

# traits urbains

Urbanité Adaptabilité Smartgrid Open data Foncier Bottom up  
 Polycentrique Itératif **Formes urbaines**  
 Processus Générée **Accessibilité** **Centralité**  
 Territoires Résilience Temporalités  
 Végétalisation **Mutualisation** **Intelligente**  
 Participative **Ecoquartier** **Partenariat** **Echelle** **Low cost**  
 Formes urbaines

## 10<sup>e</sup> anniversaire

Artificialisation Proximité **Négociée** Banalisation Transversalité  
 Gentrification Sobriété **Plan guide**  
 Bioclimatique Autopartage Autoroute urbaine Désenclavement  
 Transversalité Flux **Processus**  
**Ensemble** Mixité Appropriation Multimodal  
 Itératif Art **Vivre ensemble** Réseaux  
 Smartgrid Végétalisation Agriculture urbaine Ecologie urbaine **Téléphérique**  
 Etalement Proximité **Carencée** **Smart city** Intelligente  
 Acceptabilité Désenclavement Bâisseurs Informelle **Modes doux** Frugale  
 Créative Inclusive **Energie positive** **Urbanité** Zone à défendre  
 Retail park Evolution des modes de vie **Ephémère** Evaluation Parcours résidentiel  
 Multimodal **Usages** Expérimentation Réemploi Fragmentée  
 Trame **Aimable**  
 Banalisation **Couture** Mixité  
 Grand Paris **Métropole** Modèle **Densité**

novembre  
2015  
15 € **78**

# 10 TÉMOINS

Dix concepteurs/experts - dont deux duos et un collectif - nous ont livré leur vision des changements intervenus durant la décennie écoulée, en matière de conception et de montage des projets urbains, de rapports entre acteurs, et d'évolutions thématiques. Le portage politique des projets figure en bonne place dans leur analyse. La montée en puissance du développement durable également. Ils ont accepté avec franchise d'aborder la crise, la diminution des moyens financiers, les difficultés de gouvernance... Surtout, ils ont parlé de leur pratique professionnelle, de la manière dont ils souhaitent qu'elle évolue, et de ce dont ils ne veulent pas. En manifestant un attachement unanime à la production d'une ville raisonnée et inclusive.



## FRANÇOIS MEUNIER

### « LA PROGRAMMATION INCARNE LE PROJET DE LA COLLECTIVITÉ »



DR

Co-fondateur et gérant d'Attitudes urbaines, François Meunier défend le rôle du programmiste dans le processus de projet. Après avoir beaucoup œuvré sur les marchés de définition, il a développé des expertises sur les usages liés aux mobilités, le développement de la concertation et de la participation, les démarches de développement durable et l'implication des maîtrises d'ouvrage privées dans les projets.

> Quelles évolutions avez-vous constatées dans la fabrication de la ville depuis dix ans ?

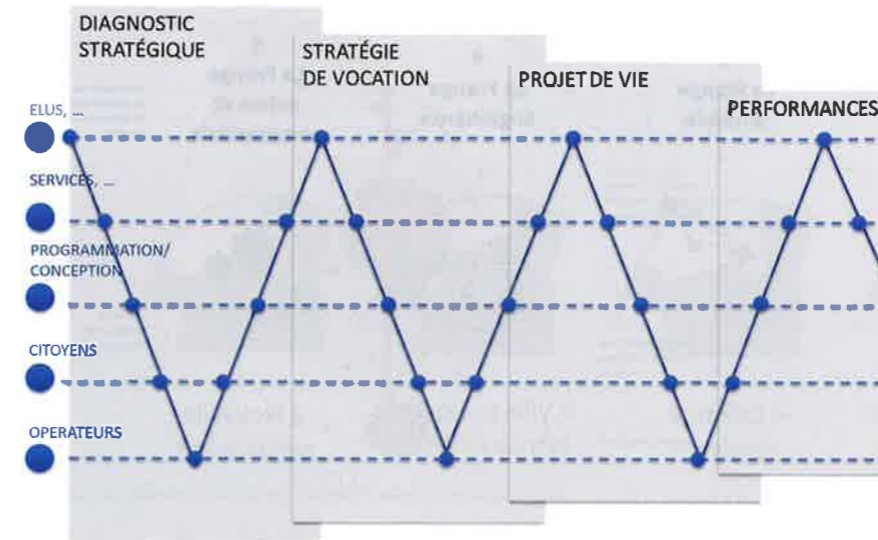
Je pense qu'il y a beaucoup d'inertie en urbanisme. Toutefois, je vois pour ma part, à travers l'émergence de la programmation urbaine, le signe d'un changement qui s'opère. Il révèle, de la part des collectivités notamment, la recherche d'un lien plus intime entre les acteurs et le projet, l'ambition d'interroger de plus en plus l'opération urbaine à l'aune de son territoire d'insertion. À ce titre, je trouve que les principes qui président au lancement de l'Anru sont assez révélateurs d'évolutions positives et exigeantes. Toutefois, il y a encore du chemin à faire et de nouveaux enjeux se font jour avec la raréfaction des finances publiques et la nécessaire diversification des financements appelant plus d'acteurs privés, les réformes des gouvernances territoriales ou les grands changements géopolitiques qui touchent l'Europe (vieillesse, migrations...).

