



**LES MATINALES VUES PAR PATRICK CHOTTEAU,
GRAND TÉMOIN DU CURSUS 2012-2013**

C'est animé par la certitude que l'exercice du projet urbain par les Collectivités peut vraiment être modernisé que je suis venu écouter les différents exposés des brillants intervenants de cette petite université des matinales. Ma curiosité a été entièrement satisfaite. J'ai trouvé là ce que je voulais entendre depuis bien longtemps. Le découpage en séquences réglementaires des différentes étapes et procédures qui gravitent autour du projet urbain est devenu fortement préjudiciable à toutes velléités des collectivités de promouvoir un urbanisme durable. L'innovation et l'expérimentation dans l'opérationnel doivent impérativement être validées par les documents opposables. Les conditions d'appel à la concurrence des différents intervenants sont souvent incompatibles avec la transparence qu'exigerait une participation citoyenne assumée. Les procédures d'aménagement et de concession limitent les possibilités de procéder à une vraie itération programme projet, à une réelle adaptabilité des projets opérationnels aux aléas.

La grande ambition des matinales consiste à démontrer la nécessité d'une gouvernance savante qui remette les élus du peuple en première ligne, en situation de se réapproprier leur projet. Les Collectivités qui coopèrent à la bonne échelle du bassin de vie de leurs concitoyens vont élaborer un document d'urbanisme intercommunal ou d'agglomération, mais cela ne suffit pas. Elles vont organiser un pilotage et une veille continue parce qu'au delà de leurs propres opérations, elles savent bien que la Cité est sans cesse en mouvement. Elles vont s'exercer à un vrai management participatif qui mette tous les agents des services en situation de partager les objectifs politiques arbitrés, et d'en accompagner leur application collectivement et globalement et non sectoriellement. Parce que voilà, les politiques sectorielles instruites chacune depuis un bureau étanche, cela appartient à une autre époque. Le pilote du projet urbain anime et dirige consciemment un appareil dont le mouvement perpétuel de chaque donnée est susceptible d'altérer n'importe quel autre domaine qui impacte le projet. Le projet urbain de la ville durable ne remet pas forcément en cause la légitimité de ses étapes traditionnelles ; seulement, il recherche une plus grande vélocité afin de privilégier au fond ce qui fait la raison du projet lui-même, à savoir l'interopérabilité des multiples sujets qui mettent les opérations d'aménagement en mouvement. Aussi l'exposé de la démarche des matinales s'intéresse-t-elle principalement

aux processus. C'est de l'élaboration fine des processus d'action et de décision qu'un examen collectif des contenus et performances des différents objets de l'urbain peut avoir lieu. Les projeteurs architectes peuvent désormais travailler avec plus de sérénité dès lors que les contenus programmatiques et leurs performances participent d'ambitions politiques arbitrées depuis le diagnostic, qu'ils sont soumis régulièrement à la concertation. Ils travaillent avec d'autant plus de sérénité que la mise en scène qu'ils proposent se voit arrimée à des processus d'acteurs dans le cadre d'un processus collaboratif rénové. Le projet du concepteur urbain propose et confirme ; il n'est plus seulement en situation de constituer la problématique que la maîtrise d'ouvrage n'a pas su faire émerger. Chaque décision prise par le pilote de l'opération s'articule non seulement avec les documents d'urbanisme, mais intercepte et anticipe toutes les autres questions qu'emporte le sujet.

Les matinales font la démonstration de l'indispensable croisement des questions de mobilité, d'économie, de commerce, d'emploi et de promotion sociale, de marché du logement et de parcours résidentiel, de la programmation, des qualités et de la gestion des équipements et des espaces publics pour le plus grand bien du projet, pour lui conférer une plus grande intelligibilité. La démarche de programmation urbaine se charge d'arrimer ensemble tous ces sujets qui s'interceptent avec les processus d'acteurs et le management de la participation citoyenne. Vaste ambition qui peut s'apparenter à première vue à une usine à gaz ; bien au contraire, on en ressort, après les multiples sessions, éclairé par une vraie mise en perspective clairvoyante. Là où le challenge est remporté, c'est dans la capacité à démontrer en quoi la vision globale, articulée et organisée des décisions qui pourtant seront sectorielles in fine, demeure incontournable pour servir et piloter autrement le projet. La compréhension fine entre structure de l'emploi, les options de peuplement qui en découlent et les segments de logements sur lesquels il faut porter attention, est vraiment instructive ; elle l'est encore plus quand elle est articulée avec la gestion stratégique de la programmation des équipements. La démonstration est savante mais toujours pragmatique, et les auditeurs en redemandent. Tous venus d'horizons différents, ils contribuent à enrichir le débat par leurs expériences, en plus des cas réels qui sont exposés, et repartent avec de vraies réponses à leurs questions, avec des attitudes à tenir et de la méthode. Les auditeurs entrevoient l'intime articulation entre production de contenu et nécessité d'étayer des processus qui caractérise la méthode de la programmation. J'ai effectivement été témoin des possibilités dont dispose la maîtrise d'ouvrage urbaine pour éclairer l'angle mort entre la stratégie et le projet opérationnel quand elle se met en mode programmation stratégique. Cet angle mort est désormais généreusement occupé par la démarche stratégique de programmation urbaine, et j'en félicite vivement les artisans de cette ambitieuse entreprise. Le projet urbain, avec la démarche stratégique de programmation urbaine, reprend sa respiration pour se trouver plus d'inspiration.
