

# Vers une action collective opérationnelle

## Le Projet Urbain d'Agglomération du Pays de Montbéliard



Photo-montage : Ateliers Yves LION, 2011  
Le « Boulevard Peugeot », Projet Urbain d'Agglomération

Sous la direction de **Charles AMBROSINO**,  
Maître de conférence à l'IUG

Tuteur d'apprentissage : **Charles BERGOUNIOUX**,  
Responsable de la direction urbanisme et planification



# NOTICE ANALYTIQUE

<b>Nom et prénom de l'auteur</b>	DAUMARK Fabien
<b>Titre du mémoire</b>	Vers une action collective opérationnelle
<b>Date de soutenance</b>	14 Septembre 2012
<b>Organisme d'affiliation</b>	Institut d'Urbanisme de Grenoble - Université Pierre Mendès France
<b>Directeur de mémoire</b>	AMBROSINO Charles
<b>Collation</b>	Nombre de pages : 133 Nombre d'annexes : 2 (sur CD-Rom) Nombre de références bibliographiques : 30
<b>Mots-clés</b>	Planification stratégique - Projet urbain - Gouvernance - Stratégie territoriale - Articulation - Partenariats - Action collective - Interface
<b>Mots-clés géographiques</b>	France - Italie - Pays de Montbéliard - Montbéliard - Sochaux - Turin - Saint Nazaire

## Résumé

Au cours du 20ème siècle, le rôle de Peugeot Automobiles est des plus édifiants concernant le développement de l'agglomération du Pays de Montbéliard.

Cependant, la fin des années 1970 signe le début d'une ère nouvelle où l'intérêt économique prime sur celui de l'accompagnement social et urbain. Il se dessine alors peu à peu le paysage urbain d'aujourd'hui, stigmatisé par la séparation de deux mondes : celui de la ville et celui de l'usine.

Au début des années 1990, pour faire face aux nombreux défis urbains et organisationnels et ainsi enrayer l'hémorragie sociodémographique que connaît l'agglomération, les élus communautaires s'engagent collectivement dans une démarche de planification stratégique formalisée dans un SCOT en 2006. Malgré leurs efforts, les difficultés structurelles persistent.

Fin 2010, les élus souhaitent donc se doter d'un Projet Urbain d'Agglomération afin de passer de la planification à l'opérationnalité. La stratégie qui en 20 ans a bien évolué, s'appuie aujourd'hui sur des partenariats renforcés.

Si le partenariat avec PSA pour le traitement des interfaces ville-usine est décisif, l'ouverture à l'ensemble des acteurs doit pouvoir faire vivre le projet. Cette ouverture est la condition « sine qua non » d'une réussite de la transformation de l'agglomération du Pays de Montbéliard.

## Summary

During the twentieth century, "Peugeot Automobiles" is the main actor of the Montbéliard's urban area development.

However, the end of the seventies signs the beginning of a new era where the economic interest dominates the social and urban support. Then, it takes shape gradually, the actual urban-scape, stigmatized by the separation of two worlds: the factory and the town.

At the beginning of 1990s, to face urban and organizational challenges and so check the socio-demographic fall, community elected representatives collectively approach strategic planning. A SCOT is validated in 2006. In spite of their efforts, structural difficulties persist.

The end of 2012, elected representatives wish to be equipped with an urban project to pass the planning in the operational effectiveness. The strategy which in twenty years has evolved, leans on strengthened partnerships.

The partnership with PSA is decisive for the urban renewal of the area between town and factory. Above all, the opening all the actors must be able to make the project live. This opening is the condition "sine qua non" of the town transformation success.







*« Les bons choix ne sont pas ceux qui procèdent d'une activité de déduction scientifique, mais ceux sur lesquels une pluralité d'acteurs s'est accordée au fil d'ajustements mutuels successifs. »*

*Gilles PINSON, Projets de ville et gouvernance urbaine, 2006*





# REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier Charles AMBROSINO qui a volontiers accepté et réussi à me guider dans mes vastes réflexions ainsi que dans mes ambitions parfois démesurées. Sans lui, peut être serais-je encore en train de chercher l'ultime angle d'approche de mon sujet ...

Ces ambitions, je les dois à Charles BERGOUNIOUX, dont l'ouverture d'esprit et l'intérêt porté à mes propositions tout au long de l'année, m'ont donné le plaisir de m'investir sans retenue dans le travail qui m'a été confié ainsi que dans la réalisation d'un court-métrage sur les relations ville-usine.

A ce sujet, je tiens à saluer Olivier, Philippe et Romain qui, avec Charles, ont volontiers partagé cette expérience au croisement de l'urbanisme et du cinéma.

Je remercie notre Directeur, Dominique MUSSLIN, qui, de par sa confiance et ses convictions, a permis de valoriser ce travail auprès des acteurs locaux.

Plus généralement, c'est l'ensemble des salariés de l'agence d'urbanisme que je remercie pour leur sensibilité et leur bienveillance.

Merci également à ma famille pour leur soutien et leur encouragement.

Un merci tout particulier à Marie LEON pour avoir été présente à mes côtés dans l'intensité de concentration que ce travail a pu solliciter.

Enfin, mes amis, vous êtes nombreux, merci pour ces moments formidables que l'on a pu vivre ensemble et qui m'ont mené jusqu'ici.



# SOMMAIRE

p. 11	.....	<b>INTRODUCTION</b>
p.19	.....	<b>CHAPITRE 1 : LA « VILLE » PEUGEOT</b>
p.19	.....	Industrialisation de l'agglomération Naissance du site de production de Sochaux
p.19	.....	Ville-usine et explosion spatiale Peugeot « social network »
p.23	.....	Restructuration industrielle et déclin démographique Restructuration et modernisation du site sochalien
p.25	.....	En Bref ...
p.27	.....	<b>CHAPITRE 2 : PLANIFICATION STRATEGIQUE &amp; ACTION COLLECTIVE</b>
p.27	.....	<b>1. De la « Fabrique » à la « vraie » ville</b>
p.27	.....	Crise de la gouvernabilité Saint Nazaire : le projet ville-port relance une nouvelle dynamique
p.31	.....	La planification stratégique : Nouvelles expériences politiques Les processus d'organisation sociale dans les districts industriels et dans les villes Torino Internazionale : donner à la ville une capacité d'action collective
p.33	.....	En Bref ...
p.35	.....	<b>2. La construction collective d'une première stratégie pour l'agglomération du Pays de Montbéliard</b>
p.35	.....	Prémices d'une stratégie collective
p.37	.....	Le schéma de référence : une double structure urbaine et économique
p.37	.....	Volontés croisées pour planifier : un Schéma Directeur ?
p.39	.....	La construction collective d'un projet politique d'agglomération en préalable à un Schéma directeur du Pays de Montbéliard
p.41	.....	Une organisation décisionnelle déterminante pour articuler les thématiques et rendre cohérente la stratégie globale
p.43	.....	Un réseau de transport comme axe structurant du développement urbain



p.45	.....	Des limites conséquentes
p.47	.....	Un SCOT pour la synthèse
		La création d'un groupe citoyen pour la concertation
		15 ans plus tard : une stratégie à priori équivalente
p.49	.....	En Bref ...
p.51	.....	<b>3. Les limites de la démarche Montbéliardaise</b>
p.51	.....	Quelle centralité ?
p.53	.....	Les schémas de secteur : un outil de mise en œuvre interrompu
p.55	.....	Le Label PDU : Une incitation financière non généralisée
p.55	.....	En Bref ...
p.57	.....	<b>CHAPITRE 3 : LE PROJET URBAIN D'AGGLOMÉRATION</b>
p.59	.....	<b>1. Une stratégie de l'équilibre territorial</b>
p.59	.....	Les axes fondateurs
p.65	.....	« Dialogues avec mon territoire » : participation citoyenne
p.67	.....	La gouvernance : Mettre en œuvre le PUA
p.69	.....	Les fondamentaux de l'action publique communautaire
p.71	.....	Le Cœur d'agglomération
p.77	.....	Les espaces péricentraux
p.83	.....	L'Aire urbaine
p.85	.....	En Bref ...
p.87	.....	<b>2. De la stratégie à la mise en œuvre</b>
p.87	.....	Des politiques communautaires intégrées
p.97	.....	Les périmètres de développement prioritaires
p.99	.....	En Bref ...
p.101	.....	<b>3. Le Boulevard Peugeot : Emblème de cohérence opérationnelle ?</b>
p.103	.....	La gouvernance : 4 instances
p.105	.....	Le déroulement du Projet
		Note de synthèse : le rôle du site PSA et de ses interfaces
p.111	.....	La garantie d'une cohérence d'ensemble ?
		Extrait du diagnostic « Faire la ville ensemble »
p.115	.....	En Bref ...
p.117	.....	<b>CONCLUSION : Promouvoir un urbanisme de projet</b>
p.125	.....	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>
p.129	.....	<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b>
p.133	.....	<b>GLOSSAIRE</b>



# INTRODUCTION

Le Pays de Montbéliard est fortement marqué par son histoire industrielle. Son développement a été façonné par les besoins de fonctionnement et d'organisation de l'usine Peugeot qui s'est implantée sur les communes de Montbéliard et de Sochaux en 1912, à proximité de l'Allan, rivière traversant le cœur de l'agglomération. A partir de la seconde moitié du XIXème Siècle, l'agglomération connaît un essor urbain considérable impulsé par la vitalité de l'industrie automobile.

Cette période de forte expansion a donné à l'agglomération du Pays de Montbéliard, et en particulier à Sochaux, une notoriété et une visibilité au niveau national, nourrie par l'un des plus grands sites de production européens regroupant jusqu'à 40000 salariés à la fin des années 1970.

Ce développement économique et urbain de grande ampleur coïncide avec la montée en puissance de l'automobile, ce qui a fortement impacté l'organisation spatiale du territoire. L'image urbaine a ainsi été sacrifiée au profit d'un aménagement de zone avant tout opportuniste et fonctionnel.

Depuis les années 1980, l'agglomération dans sa forme urbaine semble comme « endormie » alors que le contexte économique connaît des évolutions majeures. Le processus de restructuration de l'industrie n'a pas entraîné de mutation majeure du cadre urbain, en particulier dans le cœur d'agglomération et aux interfaces de la ville et du site de production Peugeot. Aujourd'hui, il existe un décalage très important entre l'offre urbaine et les exigences contemporaines des ménages comme des entreprises.

Le regard sur la ville s'est ainsi inversé et la notoriété industrielle cède le pas à une forme de rejet pour les habitants. Le Pays de Montbéliard subit depuis une trentaine d'années une perte importante et continue de sa population. Néanmoins, il faut relativiser les conséquences de la chute du nombre d'emplois liés à l'industrie automobile. Celles-ci sont importantes dans les années 1980 mais la perte réelle de population au sein de l'agglomération ces vingt dernières années est désormais due à la périurbanisation. En effet, aujourd'hui, son image ternie au fil des ans jusqu'à en devenir stigmatisante, ne permet pas de retenir et d'attirer de nouveaux habitants. Elle pénalise également sa capacité à attirer des investisseurs et promoteurs, qu'ils soient publics ou privés, pour développer des opérations de qualité.





Toutefois, les politiques urbaines, longtemps délaissées pour faire face au défi de l'emploi, sont mises en perspective au début des années 1990. Des problèmes structurels sont saisis et l'intercommunalité de gestion cède le pas à une intercommunalité de projet. Avec l'appui de l'Agence de Développement et d'Urbanisme (ADU), une démarche de planification stratégique associant l'ensemble des acteurs locaux a été menée pour faire face au défi de l'attractivité. Elle a permis de construire une première stratégie de gestion de l'espace formalisée dans un Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) à l'échelle de l'agglomération en 2006. Celui-ci s'appuie sur un premier projet politique articulé à un Plan de Déplacements Urbains (PDU) ainsi que sur plusieurs documents thématiques (PLH, Plan Paysage, Contrat de ville ...). Néanmoins, le SCOT n'engendre pas les effets escomptés et l'hémorragie démographique du Pays de Montbéliard, bien qu'apaisée, perdure.

Plus récemment, les élus communautaires ont approuvé un second projet d'agglomération (2009) qui correspond globalement à un agenda 21. Celui-ci décline un ensemble de projets phares destinés à améliorer l'offre urbaine sur les différents aspects de la vie quotidienne. Il affirme également la nécessité d'un projet urbain d'envergure pour passer de la planification à la mise en œuvre.

L'agglomération missionne ainsi les cabinets Yves Lion et Alfred Peter fin 2010 afin d'élaborer le Projet Urbain d'Agglomération (PUA). L'agence d'urbanisme est associée aux réflexions et mène parallèlement des actions de participation citoyenne avec l'aide de l'association Robins des villes. Néanmoins, le travail fourni par les ateliers Yves Lion est jugé insuffisant par les élus du groupe urbanisme en charge de mettre en œuvre le PUA. Les réflexions vont donc être poursuivies par l'agence d'urbanisme qui va préconiser d'instaurer une gouvernance politique et technique du projet afin de s'assurer de la pérennité des démarches.

En s'appuyant sur les travaux d'Yves Lion et sur ses propres études vis-à-vis du fonctionnement du territoire, l'agence d'urbanisme anticipe ses besoins et recrute un apprenti afin d'étudier les interfaces ville-PSA (Peugeot SA) susceptibles d'intéresser au premier plan les élus en charge de valider la stratégie d'agglomération.



De ce fait, je suis arrivé en Septembre 2011 à l'agence d'urbanisme. Ma mission principale a été de mener des études sur les interfaces ville-industrie et de les intégrer aux travaux en cours sur le Projet Urbain d'Agglomération. En effet, fin du premier semestre 2011, les Ateliers Yves Lion mettent en avant l'aménagement d'un site prioritaire, « le boulevard Peugeot », représentant l'idée de construire une nouvelle ossature urbaine entre les villes de Montbéliard et de Sochaux, le long du site PSA aujourd'hui complètement étanche à son environnement. Il s'agit d'intégrer l'usine à la ville dans ses dimensions économiques et urbaines.

Souhaitant approfondir mes connaissances vis-à-vis du fonctionnement du territoire, j'ai pu consulter les différents documents d'urbanisme existants pouvant concerner mes études. J'ai ainsi pu remarquer que la place de l'industrie dans la ville, son rôle déterminant dans l'organisation spatiale et les perspectives qu'elle peut offrir en introduisant un rapport original et spécifique pour l'avenir, ne sont pas abordés dans le document finalisé du SCOT, alors même que les réflexions antérieures conduisaient à cette question. Plus généralement, c'est le périmètre du cœur d'agglomération défini dans le SCOT qui ne correspond pas aux travaux préparatoires.

Dès lors, pourquoi ces réflexions préalables n'ont-elles pas été confirmées dans la rédaction et le dessin de la stratégie spatialisée dans le SCOT ? Le spectre de Peugeot pousse-t-il les élus à évincer de leur stratégie urbaine tout ce qui se rapproche de près ou de loin de PSA ? Y-a-t-il un « tabou Peugeot » en terme de planification dans l'agglomération du Pays de Montbéliard ?

Pour répondre à ces questions, la recherche d'expériences sur le réinvestissement de sites industriels conservant une activité économique m'a semblé opportune. Elle m'a directement guidé vers les villes-portuaires telle que Saint Nazaire où le rôle du politique ressort comme essentiel dans le changement des représentations et dans l'accomplissement de projets inhérents à cette problématique. Néanmoins, ce sont les travaux du sociologue Arnaldo BAGNASCO sur la ville de Turin qui m'ont éclairé sur le rôle de l'action collective et du partage des intérêts dans la construction de stratégies territoriales, d'autant que le contexte auxquels étaient confrontés les acteurs est comparable, dans une certaine mesure, à celui du Pays de Montbéliard : FIAT et la ville fordiste. De plus, la transformation réussie de Turin est emblématique de la capacité des acteurs locaux à s'organiser collectivement pour modifier son attractivité.



Toutefois,  **dans quelle mesure les démarches de planification stratégique permettent-elles de construire une organisation sociale capable de renouveler et de mettre en œuvre les ambitions définies collectivement ?**

L'analyse des démarches stratégiques conduites depuis le début des années 1990 dans le Pays de Montbéliard, doit permettre de confirmer ou non l'hypothèse selon laquelle  **la planification stratégique est capable de mobiliser les acteurs et développer une aptitude à penser ensemble l'avenir.** En revanche, cette analyse doit également permettre de valider ou non une seconde hypothèse :  **l'articulation des dimensions stratégique et territoriale inscrite dans les SCOT n'est pas suffisante pour garantir la cohérence et la mise en œuvre d'opérations d'urbanisme.**

Au début de cette introduction, le rôle de Peugeot dans la construction du Pays de Montbéliard a été évoqué. Jusqu'au début des années 1980, le lion Peugeot marque de sa griffe le développement social, économique et urbain. Afin de mieux appréhender les défis urbains et organisationnels auxquels sont confrontés les pouvoirs publics, il convient de restituer dans un premier chapitre cette vérité où l'industrie automobile façonne la ville et régule la vie sociale.

Dans un second chapitre est analysée la manière dont l'intercommunalité de gestion entre dans l'univers stratégique au début des années 1990 afin de s'organiser collectivement et répondre aux défis structurels que rencontre à cette période l'agglomération du Pays de Montbéliard. Les réflexions aboutissent en 2006 à l'adoption d'un Schéma de Cohérence Territoriale qui spatialise une stratégie collective. Un retour sur le contexte socio-politique français et sur les travaux d'Arnaldo BAGNASCO à Turin permettent de comprendre le cadre de ces nouvelles expériences politiques. Néanmoins, plusieurs limites entraînent un manque d'opérationnalité de cette démarche.

Il s'agit donc d'étudier dans un troisième chapitre les détails de l'élaboration du Projet Urbain d'Agglomération initié fin 2010 afin de repérer quelles solutions sont proposées aujourd'hui pour passer de la planification énoncée dans le SCOT et des objectifs politiques affichés par le Projet d'Agglomération à la mise en œuvre d'opérations d'urbanisme cohérentes.

## Naissance du site de production de Sochaux

Née à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise Peugeot s'implante en 1912 sur un site ouvert offrant de grandes possibilités d'extension. L'acquisition de terrains n'intéressait alors personne sur la plaine de l'Allan. Au même moment où, à Billancourt, Renault prend à la ville l'espace de son usine, Peugeot développe alors un second cœur urbain à côté du centre de Montbéliard.

Le long de la route nationale reliant Montbéliard à Sochaux, côté nord, Peugeot commence à construire ses bâtiments. A partir de 1928, l'entreprise aménage l'autre côté de la route qui devient l'axe central de l'activité.



fig1. Usine de Sochaux, 1912



fig2. Vue aérienne du site Peugeot, 1940

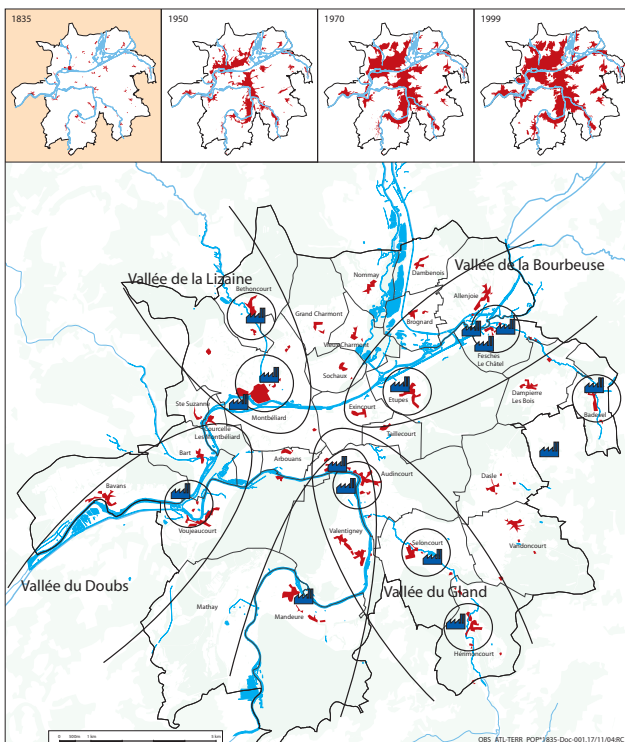


fig3. Evolution du territoire, 1835

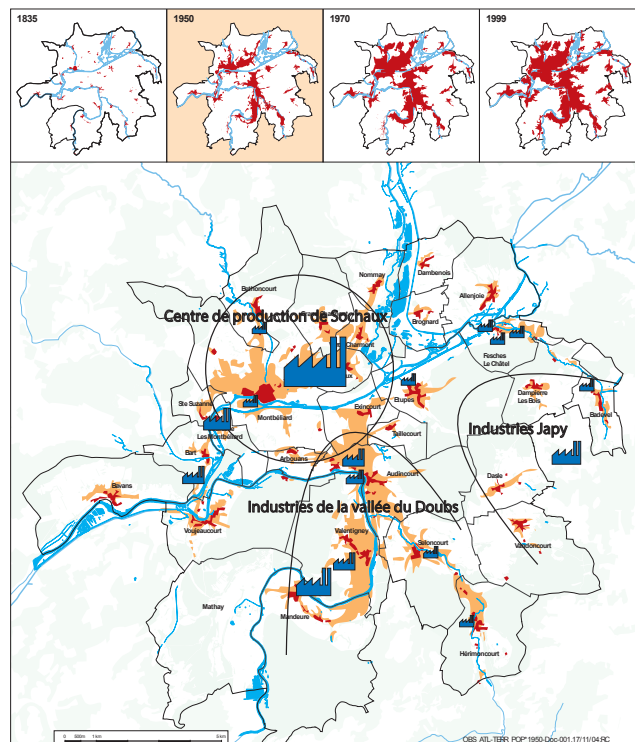


fig4. Evolution du territoire, 1950

# CHAPITRE 1

## LA « VILLE » PEUGEOT

L'histoire contemporaine de l'agglomération de Montbéliard est très étroitement liée au processus de développement de l'appareil industriel. L'identité du territoire et la plupart de ses caractéristiques fonctionnelles, urbaines et spatiales résultent des modifications successives du rapport entretenu entre le territoire et l'usine.<sup>1</sup>

### Industrialisation de l'agglomération

---

Le processus industriel et urbain a pris naissance dès le XIX<sup>e</sup> siècle à l'amont des vallées, selon un schéma toujours identique associant une usine et une cité ouvrière. Avant le boom économique des Trente Glorieuses, l'agglomération se présentait déjà comme un territoire fortement urbanisé. La plupart des spécificités fonctionnelles et spatiales d'une agglomération polycentrique étaient déjà contenues en germe dans ce premier essor territorial.

Il s'est progressivement propagé dans les fonds de vallées, qui furent occupés de manière presque complète dès 1945, créant une urbanisation en « doigts de gants ». Entre les branches de cette armature urbaine, les plateaux qui accueillent aujourd'hui les grands quartiers d'habitat collectif demeuraient agricoles.

L'installation de Peugeot sur le site de Sochaux en 1912 marque le point d'orgue de cette étape et symbolise le passage d'un mode de production artisanal à une production de masse.

### Ville-usine et explosion spatiale

---

Après la seconde guerre mondiale et l'occupation, l'usine Peugeot connaît un accroissement considérable de son activité. En 20 ans, l'usine triple sa surface occupée, tandis que les effectifs atteignent un nombre record de 39 000 salariés en 1979. Peugeot-Sochaux devient la plus importante usine d'Europe.

Très rapidement, l'offre d'emploi excède la main d'œuvre locale, entraînant le groupe Peugeot à recourir à une main d'œuvre de plus en plus lointaine, en provenance de toutes

---

**1.** Dans ce premier chapitre, l'analyse du développement territorial de l'agglomération s'appuie sur la capitalisation de données réalisée au sein de l'observatoire de l'Agence de Développement et d'Urbanisme.

## Peugeot « social network »

« La ville est inventée par Peugeot : Sochaux, comme le dit le titre d'un catalogue des années 1930, c'est « le don Peugeot ». Mais par-delà la matrice Sochaliennne, c'est tout un ensemble de cités qui sont créées ex-nihilo. Peugeot construit aussi l'espace urbain et produit de la sociabilité. L'entreprise a toujours tenté de fixer le personnel en développant une politique de constructions et d'aide à l'accession à la propriété. Cet espace est maillé par la présence de la firme au Lion au-delà de l'enceinte de l'usine, au cœur des cités, à travers les RAVI. Ces magasins à prix modérés ont structuré la vie quotidienne de toute une population pendant plus de 60 ans. Une réalité à la fois sociale et économique disparue au début des années 1980. »<sup>2</sup>

En 1983, malgré leur bienfait social et leur apport économique, les RAVI sont revendus et laissent place à la grande distribution. « Dans l'ensemble, les pratiques de la direction de Peugeot en matière de gestion du personnel répondent autant à des objectifs industriels qu'à la conjoncture. Demandeuse de main d'œuvre jusqu'à la fin années 1970, elle déployait d'importants efforts pour attirer, fixer le personnel nécessaire, tandis que l'époque suivante, où l'effectif propre diminue, l'incite à alléger son dispositif social. »<sup>3</sup>



fig6. Super RAVI



fig5. Les premiers RAVI s'installent dans des maisons d'habitation dès 1921

## Peugeot et le logement

« A côté des petites villes qui forment le premier bassin d'emploi, plusieurs grands ensembles sont construits afin d'accueillir les salariés de la croissance, tandis que des foyers de célibataires assurent un accueil temporaire. Des quartiers d'habitat pavillonnaire sont développés pour les revenus supérieurs. On vient alors des campagnes qui se vident ou des industries en déclin, de la région, de toute la France, et de l'étranger. Dans toutes ces extensions urbaines, l'entreprise a pris une part, directement, par une participation dans des organismes mixtes ou en aidant au financement de pavillons individuels. Ainsi s'est composé la nébuleuse Peugeot dans le Pays de Montbéliard. Pourtant, dès 1970, l'entreprise amorce un désengagement à l'égard de l'office HLM, estimant qu'il est de l'intérêt général que les problèmes relatifs au logement soient traités indépendamment des problèmes industriels. De plus, elle est soucieuse d'atténuer l'image du monde Peugeot qui marque la vie régionale. »<sup>4</sup>

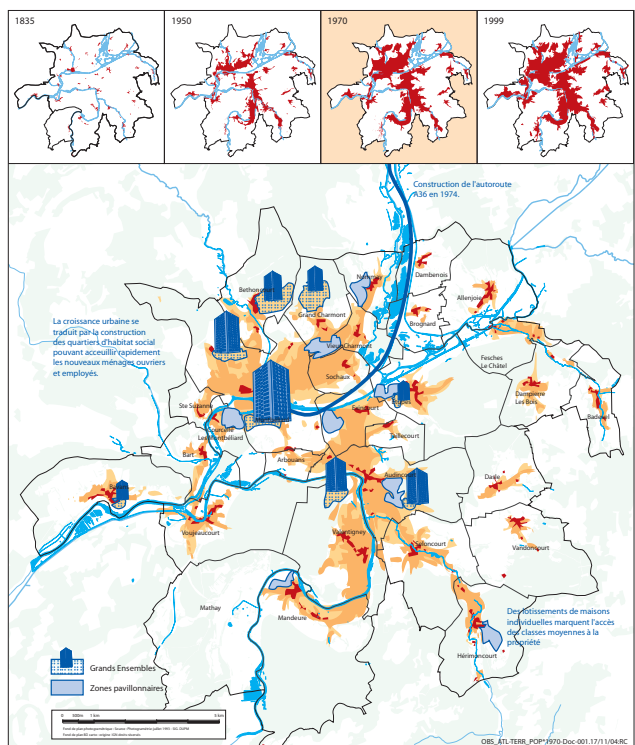


fig7. Evolution du territoire, 1970



les régions de France et, dès le début des années 1960, de l'étranger. Cette croissance économique a provoqué d'immenses besoins en moyens de communication et surtout en logements.

Les quelques vides qui demeuraient à l'intérieur de la trame urbaine des vallées furent vite comblés, créant une véritable continuité bâtie caractérisée par un enchevêtrement d'usines, de cités ouvrières et de formes plus récentes de lotissements pavillonnaires et d'immeubles isolés.

Les plateaux, jusque-là ignorés, se couvrent alors de grands ensembles pavillonnaires et d'immeubles collectifs destinés à loger une main d'œuvre ouvrière. La disponibilité d'espace offerte et les coûts très bon marché de ces terres agricoles ont prévalu sur leur isolement et leur éloignement des usines et des centres urbains. Plusieurs quartiers tels que celui de Champvallon, des Fougères, de la Montagne, des Buis, des Champs Montants furent ainsi érigés de manière détachée de l'organisation urbaine préexistante. La structure spatiale de l'agglomération se complexifie alors singulièrement, et aujourd'hui encore, les problématiques d'intégration des grands quartiers perdurent. Ce n'est qu'à la fin des années 1960 que le plateau entre l'Allan et le Doubs commencera à être investi dans le cadre d'une procédure de ZUP pour devenir l'actuel quartier de la Petite Hollande.

Entre 1955 et 1978, 16 000 logements sont construits dans des grands ensembles par le biais du Comité Régional du Logement (CRL) créé en 1946. Durant cette période, Peugeot a accompagné le développement de l'entreprise en s'investissant très fortement dans la création de logements et en participant au CRL. Son engagement s'est traduit par la création de foyers de célibataires, une participation dans des organismes mixtes, des aides au financement de milliers de logements ou un soutien aux initiatives d'accession à la propriété. Son action s'est étendue dans la fourniture de biens et services (organisation des transports des salariés, ravitaillements alimentaires, développement des associations culturelles et sportives, grandes infrastructures, etc.).

Le groupe a ainsi construit l'espace urbain et produit de la sociabilité.

**2.** BELOT Robert et LAMARD Pierre, 2007, *Peugeot à Sochaux : Des hommes, une usine, un territoire*, Panazol (Haute-Vienne), Lavauzelle, 372p

**3.** HATZFELD Nicolas et PITTI Laure, 2006, *Usine et ville industrielle : Boulogne-Billancourt et Peugeot-Sochaux, entre face-à-face et échange*, in FRABOULET Danièle et RIVIERE Dominique, *La ville sans bornes, la ville et ses bornes*, Paris, Nolin, pp.27-41

**4.** *Ibid*

## Restructuration et modernisation du site sochalien

En 1976, la naissance du groupe Peugeot-Citroën symbolise le début d'une nouvelle ère de restructurations et de modernisation du site.

Au cours des années 1970, la robotisation remplace progressivement les postes de travail difficiles et Sochoux transfère de plus en plus de productions de sous-ensembles à des équipementiers ou sur d'autres sites comme celui de Mulhouse nouvellement créé. L'augmentation des flux physiques se traduit par une interpénétration renouvelée de l'usine et de la nébuleuse urbaine que forme l'agglomération du Pays de Montbéliard. Cette dynamique de dispersion des lieux de fabrication et d'intensification des trafics nécessite de la fluidité. Le site se ferme peu à peu à la ville et s'ouvre au réseau industriel. « [Ce nouveau dispositif] condamne les usines au cœur des villes et ne donne leur chance qu'à celles qui se trouvent en bordure des grosses agglomérations »<sup>5</sup>.

