



Th. Lajoie : « L'enjeu, c'est de construire le Grand Paris pour tous »

Au lendemain du conseil d'administration de **GrandParisaménagement**, Thierry Lajoie sera aujourd'hui au Mipim, à Cannes, aux côtés de Valérie Péresse, présidente de son conseil d'administration, pour une conférence de presse sur l'attractivité francilienne. Dans une interview exclusive accordée au Journal du Grand Paris, le directeur général de **GrandParisaménagement** décrit le bilan et les perspectives de l'établissement public.

– Quel bilan institutionnel tirez-vous de 2018 ?

L'année 2018 a été pour **GrandParisaménagement** une année essentielle de stabilisation. D'abord, c'était la première année pleine du nouveau format de **GrandParisaménagement** fusionné à l'ex-EPA de la Plaine de France, associé à l'EPA Orly-Rungis-Seine-Amont présidé par Pierre Garzon et dirigé par Thierry Febvay et augmenté de la SPLA-IN Porte Sud du Grand Paris présidé par Stéphane Raffalli et dirigé par Camille Vielhescaze.

Ensuite, elle a été l'année qui a vu, en novembre, la présidente de la Région Ile-de-France, Valérie Péresse, élue présidente du conseil d'administration de **GrandParisaménagement** à l'unanimité de l'Etat, de la Région, de la métropole du Grand Paris et des Territoires qui forment sa gouvernance. J'appelais vous le savez ce dispositif de mes vœux, il est intervenu et il se passe très bien. Je me réjouis que la gouvernance de **GrandParisaménagement** se soit stabilisée dans un consensus institutionnel et politique si nécessaire au Grand Paris des projets.

– Quel bilan opérationnel tirez-vous de l'année écoulée ?

2018 a été une année importante pour notre production, et les 220 collaborateurs de **GrandParisaménagement** n'ont pas ménagé leur peine. Sous l'impulsion de notre directrice générale adjointe à l'aménagement, Aurélie Cousi, beaucoup de nos opérations d'aménagement avancent et avancent bien. Elles ont donné lieu en 2018 à la livraison de 2.876 nouveaux logements et à l'autorisation de 5.321 nouveaux logements (je parle de permis de construire). Les actes et promesses de cessions foncières intervenues dans l'année engendreront pour leur part 4.619 futurs logements, dont 2.983 déjà actés. Nous avons par ailleurs cédé 38 hectares et en avons promis 27 autres pour développer des activités économiques. **GrandParisaménagement** a ainsi battu son propre record de production pour la 6ème année consécutive, accroissant encore sa contribution à la construction de logements et au développement de l'attractivité francilienne. Respectant notre feuille de route, grâce à la confiance des élus, nous concourons ainsi davantage chaque année à la fabrication de ce Grand Paris polycentrique et multipolaire, constitué de centralités mixtes et agréables à vivre, auquel nous sommes attachés.

Evidemment, nos résultats s'en ressentent – notre nouveau secrétaire général, Rémi Tardivo, y veille à mes côtés. Notre chiffre d'affaires a atteint 153 M€ (hors subventions de type ANRU) en augmentation de 21% ; notre résultat net s'est établi à 8,2 M€ et notre résultat d'exploitation à 9,1 M€, l'un et l'autre progressant par rapport à 2017 ; notre EBE se situe à 22 M€ ; nos fonds propres croissent à 157 M€ pendant que notre endettement, à hauteur de 55% de nos fonds propres seulement, reste prudent. **GrandParisaménagement** a encore cette année conforté son modèle économique robuste soutenu par l'Etat et utile aux territoires : une culture entrepreneuriale de la performance, exempte de subvention de fonctionnement, de taxe ou d'impôt, mise au service de l'intérêt général.

– Et vous avez aussi continué votre croissance, par de nouveaux développements ?

Oui, nous avons continué de nous développer, sous l'égide de notre directeur général délégué au développement, **Damien Robert**, avec la prise d'initiative de sept nouvelles opérations d'aménagement : à Charenton-le-Pont (l'opération Charenton-Bercy avec Bouygues Immobilier-UrbanEra issue de l'appel à projets « Inventons la Métropole du Grand Paris »), à Herblay-sur-Seine (un projet d'investissement économique et commercial majeur notamment

