

## **Projet de Fin d'Études (PFE) 2022-2023**

**L'identification et l'étude des liens entre les acteurs,  
une organisation au profit de la réalisation du projet  
d'aménagement – *OIN de Bordeaux Euratlantique***



**Lina SEYAH**

*Sous la direction de*  
Sébastien Larribe (Polytech Tours)  
Sébastien Le Brun (Artelia)  
Audrey Jouanolle (Artelia)

**Titre : Les acteurs du projet d'aménagement,  
une organisation nécessitant une identification  
et une anticipation de leurs impacts**

***Cas pratique de l'OIN de Bordeaux Euratlantique***

**Sébastien Larribe**

**Lina SEYAH**

**2022 - 2023**

# AVERTISSEMENT

---

Cette recherche a fait appel à des lectures, enquêtes et interviews. Tout emprunt à des contenus d'interviews, des écrits autres que strictement personnel, toute reproduction et citation, font systématiquement l'objet d'un référencement.

L'auteur (les auteurs) de cette recherche a (ont) signé une attestation sur l'honneur de non-plagiat.

# Formation par la recherche, Projet de Fin d'Etudes en génie de l'Aménagement et de l'Environnement

---

La formation au génie de l'aménagement et de l'environnement, assurée par le département aménagement et environnement de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Tours, associe dans le champ de l'urbanisme, de l'aménagement des espaces fortement à faiblement anthropisés, l'acquisition de connaissances fondamentales, l'acquisition de techniques et de savoir-faire, la formation à la pratique professionnelle et la formation par la recherche. Cette dernière ne vise pas à former les seuls futurs élèves désireux de prolonger leur formation par les études doctorales, mais tout en ouvrant à cette voie, elle vise tout d'abord à favoriser la capacité des futurs ingénieurs à :

- Accroître leurs compétences en matière de pratique professionnelle par la mobilisation de connaissances et de techniques, dont les fondements et contenus ont été explorés le plus finement possible afin d'en assurer une bonne maîtrise intellectuelle et pratique,
- Accroître la capacité des ingénieurs en génie de l'aménagement et de l'environnement à innover tant en matière de méthodes que d'outils, mobilisables pour affronter et résoudre les problèmes complexes posés par l'organisation et la gestion des espaces.

La formation par la recherche inclut un exercice individuel de recherche, le projet de fin d'études (P.F.E.), situé en dernière année de formation des élèves ingénieurs. Cet exercice correspond à un stage d'une durée minimum de trois mois, en laboratoire de recherche, principalement au sein de l'équipe Dynamiques et Actions Territoriales et Environnementales de l'UMR 7324 CITERES à laquelle appartiennent les enseignants-chercheurs du département aménagement.

Le travail de recherche, dont l'objectif de base est d'acquérir une compétence méthodologique en matière de recherche, doit répondre à l'un des deux grands objectifs :

- Développer toute ou partie d'une méthode ou d'un outil nouveau permettant le traitement innovant d'un problème d'aménagement
- Approfondir les connaissances de base pour mieux affronter une question complexe en matière d'aménagement.

**Afin de valoriser ce travail de recherche nous avons décidé de mettre en ligne sur la base du Système Universitaire de Documentation (SUDOC), les mémoires à partir de la mention bien.**

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de cette dernière année de mon cycle ingénieur et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon directeur de mémoire Monsieur LARRIBE, directeur de la formation en génie de l'Aménagement et de l'Environnement à Polytech Tours, pour ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens également à remercier ARTELIA pour m'avoir accueilli et me permettre de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de ma formation. Les défis professionnels rencontrés et les expériences vécues sont des opportunités uniques pour mon parcours professionnel.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

Monsieur Sébastien LE BRUN, tuteur de mon alternance au sein d'Artelia, pour sa patience et son enseignement ainsi que la relecture et la correction de mon mémoire. Ses conseils de rédaction et ses propositions de développement et d'idées ont été très précieux.

Madame Audrey JOUANOLLE, tutrice de mon alternance au sein d'Artelia, pour sa patience, sa disponibilité et son enseignement qui m'a permis de m'enrichir dans le domaine de l'aménagement et de la construction au profit de l'écriture de ce mémoire.

Monsieur Antoine TOUMINE et Monsieur Loïc MARTICOU pour leur bienveillance et leurs enseignements sur cette première partie de mon alternance.

Ils ont partagé leurs connaissances et expériences dans ce milieu, tout en m'accordant leur confiance dans l'exécution de missions valorisantes.

Y. pour avoir répondu à mes multiples questions de rédactions et pour toutes les discussions accordées sur l'ensemble des idées et propositions que je souhaitais intégrer à ce mémoire.

Mes parents et ma sœur, pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Enfin, je tiens à remercier mes camarades de classe pour leur aide, leur soutien et leurs échanges constructifs tout au long de ce projet. Leur contribution a été précieuse pour la réalisation de mon mémoire.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>I. FILIATION ENTRE POLITIQUE PUBLIQUE &amp; ACTEURS AU CŒUR DE LA REALISATION DU PROJET</b>	<b>12</b>
1. Le changement de municipalité : un changement d'intérêt et d'identité politique	12
2. Les mobilités professionnelles au cœur d'une adaptation complexifiée des acteurs	13
<b>II. L'ORDONNANCEMENT TERRITORIALE ET LA GESTION DE L'ESPACE DE L'OIN</b>	<b>14</b>
1. L'ordonnement et l'organisation interchantier en espace restreint	14
2. La gestion des espaces de travaux et la problématique de stationnement	15
<b>III. LA DIMENSION SOCIALE, CENTRALE DANS LE CADRE D'UN PROJET D'AMENAGEMENT</b>	<b>16</b>
1. Une crainte des autorités organisatrices : le blocage du public	16
2. La difficulté de l'expropriation au cœur de conflit entre les acteurs	17
<b>IV. DES CONTRAINTES EXOGENES AU PROJET IMPACTANT LES ACTEURS</b>	<b>19</b>
1. Météorologie, aspect technique et environnemental	19
a. Les contraintes météorologiques et le changement climatique	19
b. Les contraintes environnementales	20
2. Santé et sécurité	21
a. Le droit de retrait et la prévention des risques en zone de chantier	21
b. La pandémie du COVID-19 : une contrainte imprévisible mais impactante	21
3. Le contexte économique	22
<b>CONCLUSION</b>	<b>23</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>26</b>
Annexe 1 : Carte de l'OIN de Bordeaux Euratlantique	27
Annexe 2 : Secteur d'Armagnac	28
Annexe 3 : Secteur d'Amédée Saint-Germain	28
Annexe 4 : Secteur de Paludate	29

## Introduction

« *La plus belle forme d'aménagement urbain, c'est encore le bon voisinage* » (François Parenteau, journaliste et humoriste québécois). C'est notamment ce que l'on peut énoncer de la cohabitation entre acteurs dans le cadre de la réalisation, mais également de l'insertion d'un projet d'urbanisme. Dans la mise en œuvre de ce Projet de Fin d'Études (PFE), l'étude sera centrée sur l'Opération d'Intérêt National (OIN) de Bordeaux Euratlantique. Cette OIN est un programme d'aménagement réparti sur 738 hectares au sein de la métropole bordelaise. Une superficie équivalente à la surface de 1054 terrains de football ou encore de 2 Central Park aménagés en zone urbaine de l'agglomération girondine. Prévu d'être finalisé dans les environs de 2030, ce modèle a notamment vu le jour à la suite du lancement de la ligne LGV entre Paris et Bordeaux, permettant ainsi d'alourdir le poids de la métropole girondine à l'échelle de l'Europe.

Créée par le décret du 5 novembre 2009, cette OIN est un des plus vastes projets d'aménagement en France. Pour détailler davantage, une OIN (Opération d'Intérêt National) est un projet d'aménagement qui est considéré comme ayant un intérêt national et qui est financé et géré par l'État. Les OIN sont créées par décret pour répondre à des besoins nationaux en matière de développement économique, de logement, d'infrastructures, de défense, etc. Elles peuvent être mises en œuvre par des établissements publics d'aménagement (EPA) ou d'autres structures publiques dédiées, et peuvent être financées par des fonds publics ou des partenariats public-privé. Les OIN sont soumises à des procédures de consultation et de participation publique pour garantir qu'elles répondent aux besoins de la communauté et respectent les enjeux environnementaux. Elles peuvent également donner lieu à des expropriations pour permettre la réalisation du projet. Ces opérations sont soumises à des contraintes réglementaires strictes, et doivent obtenir l'autorisation de l'État pour être lancées. Ces types de projet sont généralement de grande envergure et ont des impacts importants sur les communautés locales et sur l'environnement.

L'établissement public d'aménagement (EPA), quant à lui, est une structure créée par l'État pour mener des projets d'aménagement de grande envergure. Ils peuvent être chargés de la mise en œuvre de politiques de développement territorial et d'urbanisme, et ont souvent des pouvoirs d'acquisition et d'expropriation pour réaliser leurs projets. Ils peuvent également être chargés de la gestion de zones d'aménagement concerté ou de zones d'aménagement différé. Ces structures sont gérées par un conseil d'administration composé de membres désignés par l'État et des collectivités locales concernées. Le conseil d'administration définit les orientations stratégiques de l'EPA et supervise la mise en œuvre de ses projets. En somme, les EPA ont pour mission de mettre en œuvre des projets d'aménagement qui répondent aux besoins de la population, en collaboration avec les collectivités locales et en respectant les enjeux environnementaux et les contraintes réglementaires. Dans le cas de l'EPA Bordeaux Euratlantique, Valérie Lasek en est la directrice générale depuis le 1er août 2021.