Ainsi, Peugeot acquiert en 1973 la route nationale traversant les bâtiments d'Est en Ouest, et clôt l'ensemble par une enceinte globale. En 1986 commencent les travaux du détournement de l'Allan qui permettent de dégager 11.6ha de terrain constructible. Cette dérivation permet dans le même temps d'assainir la zone industrielle de Technoland et de réduire les risques d'inondation dans le Pays de Montbéliard. L'Etat et les collectivités locales, concernés aussi par la sauvegarde des emplois, en assurent 80% du financement. Les ateliers développés sur cette surface sont alors conçus comme des cathédrales industrielles.

Entre 1986 et 1996, le site de Sochoux a bénéficié de plus de 4 milliard d'euros d'investissements. Dans les années 2000, la culture du site évolue : les cathédrales industrielles ne correspondent plus au fonctionnement du site. Les surfaces d'atelier diminuent et la logistique est repensée. Des bâtiments tel que celui de la fonderie au nord du site sont détruits pour favoriser la concentration au sud de l'ancienne route nationale. Des nappes de stationnement en béton entourent alors le site. Cependant leur taille est disproportionnée par rapport aux effectifs de PSA tout comme celle des infrastructures longeant le site, adaptées aux flux importants des vingt dernières années.

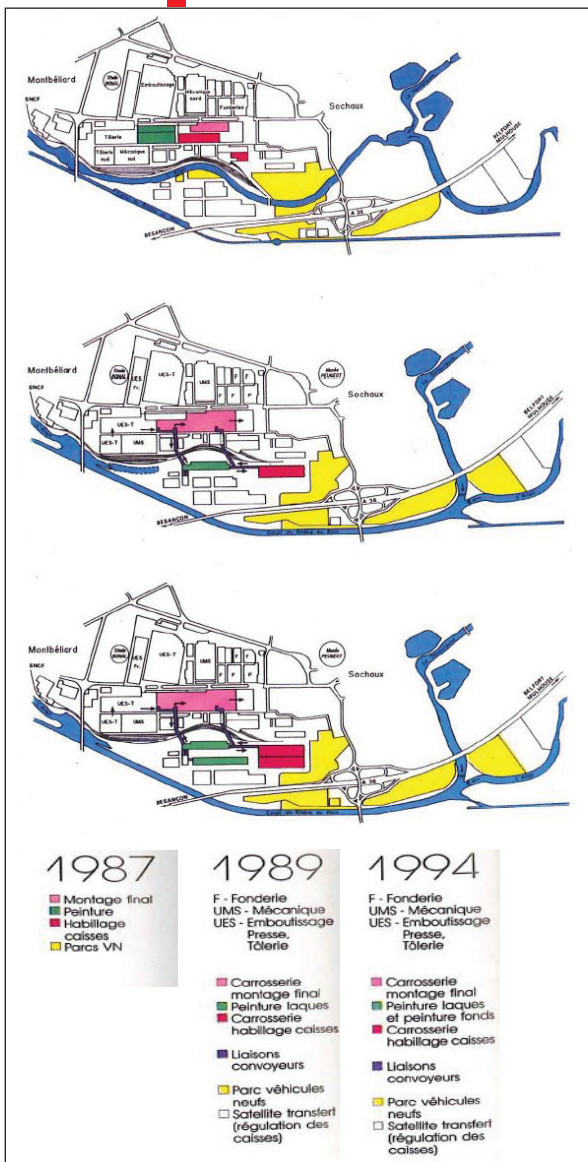


fig8. Modernisation du site de production PSA

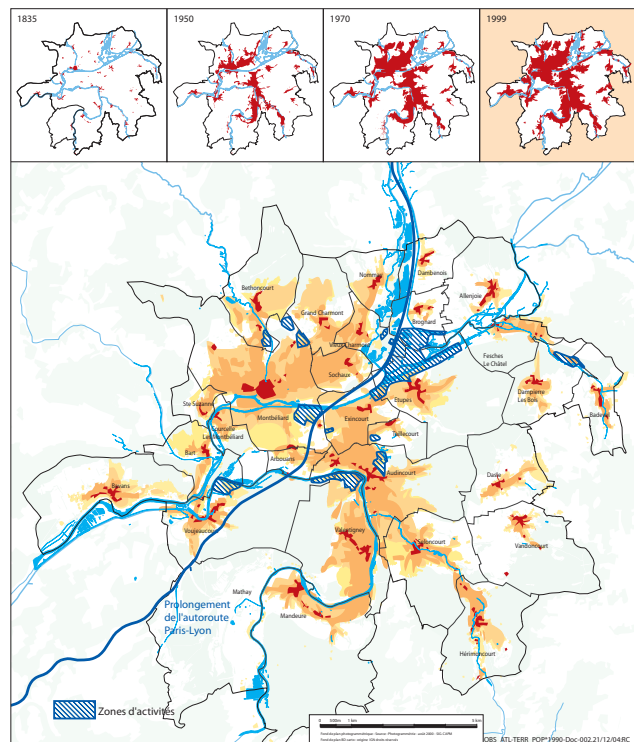


fig9. Evolution du territoire, 1999

## Restructuration industrielle et déclin démographique

---

A partir de la fin des années 1970, l'ouverture du marché automobile à la concurrence mondiale pousse PSA à restructurer ses processus de production. Le nouveau modèle, basé sur la productivité et la compétitivité, entraîne une diminution continue des effectifs salariés touchant également le réseau de sous-traitants de l'automobile et les activités indirectes (bâtiment, tissu commercial par exemple). C'est aussi le moment où le groupe se retire de la vie urbaine et sociale locale. En revanche, de nombreux élus locaux, issus de l'entreprise Peugeot voient leur mandat se renouveler au fil des années. A titre d'exemple, Louis Souvet, ancien cadre de l'entreprise, est élu Sénateur du Doubs à partir de 1980, puis Maire de Montbéliard et Président de l'Agglomération de 1989 à 2008.

Pour sauvegarder l'emploi, les collectivités ont placé les politiques économiques au premier rang des priorités, en s'impliquant dans de vastes programmes d'accompagnement de la mutation économique. Elles participèrent ainsi au financement de travaux d'infrastructures (détournement de l'Allan), à l'émergence et au développement d'un cluster automobile (pôle véhicules du futur, zones d'activités économiques de Technoland, ACSIA).

Malgré ces efforts, les conséquences furent énormes sur le bassin de vie mono-industriel du Pays de Montbéliard, dont toute la vie était régulée par celle de l'entreprise dominante. Le solde migratoire exprime l'ampleur du phénomène : il affiche un déficit de 16 000 personnes entre 1975 et 1982 et atteint une valeur record de 19 000 personnes entre 1982 et 1990.

La vacance locative atteint alors des taux alarmants culminant à 18% en 1987 et de nouveaux comportements résidentiels apparaissent. Les emplois qualifiés, dont la part est de plus en plus importante dans la structure de l'emploi, rejettent le parc de logements construit dans l'urgence quelques décennies plus tôt et qui s'est dégradé depuis. Le mouvement de périurbanisation vient accélérer la fuite vers le péri-urbain, exprimant par là une forme de rejet manifeste d'un territoire trop marqué par le fait industriel, manquant de cohérence, de lisibilité et d'urbanité.

Ces tendances ne sont cependant pas uniformes sur le territoire. Elles concernent les communes les plus urbaines,



fig10. vue aérienne, années 2000  
Premier plan : quartier de la Petite Hollande  
Arrière plan : site PSA

tandis que les villages profitent de la périurbanisation. Ainsi depuis 1975, certaines communes connaissent une baisse continue de leur population, avec des pertes comprises entre 15% pour la ville-centre de Montbéliard et 43% pour Bethoncourt (-20% pour Audincourt, -34% pour Sochaux, -22% pour Valentigney).

En passant de 135 000 habitants en 1975 à 117 000 aujourd'hui, c'est toute l'armature urbaine du territoire qui a été touchée : offre commerciale et de services, économie résidentielle qui accuse un retard important par rapport à des territoires de taille comparable.

---

## En Bref ...

---

---

Le 20ème siècle a profondément marqué l'agglomération du Pays de Montbéliard avec le développement rapide de l'industrie automobile et l'internationalisation de Peugeot Automobiles aujourd'hui devenu le groupe PSA. L'évolution sociétale s'est faite au rythme du cadencement industriel entraînant des logiques d'accompagnement au coup par coup sans réelle prospective d'un état futur du territoire.

Auparavant, Peugeot était un acteur incontournable sur la question du logement de ses salariés ou de leur quotidien (services, loisir, politique). Il y avait alors une logique cohérente entre le développement économique de l'usine et le développement urbain et social. Cependant, la mondialisation marque un tournant historique de ce mode d'organisation propre à l'agglomération du Pays de Montbéliard, Peugeot décidant de se concentrer sur la question de son développement économique international.

Par ailleurs, les restructurations physiques de l'usine entraînées par sa modernisation ont depuis renforcé des logiques fonctionnelles ayant pour objet de faciliter son fonctionnement. Le site PSA s'est ainsi peu à peu fermé sur lui-même et le développement de la ville s'est fait en tournant le dos à l'usine. Ce détournement a entraîné la destruction d'un patrimoine exceptionnel aux abords du site aujourd'hui transformés en parkings de béton.

L'industrie, pourtant concomitante du développement et de la richesse de l'agglomération, n'est alors pas valorisée et cela détruit peu à peu l'identité collective construite au cours du siècle autour d'elle renforçant son image passéiste. La perte de notoriété associée contribue au manque d'attractivité de l'agglomération. Elle est par ailleurs renforcée par la crise économique et les licenciements successifs.

Alors que l'économie résidentielle devient la source de revenus principale pour les collectivités, il manque toujours une politique urbaine globale de l'agglomération. De ce fait, l'étalement urbain a de beaux jours devant lui car l'agglomération ne bénéficie pas d'une offre de logements et d'un environnement urbain adaptés aux attentes contemporaines des ménages.

La ville est le fruit de la complexité de notre société, la comprendre doit permettre de mobiliser l'ensemble des forces nécessaires à son développement.



## CHAPITRE 2

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE & ACTION COLLECTIVE

### 1. DE LA « FABRIQUE » À LA « VRAIE » VILLE

---

La fin du règne Peugeot a des conséquences déplorables concernant tant le développement économique que social et urbain. Malgré leurs efforts, les difficultés structurelles auxquelles les collectivités étaient confrontées il y a 30 ans sont toujours d'actualité. Néanmoins dès le début des années 1990, les acteurs de l'agglomération du Pays de Montbéliard s'organisent autour d'une démarche stratégique pour construire ensemble une stratégie territoriale de renouvellement du cadre urbain.

Cette organisation s'appréhende par le contexte socio-politique dans lequel s'inscrit l'action publique en France au début des années 1980. Par ailleurs les travaux d'Arnaldo BAGNASCO<sup>5</sup> à Turin permettent de comprendre les logiques de la planification stratégique en tant que nouvelles expériences politiques et recherche de l'équilibre organisationnel.

#### Crise de la gouvernabilité

---

Si l'on considère la définition sociologique de la ville (L. WIRTH), reprise par Arnaldo BAGNASCO, alors « *les villes sont de grands agrégats, denses, composés de nombreuses personnes, composant un milieu hétérogène. La stabilité de l'agrégat dans un lieu donné en fait une ville*<sup>6</sup>. »

Dans les années 1980, au cœur du phénomène de globalisation de l'économie et de révolution libérale, apparaît une « crise de la gouvernabilité » qui va entraîner une nouvelle façon de penser le politique. Les solutions adoptées en réaction à ce phénomène sont proches de la logique des grands groupes industriels. Il s'agit de revenir à son cœur de métier en décentralisant sur d'autres acteurs les fonctions considérées comme non stratégiques. Les lois de décentralisation viennent ainsi brouiller l'univers des collectivités territoriales en leur conférant de nouvelles compétences et en démultipliant le nombre d'acteurs concernés par le développement local et l'aménagement du territoire.

5. BAGNASCO Arnaldo, COURLET Claude, NOVARINA Gilles, 2010, *Sociétés urbaines et nouvelle économie*, Paris, l'Harmattan, 121p

6. *Ibid*, p42

# SAINT NAZAIRE : LE PROJET VILLE-PORT RELANCE UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Le port joue un rôle important dans l'organisation des villes portuaires, tout comme PSA dans le fonctionnement de l'agglomération du Pays de Montbéliard. La reconquête des espaces aujourd'hui en friches ou sous utilisés, en partenariat avec PSA, devrait ainsi permettre à la ville de se diversifier et de retrouver son attractivité en mettant en valeur ce qui fait son identité.

## Une histoire courte et mouvementée

L'Etat décide vers 1850 de créer un avant-port pour la ville de Nantes : St Nazaire. L'activité portuaire, le chantier de la ville, puis la construction navale donnent du travail à beaucoup de monde. Le rapide développement de la ville lui vaut le surnom de « petite Californie de l'ouest ». La guerre mettra fin à cette époque de richesse. Les allemands construisent une base sous-marine que les bombardements des alliés tentent de détruire en vain : seule la ville neuve est rasée. Dans les années 1950, sa reconstruction sépare les fonctions et dessine de larges avenues adaptées à l'automobile. Les bassins et la base sont conservés. La ville se reconstruit non plus sur la mer mais vers l'intérieur des terres créant une rupture entre la ville et son port. A la fin des années 1970, la construction navale licencie massivement. L'impact urbain et social est alors très important : Le centre se vide, l'appareil commercial vieillit, et l'urbanisation se délocalise à la campagne.

## Faire de la ville le sujet de développement

Dans les années 1980, Joël Batteux, Maire de St Nazaire, définissait la « capitale de la construction navale » comme la « capitale de la crise », avec plus de 20% de chômeurs. Le regard des habitants sur la ville se heurte à celui que porte l'extérieur. Alors que les autres villes françaises se recentrent sur l'urbain, Saint Nazaire continue de s'étaler. Son rapport est difficile avec Nantes, qui capte tout le développement tertiaire, les services, l'enseignement supérieur ; Le tourisme se développe seulement à la Baule. De cette crise est née l'idée que la ville doit être le sujet de développement et non pas son objet. Une équipe de projet est alors créée autour de Laurent Théry (Grand prix de l'urbanisme 2010). Elle décide de construire un « projet de territoire », projet global de développement urbain, économique et social combinant l'ensemble des atouts du territoire. Une liberté de penser est alors de mise « *nous ne nous sommes pas posé la question de nos compétences ni celles des frontières car l'intercommunalité est faible. Nous avons pensé la ville, l'agglomération, la région nazairienne, sans nous limiter. Nous n'avons pas d'avantage posé la question des moyens : notre réflexion en aurait été bloquée.* »<sup>9</sup> C'est alors que diverses procédures innovantes sont imaginées et testées au service d'un projet de sens.

## Psychanalyse urbaine : Une ville portuaire

La réalisation d'un plan de référence, en analysant tous les dysfonctionnements de la ville, a permis à l'équipe de réaliser l'importance du rôle joué par le lien autrefois entretenu entre la ville et la mer. En effet la ville a perdu son contact avec la mer à cause de la base sous-marine et des friches installées sur le port. Or les villes ont un sens et leur développement ne peut pas s'organiser à son encontre. Cette idée, très fortement portée par le Maire, constitue une véritable obsession, qui va très rapidement permettre à St Nazaire de se réinventer. « *Il nous a fallu reconnaître cette vocation essentielle, malgré la base sous-marine et son impact sur les activités portuaires, malgré cette plaie dans la ville.* »

## Dialogue et communication

Faire admettre aux Nazairiens qu'ils sont une population maritime a été possible grâce à une communication au quotidien. « Cela peut sembler fou mais il fallait retourner la ville et les têtes vers la mer <sup>10</sup> ». Ainsi ont été imaginées l'écomusée, les fêtes de la mer, la mise en lumière du Port par Yann Kersalé ... pour faire redécouvrir une zone portuaire désertée. Cela en faisant appel à plusieurs procédures (Banlieues 89, projet de quartier ...) et à des partenariats forts avec le Port et le ministère de l'équipement.

**Aujourd'hui St Nazaire a su retrouver un statut urbain, exercer une attractivité résidentielle et touristique nouvelle, et poursuit, sous l'égide de Joël Batteux, la démarche de projet global de développement Ville-Port, dont la troisième étape est en préparation.**



Quelques années après la sortie du groupe Peugeot de la vie urbaine et sociale locale, les lois de décentralisation viennent donc modifier considérablement le jeu politique. L'instabilité de l'agrégal dans l'agglomération du Pays de Montbéliard ne permet donc pas de fédérer une dynamique propre à renouveler la ville, la « vraie » ville, d'autant qu'un bon nombre d'élus continue de trouver des intérêts dans le soutien à l'industrie automobile.

*« Les villes industrielles, qui sont les agrégats locaux typiques de l'industrialisation, ressemblent moins à des villes qu'à de grandes fabriques. »<sup>7</sup>*

Le renouveau de nombreuses villes industrielles portuaires françaises telles que Saint Nazaire s'est pourtant amorcé dès les années 1980 avec les résultats significatifs que l'on reconnaît aujourd'hui [encadré]. La volonté politique du Maire Joël Batteux et le travail collectif mené avec le port sur une vision stratégique de retournement de la ville vers l'océan à moyen/long terme a permis de faire avancer les choses. Il s'est en effet organisé un nouvel agrégat composé d'une multitude d'acteurs représentant des intérêts divers autour d'un débat sur le devenir de l'interface ville-port et plus largement de l'ensemble de la ville de Saint Nazaire.

Cependant, cette capacité de réorganisation nécessite du temps et des moyens humains liés à la médiation et l'animation. Ces moyens sont croissants selon la complexité du système. Le « retour des villes » nécessite une démarche stratégique, « *les éléments ne s'encastrent pas de manière spontanée comme dans les districts* »<sup>8</sup>. [encadré page suivante] En attendant de nouveaux ajustements institutionnels, le manque de cohérence entre les différentes actions territoriales perdure dans le Pays de Montbéliard et le manque de stratégie ne permet pas de changer son image de ville-industrielle.

7. *Ibid*, p45

8. *Ibid*, p51

9. Interview de Joël Batteux, Revue Projet urbain, n17, juillet 1999, *Saint Nazaire, Assumer sa modernité*

10. *Ibid*.

## Les processus d'organisation sociale dans les districts industriels et dans les villes

Le sociologue italien Arnaldo BAGNASCO a publié de nombreux ouvrages issus de travaux concernant les districts industriels et l'importance des relations entre organisation économique et système social dans leur émergence.

Les districts industriels, reconnus en tant que tel pour la première fois dans les années 1960 en Italie, sont des centres de taille variable « où ont émergé puis se sont consolidés des tissus de petites et moyennes entreprises, spécialisées dans une diversité de productions. »<sup>11</sup> Ils sont l'exemple le plus précoce d'auto-organisation de la société et sont fondés sur l'existence de « relations interpersonnelles de réciprocité ». Ces dernières se sont formées naturellement de manière spontanée et peuvent être utilisées par les acteurs à des fins diverses. « Il n'y avait pas, et à l'origine il n'y avait pas besoin, de visions stratégiques explicites, car le marché et l'auto-organisation de la société se combinaient sous l'effet d'une myriade de décisions autonome visant l'efficacité sur les marchés spécifiques. »<sup>12</sup>

L'ouvrage « sociétés urbaines et nouvelle économie », montre que « la matière première sociale, à laquelle fait référence le concept de district industriel, est aussi présente dans des situations plus complexes ... »<sup>13</sup> Cependant il existe des distinctions. Dans les sociétés plus complexes telles que les villes, la stratégie est nécessaire pour mobiliser une masse critique d'acteurs capables d'affronter les changements de la nouvelle économie mondialisée. En effet en l'absence de relations de confiance et de réciprocité, ou autrement dit de capital social, un processus d'organisation sociale plus institutionnalisé mais aussi laissant une marge de manœuvre au jeu des acteurs doit voir le jour.

L'interaction sociale est ainsi repérée comme primordiale dans la constitution d'une entité « socio-territoriale » - reprenant ainsi le terme de Giacomo BECATTINI (1992)<sup>14</sup> - capable de transformer l'image d'une ville.

## La planification stratégique : nouvelles expériences politiques

La planification rigide des années 1960 était caractérisée par la faible implication des élus dans la définition du contenu des politiques urbaines. A partir des années 1980, l'apparition des enjeux liés à l'attractivité des territoires amorce un renouveau du politique. La sectorisation de l'action publique et les expertises professionnalisées perdent peu à peu du poids. Il s'instaure une nouvelle légitimité de l'action « *liée à des repères de mémoire, à des événements fondateurs, à des valeurs communautaires, bref, à une histoire politique et sociale locale. Dépassant les figures classiques du marketing territorial ou du mimétisme institutionnel, le récit régional ou métropolitain, vise alors à produire du sens, à faire tenir ensemble les parties du corps social, à formuler les conditions du réenchantement politique par l'action collective* »<sup>15</sup>.

En tant que sociologue, Arnaldo BAGNASCO définit ce nouveau modèle de planifier, dit planification stratégique comme « *un ensemble de pratiques variées qui ont en commun trois principes de méthode.* »<sup>16</sup> Ces trois principes sont la valorisation de la capacité d'organisation autonome de la société locale, l'émergence de nouveaux modes d'élaboration des politiques publiques par une collaboration entre acteurs diversifiés, et la considération de l'action collective interactive comme son objectif spécifique et essentiel.

Les recentrages locaux et plus particulièrement le renouveau des villes passent donc bien par une mise en place de dispositifs organisés s'appuyant sur la communication mais surtout la participation. Les nouvelles modalités d'interaction sociale qui sont au cœur des processus de planification stratégique permettent la formulation d'une vision partagée de la ville et de ses problèmes. Les démarches de planification stratégique « *débouchent non seulement sur de nouvelles formes de gouvernance, plus ouvertes à la société civile, mais aussi sur un nouveau design du territoire physique à l'intérieur duquel la société locale est invitée à se réorganiser. Organisation sociale et organisation spatiale vont ainsi de pair.* »<sup>17</sup>

« *La planification stratégique contribue à souligner l'importance donnée à la phase de mise au point des objectifs et de construction d'une représentation (partagée des acteurs locaux) d'une transformation attendue et souhaitée de la ville.* »<sup>18</sup> Ainsi cet exercice collectif d'interprétation du territoire permet de confronter la ville à son environnement afin de faire prendre conscience aux acteurs des interdépendances

11. BAGNASCO Arnaldo, COURLET Claude, NOVARINA Gilles, *Op cit*, p31

12. *Ibid*, p50

13. *Ibid*, p33

14. *Ibid*, 70

15. FAURE Alain, 2011, *Planification territoriale : de nouveaux récits sur le bien commun*, in ZEPF Marcus et ANDRES Lauren, *Enjeux de la planification territoriale en Europe*, Lausanne, presses polytechniques et universitaires romandes, pp.69-76, p75

16. BAGNASCO Arnaldo, COURLET Claude, NOVARINA Gilles, *Op cit*, p53

17. *Ibid*, p93

18. ZEPF Marcus et ANDRES Lauren, 2011, *Enjeux de la planification territoriale en Europe*, Lausanne, presses polytechniques et universitaires romandes, 309p, p19

## Torino Internazionale : donner à la ville une capacité d'action collective

---

A Turin, l'élaboration d'un plan stratégique, Torino Internazionale, adopté en 2000 se donne pour objectif l'internationalisation de la ville. Il s'agit de faire connaître la ville et d'y attirer ou d'y développer des fonctions internationales dans les domaines économique et culturel. Au-delà de cet objectif, la démarche vise à donner à la ville une capacité d'action collective.

*« Il s'agit, grâce à un processus de planification stratégique ouvert aux différents groupes sociaux et institutions qui composent la ville, de sortir de la structure de rapports socio-politiques qu'a légués la Fiat à Turin. Née à Turin, la plus grande entreprise italienne est considérée comme l'acteur dominant des dispositifs de gouvernement de la ville. Elle a largement influé sur l'orientation des politiques urbaines de la ville et y a imposé un style de relations marquées par le poids de la hiérarchie. Au travers du plan stratégique, il s'agit rien moins que de rompre avec cette organisation sociale et de démultiplier les rapports entre groupes sociaux et institutions, de les fédérer autour d'une vision commune de la ville et de constituer celle-ci en acteur collectif. »<sup>20</sup>*

A travers cette démarche stratégique, l'objectif est donc bien de réorganiser la société locale dans sa pluralité en tissant des relations entre les différents acteurs. *« Il s'agit de développer la cohésion entre acteurs, de développer une capacité à penser ensemble, de faire système, de donner une concrétisation institutionnelle à cette pluralisation en reconnaissant les différents intérêts et groupes autonomes qui composent la ville et en les amenant à se reconnaître mutuellement. »<sup>21</sup>*

**La démarche stratégique est ici l'un des leviers d'une dynamique de réorganisation de la société locale et de prospective territoriale. Elle a permis de recréer une action collective détachée des seuls intérêts de FIAT.**

19. PINSON Gilles, 2006, *Projets de ville et gouvernance urbaine*, Revue française de science politique, Vol. 56, p.619-651

20. *Ibid*

21. *Ibid*

qui les lient les uns aux autres. Les échanges sont cadrés par la construction de significations politiques, historiques et identitaires. Les acteurs politiques ne génèrent pas les conditions d'une action collective cohérente en imposant des objectifs aux acteurs impliqués, « *mais en mettant en place un cadre social au sein duquel vont se sédimer des représentations, des identités et des intérêts communs qui vont déterminer la manière dont les acteurs définissent leurs intérêts et stratégies.*<sup>19</sup> » Les représentations sont ainsi reformulées par des processus ouverts, incrémentaux, et partiellement déterminés où les acteurs ne sont pas soumis à une hiérarchie écrasante.

La planification est ainsi redéfinie par sa capacité à activer des processus de mobilisation des acteurs autour de la définition du positionnement stratégique des villes.

---

## En Bref ...

---

---

La globalisation peut être considérée comme une phase de transition organisationnelle où les flux augmentent et où les structures perdent leur cohérence. C'est d'ailleurs ce pourquoi les analyses sociopolitiques sur la gouvernance urbaine se sont données pour objet l'analyse des processus d'intégration sociale par une conception renouvelée du politique au niveau local. Il en ressort que l'expression de la diversité des intérêts et la gestion des conflits permettent aux villes de complexifier leur système social et ainsi de se renouveler. De nouvelles formes de régulation politique à même de faire évoluer les stratégies territoriales peuvent alors émerger.

La planification stratégique, par sa capacité à mobiliser les acteurs, à développer une aptitude à penser ensemble, devient ainsi un outil privilégié du renouvellement des villes. La sédimentation des représentations au sein de ce nouveau cadre social va permettre aux acteurs de développer des stratégies évolutives dans le temps et sur l'espace selon les nouveaux défis que peut soulever la société.

L'analyse des démarches stratégiques territoriales entreprises dans l'agglomération du Pays de Montbéliard devrait ainsi permettre de comprendre l'évolution des représentations du territoire et plus particulièrement celles du rôle de l'usine dans la ville.



## 2. LA CONSTRUCTION COLLECTIVE D'UNE PREMIÈRE STRATÉGIE POUR L'AGGLOMÉRATION DU PAYS DE MONTBÉLIARD

---

Le premier document de planification territoriale approuvé dans l'agglomération du Pays de Montbéliard est le Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) en 2006. Il est l'aboutissement d'une quinzaine d'années d'études et de travaux collectifs auxquels l'agence de Développement et d'Urbanisme (ADU) a contribué<sup>22</sup>. Il donne ainsi une certaine vision partagée du territoire. L'analyse des archives de l'ADU permet de voir comment cette vision a évolué au fil des ans et par quels moyens.

### Prémices d'une stratégie collective

---

Le développement précoce de plusieurs communes autour des usines, et le rayonnement du centre de production de Sochaux font très tôt du Pays de Montbéliard une agglomération. Sa ville-centre, si elle réunit les principales fonctions urbaines, reste cependant de taille modeste. L'intercommunalité étant laissée à la libre initiative locale, le Pays de Montbéliard fut parmi les premiers à manifester cette volonté en créant un District en 1959.

Au cours des ans, le District Urbain du Pays de Montbéliard (DUPM) prend à sa charge de nombreuses compétences et assure la réalisation de multiples équipements. En 1977 le DUPM s'essaye également à la réalisation d'un Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) de l'Aire urbaine Belfort, Héricourt, Montbéliard. Ces trois agglomérations distantes de 20 km les unes des autres représentent un bassin de vie de 300 000 habitants étendu sur trois départements. Le SDAU n'a jamais été approuvé.

A partir de 1981, la décentralisation partage les compétences entre les communes, les départements et les régions et déstabilise les méthodes jusqu'alors employées par le district. Cependant l'intercommunalité résiste par la volonté locale d'agir ensemble. Le DUPM est un lieu d'apprentissage du travail en commun. En son sein, les élus prennent la mesure de l'interdépendance des destins communaux. Ils voient en la structure intercommunale, une capacité à résoudre des problèmes qu'aucune commune ne peut aborder seule.

---

**22.** Archives de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard [www.adu-montbeliard.fr], consulté le 4 Juillet 2012

Les 25 communes de l'agglomération de MONTBELIARD, regroupées au sein du District Urbain, se réfèrent fortement à l'entité historique du Pays de MONTBELIARD. Pour autant, l'agglomération qu'elles forment, ne présente pas l'image «urbaine» classiquement ordonnée de la «Ville». A la ville, organisée selon un schéma hiérarchisé et concentrique, l'agglomération de MONTBELIARD oppose une structure polynucléaire complexe et peu lisible, caractérisée par la multiplication des quartiers périphériques, l'existence de «vides» et de paysages d'entrées de ville successifs.

La Ville constitue aujourd'hui, et je suis persuadé que cela s'accroîtra encore, le point de cristallisation du développement économique, social et culturel. Mais, parallèlement s'installent, la prise de conscience de la nécessaire sauvegarde de l'environnement naturel et l'aspiration à une certaine qualité de vie.

Face à ce double enjeu, le Pays de MONTBELIARD a des atouts mais aussi des faiblesses. Miser sur les premiers et avoir conscience des seconds pour y porter remède, tel est l'objectif de ce «schéma de référence pour le Pays de MONTBELIARD».

L'énoncé des trois concepts auxquels cette première phase de la réflexion sur le devenir de notre entité urbaine aboutit, peut paraître modeste, voire simpliste. Les conserver en «fil rouge» et les traduire dans la réalité des étapes suivantes de notre réflexion commune «schéma directeur et plans d'aménagements sectoriels», les intégrer en dénominateur commun dans nos stratégies communales respectives, requiert toutefois adhésion, conviction et ténacité sans faille.

