



aptitudes urbaines

# Les visages de la programmation urbaine

Muriel Barret-Castan, Laurent Bécard, Alain Bertrand,  
Damien Bertrand, Nathalie Bonnevide, Jacques Cabanieu,  
Sibylle de Carcouet, Jean-Yves Chapuis, Patrick Chotteau,  
Pierre Colboc, Jean-Pierre Courtiau, Arnaud Devillers,  
Martine Gestin-Morin, Véronique Granger, Alain Hajjaj, Pablo Katz,  
François Kossmann, Jean-Paul Lebas, Christophe Lesort,  
Antoine Loubière, Philippe Madec, François Meunier,  
Michel Micheau, Louis Moutard, Gérard Pinot,  
Sarah Ravalet, Emmanuel Redoutey, Bernard Roth,  
Johann Sandler, Sébastien Simonnet, Nicole Sitruk,  
Véronique Tirant, Jacques Touchefeu, Jodelle Zetlaoui.

Newsletter n°6 - Février 2013



# Sommaire / Liste des intervenants

<b>Newsletter n°6 : Les visages de la programmation urbaine</b>	3
<b>Muriel Barret-Castan</b> : urbaniste, Garges-lès-Gonesse	4
<b>Laurent Bécard</b> : architecte - urbaniste, directeur de l'agence Bécard & Palay	4-5
<b>Alain Bertrand</b> : directeur général adjoint de la SAMOA, Nantes	5
<b>Damien Bertrand</b> : sociologue - urbaniste, directeur d'étude chez FORs	6
<b>Nathalie Bonnevide</b> : architecte - programmiste, gérante de Filigrane	6-7
<b>Jacques Cabanieu</b> : consultant, ancien secrétaire général de la MIQCP	7
<b>Sibylle de Carcouet</b> : urbaniste, communauté d'agglomération du Pays de Flers	8
<b>Jean-Yves Chapuis</b> : consultant en stratégie urbaine, vice-président de Rennes Métropole	8-9
<b>Patrick Chotteau</b> : architecte - urbaniste en chef de l'Etat, secrétaire général adjoint de la MIQCP	9-10
<b>Pierre Colboc</b> : architecte-urbaniste	10
<b>Jean-Pierre Courtiau</b> : rédacteur en chef de la revue Objectif Grand Paris	11
<b>Arnaud Devillers</b> : architecte, directeur de Faubourg 2 / 3 / 4	11-12
<b>Martine Gestin-Morin</b> : urbaniste - programmiste	12
<b>Véronique Granger</b> : géographe, gérante de Pro-Développement	12-13
<b>Alain Hajjaj</b> : Maire de la Verrière	13
<b>Pablo Katz</b> : architecte - urbaniste, agence Pablo Katz, ancien président de la SFA	14
<b>François Kossmann</b> : économiste - programmiste, fondateur et directeur d'Objectif Ville Consultants	14-15
<b>Jean-Paul Lebas</b> : administrateur ACAD, directeur - gérant de Up' Management	15
<b>Christophe Lesort</b> : urbaniste, directeur de la mission berges de Maine	16
<b>Antoine Loubière</b> : journaliste, rédacteur en chef de la revue Urbanisme	16-17
<b>Philippe Madec</b> : architecte - urbaniste, gérant de l'Atelier Philippe Madec	17
<b>François Meunier</b> : architecte - programmiste - urbaniste, gérant d'attitudes urbaines	18
<b>Michel Micheau</b> : directeur du cycle d'urbanisme de Sciences Po Paris	19
<b>Louis Moutard</b> : architecte - urbaniste, directeur de l'aménagement urbain d'AREP	19-20
<b>Gérard Pinot</b> : directeur associé de Génie des lieux, président du SYPAA	20
<b>Sarah Ravalet</b> : chef de projet à l'EPA Mantois Seine-Aval	21
<b>Emmanuel Redoutey</b> : architecte ENSAIS, gérant d'ER.AMP	21-22
<b>Bernard Roth</b> : fondateur de Périclès Développement, ancien président d'AMO	22-23
<b>Johann Sandler</b> : directeur adjoint de l'aménagement Garges-lès-Gonesse	23
<b>Sébastien Simonnet</b> : chef de projet Transitec	23-24
<b>Nicole Sitruk</b> : conseil et expertise juridiques à la MIQCP	24
<b>Véronique Tirant</b> : directrice adjointe en charge du pôle conseil, études & stratégie urbaine de la SEM 92	25
<b>Jacques Touchefeu</b> : directeur général de l'EPA ORSA	25-26
<b>Jodelle Zetlaoui</b> : professeur à l'École Nationale Supérieure de Paris la Villette	26
<b>Présentation d'aptitudes urbaines</b>	27



# Newsletter 6 : les visages de la programmation urbaine

« Il appartient bien à la programmation (urbaine) de spécifier (dans le projet urbain), avec un regard d'ethnologue ou de sociologue, la diversité des pratiques sociales. »

Jacques Allegret, Enseignant-chercheur, Animateur du Comité Scientifique de l'IPAA  
La Lettre de l'IPAA, *Réflexion sur la programmation urbaine*, février 1997

Constitué d'une trentaine d'entretiens courts auprès de professionnels de l'urbain, ce dossier sur les visages de la programmation urbaine amorce un travail de définition d'une pratique en plein devenir. Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, architectes, urbanistes, programmistes ou journalistes, les experts interrogés se sont essayés à la définition de la programmation urbaine, au regard des spécificités de leur rôle dans l'aménagement urbain.

Tous ont répondu à une même question, à savoir :

**De votre point de vue, qu'est ce que la programmation urbaine, et quel est son intérêt dans la fabrication de la ville ?**

Les réponses révèlent un paradoxe : alors que tous s'accordent sur l'intérêt de la programmation urbaine, il demeure un certain flou autour de sa définition. Alors qu'une qualification professionnelle se met en place pour cet exercice, elle est perçue et conçue de manière différente par les différents acteurs qui y sont confrontés.

Si aucun ne doute du bien fondé de la programmation urbaine, le rôle qui lui est assigné dans la fabrication de la ville varie. Certains lui confèrent une place délimitée, entre la planification et le passage à l'opérationnel pour intégrer les usages et les usagers dans le projet urbain. D'autres au contraire voient dans la programmation urbaine l'outil clé pour améliorer l'ensemble du processus de définition de la ville. Ce serait le fil rouge qui permet le dialogue et la collaboration entre les acteurs urbains aux intérêts divergents et aux logiques professionnelles propres. La programmation urbaine serait alors le chaînon manquant qui garantirait une cohérence d'action tout au long du processus de projet urbain. Quoiqu'il en soit, toutes les personnes interrogées ont insisté sur le rôle de la programmation urbaine dans la mise en exergue de la maîtrise d'ouvrage urbaine au sens politique du terme.

Propos recueillis par **Marie-Mélodie Baralle** et **Manon Sajaloli** pour aptitudes urbaines



### Entretien avec Muriel Barret-Castan Urbaniste, Garges-lès-Gonesse

Sincèrement, je ne me suis jamais posée ce type de questions. Mais je peux vous expliquer ce que j'entends par programmation urbaine et en quoi c'est essentiel dans mon travail.

Quand on intervient sur un territoire tel que c'est le cas à Garges-lès-Gonesse, il y a deux manières d'intervenir. Il y a d'abord les ambitions et les orientations politiques qui vous sont données en terme de développement de territoire. Il y a ensuite le diagnostic que vous faites sur un territoire donné. Il y a un moment donné, il faut arriver à faire converger les deux pour que le remède serve véritablement le territoire dans une logique de développement. A mon sens, la programmation urbaine c'est l'outil qui permet à la fois d'anticiper et de donner les moyens de cet aménagement.

La programmation urbaine est la manière de définir un programme d'intervention sur la ville. Selon moi, c'est un outil. À un moment donné, il faut se demander quelles sont les orientations en terme d'aménagement que l'on va développer sur un territoire. À Garges-lès-Gonesse, nous avons mis en place la définition d'un schéma directeur d'aménagement qui va permettre de procéder à cette programmation urbaine. On va définir les secteurs prioritaires et les futurs programmes d'aménagement que l'on va pouvoir développer sur ce territoire. Un autre outil d'intervention est la redéfinition du plan local d'urbanisme. Dans un second temps, on peut définir des véritables projets en faisant intervenir des programmistes, des architectes, etc. pour pouvoir définir plus finement le type de projet qu'on souhaite voir développer.



### Entretien avec Laurent Bécard Architecte - Urbaniste, Directeur de l'agence Bécard & Palay

On mettra sans doute encore longtemps à donner une définition précise et partagée de la programmation urbaine. C'est comme l'urbanisme : il y a 1000 métiers, 1000 façons de le faire et pourtant il existe un seul mot qui le désigne.

On s'est passé de la programmation urbaine pendant des décennies. Jusqu'aux années 1980, en France en tout cas, il n'y avait pas de programmistes. C'était traditionnellement les architectes qui faisaient ce métier, dans un contexte où « l'Etat régalién » des 30 Glorieuses, définissait de façon nominative et quantitative les équipements publics qu'il finançait directement. Au cours des années 1970, le nouveau métier de programmiste architectural émerge. Historiquement, le métier de programmiste devient visible avec Beaubourg. Ça a été un immense succès. Beaubourg n'est pas uniquement l'œuvre des architectes Piano et Rogers, c'est surtout le travail d'un programmiste visionnaire.

