



INTERVIEW D'ALAIN BERTRAND, Directeur Général Adjoint de la SAMOA

Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique, de Nantes

Vous avez une longue expérience de l'urbain: en tant que DGA de la SAMOA vous êtes engagé dans un projet urbain d'avant-garde. Quelle est votre posture en tant que maître d'ouvrage ?

Le métier de la maîtrise d'ouvrage urbaine change aussi vite que la société et son environnement. L'accélération de ces changements, le caractère de plus en plus éphémère de la demande sociale, le caractère aléatoire des cycles économiques que traversent les projets urbains, tout cela fabrique de la complexité, qui génère elle-même du paradoxe. Plus que jamais, l'urbanisme est l'art de gérer l'incertitude.

Les enjeux majeurs de la maîtrise d'ouvrage urbaine au sens large convergent autour de quelques « invariants » repérables d'un contexte à l'autre :

- la question des échelles d'intervention : contrairement aux opérations immobilières, le projet urbain se caractérise par le télescopage des échelles et des problématiques qui le traverse et qui le dépasse (mobilité, économie, peuplement, paysage, etc.) : il n'y a pas de projet urbain sans projet territorial, sans itération entre le « périmètre opérationnel » (ici : celui de l'île de Nantes) et l'aire métropolitaine auquel il renvoie.
- La multiplicité des acteurs, qui en est le corolaire immédiat, et qui renvoie immédiatement à la question de l'échelle pertinente de la gouvernance politique du projet.
- La question des temps du projet : c'est peut être un des points majeurs qui nécessite un changement de paradigme dans la « posture » de la maîtrise d'ouvrage : arriver à mieux gérer l'attente, mieux faire la distinction entre ce qui relève du pérenne, du durable, de l'évolutif, des cycles économiques, politiques et sociétales, qui bousculent la notion de « programmation » ou de planification, en lui substituant la notion de recyclage permanent du projet, à ses capacités à se renouveler, à l'image de la ville historique qui n'a jamais cessé de démontrer sa capacité à le faire. Cette question est essentielle au regard de l'évolution des pratiques des aménageurs. On peut citer, à titre d'exemple, le risque d'obsolescence que fait encourir la montée en puissance des problématiques environnementales dès lors qu'elles ne sont abordées que sous le seul angle technique, comme c'est trop souvent le cas dans la construction. Comment aborder le développement durable comme une culture plus que comme une technique.
- La question de l'économie du projet urbain, de la gestion du foncier et d'une véritable « économie mixte » à réinventer, dans une relation public-privé qui ne cesse d'évoluer.
- La question, évidemment essentielle, de la « fabrique » du projet urbain. Sur ce plan, il est vrai, le projet de l'île de Nantes a été très novateur tant dans la méthode que dans son dessin, mobilisant les talents croisés de deux grands prix de l'urbanisme, qui pourrait se résumer à la formule suivante : le projet comme processus, la négociation comme règle, la règle comme résultante du projet.

Vous êtes un des premiers utilisateurs ambitieux de la programmation urbaine, celle-ci vous a-t-elle permis de résoudre des situations complexes ? Quels sont, pour vous, les enjeux de la programmation urbaine ?

L'évolution récente des différentes procédures démontre clairement que la fabrication des projets impose de reconsidérer la relation entre les différents acteurs, et que les méthodes sont à réinventer selon chaque contexte.

Le concepteur urbain reste et restera le « metteur en forme » d'un dessein qui doit être exprimé et porté clairement par le politique.

Le projet comme « processus » évacue de fait l'urbanisme de plan masse. L'évolution récente des procédures (marchés de définition, puis depuis peu accord-cadre couplé à un dialogue compétitif) a contribué positivement à faire évoluer les modes de faire et de penser la fabrication du projet urbain. Mais cela ne suffit pas. Il reste de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage urbaine de positionner les enjeux, de faire mûrir le processus, de formuler un « récit urbain » qui servira de synopsis aux concepteurs, dans une vision cinématique et non statique.

De la même manière qu'Alexandre Chemetoff avait inventé la célèbre formule de « plan-guide », mainte fois copiée, nous avons conçu l'exercice de la programmation urbaine comme une discipline visant à faire émerger un « récit urbain », partant d'un projet citoyen (ou aidant, le cas échéant à le faire émerger) pour le traduire dans des « possibles » programmatiques qui guideront la conception dans un esprit d'itération et de co-production.

Dans le cas du projet Ile de Nantes, outre le fait qu'il bénéficie depuis les origines d'un portage politique fort qui s'est exprimé sans faille dans la durée, la deuxième phase de son développement s'inscrit dans une démarche plus vaste d'un projet politique renouvelé : « Nantes 2030 » conduit par l'AURAN (Agence d'Urbanisme de la Région Nantaise). Il s'agit d'un projet qui a pour cible le citoyen, et qui part donc de ses aspirations (plus que l'expression de ses besoins). Ces aspirations (ma ville demain) expriment une ville rêvée, une ville souhaitée, forcément complexe, contradictoire et paradoxale. A titre d'illustration, on peut citer l'expression, dans l'air du temps, du rapport Nature/Culture : je veux à la fois l'intensité urbaine de l'hyper-centre, à condition qu'il ne soit pas trop dense.

Dans ce cadre, le travail engagé avec Attitudes Urbaines est bien celui du passeur : à partir d'une « base programmatique » quantitative, il ne s'agit pas tant de formuler un « programme » que d'ordonner une réflexion de co-production à partir d'un récit, celui d'une ville « possible », qui doit faire sens par rapport à une histoire, y compris une histoire récente, celle de la première phase du développement de l'île de Nantes.

Dans l'exercice de programmation, nous avons 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 conçu comme des lieux de réflexion et de débat, sans être des lieux de décision, et de l'autre nous avons engagés 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 sur l'habitat et le peuplement (Ville et Habitat), l'animation des rez-de-chaussée (Objectif Ville), le stationnement (SARECO), ainsi qu'un travail d'atlas de l'île de Nantes engagée avec l'agence d'urbanisme (AURAN - Agence d'Urbanisme de la Région Nantaise).

Si la maîtrise d'ouvrage urbaine est souvent assimilée à la figure du « chef d'orchestre », celui d'Attitudes Urbaine pourrait être celle de « l'accoucheur », tant le rôle d'animation est important pour faire partager une vision. Le « livrable » a donc consisté d'une part à identifier et formuler une « interpellation » des élus et des dirigeants de Nantes Métropole concernant l'ensemble des décisions stratégiques et des orientations à prendre influant directement sur le projet à l'échelle de l'île, et une « feuille de route » programmatique à l'attention des concepteurs urbains.

Plus qu'une simple « synthèse programmatique », cette démarche 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.

Reste le problème de la concordance des temps : outre le fait qu'il est rarement possible de respecter une chronologie idéale (ne serait-ce qu'en raison des temps assez longs de consultation avant d'aboutir à la désignation d'un prestataire), c'est aussi le rôle d'une maîtrise d'ouvrage forte de gérer les différents temps.

En guise de conclusion, le terme même de « programmation » même accolée à « urbaine », me paraît impropre. Autant il est explicite dès lors qu'on évoque la programmation architecturale (les bureaux d'études pratiquent souvent les deux disciplines), 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...