imaginé avec le groupe Frey dans le secteur des Beaugards), à Nogent-sur-Marne (la reconfiguration du cœur de ville et de son marché), à Ris-Orangis et Bondoufle (la requalification de l'ancien hippodrome et l'aménagement du secteur de la gare du Bois de l'Epine), à Vigneux-sur-Seine (le renouvellement urbain du quartier du 8 mai 1945), à Villiers-le-Bel (la mutation du foncier public de l'hôpital Adélaïde Hautval) et à Villeneuve-la-Garenne (l'aménagement des secteurs Nord, Réniers et Litte permis par l'enfouissement de deux lignes à très haute tension décidé dans le cadre de l'accueil des Jeux Olympiques Paris 2024). Cette opération à Villeneuve-la-Garenne est d'ailleurs la première Opération d'intérêt métropolitain confiée à **Grand Paris aménagement** par la Métropole du Grand Paris, et j'ai particulièrement remercié de leur confiance le président Patrick Ollier et le conseil métropolitain.

Avec ces sept nouvelles initiatives décidées en 2018, **Grand Paris aménagement** a vu le nombre de ses opérations porté à 93 et le portefeuille de ses affaires à terminaison hissé à 3,4 milliards d'euros. On est loin du portefeuille de 760 millions d'euros qui était celui de l'ex-AFTRP il y a 6 ans de cela ! Et 2019 est à nouveau repartie sur les chapeaux de roue : le conseil d'administration a décidé hier la prise d'initiative de deux nouvelles opérations : à Taverny dans le Val d'Oise, à la demande de la maire Florence Portelli, où nous conduirons l'aménagement de trois secteurs majeurs (le cœur de ville autour de la mairie et du marché, la centralité de Verdun Plaine et un grand écoquartier à l'est des Ecouardes), et à Saint-Cyr L'Ecole dans les Yvelines, où nous étendrons notre belle opération Charles Renard sur une emprise supplémentaire de quelque 4 hectares, grâce à la cession par Aéroports de Paris d'une parcelle à **Grand Paris Aménagement**, que le Président Augustin de Romanet a bien voulu proposer à son propre conseil d'administration.

Et puis, nous avons réalisé de nombreuses études ou missions qui feront émerger les projets de demain. Je pense à l'étude relative à la stratégie d'aménagement de la principale porte d'entrée du Grand Paris, entre les aéroports du Bourget et de Roissy, qui traverse la Seine-Saint-Denis, le Val d'Oise et jusqu'à la Seine-et-Marne, que nous avons remise au Préfet de la région Ile-de-France, Michel Cadot, auprès duquel j'ai plaisir à travailler au quotidien. Ou à la contribution que nous apportons à la future implantation du campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord à Saint-Ouen, qui est un projet délicat.

– Certains de vos projets connaissent néanmoins des vicissitudes, comme le Triangle de Gonesse dont une partie est dévolue au Projet **Europacity**, qui est très contesté ?

Les grandes opérations d'urbanisme sont complexes, c'est une tautologie. D'un côté, nous devons être moteurs du développement de l'attractivité de l'Ile-de-France, de sa croissance économique, du développement de ses territoires, de la création de ses emplois, de sa capacité à loger plus et mieux à des prix abordables. Et de l'autre, nous devons veiller à l'équilibre du développement entre les territoires et être exigeants sur la pertinence, la qualité et la soutenabilité des projets d'aménagement urbain qui fabriquent cette attractivité : réduire l'empreinte carbone, empêcher l'artificialisation nette des sols, préserver les exploitations agricoles, les espaces naturels et les espèces protégées, favoriser l'économie circulaire, construire compact, biosourcé et réversible, diminuer les déplacements carbonés, organiser la transition énergétique... Ces deux exigences peuvent paraître paradoxales, elles sont chacune légitime, elles créent des tensions, c'est normal. Et l'aménageur public est comptable des équilibres à construire entre ces exigences, c'est normal aussi.

Le projet d'un centre de loisirs, culturel et commercial d'une grande emprise et d'une forte ambition comme **EuropaCity** ne peut évidemment échapper à ces tensions, à la recherche de ces équilibres. Soraya Hamrioui s'y consacre, qui a rejoint **GrandParisAménagement** comme directrice territoriale de toutes les opérations du département du Val d'Oise sauf le Parisis et de Paris Terre d'Envol en Seine-Saint-Denis.