Dans la compétition pour le développement futur de notre agglomération totalement inscrit dans l'espace européen, la cohérence de nos actions et de nos interventions respectives dans tous les domaines est une impérieuse nécessité. Nous avons la chance d'appartenir géographiquement au «croissant fertile» de l'Europe, encore faudra-t-il savoir s'y distinguer.

Cette identification et cette dimension européenne ne peuvent s'atteindre qu'à travers une coopération nécessaire avec BELFORT, voire plus large encore ; cette coopération ne saurait toutefois se concevoir, a priori, dans une logique de soumission mais doit se réaliser en termes de parité et de complémentarité et ne pas être posée en obstacle à la mise en cohérence de notre propre espace urbain.

*Louis Souvet*

LOUIS SOUVET  
Président du D.U.P.M.

fig11. Introduction du schéma de référence, 1991

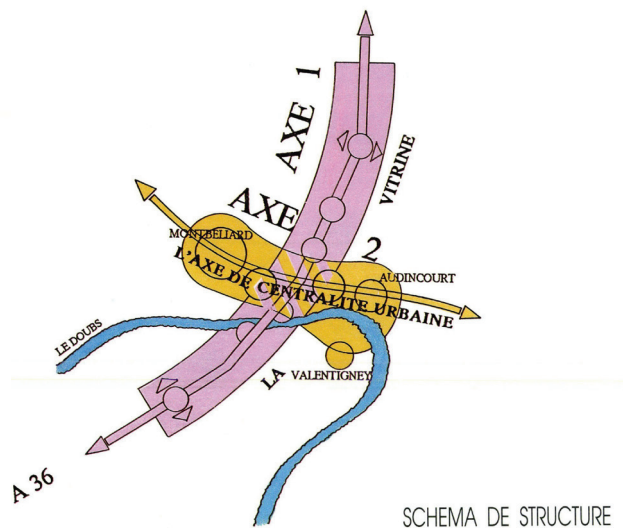


fig12. Stratégie urbaine et économique, 1991



## **Le schéma de référence : une double structure urbaine et économique**

---

Créée au début des années 1990, l'agence de développement et d'urbanisme va accompagner l'ensemble des collectivités dans un travail de construction collective d'une stratégie pour le DUPM. Ainsi le « schéma de référence » constitue le premier pas du Pays de Montbéliard vers son renouvellement. Ce document présente un état des lieux du territoire affichant ses atouts et ses faiblesses. Le diagnostic a permis de construire une « structure urbaine » lisible (stratégie) constituant théoriquement la référence de l'aménagement du district pour les 10 prochaines années. Cette structure se compose de 2 axes majeurs que l'on peut nommer « axe du développement économique » et « axe du développement urbain ».

4 grands principes viennent ensuite approfondir le « fil rouge » d'une stratégie collective pour les 25 communes constituant le DUPM et ainsi orienter leurs actions prioritaires jusqu'en 2000.

Ce document pose donc les bases d'une réflexion communautaire sur l'organisation de l'agglomération pour modifier les tendances démographiques auxquelles elle se trouve confrontée.

## **Volontés croisées pour planifier : un Schéma Directeur ?**

---

Soucieux de se doter d'un document d'urbanisme organisant le développement de l'agglomération, le District Urbain du Pays de Montbéliard relance en 1995 l'idée d'élaborer un schéma directeur mais cette fois-ci à l'échelle de son territoire. L'agence d'urbanisme continue alors de jouer un rôle important dans ce travail de prospective.

Le 29 septembre 1995, un séminaire sur le schéma directeur est organisé. Il vise à préparer l'avenir du Pays de Montbéliard. L'agence d'urbanisme présente alors à l'équipe de direction du DUPM une première réflexion sur la planification territoriale en préalable à l'élaboration d'un schéma directeur. Conjointement et à la demande du président du DUPM, Louis SOUVET, est mise en place une commission chargée de suivre le dossier. Celle-ci est composée des 28 maires et des Vice-Présidents qui ne le sont pas.

## Rappel de la démarche

### Mars 1999

Présentation du Livre Blanc du Projet d'Agglomération

---

### Mai 1999

Débat au cours de 4 Tables rondes accueillant plus de 80 personnes

---

### Juillet 1999

Synthèse des débats sur le projet d'agglomération associant plus de 150 personnes

1<sup>o</sup> réunion de la Commission d'Elaboration du Schéma Directeur du Pays de Montbéliard

---

### Novembre 1999

Transformation du District Urbain en Communauté d'Agglomération

---

### Janvier à Juin 2000

1<sup>o</sup> Réunions des Commissions Thématiques du Schéma Directeur

---

### 26 mai 2000

1<sup>re</sup> réunion du Conseil de développement

Présentation et débat sur un Document de Préfiguration du Projet d'Agglomération

---

### 3 juillet 2000

Approbation du Projet d'Agglomération par le Conseil de Communauté

---

fig13. Etapes de l'élaboration du projet d'agglomération

Durant la deuxième moitié des années 1990, plusieurs ateliers réunissant une diversité d'acteurs ont été organisés où chacun a pu faire entendre ses intérêts, mais aussi sa vision du Pays de Montbéliard à 20 ans. Notons qu'en parallèle à cette démarche, d'autres documents thématiques tels que le Programme Local de l'Habitat (PLH) et le Plan de Déplacements Urbains (PDU) ont été élaborés avec une méthode similaire favorisant le collectif par une participation très ouverte. L'agence d'urbanisme se positionne comme un acteur incontournable de l'animation partenariale, de la production des savoirs à l'articulation des diverses thématiques, mais surtout de la composition d'un savoir commun produit dans la diversité de l'ensemble des acteurs participants aux démarches entreprises.

## **La construction collective d'un projet politique d'agglomération en préalable à un Schéma directeur du Pays de Montbéliard**

---

En 1997, le DUPM engage l'élaboration d'un projet d'agglomération pour jouer l'un de ses rôles majeurs : dessiner l'avenir au regard du passé et des tendances observables pour garantir la cohérence de l'agglomération ainsi que le bien être de la population dont elle a la responsabilité. Ce projet d'agglomération est un préalable à l'élaboration du schéma directeur. La démarche collective qu'il nécessite va permettre de faciliter le dessin de l'agglomération de demain. La commission « planification stratégique » créée en 1995 en charge du schéma directeur va donc porter le dossier. Pendant un peu plus de 2 ans, 9 Vice-Présidents du DUPM ont mené une réflexion animée par cette commission et plusieurs groupes de travail d'élus ont été créés. Par exemple, le groupe 2 a travaillé sur le thème « transports - territoire - environnement ». Ces premiers échanges ont permis de partager un diagnostic sur la situation du territoire et les enjeux du développement de l'agglomération, retranscrits dans un livre blanc en Mars 1999. Celui-ci est le point de départ d'une réflexion à laquelle ont été conviés tous les acteurs de la vie locale et les différents partenaires du DUPM.

*« S'il revient aux élus d'exprimer l'ambition du Pays de Montbéliard, ils ne peuvent en être les seuls dépositaires et les seuls artisans. Le développement économique, urbain et social est le fruit de tous les habitants. En conséquence, la définition du projet d'agglomération doit se nourrir d'échanges et de débats où chacun puisse trouver sa place. »<sup>23</sup>*

---

**23.** SOUVET Louis, Extrait de l'introduction du « livre blanc du projet d'agglomération préalable à l'élaboration du schéma directeur », 1999

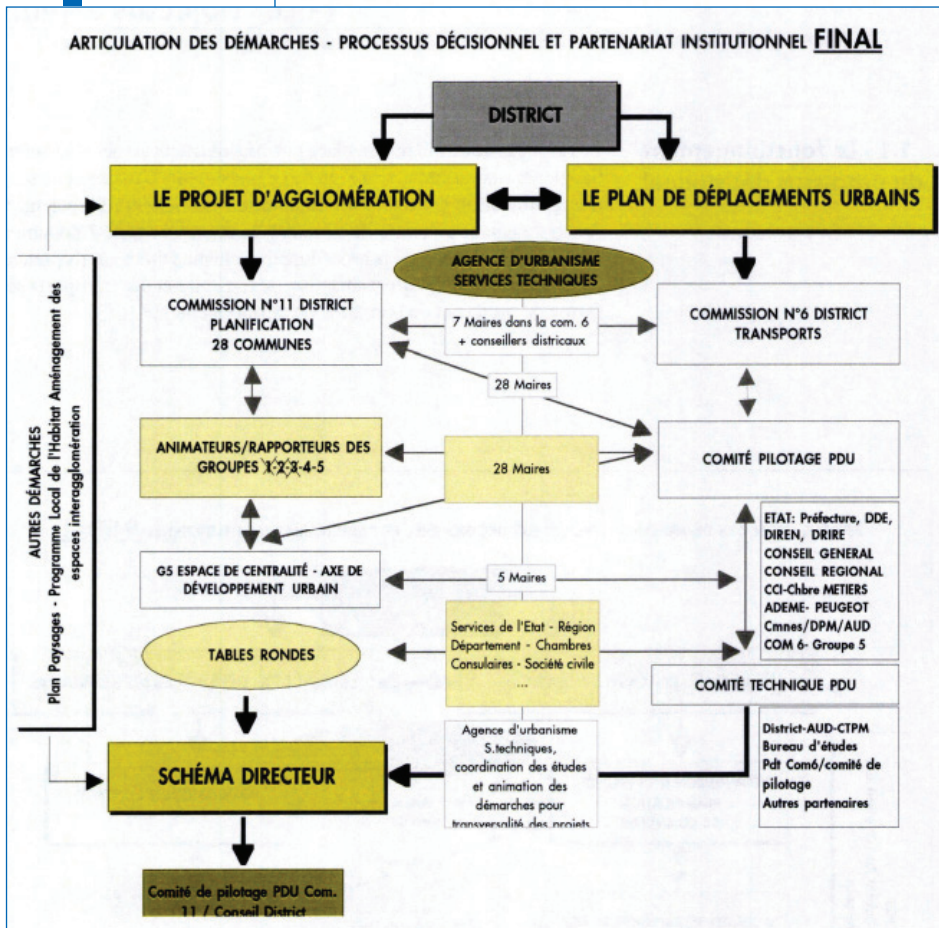
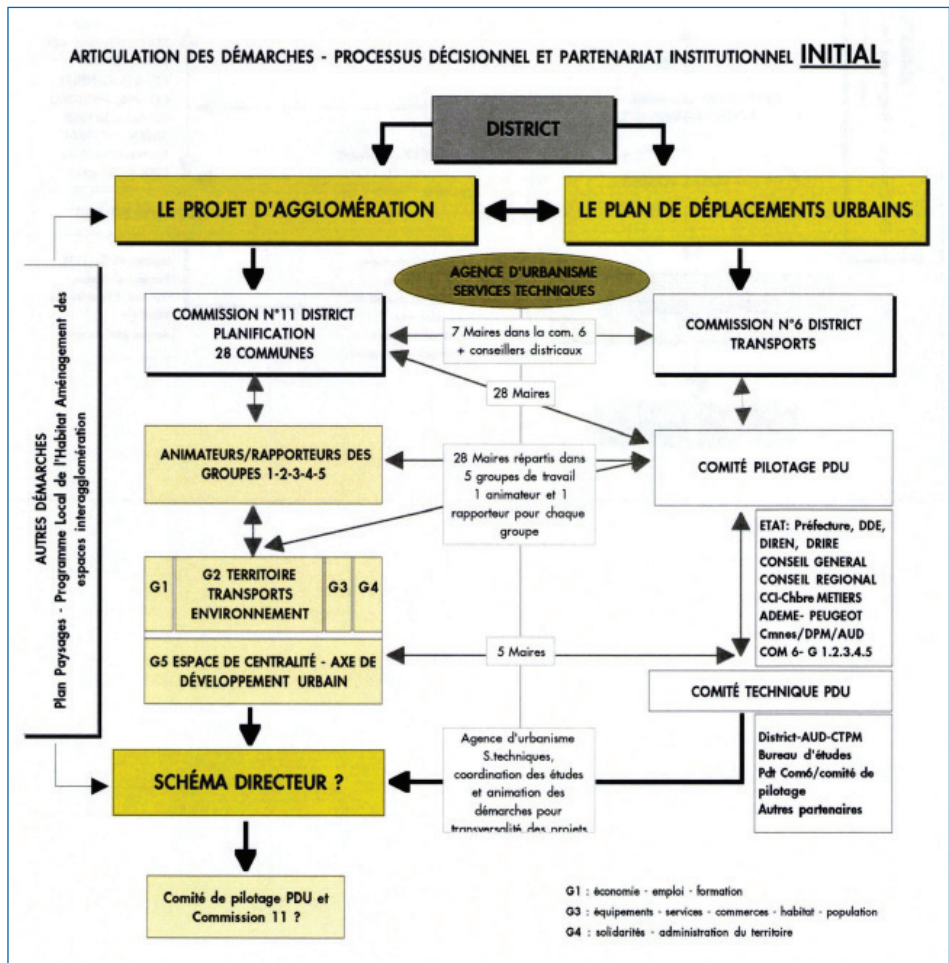


fig14. Organigramme du processus prévu initialement et final pour gérer l'articulation des deux démarches

## Une organisation décisionnelle déterminante pour articuler les thématiques et rendre cohérente la stratégie globale

---

Au cours de cette démarche de construction collective d'une stratégie pour le DUPM, la loi sur l'air (Décembre 1996) a rendu obligatoire l'élaboration des Plans de Déplacements Urbains pour les agglomérations de plus de 100 000 habitants. Le volet «transport» du projet d'agglomération a ainsi pris un caractère réglementaire. De plus, d'autres démarches de réflexions thématiques se sont engagées telles que la création d'un plan paysage, la rédaction d'une charte de l'environnement, l'élaboration d'un programme local de l'habitat ... L'articulation des différentes réflexions thématiques par l'organisation des processus décisionnels est devenue un enjeu déterminant dans la définition des projets structurants et durables de l'agglomération.

Ainsi, pour l'articulation d'au moins deux d'entre elles, le DUPM a répondu à l'appel à proposition du PREDIT pour « la gestion globale des déplacements urbains » en février 1998. Le District a de ce fait proposé une articulation des démarches de planification du projet d'agglomération et du Plan de Déplacements Urbains en vue de l'élaboration de son Schéma Directeur.

L'articulation des enjeux d'aménagement et d'organisation des transports dans le cadre du projet d'agglomération et du Plan de Déplacements Urbains s'est alors opérée par la création de groupes de travail : Comités de pilotages, comités techniques ... Cependant, le préfet n'ayant toujours pas prescrit de périmètre d'étude pour l'élaboration du schéma directeur, tous les partenaires n'ont pas pu faire partie officiellement des groupes de réflexion du projet d'agglomération : Département, Région, services de l'Etat, Chambres Consulaires.

L'agence de développement et d'urbanisme a alors joué un rôle clé pour le partage des informations à travers le comité de pilotage du PDU regroupant tous les acteurs dans le cadre d'une procédure réglementaire.

*« En attendant l'arrêté de périmètre du Préfet, le comité de pilotage du PDU était considéré comme le lieu privilégié pour assurer les décisions multi partenariales intégrant les problématiques « organisation du territoire et des transports ».* »<sup>24</sup>

---

**24.** PDU et Schéma directeur, deux démarches complémentaires indissociables, rapport d'évaluation, 1999

## A long terme

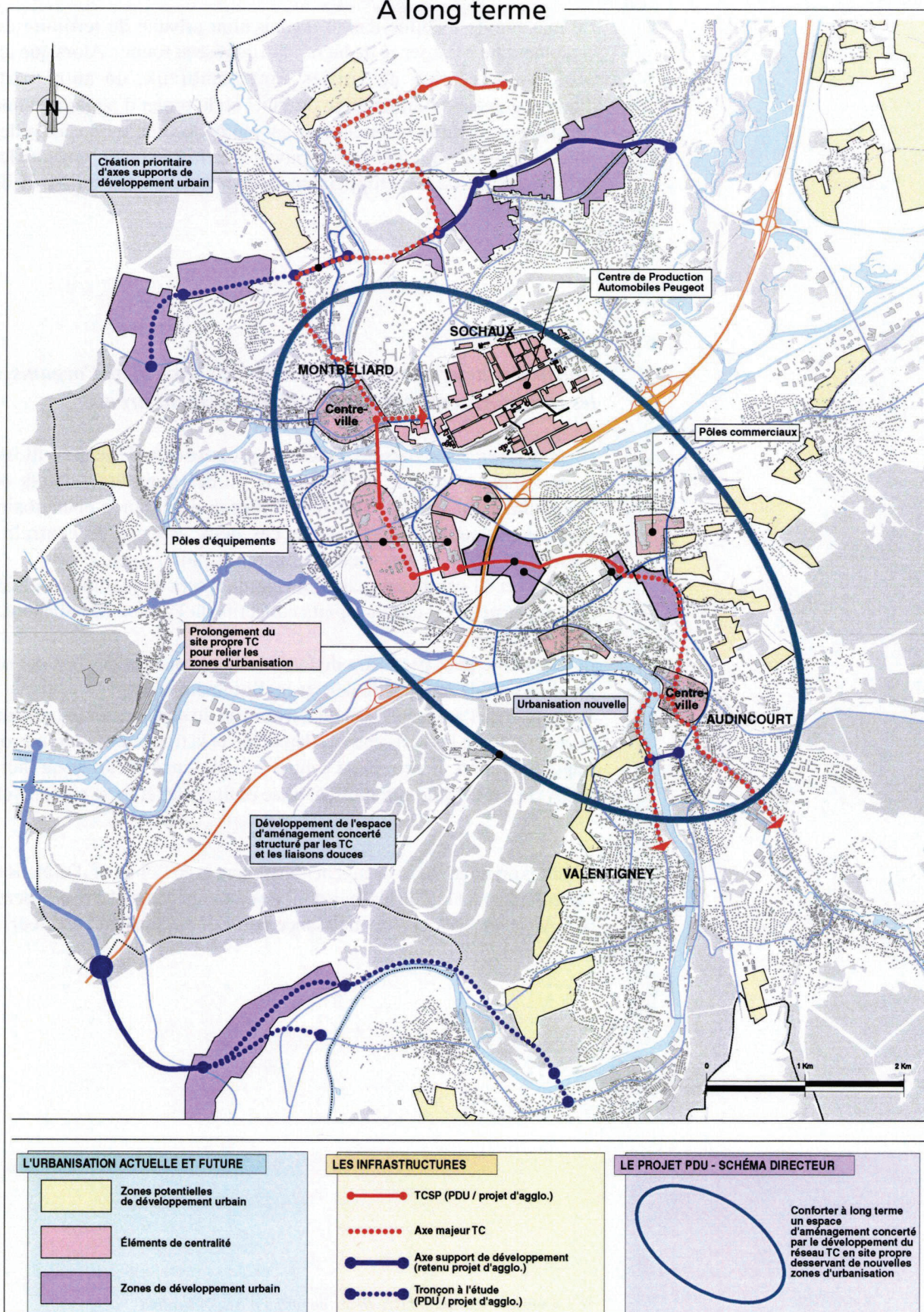


fig15. Créer un espace d'aménagement concerté au coeur de l'agglomération structuré par les transports collectifs

En plus de la coordination technique, l'élaboration simultanée des études du PDU et du Projet d'agglomération, l'articulation des réflexions et l'imbrication des enjeux ont été assurées par le suivi et l'animation de réunions par l'Agence de développement et d'Urbanisme. Elle a ainsi pu créer les passerelles nécessaires tout en intégrant les différentes échéances. Cette méthode a permis de garantir la cohérence des projets de transport et d'organisation du territoire.

*« L'efficacité du processus décisionnel proposé au PREDIT se vérifie dans la nature des projets retenus dans le PDU et dans le projet d'agglomération concomitamment élaborés et validés. »<sup>25</sup>*

Le lancement officiel de la procédure d'élaboration du Schéma Directeur en juillet 1999 marque l'aboutissement des deux démarches. La commission plénière d'élaboration du Schéma Directeur va ainsi regrouper le comité de pilotage du Plan de Déplacements Urbains et les instances de réflexion et de décision du projet d'agglomération. En outre, les travaux du Schéma Directeur s'appuient sur un porter à connaissance du PDU et sur le livre blanc du projet d'agglomération. Ces deux documents soulignent les projets à l'articulation de l'organisation du territoire et des transports.

## **Un réseau de transport comme axe structurant du développement urbain**

Les orientations et les actions proposées dans le projet d'agglomération et dans le PDU s'articulent dans le temps et s'inscrivent à court, moyen et long terme. Elles dépassent ainsi l'échéance de 5 ans du PDU pour être relayées dans une stratégie à 20 ans.

Les réflexions du projet d'agglomération et du PDU soulignent que l'armature urbaine n'est pas radio concentrique mais multipolaire et éclatée. Il existe des discontinuités de transport entre les centralités. L'agglomération manque de lisibilité urbaine. La stratégie consiste donc à relier les centralités et à constituer un espace d'aménagement concerté au cœur de l'agglomération.

Le projet se décline en différentes phases qui s'inscrivent dans le PDU et dans le projet d'agglomération.

A court terme, le PDU prévoit dans cet espace d'optimiser le fonctionnement du réseau de transport en commun en reliant les éléments structurants : pôles universitaires et





administratif, zones commerciales, centres villes des deux principales communes.

A long terme, le projet d'agglomération prévoit d'urbaniser les réserves foncières situées dans l'espace de centralité. Le dispositif de transport en commun serait alors complété par un autre tronçon en site propre pour desservir les secteurs nouvellement urbanisés.

En somme, le réseau de transport en commun deviendrait l'axe structurant du développement urbain.

## **Des limites conséquentes**

---

Les complications de fonctionnement des groupes de réflexion à l'articulation de l'organisation des transports et du territoire a engendré une faille dans le dispositif de décision.

Le groupe chargé du thème « transport-territoire-environnement » a été désactivé. [Cf. organigramme] En outre, le groupe de réflexion n°5 ne s'est réuni qu'une seule fois.

Ces groupes étaient les lieux de réflexion privilégiés pour aborder les choix de projets à l'articulation de l'organisation des transports et du territoire (PDU/projet d'agglomération) et pour les relayer dans les instances de décision (comité de pilotage du PDU, commission 11. conseil du District).

Ainsi, les enjeux du PDU et du projet d'agglomération n'ont pas été perçus au même niveau. Les liens de cause à effet entre l'organisation des transports et celle du territoire ont été moins évoqués et formalisés que prévu pour orienter les choix et les décisions notamment dans le projet d'agglomération.

Cette absence d'instance de réflexion spécifique territoire/transport et de formalisation a engendré une faille dans le dispositif de décision. Certains décideurs n'ont peut-être pas pris la pleine mesure de l'interactivité des projets retenus en termes d'organisation du territoire et des transports.

Le caractère réglementaire du PDU et la nature des actions retenues ont parfois été perçus comme un prétexte pour imposer une option d'organisation spatiale du territoire dans le projet d'agglomération.

Par ailleurs, L'organisation des transports a contribué au choix de l'organisation du territoire, mais elle n'a pas été un critère

## La création d'un groupe citoyen pour la concertation

« L'agglomération a créé un « groupe citoyen » en complément des nombreux dispositifs proposés et mis en place avec le concours de l'Agence de Développement et d'Urbanisme dans le cadre de la concertation avec la société civile (exposition, site internet, réunions publiques, Conseil de Développement, etc.). Le groupe est créé en 2001. Il a pour mission de réfléchir aux grandes questions abordées dans le SCOT.

Le groupe citoyen est composé de 24 personnes, tirées au sort parmi plus de 400 candidats qui ont répondu à l'appel à candidature auprès de la population. Ces 24 personnes représentent chacun des sept secteurs du Pays de Montbéliard, mélangeant les horizons professionnels, les âges, et respectant la parité hommes/femmes. Le groupe constitué en tant qu'organe consultatif va expérimenter, pendant plus d'un an, une démarche de contribution citoyenne.

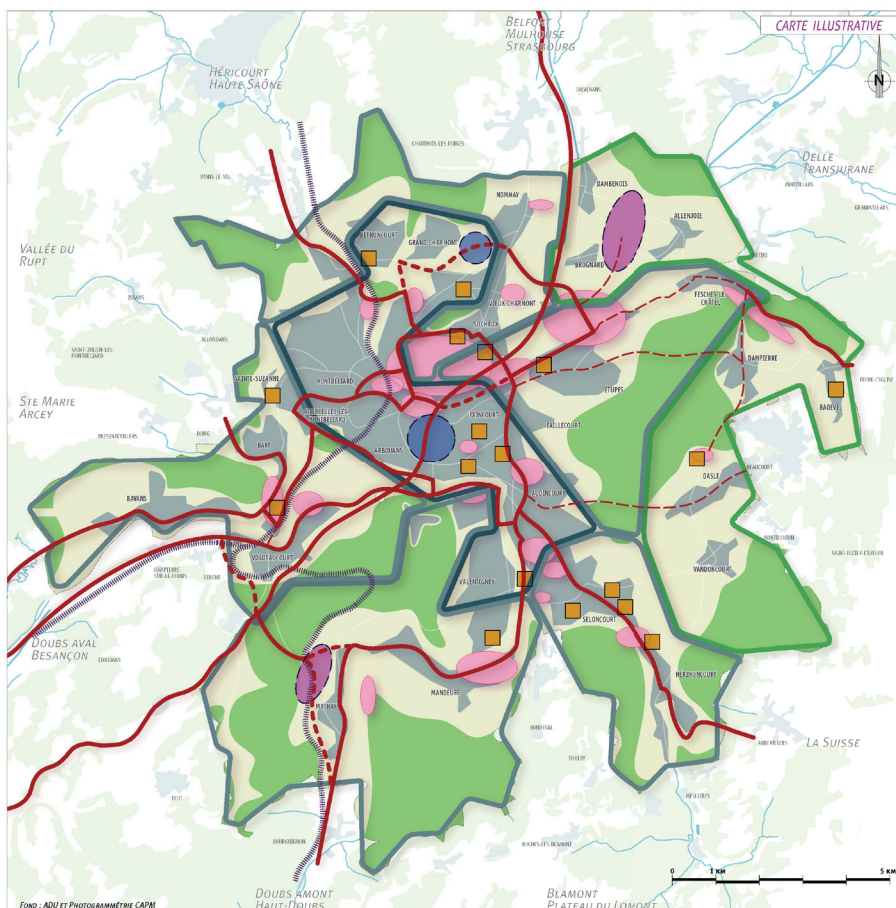
Un animateur indépendant, Monsieur Maurice Born, sociologue, est mis à disposition du groupe, dont les membres signent une charte d'engagement. Le groupe travaille pendant 16 mois à la rédaction d'une contribution à l'élaboration du SCOT. Se réunissant une fois par mois en séances principales

plus une multitude de réunions de sous-groupes, le groupe citoyen découvre bientôt la complexité d'une analyse à partir du quotidien.

Les aspects globaux, les grands thèmes directeurs du SCOT ne sont en rien apparus comme des thèmes dans lesquels le groupe pouvait s'investir. Afin de dépasser le handicap de l'abstraction de l'exposé du SCOT, le groupe citoyen a été attiré par trois thèmes, à savoir l'habitat, les circulations et les pôles industriels, constituant au premier abord la trame de l'existence : se loger, se déplacer, travailler. Trois sous-groupes se sont constitués.

Le groupe citoyen a rédigé un document de plus de 100 pages intitulé « Contribution citoyenne à l'élaboration du SCOT du Pays de Montbéliard ».

Ses conclusions ont été présentées aux instances de la collectivité en charge de l'élaboration du SCOT et mises en ligne sur le site internet. Bon nombre de réflexions recoupaient de fait des préoccupations et des orientations données par les élus : hiérarchisation du réseau routier, organisation des liaisons douces et des transports en commun, développement de l'offre de logements, etc. »<sup>24</sup>



III - Les orientations économiques

- Sites d'activités**
- Site existant
- Sites d'activités futurs**
- Parc à vocation régionale (Technoland I et II, Hauts de Mathay)
  - Site à vocation tertiaire régionale (Grand Bouloy et Gros-Piérons)
- Friches industrielles**
- Traitement des sites délaissés ou mal occupés pour une réinsertion dans l'urbain (habitat, tertiaire, équipements, etc.)
- Réseau de transports**
- Réseau PL d'agglomération
  - Réseau PL de desserte des zones d'activités
  - Projets à l'étude
  - Réseau ferré

ÉCONOMIE

de décision systématique. Les scénarios de développement économique et le choix des sites potentiels de développement n'ont pas véritablement intégrés la problématique transports et déplacements.

La prise en compte du PDU dans le projet d'agglomération a pris la forme d'un porter à connaissance de préconisations précises. En revanche, le retour du projet d'agglomération vers le PDU a été moins formalisé.

En outre, seul le PDU est un document réglementaire. Les orientations d'organisation du territoire figurant dans le projet d'agglomération n'ont pas de caractère réglementaire et ne sont pas opposables aux plans d'occupation des sols.

## Un SCOT pour la synthèse

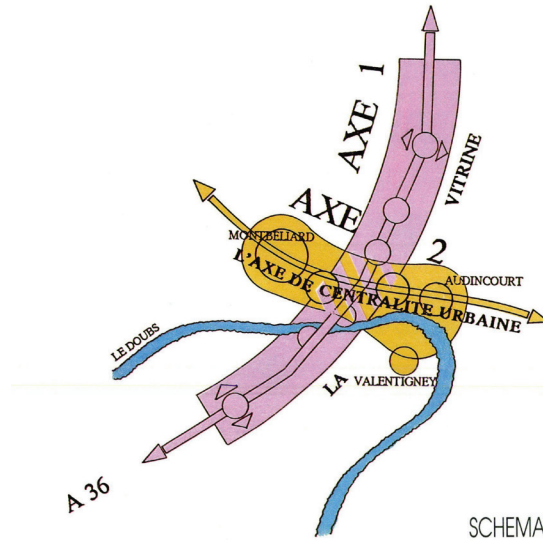
---

En 2001, dans le cadre de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain, le Schéma Directeur a été transformé en Schéma de Cohérence Territoriale. Il conserve le même périmètre. Le District Urbain du Pays de Montbéliard est également devenu la première Communauté d'Agglomération de France le 25 octobre 1999. Son périmètre et celui du SCOT ont été élargis à la commune de Mathay le 4 juillet 2002. Il concerne donc les 29 communes de l'actuelle agglomération du Pays de Montbéliard : 180 Km<sup>2</sup>.

Simultanément, le Pays de l'Aire Urbaine Belfort - Héricourt – Montbéliard - Delle est créé dans le cadre de la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (1999). Une charte de Pays est élaborée et un SCOT est engagé sur le Territoire de Belfort.