Les prévisions de l'OIN de Bordeaux Euratlantique sont notamment de 2,5 millions de m<sup>2</sup> de surface construite. Cette surface est répartie de telle manière que 1 million de m<sup>2</sup> sont destinés à de l'habitat, représentant un ajout de 20 000 logements en zone urbaine, équivalant à l'accueil de 50 000 personnes. 500 000 m<sup>2</sup> réservés à la création de bureaux et 500 000 m<sup>2</sup> de commerces. Ils seront par la suite complétés par l'aménagement d'équipements publics sur principalement 160 hectares disponibles près de la gare de Bordeaux Saint-Jean, mais également de 50 ha d'espaces verts soit l'équivalent de 40 piscines olympiques. Ainsi, il s'agit d'un projet particulier, effectué en territoire urbain et influant alors sur les offres, mais aussi le cadre de vie au sein de cet espace. Ce cadre de vie dépend notamment des différentes phases du programme.

En effet, l'étude et la conception auront un impact négligeable sur ce dernier par rapport aux phases de réalisation, de finalisation ou bien de l'insertion de ces plans à la vie quotidienne qui, eux, auront un effet considérable sur celui-ci ou globalement sur les habitudes des habitants à proximité et des usagers (ancien, actuels ou futurs).

Dans l'élaboration de ce projet, de nombreux acteurs sont mobilisés. Ces intervenants sont de tous types, élus, institutionnels, collectivités, professionnels de l'aménagement, riverains et usagers. Parmi eux, il est possible d'énumérer le Maître d'Ouvrage, l'EPA Bordeaux Euratlantique (EPA BE), les collectivités locales tel que Bordeaux Métropole, Ville de Bordeaux, Ville de Bègles, Ville de Floirac, les différents Assistants à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO), les divers groupement de maîtrise d'œuvre des espaces publics (Artelia, Phytolab, Studio Vicarini, Trevelo & Viger – Kohler, Ilex, OLM, Burgeap...), des entreprises réalisant et exécutant les travaux (Eiffage, Vinci...), les promoteurs immobiliers (Legendre, Bouygues immobilier, Domo France...), les architectes ou encore les concessionnaires. Après ces acteurs que l'on peut qualifier au cœur du programme, on retrouve des partenaires tout aussi importants. Parmi eux, la Métropole de Bordeaux, mais aussi les différentes villes qui la composent et qui sont au cœur du projet puisqu'il se réalise sur leur territoire ou aura également un impact sur eux. Celles-ci sont notamment représentées au travers de l'ensemble des élus et des équipes qui les composent. En outre, une dernière partie de ces acteurs, à ne pas négliger, sont les résidents, les usagers et les riverains qui sont les acteurs les plus concernés par le projet, car il fera sans doute partie de leur quotidien ou de leur lieu de vie.

Plottu E et Plottu B (2009) disent d'ailleurs que *« on peut considérer le territoire comme le résultat, toujours en devenir, des interactions finalisées de l'homme [...] avec son milieu. L'aménagement du territoire [...] va dès lors être l'enjeu et le résultat de la confrontation des logiques et finalités de chaque système décideur liés à chacun des systèmes territoires. »*. Le territoire est donc finalement un moyen pour l'Homme de satisfaire ses besoins. Cependant, les exigences varient suivant les individus ou l'ensemble d'individus, mais également les circonstances dans lesquelles ils se trouvent. De cette manière, la prise de décision dans les espaces est d'autant plus complexe lorsque le nombre d'acteurs augmente.

Parmi eux, l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO) peut être définie comme une prestation de service de conseil, d'aide à la décision et d'accompagnement. Cette assistance peut être technique, juridique, administratif ou encore financier. C'est une aide fournie au maître d'ouvrage, dans le cadre d'un projet de construction, de rénovation, ou d'aménagement. Dans le contexte de l'OIN Bordeaux Euratlantique, le groupe Artelia, groupe international, chargé de projets multidisciplinaires de conseil, d'ingénierie et de management de projet, a été choisi comme AMO pour la mission de la coordination générale du pilotage et du conseil technique sur l'ensemble des 738 ha de l'OIN. L'équipe mobilisée sur la mission est composée de 7 personnes pilotées par Sébastien LE BRUN, directeur de projet. Artelia accompagne ainsi l'EPA BE sur tout le périmètre de l'OIN pour l'ordonnancement, le pilotage et la planification de l'ensemble des études et des travaux et sur toutes les phases du projet. En tant que coordonnateur général Artelia dispose en quelques sortes d'un rôle de Chef d'Orchestre du projet.

Les missions spécifiques qu'Artelia peut avoir sur l'OIN de Bordeaux Euratlantique dépendent des besoins précis du projet. Elles incluent plusieurs dimensions au travers de différents volets que sont la coordination générale, la conduite d'opération et l'OPC IC. Tout d'abord, parmi ses missions on retrouve l'organisation et la gestion de projet par la planification des différentes étapes du projet, de la gestion des délais et des budgets, et de la coordination des différents partenaires et intervenants. On retrouve également la conception et l'ingénierie avec la production des différentes composantes du projet mais aussi la mise en



place des études d'impact environnemental. Également, la coordination des partenaires impliqués dans le projet, tels que les collectivités locales, les organismes publics, les entreprises privées, etc. Mais aussi ses contributions à la consultation et à la participation publique. En effet, Artelia peut être chargée de participer aux différentes étapes de consultation et de participation publique liées au projet, pour garantir qu'il répond aux besoins de la communauté et respecte les enjeux environnementaux. Enfin elle poursuit également une mission en lien avec la gestion des risques liés au projet afin de s'assurer qu'il soit mené à bien dans les meilleures conditions possibles. De cette manière il est préférable de référer Artelia, dans le cadre de l'assistance à l'EPA BE, tel un coordonnateur général ou un conducteur d'opération, reflétant davantage ses missions au travers de l'OIN Bordeaux Euratlantique.

Tout comme l'équipe projet Artelia, les divers AMO possèdent donc de cette manière un rôle central dans le suivi du modèle, mais également dans l'aide à la décision et dans sa réalisation. C'est notamment ce que développe E. Olasagasti (2012) dans son écrit en déterminant que *« l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage, à travers la fonction d'assistant à la maîtrise d'ouvrage, revêt un caractère primordial pour créer les conditions favorables à l'implication des acteurs et leur faciliter la prise de décisions pertinentes dans la gestion de leurs projets architecturaux. »* Ainsi afin de permettre une liaison entre les acteurs, mais également des échanges de qualités de la même manière qu'une implication optimale dans le projet, suivant ce qui concerne les différents acteurs, le coordonnateur général possède un rôle central. un second élément de mission du coordonnateur général est la représentation du maître d'ouvrage auprès des intervenants. En effet il est l'assistant mais aussi le représentant du maître d'ouvrage en son absence. Il possède de cette matière une bonne maîtrise de l'OIN bien que celui-ci, cependant, ne soit pas le donneur d'ordre et agit uniquement dans un domaine de conseil et d'assistanat.

Dans une autre dimension, cette gestion du projet se réalise à l'aide de différents moyens. Parmi les outils mis à disposition dans la réalisation d'un projet de tout type, et d'une démarche de coordination générale, on retrouve les différents temps d'échanges et notamment les réunions. Cet outil, bien qu'évident et primordial, est indispensable dans la liaison et la communication entre les acteurs. Il permet au coordonnateur général de mettre en contact l'ensemble des protagonistes, mais également de fournir l'ensemble des informations qu'il serait nécessaire de transmettre dans le cadre du déroulé du projet. Le dialogue est notamment un point clé de la reconnaissance des acteurs et de leur implication. C'est en partie dans l'absence d'échanges clairs et explicites que le défaut de coordination entre les acteurs qui interviennent trouve sa raison, favorisant les mauvaises interprétations à l'origine des dysfonctionnements constatés (Subra, 2016). C'est dans cette optique que le conducteur d'opération est souvent, et de manière très récurrente, sur le terrain. Que ce soit lors de réunions de concertation ou de réunions informatives ou techniques, on le retrouve également sur les chantiers afin de permettre un suivi, mais aussi un rapport et un œil expert sur l'avancée des travaux au maître d'ouvrage. Cette immersion forte sur le terrain permet aussi au conducteur d'opération d'acquérir un lien fort avec les acteurs de la réalisation du projet. Cela permet d'une part de limiter de mauvaises interprétations par la présence récurrente d'un référent sur le terrain, tout en liant les acteurs entre eux au travers d'un élément commun. De cette manière, les travaux peuvent être organisés et les différentes logistiques nécessaires peuvent être déduites et effectuées dans les meilleures conditions, en excluant les occasions et les complexités réelles du chantier qui peuvent les contraindre.

Il faut également établir en premier lieu que plusieurs raisons peuvent limiter l'avancement du projet. Les explications les plus courantes de ces limites concernent généralement des orientations peu claires, des ajustements progressifs, des erreurs d'interprétation ou encore un manque de dialogue entre tous les

protagonistes impliqués. A cela s'ajoute le manque de traçabilité et d'historique, sur un projet long comme celui de l'OIN, cette dimension peut rapidement devenir une problématique importante rejoignant également la difficulté du changement, régulier, des acteurs. De cette manière, il serait possible de définir que l'accompagnement par le coordonnateur général serait un moyen de mettre en œuvre des conditions favorisant l'implication des acteurs dans leur ensemble au sein du programme. Le conducteur d'opération a donc également un rôle de soutien au maître d'ouvrage dans la détection de l'ensemble des intervenants en amont du projet. De plus, il possède une fonction dans la réalisation de ce projet afin de permettre le dialogue, mais aussi la communication d'éléments suivant les sujets d'autant plus que les thématiques qui nécessitent d'être discutées et partagées. D'autre part, il faut prendre en compte que *« l'implication favorise la mise en débat et les échanges entre acteurs ne donnant pas le même sens au projet. Ainsi, à travers les dispositifs mis en place tels que les groupes de travail et les réunions, les nouvelles configurations d'acteurs et le temps que cela requiert, l'appropriation initiale des acteurs est amenée à se transformer. »* (Olasagasti, 2012). C'est donc de cette manière que l'ensemble des acteurs doivent sans aucun doute privilégier les échanges. Les réunions sont également un moyen d'identifier les acteurs ainsi que les sujets et les points d'arbitrages les concernant. Puisque durant les différentes discussions, certains acteurs pourraient évoquer d'autres et cela serait un moyen d'identifier plus précisément l'ensemble des groupes qui les composent.

