de grands projets  
urbains



Collaborations avec:

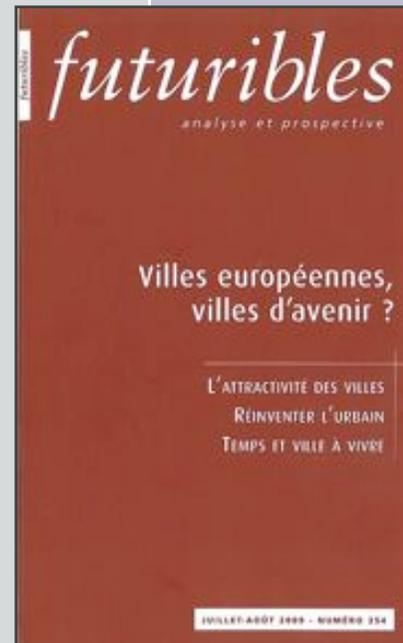
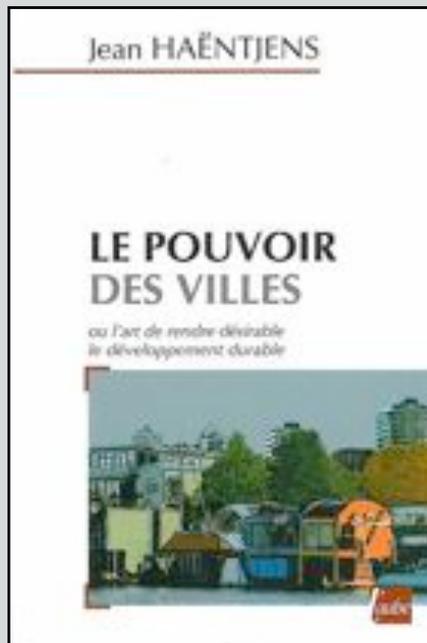
FNAU

Club Ville Aménagement

Futuribles

ESSEC

Université de Copenhague





# Plan de l'intervention

1. Du développement durable à l'approche stratégique
2. Principes de l'approche stratégique
3. Quelques exemples de stratégies durables
4. Aperçu sur les méthodes de l'approche stratégique



# 1 –Du développement durable aux stratégies urbaines 4

**La notion de développement durable s'est affinée en se "frottant" aux réalités urbaines**

- **Au départ, un trio (Economie, social, environnement)**
- Puis un quatrième mousquetaire: Gouvernance? Culture?
- Et la démographie, la mentalité collective, la confiance en l'avenir?
- Ecoquartiers = une grille dévaluation à 20 rubriques et 80 critères



# Développement durable = Tous les facteurs de développement

5

## **A l'arrivée, un "big band": une dizaine de facteurs de développement**

1. Environnement, géographie
2. Démographie
3. Economie
4. Social et familial
5. Politique et géopolitique
6. Culture
7. Croyance, mentalité collective
8. Education, connaissance
9. Maîtrise technique et logistique
10. Urbanisme et logement



## Pour chacun d'eux, des objectifs de "durabilité"

<b>Facteur</b>	<b>Objectifs</b>
Environnement	Respect de l'environnement, biodiversité, valorisation
Démographie	Dynamique, équilibre, santé
Economie	Dynamique, facilité d'entreprendre, répartition des risques
Social	Climat, mixité, ouverture
Politique, gouvernance	Démocratie, respect du Droit, positionnement géopolitique
Culture	rayonnement, identité, créativité
Mentalité collective	Confiance en l'avenir, fierté, tolérance, valeurs
Education	Rayonnement, citoyenneté
Technique, Logistique	Accessibilité, fluidité, efficience énergétique
Urbanisme	Confort urbain, beauté, esprit du lieu, vivabilité



# Développement durable

## Mise en perspective

Ces facteurs de développement =

- Facteurs d'attractivité et de compétitivité
- Indice de "développement humain" ou de "qualité de vie"
- Principales fonctions urbaines
- Principales familles d'acteurs correspondant à ces fonctions
- Leviers des politiques publiques et des **stratégies urbaines**