Mais dans toute opération d'aménagement, pour construire ces équilibres, il y a trois temps qui se succèdent, dont chacun dicte le suivant : celui des études, puis celui des procédures, puis celui des cessions de droits à construire. Au Triangle de Gonesse, nous sommes dans le moment des procédures. Je conçois qu'on puisse les trouver nombreuses et longues : création de ZAC, DUP

de maîtrise foncière, modification du PLU de la ville de Gonesse, permis de construire de la gare de la ligne 17 du Grand Paris Express... Mais ces procédures, elles doivent s'accomplir. Dans ce moment là, il y a des expertises, contradictoires ; des débats, utiles ; des décisions, attendues ; des recours, légitimes ; des pétitionnaires, respectables ; des décisions de justice, importantes. **Grand Paris Aménagement** en tient compte. Le dialogue avec les collectivités et les investisseurs est utile. Le projet se bonifie à chaque étape, aux plans urbain, environnemental, social, culturel. Le territoire et les investisseurs sont mobilisés. L'Etat soutient le projet. A ses côtés, l'aménageur recherche les équilibres qui en créent la condition. Il est à sa tâche, dans son rôle, avec professionnalisme.

– Le projet qui prévoit notamment une vague de surf à Sevrans va-t-il voir le jour ?

J'ai en effet demandé hier au conseil d'administration de **Grand Paris Aménagement** qu'il m'autorise à proposer au préfet de la Seine-Saint-Denis de créer la ZAC « Sevrans terre d'avenir » qui est attendue par la ville de Sevrans depuis plusieurs années, par les maires successifs Stéphane Gatignon et Stéphane Blanchet. Le conseil en a ainsi délibéré, et je m'en réjouis. Bien sûr, le projet de centre nautique incluant une vague de surf, porté par nos partenaires de Linkcity et Crescendo, qui est issu de l'appel à projets « Inventons la métropole du Grand Paris », est un macro lot structurant de l'opération, et la municipalité y est très attachée. Mais il serait réducteur de ne voir dans le projet que la création de ce programme de loisirs.

« Sevrans terre d'avenir », ce sont deux quartiers (Montceaux et Centre ville reliés par la Grande Allée) de plus de 52 hectares, qui vont voir émerger en 15 ans, à la faveur de l'arrivée de deux gares de la ligne 16 du Grand Paris Express, quelque 3.000 logements, des activités, un parc urbain, des espaces et équipements publics de qualité... Ce projet peut être exemplaire du levier urbain que doit constituer le Grand Paris express sur un territoire : transformer des sites enclavés en destination, construire du logement à des prix accessibles pour permettre aux familles franciliennes, y compris issues des classes moyennes, de se loger sans être sans cesse évincées et reléguées plus loin de Paris à cause de l'enchérissement des prix, fabriquer une ville productive d'emplois, créer une mixité fonctionnelle et sociale et structurer des espaces naturels et paysagers qui améliorent les conditions comme la qualité de vie... Le bilan de la future ZAC est équilibré, reste à boucler le plan financement des équipements publics. Avec l'Etat, la Région, la métropole du Grand Paris, l'EPT Paris Terre d'Envol et la ville de Sevrans, nous y parviendrons. L'enjeu, c'est de construire le Grand Paris pour tous.

– Lors des vœux de **Grand Paris Aménagement**, Julien Denormandie a dévoilé que les Projets partenariaux d'aménagement (PPA) contenus dans la loi ELAN étaient issus d'une de vos propositions. Pourquoi ne l'aviez-vous jamais dit ?

Il ne m'appartient pas de révéler le contenu des échanges que je peux avoir avec des membres du gouvernement. La loi Elan a été élaborée à l'écoute des acteurs de l'aménagement, de la ville et du logement. Le ministre de la Ville et du Logement, Julien Denormandie, l'a toujours dit, ce n'est qu'un exemple concret.

Sur le fond, chacun sait que je défends depuis longtemps le déploiement d'un urbanisme de projet fondé sur le partenariat, plutôt que d'un urbanisme de procédures seulement issu des règles. C'est plus efficace et plus rapide, et la qualité – augmentée – comme le prix – diminué – des projets en bénéficient. Les outils émergent progressivement pour le permettre. C'étaient déjà les Contrats d'intérêt national regroupant des acteurs autour de bonnes intentions, les Sociétés publiques locales d'aménagement d'intérêt national (SPLA-IN) unissant les efforts de personnes publiques différentes, ou les Sociétés d'Economie mixte d'aménagement d'opération unique associant avec ou sans l'Etat des collectivités territoriales au secteur privé. S'y ajoutent maintenant les Projets partenariaux d'aménagement (PPA) et les Grandes opérations d'urbanisme (GOU) qui donnent des avantages aux projets urbains fédérant toutes les parties prenantes.