Dans un domaine similaire, on peut remarquer que concernant l'existence ou l'intensité du conflit, tous deux sont régis ou pour le moins existent du fait d'une série de facteurs divers. Certains de ces facteurs sont sous le contrôle du maître d'ouvrage. On parle notamment de la nature du projet ou encore de sa localisation. D'autres peuvent être connus ou maîtrisés, ils peuvent ainsi être modifiés ou décalés comme le moment de l'annonce de l'idée, la période de travaux ou encore le potentiel conflictuel du territoire. Il y a cependant un troisième type de facteurs où l'EPA BE aura plus de difficultés à anticiper et prévoir. On fait notamment référence à des facteurs de différentes natures (politiques, environnementaux, sanitaires, météorologiques, techniques...) comme le degré d'adhésion et d'opposition de la population, l'identité de ceux qui pourraient s'opposer au projet, de quelle manière pourrait-elle avoir lieu ou encore quand et suivant quelle stratégie. Même s'il est connu que pour tout projet d'aménagement il y aura des personnes s'opposant à sa réalisation. Ce sont ainsi des facteurs qui leur échappent et sur lesquels autant le maître d'ouvrage que les divers AMO ne peuvent pas prévoir les effets ou partiellement. Il est donc nécessaire d'organiser le modèle de manière qu'un maximum de ces acteurs soit pris en compte dans l'ensemble des étapes qui le composent afin de limiter de possibles problématiques ou contraintes imprévues même s'il reste impossible de faire l'unanimité. Or, la complexité de très grands projets urbains mobilise un très grand nombre d'acteurs aux intérêts qui peuvent en partie diverger. À un certain niveau d'interférences, le programme peut en être affecté en termes de délais, de coûts ou encore de contenu ou d'objectifs.

Au travers de ce PFE, il serait donc intéressant de déterminer si en identifiant toutes les parties prenantes très en amont d'un projet, et en les mobilisant tout au long du processus, il serait, d'une manière, possible de limiter au mieux les contraintes. Ainsi l'évolution de l'implication des acteurs est centrale dans notre questionnement autant que l'ensemble des problématiques, exogènes ou endogènes à l'OIN de Bordeaux Euratlantique, pouvant les concerner. Cependant des contraintes de toutes natures peuvent émerger ralentir le processus : tout l'enjeu est donc d'essayer de les anticiper du mieux possible. Ainsi au travers de ce Projet de Fin d'Études, je souhaiterais déterminer ***comment faciliter la mise en œuvre d'un projet urbain en intégrant l'ensemble des parties prenantes à toutes les phases du projet.***

Plusieurs aspects, dans la mise en place et la prise en compte des acteurs, peuvent être étudiés. La première concerne les aspects politiques et techniques. À l'initiative des décisions et du projet, les acteurs politiques sont les moteurs de l'aspect technique qui permettra la réalisation du projet à leur image. Par la suite on évoquera également l'aspect logistique et la gestion de l'espace sur les 738 ha que représente l'OIN, et dans une troisième partie de la dimension sociale. Pour finir, il sera également nécessaire d'évoquer quelques contraintes extérieures qui, malgré leur origine lointaine, sont des problématiques pouvant avoir un effet sur le projet autant que sur les acteurs.

## **I. Filiation entre politique publique & acteurs au cœur de la réalisation du projet**

### **1. Le changement de municipalité : un changement d'intérêt et d'identité politique**

Tout d'abord, une problématique entrant en jeu dans le développement de grand projet urbain est le temps, mais surtout la durée prévue du projet. L'OIN de Bordeaux Euratlantique, cas d'étude centrale de ce PFE, se présente comme un projet réalisé sur une vingtaine d'années minimum. Celui-ci pourrait être allongé par des contraintes techniques ou encore, par exemple, par la crise du COVID-19. Cet épisode imprévisible a stoppé net une partie des travaux pendant le confinement de mars 2020, complexifiant les plannings pour la suite. Pendant cette durée d'une vingtaine d'années, il est primordial de prendre en compte la dimension politique d'un projet d'aménagement. En effet, sans volonté ni soutien politique un projet d'aménagement verra difficilement le jour.

Les élections municipales de 2020, d'une part, ont provoqué un changement politique fort à Bordeaux avec un changement de bord politique après plusieurs décennies de continuité. Le changement de municipalité du parti Les Républicains (LR), défini comme un parti politique gaulliste, libéral et conservateur, au profit du parti Europe Ecologie Les Verts (EELV) en 2020. Cette passation de pouvoir a été un véritable élément de perturbation de la programmation et des objectifs du projet mais également un élément déclencheur de la modification des membres d'administration de l'EPA BE. En effet, dans ce contexte, les volontés, mais également les priorités changent, et dans la plupart des cas, se contraignent, alors que le projet est entré en pleine phase de réalisation. Il faut également ajouter que les nouveaux élus doivent mener un projet dont ils découvrent les détails, mais également les enjeux tout comme les prévisions. Ils doivent donc mener et poursuivre les décisions déjà prises par leurs prédécesseurs, car déjà signés et validés, mais dont ils ne sont pas à l'origine et qui peuvent, souvent, différer avec les idées qu'ils défendent. Il faut également ajouter qu'en parallèle du changement de municipalité en 2020, l'EPA BE a également changé de Direction générale. De cette même manière cela a induit à une nouvelle prise de connaissance mais aussi de nouveau lien à tisser pour les autres acteurs, qui eux, n'ont pas changé.

Les acteurs exécutants se retrouvent donc face à de nouvelles contraintes, car la métropole et les élus municipaux peuvent décider de porter des modifications au projet en cours ou à venir. C'est ce que l'on retrouve notamment dans la zone d'Amédée Saint Germain, près de la Gare Bordeaux Saint Jean, avec une multiplication par 10 du nombre d'arbres sur la zone, les portant au nombre de 250 contre 25 pour la programmation précédente. Néanmoins, ces modifications requièrent également de nouveaux échanges et de nouvelles études sur l'intégration accentuée de verdure et d'espace vert dans le quartier. Une démarche qui, en conséquence, admet des dépassements ou rallongement sur la durée de réalisation, comprenant le temps de prise de décision, validation, et des choix définitifs, mais également le temps de contractualisation et de commande des nouveaux matériaux. Finalement, il faut aussi prendre en compte la durée de réalisation de ces modifications et les impacts qu'elles peuvent avoir sur les autres travaux réalisés en abord. Des suppléments en termes de coûts également, car le matériel potentiellement déjà commandé se retrouve inutilisable, et doit donc être stocké, tandis que les nouvelles commandes augmentent la facture. Il faut également prendre en compte la dimension globale du projet. Celle-ci demande, par sa taille, qu'un grand nombre d'acteurs consentent aux mêmes idées, ou a minima trouvent un consensus. Ces types de décision

ou de modifications sont un réel enjeu sur les 738 ha de l'OIN, car cela représente des sommes de plusieurs milliers d'euros à cette échelle.

C'est dans ce type de projet que la mise en place de phase de négociations a donc lieu. Parfois longues et intenses, elles sont primordiales afin de trouver un accord entre les acteurs. En effet, le projet ne peut, par sa taille notamment, être modifié drastiquement au bon vouloir des nouveaux élus prenant en main le projet. Il est donc ainsi nécessaire de négocier afin de pouvoir satisfaire au mieux l'ensemble des parties prenantes.

## 2. Les mobilités professionnelles au cœur d'une adaptation complexifiée des acteurs

Dans le cadre des changements d'acteurs on peut faire référence ou en tout cas nommer les mobilités professionnelles. De plus en plus fréquentes depuis la crise du COVID-19, elles sont aussi dues, pour les exemples les plus fréquents, à une monotonie au travail, une volonté d'évolution, une envie de changement, des préférences ou encore des raisons personnelles. Cette impermanence des acteurs est, dans un cas, une possibilité pour le projet d'avoir de nouvelles idées, des intervenants dynamiques et impliqués. Dans un autre cas, c'est un véritable enjeu. En effet, l'OIN a été répartie en différentes Zones d'Aménagement Concertés (ZAC). Définie comme un espace urbain délimité, impliqué dans par un projet d'aménagement dirigé par une gouvernance publique. Cela lui permet de réduire les échelles d'action et de rester au plus près de la partie exécutante. Or, Ces changements de personnes sont d'une manière une perte de connaissance accrue du projet et d'une maîtrise qui le composent. Un impact sur le lien entre les différents acteurs en est aussi une conséquence, puisqu'il faut prendre contact avec cette nouvelle personne, mais surtout la cibler. De plus, il faut prendre en compte le temps d'adaptation de ces nouveaux acteurs dans le projet. Un projet de grande envergure qui demande une prise en main rapide et une compréhension tout aussi immédiate. La difficulté dans le cas de l'OIN est le nombre abondant d'acteurs. À cela s'ajoute la densité d'informations concernant les projets en cours, le suivi, l'historique ou les prévisions déjà en place dont il faut prendre connaissance dès que possible.