> Quelles compétences portent la programmation ? Et quel est son rôle ?

Elle contribue à apporter une réponse aux problèmes posés aux collectivités dans l'aménagement urbain. Elle est une ingénierie qui se situe soit directement dans la Collectivité, soit au sein de bureaux d'études, soit les deux. Elle fait appel à des compétences pluridisciplinaires dans le domaine des sciences politiques, des sciences humaines, des métiers de l'espace, du management de projet et des démarches de concertation, du marketing territorial... Et souligne un chemin critique qui permet de mieux organiser l'action d'aménagement sans perdre le fil des enjeux auquel il doit répondre.

La programmation répond à une première discontinuité constatée sur le terrain : l'aménagement du territoire, doté notamment des moyens de la planification, et le projet d'aménagement se regardent en chiens de faïence ! Pour nous, le projet d'aménagement est un outil de l'aménagement du territoire, son application en somme. La programmation joue alors la fonction « d'ingénierie trait d'union » entre les stratégies territoriales à l'œuvre, dont font parties les politiques publiques, et les enjeux très locaux et opérationnels qui se jouent dans le projet d'aménagement. Cela permet, par exemple, de développer une offre de logement qui trouve preneur mais également apporte une réponse aux parcours résidentiels. Cela permet d'éviter « l'effet siphon » d'un écoquartier, qui, proche d'un PRU [projet de rénovation urbaine], met à mal la diversification de son offre de logement.

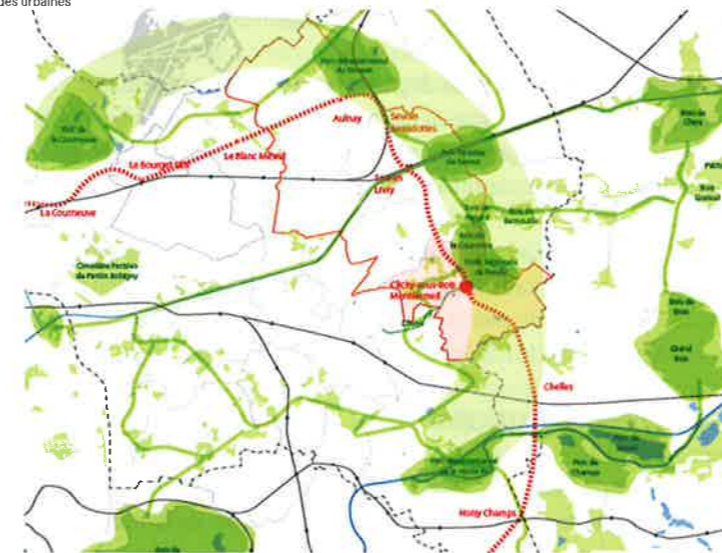
La seconde grande discontinuité est processuelle : les procédures, les jeux d'intérêts ont tendance à compartimenter les démarches de projet. La programmation est à l'œuvre ici pour structurer dans la continuité les processus de projet.



Séquences de la programmation urbaine. © Attitudes urbaines

Un territoire démonstrateur du Grand Paris à mettre en scène ?