Depuis une époque plus récente, on s'intéresse de plus en plus à la ville, à ses processus de fabrication, à sa complexité. L'urbain est à la mode. Mais pendant des décennies, des urbanistes ont effectué par défaut, ou à leur corps défendant, un travail de programmiste urbain. Qu'est-ce qu'on met dans un projet urbain ? Comment faire évoluer un quartier par rapport à l'existant et à son potentiel ? C'est un travail que font en partie les urbanistes, ceux qui ont envie de

programmation comme moi. Les programmistes vont être en permanence en concurrence avec d'autres professions.

Je doute de la capacité d'un bureau de programmistes de pouvoir être compétent sur tous les champs disciplinaires très différents des fonctionnalités urbaines. Je serais beaucoup plus tranquille et décontracté dans mon travail d'urbaniste s'il y avait un vrai travail de programmation urbaine en amont ou parallèlement au mieux. Mais quelle est la valeur ajoutée d'une programmation urbaine pluridisciplinaire et prospective par rapport à ce que doit savoir un urbaniste ? Nous ne sommes qu'aux balbutiements de cette profession à l'avenir prometteur, dont « attitudes urbaines » est probablement l'un des pionniers.



### Entretien avec Alain Bertrand

**Directeur Général Adjoint de la SAMOA,  
Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique, de Nantes**

« Dans l'exercice de programmation, la SAMOA a cherché à distinguer en permanence ce qui relevait d'une réflexion et d'une responsabilité de maîtrise d'ouvrage de ce qui relevait de la responsabilité et du registre de la maîtrise d'œuvre urbaine. D'un côté nous avons mis en place avec la maîtrise d'œuvre urbaine des workshops réguliers avec les élus et les dirigeants de Nantes Métropoles, qui ont été conçus comme des lieux de réflexion et de débat, sans être des lieux de décision, et de l'autre nous avons engagé des séminaires de programmation internes à la maîtrise d'ouvrage, qui ont permis, sans la maîtrise d'œuvre dans un premier temps, de clarifier les enjeux programmatiques et de construire ce récit à partir d'un ensemble d'expertises thématiques engagées parallèlement.

(...) Plus qu'une simple « synthèse programmatique », la programmation urbaine a permis de dépasser les approches thématiques portées par tel ou tel chef de projet pour les décloisonner et même éventuellement les confronter dans ce qu'elles peuvent avoir de contradictoire dans leurs préconisations. Le dialogue ainsi instauré permet aussi aux experts eux-mêmes de pouvoir confronter leur point de vue et de constituer ainsi un « pool » programmatique, plutôt qu'une collection d'expertises déconnectées du projet.

(...) Le terme même de « programmation » même accolée à « urbaine », me paraît impropre. Autant il est explicite dès lors qu'on évoque la programmation architecturale, autant il est équivoque en ce qui concerne la question du projet urbain, qui doit, comme on l'a dit, faire une part de plus en plus importante à ce qui correspond justement à « l'improgrammable », la part d'aléatoire. Toutes choses étant égales par ailleurs, c'est ce qui a fait le succès, et la percée récente, des paysagistes dans la maîtrise d'œuvre urbaine, habitués qu'ils sont à travailler sur une matière autonome qui, au final, leur échappe dans le temps... »

*Extrait de la Newsletter n°5 d'aptitudes urbaines, Mai 2012*



**Entretien avec Damien Bertrand**  
**Sociologue – Urbaniste,**  
**Directeur d'étude chez FORS**

De mon point de vue, la programmation urbaine se situe entre la « stratégie territoriale » ou le « projet de territoire », d'une part, et le projet urbain, architecturé, d'autre part. c'est une manière parmi d'autres de répondre aux besoins générés par la ville et ses habitants, de déterminer de quelle façon il est possible d'y répondre, et quels seront les équilibres à trouver entre l'expression des différents besoins, économiques, sociaux et environnementaux.

La programmation urbaine apparaît de plus en plus comme un champ constitué, qui revendique aujourd'hui son existence en défendant la spécificité de sa profession. C'est une manière, pour une nouvelle génération de professionnels de l'urbain (et notamment pour des urbanistes qui ne sont pas architectes de formation), de reprendre la main sur la fabrication de la ville.

Le risque est cependant que la programmation urbaine reconstitue un objet en soi, un champ, une discipline de plus, alors qu'il y a un réel besoin de décloisonnement. L'enjeu pour nous est bien de résorber le décalage persistant entre les modes de production de la ville et les besoins qui s'expriment : la demande de logements abordables, bien sûr (construire 500 000 logements par an, mais où et comment ?), mais également les différentes demandes sociales locales pour davantage de convivialité, de services, d'aménités, etc. Il y a clairement un manque d'analyses fines et prospectives de ce que pourront être ces besoins demain.

Je pense qu'il y a là un rôle important à jouer pour la programmation : elle peut être ce « chaînon manquant », d'une part entre le projet politique et le projet d'aménagement, et d'autre part entre l'amont et l'aval des phases de conception de la ville, pour aider la maîtrise d'ouvrage à tenir le cap et conserver le sens de l'action publique locale.

En évitant de redevenir un champ en soi, au même titre que l'aménageur, le sociologue, l'architecte... elle doit avant tout créer des liens et des synergies entre toutes ces disciplines, toutes ces cultures professionnelles.



**Entretien avec Nathalie Bonnevide**  
**Architecte - Programmiste,**  
**Gérante du bureau d'étude Filigrane**

Dans un contexte de libéralisation de la fabrication de la ville et de désenchantement vis-à-vis de la question de la planification, l'intérêt de la programmation urbaine est de reformuler un projet porteur de sens pour un territoire donné. Alors que dans les dernières décennies, le réflexe des maîtres d'ouvrage a été de se tourner vers les concepteurs pour qu'ils leur proposent leur propre vision d'avenir, il s'agit aujourd'hui de reformuler la commande en s'appuyant sur le pour et le contre de programmes alternatifs pouvant se développer pour « faire ville », en réarticulant ces contenus assumés avec la typo-morphologie urbaine qui est au cœur du véritable savoir faire des maîtres d'œuvre.

La programmation urbaine consiste ainsi à formuler une vision d'avenir pour un territoire donné, cette vision étant le fruit d'un consensus obtenu dans le cadre

d'un jeu d'acteurs complexe aux intérêts souvent disjoints. Une fois ce consensus exprimé, le rôle de la programmation est d'en tenir le fil rouge dans le temps, tout en restant suffisamment intelligente pour savoir s'ouvrir aux opportunités comme à la prospective. Car qui sait de quoi demain sera fait ?

En ce sens, la programmation urbaine peut reprendre à son compte l'enjeu de la programmation architecturale, à savoir celui de la tenue d'une commande, d'une vision dans le temps, dans un dialogue intelligent avec le projet urbain et avec l'évolution des modes de vie. Finalement, de mon point de vue, au-delà de l'évidente distinction d'échelle, les grandes différences entre programmation urbaine et architecturale se situent plus dans les méthodes mises en œuvre que dans leurs enjeux propres. Car en programmation urbaine la prospective flirte avec la prévision démographique, la faisabilité requiert tout aussi bien une étude de marché qu'un examen technique poussé sur les questions de gestion des eaux pluviales ou de capacité des réseaux par exemple ; et la concertation rassemble autour de la table du projet des acteurs du secteur public comme du secteur privé, dans un difficile apprentissage du langage des uns et des autres...

Cette complexité étant le gage, à mon sens, d'un bel avenir pour cette discipline !



### Entretien avec Jacques Cabanieu Ancien Secrétaire Général de la MIQCP, Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques

« (...) Il y a deux obligations essentielles pour la maîtrise d'ouvrage : s'organiser et trouver les compétences dont elle a besoin pour assumer cette responsabilité ; définir ses besoins, c'est à dire accomplir un travail de programmation.

La programmation est un gigantesque travail de synthèse, de définition, d'évaluation, de faisabilité etc... Il est très difficile de faire de la programmation en interne : la maîtrise d'ouvrage a besoin d'un œil extérieur pour casser ses propres certitudes, prendre du recul, créer un dialogue, susciter et animer l'incontournable concertation et enrichir la réflexion sur le projet. La programmation permet à la maîtrise d'ouvrage d'ouvrir la boîte des possibles avec l'aide d'un prestataire extérieur. Et bien entendu elle est distincte de la conception spatiale.

(...) La démarche de programmation urbaine est atypique et se distingue vraiment de la démarche de programmation architecturale. Elle est complexe, de nombreux acteurs interviennent avec des techniques très différentes et des compétences multiples. C'est un peu comme la traversée d'un marécage : il faut bien organiser son itinéraire pour ne pas se noyer. C'est un parcours du combattant qu'il faut avoir bien préparé à l'avance.

Il faut que les maîtres d'ouvrage comprennent que quand ils entrent dans le champ de l'urbain, ils entrent dans une zone beaucoup plus complexe, pour laquelle ils ne sont, la plupart de temps, pas préparés et pour laquelle il est nécessaire de se former. C'est une forme de réorientation car souvent ce n'est pas la même pratique que ce qu'ils ont fait toute leur vie. Il ne faut pas une nouvelle loi pour les projets urbains. Des lois il y en a assez et ce dont les maîtres d'ouvrage ont besoin c'est de formation. »

*Extrait de la Newsletter n°1 d'aptitudes urbaines, juillet 2010*



### Entretien avec Sibylle de Carcouet Responsable de l'urbanisme à la Communauté d'Agglomération du Pays de Flers

La programmation urbaine consiste en la définition d'orientations d'aménagement, que ce soit pour développer des secteurs nouveaux ou pour renouveler des quartiers existants. Ce n'est pas seulement une affaire de techniciens, les élus locaux, garants de la qualité de la ville, doivent être mobilisés et conscients de leur rôle dans la programmation urbaine.