La situation idéale dans ce cas de figure serait d'obtenir un « minimum de temps de passation » de manière que la personne s'en allant puisse former et informer la personne la remplaçant. Un passage de flambeau qui pourrait s'avérer essentiel dans l'optimisation des capacités, mais également la compréhension. Cependant, le préavis le plus long étant de 3 mois, réglementé par le Code du travail, cela donne peu de temps à l'entreprise chargée du démissionnaire de trouver un remplaçant. Il est aussi assez rare de trouver ce remplaçant de manière que la personne ayant démissionné puisse réaliser une transmission optimale. On peut également ajouter, dans un cadre plus concret, la multiplication par 2 de l'effectif de l'EPA BE depuis 2015 passant de 25 à 50 personnes en 7 ans. Ajoutant à cela les mobilités professionnelles récurrentes ou du moins les turnover inhérents, l'ancienneté des équipes de cet établissement se trouve être très faiblement élevé. Un impact sur la maîtrise ou du moins les connaissances de l'historique du projet qui se renouvèlent fréquemment et manque de solidité lorsqu'elles ne sont pas gardées de manière adéquate ou optimale.

## II. L'ordonnancement territoriale et la gestion de l'espace de l'OIN

Dans une seconde partie, il est également nécessaire de référencer les différentes difficultés qu'il est possible d'identifier sur le terrain même. Cela nous porte notamment sur les domaines de la logistique et de la gestion de l'espace. La logistique est définie comme l'ensemble des moyens d'organisation qui permettraient d'optimiser une opération ou un processus. Cette dernière est utilisée dans le cadre de l'organisation des différents chantiers au sein des territoires de l'OIN. Cette notion est notamment une partie de l'ordonnancement de ce territoire d'aménagement. Plus simplement, l'ordonnancement peut être décrit comme : qui fait quoi, où et quand. Dans une autre optique, la gestion de l'espace rejoint ce domaine de l'ordonnancement, mais dans une dimension plus large. On fait notamment référence à l'appartenance des territoires suivant les acteurs, mais également la possession temporaire d'espaces urbains, compris dans la zone du chantier ou à proximité (route, trottoir, etc.). Cette gestion de l'espace demande ainsi une coordination supplémentaire, car le nombre d'acteurs, dans ce cas de figure, augmente drastiquement. Il s'agit, aussi, d'avancer dans les travaux en limitant les nuisances comme le bruit, les poussières, les salissures, les impacts sur les circulations ou encore les modifications des accès. Dans le cadre de l'OIN de Bordeaux Euratlantique, cela se complique, car il faut additionner les différentes ZAC entre elles, mais aussi l'ensemble des contraintes qu'elles représentent. Certaines rues se présentent comme des alternatives à d'autres déjà fermées dans le cadre de travaux et il est donc nécessaire de gérer ces espaces de manière à constamment proposer un accès et une mobilité afin de ne pas enclaver certains territoires au profit des travaux. Il faut donc compiler les informations nécessaires, les analyser et proposer des adaptations pour que l'ensemble des déplacements puissent être réalisés de la meilleure des manières.

### 1. L'ordonnancement et l'organisation interchantier en espace restreint

Tout d'abord, à l'échelle du secteur d'Amédée Saint-Germain de la ZAC Bordeaux Saint-Jean Belcier, la logistique et l'ordonnancement interchantier sont les éléments les plus contraignants. Pour décrire plus en détail, la partie centrale de la zone, en travaux, regroupe plusieurs chantiers dans un espace restreint. De ce fait, il a été nécessaire de réaliser des emprises temporaires de certains espaces afin de permettre aux différents chantiers de positionner leur grue, mais aussi de transposer du matériel, etc. Cela se réalise notamment sur des espaces qui n'appartiennent pas au constructeur ou qui sortent de l'emprise de leur bâtiment. Cette gestion est importante, car certaines zones, destinées à des travaux, seront réalisées plus tardivement afin de permettre une concrétisation d'autres projets que l'on considérerait comme plus urgente ou plus simple à réaliser en amont suivant les contraintes qu'ils représentent.

Cette gestion de l'espace entre donc au centre des discussions entre les acteurs afin de trouver les solutions adéquates dans la réalisation de la zone. Il est donc nécessaire de définir les délais de travaux et de tenir ses engagements, de rendre les emprises empruntées dans un bon état et d'être ponctuel afin de permettre l'avancée constante de l'ensemble des projets. En effet, si une rue, déjà finalisée, est mise à disposition à un constructeur, il se doit de la rendre dans le même état que lorsqu'il en a pris possession. C'est au travers notamment de constat que cela est géré avec la présence de l'occupant et du propriétaire, mais également d'une troisième personne dans le cadre de l'OIN de Bordeaux Euratlantique : le coordonnateur général. En effet, un autre volet de la mission d'Artelia concerne l'Ordonnancement Pilotage et Coordination InterChantiers (OPC IC), toujours dans le cadre du marché AMO coordination générale d'Artelia, dans le cadre

de notre projet. C'est notamment l'OPC IC qui est chargé de mettre en contact l'ensemble des acteurs dans ce type de situation. Il est également chargé d'étudier et de transmettre les plannings et les phasages afin de donner des solutions et des alternatives en termes de mobilités, d'accès, d'emprises et de gestion de l'espace.

Dans le cadre de notre exemple, la problématique se trouve dans la circulation des poids lourds. En effet, bien qu'une entrée soit disponible, une sortie différente n'est pas possible obligeant les conducteurs à opérer un demi-tour. De cette manière, il est nécessaire de réfléchir à la façon la plus optimale d'organiser le territoire afin de permettre ces demi-tours ou dans un autre cas une circulation. Une problématique qui s'intensifie avec la finalisation de certains espaces et la mise de pavés sur les accès piétons, prévues dans le cadre de l'aménagement de la zone, limitant les zones d'accès de ces véhicules. Cela permettant cependant de finaliser l'ensemble de la zone dans les délais indiqués. Une gestion, mais également une étude et des échanges itératifs entre les acteurs sont nécessaires afin de permettre une réalisation en bon et due forme de cet ordonnancement complexe.

Une autre contrainte, reliée à la livraison des premiers bureaux ou logements finalisés, est le début de la résidentialisation de cet espace ou de « mise en vie » de la zone tel que l'EPA BE le définit. En effet, certains appartements de cette zone centrale, vendus sur plan, aujourd'hui finalisés et habitables, accueillent leurs propriétaires et occupants, admettant les premiers résidents sur la zone. Or cet élément induit que des populations et du public sont amenés à circuler dans l'espace encore en chantier. La mise en place d'accès piétons sécurisés fait ainsi parti des solutions opérées sur la zone, mais représentant une autre contrainte logistique à prendre en compte depuis quelques semaines. Il est donc nécessaire de garder un lien avec ces populations afin de leur fournir des éléments d'informations en lien avec leur sécurité afin de les protéger, mais aussi d'éviter que leur présence ne puisse gêner l'avancée des travaux dans un second temps.

## 2. La gestion des espaces de travaux et la problématique de stationnement

Dans un domaine assez similaire, une problématique relevée sur l'ensemble de l'OIN, et d'une manière générale en ville, est le stationnement sur les zones de chantier. En effet de nombreuses personnes profitent des espaces en bord de chantier ou dans ces zones non exploitées à ce même moment afin de laisser leur véhicule pour se rendre sur leur lieu de travail, ou réaliser ce qu'ils souhaitent faire non loin de cet emplacement. C'est donc un enjeu de taille pour ce projet d'aménagement urbain, car le stationnement de ces véhicules peut encombrer les espaces dédiés au chantier, complexifier l'accès des poids lourds ou encore gêner des zones potentiellement prévues pour du stockage. Cela peut également se révéler dangereux pour ces personnes, car elles se trouvent en zone de chantier. C'est notamment une problématique très fréquente sur le secteur d'Armagnac. Malgré de nombreuses dispositions mise en œuvre par l'EPA BE avec l'utilisation de portiques ou de barrière afin de limiter l'accès et de délimiter la zone de chantier, celles-ci sont souvent retrouvées déplacées ou vandalisées.

Des entreprises en charge de la logistique dans le domaine du BTP, comme Logistaq, sont également mobilisées sur le terrain afin de gérer ces problèmes de stationnement, d'accès et de flux. Cependant, malgré un gros effort de leur part, ce type de contrainte est toujours présente et ne peut, dans certains cas, être gérée de manière optimale. Bien que des dispositions soient prises comme la mise en place de panneaux indiquant l'entrée en zone de chantier. Il faut également ajouter que parmi les personnes stationnant dans

cette zone restreinte, on observe également des véhicules légers appartenant à des acteurs du projet, venant sur le terrain afin de vérifier l'avancée de leurs travaux. Même si un parking a été réservé afin de limiter ce type d'inconvénients, ils sont malheureusement toujours observés sur le terrain et peuvent dans certains cas gêner les travaux ou la mobilité. Cela devient fortement problématique lorsque ces véhicules sont garés dans une zone déjà restreinte. Compliquant de cette manière le passage des poids lourds, principalement, ou la mobilité de matériel volumineux. On se retrouve donc ici face à un conflit d'usage impactant en eux-mêmes le projet.

### III. La dimension sociale, centrale dans le cadre d'un projet d'aménagement

Comme il a pu être dit précédemment, des contraintes de toutes sortes lors de la réalisation de projets sont susceptibles de voir le jour. C'est notamment le cas sur les projets d'aménagement de grande dimension afin de permettre l'acceptation du projet par le public. On retrouve parfois des contraintes fortes dans les projets suscitant un rejet d'une partie des acteurs du territoire comme les riverains ou alors des acteurs extérieurs comme des militants écologistes. Ces acteurs vont notamment chercher à obtenir soit une modification radicale du projet suivant leurs besoins ou leurs convictions, soit le déplacement sur un autre territoire ou bien encore chercher l'abandon définitif de l'aménagement contesté et empêcher sa réalisation (Subra, 2016).