© Attitudes urbaines



On peut ajouter qu'au-dessus de ces deux discontinuités majeures se jouent une forte atomisation et hétérogénéité des acteurs, particulièrement patentes entre les deux échelles, l'une territoriale et l'autre opérationnelle...

A travers tous ces enjeux, on perçoit l'importance d'une ingénierie tournée vers les acteurs et apte à les accompagner dans le changement, la coproduction et les arbitrages. C'est pourquoi la programmation porte à la fois une dimension managériale qui révèle sa nature processuelle et intégratrice des acteurs du projet, et également une dimension d'ingénierie d'élaboration de contenu qui révèle sa nature politique.

#### > A quel stade du projet intervenez-vous ?

Les questions - très simples mais décisives - « Pour qui ? Pourquoi ? Quoi ? » doivent être mieux posées, et beaucoup plus tôt, qu'elles ne le sont aujourd'hui. Quelle vocation urbaine et territoriale porte le projet d'aménagement ? D'autres questions suivent, en collaboration avec la maîtrise d'œuvre urbaine : quel projet de vie peut-on décliner de cette ambition ? Pour quels modes d'habiter ? Quelles définitions et liens entre les thèmes programmatiques suivants : habitat, activités économiques, offres de services, commerces, mobilités... ? Quelles conditions l'espace doit-il revêtir pour qu'il soit à la hauteur des ambitions sociales, économiques et d'efficacité territoriale de la collectivité ?



Cinq stratégies au banc d'essai, à Amiens. © Attitudes urbaines

La programmation doit être une démarche continue et représente la permanence de la collectivité dans le projet. Même si, d'expérience, elle se cantonne souvent à l'amont ou arrive tard, le plus souhaitable est qu'elle constitue une ingénierie au plus proche du facteur déclenchant et dure y compris dans les phases de mise en œuvre de l'aménagement.

> **Que peuvent attendre les élus de la démarche de programmation ?**

Les élus sont structurellement concernés par le projet d'aménagement, et donc tout particulièrement par ce que produit la programmation. Il est de leur responsabilité que le projet d'aménagement soit une réponse aux enjeux du territoire. En ce sens, il porte la dimension politique de la maîtrise d'ouvrage urbaine.

Il faut aussi considérer le rôle de la programmation comme créatrice de richesses, d'une part parce qu'elle permet d'optimiser les investissements, mais également parce qu'en mobilisant les acteurs, notamment de la société civile, elle est productrice d'activités sur les territoires et donne la possibilité aux activités « déjà là » de mieux se déployer.

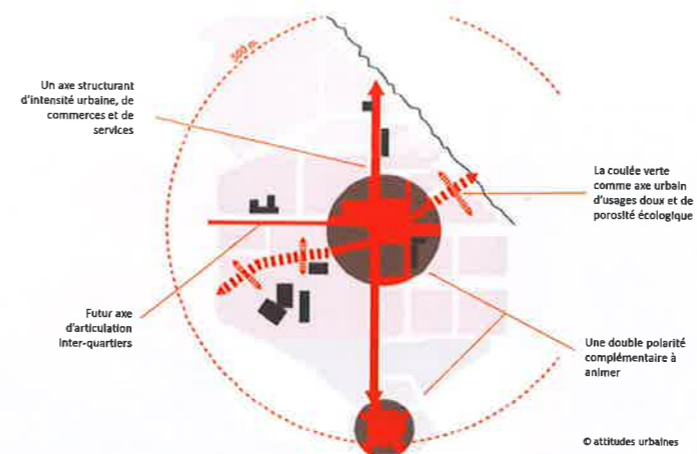
> **Qu'en est-il de la question participative ?**

La demande citoyenne à participer à l'élaboration du cadre de vie va croissante. La loi va dans le sens de plus de participation. L'Anru 2 introduit clairement la coproduction et l'association des citoyens à la décision. Les avancées sont ici majeures. Ce qui remonte du terrain est que les élus ne veulent plus se faire piéger dans des consultations qui n'avaient que l'apparence de la participation. Alors tout est là pour être ambitieux, ce que confirment de nombreuses expériences originales : je pense par exemple aux Villeneuves [Grenoble et Echirolles, Ndlr] de la métropole grenobloise, impliquée dans des démarches participatives originales à l'initiative de la société civile, relayées par la collectivité (semaine de la co-construction).