Je suis pour ma part convaincu que ces outils partenariaux seront efficaces pourvu que chacun s'en saisisse, parce qu'ils permettent, facilitent ou organisent l'alignement des intérêts, le partage du pilotage, celui des financements aussi, celui des bénéfices évidemment, dans des démarches volontaires et non contraintes, respectueuses des compétences de chacun, et des collectivités

territoriales au premier chef.

– Pourquoi le ministre de la Ville et du Logement a-t-il demandé à **GrandParisaménagement** de s'investir dans l'élaboration des PPA au-delà de l'Ile-de-France ?

GrandParisaménagement héberge en effet, depuis le début de l'année, pour le compte de l'Etat, le centre de ressources national d'appui aux Projets partenariaux d'aménagement, commençant, conformément aux compétences nouvelles que lui a conférées la loi Elan, à mobiliser son savoir-faire au profit d'autres territoires que la seule Ile-de-France.

Aux côtés du ministère et de sa cheffe de projets Sabine Baillarguet, Christophe Canu qui a la charge du Centre de ressources national et les équipes de **GrandParisaménagement** ont commencé de travailler, avec les services centraux et déconcentrés de l'Etat et les collectivités concernées, sur le centre ville de Marseille meurtri par la tragédie de la rue d'Aubagne ou dans le Bassin minier de Lens à Valenciennes, mais aussi au Mans, à Roubaix, à Strasbourg... **Grand ParisAménagement** est fier d'être ainsi appelé à rendre, là où l'Etat et les collectivités territoriales le demandent, ce que la région capitale lui a appris et permis. C'est une forme de solidarité.

Jamais nous ne nous substituerons aux entreprises publiques locales, si précieuses aux territoires. Mais toujours nous apporterons aux territoires et à leurs outils, quand ils en ont besoin et en forment le vœu, l'expertise qui est la nôtre dans la résolution des problèmes complexes, qui peuvent être politiques, fonciers, réglementaires, économiques, juridiques, techniques, qui sont le lot des projets d'ampleur que nous portons en Ile-de-France, et qui peuvent par exemple justifier ici d'un PPA et d'une GOU, ailleurs d'une SPLA-IN ou d'une Semaop.

La mission que l'Etat nous assigne est simple : en Ile-de-France, nous devons être l'aménageur de référence ; hors Ile-de-France, nous pouvons être un acteur de la subsidiarité. Ce sont deux manières très différentes mais complémentaires de nous mettre au service des territoires. Cela ne nous crée aucun droit, cela ne nous donne que des devoirs – de qualité, d'exemplarité, de satisfaction.

Pourquoi avoir créé une direction de l'habitat privé dégradé ?

Cela fait bien longtemps que **GrandParisaménagement** est engagé dans la lutte contre l'habitat indigne en Ile-de-France, notamment à travers la douzaine d'opérations de renouvellement urbain que nous mettons en œuvre de Clichy-sous-Bois et Montfermeil à Poissy, ou en portant pour le compte de l'Etat dès après les émeutes urbaines de 2005 puis pour le compte de l'EPFIF désormais, des acquisitions, des relogements et des réhabilitations de lots dans les plus grandes copropriétés dégradées franciliennes, ou encore en réalisant, comme maître d'ouvrage délégué de syndicats de copropriétaires en faillite, les travaux d'urgence sur les parties communes d'immeubles qui composent ces copropriétés privées. Rares par exemple sont ceux qui savent que c'est **GrandParisaménagement** qui a remplacé en 2018 les 1.400 portes des copropriétés du Chêne Pointu ou de l'Etoile du Chêne Pointu à Clichy-sous-Bois. Ce n'est pas la face la plus connue de notre action, mais ce n'est pas celle dont nous sommes le moins fiers.

Seulement voilà : quartiers anciens dégradés, copropriétés plus récentes en difficulté, zones pavillonnaires en proie à des divisions pavillonnaires non maîtrisées... le parc privé indigne ne cesse de se développer en Ile-de-France et les marchands de sommeil d'y prospérer, profitant de la tension du marché francilien du logement. Nous sommes donc de plus en plus sollicités, par l'Etat, par l'EPFIF présidé par Geoffroy Didier qui est compétent en matière de renouvellement de copropriétés dégradées d'intérêt national (les ORCOD-IN), par les collectivités locales elles-mêmes, pour intervenir dans la résorption de l'habitat indigne et mettre en œuvre nos savoir faire d'aménagement et d'immobilier en la matière.