#### 1. Une crainte des autorités organisatrices : le blocage du public

Parmi ces différents acteurs et leur implication, on peut faire référence à la population avec la concertation. On la nomme souvent comme une participation citoyenne. Cette façon de procéder se définit de manière à demander l'avis des populations concernées comme les habitants, les usagers ou encore les associations. De cette manière, cela permet de réaliser le projet en accord avec les populations. La participation citoyenne est, dans le cas de projet d'aménagement, un moyen d'intensifier la qualité et l'acceptabilité sociale du projet. Cela permet notamment d'éviter ce qui a été réalisé sur le projet d'aéroport de Notre Dame des Landes. Ce projet bien que bénéficiaire à un niveau départemental, régional ou encore national n'avait pas ravi les particuliers ou les associations induisant alors à un blocus des opérations et du terrain. Ainsi, le désaccord entre les différents acteurs a amené à une révision du projet qui a finalement été annulé en 2018. C'est également par le biais de la concertation qu'il est possible de réaliser des projets utiles et en adéquation avec les besoins. Il peut également en ressortir de nouvelles idées, mais également des contradictions. Même si la volonté des acteurs hors exécutifs et financiers peuvent avoir un impact, celui-ci pourrait être négligeable. En effet, *« dans les cas où l'on constate effectivement un impact sur la politique, on ne peut pas toujours expliquer ce changement avec certitude par l'influence directe des recommandations des participants. D'autres facteurs peuvent également intervenir, et il se peut très bien que les évolutions dans la politique aient été mises en œuvre même si les participants avaient conseillé le contraire. »* (Michels, 2011). Ainsi le changement de direction des projets est principalement décidé par les meneurs, bien que les autres acteurs puissent avoir un impact, restant tout de même limités.

Cette notion est ce que l'on peut retrouver sur le secteur d'Amédée-Saint-Germain dans le cadre de notre sujet d'étude sur la métropole bordelaise. En effet, actuellement, le secteur central de la zone est l'unique



zone en construction. La zone nord dépendant de la SNCF et la zone sud se trouvant en phase d'étude finale. C'est de cette manière que la zone sud se retrouve au centre de confrontations d'associations et de résidents souhaitant la mise en place d'un parc à proximité de chez eux depuis plusieurs années. Les attentes de ces populations sont connues depuis quelque temps, mais la réalisation d'un parc avec les caractéristiques et la dimension telles que souhaitées par la population ne sont pas réalisables, notamment pour des raisons d'équilibres économique du projet. Cette dimension a finalement valu l'exclusion de cette idée dans l'aménagement de l'espace. Ce refus s'est donc vu confronté par la création d'association souhaitant faire entendre leurs voix dans l'aménagement d'un espace qui fera sans doute parti, d'ici quelques années, de leur cadre de vie. C'est donc face à ces alertes que L'EPA BE décide de commencer la mise en place de concertation avec en toile de fond le changement de municipalité. Cette méthode, datant du début des années 2000, est un moyen de parvenir à obtenir des débats constructifs, mais également d'aboutir à un échange d'idées et de vision. De cette manière le projet évite toute confrontation éventuelle, mais également une communication du projet à toutes les parties intéressées. La concertation, si on l'exclut de la réunion, comme il a été décidé dans ce cas-ci, permet de prendre en compte l'avis de plusieurs acteurs différents. Il est notamment nécessaire d'éventuellement faire référence durant ces concertations, aux différentes thématiques composant le projet. Il concerne notamment 6 grandes thématiques que sont le coût, les risques, la qualité, les ressources, les délais et la portée.

Cependant la concertation, non anticipée au début des études, ralentit le début des travaux, car de nouvelles modifications ont besoin d'être étudiées, et mises en place, une nouvelle gestion ou encore une nouvelle programmation. De plus, comme le dit V. Lavaud-Letilleul (2014) *« les échanges d'arguments entre les populations et les maîtres d'ouvrage témoignent d'une grande défiance des citoyens vis-à-vis de l'expertise fournie dans le dossier du maître d'ouvrage ou par les représentants de l'État, et ce quel que soit le sujet traité (connaissance des milieux, comptage de voitures...) »*. On pourrait donc en déduire, que peu importe la façon dont le projet sera réalisé, il ne sera sans doute pas à la hauteur des espérances des populations environnantes car il est impossible de faire l'unanimité. En effet, cela est notamment avéré, car il est nécessaire de « faire plaisir à tout le monde » au travers du projet, mais il est impossible de faire l'unanimité. On peut également ajouter à cela, ce qui complète également cette notion du plaisir et de la volonté, la notion du NIMBY, Not In My Backyard ou « pas dans mon jardin » en français. Cette notion se réfère notamment aux populations ne souhaitant pas que certains projets soient réalisés près de chez eux, car cela les dérange d'une certaine manière ou diffère avec leurs valeurs personnelles, mais qui ne s'oppose pas à une réalisation ailleurs. De cette même manière à l'échelle des 738 ha cela est une problématique non négligeable puisque le nombre d'acteurs est conséquent et les oppositions peuvent rassembler un grand nombre de personnes. De ce fait, cela requiert des différents acteurs de prévoir des solutions que ce soit le maître d'ouvrage autant que les résidents ou les usagers afin de trouver des consensus.

## 2. La difficulté de l'expropriation au cœur de conflit entre les acteurs

Dans un deuxième temps, une problématique centrale d'un projet d'aménagement urbain est, comme il a pu être décrit précédemment, la maîtrise foncière. Dans le cadre d'un projet public comme celui de l'OIN Bordeaux Euratlantique, ce sont notamment les emprises et terrains qu'il est nécessaire de maîtriser afin de pouvoir procéder aux travaux. Cependant cela se heurte nécessairement à certains résidents qui se voient dans l'obligation de céder leur bien immobilier ou leur terrain au profit de la bonne réalisation du projet. Par ailleurs, le projet doit être décrété « Utilité Publique ». Une déclaration d'utilité publique (DUP) est un acte

administratif qui valide l'intérêt public d'un projet d'aménagement. Cela permet à l'autorité publique de prendre les mesures nécessaires pour réaliser le projet, comme l'acquisition de terrains, la construction d'ouvrages, la réalisation d'études, etc. Elle est émise après une enquête publique, qui permet à la population de s'exprimer sur les impacts du projet sur leur vie quotidienne, leurs propriétés et sur l'environnement. Il est important de noter que la DUP ne signifie pas que le projet est définitif. Il est encore soumis à d'autres autorisations et contrôles pour garantir que toutes les exigences réglementaires et environnementales sont respectées avant sa réalisation.

C'est une notion qui rejoint le cas du secteur de Paludate, bien que le projet soit déjà en place, des phases déjà réfléchies et une organisation bien étudiée, certains résidents refusent de quitter les lieux, malgré des procédures d'expropriation engagées. Il faut également dire que cette réticence peut bien sûr apparaître comme légitime. En effet, ils ne font qu'occuper un lieu leur appartenant depuis plusieurs années qu'on leur oblige de céder, contre compensation, évidemment, établie par un juge. Cependant cette solution ne les satisfait pas, car certains résidents ne souhaitent pas changer de lieu d'habitation ou pour d'autres raisons qui leur sont propres. De cette manière l'EPA BE fait face à des difficultés de maîtrise foncière qu'il est nécessaire de définir. La maîtrise foncière est un ensemble de processus qui permettent de gérer les aspects liés aux biens immobiliers d'un projet d'aménagement. Ces processus sont généralement utilisés pour l'acquisition, la gestion et la libération des terrains nécessaires pour la réalisation d'un projet. Elle permet aux décideurs et aux responsables de projet de disposer des terrains nécessaires à sa réalisation à temps et au meilleur coût. La maîtrise foncière comprend les étapes suivantes : une étude foncière pour identifier les terrains nécessaires pour le projet, une acquisition foncière pour acheter ou louer les terrains, une gestion foncière pour gérer les terrains acquis, et une libération foncière pour libérer les terrains qui ne sont plus nécessaires pour le projet.

Cependant, deux droits s'opposent. Le droit de résidence, mais également le droit d'expropriation. Ce dernier est « *une procédure qui permet à une personne publique (État, collectivités territoriales...) de contraindre un particulier ou une personne morale (entreprise) à céder la propriété de son bien, moyennant le paiement d'une indemnité.* »<sup>1</sup>. D'autre part le droit d'habitation se définit suivant le dictionnaire comme le droit d'habiter un bien et de profiter de ses accessoires (jardin, balcons...). Cette problématique est ainsi un enjeu de taille sur l'OIN puisque finalement cela retarde de manière conséquente les travaux et donc de la même manière la mise en place du projet. Cela pourrait également avoir un fort impact sur l'utilisation de l'espace, car des dates d'occupation de territoire pourraient se croiser sur l'utilisation de l'espace public comme la voirie. De ce fait, il serait donc inévitable de se confronter à des complications dans la réalisation du projet. Cela le complexifiant davantage qu'il ne l'est déjà. Bien que le droit d'expropriation puisse être « forcé » par l'expropriant, les parties prenantes ne souhaitent pas forcer la main sur les résidents, ou en dernier recours. En effet, d'une part, cela donnerait sans doute une mauvaise image du projet aux populations environnantes, mais serait également difficile à assumer en termes de conséquences sociales. Il faut admettre que cela résonne notamment d'un processus politique. D'autre part, des associations ou d'autres contestataires seraient susceptibles de venir, par la suite, mettre des bâtons dans les roues dans la réalisation du projet ou de rendre la réalisation des travaux plus difficiles. Un point imprévisible aussi, car personne ne pourrait maîtriser une possible confrontation, savoir si elle peut réellement avoir lieu et si le cas est avéré, la manière serait inconnue des acteurs du projet avant sa mise en place

---

<sup>1</sup> [Source définition expropriation : Service Public](#)

## IV. Des contraintes exogènes au projet impactant les acteurs

Il est nécessaire dans le cadre du projet de prendre en compte des problématiques influant sur celui-ci, mais qui diffère de sa structure. C'est ce qu'on peut nommer les contraintes exogènes. Des contraintes qu'on ne soupçonne pas en premier lieu, qui ne sont pas de premier plan, mais qui restent pertinentes, voire primordiales, afin d'assurer le bon déroulé du projet. Ce déroulé met également en jeu l'ensemble des acteurs qui le composent. Les contraintes exogènes sont de cette manière les limites, mais aussi les points à prévoir par les acteurs afin d'assurer le bon déroulé des missions. Ce sont notamment les éléments qui requièrent une communication accrue des parties prenantes, car ce sont des informations qui peuvent être imprévues ou fortement négligées. L'avis d'expert dans ce type de situation ou bien des préparations en amont sont des éléments non négligeables. Ces derniers éléments sont notamment primordiaux à l'échelle de l'OIN. En effet, dans ce cadre-là, les problématiques peuvent rapidement changer d'échelle jusqu'à se développer sur les 738 ha et avoir un impact conséquent, dont la temporalité est inconnue, sur la métropole bordelaise.