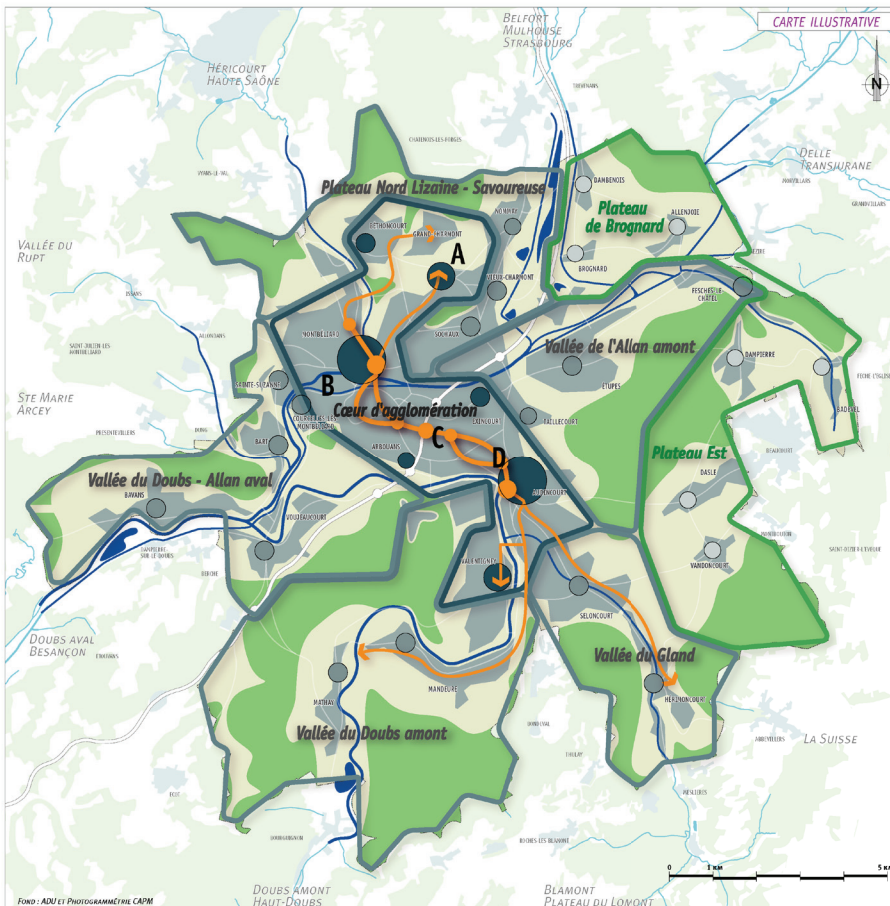
Le Schéma de Cohérence Territoriale du Pays de Montbéliard est approuvé en juillet 2006. Il prend en compte les orientations de la Charte du Pays de l'Aire Urbaine et s'harmonise avec le SCOT du Territoire de Belfort. Néanmoins, la stratégie adoptée reste sensiblement équivalente aux réflexions mentionnées précédemment : Le projet de refonte du réseau de transport en commun doit permettre de structurer un axe de développement urbain et conforter un cœur d'agglomération. Les logiques économiques de création de parcs d'activité le long de l'autoroute et de confortation du rôle strictement économique du site PSA sont également réitérées. L'objectif de diversification tertiaire se traduit dans l'inscription de sites à vocation tertiaire dont le principal (les Gros pierrons) se situe en sortie d'autoroute et en plein cœur de l'articulation

# 15 ans plus tard : une stratégie à priori équivalente



SCHEMA DE STRUCTURE

fig12. Stratégie urbaine et économique, 1991



II - Les orientations de développement urbain Structurer le Pays de Montbéliard pour constituer une configuration durable

DÉVELOPPEMENT URBAIN

fig17. Carte du développement urbain du DOG, SCOT 2006

entre le système urbain de la ville de Montbéliard au nord et celui de la ville d'Audincourt au sud.

---

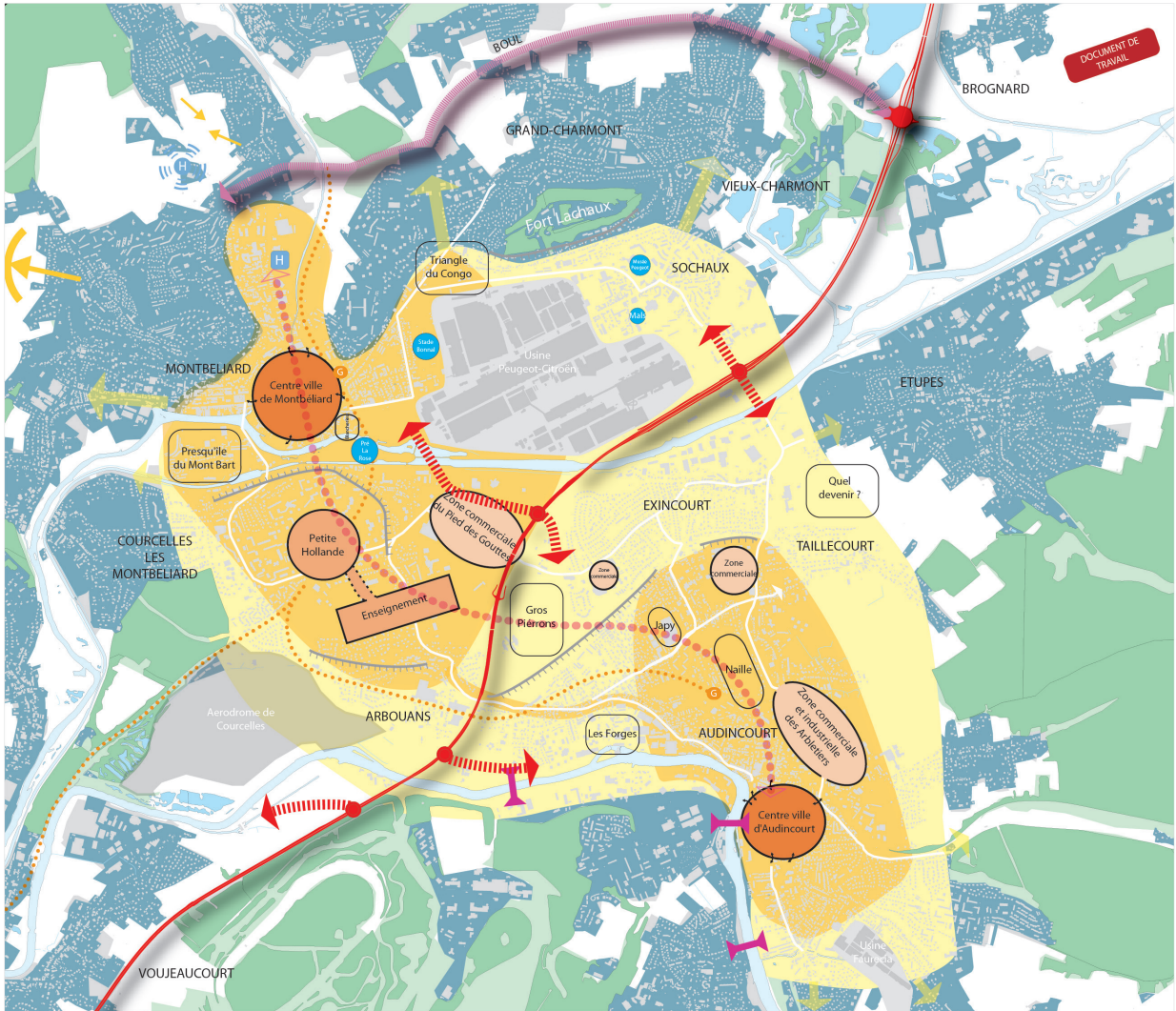
## **En Bref ...**

---

---

La stratégie collective, dont les fondements ont été posés au début des années 1990, s'est enrichi de multiples interactions entre les nombreux acteurs de l'agglomération du Pays de Montbéliard. Elle a ainsi évolué au rythme de négociations animées par l'agence d'urbanisme dans le cadre de la production et l'articulation de plusieurs documents thématiques dont les principaux sont le Plan de Déplacements Urbains et le projet d'agglomération, et dont les instances ont été détaillées précédemment. Cependant, de nombreux dysfonctionnements dans l'organisation de l'articulation entre les thématiques abordées ont limité l'efficacité des débats et la participation des acteurs locaux. Malgré les limites repérées, le politique tente de venir sur le devant de la scène contrairement aux années 1960 où le technicisme ne permettait pas de construire collectivement des représentations et stratégies adaptées, ou pour le moins proches d'une réalité vécue par le plus grand nombre.




L'approbation du SCOT en 2006 marque l'accomplissement d'une première étape du renouveau pour l'agglomération à la fois sur la méthodologie de l'action (production collective d'un nouveau sens pour l'action publique) et sur son contenu (stratégie spatialisée selon les priorités retenues). Néanmoins, plusieurs limites peuvent être mises en évidence concernant les travaux de l'élaboration du SCOT.







Projet de SCOT  
Document d'orientation  
Secteur 7 : Coeur  
d'Agglomération


16 avril 2003

Defi 1 : La charnière urbaine  
et le réseau des village

-  Coeur d'Agglomération
-  Système urbain nord et sud
-  Rupture topographique

**Pôles urbains :**  
Lieu fréquenté par des non résidents (à des moments des heures différentes) qui possède des fonctions identifiées (habitat, commerces, activités, mixte...)

-  centre ville : pôle caractérisé par la mixité des fonctions
-  centre administratif : pôle monofonctionnel
-  centre commercial : pôle commercial, territoire de l'automobile
-  Equipement ayant un effet polarisateur

 site dont le SCOT doit encadrer le développement en qualifiant sa destination future et en laissant aux PLU le soin de déterminer les périmètres et les programmes

**Les liaisons**

Les axes de circulation (autoroutes, rues pont) sont les liens qui créent une proximité entre les pôles et qui peuvent fédérer le coeur d'agglomération



-  principe de liaison en transport en commun permettant de créer une dynamique de recomposition urbaine
-  axes de liaisons entre pôles.

fig18. « Charnière urbaine »  
carte de travail ADU, 2003

### 3. LES LIMITES DU SCOT

---

Comme nous avons pu le constater, le SCOT est la synthèse spatialisée d'une stratégie élaborée collectivement pendant de nombreuses années. Cependant, cette synthèse ne prend pas en considération les derniers éléments soumis au débat lors de son élaboration, notamment sur la question de la centralité et du rôle de l'usine dans la ville. Par ailleurs, il n'y a pas eu de suite au partage du territoire en différents secteurs de mise en œuvre. La stratégie n'a donc pas pu être déclinée correctement dans les Plan Locaux d'Urbanisme qui ont été révisés depuis l'approbation du SCOT. Seul le label PDU permet d'inciter les communes à promouvoir des projets s'inscrivant dans les politiques communautaires mais celui-ci ne garantit pas la cohérence spatiale et urbaine.

#### Quelle centralité ?

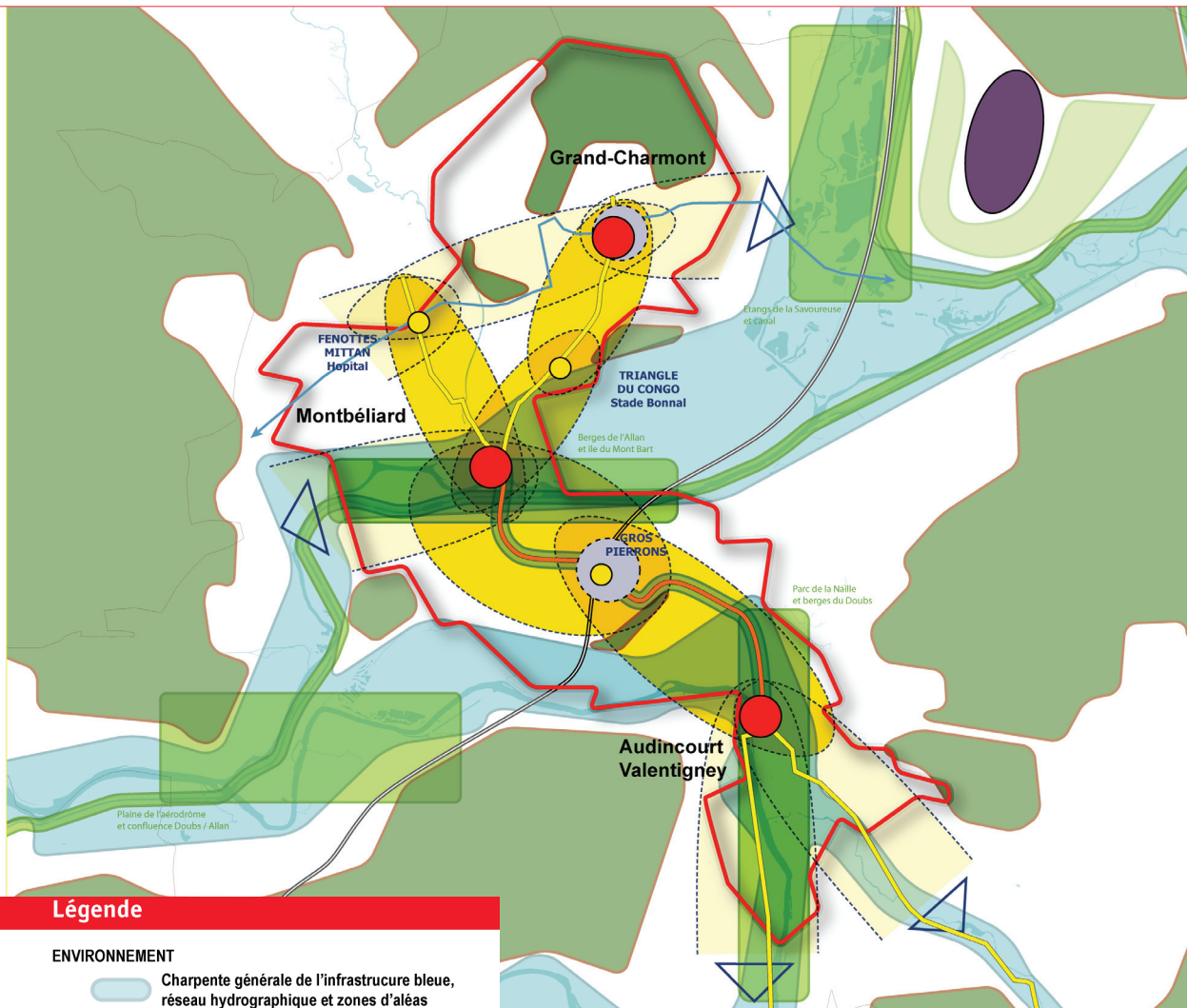
---

Les réflexions menées lors de l'élaboration du SCOT en 2002 et 2003 remettent en perspective le cœur d'agglomération en questionnant le fonctionnement de l'usine dans la ville et en intégrant les équipements structurants oubliés des précédents diagnostics. « *La présence d'un grand site industriel en plein cœur du tissu urbain est un fait remarquable. Les aménagements à venir doivent permettre le renouvellement progressif du site qui continue à se moderniser, et améliorer l'interface avec la ville.* »<sup>27</sup>

La problématique de la centralité s'inscrit ainsi au cœur des débats. Cependant ces travaux n'ont pas abouti lors de la rédaction finale du document. En conséquence, l'espace de centralité retenu ne correspond pas à la réalité du fonctionnement de l'agglomération. Une brève enquête au sein du personnel de l'agence confirme l'hypothèse selon laquelle à l'époque, le manque d'engagement personnel de certains élus dans la démarche (Sochaux) et à l'inverse la motivation de certains (Grand-Charmont, Valentigney) ont pu modifier le dessin d'un cœur d'agglomération afin de se donner les chances de pouvoir engager des opérations ambitieuses. En outre, la version définitive vient appuyer le projet de transports inscrit dans le PDU. Néanmoins, les bruits de couloir laissent présager qu'une analyse plus approfondie des intérêts et des interrelations d'acteurs permettrait d'éclaircir davantage ces choix finaux qui ne mettent pas assez en avant l'importance d'une action d'envergure sur le cadre urbain et sont encore beaucoup trop penchés vers le développement économique.

---

27. Février 2002, *Portrait et enjeux, Secteur 7, cœur d'agglomération*



## Légende

### ENVIRONNEMENT

- Charpente générale de l'infrastructure bleue, réseau hydrographique et zones d'aléas
- Charpente générale de l'infrastructure verte, grandes masses boisées
- Espace d'intervention prioritaire sur l'IVB

### URBANISATION

- Périmètre du coeur d'agglomération
- Centralité à conforter
- Espace d'articulation des centralités NIVEAU 1
- Secteur stratégique pour l'articulation
- Pôles majeurs à vocation tertiaire à créer (Gros Pierrons & Grand Bouloy)
- Espace d'articulation de NIVEAU 2
- Dynamique de développement du coeur d'agglomération

### MOBILITE ET TRANSPORTS

- Réseau autoroutier
- TCSP
- TC cadencé prioritaire (système de radiales)
- Boulevard Nord (système tangentiel)

fig19. Schéma de secteur coeur d'agglomération, carte de travail ADU, 2006



## Les schémas de secteur : un outil de mise en œuvre interrompu

---

La traduction pré-opérationnelle des orientations générales du SCOT, dans un esprit de mise en cohérence des politiques publiques s'appuie sur l'élaboration de schémas de secteurs. Le schéma de secteur est un document non opposable. En concertation et en co-élaboration avec les collectivités, sa vocation est de :

- localiser spatialement les orientations du SCOT en fonction des possibilités et des dynamiques propres au terrain, en précisant leur consistance,
- indiquer la manière dont elles s'articulent les unes avec les autres.

Les schémas de secteur formalisent un projet spatial à l'échelle intercommunale, destiné à alimenter ou fonder le contenu des PADD des communes. Ils alimentent également la mise en place graduelle de la « vision globale ».

Un travail d'animation préalable auprès des collectivités concernées a été mené. Il était destiné à :

- leur rappeler les engagements fondamentaux impliqués par le SCOT,
- leur présenter le processus de mise en œuvre des orientations du SCOT et à les sensibiliser quant à leur participation à ce processus,
- expliquer la vocation des schémas de secteurs,
- prendre en compte leur propre vision du devenir de leur territoire.
- engager une discussion permettant la co-élaboration du contenu des schémas de secteurs

Cependant, les changements politiques dus aux différentes élections locales dont celles des communes en 2008 ont depuis modifié la gouvernance urbaine et ont participé au renouvellement d'une multitude d'acteurs. Ainsi l'élaboration des schémas de secteurs définis par le SCOT s'est vue interrompue. La construction d'un nouveau projet politique questionne les choix faits lors de l'élaboration du SCOT et des schémas de secteur. Les PLU n'ont donc pas été mis en compatibilité. En effet Il n'y a pas eu d'accompagnement des collectivités dans la traduction sous forme règlementaire des orientations spatiales puisqu'elles n'ont pas été définies dans les schémas de secteur.



## **Le Label PDU : une incitation financière non généralisée**

---

En 2001, le label PDU est créé afin d'inciter financièrement les communes à inscrire leur projet dans les objectifs que poursuit l'agglomération dans le domaine des déplacements, au travers du Plan de Déplacements Urbains. Celui-ci a permis de concevoir et de réaliser une quarantaine de projets d'aménagements urbains incluant des préoccupations paysagères, de sécurité routière, d'intégration des transports doux, jusqu'en 2008. Néanmoins, les financements n'étant pas soumis à une localisation précise et surtout n'étant pas articulé avec d'autres thématiques du développement urbain, ces projets n'ont pas permis d'améliorer la lisibilité et la cohérence du territoire. Le SCOT et ses outils de mise en œuvre n'ont pas repris cette idée d'incitation financière qui pourrait faciliter l'adhésion opérationnelle des collectivités à la stratégie de l'agglomération.

---

### **En Bref ...**

---

---

La production collective d'une stratégie a ses limites. Si le jeu d'acteurs permet d'ouvrir des perspectives et de coller à la réalité, il arrive que des intérêts mieux représentés viennent se substituer à l'intérêt commun et orienter les décisions. Par ailleurs, la multiplication du nombre d'acteurs et leur alternance pose des difficultés pour assurer la pérennité des méthodes proposées et mettre en œuvre la stratégie. Néanmoins ce n'est que partie remise comme le démontre l'ambition des travaux actuels sur le Projet urbain d'agglomération.

L'agglomération du pays de Montbéliard, pour assurer son renouvellement, doit ainsi poursuivre sa démarche de planification stratégique tout en lui conférant une dimension plus souple et opérationnelle. Le choix des instances de décisions doit être représentatif des différents intérêts territoriaux.



## CHAPITRE 3

# LE PROJET URBAIN D'AGGLOMÉRATION

Depuis l'époque de restructuration industrielle, la vulnérabilité du système économique est reconnue et a conduit les politiques publiques à engager une diversification de l'emploi (nouvelles technologies, numérique) même si le secteur de l'automobile reste la base du modèle économique local.

Les politiques urbaines, longtemps délaissées pour faire face au défi de l'emploi, commencent à être mises en perspective au début des années 1990. Des problèmes structurels sont saisis et l'intercommunalité de gestion cède le pas à une intercommunalité de projet.

L'agglomération s'est par ailleurs dotée d'une stratégie de gestion de l'espace formalisée dans son SCOT en 2006, avec pour objectifs principaux de renforcer la viabilité environnementale du territoire, d'assurer la diversité des modes de vie, de renouveler le cadre de vie, de conforter l'excellence industrielle et de faciliter la diversification économique.

Afin de repenser plus globalement ses politiques de développement et de prioriser ses interventions, les élus communautaires ont approuvé un nouveau projet d'agglomération en 2009. Celui-ci décline un ensemble de projets phares destinés à améliorer l'offre urbaine sur les différents aspects de la vie quotidienne. Il affirme également la nécessité d'un projet urbain d'envergure pour passer de la planification à la mise en œuvre.

La réalisation d'un Projet Urbain d'Agglomération (PUA) a ainsi été jugée indispensable et prioritaire pour :

- passer de la réflexion planificatrice énoncée dans le SCOT à la réalisation concrète de projets,
- continuer de mobiliser l'ensemble des élus et des services dans une démarche collective et partagée pour actionner les leviers nécessaires,
- orienter de manière prioritaire l'action publique vers les sites capables d'imposer un saut qualitatif suffisamment démonstratif du renouveau de l'agglomération.



# 1. UNE STRATÉGIE DE L'ÉQUILIBRE TERRITORIAL

---

---

## Les axes fondateurs

---

Engagé fin 2010 avec l'appui des cabinets Yves Lion et Alfred Peter, le PUA montre la nécessité d'engager une mutation urbaine d'envergure capable de modifier le territoire dans son aspect et son vécu, d'adapter son offre urbaine aux exigences contemporaines et créer un effet d'entraînement suffisant pour redonner confiance à l'action privée.

La qualité du cadre de vie, critère de plus en plus décisif d'installation des ménages comme des entreprises, est au centre de la stratégie d'agglomération pour reconquérir une attractivité résidentielle et enrayer l'hémorragie démographique.

Les travaux des Ateliers Lion proposent 5 grands axes d'orientations qui constituent le fondement du Projet Urbain d'Agglomération et le socle sur lequel le comité de pilotage a engagé ses travaux pour définir les modes opératoires nécessaires à leur traduction en actions concrètes.

### **Transformer les routes en rues**

Agir en profondeur sur l'espace public pour changer rapidement l'agglomération dans son aspect et son vécu. Les principaux objectifs sont de :

- Proposer une alternative aux aménagements souvent modestes de l'espace public afin de mettre davantage en valeur les atouts du territoire,
- Partager l'espace entre les différents usagers et améliorer l'attractivité des modes de déplacements alternatifs à la voiture dans les secteurs où ils offrent une alternative crédible (par exemple la marche dans les centres).

La mise en œuvre de cet axe prend principalement appui sur le projet de THNS et la réorganisation de l'ensemble du réseau de bus qui offrent l'opportunité de concevoir différemment l'aménagement des axes de transports routier. Le positionnement du territoire sur la filière automobile est à saisir pour promouvoir dans le même temps des solutions de mobilité innovantes.





### **Une agglomération attractive et visible**

Cet axe recherche à promouvoir davantage le territoire en exploitant les atouts industriels et géographiques très spécifiques à l'agglomération. L'identité industrielle doit être assumée et modernisée ; l'identité de ville-nature renforcée.

Les pistes de mise en œuvre relèvent de projets à fort pouvoir médiatique, capables de changer l'image perçue et la valeur d'estime de l'agglomération. La lisibilité de la trame bleue et sa fonction touristique d'une part, la reconversion du patrimoine industriel et l'intégration de l'usine dans la ville d'autre part représentent des points d'appuis principaux.

### **Habiter demain l'agglomération de Montbéliard**

L'offre de logements et la qualité de l'environnement dans lequel elle s'inscrit sont déterminantes pour reconquérir l'attractivité résidentielle du territoire.

Cet axe suppose d'élever le niveau d'exigences qualitatives concernant les prestations des logements et l'intégration urbaine, paysagère et architecturale des opérations. Les types de logements sous représentés dans le territoire sont à développer pour proposer un parc plus équilibré et plus adaptés aux besoins actuels (locatif privé par exemple). La diversification des opérateurs, le dialogue entre les collectivités et les concepteurs de projets sont à systématiser.

La localisation des opérations est par ailleurs à orienter au sein du tissu existant pour lutter contre la poursuite de l'étalement urbain. Les situations permettant de venir densifier les centres et conforter leur potentiel de clientèle, mais aussi celles venant accompagner les projets de transports collectifs ou permettant d'offrir des logements atypiques (patrimoine industriel, berges des cours d'eau, coteaux) sont à privilégier.

### **Aire urbaine Montbéliard – Belfort**

L'Aire urbaine est une réalité sociale et économique et son développement s'impose à l'agglomération. Pour autant il n'existe pas encore de projet territorial unique sur cet espace et les concurrences territoriales sont encore fortes.

Le dialogue entre les différentes intercommunalités doit être accentué afin d'améliorer l'intégration de ce bassin de vie et apporter des réponses plus complètes aux besoins des populations comme sur les transports par exemple.

L'Aire urbaine dispose des attributs économiques et urbains d'une métropole, mais il lui reste à trouver les moyens qui lui



permettront de s'en prévaloir et d'en tirer les opportunités de développement. La construction d'un projet commun visant à organiser le développement de la vallée de la Savoureuse et à améliorer la desserte des pôles qui s'égrainent entre Mandeuve et Belfort est une porte d'entrée proposée dans cet axe du PUA.

### **Une ville - nature**

La nature et l'accessibilité à la nature est l'atout le plus évident de l'agglomération. Il est aussi l'atout le plus reconnu et le plus exploité aujourd'hui. Les projets de mise en œuvre de l'Infrastructure Verte et Bleue (IVB) sont à poursuivre en considérant la nature comme un élément :

- Qui oriente les choix de développement urbain et la composition des opérations,
- De développement d'usages de loisirs et de tourisme,
- De production de paysages,
- Mais aussi productif au sens économique (filières agricoles et forestières).

L'équilibre entre ces différentes fonctions est à définir pour optimiser l'atout nature et garantir sa viabilité dans la durée. L'intensification du concept de ville-nature est par ailleurs conditionnée par le prolongement des aménagements vers les espaces urbains qui doivent gagner en qualité et en continuité de traitement. Un maillage complet entre les espaces urbains et les espaces naturels est à construire sur ces bases en profitant du projet de transport à haut niveau de service qui s'imposera comme vitrine du territoire et dont les stations doivent devenir les sas entre la ville et la nature.



fig20. Temps 1 de la concertation, Atelier d'élus



fig21. Temps 2 de la concertation, rencontre avec les usagers, la Damassine

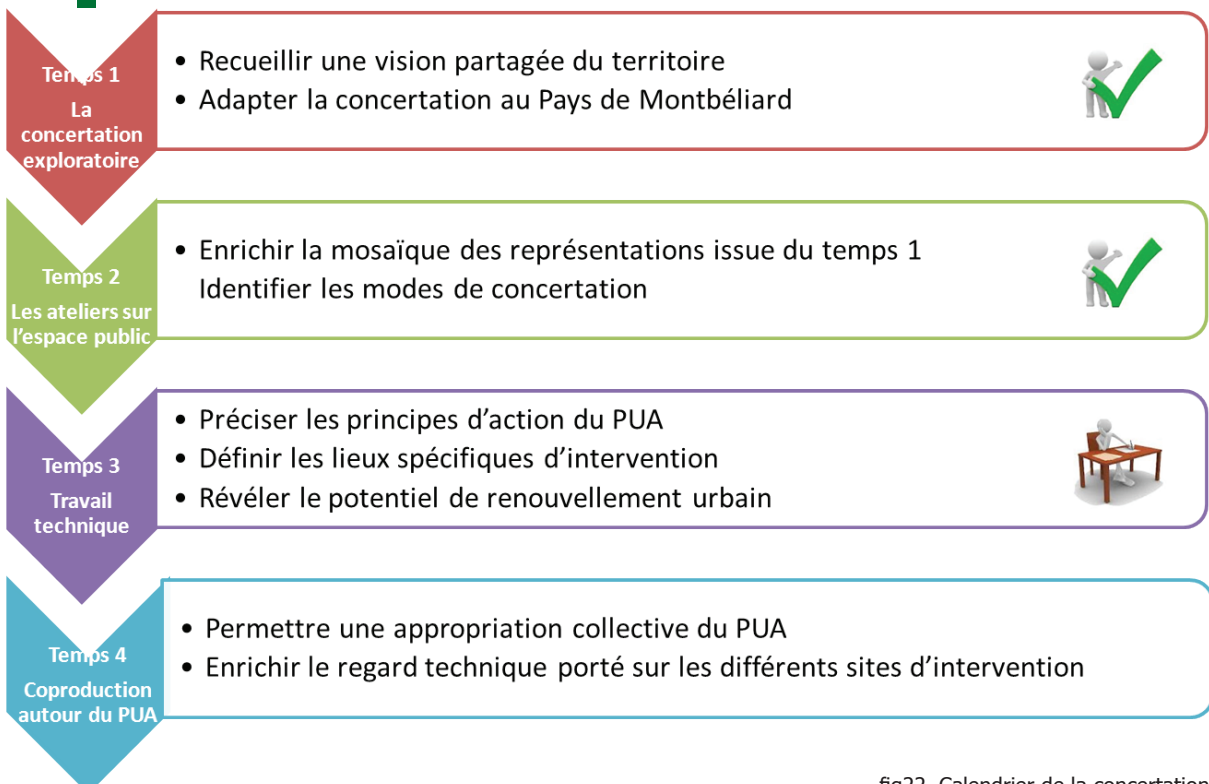


fig22. Calendrier de la concertation

## « Dialogues avec mon territoire » : participation citoyenne

---

Le 17 décembre 2010, parallèlement aux réflexions des ateliers Lion, le groupe urbanisme (base du comité de pilotage du PUA) présidé par Alain Aubert a souhaité que l'ADU, assistée par les Robins des Villes (association spécialisée), explore le champ de la participation citoyenne à l'échelle de l'agglomération du Pays de Montbéliard. Cette mission a été conduite en deux temps.