Nous pensons que la programmation produit la bonne matière à participation citoyenne, notamment lorsqu'elle instruit le projet de vie avec ses questions d'habitat, d'offres de services ou de mobilités. Ces sujets, notamment sous l'angle des modes d'habiter, donnent toute sa légitimité à l'expertise citoyenne dans les processus de projet.

On ajoutera qu'un effort est également à faire pour associer les services et tous les partenaires institutionnels du projet. Je pense par exemple, dans l'aménagement, à l'oubli très fréquent du service des affaires scolaires. C'est le symptôme d'une approche de l'aménagement trop administrative ou trop technique. Pour la programmation, il y a des liens opérants entre parents et équipe pédagogique, entre périscolaire et scolaire, entre habitat et offre scolaire, entre aménagement du territoire et offre scolaire... C'est cette diversité de contributions des parties prenantes qui doit être mieux chaînée et qui bâtit le contenu du projet.

Un aparté est nécessaire ici concernant les acteurs légitimes pour construire le contenu politique du projet d'aménagement : les élus. Nous pensons qu'ils ne sont pas les seuls acteurs concernés en la matière. Les citoyens le sont aussi à part entière, et derrière ce « colloque intime » souhaitable entre élus et citoyens, nous voyons émerger ce que nous nommons la « collectivité de projet » de laquelle, dans l'idéal, émane la maîtrise d'ouvrage urbaine.



Etat des contraintes et opportunités : la polarité étendue, © Attitudes urbaines

### > Comment envisagez-vous la question financière ?

Je pense que les questions d'investissement et d'exploitation seront de plus en plus soudées ; d'ailleurs la programmation est bien placée pour être actrice de cela. Les montages seront de plus en plus complexes, pour mieux accueillir des logiques publiques/privées, où le privé va prendre de plus en plus d'importance. Je pense aux Semop [sociétés d'économie mixte à opération unique]. Les véhicules juridiques et les ingénieries financières seront de plus en plus affûtés et feront entrer l'urbanisme dans l'ère du contrat (dans une logique plus anglo-saxonne). Le risque est que celui-ci devienne le nouveau paradigme de l'aménagement urbain, au détriment des raisons même de l'aménagement. La programmation est là pour constituer un espace politique efficace de débat, pour que le barycentre de l'action de projet reste du côté des objectifs et que les moyens que l'on alloue à ces objectifs soient très articulés à l'élaboration du contenu du projet, et ceci dès le début du processus.

### > Qu'évoque pour vous l'expression « ville intelligente » ?

Elle évoque la nécessité de créer des contextes plus favorables à la participation des acteurs, de promouvoir l'intelligence collective des situations face à la complexité à laquelle nous sommes confrontés en urbanisme.

Pour ce qui est de l'acception actuelle de l'expression « ville intelligente », il faut replacer les approches technico-environnementales, les rhétoriques numériques, à leur place, au profit d'approches intégrées.

### > Le développement durable vous semble-t-il un concept acquis ?

Je crois très sincèrement que la démarche de programmation produit du développement durable appliqué. L'environnemental va trop souvent à contresens de démarches fluides, en enfermant son action dans des procédures qui cantonnent, ou en se focalisant sur des solutions techniques au détriment des raisons d'être de ces solutions, au détriment en somme des usages et plus globalement d'une approche holistique qui doit inviter d'autres champs, d'autres domaines autour de la table des intelligences collectives...

### > Pouvez-vous définir votre approche par mots clés ?

« Barycentre », parce que la programmation urbaine se situe au carrefour d'échelles décisives profitant autant à l'urbanisme opérationnel qu'à l'aménagement du territoire.

« Indépendance », parce que la programmation urbaine est une démarche critique ; la programmation doit entretenir la bonne distance au profit du bon niveau de dialogue entre les questions de formes spatiales ou les questions juridiques, économiques ou calendaires.

« Paradigme », parce que je crois que la programmation urbaine opère un changement sans précédent dans les pratiques et les représentations en urbanisme.

*Propos recueillis par Agnès Fernandez*