### 1. Météorologie, aspect technique et environnemental

#### a. Les contraintes météorologiques et le changement climatique

Pour commencer, parmi les contraintes exogènes au projet, il est nécessaire de faire référence aux contraintes météorologiques et naturelles. Ces contraintes influent notamment, d'une certaine manière, sur l'aspect technique et organisationnel que l'ensemble des acteurs doivent prendre en compte. En termes de climat, Bordeaux et sa périphérie profitent d'un climat océanique caractérisé par des hivers doux et des étés chauds. Ce climat est accompagné de températures moyennes entre 3 °C et 28 °C avec une moyenne annuelle de 14 °C. Concernant les pluies, Bordeaux possède des précipitations fréquentes et réparties tout au long de l'année avec 929 mm d'eau et environ 111 jours pluvieux par an. La neige est également rare dans la métropole girondine, située au sud-ouest de l'hexagone. Cependant il est primordial de prendre en compte les contraintes du changement climatique avec des étés de plus en plus chauds, des canicules et des sécheresses accentuées en périodes estivales, mais aussi des précipitations plus importantes sur les périodes de pluies.

La contrainte de la chaleur joue notamment sur la réalisation des travaux comportant du béton comme les bâtiments ou bien les infrastructures routières. Ces fortes chaleurs estivales en termes techniques peuvent engendrer une perte rapide de la maniabilité du béton, l'accélération du processus de durcissement, mais aussi la déshydratation du béton ou encore la fissuration de retrait plastique par la perte d'eau rapide. Tant de contraintes ayant par la suite des effets sur la sécurité des aménagements mis en place et dont les acteurs doivent discuter afin de trouver des solutions et une organisation adéquate. Le béton est ainsi un exemple concret et pertinent, c'est aussi ce qui permet de créer les fondations du projet et de permettre son avancée. Sans lui, l'avenir des projets risque d'être contraint et c'est pour cette raison qu'en période estivale la réalisation des constructions se trouve être réduite.

Dans un autre temps, la pluie est aussi une problématique à prendre en compte. Cette dernière en cas de forte intempérie peut rendre le terrain impraticable. Elle peut aussi avoir un impact sur les travaux déjà

réalisés ou encore fragiliser les constructions en cours et non finalisées. Un réel enjeu pour les acteurs qui doivent également faire preuve de vigilance face à cette contrainte. Il est ainsi nécessaire de vérifier qu'elle n'ait pas d'effet sur les autres zones environnantes et qui risqueraient d'avoir une incidence sur les quartiers en abord. C'est dans ce contexte qu'il est nécessaire de compter parmi les acteurs des experts qui permettraient d'identifier les risques, mais également les solutions ou les problématiques de l'espace en fonction des caractéristiques qui le composent. Ceci permettra notamment d'éviter des accidents potentiellement dangereux, mais aussi de réduire les casses qui peuvent ralentir le chantier, mais également allonger et alourdir le coût de réalisation. Il faut tout de même prendre en compte que ces problématiques météorologiques sont difficiles à prévoir bien en amont et restent incontrôlables. Ce sont des contraintes aléatoires et imprévisibles mêmes si elles restent tout de même prévues dans les marchés, les contrats ou encore les organisations et les phasages.

## b. Les contraintes environnementales

D'autre part, d'autres éléments extérieurs à prendre en compte, sont les contraintes environnementales. En effet, dans le cadre des projets en abord de la Gare de Bordeaux Saint Jean, les territoires se trouvent être des anciennes friches ferroviaires. Plus généralement, les contraintes environnementales sur ce projet incluent de nombreuses dimensions que nous détailleront un peu plus tard dans cette partie.

Un élément tout aussi important dans la réalisation de l'OIN est la dépollution des terres. Cette notion est un aspect important à prendre en compte dans le projet de l'OIN Bordeaux Euratlantique. Il s'agit de retirer ou de traiter les substances polluantes présentes dans le sol et les sous-sols pour assurer la sécurité sanitaire des futurs utilisateurs et la qualité de l'environnement. La dépollution peut impliquer différentes techniques telles que la récupération, le confinement, le traitement physico-chimique, la phytoremédiation, la bioremédiation, et l'excavation. Il est nécessaire de mener des études préalables pour identifier les zones potentiellement polluées et de suivre des protocoles stricts pour garantir la sécurité des travailleurs et la qualité de l'environnement.

Dans le cas de l'opération bordelaise il est nécessaire de respecter les contraintes environnementales pour garantir la qualité de vie des habitants et préserver l'environnement local. Les contraintes environnementales peuvent inclure plusieurs dimensions. En premier lieu, la préservation des espaces naturels et agricoles, pour maintenir la biodiversité et les activités économiques liées à l'agriculture mais aussi la protection des zones humides et des milieux aquatiques, pour maintenir les écosystèmes aquatiques et les services écosystémiques qu'ils fournissent. On retrouve également la gestion de l'eau et des inondations, pour éviter les risques d'inondation et assurer une gestion durable de la ressource en eau. La lutte contre les îlots de chaleur urbains, pour améliorer le confort thermique des habitants et réduire les conséquences négatives sur la santé. La réduction de la pollution de l'air, pour améliorer la qualité de l'air et protéger la santé des habitants. La qualité de vie des habitants en créant des espaces verts, des espaces publics accessibles et en favorisant les déplacements doux. La dépollution des terres, pour assurer la sécurité sanitaire des futurs utilisateurs et la qualité de l'environnement. De cette manière la réalisation du projet respecte les lois et réglementations environnementales en vigueur, comme les directives européennes sur l'eau, les milieux naturels, les déchets, l'air, etc.

En ce qui concerne les friches SNCF, certaines contraintes ralentissent le projet mais génèrent aussi des impacts techniques, calendaires ou encore financiers. Il faut prendre en compte l'importance de

l'identification de ces espaces potentiellement pollués. En effet, les friches étant des terrains abandonnés qui ont été utilisés pour des activités liées au transport ferroviaire, comme des gares, des dépôts de matériel roulant, des entrepôts, etc. Ces terrains peuvent avoir été exposés à des substances dangereuses comme des hydrocarbures, des produits chimiques, des métaux lourds, etc. Il est donc important de mener des études préalables. On peut ainsi parler de la découverte de spots de pollution ou de réseaux amiantés non répertoriés mais aussi de la découverte d'espèces protégées sur la zone. Autant de contrainte qui impacte le projet et qui admettent de nouvelles relations, discussions, problématiques et de nouveaux acteurs, experts des différents domaines.

## 2. Santé et sécurité

### a. Le droit de retrait et la prévention des risques en zone de chantier

En réduisant considérablement notre échelle et en étudiant les droits des acteurs présents sur le terrain, on peut également déterminer un jeu d'acteurs non négligeable. Il est nécessaire dans ce cadre-là de se positionner et de s'informer sur un droit important que les ouvriers et les acteurs du terrain possèdent. On fait notamment référence au droit de retrait. Suivant le Code du travail, le droit de retrait est défini comme la possibilité d'un travailleur de *« se retirer d'une situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé. Il doit alerter l'employeur de cette situation. Il s'agit d'un droit individuel et subjectif. »* C'est un droit fondamental qui permet aux acteurs de la réalisation de pouvoir assurer leur sécurité. On présente ainsi le jeu d'acteur entre les employés et leur employeur. Mais aussi la sécurité de ces employés. D'autre part, cette insécurité peut être causée par l'environnement et la météo comme la présence d'un vent violent rendant l'utilisation d'une grue trop dangereuse que ce soit pour l'ouvrier, pour le chantier et même pour l'ensemble des personnes sur le terrain. Ces contraintes imprévisibles sont également un élément provoquant un retard dans la réalisation du projet, mais qui demande également un lien fort entre les acteurs et une communication accrue. En effet, cela permet de justifier en cas de besoin les retards et les coûts supplémentaires qui seraient de l'ordre de l'inévitable ou bien de l'imprévisible. En prenant également en compte ces risques, cela réduit les menaces de réduction du nombre d'ouvriers sur le terrain mais également dans un bon environnement de travail tel que nous l'avions détaillé précédemment. De plus dans le cas d'un accident, le chantier se verra interdit et impénétrable pendant plusieurs jours, ainsi une prévision des risques est une manière de protéger les acteurs et les travaux réalisés.