La première étape est de bien connaître le fonctionnement du secteur de projet, notamment les usages. Ensuite, il faut pouvoir se projeter dans l'avenir et décider des vocations du territoire et des articulations avec les environs.

Une question demeure autour de l'échelle de la réflexion : souvent, la réflexion est développée à l'échelle du projet mais une échelle plus large permet de dégager une vision globale du territoire. Au delà de la vocation des lieux, la programmation urbaine permet de réfléchir sur la gestion des limites entre domaine public et domaine privé et sur l'image à donner à cet espace.

L'intérêt de la programmation urbaine est d'accompagner le changement sans le subir. Cette dynamique déclenche une réflexion intéressante sur la ville et permet de faire travailler ensemble différents acteurs sur un projet. Les compétences convoquées, en interne et en externe, constituent une richesse mais également une difficulté car il faut les coordonner tout en gardant la cohérence du projet. La programmation urbaine oblige à la mise en place d'une méthode de gestion du projet en transversalité. L'objectif est que le projet soit partagé par tous.

Dans une démarche de programmation urbaine, il faut aussi laisser le temps à la maturation du projet. Penser à l'avenir d'un quartier ou d'une ville à l'échéance de 20 ans ou 30 ans est complexe. L'urbanisme est un temps long, c'est un préalable quand on lance une démarche de programmation.



### Entretien avec Jean-Yves Chapuis Consultant en stratégie urbaine, Vice-président de Rennes Métropole

Avant de faire de la programmation urbaine, il faut développer la maîtrise d'ouvrage urbaine. Ensuite, avant de se lancer dans un projet urbain avec un programme, il faut mettre en place une stratégie urbaine. On est passé de la planification urbaine des années 1970 au projet urbain dans les années 90, pour arriver aujourd'hui à la stratégie urbaine.

Le développement durable nous apprend que l'aménagement ne peut plus se faire sans travailler à partir du socle que représente la nature. La transversalité implique de réunir de nombreuses compétences et accepter qu'on puisse intervenir sur la compétence de l'autre. Dans un monde incertain, l'incertitude est autant dans la connaissance que dans l'action. La société évolue vite, si on ne prend pas en compte ses continues mutations, on risque de faire de la programmation urbaine et du projet urbain obsolètes. Par exemple, quels sont les effets du développement du e-commerce sur les pieds d'immeuble commerçants ?

Il revient au maître d'ouvrage de faire des choix en ayant préalablement analysé ces changements sociétaux. Alors, l'aménagement pourra intégrer de l'aléatoire, l'urbain ce n'est pas seulement des lieux mais aussi des liens qu'il faut intégrer dans la conception urbaine.

La programmation urbaine reste essentielle. Il faut bien à un moment donné traduire les objectifs que l'on se donne. Mais la programmation urbaine est une conséquence d'une réflexion stratégique ouverte qui appréhende les évolutions sociétales. C'est la tâche des chercheurs et des experts avec la maîtrise d'ouvrage urbaine de les étudier. Si on ne s'oblige pas à cette remise en cause des méthodes, la programmation des projets urbains risquent d'être classique. Les professionnels de la ville savent qu'ils doivent bouger, mais cela remet en cause des habitudes de travail... L'intérêt de la stratégie urbaine est de prendre en compte l'incertitude et développer un esprit d'humilité, parce que ce que l'on fait aujourd'hui constituera quelque part les problèmes de demain.



### Entretien avec Patrick Chotteau Architecte - Urbaniste en chef de l'Etat, Secrétaire général adjoint de la MIQCP

La ville a été confiée au politique parce qu'il est élu et représente tous ses administrés. Le politique, garant des grands équilibres, de la paix sociale, de l'épanouissement de ses administrés, de l'égalité d'accès de tous les citoyens à la Cité, est responsable du plus difficile des exercices : l'arbitrage. La ville se transforme partout à tout moment. Le dessein de la Collectivité publique, même scellé dans l'arbitrage stratégique, doit s'adapter à ces perpétuels changements en prenant acte de la complexité de la vie urbaine.

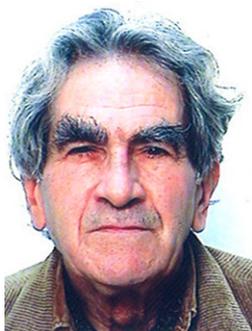
Le projet urbain doit bénéficier d'investigations préalables à la proposition urbaine apportée par une maîtrise d'œuvre urbaine. La programmation urbaine n'est pas une compétence stricte ; elle n'est pas l'apanage d'une discipline universitaire ; c'est un colloque savant, minutieusement organisé et animé par la Collectivité maître d'ouvrage du projet. La motivation de la programmation réside dans la volonté de bien poser la problématique en regard des enjeux et des questions qui amènent à se déterminer en direction d'un projet urbain. La programmation poursuit la noble ambition d'assurer la pérennité de la stratégie du politique, de garantir la traçabilité de ses décisions et arbitrages. La programmation urbaine détermine le contenu et les performances du projet en les ajustant constamment avec la dynamique générale du territoire ; en les coordonnant avec les initiatives des autres acteurs. La motivation de la programmation urbaine, en ces temps d'argent public rare, consiste aussi à motiver ces potentiels acteurs afin qu'ils deviennent d'utiles contributeurs, des partenaires objectifs du projet urbain.

La programmation, comme démarche stratégique de management du projet, constitue l'appareil intellectuel de la décision du politique, de la collaboration des services, de la coproduction entre les acteurs opérationnels, de la participation citoyenne et, finalement de l'organisation collective de cette aventure humaine en devenir. Elle articule toutes les instances concernées par le biais d'une méthode heuristique et négociée sur la base d'une vision commune, du partage d'un système de valeurs. Dès qu'une problématique urbaine importante émerge, il y a lieu de se mettre en mode projet, c'est-à-dire d'abandonner la production classique sur un mode séquentiel et sectoriel.

La programmation urbaine agit tout à la fois comme un modérateur facilitateur et comme un animateur investigateur et constitue en cela l'assistance à maîtrise du projet. Le programmiste incite le politique à explorer tous les champs des possibles. La programmation urbaine est l'entité de formulation de la tactique opératoire nécessaire à l'organisation d'un colloque permanent et situé. La programmation urbaine fait entrer le projet urbain dans une logique de qualité du processus.

Comme un projet urbain est résolument le résultat d'un compromis entre un contenu programmatique et un site, d'une négociation entre les caractéristiques du besoin et les stratégies des acteurs, la MIQCP est favorable à une méthode de travail qui favorise l'itération programme-projet. Ce jeu d'aller-retour entre les équipes de conception et la maîtrise d'ouvrage interroge constamment la programmation.

### Entretien avec Pierre Colboc Architecte - Urbaniste



J'ai un regard critique quelque part puisque de mon temps, je faisais de la programmation urbaine, sans le savoir évidemment. Cela ne veut absolument pas dire que tout le travail que vous proposez de faire en amont ne sera pas essentiel. Il n'y a aucune contradiction entre la vision poétique de l'auteur et la démarche de programmation urbaine, il y a une position distincte dans le temps entre les deux. Le projet urbain se divise en trois étapes : l'amont, le milieu et l'aval.

L'architecte pourrait beaucoup profiter de cette méthode, à condition qu'il intervienne au bon moment, que tout ne soit pas déjà ciblé par la programmation urbaine. Bien entendu, après la période de conception, la programmation urbaine doit avoir les moyens de gérer la suite. Car ce qui m'a intéressé dans toute votre expérience, c'est tout le travail en amont et en aval. Reste l'entre deux, et le curseur entre les deux.

Je parlerai de trou noir en matière de création quand ce n'est plus la logique mais l'intuition qui suscite la création. Il y a un enjeu de curseur : comment faire en sorte que le travail essentiel de programmation urbaine en amont soit pris en compte objectivement, par tous les partenaires, en particulier les concepteurs qui prennent le relais à un moment donné ? Comment faire intégrer à tous les acteurs une césure pour permettre une refonte du travail en amont, prendre des directions auxquelles on n'aurait pas songé ? La démarche du projet urbain est très précise mais à un moment donné, des hypothèses sont imposées, ce qu'il faut essayer d'éviter.

Pour simplifier, on pourrait espérer que la programmation urbaine à un moment donné, s'adjoigne un concepteur, avec lequel elle débat et puis le projet se fait. C'est la seule manière de sortir de cette espèce de confrontation artificielle de l'approche méthodique et du concepteur ensuite. Comment arriver à faire ça dans le flou des distinctions actuelles ? C'est là que j'insiste sur le côté culturel, c'est en diffusant que les choses vont évoluer, il faut que les esprits se rapprochent.



## Entretien avec Jean-Pierre Courtiau

### Rédacteur en chef de la revue Objectif Grand Paris

« (...) Aujourd'hui, la formation à la programmation architecturale existe et même si l'adoption de la démarche n'est pas complètement passée dans les mœurs, les maîtres d'ouvrage ont pris conscience de son intérêt. En effet, les programmeurs sont aujourd'hui de plus en plus sollicités par les maîtres d'ouvrage, qu'ils assistent tout au long du processus des études préalables, de la définition du projet architectural ou du programme. La démarche programmatique est le fondement même de tout projet de construction, en favorisant le dialogue entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

En ce qui concerne la programmation urbaine, la situation est bien différente car l'objet de la programmation est tout autre, les méthodes ne sont pas du tout de même nature, les acteurs sont plus nombreux, les échelles sont différentes et multiples, les relations maître d'ouvrage et maître d'œuvre ne sont plus les mêmes et les enjeux politiques sont plus complexes. Globalement, le travail est bien plus compliqué et les architectes doivent se former à cette démarche pour être aguerris dans de tels contextes.