Lors du premier temps, la concertation s'est adressée aux personnes relais du Pays de Montbéliard, à savoir : les élus, les techniciens et le CODEV. 7 ateliers de « particip'action » ont eu lieu :

- 2 ateliers d'élus : les 29 communes invitées
- 2 ateliers de techniciens : Agglomération, communes, partenaires
- 2 ateliers de représentants de la société civile : Membres du Comité de Développement (CODEV)
- 1 atelier commun aux trois groupes pour une restitution / évaluation du temps 1

Le second temps s'est déroulé sur l'espace public afin de rencontrer les usagers du territoire. L'objectif était le même que celui du premier temps : collecter un panel des représentations du Pays de Montbéliard. Cinq rendez-vous ont été fixés sur des lieux différents tels que le cinéma, le marché, ou le parc. Ils ont permis de toucher 540 usagers et de recueillir 175 commentaires.

Quatre préoccupations majeures issues de ces deux temps de concertation ont été mises en avant : la nature, l'industrie, les déplacements et le logement. Si tous s'entendent pour désigner ces mots comme des préoccupations, les significations attachées à ces termes changent selon le statut des personnes interrogées (usager/représentant de la population).

Ces résultats ont été communiqués en bureau d'agglomération en janvier 2012. Depuis, un travail sur la mise en œuvre de la stratégie sur la base des réflexions des ateliers Lion et de ces résultats de « dialogues avec mon territoire » est engagé. La mise en place de nouvelles actions de concertation reste à prévoir pour la fin de l'année afin d'enrichir le regard technique et de communiquer pour permettre une appropriation collective du PUA.



## La gouvernance : assurer la pérennité de la démarche

---

Une transformation de l'agglomération du Pays de Montbéliard ne se réalise pas en 3 ans. Certains projets sont immédiats, d'autres prendront 3 ans pour émerger si on les engage maintenant, d'autres 5, d'autres 10,... d'autres 30. Pour obtenir des résultats à court, moyen et long terme, il y a des actions à engager dès maintenant et en particulier les réserves foncières ciblées sur les espaces stratégiques. Il s'agit d'afficher des étapes lisibles, en vérifier les conditions, puis s'en donner les moyens.

La mise en œuvre du PUA engage donc les collectivités locales dans une action d'envergure et de long terme qui a motivé la mise en place d'un comité de pilotage stratégique dont le rôle est de porter la démarche et veiller au respect des objectifs, au maintien du cap.

Issue du groupe urbanisme présidée par Alain Aubert, cette instance pérenne au plan politique comme technique doit pouvoir garantir la cohérence de la démarche dans le temps par :

- Le croisement des points de vue, en associant élus et techniciens communautaires et communaux, chacun étant acteur de la mise en œuvre des actions,
- Une appréhension des multiples échelles, pour tenir compte de l'emboîtement des projets, de la stratégie globale à sa déclinaison sur des sites opérationnels, mais aussi de vérifier que l'addition des projets communaux participent de la mise en œuvre du projet global,
- Des approches transversales, en particulier sur le plan technique étant donné le croisement d'enjeux de différentes natures.

Débutés au premier semestre 2012, les travaux de ce groupe sont alimentés par le concours de l'Agence d'Urbanisme, qui a pour mission de définir les modes opératoires permettant de mettre en œuvre le projet.

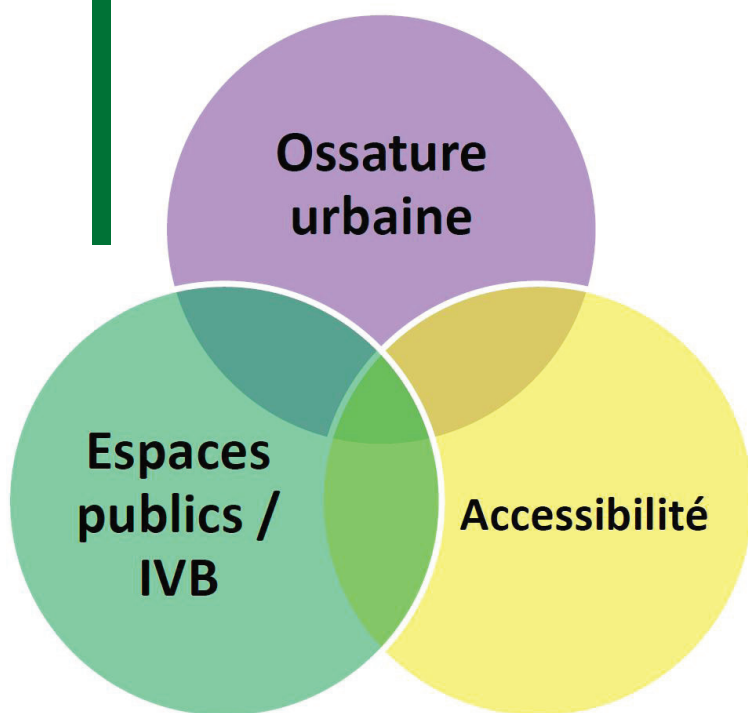


fig23. Articuler les 3 fondamentaux de l'action communautaire pour obtenir les effets les plus démonstratifs



## Les fondamentaux de l'action publique communautaire

---

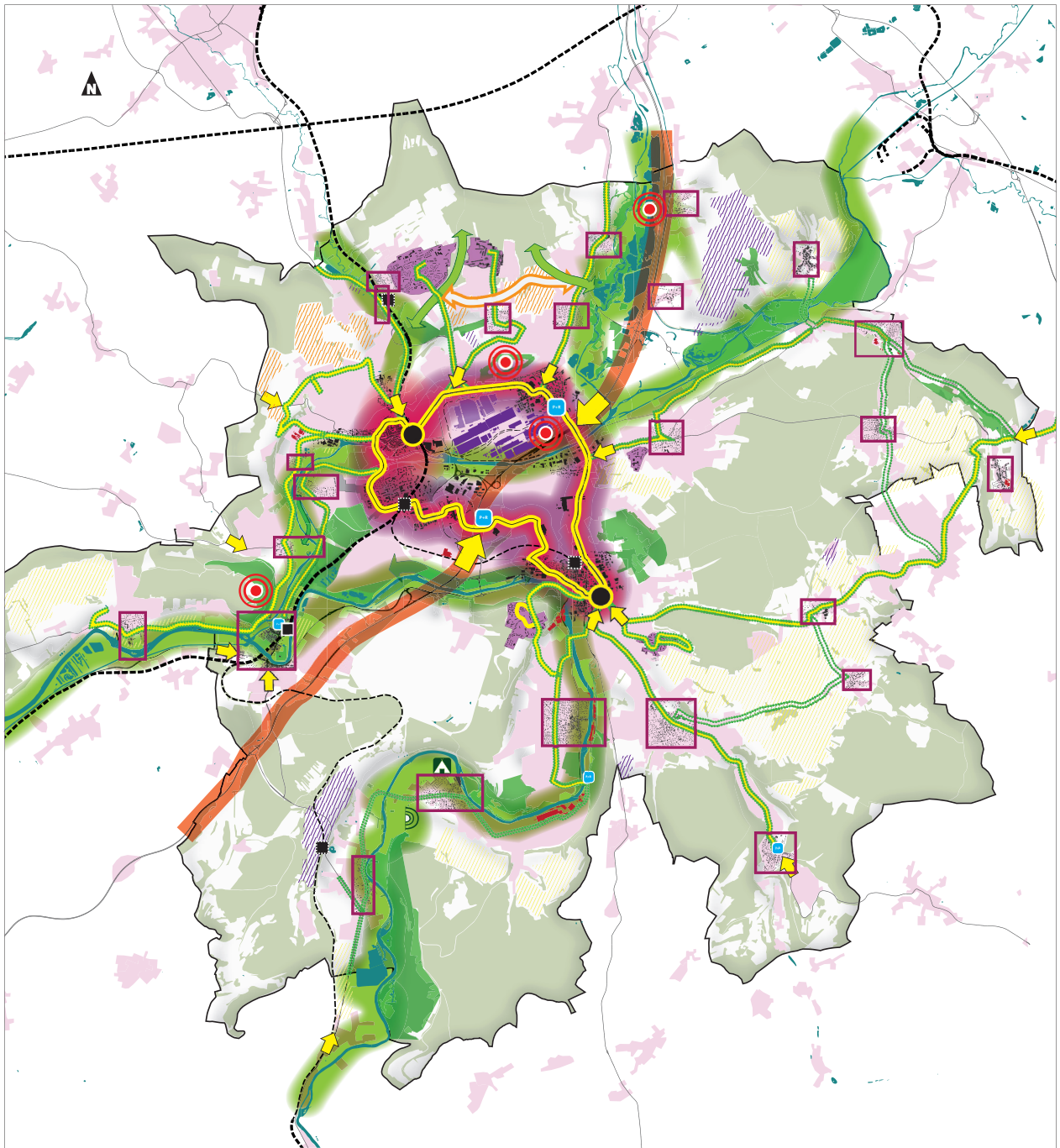
Le projet urbain d'agglomération, c'est le lancement d'un processus de transformation de l'ensemble du territoire, porté par les élus, à partir de projets concrets qui feront l'objet de communication et démarches participatives, mais aussi à partir des politiques d'agglomération (offre d'habitat, réserves foncières, développement économique, organisation des transports publics, qualité des espaces publics, offre de services, requalification des friches industrielles...).

La stratégie aujourd'hui retenue par le groupe de pilotage et partagée en bureau d'agglomération se fonde autour de trois volets transversaux et interdépendants qui forment le système d'intervention de fond pour l'agglomération :

- **Ossature urbaine** : renforcer l'offre et la vie urbaine par le renouvellement et le développement des centres. Intensifier l'urbain et développer les aménités offertes s'impose à l'agglomération en termes d'attractivité résidentielle et de qualité de l'habitat, mais aussi pour soutenir la mutation industrielle et optimiser le potentiel économique. Il s'agit également d'inverser des tendances lourdes d'étalement urbain pour rechercher davantage de rentabilité urbaine,
- **Espace public et Infrastructure Verte et Bleue (IVB)** : modifier rapidement l'aspect et le vécu d'un territoire très marqué par son image industrielle, la pauvreté d'espaces réservés à la circulation et au stationnement et une urbanisation décousue / fragmentée. Il s'agit de donner de la valeur au cadre de vie, critère de plus en plus décisif dans les choix d'implantation des ménages comme des entreprises,
- **Accessibilité** : s'appuyer sur le projet de THNS pour construire un réseau d'agglomération plus efficace et concurrentiel, à partir duquel s'organise le développement de l'agglomération. Il s'agit de rendre l'articulation transports-urbanisme opérante.

Il n'y a pas d'ordre chronologique, ni de hiérarchie entre ces trois volets de l'action communautaire. De leur imbrication étroite se construit une ville orientée développement durable ; l'attractivité étant une résultante de la mise en œuvre de ce système.

Ils traversent par conséquent l'ensemble de l'agglomération mais relèvent d'actions de natures différentes selon les



### Renforcer l'ossature urbaine

	Conforter l'urbanité du coeur d'agglomération
	Tissu urbain structurant existant
	Centralité communale à conforter
	Centralité secondaire à pérenniser
	Tissu urbain ordinaire
	Reconversion du patrimoine industriel ancien
	Zone de développement en lien avec le projet de liaison Nord
	Parcs d'activités dédiés
	Landmark - Programme à fort rayonnement et pouvoir médiatique Mise en valeur de la vitrine autoroutière

### Améliorer l'accessibilité TC

	Boucle de transport collectif à haut niveau de service
	Pôles d'échanges multimodaux structurants
	Déploiement du réseau structurant dans les vallées
	Aménagement de parcs relais principaux et secondaires
	Opportunités de redynamisation du réseau ferroviaire et de création de nouvelles haltes
	Flux routiers entrants sur le réseau de TC

### Intensifier la ville - nature

	Poursuite de l'aménagement de la trame verte et bleue : équipements, maillage, paysages, continuités écologiques, gestion espaces inondables
	Liaison structurante à développer
	Potentiel de développement de la filière bois à étudier
	Potentiel de développement d'une agriculture plus active et diversifiée à étudier
	Aménagement des entrées de ville et transformation des routes en rues

Mars 2012

## Projet Urbain d'Agglomération

Orientations d'ensemble

fig24. Carte de la stratégie globale du PUA

caractéristiques, les besoins et les potentiels des différents secteurs où ils s'appliquent. Il s'agit de passer d'une agglomération fragmentée à une cohésion du territoire. Toutefois, unité ne signifie pas uniformité. En effet, le respect des identités et l'affirmation de singularités territoriales permet de tirer parti de toutes les palettes existantes dans l'agglomération en termes de qualité de vie, de capacité de développement urbain et économique. En valorisant les principaux éléments différenciateurs et en les rendant lisibles grâce au projet d'agglomération, on favorise la coopération entre les communes, mais surtout, on décuple le potentiel d'attractivité.

Le groupe de pilotage a validé le principe de **cibler l'action publique sur des lieux et types d'intervention ayant les effets les plus démonstratifs du renouvellement de l'agglomération et capables d'entraîner l'action des acteurs privés**. De fait, les priorités concernent des espaces sur lesquels se superposent les 3 volets de fonds de l'intervention communautaire. Elles se concentreront sur des périmètres faisant levier aux échelles de l'agglomération, des secteurs et des communes. **On est donc en rupture avec la stratégie du SCOT, où l'égalité de traitement des espaces prévalait sur des actions priorisée et d'envergure**.

Le carte ci-contre exprime une première traduction spatiale différenciée de ces axes entre **le cœur d'agglomération** et **les espaces péricentraux**. Il fait apparaître une hiérarchisation sur l'ensemble du territoire et au sein de chaque espace.

## Le cœur d'agglomération

---

### Définition partagée du cœur d'agglomération

Le périmètre de centralité validé par le groupe de pilotage s'articule autour de Montbéliard, Audincourt et Sochaux. Il regroupe plus de 50 000 habitants, 30 000 emplois et les principales fonctions urbaines et économiques de l'agglomération. Il s'organise à partir :

- des trois villes qui ont les rôles urbains et économiques les plus déterminants : la ville centre de **Montbéliard** **incluant le quartier de la Petite Hollande** où se regroupe un ensemble de services administratifs d'intérêt d'agglomération et une forte identité patrimoniale, **Audincourt** qui structure le bassin de vie du Sud

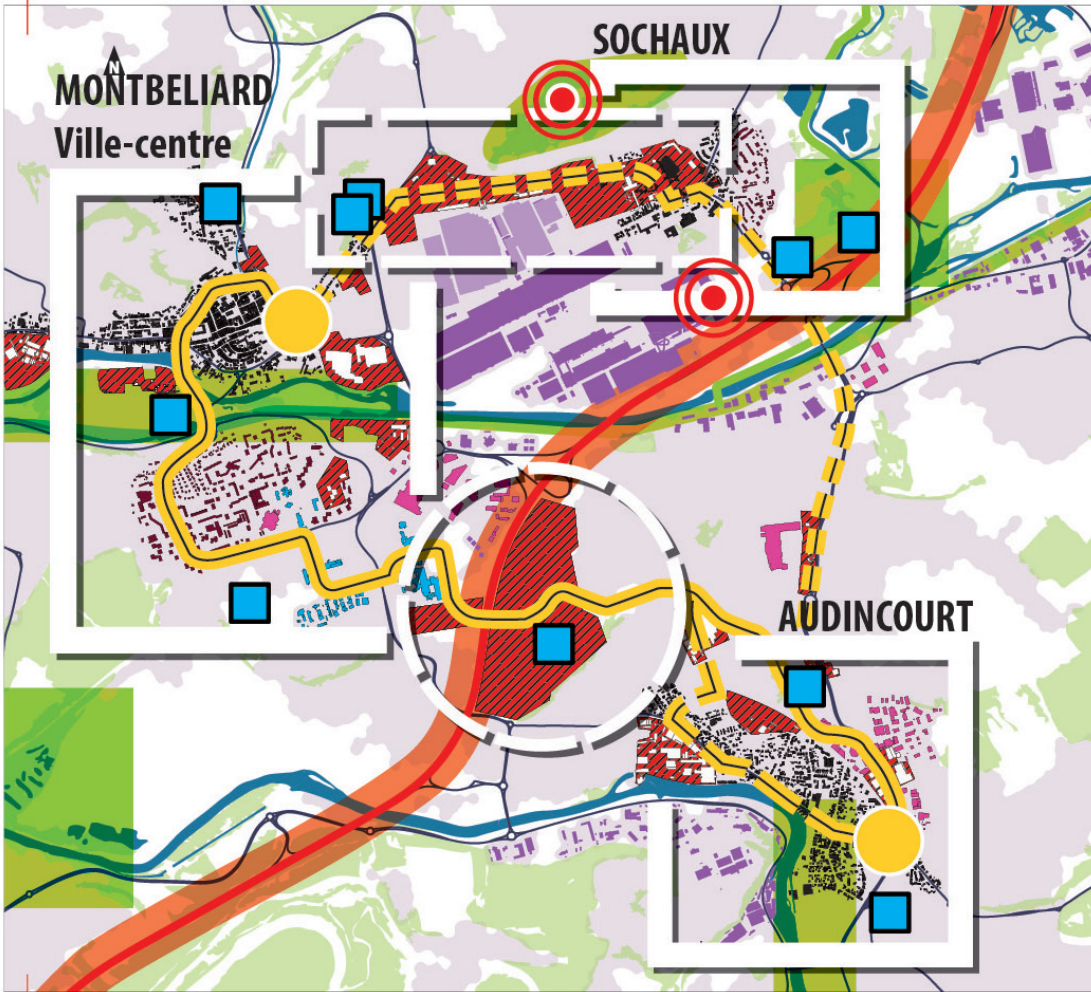


fig25. Carte la centralité du PUA



de l'agglomération et concentre l'identité industrielle du XIXe siècle et **Sochaux** qui porte la notoriété du territoire à travers l'épopée industrielle de PSA et offre des équipements culturels et de loisirs dédiés,

- des zones commerciales du Pied des Gouttes et des Arbletters, ainsi que les zones secondaires de Géant et des Arbues à Exincourt et Etupes,
- d'équipements structurants aujourd'hui plus ou moins isolés des centres urbains (Axone, stade Bonal, Hôpital, Portes du Jura, Mégarama, complexe aquatique, pôle hôtelier de Sochaux, etc.),
- de maillons structurants de l'IVB (Près la Rose et extension vers l'Île en Mouvement, Fort Lachaux, parc de la Savoureuse, Berges du Doubs à Audincourt, euro-véloroute et coulée verte),
- d'importants potentiels de réinvestissements urbains situés en extension et/ou en articulation des centres villes.

### **Spécificités du cœur d'agglomération**

Le cœur d'agglomération comprend l'ensemble des fonctions urbaines d'une agglomération de près de 120 000 habitants qu'il s'agisse du niveau d'équipements, de l'offre commerciale ou de services, d'emplois publics ou privés, ou encore de grands espaces d'aménité. Mais ces fonctions sont séparées les unes des autres par le relief, des coupures d'infrastructures au caractère routier, l'hydrographie ou encore des discontinuités du bâti. De surcroît, le système de transport public tel qu'il est organisé aujourd'hui ne permet pas de pallier ces ruptures.

En termes de morphologie urbaine, la lisibilité de la centralité d'agglomération est plus difficile encore. Elle est constituée d'une juxtaposition de formes d'habitat relativement peu denses en dehors des cœurs historiques ou de zones dédiées au commerce ou à l'industrie qui apparaissent hors d'échelle dans leur rapport à l'habitat.

En dehors des hyper-centres, les espaces publics sont aménagés de manière fonctionnelle plutôt que qualitative, ce qui tend à renvoyer une image décousue et parfois sans âme. Néanmoins, l'organisation d'événements artistiques ou culturels (marché et lumières de Noël, Rencontres et Racines, festival des Mômes, ...) valorise l'image de l'agglomération et joue un rôle important pour la population.

L'agglomération de Montbéliard souffre donc aujourd'hui d'un **déficit de centralité urbaine capable d'impulser une**



**dynamique territoriale d'ensemble** et de positionner le territoire de manière plus compétitive pour attirer de nouvelles populations et entreprises.

**En raison du rôle urbain et économique vital d'une centralité pour son agglomération, un périmètre d'intervention prioritaire concerne donc le cœur d'agglomération.** Pour trouver une chronologie d'action sur cet espace, les sites de réinvestissement urbain potentiels ont fait l'objet d'une analyse comparative. [voir partie 2 : « De la stratégie à la mise en oeuvre »]

#### **Finalité : développer les aménités urbaines**

Pour développer les aménités urbaines nécessaires au renforcement de l'attractivité du cœur d'agglomération et plus globalement, à l'amélioration du niveau de service offert, la stratégie urbaine s'appuie sur :

- **La refonte du réseau de transports urbains en un système rapide et cadencé fonctionnant en boucle entre Montbéliard, Audincourt et Sochaux.** Ce système permettra de compenser l'éloignement et les coupures (relief, infrastructures, discontinuités physiques) qui séparent plus ou moins fortement les différents constituants de la centralité. Cette organisation en collier de perles assure, pour une offre urbaine et économique équivalente, davantage de concentration urbaine et un élargissement du rayonnement d'ensemble et de celui de chacune de ses composantes,
- **La requalification d'espaces publics ciblés** (abords du THNS, espaces à forte valeur d'usage, routes en milieu urbain) permettant de transformer l'image d'espaces urbains clés pour l'extension des centres villes et pour le réinvestissement urbain de secteurs dépréciés. Elle permet aussi de rassurer les investisseurs privés en rendant rapidement lisible l'action publique, tout en exonérant les opérations de charges d'aménagement supplémentaires. Enfin, elle contribue à répondre au besoin de qualité pour la vie quotidienne des gens.
- **L'augmentation des densités urbaines et résidentielles** pour faire vivre les centres (commerces, services, équipements) et augmenter leur potentiel économique. Les formes urbaines produites devront en outre participer au renforcement de la morphologie urbaine du cœur d'agglomération. Un objectif de 65 000 habitants sur un périmètre aussi restreint que possible et privilégiant les espaces en renouvellement urbain devrait être atteignable en 10 ans.

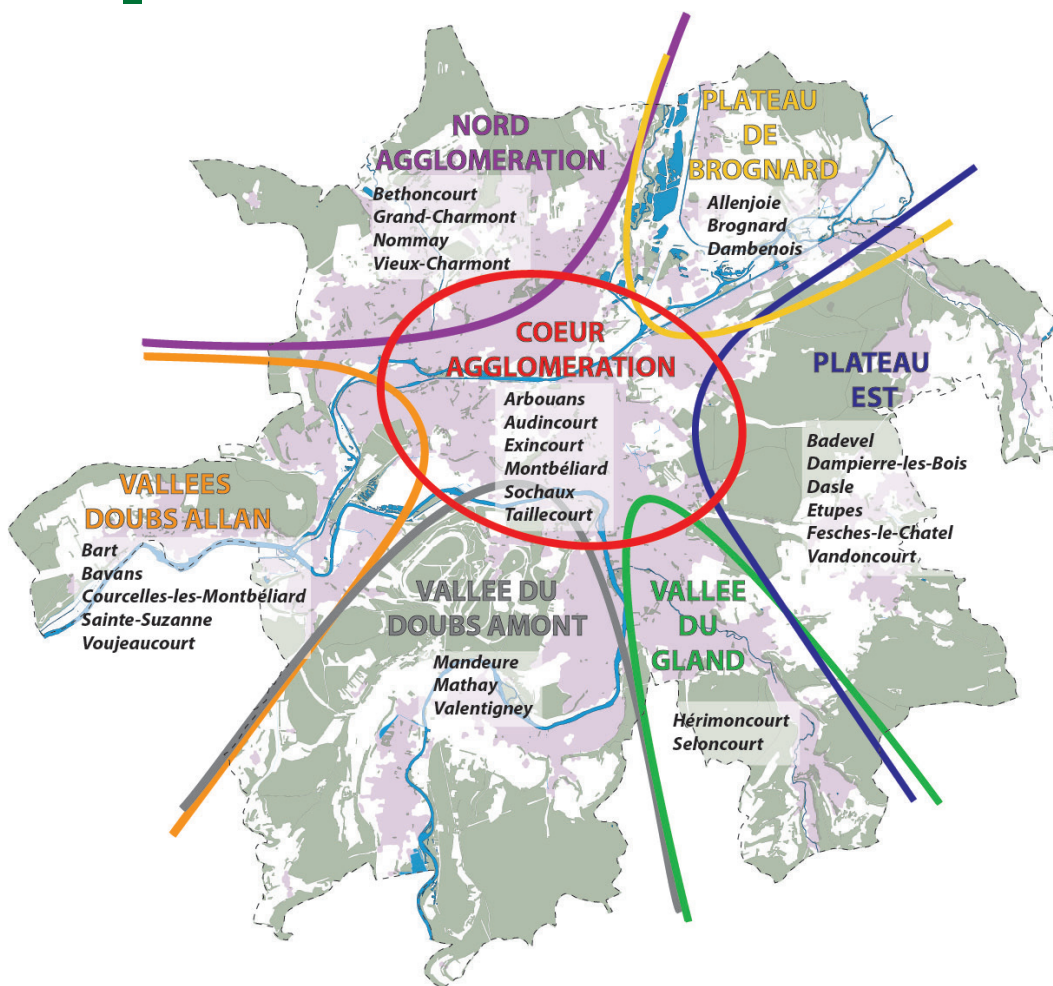


fig26. Carte des 7 secteurs



- **Le renforcement des liens ville / nature**, qui apporte une originalité et une valeur urbaine spécifique (paysages, loisirs...), le plaisir de vivre en ville tout en facilitant l'acceptation de densités plus élevées.

**La priorisation des actions du PUA sur l'espace du cœur d'agglomération permettra de dynamiser cet espace qui a un besoin vital de densification urbaine**, en construction de la ville sur elle-même. Il s'agit de hisser le niveau de l'offre urbaine et économique et de maintenir un poids équilibrant face à l'agglomération de Belfort. A ces conditions, il pourra retrouver un rôle moteur pour l'ensemble de l'agglomération et continuer à participer au développement de l'Aire urbaine.

**Néanmoins, la priorisation des actions communautaires sur cet espace suscite de nombreuses réactions de la part des communes qui n'en font pas partie.** Celles-ci ne doutent pas forcement des retombées bénéfiques que cette stratégie peut déclencher. En revanche, elles s'inquiètent de la distribution des subventions au regard des projets qu'elles souhaitent mettre en œuvre. Afin d'éviter que ces doutes s'installent de manière définitive dans les débats, un comité de pilotage a été dédié à l'exposé des bienfondés de cette stratégie.

## Les espaces péricentraux

---

Pour prendre tout son sens, **le réinvestissement du cœur d'agglomération doit produire un effet d'entraînement sur l'ensemble du territoire, permettant à chaque commune de saisir les opportunités offertes pour pérenniser ses propres équilibres** (démographie, équipements, commerces et services). Le développement du cœur d'agglomération est ainsi à concevoir dans une logique de complémentarité avec les autres secteurs, de manière à ce qu'ils puissent participer, en fonction de leurs caractéristiques et potentiels, à l'attractivité d'ensemble du territoire.

### Les secteurs péricentraux

Les secteurs péricentraux se composent de 6 entités territoriales tel que présentées sur la page de gauche. Chaque secteur dispose de caractéristiques spécifiques qui sont souvent liées à la topographie et à leur rapport au grand paysage.



## Spécificités des secteurs péricentraux

Ces 6 secteurs ont des logiques de fonctionnement à la fois :

- Internes qui sont liées à la géographie du territoire (vallées, plateaux). Dans les vallées certaines villes jouent parfois le rôle de bourg relais offrant des services et commerces qui répondent aux besoins quotidiens les plus courants,
- Externes qui sont liées à l'offre urbaine du cœur d'agglomération ou d'espaces en dehors de l'agglomération : espace central de l'Aire Urbaine, bassin d'Héricourt, bassin de Pont de Roide, Suisse.

Compte tenu de ces logiques de fonctionnement, l'ensemble des secteurs est dans un contexte d'augmentation des mobilités des personnes et des biens qui se traduit par des déplacements de plus en plus nombreux, pour des motifs de plus en plus diversifiés et des destinations de plus en plus diffuses.

Certaines difficultés de fonctionnement tiennent au **décalage qui s'est créé entre le niveau d'équipement des secteurs et leur poids de population ou leurs caractéristiques sociodémographiques**. Par exemple, des équipements sont parfois portés par les communes alors qu'ils bénéficient en partie à une population située en dehors de la commune. Lorsque de surcroît elles connaissent une baisse démographique, la viabilité de ces équipements devient problématique d'un point de vue budgétaire. A contrario, dans les secteurs les plus attractifs, les équipements liés à l'enfance et à la petite enfance ne répondent parfois que partiellement aux besoins des ménages en termes d'accueil périscolaire ou de cantines.

### Finalité : l'attractivité résidentielle

L'un des comités de pilotage du PUA a porté spécifiquement sur les objectifs déterminants à atteindre dans les espaces péricentraux. L'attractivité résidentielle est apparue comme un enjeu majeur pour atteindre l'équilibre démographique des communes, au regard de leur niveau d'équipements, puis stabiliser la démographie. Le travail a permis de retenir quatre objectifs principaux :

- **Améliorer les conditions d'accessibilité aux pôles d'attractivité** (au sein du secteur, dans le cœur d'agglomération et hors agglomération) : cet objectif implique une réorganisation complète du système de transports publics et une meilleure gestion des flux



routiers. Il s'agit de proposer un véritable choix de mobilité à partir d'une plus grande diversité de l'offre et d'une amélioration de la compétitivité des modes alternatifs à la voiture. Ce nouveau **système de mobilité assurera une accessibilité améliorée à la centralité depuis chaque secteur**. Les modalités de construction de ce réseau sont en cours de définition dans le cadre des études préalables à la mise en œuvre du projet de THNS.