### b. La pandémie du COVID-19 : une contrainte imprévisible mais impactante

L'impact du COVID-19 sur l'OIN Bordeaux Euratlantique dépend principalement de la phase dans laquelle se trouve les projets et de l'évolution de la situation sanitaire à ce même moment. Au cours de la phase de planification, les réunions de concertation et les études environnementales ont été perturbées ou retardées en raison des restrictions de déplacement et des mesures de distanciation sociale. De plus, les entreprises impliquées dans le projet ont été impactées par la crise économique, pouvant entraîner des retards ou des modifications dans le projet. Pendant la phase de construction, les travaux ont été retardés en raison des restrictions de déplacement et des mesures de distanciation sociale pour protéger les travailleurs et les habitants, ayant un fort impact sur les coûts et les délais de livraison. Il est important de noter que l'impact final a dépendu de l'évolution de la situation sanitaire, imprévisible, et de l'application des mesures de

prévention. Les autorités et les entreprises impliquées dans le projet devaient s'adapter aux changements et aux incertitudes liées à la pandémie pour minimiser les impacts sur le projet. Cette crise du covid a notamment été un réel élément perturbateur dans la réalisation de l'OIN. Il faut également prendre en compte les délais de stockage du matériel mais aussi les délais des contrats et des locations comme les grues ou autres types d'engins mais aussi de livraison et de fabrication des éléments nécessaires à la réalisation de l'opération d'intérêt national. On peut également parler des semaines de confinement en cas d'infection mais aussi des cas-contacts et des transmissions du virus dans le cadre familial ou personnel. Tant de contraintes ayant un effet sur le projet restant imprévisibles mais aussi faiblement contrôlable en dehors des mesures sanitaires comme le port du masque et la distanciation sociale.

### 3. Le contexte économique

Le contexte économique actuel est un facteur tout autant important et à prendre en compte dans le projet de l'OIN Bordeaux Euratlantique. Le projet vise à créer un nouveau quartier dans la région de Bordeaux qui devrait générer des retombées économiques positives pour la région. Les activités économiques liées au projet peuvent inclure la construction de nouveaux logements, de bureaux, de commerces et d'équipements publics, qui peuvent générer des emplois et des revenus pour les entreprises locales. Le développement de nouveaux espaces verts et publics peut également améliorer l'attractivité de la région et attirer de nouveaux habitants et investisseurs.

Cependant, il est important de noter que le contexte économique actuel est incertain. En effet, cela est dû à la crise économique liée à la pandémie de COVID-19 additionnée aux conséquences de la guerre en Ukraine, imprévisibles il y a quelques années. De cette même manière on peut observer une explosion des prix des matières premières et de l'énergie dû à l'inflation. Les entreprises impliquées dans le projet sont également impactées par la crise économique mondiale, ce qui entraîne des retards ou des modifications dans le projet. Il est donc important de surveiller l'évolution de la situation économique et de s'adapter aux changements pour minimiser les impacts sur le projet mais aussi les difficultés financières et les incertitudes économiques. On observe notamment de nouvelles difficultés de lancement des projets aux budgets prévus avec pour cause l'explosion des coûts des travaux. Un réel frein pour l'ensemble des projets de construction et d'aménagement.

La crise économique mondiale peut également entraîner des répercussions sur les investissements et les échanges commerciaux, ce qui peut entraîner des retards ou des modifications dans le projet. Il est possible que les entreprises soient moins disposées à investir dans le projet ou que les coûts des matériaux et des équipements augmentent en raison de la hausse fulgurante des prix. Dans ce domaine il est important de faire référence aux crédits immobiliers, qui eux aussi, depuis peu, disposent de taux extrêmement élevés admettant un nombre d'emprunt très fortement affaibli par manque de moyen des emprunteurs (publics, privés ou particuliers). En conséquence, cela induit à une vente des logements en construction beaucoup plus lente que prévue initialement.

Les autorités et les entreprises impliquées dans le projet doivent ainsi envisager des mesures pour atténuer les impacts, comme la recherche de nouveaux investisseurs ou la réduction des coûts. Il est également important de respecter les réglementations et les normes économiques en vigueur pour éviter tout risque pour les populations et l'environnement. Un nouveau jeu d'acteurs et de nouvelles problématiques sur les 738ha de l'OIN.

## Conclusion

L'identification de l'ensemble des acteurs est assez complexe dans le cadre d'un projet d'aménagement. Ces acteurs varient en fonction du temps et se complexifient sur de longues périodes comme cela peut être le cas de l'OIN de Bordeaux Euratlantique. Cette détermination des acteurs requiert une analyse fine du modèle avant même son commencement. Cela permet, en effet, de déterminer l'impact et le type de chaque acteur pour l'ensemble des phases du programme. Mobiliser l'ensemble des acteurs tout au long du processus est également une tâche ardue puisqu'elle demande que ceux-ci soient impliqués assez profondément afin de pouvoir avoir un impact suffisant sur le développement du projet. Ainsi, le développement de la structuration des échanges est un élément primordial afin d'optimiser la réalisation du projet. De plus, les acteurs diffèrent suivant les espaces, mais également les problématiques, complexifiant davantage leur identification. En effet, dans le cadre d'une expropriation ou d'une gestion des espaces de stationnement, le type d'acteurs diffère. Cela est également le cas dans l'ordonnancement, la gestion et la logistique des espaces de chantiers et des zones alentour. La densité de ces acteurs est également un élément de complication. En effet, dans le cadre des 738 ha de l'OIN, comptabiliser un à un les acteurs, endogènes ou exogènes, de première ligne ou en abord est une tâche rude et qui demande une grande rigueur.

D'autre part, le projet peut être confronté à des contraintes extérieures, imprévisibles et incontrôlables, qui ont cependant un impact sur les liaisons entre les acteurs de l'OIN, mais également leurs implications et leurs missions. De cette manière, il est facilement déductible qu'il notera tout au long de son processus de nombreuses contraintes agissant sur ses acteurs. Le blocage du public, la météorologie ou bien encore l'image médiatique, la politique et l'économie sont également des éléments qui peuvent avoir un fort impact sur le projet et solliciter davantage les acteurs le réalisant. Bien que ces derniers soient de même nature d'un projet à l'autre, les personnes qui les incarnent peuvent changer régulièrement complexifiant leur intégration, mais aussi leurs degrés de connaissances sur le programme et son historique. Le projet de Bordeaux Euratlantique est donc un modèle nécessitant un pragmatisme certain, afin de pallier les problèmes d'adaptabilité auxquels il faut faire face dans la réalisation des différentes missions. En ce sens, il serait intéressant d'adapter ou d'identifier de quelle manière la méthode agile pourrait être une solution ou du moins apporter des clés dans la gestion de l'OIN Bordeaux Euratlantique. Cette méthode repose notamment sur la centralité du client dans le projet et se développe suivant 3 piliers : l'adaptation, la transparence et l'inspection.



## Bibliographie

### REVUE DE LITTÉRATURE :

Michels, A. (2011). Les innovations dans la gouvernance démocratique — En quoi la participation citoyenne contribue-t-elle à l'amélioration de la démocratie ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77, 275-296. <https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.3917/risa.772.0275>

Olasagasti, E. (2012). L'assistance à la maîtrise d'ouvrage : quelles modalités d'accompagnement : Le cas d'un projet de reconversion architecturale. *Projectics/Proyética/Projectique*, 11-12, 135-146. <https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.3917/proj.011.0135>

Plottu, É. & Plottu, B. (2009). Logiques territoriales et aménagement durable du territoire : quelles règles de coordination et de décision ? *Géographie, économie, société*, 11, 283-299. <https://www-cairn-info.proxy.scd.univ-tours.fr/revue--2009-4-page-283.htm>.

Subra, P. (2016). Chapitre 3. L'analyse des conflits d'aménagement : enjeux, acteurs, modes d'action, représentations. Dans : P. Subra, *Géopolitique locale : Territoires, acteurs, conflits* (pp. 63-84). Paris : Armand Colin. <https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.3917/arco.subra.2016.01.0063>

Valérie Lavaud-Letilleul, « L'aménagement portuaire en débat. Points de vue d'acteurs sur les grands projets d'équipement portuaire du littoral français », *Norois* [En ligne], 225 | 2012, mis en ligne le 30 décembre 2014, consulté le 02 novembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/norois/4320> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/norois.4320>

### AUTRES SOURCES WEB :

*Etablissement Public d'Aménagement*. (2023, 21 janvier). Code de l'Urbanisme. Consulté le 21 janvier 2023, à l'adresse [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006074075/LEGISCTA000024544326/#LEGISCTA000024544326](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074075/LEGISCTA000024544326/#LEGISCTA000024544326)

*LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS D'AMÉNAGEMENT AU SERVICE DE LA VILLE DURABLE*. (2021). *ecologie.gouv.fr*. Consulté le 21 janvier 2023, à l'adresse [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Les\\_etablissements\\_publics\\_d\\_aménagement\\_edition\\_2021.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Les_etablissements_publics_d_aménagement_edition_2021.pdf)

*Météorologie annuelle de la métropole de Bordeaux* : Bordeaux. (s. d.). <https://fr.climatedata.org/europe/france/aquitaine/bordeaux-6402/>, consulté le 03 janvier 2023

*Site officiel de Bordeaux Euratlantique : L'Opération d'Intérêt National (OIN)*. (s. d.). <https://www.bordeaux-euratlantique.fr/comprendre-1/operation-bordeaux-euratlantique>, consulté le 23 novembre 2022

*OIN Bordeaux Euratlantique*. (s. d.). Bordeaux Métropole. <https://www.bordeaux-metropole.fr/Grands-projets/Grands-territoires-de-projets/OIN-Bordeaux-Euratlantique>, consulté le 23 novembre 2022