(...) Je suis heureux, au travers des Matinales, de participer à cet effort commun pour confronter et enrichir les niveaux d'expertise et les pratiques et ainsi de contribuer à faire évoluer l'ensemble; c'est pourquoi je soutiens cette initiative et souhaite longue vie à cette expérience. »

*Extrait de la Newsletter n°1 d'aptitudes urbaines, Juillet 2010*



## Entretien avec Arnaud Devillers

### Architecte, Directeur de Faubourg 2/3/4

La programmation urbaine est un objet non identifié. C'est presque une antithèse parce que s'il y a bien quelque chose qui ne se programme pas, c'est la ville. La programmation urbaine est un champ partagé, plutôt qu'une discipline, par de multiples acteurs de la ville. Les programmistes urbains sont des accoucheurs d'orientations de stratégie urbaine : c'est le chaînon manquant de l'aménagement.

On est passé de la planification urbaine à la programmation urbaine. Le programme est à la fois plus précis et plus adaptable, plus souple. En parallèle, la conception est passée du schéma directeur au plan guide.

Si j'avais à décrire le programmiste urbain physiquement, je dirais qu'il a un très grand nez pour le flair, de grandes oreilles avec une formidable capacité d'écoute. Il a une grande acuité, un cerveau complémentaire où les deux lobes de la créativité et de la raison scientifique sont à part égale. Il a aussi un regard pétillant et une grande culture de la ville. Il possède un charisme pour créer une culture commune de la situation posée. Au vu de toutes les compétences à maîtriser, le programmiste urbain est plutôt une équipe pluridisciplinaire.

Mais la programmation urbaine rencontre un problème d'échelle : une question est posée à l'échelle d'une opération d'aménagement alors qu'elle renvoie à d'autres échelles. De même, le temps de la programmation n'est pas celui de la réflexion sur l'aménagement d'un secteur. Il doit le précéder et l'accompagner.

Selon moi, la programmation urbaine a sa place dans les villes moyennes, où le potentiel de développement est faible mais le potentiel foncier est pléthorique. La programmation urbaine est à même de leur donner des réponses avec d'autres outils que ceux des grandes métropoles. Sont alors privilégiés l'ordinaire, la stratégie d'attente et le temporaire. Un autre intérêt de la programmation urbaine est de rendre aux collectivités territoriales leur rôle d'acteurs.



### Entretien avec Martine Gestin-Morin Urbaniste - Programmiste

C'est une appellation qu'on utilise vraiment que depuis une dizaine d'années. Auparavant, on effectuait des études de faisabilité, des étapes préparatoires du projet urbain, de définition d'objectifs, de stratégie... Nous faisons de la programmation urbaine sans le savoir.

La programmation urbaine est l'outil d'aide à la décision des maîtres d'ouvrage. C'est une démarche qui vise à préciser les objectifs d'un projet urbain. Cette étape pré-opérationnelle intervient après l'étape de planification stratégique (PLU, SCOT, etc.). La démarche est politique, au sens de gestion de la ville, et s'appuie sur trois dimensions : l'espace, l'usage et les acteurs. Elle permet de préciser les objectifs « politiques » d'un projet urbain avec lequel nous fabriquons la ville : comment, dans quels délais, avec quels moyens, avec quels partenaires ?

Selon moi, la programmation urbaine est importante parce qu'elle interroge à la fois la politique, l'économie, la sociologie et l'urbain. Elle prend en compte des temporalités différentes : le temps de l'utilisateur n'est pas le même que celui du politique, qui n'est pas le même que celui du projet urbain. Les échelles de territoires varient du quartier à l'îlot en passant par la place. La programmation urbaine intègre aussi différents acteurs - des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre divers, des partenaires publics, des bailleurs sociaux, des promoteurs privés - qui ont des objectifs distincts. À partir de tous ces éléments, elle propose un cadre commun, une armature, pour un projet urbain qui soit une synthèse de toutes ces données, tout en laissant assez de souplesse et de possibilité d'évolution dans la réalisation même de ce projet urbain à court et moyen terme...

L'intérêt de la programmation urbaine pour la fabrication de la ville, c'est qu'elle soit un dessein avant d'être un dessin. Elle exprime un objectif politique, une stratégie de développement avant de dessiner un projet urbain.



### Entretien avec Véronique Granger Géographe, Gérante de Pro-développement

Je définis souvent la programmation urbaine par ce qu'elle n'est pas. Ce n'est ni la planification, ni la programmation architecturale au sens prescriptif. J'estime qu'il n'y a pas de transposition possible entre la programmation architecturale et urbaine. C'est comme dire qu'il n'y a qu'une différence d'échelle entre l'architecture et l'urbanisme alors que c'est un problème de complexification.

À mon avis, ce qui caractérise la programmation urbaine, c'est la revendication du rôle politique de la maîtrise d'ouvrage territoriale. Si une stratégie est coproduite et partagée par une multitude d'acteurs, elle dépend d'abord d'une impulsion

politique. Que la maîtrise d'ouvrage soit unique ou collective, ses orientations doivent aider les maîtres d'œuvre à se positionner et à mettre en espace, en service et en temporalité les écosystèmes urbains.

Si personne ne sait ce qu'est la programmation urbaine, je me demande pourquoi tout le monde veut en faire ! Dans leurs cahiers des charges, les collectivités en ont souvent une idée intuitive et partiellement erronée. Soit elles en ont une vision planificatrice (tant de logements résultant d'un PLH), soit une vision médiatrice (encore le syndrome de la vision partagée !), soit une vision prospective pour ne pas dire prédictive.

En fait toutes ces dimensions sont justes mais ce qui caractérise la programmation urbaine, c'est de les gérer avec l'obsession du "sens politique" et de la cohérence d'ensemble. Ce qui pourrait définir sa spécificité c'est la compétence à mener de façon simultanée et systémique :

1. une analyse de la part d'instabilité programmatique d'un projet d'aménagement tant à l'échelle du temps que de l'espace ;
2. l'interprétation de cette analyse en une stratégie d'adaptation, de contournement, de captation au service du sens du projet.

À cet égard je dirais volontiers qu'on programme davantage des processus que des fonctions, et pour ça il faut savoir comment se créent les conditions de création de valeurs.



### Entretien avec Alain Hajjaj Maire de la Verrière (78)

En tant que Maire, je réfléchis plutôt en vision d'ensemble. La programmation urbaine est, de mon point de vue, l'ensemble des éléments qui, à partir d'un diagnostic, permettent de définir des réponses à des besoins divers.

Quand on commence à travailler sur un projet, la phase de diagnostic permet d'identifier les besoins et de réfléchir aux attentes. L'assistance à maîtrise d'ouvrage met en forme des éléments de diagnostic pour qu'ensuite une équipe de maîtrise d'œuvre puisse à son tour contribuer à ce diagnostic en y ajoutant ses propres analyses. Ces diagnostics constituent alors une lecture partagée du territoire grâce à laquelle on va commencer à construire des réponses.

La programmation s'appuie sur ce diagnostic et propose une mise en cohérence de l'ensemble de ses éléments : quels types de services, de logements, d'espaces publics ? Et surtout, quelle organisation entre ces différents éléments ? C'est comme une peinture finalement, comme une toile : il faut mettre en synergie les éléments de composition.

L'intérêt de la programmation pour la ville est alors de trouver une construction à la fois harmonieuse et répondant le plus précisément à tous ses besoins, en optimisant cet ensemble. Une bonne programmation urbaine permet d'aboutir à des équipements bien adaptés, bien calibrés, d'obtenir une bonne organisation des espaces et une bonne répartition entre eux.

De plus, la programmation ramène tous les acteurs sur les mêmes contenus. Concrètement et pratiquement, cette discipline interroge la manière d'organiser l'ensemble des réponses. Tous les partenaires peuvent contribuer à la réflexion programmatique. La programmation permet alors un meilleur partage du projet.



## Entretien avec Pablo Katz

**Architecte - Urbaniste,  
Ancien président de la SFA**

« (...) Je considère qu'un programme est essentiel pour la réussite d'un projet et l'on ne peut pas être attaché à la qualité des réponses sans s'intéresser à la programmation, soit à la qualité des questions. Cela vaut pour la programmation architecturale comme pour la programmation urbaine. Il me semble même indispensable pour la programmation urbaine car les projets sont beaucoup plus complexes. Bien qu'au sens strict il ne fasse pas partie des équipes de la maîtrise d'œuvre, le programmiste est un acteur essentiel du processus du projet, il est à la jonction de ces problématiques et peut être l'interface entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

Au-delà du programme, il convient de réintroduire dans tout projet une vision de la globalité avant toute approche parcellaire. Un projet est le lieu de cristallisation d'un ensemble de préoccupations, qu'elles soient politiques, symboliques, sociales, économiques, techniques, règlementaires, historiques, environnementales ou énergétiques. Tous ces sujets sont des entrées partielles et beaucoup d'acteurs hypertrophient telle ou telle entrée du projet au détriment des autres. L'essentiel dans la réussite d'un projet, c'est que chacune de ces entrées conceptuelles soit prise en compte à leur juste place, au service d'une idée du projet qui est une globalité.