- **Pérenniser les niveaux d'équipements et de services** qui est un facteur de choix important pour l'installation des ménages. Le maintien et l'adaptation de l'offre d'équipements et de services est très dépendante de seuils minimaux de population et d'emplois à atteindre puis maintenir dans chaque commune.
- **Développer l'IVB dans ses différentes fonctions** qui soit à la fois support de valorisation de la qualité résidentielle par la poursuite du développement d'usages de loisirs et tourisme, un potentiel de diversification économique (filière bois, agriculture périurbaine, arboriculture), et qui offre une trame orientant les choix de développement. Il s'agit de mettre en œuvre une trame continue de liaisons douces et de parcs urbains ou naturels et de fait, de prioriser l'action sur les fonctions ou les maillons manquants.
- **Mettre en valeur l'identité du territoire** qu'elle soit naturelle, industrielle ou rurale. Sur les vallées (Doubs aval, Doubs amont et vallée du Gland, Savoureuse), le projet structurant essentiel est celui de la création de l'IVB par l'accès facilité et continu aux berges, la valorisation des interfaces entre les berges et l'espace urbain, notamment les centres et le patrimoine industriel.

#### **Les interventions de l'agglomération seront ciblées sur des sites où se superposent ces différents objectifs.**

Dans l'ensemble des secteurs péricentraux, les lieux privilégiés d'intervention et de densification se concentreront dans les espaces desservis efficacement par le système de transports publics, dans le tissu urbain central et, le cas échéant, en renouvellement des sites industriels anciens. Parallèlement, la réflexion sur les limites à l'urbanisation pour permettre de préserver des espaces agricoles devra être abordée dans les PLU.

Pour éviter toute forme de banalisation des paysages urbains, la préservation, la reconquête et/ou mise en valeur des vecteurs d'identité de chaque territoire devra être garantie. Il



s'agit d'assurer la maîtrise qualitative de leur développement à partir d'éléments différenciateurs.

Ces premières pistes seront développées à partir du deuxième semestre dans le cadre de la reprise des démarches de schémas de secteurs.

## L'Aire urbaine

---

L'Aire urbaine est une réalité économique et sociale qui se traduit par des déplacements quotidiens de plus en plus nombreux d'un territoire à l'autre. Cette réalité est devenue encore plus évidente avec l'arrivée du TGV et s'imposera de plus en plus fortement, au gré de la concrétisation de grands projets d'intérêt collectif comme l'Hôpital Médian.

La complexité administrative de cet espace contraint cependant la gestion collective de son développement, produisant ainsi :

- des situations de concurrences territoriales que ce soit en termes d'offre résidentielle, de positionnement économique ou encore d'offre commerciale,
- des déficits d'offre de services organisés à cette échelle, comme dans le domaine des transports collectifs par exemple.

La dimension Aire urbaine doit être prise en compte dans les réflexions afin d'intégrer l'impact du développement des territoires voisins sur le propre développement de l'agglomération de Montbéliard, mais aussi pour définir les modalités d'une meilleure intégration de ce bassin de vie.

L'enjeu est celui de la mutualisation des moyens au service d'un projet territorial commun qui permette une cohérence des choix de développement et d'aménagement par rapport aux besoins d'un bassin de vie et non plus d'une partie d'un bassin de vie. Ce projet est porteur d'un processus de métropolisation de l'Aire urbaine, de plus en plus nécessaire pour rivaliser avec d'autres régions ou agglomérations.

A cet effet, **le PUA doit permettre d'affirmer un positionnement et de défendre les intérêts de l'agglomération de Montbéliard dans la construction d'un projet commun plus global.**





## En Bref ...

---

---

La stratégie aujourd'hui validée en bureau d'agglomération est une stratégie résolument équilibrée qui permettra à terme à l'ensemble des collectivités de s'y retrouver. Elle renoue avec les réflexions évincées lors de la rédaction du SCOT. Soulevée par les élus présents lors des comités de pilotage, la problématique de la centralité s'est imposée d'elle-même. Aujourd'hui le comité de pilotage a conscience que la réussite du projet tient dans la priorisation d'une action collective en cœur d'agglomération pour engendrer des bénéfices sur l'ensemble du territoire.

Par ailleurs, la refonte du réseau de transport en commun devient un objectif essentiel pour enclencher cette stratégie. Le système de boucle et de radiales permet de garantir une rapidité d'accès aux aménités du cœur d'agglomération intégrant la centralité du site de production PSA ainsi que Sochaux et ses nombreux équipements communautaires. Les propositions faites par l'agence d'urbanisme au regard du fonctionnement de l'agglomération ont pu être reprises par la maîtrise d'œuvre du projet de THNS et prises en compte par les décideurs au premier semestre. La constance du refrain sur l'essentielle direction à donner dès aujourd'hui au projet THNS lors des comités de pilotage ont ainsi permis de concrétiser en partie le concept d'articulation urbanisme/transport. Ainsi, les nombreux équipements dispersés le long des espaces vides situés aux interfaces ville-PSA seront à terme desservis par une ligne structurante du réseau TC afin de faciliter le renouvellement urbain du cœur d'agglomération.

Cette stratégie doit être approuvée au conseil communautaire d'octobre 2012. C'est à ce moment que nous verrons si les intérêts urbains seront davantage pris en considération que lors de l'élaboration du SCOT. Néanmoins, les réflexions concernant la mise en œuvre sont déjà engagées en comité de pilotage.

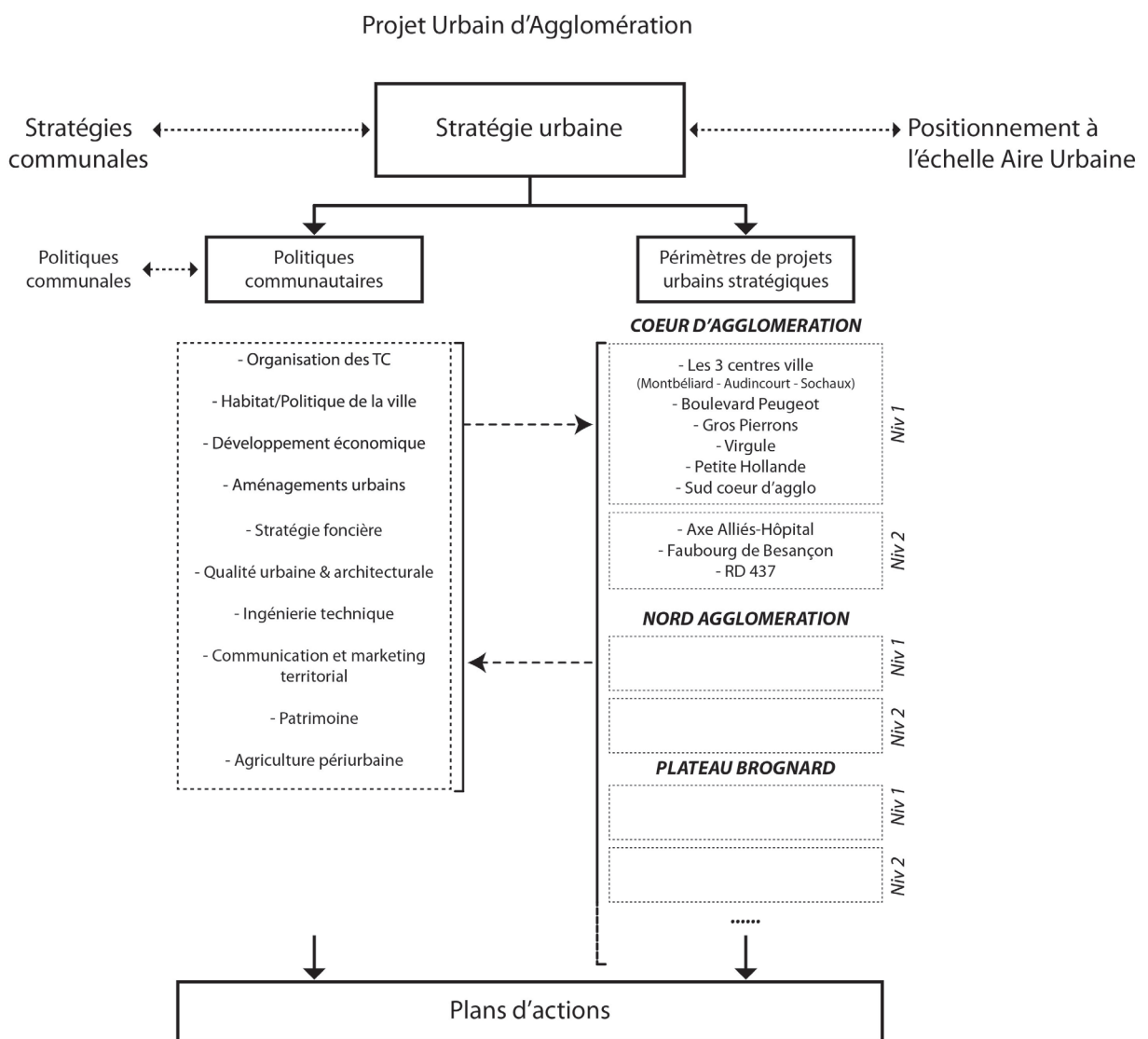


fig27. Organigramme du PUA – articulation des 2 axes de mise en oeuvre

## 2. DE LA STRATÉGIE À LA MISE EN OEUVRE

---

---

La stratégie urbaine de l'agglomération trouve **2 principaux axes de mise en œuvre**, en **interaction très étroite**. Tout d'abord, **les politiques communautaires**, qui s'appliquent sur l'ensemble du territoire, constituent une déclinaison thématique du PUA. Elles sont à inscrire dans le cadre d'une cohérence territoriale proposée par le PUA et à adapter, le cas échéant, pour assurer une mise en œuvre la plus efficace possible.

Dans cette perspective, il s'agit parallèlement de cibler l'action publique sur **des périmètres stratégiques**, où les effets leviers sur le renouvellement urbain sont les plus nombreux, et où les projets seront les plus démonstratifs de la volonté de changement. Les lieux et types d'intervention prioritaires doivent être choisis sur cette base, afin d'impulser une transformation capable de créer un effet d'entraînement sur l'action privée. Ces périmètres prioritaires orientent également les plans d'actions qui découlent des différentes politiques d'agglomération.

### Des politiques communautaires intégrés

---

Pour chacune des politiques d'agglomération identifiée comme levier de mise en œuvre du PUA, il s'agira de définir l'équivalent d'un schéma thématique. Ces schémas devront permettre de préciser les objectifs du PUA, faciliter leur lisibilité à l'échelle de l'agglomération par une spatialisation et surtout déboucher sur des plans d'actions.

#### Habitat et politique de la ville

L'habitat, compétence communautaire, recouvre un champ d'intervention large. La mise en œuvre de sa politique repose sur l'animation d'un Programme Local de l'Habitat (PLH). Il fixe les objectifs « *visant à répondre aux besoins en logements et en hébergement et à favoriser le renouvellement urbain et la mixité sociale en assurant entre les communes et les quartiers d'une même commune une répartition équilibrée et diversifiée de l'offre* » (article L. 302-1 du CCH).

Pour l'agglomération de Montbéliard, la politique de l'habitat est essentielle pour renforcer l'attractivité du territoire. Si chaque jour, les communes de l'agglomération accueillent quelques 20 000 salariés, ceux-ci habitent en dehors du pays



de Montbéliard et les communes continuent de perdre des habitants.

Offrir des logements innovants et adaptés à l'évolution des modes de vie (performance énergétique, modularité), valoriser les lieux emblématiques par des formes d'habitat adaptées (bords de l'eau, coteaux ...) et mieux intégrées à leur environnement, adapter l'offre de logements aux besoins (développer l'offre locative privée, viser des produits accessibles financièrement ...), orienter la construction vers les secteurs de renouvellement urbain où les services sont les plus présents ; tels sont les enjeux auxquels doit répondre la politique de l'habitat pour participer à la mise en œuvre des objectifs du PUA.

Un nouveau PLH est actuellement en cours d'élaboration. Le deuxième semestre est consacré à la définition et à la spatialisation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs au regard du diagnostic élaboré. **Une harmonisation des réflexions en cours sur le PLH et le PUA a eu lieu en Juillet dans le cadre d'une présentation commune de l'état d'avancement des travaux respectifs au Comité de Développement (Société civile). Une première étape donc pour assurer la cohérence de l'action communautaire en termes d'habitat et de développement urbain.**

### **Développement économique et touristique**

Comme l'habitat, la politique économique est une composante structurante pour garantir l'attractivité de l'agglomération. Elle doit aujourd'hui pouvoir franchir un saut qualitatif en s'intégrant pleinement dans le PUA.

Les synergies potentielles avec le développement urbain sont nombreuses mais restent encore à organiser. A cet effet, **le développement économique est à soumettre aux mêmes impératifs que le développement urbain**, que ce soit en termes d'économie d'espaces, de reconversion de locaux, de desserte, de localisation en fonction des typologies d'activités ou encore de qualité architecturale.

Cette stratégie doit enfin intégrer des facettes du développement économique, encore peu considérées dans le territoire, pour répondre en particulier aux objectifs :

- de consolidation des fonctions touristiques de la trame bleue et du potentiel de valorisation touristique de l'industrie,
- de diversification des activités agricoles vers davantage de services et d'exploitation du potentiel forestier.



## Organisation des transports collectifs

L'organisation des transports collectifs est une politique d'agglomération visant à améliorer l'offre de mobilité du territoire et son accessibilité (physique et économique) pour que les habitants et les visiteurs puissent avoir facilement accès à l'offre territoriale (emplois, services, loisirs, équipements, etc). Cette politique doit permettre un meilleur équilibre dans l'utilisation de chaque mode de transport, en privilégiant en fonction du contexte (urbain, périurbain, rural, centre) le mode le plus efficace et approprié.

La mise en œuvre du PUA suppose également de tenir compte des enjeux de **recomposition / densification urbaines et de retraitement des espaces publics dans la définition et l'organisation de l'offre de transport**. La construction du cœur d'agglomération et l'efficacité de son accessibilité depuis le reste du territoire induisent une réorganisation de l'offre, dont le premier acte s'appuie sur le projet de THNS. Celui-ci est ainsi à concevoir autant comme un projet de réinvestissement urbain que de transport car il va transformer l'image des quartiers traversés, donner une nouvelle valeur à l'immobilier et remettre dans les circuits de commercialisation des secteurs en perte d'attractivité comme la Petite Hollande ou le site Champagne par exemple.

## Réinvestissement du patrimoine

### Patrimoine industriel

Le développement du Pays de Montbéliard et sa transformation en « éco-agglomération » implique de renouer avec l'attractivité et de se lancer dans un programme structuré et ambitieux de reconversion de son patrimoine industriel. Les anciennes filatures Japy à Audincourt, le site de la Roche à Bart et la Casserie à Fesches-le-Châtel sont autant d'exemples locaux qui permettent d'illustrer les valeurs sociétales, économiques et environnementales de ce patrimoine lorsqu'il est reconverti. Il s'agit aujourd'hui de tendre vers une plus grande mixité des opérations pour optimiser la faisabilité des projets et garantir à terme la mise en œuvre des programmes.

En 2011, l'agence a réalisé dans le cadre d'une démarche partenariale, un pré-inventaire du patrimoine industriel. Sur la quarantaine de sites de production repérés, dix ont fait l'objet d'une étude plus approfondie. Celle-ci permet de donner un état du foncier et de l'activité, de révéler les potentiels de valorisation et de reconversion, de retracer l'histoire des sites et d'identifier leurs caractéristiques architecturales et urbaines.





Pour enclencher ce processus de renouvellement, il s'agit aujourd'hui de conduire des études approfondies sur leur potentiel de transformation, le modèle économique de la transformation, la programmation. Parallèlement, certaines villes ont désigné ces vastes espaces en déshérence comme des sites d'aménagement prioritaires dans leurs Plan Local d'Urbanisme (Valentigney, Audincourt, Exincourt, ...).

Une opération pilote sur l'un d'entre eux permettrait de susciter l'envie pour que les projets de réhabilitation deviennent une nécessité et de capitaliser la méthode pour traiter la problématique des sites industriels anciens à l'échelle des vallées industrielles.

#### Patrimoine rural

Les villages ou les anciens noyaux villageois ont gardé pour la plupart un fort aspect rural. On y retrouve de nombreux vestiges d'une vie passée : lavoirs, fontaines, fours à pain, moulins, canaux d'irrigation... Les vestiges les plus visibles et pourtant souvent les plus discrets restent les fermes, témoins omniprésents d'une ancienne activité agricole. Avec leurs grands toits imposants et leurs larges portes de grange, elles font partie intégrante de l'environnement urbain. Dans les bourgs ou les villages, leur transformation ou leur réhabilitation peut permettre d'accueillir des programmes diversifiés comme des logements ou des équipements.

#### **Agriculture périurbaine**

Avec 2/3 de son territoire couvert par des espaces agricoles, naturels et forestiers, l'agglomération de Montbéliard bénéficie d'une nature omniprésente. Le PUA propose de donner à ces espaces un rôle plus actif dans le territoire et qui est par ailleurs un moyen de les préserver des pressions foncières qu'ils subissent. L'agriculture doit pouvoir se diversifier vers davantage d'activités de services et garder une fonction productive viable.

Dans un contexte national de diminution des terres agricoles, l'enjeu pour l'agglomération est de définir et maintenir un équilibre entre les espaces agricoles et urbanisés, et en particulier de conforter les principales unités foncières agricoles et les nombreux vergers. Une stratégie intercommunale pour l'agriculture périurbaine devra se positionner sur des enjeux d'ordre :

- Economique : maintien d'exploitations de production viables par une diversification des productions et une commercialisation via des circuits courts,



- Foncier : garantie de la préservation des terres agricoles nécessaires dans le temps, interdiction de mitage, limitation de l'urbanisation, maintien des voies d'accès...
- Sanitaire et d'équité sociale : culture biologique, approvisionnement des restaurations collectives,
- Ecologique : biodiversité et de maintien d'écosystèmes durables,
- Paysagers et de cadre de vie : valorisation touristique de l'espace rural, préservation du patrimoine (vergers en particulier).

L'agglomération s'est déjà engagée dans plusieurs actions visant à répondre à ces enjeux en particulier dans le soutien aux débouchés de proximité et à la diversification (maraichage, arboriculture). Cependant une stratégie foncière globale avec la mise en place d'outils adaptés reste à définir.

### **Qualité urbaine et architecturale**

Terre industrielle qui a longtemps privilégié un développement en accompagnement des besoins de fonctionnement de l'industrie, l'agglomération de Montbéliard souffre aujourd'hui d'une image stigmatisée à laquelle participe de manière importante la qualité du cadre urbain.

Que ce soit pour le traitement des espaces publics, la composition architecturale et l'intégration urbaine des opérations il s'agit de **définir et partager des exigences communes de qualité architecturale et urbaine et les moyens de les atteindre au sein d'une charte** (généralisation du conseil architectural et de mini concours d'architecture, avis sur les PC, diversifier les acteurs intervenant localement, ingénierie technique en appui des communes).

Des initiatives communales existent aujourd'hui et mériteraient une mutualisation pour garantir une cohérence de traitement et des niveaux qualitatifs homogènes sur le territoire communautaire. Elles constituent des points d'appui pour construire une charte communautaire par ailleurs plus à même de s'imposer aux promoteurs et investisseurs locaux.

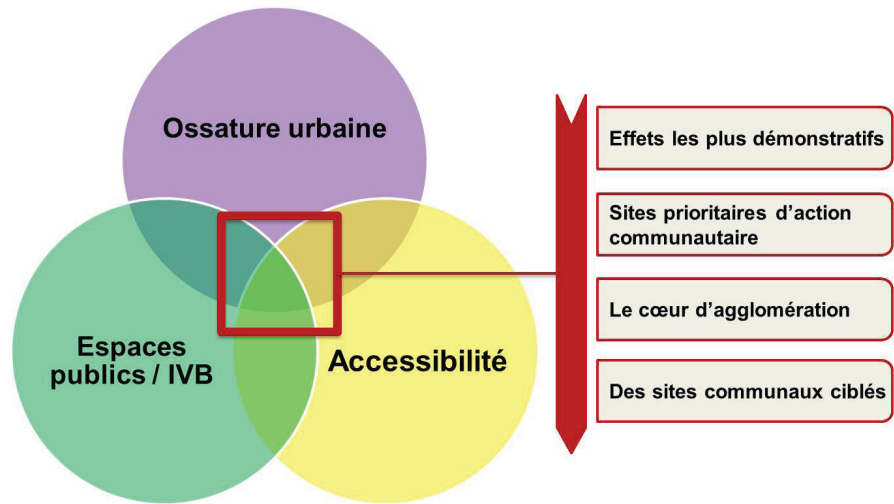


fig28. Sélection des sites prioritaires

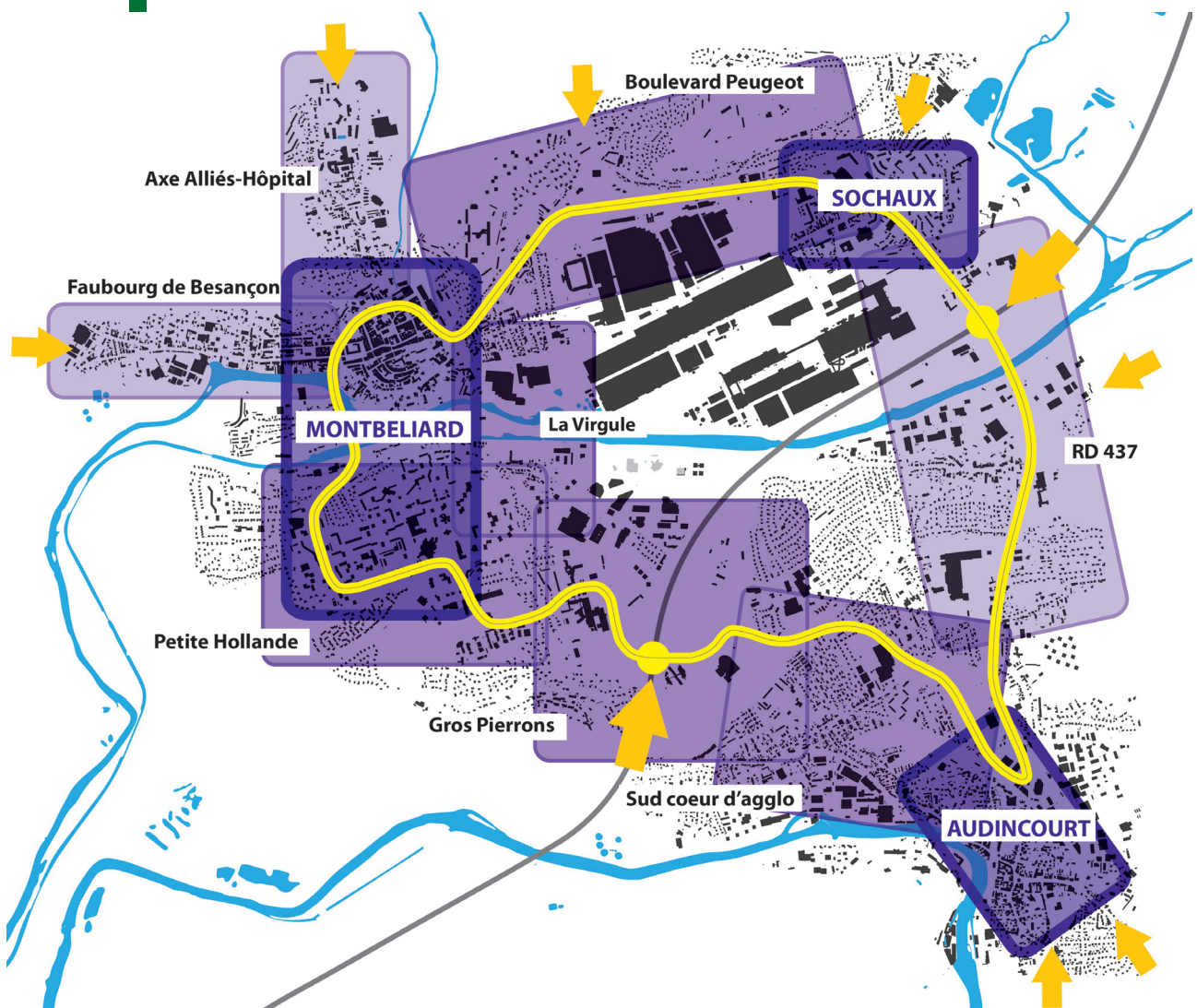


fig29. Les sites prioritaires du cœur d'agglomération

## Les périmètres de développement prioritaires

---

Les travaux du comité de pilotage ont permis d'identifier des périmètres d'intervention prioritaire de l'agglomération dans le cœur d'agglomération. Ils seront à poursuivre de la même manière sur le reste du territoire et devront intégrer d'autres préoccupations que le renouvellement urbain. Par exemple, certains périmètres peuvent être stratégiques pour des raisons d'image, de reconquête de la trame bleue.

Les périmètres identifiés dans le cœur d'agglomération concernent **les trois centres villes de Montbéliard, Audincourt et Sochaux**. De petite taille et plutôt repliés sur eux-mêmes, leur vitalité et leur attractivité sont des priorités d'agglomération. Ces centres doivent pouvoir asseoir un rôle urbain et économique plus décisif, y compris face aux concurrences croissantes des villes voisines de l'Aire urbaine.

**Des périmètres d'extension et/ou d'articulation de ces centres les uns avec les autres** ont ainsi été identifiés. Ils disposent tous de potentiels de renouvellement considérables (supérieur à 20 ha) permettant d'étoffer les fonctions urbaines et économiques en continuité des centres. **Généralement à cheval sur plusieurs communes, ces périmètres de projet sont l'opportunité d'engager le dialogue entre communes et d'entrer dans une logique de valorisation des complémentarités propice à un élargissement rapide du rayonnement d'ensemble.**

Ces périmètres participent tous à la construction d'une armature urbaine continue structurée par un système de transports collectifs performant et au sein de laquelle les centres prennent un rôle décisif et démultiplient leur capacité de rayonnement. Ainsi, il n'y a pas de priorité entre ces différents périmètres, chacun ayant son importance dans la construction du cœur d'agglomération.

Néanmoins, l'intervention de l'agglomération peut être ciblée sur les sites dont le renouvellement nécessite l'impulsion publique initiale la plus forte et qui affichent des tendances de développement qu'il faut organiser, voir réorienter, sous peine qu'elles n'obèrent l'avenir. Ces critères ont amené le comité de pilotage à prioriser l'intervention communautaire sur le boulevard Peugeot, la Virgule, la Petite Hollande, les Gros Pierrons et le Sud cœur d'agglomération. Le faubourg de Besançon et l'axe Alliés-Hôpital, plutôt attractifs et avec une



initiative privée dynamique, et la RD437 dont la question du réinvestissement se pose à un horizon trop lointain, sont des sites complémentaires.

---

## En Bref ...

---

---

Par l'interaction entre ces deux principaux axes de mise en œuvre, le PUA vise à rendre cohérente, transversale et opérationnelle l'action publique. Néanmoins il faut souligner que seule la mise en place d'un pilotage actif, volontaire et pérenne permettra d'assurer cet objectif en faisant valoir les intérêts urbains. Il s'agit donc de **pérenniser le Comité de Pilotage Stratégique comme instance de gouvernance principale**. Cela permettra de :

- Mettre en cohérence les stratégies à toutes les échelles et les politiques thématiques
- Associer et stimuler les acteurs de la mise en œuvre (communes, collectivités territoriales, acteurs de l'aménagement, grands acteurs privés, citoyens)

Par ailleurs, la mise en place de **Comités de Pilotage spécifiques** sur les périmètres identifiés permettront de :

- Préciser une stratégie d'intervention de long terme en cohérence avec les objectifs du projet d'agglomération
- Définir des principes d'aménagement et les vocations des différents espaces en concertation avec les acteurs concernés (communes, privés, institutionnels, société civile, etc)
- Créer des réserves foncières et assurer la cohérence des opérations dans la durée
- Enclencher les phases opérationnelles

Si cette méthodologie est théoriquement infaillible, la réalité des méthodes de fonctionnement des services de l'agglomération laisse supposer qu'il sera difficile de changer la donne. En effet, malgré les ambitions de passage d'une intercommunalité de gestion à une intercommunalité de projet, l'articulation entre les différentes politiques publiques (déplacements, habitat, politique de la ville ...) reste difficile à mettre en œuvre. Bien que les élus communautaires prennent conscience de la nécessité d'une réorganisation efficiente des services, les habitudes ne permettent pas de garantir l'opérationnalité recherchée par cette méthode interactive proposée. Une nouvelle dynamique collective permettrait d'insuffler un souffle d'innovation nécessaire au changement dont l'agglomération du Pays de Montbéliard a tant besoin.

Les travaux menés sur le site prioritaire du « Boulevard Peugeot » avec les services techniques des villes de Montbéliard et de Sochaux dressent néanmoins un premier bilan remarquable.





### 3. LE BOULEVARD PEUGEOT : EMBLÈME DE COHÉRENCE OPÉRATIONNELLE ?

---

Le Boulevard Peugeot s'organise autour de l'axe Acropole Montbéliard – échangeur de Sochaux, en longeant le nord du site PSA représentant l'identité industrielle de l'agglomération. Il est entouré d'éléments forts de l'identité naturelle, mais aussi historique et urbaine, du Pays de Montbéliard. Au nord, le Fort Lachaux surplombe le toit des usines tandis que l'Allan s'écoule entre la plaine de la Savoureuse et le parc du Près la Rose. Les centres urbains de Montbéliard et de Sochaux se concentrent à l'ouest et à l'est du site. L'entre-deux dont la seule fonction est la diffusion des flux routiers, se caractérise par l'omniprésence du vide et fait figure de **no man's land en plein cœur de l'agglomération**. Son réinvestissement offre d'autant plus d'opportunités que les activités industrielles automobiles tendent à se concentrer au sud du site de production.

**L'importance des capacités de mutation du Boulevard Peugeot et sa situation au cœur des principaux éléments de l'identité industrielle, urbaine et naturelle, en font le site le plus opportun pour développer un projet urbain d'envergure**, emblématique du changement, et vitrine pour la promotion de l'agglomération du Pays de Montbéliard et de PSA.

Compte tenu de ces éléments de contexte, l'agglomération et plus particulièrement **les villes de Sochaux et Montbéliard doivent établir une stratégie commune** de renouvellement économique et urbain autour du site PSA **afin de mettre en œuvre le Projet Urbain d'Agglomération**.

Contrairement aux logiques de reconversions d'anciens sites industriels menées partout en France, l'objectif est de maintenir et valoriser l'activité du site en plein cœur de l'agglomération car il en constitue son identité.