*Inauguration du Pont de la Palombe* : Giraudeau, M., & Giraudeau, M. (2022, 1 juillet). Bordeaux Euratlantique : le pont de la Palombe inauguré comme un ouvrage d'art et d'utilité. La Tribune. <https://objectifaquitaine.latribune.fr/infrastructures/2022-07-01/bordeaux-euratlantique-le-pont-de-la-palombe-inaugure-comme-un-ouvrage-d-art-et-d-utilite-924154.html>, consulté le 03 janvier 2022

**DEFINITION :**

*Déclaration d'Utilité Publique* : <http://outil2amenagement.cerema.fr/la-declaration-d-utilite-publique-dup-travaux-r573.html>, consulté le 21 janvier 2023

*Droit d'habitation* : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/droit-d-habitation/>, consulté le 09 décembre 2022

*Droit de retrait* : <https://code.travail.gouv.fr/fiche-ministere-travail/responsabilite-de-lemployeur-droit-de-retrait>, consulté le 09 décembre 2022

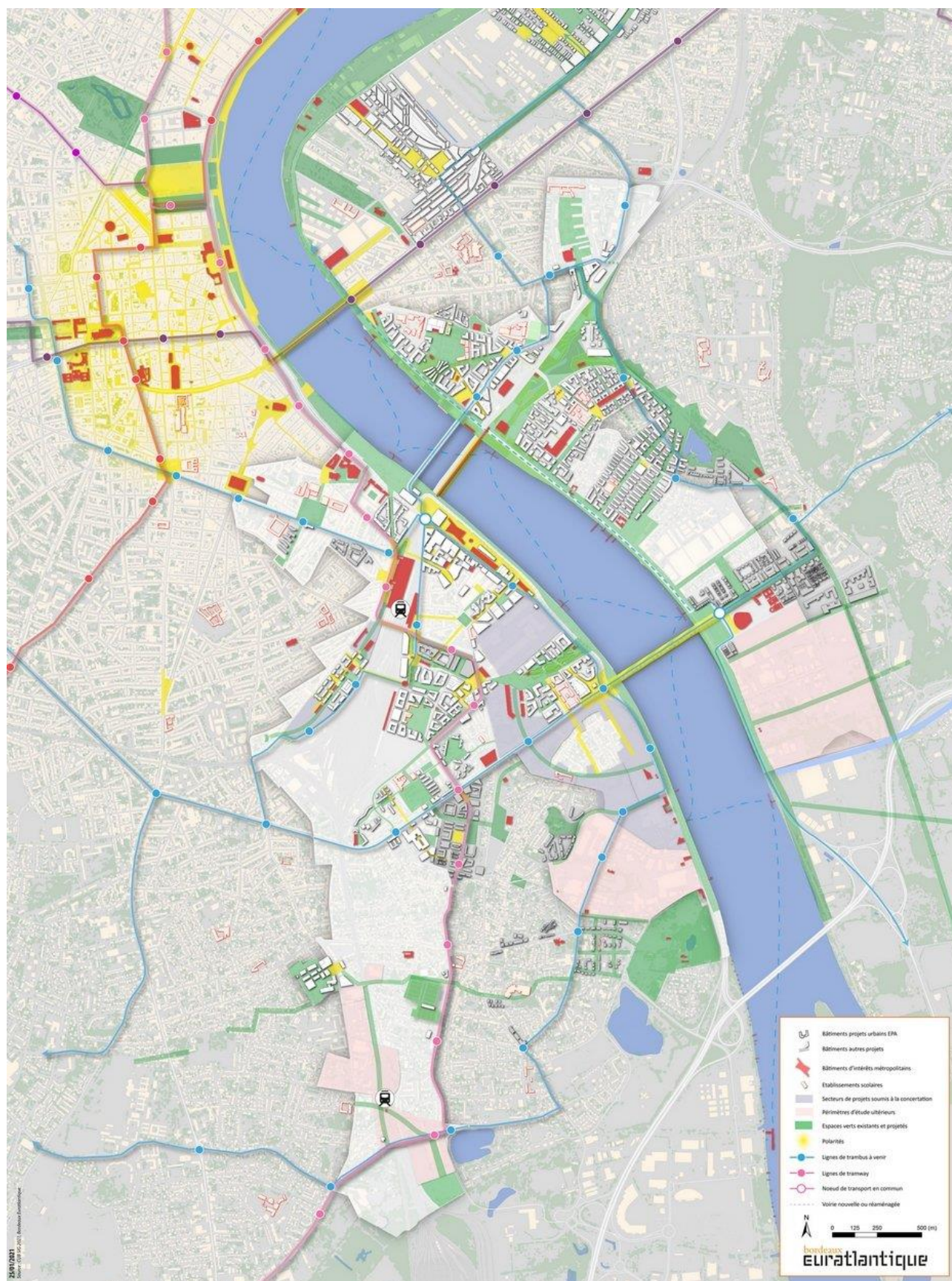
*EPA* : <https://www.ecologie.gouv.fr/etablissements-publics-damenagement-epa>, consulté le 21 janvier 2023

*Expropriation* : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N326>, consulté le 09 décembre 2022

# Annexes

## Annexe 1 : Carte de l'OIN de Bordeaux Euratlantique

(Source : Bordeaux Euratlantique)





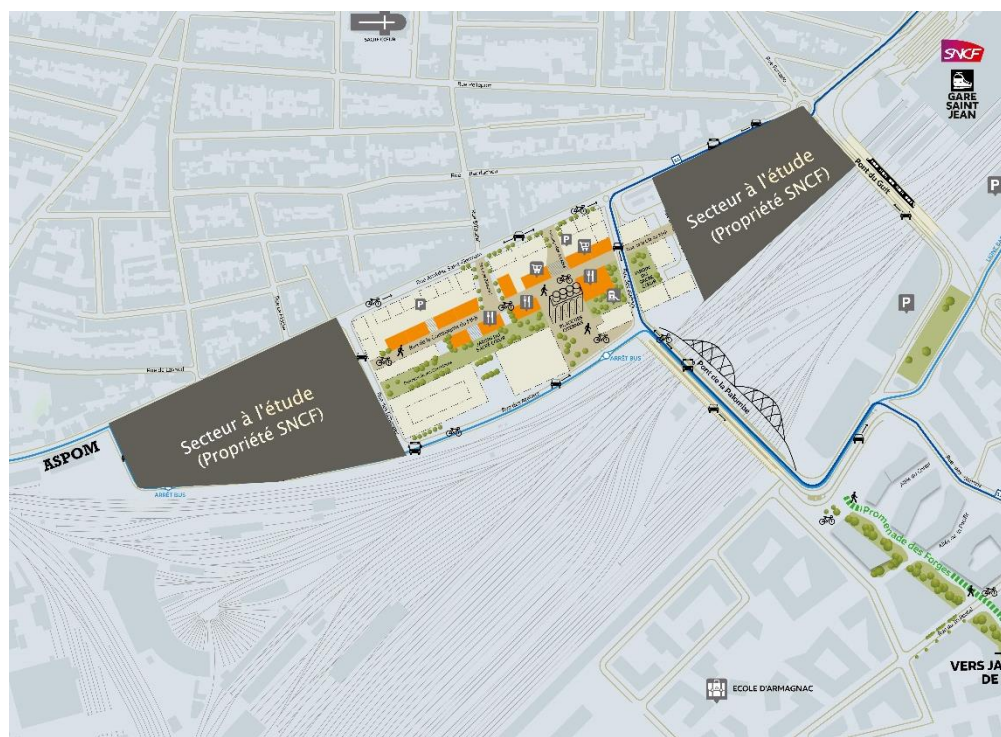
## Annexe 2 : Secteur d'Armagnac

(Source : Bordeaux Euratlantique)



## Annexe 3 : Secteur d'Amédée Saint-Germain

(Source : Bordeaux Euratlantique)



(Source : Bordeaux Euratlantique)



**Directeur de recherche :** Sébastien Larribe

**Lina SEYAH**  
**PFE/DAE5**  
**ITI**  
**2022-2023**

## **Les acteurs du projet d'aménagement, une organisation nécessitant une identification et une anticipation de leurs impacts : *Cas pratique de l'OIN de Bordeaux Euratlantique***

### **Résumé :**

Le projet d'aménagement des quartiers près de la Gare de Bordeaux Saint-Jean, Bordeaux Euratlantique, est un réel sujet sur lequel différents acteurs se rencontrent au profit de son bon déroulement. C'est également un bassin de problématiques auxquelles l'ensemble des intervenants qu'il regroupe doivent faire face. Entre Maîtres d'Ouvrage, Maître d'œuvres, résidents, usagers ou encore commerçants et associations ou autre, ce modèle est un recueil de protagonistes diversifiés, différant suivant les questionnements qui les concernent. Il est ainsi nécessaire de les prendre en compte dans la réalisation afin de permettre un déroulé, mais aussi une insertion simplifiée du projet dans le quotidien des Bordelais et de futurs usagers. Cependant la problématique principale se trouve dans la compréhension de l'intégration de chaque type d'acteur suivant les phases du programme. Certains n'étant pas concernés par une partie et d'autres, au contraire, se doivent d'être impliqué dès le commencement. Une étude fine qui pourrait peut-être optimiser la conception du projet, mais aussi éviter ou du moins limiter les difficultés encourues jusque-là. Ainsi au travers de cette première partie, une identification des problématiques reliées aux acteurs a été réalisée afin de poursuivre par la suite à une recherche d'éléments et d'un aide-mémoire sur les notions qu'il serait intéressant d'évoquer et d'étudier afin d'éviter certaines contraintes ou de les prévoir bien en amont.

### **Mots Clés :**

Acteurs ; Aménagement ; Management de projets ; Problématique d'aménagement urbain ; Communication ; Organisation ; Identification ; Bordeaux Euratlantique