Et cette globalité doit être bien plus que l'addition des parties. C'est de cette sublimation de la globalité que découle le sens. L'architecte urbaniste est préparé à penser la globalité mais souvent il reste démuni face à l'ensemble des acteurs qui défendent tel ou tel aspect du projet. Le programme peut représenter alors l'outil dont nous disposons pour défendre une idée de globalité du projet. Heureusement, beaucoup de programmistes sont architectes et sont ainsi formés pour penser la globalité. Il faut fortement défendre dans les métiers de la programmation cette vision équilibrée de l'ensemble des enjeux liés à un projet dont le programme doit être le témoignage et le vecteur. »

*Extrait de la Newsletter n°4 d'aptitudes urbaines, Janvier 2012*



## Entretien avec François Kossmann

**Economiste - Programmiste,  
Fondateur et Dirigeant d'Objectif Ville Consultants**

Pour donner du contexte à la réponse, il faut dire que la ville appartient à tous les usagers au sens large. L'intérêt de la programmation urbaine dans la fabrication de la ville est de prendre en compte l'ensemble des usagers, de façon à nourrir les urbanistes et les architectes des contraintes liées à ces usages.

Un des enjeux de la construction de la ville, c'est de dissocier la fabrication de la ville qui est un acte d'urbanisme ou d'architecture, de la programmation de la ville. D'après mon expérience, la notion de programmation urbaine n'est ni bien comprise, ni bien en conscience, ni mise en œuvre correctement. Il y a une confusion chez les producteurs de la ville entre architecture, urbanisme et programmation. Les commanditaires de la ville ont tendance à demander aux urbanistes et aux architectes de faire sans le savoir un travail de programmation urbaine et architecturale.

Je constate que les usages ne sont pas ou mal pris en compte par l'architecture et l'urbanisme. J'apprécie le caractère technique et créatif d'un schéma urbain. Mais je me rends compte que ça va être très dur pour les usagers de vivre dans ce joli dessin. La programmation urbaine est utile à la fabrication de la ville pour adapter la ville aux fonctions pour lesquelles elle est dévolue. Elle sert à ceux que Roland Castro appellent les « maitres d'usage » qui sont actuellement absents du débat. La programmation urbaine n'a rien à voir non plus avec la concertation, qui vérifie que ce qui est proposé convient globalement.

Un mot qui fait sens à Objectif Ville est l'ergonomie urbaine. La programmation sert à rendre une ville acceptable, voire agréable pour les usagers. Notre mission est de contribuer à la vitalité urbaine. La programmation sert à acquérir cette dimension de cité vivante par le fait qu'on prend en compte des attentes quotidiennes et des plaisirs simples des usagers.



### Entretien avec Jean-Paul Lebas

**Administrateur de l'ACAD (Association des consultants en aménagement et développement), Directeur-gérant de Up'Management (Urban Project Management)**

Je n'aime pas du tout le terme de programmation urbaine, je préfère de très loin parler de stratégie du projet urbain. Le vocable de programmation urbaine sous-entend une similitude avec la programmation architecturale. Or, la programmation urbaine dans sa véritable acception n'a rien à voir avec une démarche de programmation architecturale, et je pense que le vocable de programmation nuit à la bonne compréhension de ce qu'on appelle programmation urbaine.

La programmation urbaine s'attache à ce que le maître d'ouvrage s'approprie des objectifs stratégiques pour être capable de les décliner en termes de programmes urbains. C'est essentiellement l'identification des besoins et la façon de répondre à ces besoins.

Son intérêt pour la ville est majeur. Elle garantit l'intervention de disciplines extrêmement diverses autour de la conception du projet urbain, c'est ce que j'appelle la co-conception. Un projet urbain de qualité ne peut être que le fruit d'une co-conception, entre de nombreux acteurs. Et la stratégie du projet ne sera pertinente que si elle procède d'une synthèse entre ces acteurs.

Selon moi, l'idéal serait que chaque professionnel dans sa spécialité, reconnaisse que tout seul, il ne peut rien faire. Seuls, un urbaniste, un technicien ou un programmiste ne peuvent pas concevoir un projet urbain.

Enfin, on constate très souvent que la maîtrise d'ouvrage annonce comme leader l'architecte-urbaniste. Or, je pense que la capacité à orchestrer la conception d'un projet n'est pas dépendante de la profession du chef d'orchestre. C'est davantage sa capacité à comprendre et à intégrer le meilleur de chacun des intervenants qui fera de lui un bon chef d'orchestre.



**Entretien avec Christophe Lesort**  
**Urbaniste,**  
**Directeur de la mission berges de Maine**

La programmation urbaine permet de passer de l'intentionnel à l'opérationnel. À la suite de la planification, elle définit ce qui est demandé au projet urbain, quel qu'il soit. La programmation urbaine est le chaînon manquant entre la planification et la phase opérationnelle, par la formalisation d'un programme. La programmation fait correspondre les attentes de la collectivité aux contenus, aux formes urbaines et aux usages du projet urbain. La programmation urbaine est tenue par la collectivité.

Je distingue quatre éléments dans la programmation urbaine. Le premier s'approche de la programmation architecturale, ce sont des attentes précisément identifiées : des volumes de logements, d'activités, des équipements, des infrastructures, etc.

En second lieu, la programmation urbaine définit des vocations urbaines. Par exemple, l'orientation d'un quartier à caractère urbain central avec des activités mixtes. Mais il reste à en définir le contenu précis, les formes urbaines, les surfaces, etc.

Le troisième point concerne les usages qu'on cherche à valoriser et à favoriser. L'interrogation est transversale aux définitions des projets de vocation. Pour les berges de Maine, il s'agit par exemple de déterminer des usages urbains cohérents avec le développement des espaces naturels liés à la rivière. Sur ce point, la programmation urbaine est inséparable de la concertation parce que pour définir les usages, il faut anticiper l'appropriation des espaces. La démarche de concertation est prospective.

La quatrième grande famille, ce sont les problématiques associées aux vocations, aux usages et aux projets précis. C'est un élément de programmation de poser correctement et précisément les problématiques auxquelles le projet urbain devra trouver des solutions. Ce n'est qu'alors que le projet urbain devient dynamique.



**Entretien avec Antoine Loubière**  
**Journaliste,**  
**Rédacteur en chef de la Revue Urbanisme**

Il m'est difficile de définir précisément la programmation urbaine. Les programmistes la présentent comme une démarche qui donne du sens au projet urbain. J'ai plutôt l'impression qu'elle peut combler un manque dans la fabrication de la ville. Elle fait remonter vers l'amont du processus, et interroge la maîtrise d'ouvrage dans sa capacité à définir le projet urbain en adéquation à des besoins et à des attentes.

La programmation urbaine me semble donc d'une grande utilité pour les sites déjà habités où il s'agit d'être particulièrement attentif aux attentes des habitants. Mais sa logique me paraît de nature plus abstraite pour les nouveaux quartiers. Si la programmation urbaine a un sens, c'est par rapport aux réalités habitantes. Cette différence d'approche suivant les sites explique peut-être que la programmation peine à définir ses territoires d'intervention. D'autant que le terme, par exemple dans le cadre d'une opération d'aménagement, renvoie à un programme

quantitatif et rigide fait de mètres carrés. Le mot en lui-même peut susciter une réticence, d'autant que l'ajout du terme « urbaine » à la programmation ne clarifie pas forcément les choses : les villes s'étendent sous des formes non programmées (« le périurbain »).

En tant qu'observateur, je n'assiste pas à un foisonnement d'initiatives autour de la programmation urbaine, à l'inverse de la prospective territoriale par exemple (à laquelle la revue a récemment consacré un dossier). On peut regretter d'ailleurs que des démarches plus attentives aux réalités habitantes ne soient pas plus développées, que ce soit sous le terme de programmation urbaine ou sous un autre. Mais peut-être que les choses sont en train de bouger et que les collectivités et les équipes de maîtrise d'œuvre feront de plus en plus appel aux programmistes.



### Entretien avec Philippe Madec

**Architecte - Urbaniste**

**Gérant de l'Atelier Philippe Madec**

Je ne sais pas définir la programmation urbaine. Il n'est pas intéressant de faire une tentative de définition. Je suis sûr qu'il y a autant de programmation urbaine que de programmeurs urbains, que de pratiques.

Mais je sais quel est l'intérêt de la programmation urbaine. Elle peut me servir à mieux connaître les besoins d'une société dans un contexte urbain spécifique. En ce sens, c'est une aide à la décision.

Les besoins d'un territoire sont nécessairement quantifiés (nombre de logements, surface des équipements, etc.). Mais si le programme n'est qu'une affaire de statistiques, la programmation urbaine passe à côté du vrai sujet qui est la capacité à se projeter dans le temps long. Puisque la ville et le projet urbain sont là pour un demi siècle, voire davantage, la programmation urbaine doit être capable de dire comment accepter qu'arrivent des choses que l'on ne connaît pas aujourd'hui. Si elle se contente de remplir les projets urbains, elle ne laisse pas la porte ouverte aux évolutions à venir. La ville est un projet politique donc la programmation est politique, elle n'est pas que quantitative. Ça engage le temps long, ce n'est pas juste un remplissage à un temps t.

Que les commandes des maîtrises d'ouvrages ne soient pas aussi larges qu'elles devraient l'être est une banalité. Une de nos tâches consiste à ouvrir la question et à comprendre ce qu'elle cache comme interrogations fondamentales.