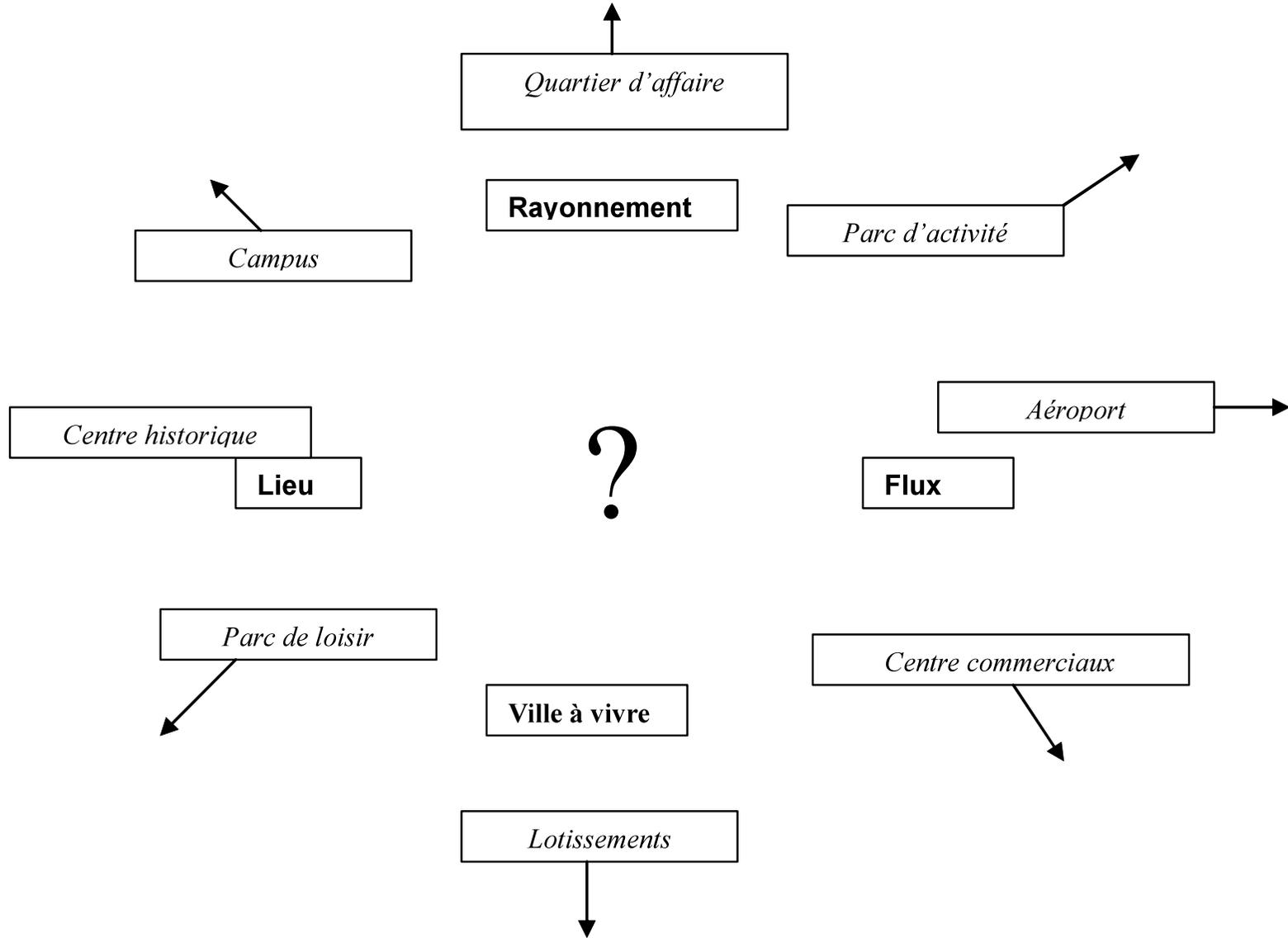
Ces facteurs ont des relations complexes entre eux: tensions et synergies

Une ville historiquement durable est:

- une ville qui sait "gérer ses tensions"
- une ville qui sait créer des résonances positives entre ses facteurs de développement.



# La ville éclatée, archétype de la ville non durable





## 2 –Principes de l'approche stratégique

*Stratégie = "faire concourir des moyens hétérogènes et des actions dissemblables à la réalisation d'objectif globaux" (Saint Sernin)*

	Planification territoriale	Approche stratégique
Objectif	Anticiper une évolution Planifier des opérations	Créer un mouvement
Champs D'intervention	<b>Organisation spatiale, infra-structures,</b>	<b>Tous les facteurs du développement (y compris économie, éducation, culture...)</b>
Leviers	Le Plan	Les Projets avant le Plan Place à l'imprévu
Acteurs	Les techniciens	Mobilisation méthodique de tous les acteurs



# L'approche stratégique : les principes

L' intervention sur tous les "facteurs de développement" s'appuie sur la recherche méthodique de plusieurs cohérences:

- Cohérence fonctionnelle, synergie et résonances
- Cohérence spatiale
- Cohérence avec un contexte
- Cohérence entre le rationnel et l'imaginaire, le fond et la forme
- Cohésion autour d'une "ambition particulière"