L'Agence de Développement et d'Urbanisme va ainsi jouer un rôle majeur :

- Accompagner les collectivités pour définir une stratégie avec des orientations fondamentales
- Aider les élus à dialoguer avec PSA afin d'en faire un partenaire privilégié du développement urbain
- Valider une méthode pour l'opérationnalité du projet

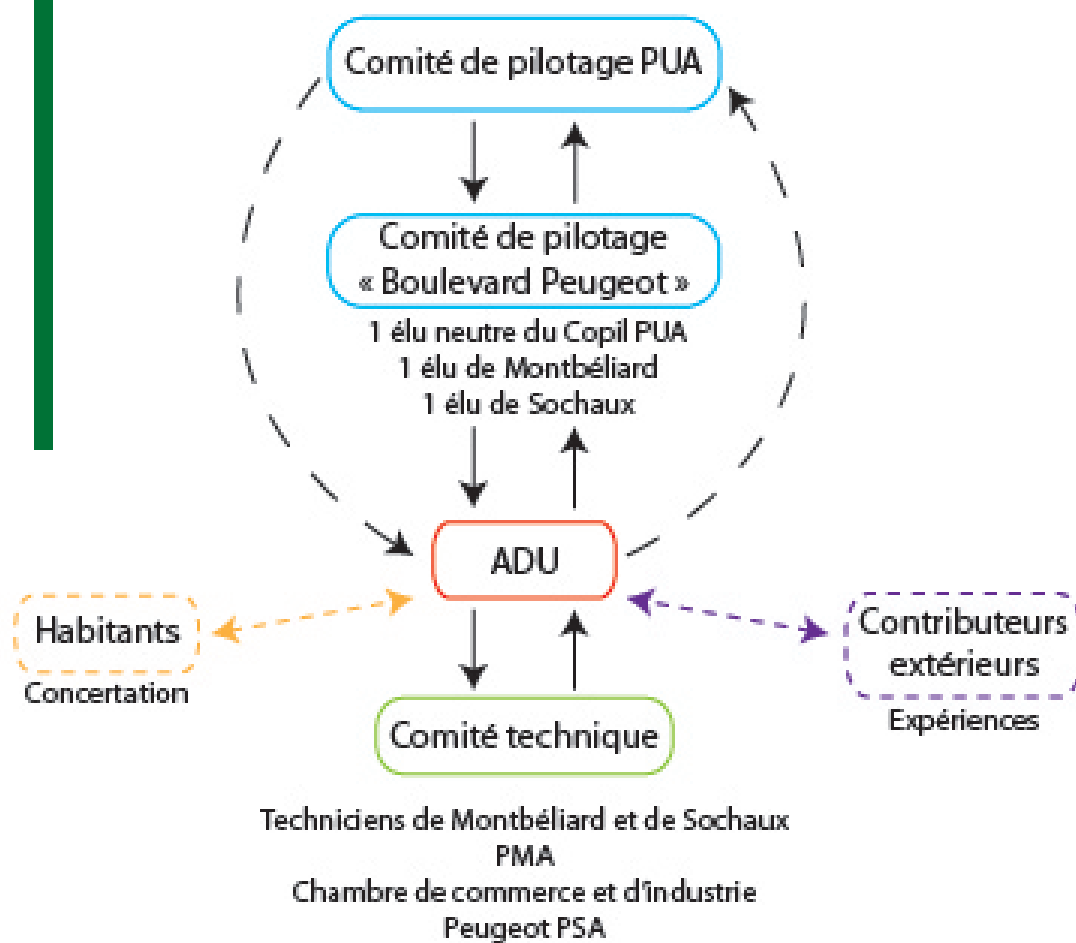


fig30. « Boulevard Peugeot », composition des instances

## La gouvernance : 4 instances

---

Afin de garantir la cohérence du projet avec la stratégie du PUA, la gouvernance imaginée par l'agence repose sur 4 instances.

**Le comité de pilotage du PUA**, défini dans le cadre du Projet Urbain d'Agglomération continue de jouer un rôle majeur puisqu'il veille à garantir le respect des objectifs fixés en suivant et évaluant les actions entreprises sur l'ensemble des sites stratégiques dont le Boulevard Peugeot. En amont du projet il se positionne sur la nature des interventions pour accompagner l'aménagement du site.

**Un comité de pilotage spécifique du « Boulevard Peugeot »** est composé par un représentant élu de Montbéliard, de Sochaux, ainsi que du comité de pilotage du PUA. Ce dernier a notamment pour rôle d'identifier les étapes du projet auxquelles un arbitrage par le Copil du PUA est nécessaire. Ces représentants sont membres du comité de pilotage du PUA afin de faciliter les échanges avec ce dernier. Le Copil spécifique a pour rôle les validations des livrables, des présentations, ainsi que de la stratégie urbaine et ses conditions de mise en œuvre sur lesquelles il est prévu un engagement écrit.

**Un comité technique** est composé des services techniques des villes et de l'agglomération. Il est complété par plusieurs contributeurs tels que le directeur de la communication et la personne chargée de la gestion des surfaces foncières du site PSA. Le comité technique peut s'élargir avec l'avancement du projet selon les besoins (Bailleurs, chambre de commerce et d'industrie...). Par ailleurs, un référent technique des services de l'agglomération, membre du Comité technique du PUA, est identifié afin d'assurer la transversalité. L'ensemble des documents de synthèse produits lui est communiqué. Le rôle du comité technique est de pérenniser une dynamique au sein des services et auprès des élus. Ponctuellement, Il apporte à l'agence les données, autorisations (accès au site PSA) et documents nécessaires afin de mener à bien le projet.

Enfin, **L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard joue un rôle de facilitateur du croisement des stratégies des différents acteurs par l'animation et le suivi du projet dans son intégralité.** C'est elle qui produit les livrables participant ainsi à la production d'une stratégie élaborée dans un objectif de valorisation réciproque des intérêts propres à chaque participant.

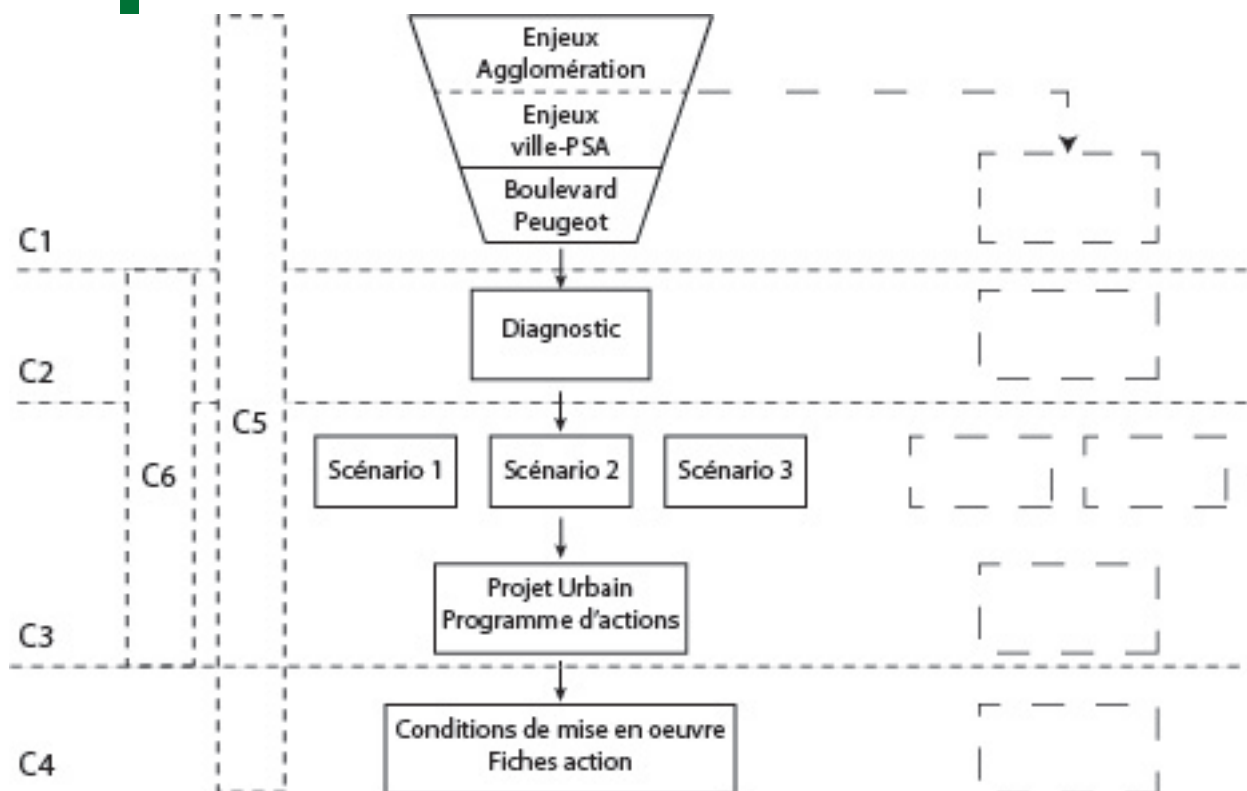


fig31. Composantes telles que prévues originellement dans le dossier projet « Boulevard Peugeot »

Par ailleurs, une participation de la population est souhaitée. Cependant les calendriers électoraux n'ont pas permis de lancer la concertation avant cet été. Pour le centenaire du site de production PSA, plusieurs stands ont été imaginés par leur équipe de communication. L'agence y sera présente afin d'initier un premier échange avec les habitants.

Un retour d'expériences similaires à celle entreprise aujourd'hui dans le Pays de Montbéliard permettra d'alimenter les réflexions.

## **Le déroulement du projet**

---

Parallèlement à l'engagement des travaux menés sur le Projet Urbain d'Agglomération, l'agence a souhaité développer ses connaissances sur le fonctionnement de l'usine dans la ville ainsi que leurs relations, qu'elles soient physiques ou subjectives. De ce fait, elle a pu anticiper les attentes des membres du comité de pilotage du PUA concernant la priorisation de sites d'intérêt communautaire pour la mise en œuvre du projet urbain d'agglomération.

A partir de Septembre 2012, le comité de pilotage spécifique du Boulevard Peugeot va ainsi pouvoir se mettre en place et s'appuyer sur les travaux et prises de contact d'ores et déjà engagées par l'agence. La méthode utilisée dans le cadre de ce projet pourra servir de référence à l'étude d'autres sites prioritaires.

### **Rôle du site PSA et de ses interfaces pour l'agglomération (C1)**

En février 2012, une note de synthèse [voir encadré page suivante] d'un dossier de 30 pages concernant le rôle du site PSA et de ses interfaces pour le Pays de Montbéliard a été rédigé à l'attention du Président du Comité de Pilotage du Projet Urbain d'Agglomération. Elle marque le lancement du Projet Boulevard Peugeot pour le comité technique avec un premier partage qui a permis de :

- Redéfinir les enjeux déterminants du cœur d'agglomération
- Définir et hiérarchiser les différentes interfaces à traiter
- Définir un périmètre d'étude du projet « Boulevard Peugeot »

## Note de synthèse : le rôle du site PSA et de ses interfaces

Le Pays de Montbéliard est une ville à l'essence industrielle. De cette spécificité doit naître une politique de renouvellement urbain et économique digne de l'histoire du territoire.

Au cours du 20<sup>ème</sup> Siècle, le rôle de Peugeot Automobiles, est des plus édifians concernant le développement de l'agglomération. Les résultats de son implication dans la politique du logement en reflètent l'ampleur. Cependant le début des années 1980 marque le début d'une ère nouvelle où l'intérêt économique prime sur celui de l'accompagnement social et urbain. Se dessine alors peu à peu le paysage d'aujourd'hui, marqué par la séparation de deux mondes : Celui de la ville et celui de l'usine.

A l'instar de villes comme St Nazaire, qui ont su puiser une force de reconquête dans leurs racines, le Pays de Montbéliard doit faire de la ville le sujet de son développement en intégrant son identité industrielle.

Cette identité industrielle est particulièrement prégnante autour du site PSA qui est situé au centre de l'agglomération, et en vitrine des principaux axes routiers. Par ailleurs, il est entouré d'éléments forts de l'identité naturelle, mais aussi historique et urbaine, du Pays de Montbéliard. Au nord, le Fort Lachaux surplombe le toit des usines tandis que l'Allan s'écoule entre la plaine de la Savoureuse et le parc du Près la Rose. Les centres urbains de Montbéliard et de Sochaux se concentrent à l'ouest et à l'est du site. Ainsi, la concentration de vecteurs de l'identité du Pays de Montbéliard en cœur de l'agglomération représente une opportunité exceptionnelle pour la reconquête d'une notoriété profitable au développement économique, urbain, et social.

Par ailleurs, le site PSA, de par son étendue et son caractère monofonctionnel, renforce les contraintes géographiques de l'agglomération. Sa position centrale et sa connexion aux réseaux autoroutier et ferré parachèvent la disjonction des systèmes urbains polarisés autour des centres de Montbéliard et d'Audincourt. Le traitement des interfaces ville-industrie doit permettre de retrouver un espace de centralité cohérent et lisible.

Le renouvellement des interfaces de ce site emblématique recouvre donc non seulement un caractère stratégique compte tenu de l'importance et de la diversité des enjeux qui s'y expriment mais constitue également un levier extrêmement démonstratif des ambitions de l'agglomération concernant :

- Le développement de fonctions et services à la hauteur des spécificités de sa situation de vitrine au cœur de l'agglomération
- La valorisation d'une identité industrielle aujourd'hui peu assumée mais propre à faire émerger de nouvelles pistes de développement
- La requalification des espaces publics nécessaire à l'intégration urbaine du site PSA, à sa mise en valeur et à la crédibilisation de toute opération de renouvellement urbain à ses abords.
- La connexion entre les fonctions polarisantes d'agglomération pour améliorer leur accessibilité et renforcer le poids urbain du cœur d'agglomération.

Ce n'est donc pas un hasard si le Projet Urbain d'Agglomération identifie le « Boulevard Peugeot » comme site prioritaire d'intervention emblématique. Les enjeux s'y expriment d'une intensité singulière que ce soit pour la ville ou pour l'usine. En effet les intérêts du groupe PSA avec ceux du Pays de Montbéliard peuvent et doivent converger, notamment en ce qui concerne la création d'une vitrine industrielle, le développement de fonctions économiques et urbaines contemporaines, la requalification des espaces publics par un partage modal confortant une accessibilité pour tous, et le développement de nouveaux services à la mobilité.

Si l'appropriation collective de ces enjeux est un préalable à la reconquête d'un cœur d'agglomération cohérent vis-à-vis de son histoire et de son fonctionnement, l'élaboration d'une stratégie commune, ou néanmoins concordante, doit pouvoir fédérer un développement vertueux du cœur d'agglomération et redonner confiance aux opérateurs privés et publics dans le marché local. Ainsi un partenariat entre les communes, l'agglomération et le groupe PSA est indispensable.

La visibilité du projet et des changements opérés passe par l'ouverture au plus grand nombre. Ainsi, l'investissement de PSA dans des structures de recherche appliquée comme le groupe Chronos doit se concrétiser sur ce site, fleuron du groupe, fêtant cette année ses 100 ans. Le Boulevard Peugeot deviendrait alors l'image du renouveau, symbole de l'innovation et de la reconquête d'une notoriété commune.

La participation de l'ensemble des acteurs concernés est la clé d'un projet qui soit véritablement le levier de transformations profitables à tous.

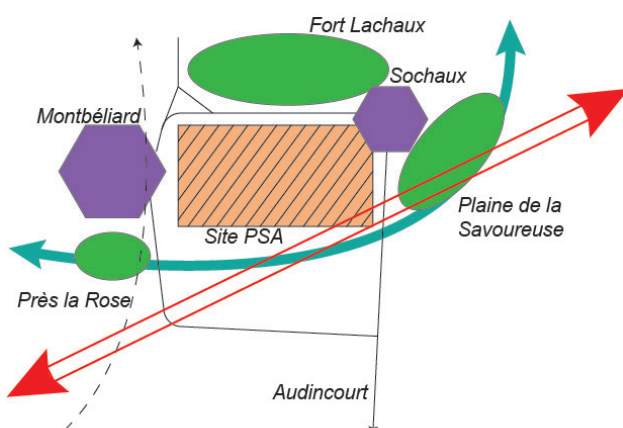


fig32. Repérage schématique du « Boulevard Peugeot »

## Réalisation d'un diagnostic (C2)

La deuxième étape a été de réaliser un diagnostic complet du périmètre d'étude défini en analysant d'une part les **enjeux directement liés à PSA** (les logiques de fonctionnement de PSA par rapport à sa stratégie économique, les orientations du site PSA en sa qualité urbaine) et d'autre part **les enjeux urbains** plus généraux (le potentiel foncier actuel, les composantes d'un diagnostic urbain « classique » (formes urbaines, voirie, activités...)). **Les enjeux communs** repérés représentent une priorité dans l'élaboration des différents scénarii.

Ce diagnostic est nécessaire afin d'assurer une valorisation réciproque des enjeux urbains et économiques liés notamment à la stratégie de PSA dans un projet où l'interface ville-industrie constitue une importance majeure.

Le diagnostic est aujourd'hui en cours de finalisation avec un comité technique restreint (villes de Montbéliard et de Sochaux). Les échanges qui ont eu lieu avec le groupe PSA en mai 2012 ont permis de mettre en avant les intérêts du groupe PSA et de prioriser les enjeux communs. Une présentation de ce diagnostic est prévue le 30 août 2012 à l'ensemble du comité technique afin d'engager le plus rapidement possible les suites du projet avec les élus. Il sera présenté sous la forme de 6 panneaux en A0 afin de pouvoir par la suite communiquer le plus largement possible.

### **Le diagnostic sera complété par une approche sensible.**

La réalisation d'un **court-métrage**<sup>28</sup> est en cours de finalisation afin d'éveiller de manière ludique et innovante les esprits sur les interfaces ville-PSA. Le support est démocratisé, compréhensible par tous. De plus, un film sur le thème des rapports ville-industrie participe à l'affirmation de l'identité de l'agglomération du Pays de Montbéliard en amont du projet. La ville Peugeot doit s'ancrer dans le 21ème siècle, physiquement au travers de projets urbains sur le renouvellement d'interfaces ville-industrie mais aussi subjectivement au travers d'actions plus sensibles supportées par la communication pour changer le regard porté à l'industrie. Sa diffusion le 15 septembre 2012, lors de la fête du centenaire du site de production PSA, est aujourd'hui quasiment actée. Le recueil des réactions permettront de compléter cette première approche et de renouer avec une logique de concertation quelque peu oubliée en ces derniers temps d'élection. De plus, sa transmission via des réseaux professionnels nationaux de l'urbanisme et de l'innovation pourrait également permettre de communiquer sur les dynamiques d'innovation et de changement dans

**28.** dès le 14 septembre 2012, visionnage possible sur <http://vimeo.com/fabiendaumark/villePSA> ainsi que sur le CD-Rom fourni à la fin de ce document





l'agglomération du Pays de Montbéliard.

### **Orientations urbaines et programmatiques (C3)**

A partir des enjeux dégagés lors du diagnostic, l'équipe projet (ADU) œuvre à l'élaboration de scénarii qui seront ensuite retravaillés collectivement avec le comité technique, puis soumis aux élus afin d'orienter leur stratégie de renouvellement urbain et économique.

Il s'agit d'aider les élus à définir le niveau de développement souhaitable et envisageable du « Boulevard Peugeot » pour participer à la construction du cœur urbain tout en respectant les équilibres des communes concernées. Cela passe par une hiérarchisation des objectifs dans un cadre intangible.

Ainsi, une fois le scénario sélectionné, il est prévu que nous élaborions le projet urbain avec un programme d'actions afin de spatialiser clairement la stratégie validée (localisation, forme, fonctionnement). Néanmoins, ce sont les travaux à venir sur le Projet Urbain d'Agglomération qui détermineront le rôle de l'agence dans cette ambition.

### **Définition des conditions de mise en œuvre (C4)**

Dès lors que la stratégie urbaine globale sera validée par les élus, il s'agira de préciser un cadre de mise en œuvre opérationnelle progressive.

Les opérations devront ainsi être hiérarchisées afin d'évaluer les phasages possibles et les maîtres d'ouvrages associés. L'agence se propose également d'identifier les outils de mise en œuvre susceptibles de répondre aux objectifs retenus, en mettant en évidence leurs avantages et inconvénients respectifs. Enfin, des fiches action de synthèse pourraient être réalisées pour chacune des opérations identifiées.

### **Recherche d'expériences en continu (C5)**

Afin d'être toujours ancré dans la réalité et de montrer la faisabilité des différents projets, l'ADU exerce un travail de recherche d'expériences en lien avec les problématiques abordées. Celles-ci peuvent concerner le projet en lui-même (dans ses formes, son programme...), son pilotage, voir même le contexte global le conditionnant. La présentation d'un documentaire<sup>28</sup> en comité de pilotage du PUA sur les méthodes utilisées à Anvers concernant leur stratégie et l'aménagement de l'interface ville-port a ainsi permis aux élus de prendre toute la mesure de leur capacité d'agir.<sup>29</sup>

**29.** DAUMARK Fabien, Avril 2012, « *Anvers, faire aimer la ville* », visionnage possible sur <http://vimeo.com/fabiendaumark/anversfaireaimerlaville> ainsi que sur le CD-Rom fourni à la fin de ce document]

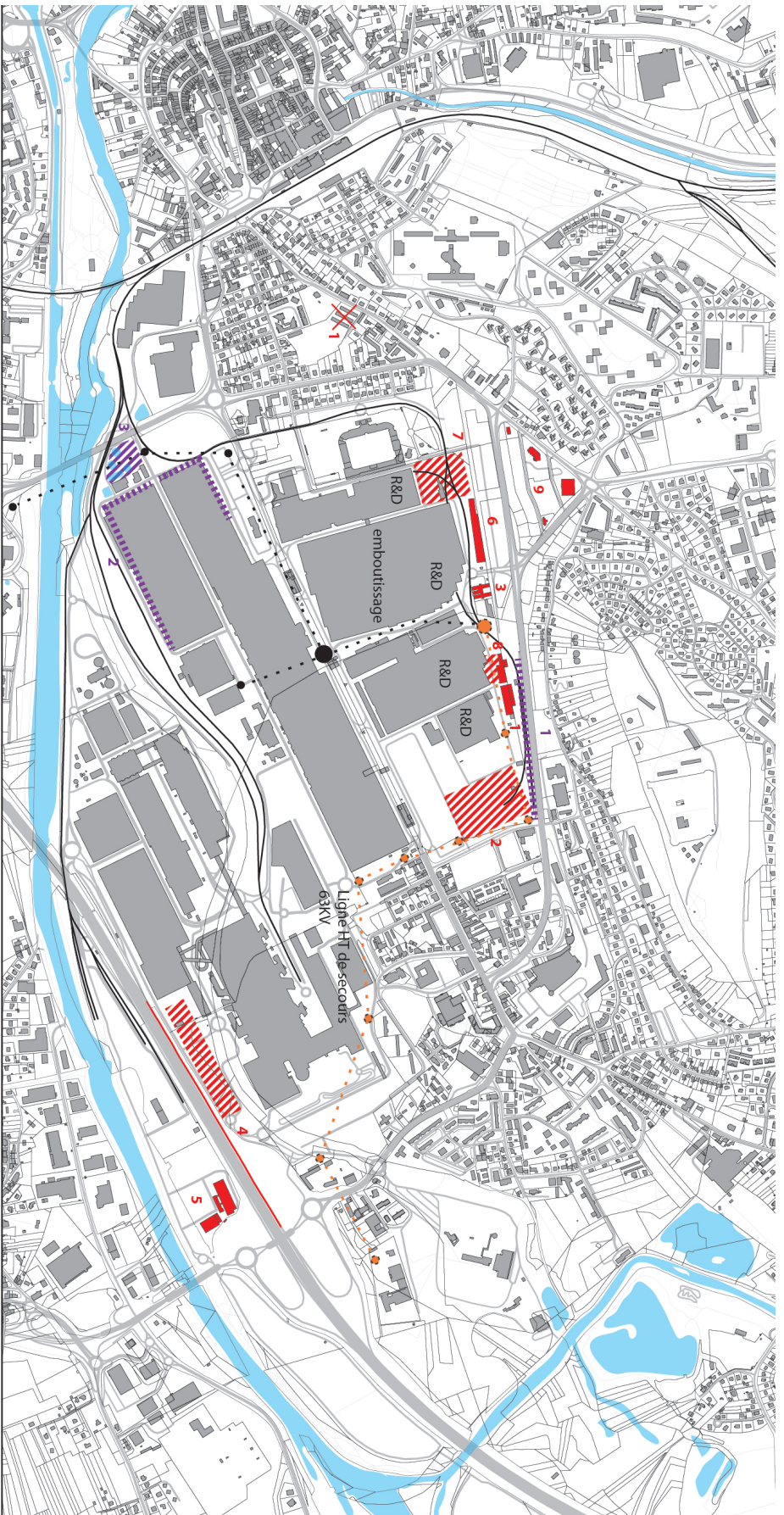


fig33. Stratégie de PSA aux interfaces avec la ville

### Rationaliser l'occupation du site

1. Transformation récente du bâtiment 574 en complexe sportif de l'ASCAP. Démolition prochaine des Bungalows avenue Joffre.
2. Négociations en cours avec la SEM pour la vente du foncier de l'ancienne fonderie (2,7 ha).
3. Transformation du PNP en local tertiaire en partenariat avec la SEM à court/moyen terme.
4. Forte volonté de négocier avec AP2R l'accès « libre de contrôle » du parking par la voie aujourd'hui réservée en cas de mise à 2x4 voies de l'autoroute.
5. Prévision de vente des terrains et locaux. Possibilité de négociation avec AP2R.
6. Prévision de Démolition/Vente du bâtiment qui ne fait plus aujourd'hui l'objet d'usages permanents (2014).
7. Prévision de déplacer partiellement les activités de stockage de conteneurs à moyen terme (en vitrine de la rue de la prairie).
8. Volonté de déplacer le centre de recyclage. Cependant le dépôt de ferrailles à l'arrière du bâtiment questionne la pertinence de sa démolition (visibilité depuis rue de la prairie).
9. Aucun objectif particulier aujourd'hui concernant le triangle du Congo et les activités de l'ASCAP.

### Valoriser les façades en vue de l'extérieur

1. Perméabilisation du mur à court terme pour valoriser le nouveau complexe sportif et en faciliter son accès.
2. Homogénéisation et valorisation de l'apparence des bâtiments vus depuis l'autoroute, l'entrée de ville, et le rond point Ludwigsburg.
3. Potentielle intégration paysagère de la station d'épuration.

### Conforter l'activité de Recherche & Développement

1. Une activité très importante (3000 personnes) représentant un atout considérable.
2. Son développement à proximité du site pose la question de la qualité de l'environnement urbain.

### **Actions de concertation (C6)**

Les actions de concertation menées dans le cadre du PUA pourraient faire l'objet de déclinaisons en lien avec le projet « Boulevard Peugeot ». Le déroulement de la concertation reste aujourd'hui à préciser en respectant les règles liées aux calendriers électoraux. Néanmoins, la réalisation du court-métrage sur les interfaces ville-PSA et sa diffusion lors du centenaire du site de production PSA marque une volonté de porter cette démarche au-delà du carcan de l'enquête publique et de communiquer sur les ambitions de l'agglomération du Pays de Montbéliard.

## **La garantie d'une cohérence d'ensemble ?**

---

Il est trop tôt pour affirmer que la démarche engagée réussira à garantir une cohérence entre la stratégie exprimée dans le PUA et les opérations d'urbanisme en devenir. Néanmoins, la méthode utilisée jusqu'alors a d'ores et déjà des effets remarquables.

### **Une nouvelle perception du potentiel de développement.**

Les travaux menés sur les interfaces ville-PSA ont permis de fournir les arguments nécessaires à l'équipe du Projet Urbain d'Agglomération pour une action communautaire d'envergure et emblématique de la volonté des élus de renouvellement urbain sur le Boulevard Peugeot pour transformer son image passéiste de ville industrielle. Ils complètent ainsi l'étude débutée en 2011 sur la ville de Sochaux, souhaitant élaborer un projet de développement stratégique en préalable à la révision de son POS en PLU. L'articulation de ces travaux par l'agence a permis de garantir **une cohérence aux échelles de l'agglomération, du secteur « Boulevard Peugeot – cœur d'agglomération », et de la ville de Sochaux avec des modalités de mise en œuvre** qui seront validés en conseil communautaire et en conseil municipal de Sochaux d'ici la fin de l'année 2012. Par ailleurs, les élus et techniciens de Montbéliard ont pu prendre toute la mesure du large potentiel d'élargissement de son centre-ville en direction de Sochaux. En effet, malgré des réticences de prime abord concernant la proximité de l'usine, l'exposé des stratégies de Sochaux, mais surtout de PSA [voir la carte ci-contre] qui souhaite reconcentrer ses activités au sud du site, a suscité de nouveaux regards, **de nouvelles représentations quant à l'avenir des interfaces ville-usine et leur intégration dans le système urbain.**

## Extrait du diagnostic « Faire la ville ensemble »

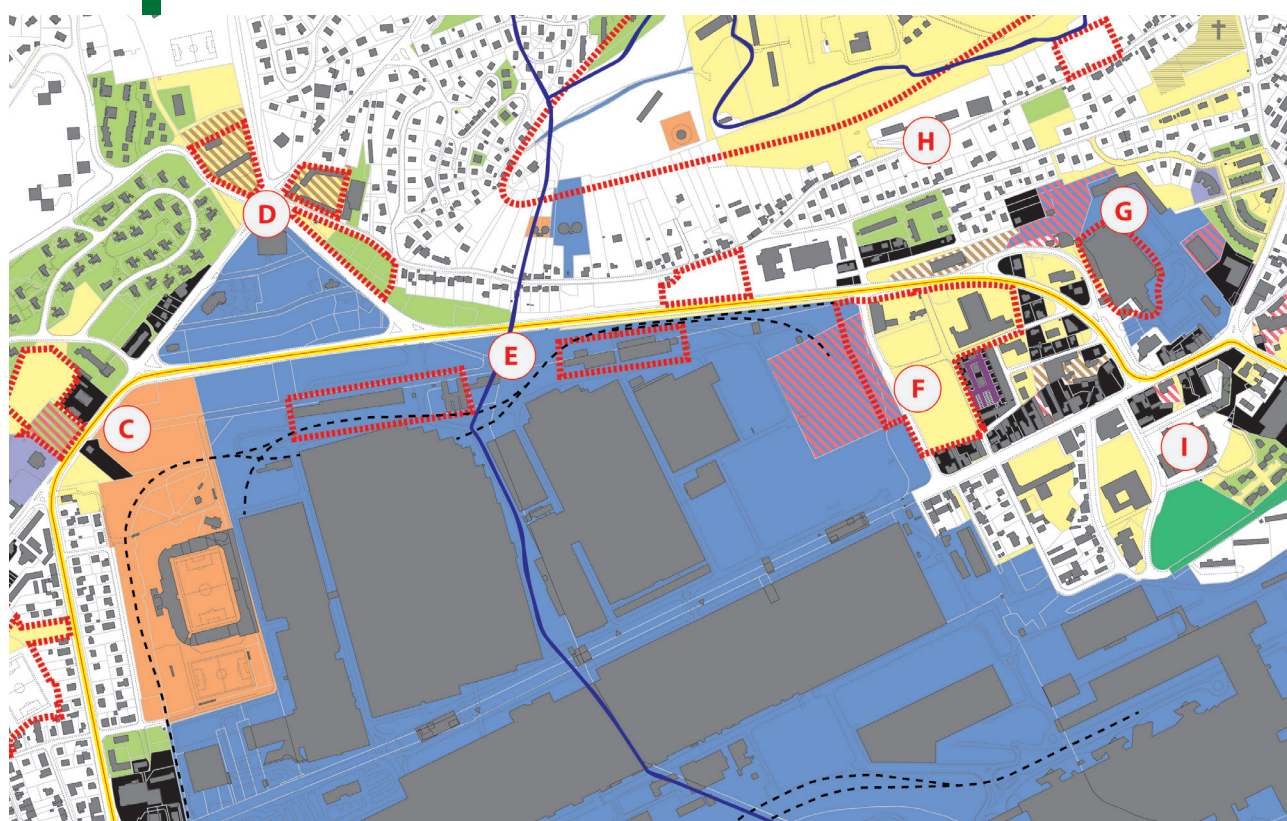
De nombreux projets urbains sont programmés et répondent à des stratégies communales de moyen/long terme. Ils mettent en lumière des secteurs dont le cadre urbain est aujourd'hui fortement déprécié. Cependant, ils n'ont pas le poids nécessaire pour enclencher une réelle dynamique de renouvellement et de changement d'image et sont contraints par des règles inscrites dans les POS ne correspondant plus aux stratégies actuelles. Le groupe PSA et le Musée de l'aventure Peugeot ont aussi des projets qui s'inscrivent dans des stratégies de moyen terme pour l'optimisation de leurs activités.