Il y a une part imaginative indispensable qui n'est pas juste une extrapolation des statistiques actuelles. On est davantage confronté à l'absence d'imagination de la programmation urbaine qu'à sa capacité à définir un programme quantitatif. De ce point de vue là, je trouve que la programmation urbaine est mauvaise sur la thématique de la temporalité. Elle s'intéresse davantage à la question de la spatialité. Je n'ai jamais entendu un projet de programmation urbaine parler de chronotopie alors que c'est une manière d'ouvrir la question de l'espace.



**Entretien avec François Meunier**  
**Architecte - Programmiste - Urbaniste**  
**Gérant d'attitudes urbaines**

Telle une arlésienne, sans consensus sur sa définition, aujourd'hui la programmation urbaine manque au projet urbain. Selon nous la programmation urbaine constitue l'appareil intellectuel et d'action de la maîtrise d'ouvrage urbaine. Elle porte les intérêts et le projet de la collectivité dans le projet urbain. Elle constitue, comme démarche, l'opportunité d'une responsabilisation de la collectivité dans le projet urbain, l'opportunité de création, en marchant, de la maîtrise d'ouvrage urbaine.

En réalité émergente comme ingénierie majeure du projet urbain la programmation urbaine doit faire l'objet d'un positionnement et d'une professionnalisation ambitieuse pour exister pleinement : formations initiales des ingénieries et des maîtrises d'ouvrage urbaines, débats et recherches d'accords sur ses finalités, méthodes et outils, organisations professionnelles appropriées, affirmation des pilotages politiques des collectivités, ....

Nous croyons en ce sens que la programmation comme nouveau sillon a vocation à changer les finalités et pratiques de l'urbanisme appliquées au projet urbain.

J'utiliserais 6 termes pour définir la programmation urbaine.

Autonomie. Parce qu'elle organise le rôle et l'indépendance de la collectivité dans le projet urbain. Elle fonde cette indépendance dans la résolution des problèmes, les propositions qu'elle émet et les contextes favorables qu'elle crée pour l'appropriation et l'implication des parties prenantes de la Cité dans le projet, l'insertion du projet dans les nécessités du territoire.

Grand écart. Parce qu'elle produit la synthèse stratégique et opérante entre conditions territoriales et opérationnelles du projet, constitue l'ingénierie de la continuité et de la médiation qui décline par exemple une politique d'agglomération dans le projet urbain, ce dernier constituant l'outil-focus qui agit au profit du développement du territoire.

Projet de vie. Parce qu'elle détermine ce projet de vie comme déclinaison du projet politique et social de la collectivité dans le projet urbain ; il se traduit par le projet concerté des activités humaines, la clarification des modes d'habiter. Projet de vie parce qu'elle en cherche la projection et l'articulation dans le temps et dans l'espace.

Prospective. Parce qu'elle fait émerger et contextualise les nouvelles pratiques des territoires et des habitants au profit d'une visibilité partagée des « conséquences » du territoire sur le projet urbain.

Collective. Parce qu'elle est collaborative, voir participative. Comme un « colloque focus » dans le territoire, elle offre l'opportunité du débat localisé, permettant l'appropriation, la contribution et la mobilisation des protagonistes.

Simultanée. Parce qu'elle travaille sans clivage amont-aval, en permanence avec la maîtrise d'œuvre urbaine, de laquelle elle ne dépend pas contractuellement, mais avec laquelle est vital le croisement des inspirations réciproques et la quête progressive des bonnes adéquations usages / espaces.



## Entretien avec Michel Micheau

### Directeur du cycle d'urbanisme de Sciences Po Paris

La programmation est une démarche collective pilotée par un maître d'ouvrage qui doit impérativement associer les partenaires fabricant le morceau de ville et la population. Son objectif est de définir un contenu qui sera précisé au fur et à mesure. La programmation est un fil rouge dans la production de la ville et doit en permanence être confrontée à la variable économique, à ses effets sociaux et urbains. Ce fil rouge doit être proposé aux divers concepteurs de ce quartier, de manière à ce qu'ils puissent, soit l'intégrer, soit le critiquer mais surtout le faire évoluer.

La programmation est un assemblage qui est fragile du fait de sa composante économique. Elle conditionne le succès d'un projet urbain dessiné et doit être phasée pour assurer le bon fonctionnement de l'objet imaginé.

Ce fil rouge est malléable dans son contenu, et ceci est nécessaire, parce qu'un programme peut en remplacer un autre. Il faut donc envisager ce qui va se dérouler d'ici 20 ans. La programmation doit à chaque fois tenir compte des spécificités et des histoires locales, tout en laissant suffisamment de place à l'avenir parce que la société va bouger, et qu'elle bouge de plus en plus vite.

Il n'y a pas de règle pour commencer une programmation urbaine, il y a seulement un projet vague mais nécessairement politique, de ce que les élus veulent faire. Dans la mesure où on intègre de plus en plus l'aval dans les processus d'aménagement et de conception, il est nécessaire pour les élus de bien définir ce qu'ils attendent de leur dialogue avec les partenaires privés. Finalement, la programmation est une phase de maturation du projet.

La question est de savoir comment du dessin il est possible d'aboutir à l'acte et à l'aménagement. De plus, la programmation oblige les différents partenaires à penser qualitatif, à soumettre leur programme au dialogue.

## Entretien avec Louis Moutard

### Architecte - Urbaniste, Directeur de l'aménagement urbain d'AREP



L'expérience que j'ai de la programmation urbaine est une connaissance de l'activité de la ville, c'est-à-dire ses évolutions dans ses différentes branches et activités. La programmation urbaine n'est plus telle qu'elle avait été imaginée dans les années 1970 où on associait mécaniquement un quartier d'habitation à un certain nombre d'équipements. Quand j'ai commencé mon métier dans les villes nouvelles, on a inventé ce métier de programmiste en imaginant des équipements qui n'existaient pas. Mais très vite, ces métiers nouveaux ont été un peu dépassés par les réalités techniques et financières des activités des villes. J'ai alors vu la programmation urbaine évoluer dans la complexité de la ville vers des connaissances par branches d'activités. Je ne sais pas si le mot programmation urbaine est encore le bon pour ces expertises spécialisées.

Comme les villes bougent vite et beaucoup, les experts de la ville sont amenés à être de plus en plus spécialisés. L'expérience montre qu'en réalité la programmation urbaine s'est orientée petit à petit sur des branches (industrie, santé, commerces, etc.). En témoigne mon activité à AREP autour des mobilités.

Sur la programmation des gares, des stationnements, des échanges, programmer signifie être au cœur des sujets d'exploitation du transport, de l'évolution des pratiques, du financement économique des modes de mobilités, etc. Pour que la programmation soit utile, il faut qu'elle soit compétente dans des secteurs de plus en plus pointus.

Le programmiste généraliste de l'évolution de la ville n'est pas toujours au fait de l'évolution des différentes activités de la ville. Il ne faut pas non plus que l'expertise soit trop sectorielle. L'enjeu pour les bureaux d'étude de programmation urbaine est de conjuguer les compétences de personnes très spécialisées pour proposer une vision transversale et un très haut niveau d'expertise.



**Entretien avec Gérard Pinot**  
**Directeur associé de Génie des Lieux,**  
**Président du SYPAA**

Les missions de la programmation urbaine viennent d'être définies dans la qualification OPQTECC. C'est un progrès parce que c'est quelque chose qui était non défini à ce jour.

Je définirais la programmation urbaine de manière un peu historique en s'interrogeant sur les raisons de son apparition. C'est une approche et une expertise que s'est construite en contrepoint et en contre pouvoir du développement du projet urbain. La programmation urbaine est normalement en amont du projet urbain. Ce serait ma définition : une expertise et un savoir faire qui se construit dans une relation aux usagers et à l'ensemble des parties prenantes du projet. C'est un moyen de pouvoir intégrer et impliquer l'ensemble des parties prenantes de la fabrication de la ville.

La programmation urbaine est un moyen de repenser et de contextualiser le projet urbain et la fabrication de la ville. Pour moi, la programmation permet avant tout de sortir des modèles et des stéréotypes. C'est un outil pour pouvoir contextualiser, intégrer les acteurs dans des problématiques locales et territoriales dans l'objectif de construire un projet collectif. Ce projet collectif est politique, ce n'est pas un projet urbain mais un projet politique au sens de « fabrication de la ville ». C'est le méta-projet comme je l'appelle. Pour moi, ce projet politique ne peut se construire que d'une manière collective.

On ne peut pas fabriquer la ville sans programmation urbaine. Fabriquer de la ville c'est ambigu comme terme. C'est comme si ça allait de soi que c'est de la ville qu'il faille fabriquer, comme un postulat. Mais il faut avant tout savoir quelle ville on fabrique, c'est la question majeure. Il ne s'agit pas de fabriquer de la ville en tant que tel. C'est là que la démarche de programmation urbaine devient plus que nécessaire pour réfléchir à quelle ville on veut fabriquer.



### Entretien avec Sarah Ravalet Chef de projet à l'EPA Mantois Seine-Aval

La programmation urbaine est une étape clef du processus. Il s'agit de dégager une méthodologie d'élaboration du programme en tenant compte des besoins et des attentes d'une pluralité d'acteurs. C'est la programmation urbaine qui détermine la vocation d'un quartier, d'un territoire en mutation sur le court, moyen et long terme.