# Cohérences et synergies fonctionnelles

La compatibilité



La mixité fonctionnelle



La transversalité



Le contournement



L'utopie



Le système





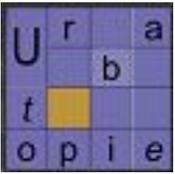
# Cohérence et synergies fonctionnelles

## La recherche de résonances

12

- L'image écologique est utilisée pour attirer des entreprises
- L'école sert d'espace culturel le soir (Hambourg)
- Les cantines scolaires soutiennent l'agriculture biologique (Malmo)
- Le port devient un objet culturel (Saint Nazaire)
- Les toits des bâtiments publics produisent de l'énergie solaire
- L'espace public devient un lieu de promotion de la "vie saine" (Rio)





# Cohérence spatiale et compacité

Plan



Urbanisme transport



Composition urbaine



Ville passante



Ville des courtes distances



Trame verte et bleue





# Cohérence avec un contexte

La géographie retrouvée



La nature dans la ville



Cohérence avec un récit



Cohérence avec les deux



Cohérence avec une culture



Articulation des échelles





# Cohérence entre le réel et l'imaginaire

La lumière



Les rituels



L'art dans la ville



La toponymie

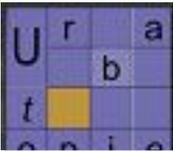
Rue Monte au ciel

Le sublime banal



La mise en scène





# Cohérence entre réel et imaginaire: L'esprit du lieu





## Cohésion autour d'une "ambition particulière"

La clef de la stratégie, c'est une "ambition particulière" qui:

- Propose un **angle d'attaque** et des priorités
- Fait le lien entre le local (le contexte) et des enjeux plus globaux
- Fait le lien entre le passé, le présent et l'avenir
- Fait le lien entre le fond et la forme, le réel et l'imaginaire,
- Se décline dans tous les facteurs de développement
- Fabrique de la cohérence

Cette ambition peut rarement se formuler simplement.

Elle doit se "tisser" progressivement en se confrontant aux réalités.

Elle crée un attachement. C'est un lien, une trame, un esprit.



## 3 - Quelques exemples de stratégies

- Quartier en difficulté
- Favelas
- Ecoquartier
- Ville industrielle en reconversion
- Ecométropole



## Quartier ANRU

<b>Ambition particulière</b>	<b>Devenir un quartier comme les autres</b>
Environnement	Mise en sécurité, propreté
Démographie	Mixité, populations nouvelles
Economie	Economie de proximité, emplois protégés, clauses d'insertion
<b>Social</b>	<b>Accompagnement</b> , Appui sur les femmes
Politique	Démocratie locale, maison de quartier
Culture	Diversité , lieux de création
Croyance	Restauration d'une confiance collective, lieux de culte
<b>Education</b>	<b>Rôle stratégique de l'école, éducation des parents</b>
<b>Technique &amp; logistique</b>	<b>Désenclavement par les transports collectifs</b>
<b>Urbanisme</b>	<b>Aménagements, desserte, démolitions et reconstructions</b>



# Quartier ANRU: La Duchère





# Rénovation des favelas

<b>Ambition particulière</b>	<b>Sortir de la marginalité</b>
<b>Environnement</b>	<b>Ramassage des ordures, assainissement</b>
Démographie	Mixité, populations nouvelles
Economie	Atelier de couture, services, ramassage ordures, normalisation de l'occupation illégale
<b>Social</b>	<b>Accompagnement, appui sur les femmes</b>
<b>Politique</b>	<b>Chefs de quartiers élus, sécurité</b>
Culture	Diversité , lieux de création
Croyance	Restauration d'une confiance collective, appui sur l'Eglise évangéliste
<b>Education</b>	<b>Rôle stratégique de l'école</b>
Technique & logistique	Désenclavement par les transports collectifs
<b>Urbanisme et habitat</b>	<b>Voiries (destructions minimales), façades</b>

# Rénovation des favelas

L'espace public



L'atelier de couture



Le tri des ordures



La couleur



Le chef



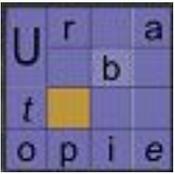
La réussite





## Ecoquartier: Vauban

<b>Ambition particulière</b>	<b>Un quartier écoinnovant inséré dans un contexte</b>
<b>Environnement</b>	<b>Prise en compte du contexte, utilisation du soleil, du vent...</b>
Démographie	Population cooptée et motivée
Economie	Frugalité, circuits courts
Social	Vie sociale, rôle de la rue
<b>Politique</b>	<b>Gestion collective de l'espace public, règlement intérieur</b>
Culture	Activités culturelles de quartier
Education	Ecole ouverte, implication des parents dans la gestion
<b>Croyance</b>	<b>Convictions écologique, fierté collective</b>
<b>Technique &amp; logistique</b>	<b>Transport collectif, limitation de la voiture, énergies renouvelables</b>
Urbanisme et habitat	Maisons de ville, petits immeubles, compacité, orientations, droit au soleil....