Le long de l'axe Joffre-Prairie-Epinal, il existe donc une multitude de projets qui bien que portés par des acteurs différents, répondent à des enjeux convergents. Si cette dynamique est un atout considérable, seule l'articulation des différentes stratégies permettra de parvenir aux résultats escomptés.

En spatialisant finement d'une part les propriétés publiques et celles de PSA et des bailleurs sociaux avec qui le dialogue est possible et d'autre part les dynamiques de vente et mutation foncières, se dessine des potentiels nettement plus conséquents permettant cette articulation.

Il est donc essentiel de ne pas obérer ces potentiels avec des projets ne répondant pas aux enjeux communs identifiés. De plus, la requalification de l'espace public accompagnant le passage d'un bus à haut niveau de service peut également crédibiliser et donner de l'ampleur aux projets initialement prévu. Seules quelques parcelles appartenant à des petits propriétaires privés réduisent les marges de manœuvre.

Le partenariat et la mobilisation d'outils fonciers permettront de mettre en œuvre et de garantir une cohérence dans l'aménagement du Boulevard Peugeot.



Données et analyse : Juin 2012

fig34. Zoom sur la carte « Des projets programmés devant prendre en compte les larges potentiels d'une stratégie partenariale »

### **Une reconsidération des projets programmés**

Le boulevard Peugeot est un site d'ores et déjà inscrit dans une dynamique de développement. Les nombreux projets programmés, les mutations foncières en cours et la multiplication d'initiatives publiques et privées se font cependant indépendamment de toute vision d'ensemble du devenir de ce site. Il s'agit donc de gérer le court terme afin de garantir la cohérence à long terme. Les projets aujourd'hui programmés nécessitent une évaluation pour vérifier qu'ils s'inscrivent bien dans un projet global et permettent de répondre au niveau d'ambition fixé. Il s'agit en effet d'éviter que certains projets ne viennent obérer le réinvestissement de ce site.

Le rôle de l'agglomération et de l'agence est ici déterminant pour accompagner les collectivités dans leurs choix de programmation et dans le niveau d'ambition des projets qu'elles mènent ou qu'elles sélectionnent. Ce manque d'accompagnement s'est soldé aujourd'hui par la réalisation de pavillons témoins Néolia côté Montbéliard de l'axe Epinal et l'accord d'un PC pour 4 pavillons côté Sochaux. Ces opérations ne permettent pas de conforter l'ossature urbaine, objectif du PUA. Néanmoins, ce genre d'erreur ne peut guère être réitéré aujourd'hui. Le comité de pilotage du PUA souhaite en effet mettre en place un service de suivi des opérations dans les périmètres stratégiques. En attendant, pour le cas du Boulevard Peugeot, plusieurs réunions cette année ont permis d'alerter les principaux acteurs du développement et d'assurer au Maire de Sochaux la volonté de l'agglomération de participer à la mise en œuvre des choix retenus dans le PUA. En outre, le non-respect de ces choix entrainera des difficultés lors d'éventuelles demandes de subventions.

Par ailleurs, le partage des stratégies a permis de dresser lors du diagnostic une nouvelle situation d'ensemble. Les projets aujourd'hui programmés tels que celui de l'éco-quartier de Sochaux ou encore celui de création d'un pôle scolaire gagneraient à être reconsidérés par rapport au potentiel de leur environnement immédiat. Les techniciens de la ville de Montbéliard ont aujourd'hui pris conscience de ce potentiel et participeront à leur façon à la sensibilisation des élus, et des différents partenaires tel que Néolia, bailleur possédant une grande partie du foncier sur le périmètre.

### **L'association d'un bailleur aux réflexions**

Une opération d'habitat pavillonnaire sur les pentes du Fort Lachaux a été abandonnée malgré sa conformité au POS de

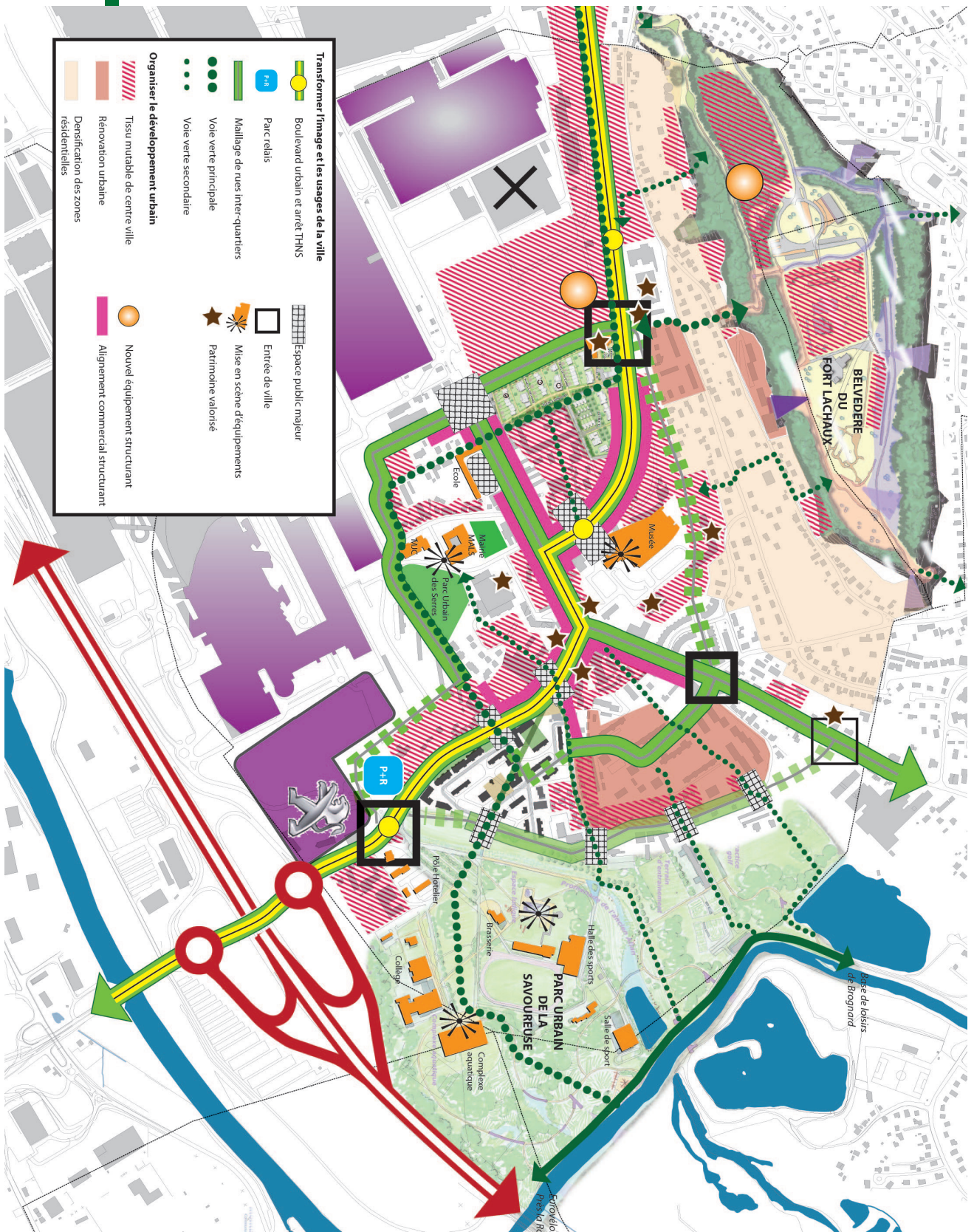


fig35. Projet de Développement Stratégique de la ville de Sochaux

Sochaux. La sensibilisation par l'agence du bailleur pilotant le projet, Néolia, sur la stratégie en cours de construction par le comité de pilotage du PUA s'est vue porter ses fruits. Cet acteur majeur du développement de l'agglomération du Pays de Montbéliard, possédant de nombreux terrains sur le périmètre du Boulevard Peugeot (voir carte précédente), souhaite aujourd'hui être associé à la réflexion. Avec la participation de PSA et de Néolia, propriétaires principaux des terrains sur le Boulevard Peugeot, le Projet Urbain d'Agglomération s'approche peu à peu de la cohérence opérationnelle recherchée.

---

## En Bref ...

---

---

La gouvernance du Projet Urbain d'agglomération permet l'articulation des différentes échelles de réflexion et des politiques communautaires pour assurer une cohérence dans l'aménagement des sites prioritaires d'intervention. La méthode développée sur le Boulevard Peugeot a d'ores et déjà permis de faire évoluer les perception du potentiel de développement urbain à proximité de l'usine.

Nous avons vu dans la deuxième partie que l'articulation entre les politiques thématiques va permettre d'inscrire dans les documents règlementaires tels que le PLH des objectifs spatialisés quantitatifs et qualitatifs. De plus, le projet de transport a évolué afin de mettre en œuvre la stratégie d'équilibre du PUA.

La mise en place de réflexions à l'échelle des périmètres prioritaires a quant à elle été toute aussi convaincante, tout du moins sur le « boulevard Peugeot ». Les travaux menés conjointement sur Sochaux et le « Boulevard Peugeot » ont permis de motiver les élus (communaux et communautaires) dans la réalisation d'une opération de renouvellement urbain d'envergure afin de communiquer leur stratégie aux opérateurs privés. Outre ce plan marketing, le croisement de ces réflexions va permettre aux élus sochaliens d'engager une révision de leur POS sur la base d'une stratégie politique communale résolument cohérente avec le Projet Urbain d'Agglomération. L'articulation entre le règlement d'urbanisme, la stratégie d'agglomération et ses aides financières et techniques devrait ainsi permettre d'assurer la réalisation d'opérations d'urbanisme cohérentes, ambitieuses, et emblématiques du renouvellement de l'agglomération du Pays de Montbéliard.





# CONCLUSION

## PROMOUVOIR UN URBANISME DE PROJET

La planification stratégique initiée au début des années 1990 a permis de développer une nouvelle forme d'intervention intercommunale en mobilisant les acteurs et en leur proposant de penser ensemble l'avenir au regard des défis structurels auxquels l'agglomération du Pays de Montbéliard est confronté. Une nouvelle organisation sociale se construit ainsi peu à peu et la sédimentation des représentations tout au long de cette démarche aboutit au Schéma de Cohérence Territoriale en 2006. Toutefois cette stratégie est encore largement guidée par le poids des intérêts économiques souvent liés à l'industrie automobile. Peu de moyens sont mobilisés pour mettre en œuvre des opérations urbaines capables de modifier durablement le cadre de vie et d'inverser la tendance démographique : la planification reste à ce stade en grande partie incantatoire.

Néanmoins le renouvellement politique et les ambitions de développement durable portées par un nombre croissant d'acteurs, dont le groupe PSA, poussent les élus communautaires à renouveler leur stratégie adoptée en 2006. Afin de rendre opérationnelle cette nouvelle stratégie inscrite dans le Projet d'Agglomération en 2009, les élus souhaitent élaborer un Projet Urbain d'agglomération.

La nécessaire priorisation spatiale et temporelle des actions à mener appelle l'agence d'urbanisme à définir un mode de gouvernance du projet pérenne mais surtout interactif. Il est fondé sur les échanges et le partenariat. Les ambitions sont traduites dans une stratégie définie par un groupe d'élus, sélectionnés pour représenter les intérêts de chaque commune de l'agglomération. Sa mise en œuvre repose sur l'articulation des différentes politiques communautaires à des sites d'intervention prioritaires pour le renouvellement du cadre urbain.

La priorité est donnée à la construction d'un cœur d'agglomération, organisé autour des villes d'Audincourt, Montbéliard et Sochaux. Cette centralité permet de reconsidérer le rôle de PSA dans le fonctionnement urbain de l'agglomération. Il devient alors envisageable d'engager un projet urbain multi-partenarial (communes, agglomération, PSA, bailleurs) et d'envergure aux interfaces ville-usine, perçues comme un vaste « no man's land » en plein cœur de l'agglomération, afin de conférer un caractère emblématique



au renouvellement du cadre urbain.

Une nouvelle forme de partenariat public-privé et public-public se met alors en place progressivement sur la base d'un projet répondant à des intérêts communs. De la capacité de l'agence à assurer dans la durée l'animation de ces partenariats dépendra probablement la réussite de la mise en œuvre du PUA et la garantie d'une cohérence opérationnelle.

**Le Projet Urbain d'Agglomération s'inscrit donc dans la continuité de la démarche stratégique tout en lui conférant une dimension opérationnelle par une coopération dynamique autour d'un dispositif de pilotage garantissant des échanges plus poussés dans une logique d'urbanisme de projet.**

L'urbanisme de projet est d'ailleurs au cœur de l'actualité dans les cahiers de l'IAU de mai dernier. François DUGENY, directeur général de l'IAU Ile de France souligne cette nécessaire articulation entre le plan et le projet :

*« Comme le souligne fort justement le directeur de l'agence d'urbanisme de la région de Reims, à propos de Reims 2020, le projet se pose aujourd'hui à la fois comme projet politique, au sens d'un programme annoncé, [...] et comme projet de territoire dans la mesure où il reconsidère les alliances, les frontières et définit une ambition d'attractivité. L'ouverture vers un large public du débat sur le devenir métropolitain nécessite donc que gouvernance et ingénierie s'interrogent sur la nature du projet qui concrétisera la vision qu'elles portent, sur le cadre dans lequel ce projet s'inscrit, et sur les modalités d'expression qui leur permettront de sensibiliser l'imaginaire collectif. Elles devront réfléchir aussi très en amont aux dispositions à mettre en œuvre pour que cette vision et ce projet global se concrétisent sur le terrain, en sachant que planification et réglementation y prendront leur part, mais que leur articulation avec le projet urbain – entendu au sens d'opération d'urbanisme – sera à trouver, à un moment où la subordination des opérations d'urbanisme à la planification est remise en cause. Cette remise en cause à néanmoins une limite, la planification ayant vocation à rester l'outil de cohérence de l'aménagement et du développement d'un territoire fixant les objectifs à moyen terme et assurant les équilibres sociaux économiques et environnementaux. **Promouvoir un urbanisme de projet ne signifie donc pas abandonner la planification urbaine et territoriale, mais la concevoir autrement, dans une démarche dialectique favorisant la fertilisation mutuelle et l'intégration du projet dans le territoire.** »<sup>30</sup>*

30. DUGENY François, Avant-propos, Cahiers de l'IAU, n162, mai 2012, urbanismes de projet



En Italie, la réflexion sur le projet urbain est indissociablement liée aux réflexions de planification stratégique, qui fait intervenir de manière simultanée plusieurs intérêts territoriaux et qui recherche des partenariats entre acteurs publics et privés.

*« La réflexion sur le projet d'urbanisme est en Italie indissociable de celle sur la planification territoriale. L'adoption, à partir du début des années 1990, aux niveaux national et régional, de nouvelles lois redistribue les responsabilités entre les différents échelons de gouvernement du territoire et oblige à la construction de coopérations qui sont fondées sur des accords contractuels. Face à cette situation nouvelle, les urbanistes et les architectes réfléchissent à de nouvelles modalités d'inscription des projets dans les plans d'urbanisme. [...] des personnalités comme B. Secchi, P. Viganò ou C. Bianchetti, voient dans le projet (ou dans des instruments au contenu voisin comme les scénarios) un moyen privilégié pour révéler des situations territoriales et esquisser des perspectives de transformation, qui peuvent devenir le support d'une négociation entre acteurs publics et acteurs privés. »<sup>31</sup>*

Patrizia INGALLINA et Alex FUBINI dans « Un projet pour renforcer l'attractivité de Turin : l'Épine Centrale » considèrent d'ailleurs cette logique comme étant au cœur de la réussite de la transformation de Turin.

*« La garantie de la réussite de cette stratégie est due à l'existence même d'un projet unique et fédérateur, synthétisé dans un slogan hautement symbolique. L'Épine Centrale symbolise en effet la nouvelle épine dorsale sur laquelle renaît à nouvelle vie tout un secteur industriel opportunément renouvelé. C'est ainsi que la nouvelle ossature urbaine de la ville non seulement ne nie pas son passé industriel, mais s'en sert même pour se forger une nouvelle image, plus positive et plus solide, mais aussi plus attractive, de répulsive qu'elle était au départ.*

*La qualité, la dimension symbolique et l'envergure de ce projet [...] ont été une garantie pour les investisseurs. [...]*

*La ville non seulement n'a pas effacé son passé industriel, sur lequel le nouveau projet s'est même greffé, mais a aussi su montrer qu'elle ne se résume pas à une seule image : elle a des visages multiples, dont certains stables et d'autres mouvants. Ainsi, elle a essayé de répondre aux impératifs de la globalisation (identité plurielle, adaptabilité aux marchés) et de la compétitivité (souplesse) en s'appuyant sur le territoire tout à la fois comme acteur (notamment par le biais de la démarche stratégique) et comme représentation. »<sup>32</sup>*

**31.** NOVARINA Gilles (Dir), 2007, *Villes européennes en projet*, Fondation Braillard Architectes, 175p

**32.** INGALLINA Patrizia et FUBINI Alex, 2009, *Un projet pour renforcer l'attractivité de Turin : l'Épine Centrale* in, BLAIS Jean-Paul, INGALLINA Patrizia et VERNIER Martine, *L'attractivité des territoires : regards croisés* (séminaire 2007), PUCA, pp.59-67



Le Projet « Boulevard Peugeot », en s'inspirant de la méthode utilisée pour l'épine centrale à Turin, pourrait devenir l'emblème de la réussite de la transformation de l'agglomération du Pays de Montbéliard. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que le projet intervient à différents moments du processus et à différentes échelles territoriales : la cohérence spatiale et temporelle de ce projet d'envergure ne va pas de soi, mais apparaît indispensable compte tenu des enjeux. De plus la multiplicité des acteurs et l'éclatement des responsabilités complexifient la traduction de la stratégie du PUA dans les règlements (PLU). C'est pourquoi il est nécessaire d'assurer un suivi méthodologique multi-partenarial souple, riche et constant pour garantir sa mise en œuvre. En effet, la force de la démarche turinoise réside dans la volonté de participation qui s'est exprimée et qui finalement a permis à la ville de changer en profondeur. Comme le souligne Roberto CAMAGNI, co-président du comité scientifique lors de l'élaboration du premier plan stratégique de Turin, « *la politique, si elle jouait un rôle important, ne serait jamais arrivée à elle toute seule à mener à bien le plan stratégique. Elle a dû s'ouvrir à la société civile et notamment aux industriels, aux grandes banques et à la chambre de commerce qui, avec la commune, ont financé le plan.* »<sup>33</sup>

Aujourd'hui la demande de participation évolue (bailleurs, PSA) mais y répondre nécessite du temps et de l'engagement. Les moyens mis en œuvre doivent donc être à la hauteur des ambitions. Par ailleurs, des progrès restent à faire au niveau du partage avec la population et leurs représentants au sein de la société civile. L'appropriation collective par le plus grand nombre sera à terme le seul moyen de faire vivre pleinement le changement sans engendrer des contestations majeures. Par ailleurs, le renouvellement des usages aux portes de l'usine nécessite une force de communication et de pédagogie importante au vu des enjeux et des symboles que porte le projet « Boulevard Peugeot ». L'investissement de l'enseignement supérieur, tel que le BTS audio-visuel, ainsi que celui des associations culturelles qui sont nombreuses et bien organisées dans un travail d'aménagement éphémère ou d'évènements artistiques sur les interfaces ville-usine pourrait permettre d'une part de susciter une authentique dynamique de participation citoyenne et d'autre part de renouveler plus largement les représentations de l'usine en ville.

**33.** Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération Lyonnaise, 2010, *Textes de chercheurs sur la planification stratégique et sur «Lyon 2010» : morceaux choisis*





# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- BAGNASCO Arnaldo et LE GALES Patrick, 1997, *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, 280p
- BAGNASCO Arnaldo, COURLET Claude, NOVARINA Gilles, 2010, *Sociétés urbaines et nouvelle économie*, Paris, l'Harmattan, 121p
- BELOT Robert et LAMARD Pierre, 2007, *Peugeot à Sochaux : Des hommes, une usine, un territoire*, Panazol (Haute-Vienne), Lavauzelle, 372p
- FAURE Alain, POLLET Gilles et WARIN Philippe, 1995, *La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel*, Paris, l'Harmattan, 191p. – Coll. Logiques politiques
- GAUDIN Jean-Pierre et NOVARINA Gilles, 1997, *Politiques publiques et négociation : multipolarités, flexibilités, hiérarchies : quelques courants contemporains de recherche*, Paris, CNRS éd, 173p
- GAUDIN Jean-Pierre, Novembre 2002, *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, Presses de Science Po, 137p. – Coll. La Bibliothèque du citoyen
- HATZFELD Nicolas, 2002, *Les gens d'usine, 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, les éditions de l'atelier, 598p
- HEURGON Edith et LANDRIEU Josée, 2000, *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Paris, L'aube éd, 379p
- LE GALÈS Patrick, 2003, *Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de Sciences Po, 454 p
- MASBOUNGI Ariella, 2010, *La ville et une figure libre – Laurent THERY grand prix de l'urbanisme 2010*, Marseille, éditions parenthèses, 127p
- MOTTE Alain, 2005, *La notion de planification stratégique spatialisée en Europe (1995-2005)*, La Défense, PUCA, 90p
- NOVARINA Gilles (dir.), AMBROSINO Charles, COGNAT-LANZA Elena, ROUX Jean-Michel, SADOUX Stéphane, SEIGNEURET Natacha, VAYSSIERE Bruno, *Villes européennes en projet*, IUG de Grenoble, Fondation Braillard Architectes, juillet 2007, 175 p
- ZEPF Marcus et ANDRES Lauren, 2011, *Enjeux de la planification territoriale en Europe*, Lausanne, presses polytechniques et universitaires romandes, 309p

## Contributions à ouvrage

- BOLOT Christophe, 2006, *Etat des lieux des friches industrielles et autres sites industriels anciens du Pays de Montbéliard : De la déshérence à la renaissance*, in LAMARD Pierre et VITOUX Marie-Claire (dir), *Les friches industrielles, point d'ancrage de la modernité*, Panazol (Haute-Vienne), Lavauzelle, pp.65-74 – Coll. Histoire, Mémoire et Patrimoine
- FAURE Alain, 2011, *Planification territoriale : de nouveaux récits sur le bien commun*, in ZEPF Marcus et ANDRES Lauren, *Enjeux de la planification territoriale en Europe*, Lausanne, presses polytechniques et universitaires romandes, pp.69-76



HATZFELD Nicolas et PITTI Laure, 2006, *Usine et ville industrielle : Boulogne-Billancourt et Peugeot-Sochaux, entre face-à-face et échange*, in FRABOULET Danièle et RIVIERE Dominique, *La ville sans bornes, la ville et ses bornes*, Paris, Nolin, pp.27-41

INGALLINA Patrizia et FUBINI Alex, 2009, *Un projet pour renforcer l'attractivité de Turin : l'Epine Centrale*, in BLAIS Jean-Paul, INGALLINA Patrizia et VERNIER Martine, *L'attractivité des territoires : regards croisés* (séminaire 2007), PUCA, pp.59-67

PINSON Gilles, 2004, *Le projet urbain comme instrument de l'action publique*, in LASCOUMES Pierre et LE GALES Patrick (dir), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po, pp.199-228

### Articles scientifiques

Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération Lyonnaise, 2010, *Textes de chercheurs sur la planification stratégique et sur «Lyon 2010» : morceaux choisis*

LASCOUMES Pierre et LE BOURHIS Jean-Pierre, 1998, *Le bien commun comme construit territorial : identités d'action et procédures*, Politix, n°42 p.37-66

PINSON Gilles, 2006, *Projets de ville et gouvernance urbaine*, Revue française de science politique, Vol. 56, p.619-651

URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2006-4-page-619.html](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2006-4-page-619.html)

PINSON Gilles, 2010/1, *La gouvernance des villes françaises : du schéma centre-périphérie aux régimes urbains*, Pôle Sud, n° 32, p.73-92.

### Mémoires

RAYNAL Maguy, 2001, *Planification stratégique et prospective territoriale : vers une nouvelle approche des territoires*, Note documentaire de synthèse, DESS « Urbanisme et Aménagement » 1ère année, LAURENCIN Magalie (Dir), 33p

### Revues

Cahiers de l'IAU, n162, mai 2012, *urbanismes de projet*

Projet urbain, n17, juillet 1999, *Saint Nazaire, Assumer sa modernité*

Place publique, Hors-Série, mars 2010, *Saint-Nazaire, ville-port, l'histoire d'une reconquête*

### Sites internet

Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard [en ligne], [www.adu-montbeliard.fr](http://www.adu-montbeliard.fr), consulté le 4 Juillet 2012

- Schéma de référence du Pays de Montbéliard de 1990 à 2000, pour entrer dans le troisième millénaire, 1991
- Pays de Montbéliard, projet 2000-2020, livre blanc du projet d'agglomération préalable à l'élaboration du schéma directeur, 1999
- PDU et Schéma directeur, deux démarches complémentaires indissociables, rapport d'évaluation, 1999
- Pays de Montbéliard, projet 2000-2020, projet d'agglomération préalable à l'élaboration du schéma directeur, 2000



# TABLE DES ILLUSTRATIONS

p.18	.....	Fig1. Usine de Sochaux, 1912, Archives PSA
p.18	.....	Fig2. Vue aérienne du site Peugeot, 1940, Géoportail
p.18	.....	Fig3. Evolution de territoire, 1835, ADU
p.18	.....	Fig4. Evolution du territoire, 1950, ADU
p.20	.....	Fig5. Les premiers RAVI s'installent dans des maisons d'habitation dès 1921, Archives PSA
p.20	.....	Fig6. Super RAVI, Archives PSA
p.20	.....	Fig7. Evolution du territoire, 1970, ADU
p.22	.....	Fig8. Modernisation du site de production PSA, Archives PSA
p.22	.....	Fig9. Evolution du territoire, 1999, ADU
p.24	.....	Fig10. Vue aérienne, années 2000, ADU
p.36	.....	Fig11. Introduction du schéma de référence, 1991, ADU
p.36	.....	Fig12. Stratégie urbaine et économique, 1991, ADU
p.38	.....	Fig13. Etapes d'élaboration du projet d'agglomération, ADU
p.40	.....	Fig14. Organigramme du processus prévu initialement et final pour gérer l'articulation des deux démarches, ADU
p.42	.....	Fig15. Créer un espace d'aménagement concerté au cœur de l'agglomération structuré par les transports collectifs, ADU
p.46	.....	Fig16. Carte des orientations économiques du DOG, SCOT 2006
p.48	.....	Fig17. Carte du développement urbain du DOG, SCOT 2006
p.50	.....	Fig18. « Charnière urbaine », carte de travail ADU, 2003, ADU
p.52	.....	fig19. Schéma de secteur cœur d'agglomération, carte de travail ADU, 2006
p.64	.....	fig20. Temps 1 de la concertation, Atelier d'élus, ADU
p.64	.....	fig21. Temps 2 de la concertation, rencontre avec les usagers, la Damassine, ADU
p.87	.....	fig22. Calendrier de la concertation, ADU
p.68	.....	Fig23. Articuler les 3 fondamentaux de l'action communautaire pour obtenir les effets les plus démonstratifs, ADU
p.70	.....	fig24. Carte de la stratégie globale du PUA, ADU
p.72	.....	fig25. Carte la centralité du PUA, ADU
p.76	.....	fig26. Carte des 7 secteurs, ADU



p.86	.....	fig27. Organigramme du PUA – articulation des 2 axes de mise en oeuvre, ADU
p.96	.....	fig28. Sélection des sites prioritaires, ADU
p.96	.....	fig29. Les périmètres prioritaires du coeur d'agglomération, ADU
p.102	.....	fig30. « Boulevard Peugeot », composition des instances, ADU
p.104	.....	fig31. Composantes telles que prévues originellement dans le dossier projet « Boulevard Peugeot », ADU
p.106	.....	fig32. Repérage schématique du « Boulevard Peugeot », ADU
p.110	.....	fig33. Stratégie de PSA aux interfaces avec la ville, ADU
p.112	.....	fig34. Zoom sur la carte « Potentiels de développement et de valorisation au regard d'une stratégie partenariale », ADU
p.114	.....	fig35. Projet de Développement Stratégique de la ville de Sochaux, ADU





# GLOSSAIRE

<b>ADU</b>	Agence de Développement et d'Urbanisme
<b>CCH</b>	Code de la Construction et de l'Habitation
<b>CODEV</b>	Comité de Développement
<b>DUPM</b>	District Urbain du Pays de Montbéliard
<b>IVB</b>	Infrastructure Verte et Bleue
<b>PDU</b>	Plan de Déplacements Urbains
<b>PLH</b>	Programme Local de l'Habitat
<b>PLU</b>	Plan Local d'Urbanisme
<b>PMA</b>	Pays de Montbéliard Agglomération
<b>POS</b>	Plan d'Occupation des Sols
<b>PSA</b>	Peugeot Société Anonyme
<b>SCOT</b>	Schéma de Cohérence Territoriale
<b>THNS</b>	Transport à Haut Niveau de Service