De mon point de vue, deux éléments forts caractérisent la programmation : c'est d'abord un moment de partage des ambitions du projet entre la pluralité d'acteurs pour définir les objectifs généraux, les fonctions du projet. C'est ensuite un moment de réflexion pour collecter les données sur le projet urbain et préciser les pratiques et les besoins des futurs usagers et utilisateurs du quartier.

La programmation est une démarche itérative qui nécessite des allers retours entre tous les partenaires, appartenant aussi bien à la strate politique que technique. C'est un moment de partage. La programmation aide à co-produire et co-élaborer.

Son intérêt pour la fabrication de la ville est de permettre une articulation des échelles : elle interroge le statut du projet dans son territoire, détermine son rôle dans la structure socio-urbaine de la commune et l'intègre dans une stratégie plus globale de territoire. Ensuite, la programmation introduit la notion de temporalité, elle intègre une réflexion sur l'inscription du projet dans le temps : en quoi et à quel moment le projet répond aux grands objectifs de la ville ? Enfin, elle permet d'établir un consensus au sein d'une pluralité d'acteurs appartenant à des strates différentes.



### Entretien avec Emmanuel Redoutey Architecte ENSAIS, Docteur en urbanisme et maître de conférence associé à l'IUP, Gérant de la société ER.AMP

"Par définition" pourrait-on dire, la programmation urbaine résiste aux tentatives de définition trop simples ou trop cadrées. Exercice bien difficile que de vouloir donner un cadre à un processus kaléidoscopique qui peut se diffracter en autant de pratiques situées et de modes de pensée sur l'urbain, le territoire et la transformation continue des modes de vie. Planifier, programmer, projeter... ces mots n'ont plus le même sens dans un monde et une économie versatiles, marqués par un mouvement de décentrement de la décision publique, sous l'égide de tensions et d'expressions citoyennes plus fortes.

Je défendrais toutefois la programmation urbaine comme un jeu de mises en perspectives, multiples et tactiques, décentrées parce que non portées exclusivement par une souveraineté (un maître d'ouvrage qui par exemple aurait oublié qu'il représente une collectivité, au sens premier du terme). Il s'agit donc de ne pas réduire une certaine culture du projet à un objet ou une compétence qui serait attachée à telle ou telle profession, à tel ou tel acteur de la production urbaine. La programmation relève à la fois d'une construction et d'une déconstruction collectives, sur le plan humain, social, architectural ou technique.

Pour tenter de répondre à la question, je pourrais dire que la programmation consiste à construire des méthodes pour déconstruire l'idée même de projet, décortiquer les relations que l'idée de projet implique, dans toute son épaisseur et sa complexité. C'est donc assez simplement : entrer en relation, écouter, noter et annoter, décrire une situation et ses possibles évolutions (on dit aussi le diagnostic), explorer des manières de faire, en débattre, recommencer autant de fois que nécessaire (on parle alors de scénarios), se demander combien cela coûte, et se mettre d'accord "pour un temps", sans limiter les inflexions futures ni vouloir trop réduire les incertitudes, garder de la réserve. C'est au fond exposer et tenter d'opérer des choix, et de faire qu'ils soient bons pour tous, et acceptés par le plus grand nombre (on dit aussi la négociation).

Qu'il s'agisse d'un parc public ou d'un nouveau quartier, d'un ensemble de logements à construire ou de la reconversion d'une zone d'activités, ce que les consultations de maîtres d'ouvrage publics intitulent "programmation urbaine" vont bien au delà du contenu d'un cahier des charges et de l'élaboration d'un "programme". Ce n'est pas le programme qui fabrique la ville (nous n'en sommes plus là), c'est la manière dont des institutions et des personnes s'organisent, s'activent et s'outillent, pour penser et construire. C'est pour cela qu'il faudra toujours des gens pour les assister, fabriquer et distribuer des outils qui fonctionnent et répondent à des usages, même si leur durée de vie est limitée. La programmation urbaine, c'est une forme d'outillage tactique.



**Entretien avec Bernard Roth**  
**Fondateur de Périclès Développement,**  
**Ancien Président d'AMO**

« (...) La qualité urbaine repose sur la qualité de la relation entre la maîtrise d'ouvrage urbaine et ses autres composantes, ses autres parties prenantes. À ce sujet, de nombreuses études nous éclairent sur la financiarisation de la ville, sur la franchisation de la ville, sur la marchandisation de la ville, bref, sur l'opposition entre le monde de la financiarisation qui nous dirige aujourd'hui et la production de la ville qui doit prendre en compte l'intérêt collectif commun à long terme.

Par rapport à la programmation, il me semble y avoir un champ de réflexion à ouvrir, dans deux directions. D'une part, je pense que la programmation ne peut pas continuer à ignorer que nous sommes, de gré ou de force, dans un monde mondialement financiarisé car, si elle l'ignore, elle n'attire pas les investissements, elle n'a en conséquence ni les moyens, ni les outils. D'autre part, il me paraît essentiel de démontrer aux financiers que l'urbanisme et l'architecture sont porteurs de la création de valeur de leur investissement.

(...) Si je résume : d'un côté il y a des intérêts à court terme et de l'autre des intérêts à long terme et on peut réconcilier, fusionner, additionner ces forces qui, aujourd'hui, au mieux s'ignorent et sont, au pire, antagonistes. L'architecture crée de la valeur, le bâtiment crée des emplois, l'urbanisme crée de la richesse. Un actif immobilier qui prendra de la valeur avec le temps, c'est évidemment celui qui est bien situé, mais aussi celui pour lequel la préoccupation urbaine a été majeure.

Un élément majeur de la complexité pour un maître d'ouvrage est celui des échelles de temps. Cette question est différente pour le politique, le financier, l'aménageur, le promoteur, l'architecte, l'entrepreneur. (...) On ne peut pas fabriquer la ville sans poser des questions au marché et je pense qu'il faut intégrer

cette composante très en amont de la conception urbaine, y compris et surtout dans le cadre du développement responsable. »

*Extrait de la Newsletter n°3 d'aptitudes urbaines, Juin 2011*



### **Entretien avec Johann Sandler** **Directeur Adjoint de l'Aménagement à Garges-lès-Gonesse**

Faire de la programmation urbaine signifie se munir de tous les outils de réflexion et de diagnostic sur toutes les composantes de la ville pour produire les bases d'une décision politique. L'urbanisme n'est pas une science, il relève de pratiques quotidiennes et de pragmatisme. Mais derrière la pratique, se pose la question de savoir pourquoi et pour qui on fabrique la ville. Les élus sont chargés de donner cette vision dans laquelle on produit la ville. La programmation urbaine revient à apporter les meilleures réponses, les meilleures bases d'analyse et de réflexion sur un territoire pour mettre en œuvre un projet politique.

L'intérêt de la programmation urbaine pour la fabrication de la ville se comprend au regard des pratiques fonctionnalistes et techniques de l'après-guerre. Compte tenu de l'urgence des situations, les réflexions menées alors n'ont pas pris en compte toutes les données qui font la ville. Les capacités d'évolution et les maux de nos sociétés n'ont pas été anticipés. Jamais n'a été interrogée la capacité des collectivités locales et humaines à gérer ces productions urbaines.

Aujourd'hui, la programmation urbaine intervient dans un réflexe de rattrapage des espaces urbains produits et dans un meilleur calage avec la société et ses aspirations politiques. C'est pourquoi la programmation urbaine est éminemment pluridisciplinaire et se laisse le temps de la réflexion. Il y a une meilleure conscience politique et sociale de la complexité de la ville, de sa mutation rapide et profonde et des incidences des interventions urbaines. On sait aujourd'hui que ce que l'on construit aujourd'hui ne sera pas nécessairement ce à quoi aspireront nos sociétés demain.

L'intérêt de la programmation urbaine pour le développement d'un espace urbain cohérent que puissent s'approprier les sociétés et les politiques, c'est une vision non plus systémique mais globale et dynamique du territoire.



### **Entretien avec Sébastien Simonnet** **Chef de projet Transitec,** **Études et conseils en mobilités et pour l'organisation des déplacements**

Chercher à répondre à des attentes citoyennes en concevant et construisant la Ville de demain est un exercice à haute responsabilité. Une intuition forte, vision sur le long terme, doit guider le projet urbain. Par ailleurs, ce projet a besoin des ingénieries, pour relever les défis « techniques » qu'il induit. Une concertation adaptée des multiples acteurs concernés s'avère ainsi primordiale.

La programmation urbaine doit associer intuition, ingénieries et concertation dans un processus spécifique qui doit doter le projet urbain d'un cadre de conception et de réalisation dans l'espace et au fil du temps. Il s'agit d'identifier les acteurs et les compétences pertinentes, d'organiser leurs contributions et d'en extraire ce qui construit vraiment le projet : les bonnes sollicitations, dans les bonnes temporalités.

Pour les ingénieries, l'enjeu est de proposer une production adaptée tant sur le fond que sur la forme à chaque étape de la réflexion, de la concertation, de la réalisation.

Spécialistes en mobilités, nous répondons trop souvent à des problèmes induits par la ville dont le développement ne s'est pas réalisé dans un cadre propice à une mobilité durable, efficace et respectueuse de l'environnement. Le principal levier qui influence les mobilités est pourtant bien l'urbanisme ! La programmation urbaine nous concerne donc directement en nous permettant d'intervenir à de nombreuses périodes de la vie des projets. De la genèse à la mise en œuvre, nous intégrons «aux bons moments» et de façon positive les enjeux liés à l'organisation des déplacements. Nous évitons ainsi que des projets « s'immobilisent », coupables (ou simplement soupçonnés !) d'avoir négligé ce sujet sur lequel chacun d'entre nous a pourtant toujours quelque chose à dire...