# Ecoquartier: Vauban

La rue pour les enfants



Le silo à voiture



Le jardin collectif



L'énergie solaire



L'architecture climatique



Le marchand de vélo





## Une ville en reconversion: Saint Nazaire

<b>Ambition particulière</b>	<b>Une cité maritime complète</b>
<b>Environnement</b>	<b>Ouverture de la ville sur la mer</b>
Démographie	Enrayer la fuite des jeunes
<b>Economie</b>	<b>Diversification, Récupération des flux commerciaux</b>
Social	Créer des emplois pour résoudre la fracture sociale
Politique	Alliance avec Nantes
Culture	Le port objet culturel. L'histoire assumée
Croyance	Restauration d'une fierté collective
Education	Une université pour "changer de cour"
Technique & logistique	Utilisation de l'effet TGV
<b>Urbanisme et habitat</b>	<b>Espace public, Attractivité, design</b>



# Une ville en reconversion: Saint Nazaire 1988 - 2008

Le commerce dans la ville



Une université dans une friche tertiaire



L'ouverture sur la mer



Un grand projet urbain

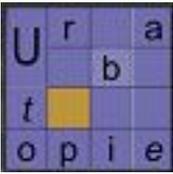


Une centralité retrouvée



Une gouvernance festive





# Une ville en reconversion: Saint Nazaire Depuis 2008

Un quartier tertiaire TGV



Un transport urbain performant



Un quartier d'habitat social rénové



Un écoquartier



Un plan vélo



Une gouvernance organisée





# Saint Nazaire : une reconversion aboutie

1985

- Une "banlieue" industrielle en déclin
- Mono-industrie (navale)
- Chômage > 20%
- No future!
- Démographie déclinante
- Une ville de la reconstruction
- Un trou noir que l'on contournait
- Une image négative, y compris pour les habitants



2009

- Une ville à potentiel
- Economie diversifiée
- Chômage 7%
- emploi salarié + 30% en 10 ans
- Dynamique retrouvée (+0,6%/an)
- Une ville attractive
- Un rayonnement sur 200 000 hab
- Une "place" recherchée par les investisseurs

Une stratégie :

**qualité urbaine -> économie -> qualité sociale -> qualité environnement**



# Une écométropole: Copenhague

<b>Ambition particulière</b>	<b>Une capitale écologique pour la Scandinavie</b>
Environnement	Exemplarité, circulations vertes, retour à la géographie
Démographie	Retour d'une démographie positive, attractivité pour les populations « motrices »
<b>Economie</b>	<b>Economie de la connaissance, reconversion des activités industrielles</b>
Social	Accords avec les syndicats - <b>Flexsecurity</b>
Politique	Appui de l'Etat Danois. <b>Alliance avec Malmo</b> (Suède)
Culture	Equipements culturels de prestige (opéra, théâtre...)
Croyance	"Eco libéralisme social"
Education	Université, Bibliothèque Blue Diamond
<b>Technique &amp; logistique</b>	Métro, limitation de la voiture, <b>vélo 50%</b> , éoliennes <b>aéroport international + Pont Tunnel avec la suède</b>
<b>Urbanisme et habitat</b>	<b>Un Plan, un nouveau quartier reliant la ville à l'aéroport</b>



# Une écométropole: Copenhague

Le plan



Le vélo



La bibliothèque Blue diamond



Les silos réhabilités



L'architecture



Les éoliennes





# Changement de paradigme et complexité

	<b>Planification</b>	<b>Approche stratégique</b>
<b>Contexte</b>	Extension, tabula rasa	Ville construite, respect de l'existant et du contexte
<b>T e c h n i q u e s dominantes</b>	Béton, routier	Techniques multiples: transports, énergie, construction, végétal...
<b>C h a m p s d'intervention</b>	Plan, infrastructures, architecture	Tous les champs de la vie en société
<b>Forme urbaine</b>	Clonée, standardisée	Adaptée, réinventée
<b>Mise en oeuvre</b>	Aménagement, hard	+ Processus, soft
<b>Décision</b>	Cercle restreint	Jeu d'acteurs Tensions