Pour être en mesure de mieux répondre à ces attentes croissantes, pour pouvoir mieux accompagner le NPNRU, les ORCOD (d'intérêt national ou de droit commun), le plan Initiatives copropriétés, le programme Action cœur de ville tous pilotés par le Ministre de la Ville et du Logement Julien Denormandie et importants pour la Région Ile-de-France, pour mieux mettre en œuvre les outils mobilisables pour ces interventions (ORT, PPA, GOU...), il fallait que **Grand**

Paris **aménagement** hausse son niveau de jeu.

En 2018, nous avons donc adapté notre organisation interne pour réunir et accroître nos compétences, en créant notre propre direction de l'Habitat privé et en appelant Elli Nebout-Javal à la rejoindre, pour nous mobiliser plus et mieux auprès de l'Etat, de l'EPFIF et des collectivités dans la lutte prioritaire contre l'habitat indigne. Il s'agit ici aussi pour **GrandParisaménagement** d'accompagner la loi ELAN. Nous sommes désormais prêts à agir davantage.

– Vous avez également rendu public il y a quelques semaines le rapport que Réana Taherally vous a remis « Pour une stratégie d'innovation urbaine de **GrandParisAménagement** – La Ville de demain, maintenant ou jamais ? » Qu'en attendez-vous ?

C'est un « open rapport », dans une logique « open innovation ». C'est d'autant plus important que **GrandParisaménagement** réfléchisse à la ville de demain qu'il la construit dès aujourd'hui : rendez-vous compte, les opérations d'aménagement que nous concevons en ce moment sortiront de terre dans 5, 10, 15 ou 20 ans, à des échéances auxquelles nous ignorons aujourd'hui presque tout du climat, des technologies et des usages qui seront alors à l'œuvre ! Et c'est aussi le cas des opérations d'aménagement conçues par nos collègues des Etablissements Publics d'Aménagement de l'Etat comme des Entreprises Publiques Locales.

Mais à quoi servirait-il que **GrandParisaménagement** réfléchisse seul et garde pour lui ses réflexions, ses interrogations et ses actions pour l'innovation urbaine, alors qu'il n'est en aucun cas seul à construire la ville de demain ? Les responsables politiques, les administrations de l'Etat et les services des collectivités, nos confrères opérateurs, les professionnels de l'urbain comme de la tech, les architectes, les citoyens eux-mêmes doivent se saisir du sujet pour nous aider à ne pas nous tromper. Tant d'erreurs urbaines ont été commises dans le passé, qui sont aujourd'hui si coûteuses à divers égards (pour la planète, les territoires, les habitants, le vivre ensemble, les finances publiques...) et nous ne devrions pas mettre en partage et en débat nos approches pour l'avenir censées éviter de renouveler ces erreurs ?

Alors oui, nous avons décidé d'interroger publiquement nos pratiques de l'innovation urbaine dans ce rapport, dans l'objectif d'intensifier notre mue écologique et numérique. Et nous l'avons fait en tentant d'enrichir nos approches d'éclairages différents, comme ceux du media prospectif Usbek et Rica, d'une étude réalisée avec Harris Interactive, de travaux d'EY avec la Fondation Palladio, de personnalités extérieures... Le sujet en vaut bien la peine : comment la révolution de l'intelligence artificielle et des données numériques doit-elle impacter l'aménagement urbain ? Comment organiser la transition d'une ville de l'offre plutôt figée à une ville « à la demande » plus flexible ? Comment les technologies peuvent-elles être mises au service d'une « ville des valeurs » – vivante, sobre, circulaire, attractive, résiliente, inclusive ? Nous mettons déjà en œuvre de nombreuses innovations urbaines : par exemple le CIM, les bâtiments biosourcés, le « cradle to cradle », le permis d'innover, des partenariats avec des startups comme Workwell qui enrichissent notre offre foncière d'applications digitales destinées aux utilisateurs... Nous savons bien que nous devons passer à la vitesse supérieure, ne serait-ce que pour ne pas seulement subir des évolutions imposées, mais nous ne voulons pas y passer n'importe comment.

Je crois que c'est cette démarche, élaborée avec talent par Réana Taherally en lien avec Géraldine Ajax, consistant à accepter de nous bousculer nous-mêmes sous le regard de tous qui a créé de la curiosité et même de l'enthousiasme pour ce rapport. Les réactions sont nombreuses et passionnantes, il y aura des suites. Nous sommes en train d'affiner notre promesse pour la ville de demain. Il nous faudra la tenir.