### Entretien avec Nicole Sitruk Conseil et expertise juridiques à la MIQCP

« Le programmiste dans l'organisation générale du projet

Le programmiste joue donc un rôle fondamental d'interface entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Il traduit la commande du premier au second et contribue à la qualité du dialogue qui doit s'instaurer entre les acteurs du projet. Il est très important que l'organisation du maître d'ouvrage traduise les divers champs de compétences et de responsabilités et identifie les prestataires correspondants.

Dans ce cadre, l'action du programmiste est d'autant plus efficace sur le projet que son regard est impartial.

Faire appel à un programmiste extérieur est donc un atout, et tout particulièrement dans des contextes sensibles ou pour des opérations complexes, car :

- il apporte un regard extérieur, enrichi de l'expérience acquise sur d'autres projets
- sa parole est libre des enjeux internes à la structure publique ;
- il est vecteur d'échanges entre les acteurs du projet et au-delà, des collectivités publiques.

Dans le cas où le maître d'ouvrage dispose d'une compétence de programmation intégrée, cette dernière s'assurera de la bonne formulation de la commande passée au programmiste extérieur et veillera au bon déroulé de sa mission (validation commune des analyses et des propositions,...). Il peut aussi être envisagé une collaboration sur les contenus et les méthodes entre programmiste extérieur et programmiste intégré permettant de partager la culture programmatique de la maîtrise d'ouvrage (références, pratiques, ...) et celle du prestataire. »

*Extrait de Médiations n° 18, mars 2008*



### Entretien avec Véronique Tirant Directrice adjointe en charge du Pôle Conseil, Études & Stratégie urbaine de la SEM 92

La programmation urbaine traduit des enjeux politiques par sa capacité à faire la ville en associant tous ses acteurs, et notamment les acteurs publics et privés. La programmation urbaine est multiple et doit marier l'ensemble des paramètres ou contraintes propres à chacun des acteurs qui compose le projet urbain :

A une première échelle stratégique, donc politique, la programmation doit stabiliser les visions, ambitions et arbitrages territoriaux. Ainsi, la programmation urbaine doit fixer les cadres d'interventions aux bonnes échelles en fixant des priorités et des hiérarchies.

Elle doit étudier les équilibres entre investissements publics et privés qui construisent la Ville. En tant qu'aménageur nous intervenons dans le second temps une fois ces ambitions posées dans un projet de Ville ou de territoire. Nous définissons alors des programmations plus opérationnelles dans des perspectives de mise en œuvre à court ou moyen terme, dans des contextes urbains plus resserrés où les publics, les riverains sont repérés voire « acteurs ».

Notre but est de proposer les implantations, les programmes mais aussi les dispositifs de gestion futures les plus réalistes et pragmatiques possibles en considérant les moyens financiers ou humains des collectivités ou des futurs résidents, par exemple.

A notre niveau d'intervention s'installe une véritable articulation entre programmation publique et privée : par exemple nous interrogeons très en amont les investisseurs commerciaux afin de fiabiliser les programmations et leur localisations.

D'une certaine manière la programmation urbaine relève de l'« économie mixte ». L'étape de la programmation ne doit pas être négligée : elle concrétise les « récits » de chacun. Dans le « corpus programmatique » Il s'agit de réfléchir à des montages nouveaux : avec les habitants bien sûr, avec les associations, le monde économique par exemple, pour s'adapter aux nouveaux usages urbains.



### Entretien avec Jacques Touchefeu Directeur général de l'EPA Orly-Rungis-Seine Amont

La programmation urbaine m'évoque la manière d'aborder la fabrication de la ville. Cette fabrication ne peut pas être seulement le résultat d'équations économiques et financières, de bilans d'opérations et de charges foncières, même si elles assurent la praticabilité du projet, sa transformation en une réalité tangible. Faire de la programmation urbaine, c'est s'assurer du sens de ville que l'on produit. Elle permet une itération permanente entre la finalité et les moyens.

Elle pose alors une série de questions. La gestion du temps : la capacité de conduire la réalisation par étapes, chacune ayant son sens, étant « autoportante », tout en gardant le cap sur la vision globale.

La programmation urbaine renvoie aussi à la fabrication d'une identité, à la fabrication de lieu de vie où l'on a envie de se rendre, d'habiter, de pratiquer.

Fabriquer un espace qualitatif, prenant en compte la qualité de l'espace public, la multiplication des flux, l'animation, l'ensemble des ressources présentes et mobilisables afin de créer un lieu, et non un « non-lieu ».

La programmation intègre aussi la notion de l'histoire du lieu. La société y a construit un imaginaire, une mémoire du lieu prenant en compte l'histoire à travers par exemple les grands monuments industriels. Ce passé fabrique quelque chose aujourd'hui. La programmation permet une inscription du projet dans les racines de ce qu'a été, de ce qu'est la société locale. Se pose aussi la question des besoins de cette société locale, des habitants, des entreprises industrielles, dont les réponses qu'apporte le projet sont le meilleur gage de l'accueil d'autres résidents et d'autres activités économiques. Finalement, le « driver » premier est bien cette finalité de quelle ville fabrique-t-on, et pour qui ?



### Entretien avec Jodelle Zetlaoui

**Professeur à l'École Nationale Supérieure de Paris la Villette**

La programmation urbaine permet à une collectivité (habitants, usagers, acteurs publics et économiques concernés...) de définir les attendus d'un projet de transformation de l'espace urbain. Elle contribue à structurer une réflexion opérationnelle, en définissant l'urbanité d'un espace, à savoir, comment des personnes et des groupes aux intérêts contradictoires vont pouvoir cohabiter en bonne entente.

Programmer, c'est essayer de décrire les activités futures d'un espace, ses modes de vie, ses modes de gestion. Cette démarche doit se préciser en avançant, au fur et à mesure que des décisions sont prises, que des solutions sont avancées. Beaucoup d'acteurs pensent que la programmation commence après le diagnostic et s'achève par la passation d'un marché de maîtrise d'œuvre. De ce fait, ils sous-estiment son importance stratégique, en la réduisant à un exercice technico-administratif de rédaction d'un cahier des charges. Or la programmation doit intégrer le diagnostic et interroger les solutions avancées tout au long d'un processus opérationnel.

Jusqu'à récemment, ses dimensions heuristique et démocratique étaient peu appréhendées. Or la programmation est porteuse de connaissances riches, surtout lorsqu'elle est fondée sur des dispositifs participatifs et délibératifs. Elle favorise alors une démocratisation de l'action publique territorialisée.

Elle peut donner une véritable clef d'entrée aux habitants dans les démarches de projet urbain, en leur permettant d'assurer une véritable veille sur les conséquences des aménagements en termes de développement durable. En contribuant à une définition collective des modes d'habiter, elle est également ainsi vectrice de processus d'appropriation.

On constate aujourd'hui que les collectivités qui ont de fortes ambitions à la fois en termes de durabilité des aménagements et de démocratisation de l'action publique, redonnent une importance majeure à la programmation urbaine.



# aptitudes urbaines

## Qui sommes-nous ?

Attitudes urbaines est un bureau d'études et de conseil auprès des Maîtres d'ouvrage. En 2010, le bureau d'études et ses partenaires (Fors, Filigrane, ER.AMP, MDTs, Objectif Ville, RR&A), tous engagés professionnellement dans des réseaux d'échanges, de recherches et de formations ont décidé de se réunir en collectif scientifique pour animer le pôle de formation, d'information et d'échanges aptitudes urbaines.

## Que faisons-nous ?

Nous observons au travers de notre exercice professionnel la complexification du processus d'élaboration des villes. Nous sommes convaincus que la démarche de programmation urbaine peut jouer un rôle croissant pour répondre à la complexité des nouveaux enjeux urbains - ville sur la ville, ville durable - et comme expression stratégique et opérationnelle du projet politique des décideurs sur la ville - un projet ouvert, évolutif et porteur de valeurs partagées.

Dans ce contexte, nous proposons :

Les Matinales, le cursus de formation à la démarche de programmation et les Ateliers des Matinales, ateliers de mise en situation

Le Club, réunissant les stagiaires, les formateurs, les personnalités et les organismes associés aux Matinales

La Newsletter

## Pour qui ?

Les Matinales, le Club et la Newsletter s'adressent aux responsables de services techniques, chefs de projet en collectivités urbaines, techniciens des collectivités publiques, élus, CAUE, aménageurs, représentants d'association, investis dans la transformation de l'espace urbain, professionnels de l'aménagement du cadre de vie et de sa médiation auprès des différents publics.



### Christine Alexandre

Directrice du développement et de la formation d'aptitudes urbaines



### François Meunier

Gérant d'attitudes urbaines



## Personnalités associées

Jacques Cabanieu  
Pierre Colboc  
Jean-Pierre Courtiau  
Philippe Druon  
Pablo Katz  
Christian Romon  
Bernard Roth  
Nicole Sitruk  
Jodelle Zetlaoui-Léger

## Partenaires

La liste complète des partenaires institutionnels et privés sera diffusée ultérieurement.

Damien Bertrand



Nathalie Bonnevide



François Kossmann



Samuel Maillot



Emmanuel Redoutey



Thierry Stringat



François Meunier  
Emilie Bajolet  
Grégory Bouinneau  
Léna Bouzemberg  
Marjorie Ravily  
Irène Sornein



## Soutiens institutionnels et professionnels



**Direction générale des patrimoines**