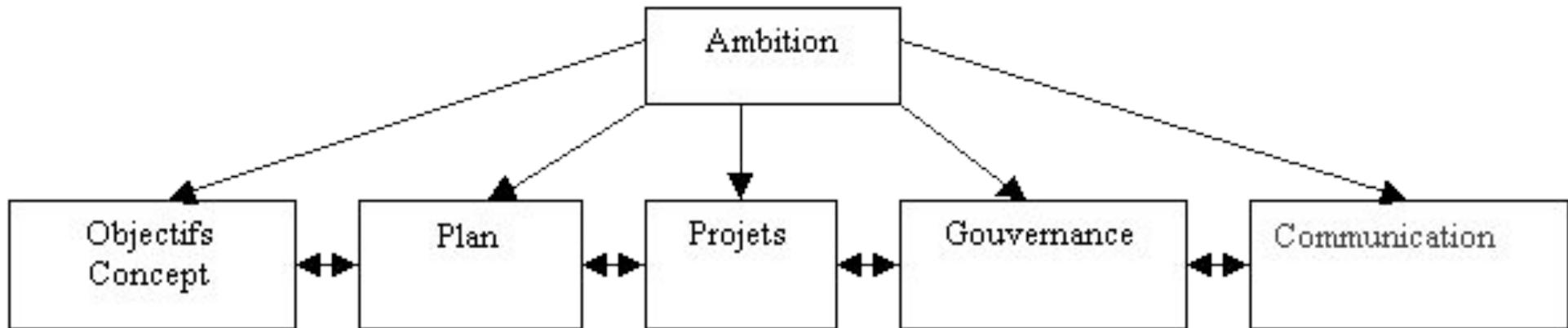
*Plus de champs d'intervention, plus d'acteurs, plus de contraintes, plus de tensions, mais pas plus de temps -> nécessité d'autres méthodes*



## 4 – Aperçu sur Les méthodes de l'approche stratégique

32

Un problème de temps: l'obligation d'avancer en "parallèle" sur le plan, les projets, l'ambition, la gouvernance, la communication...





# Les méthodes de l'approche stratégique

## Les piliers de la cohérence

- Une **ambition particulière** (et son ingénierie technique) qui va progressivement s'affiner, se formuler et se décliner en objectifs
- Une **ingénierie politique** "transversale" qui va mettre en oeuvre l'ambition et la tenir dans la durée
- Une adhésion fondée sur une **culture partagée**
  
- Souvent, des **projets emblématiques** qui vont incarner l'ambition
- De plus en plus, une évaluation et un **effet miroir**
- Et toujours, un plan



## Des résultats incontestables

- Des dérapages: urbanisme bling bling, glamour planning, mégalomanie
- Des effets secondaires (gentrification, report partiel des problèmes en périurbain...)
- Mais des "changements de destin" spectaculaires pour les villes qui ont tenu leur stratégies dans la durée: Barcelone, Copenhague, Bilbao, Lyon, Malmo, Vancouver...

Mercer Human Resource Consulting Worldwide Quality of Living Survey 2007				
Base City: New York, USA (=100)				
Rank 2006	City	Country	Index 2007	
1	ZURICH	Switzerland	108.1	1
2	GENEVA	Switzerland	108.0	1
3	VANCOUVER	Canada	107.7	1
4	VIENNA	Austria	107.7	1
5	AUCKLAND	N.Zealand	107.3	1
6	DUSSELDORF	Germany	107.3	1
7	FRANKFURT	Germany	107.1	1
8	MUNICH	Germany	106.9	1
9	BERN	Switzerland	106.5	1
9	SYDNEY	Australia	106.5	1
11	COPENHAGEN	Denmark	106.2	1
12	WELLINGTON	N. Zealand	105.8	1

ERAIKINA EDIFICIO	
L-001	.... COMUNICION Y MARKETING BIMARKET
L-002	.... STORES GALEO
L-003	....
L-004	....
L-005	.... EKONARRO 2000
L-006	.... MARMOLERIA ERANDIO
L-007	.... MARMOLERIA ERANDIO
L-008	.... MARMOLERIA ERANDIO
L-009	.... ECC EVALUACION Y CONTROL DE CONTAMINANTES
L-010	.... ECC EVALUACION Y CONTROL DE CONTAMINANTES
L-01	.... ECC EVALUACION Y CONTROL DE CONTAMINANTES
L-012	.... REDYTEL
L-013	.... DENBORA
L-014	.... DENBORA
L-015	.... STORES GALEO
-016	.... STORES GALEO