

## **Ariella Masboungi\* : « Le projet urbain est le fruit d'une négociation réussie »**

### ***Une « ville négociée »***

Il apparaît de plus en plus que la ville européenne démocratique n'obéit pas aux diktats de quelque origine qu'ils soient, et en particulier ceux des urbanistes. Elle ne se plie pas à la mise en ordre rationnelle et cartésienne à laquelle aspireraient élus et urbanistes comme en témoigne la faible application des planifications rationnelles des décennies précédentes à l'inverse de la notion de planification stratégique telle que pratiquée par nos voisins ibériques. Il est en effet difficile de "faire la ville" sans prendre en considération l'évolution des modes de vie, du jeu des acteurs privés, qui sont à intégrer dans tout projet volontariste d'aménagement urbain. Lorsque l'on s'interroge sur la ville négociée, il faut se poser une seule question : "Comment construire ensemble ?", et avoir conscience que la négociation ne s'arrête pas aux hommes ; il faut aussi négocier avec le temps, les moyens et saisir les opportunités. Ceci plaide en faveur d'un pragmatisme forcené au service d'une utopie urbaine. Ce n'est pas incompatible, loin de là !

### ***Les acteurs du « construire ensemble »***

La construction de la ville ne peut se faire sans des négociations avec les maîtres d'ouvrages, les décideurs et les techniciens, les techniciens entre eux, les partenaires privés, les institutions et les habitants... Tous ces acteurs doivent peu à peu parvenir à des consensus pour construire un projet urbain cohérent. Mais en l'absence d'un porteur de projet, d'un décideur politique capable de prendre des décisions audacieuses, aucun projet ne peut réellement émerger. Comme le disait très justement Gaston Defferre, "la technocratie n'existe qu'en l'absence de pouvoir politique". La mise en mouvement d'un territoire n'est possible qu'avec l'engagement politique fort d'un élu. Ce fut le cas à Saint-Nazaire, Roubaix ou Gênes, des villes qui, sans l'intervention volontariste de leur maire, auraient connu un destin tout autre. Les projets sont toujours des histoires d'hommes, des hommes sans peur qui prennent le risque de l'échec et qui croient au mouvement.

### ***Les meilleurs élèves de la culture négociée***

Bilbao Ria 2000, outil d'aménagement inventé par les collectivités locales motrices du projet urbain de Bilbao, est un exemple remarquable de coordination réussie entre acteurs publics pour construire un projet de ville. Il faut souligner le volontarisme exceptionnel des élus qui ont porté les projets de Bilbao, malgré le scepticisme ambiant. La motivation première de ce projet, comme de tant d'autres, était d'améliorer l'économie du territoire, de le régénérer. Pour porter ce projet, une structure publique de droit privé s'est constituée réunissant tous les acteurs concernés, y compris le Port, les chemins de fer. Ce qui a servi de levier tant au plan financier qu'à celui de la capacité de prise de décision ferme. D'une manière générale, le partenariat public-public favorise la bonne marche de la négociation qui s'ensuit entre acteurs privés. Il est plus facile pour des acteurs privés de s'associer à un projet ayant déjà fait l'objet de concertations approfondies entre structures publiques. Mais le plus difficile est justement l'obtention de ce consensus entre les structures publiques. L'exemple de l'IBA Emscher Park, au sein de la Ruhr, qui a fait l'objet d'une coordination des logiques publiques et de la mise en commun de moyens financiers, illustre également la nécessité d'une coordination parfaite des acteurs publics, qui labellisent les sites d'intervention concentrant les actions aidées par les pouvoirs publics, dans un site en transformation lourde.

### ***Comment réussit-on un projet urbain « négocié » ?***

Dans tout projet, même d'importance, il faut cibler les actions prioritaires et stratégiques et les mettre en œuvre rapidement. Il en va de la crédibilité du projet et de son acceptation par les habitants et les usagers. À Bilbao ou à Gênes par exemple, ce sont les actions les plus facilement réalisables qui ont été menées prioritairement. Elles ont permis au projet de s'imposer concrètement et de changer l'image du territoire concerné. Ensuite, les actions plus complexes et de plus grande envergure ont pu être lancées sur le "temps long". Réussir un projet en le faisant passer de l'intention à la réalisation, impose de réduire autant que faire se peut les temps inutiles – c'est-à-dire les temps de la non-décision, des combats entre logiques sectorielles. Nul ne peut garantir le succès d'un projet a priori, mais il est nécessaire dans un premier temps de le crédibiliser, de créer des valeurs communes, qui rassemblent. Encore une fois, le pragmatisme est l'art de saisir le moment opportun pour créer un levier pour l'action, en tenant compte des logiques professionnelles et financières à l'œuvre pour tenter de les faire jouer au profit du projet urbain.

### ***Le rôle du maître d'ouvrage et le passage à l'acte pour passer de l'intention à la réalisation***

Le rôle du maître d'ouvrage est essentiel pour que les projets ne restent pas de papier et pour garantir une cohérence entre les idées et les réalisations. Son rôle consiste à assembler les compétences et à mettre en mouvement un territoire en veillant à ce que les oppositions habituelles entre logiques sectorielles ne "déshabillent" pas le projet, ou ne le retardent pas infiniment comme c'est souvent le cas. Le maître d'ouvrage doit aussi assurer la gestion des temporalités, c'est-à-dire programmer l'intégration des différentes exigences en faveur de la réalisation du projet. Pour passer à l'acte, le maître d'ouvrage a besoin du pouvoir politique avec lequel il doit pouvoir échanger, se concerter et qu'il doit être capable d'interpeller. Il y a souvent, en France, trop de soumission au pouvoir politique qui a certes le dernier mot, mais qu'il serait bon de savoir contrarier lorsque nécessaire en déplaçant si nécessaire la question posée, en faisant œuvre de propositions, de nouvelles hypothèses. Trop de sujétion est nuisible.

L'architecte-urbaniste David Mangin affirme qu'« *il faut passer du produit au projet* ». Cela s'applique parfaitement à la négociation. Pour donner davantage de cohérence à la ville-territoire, faite de produits (chaînes commerciales, lotissements, etc. ...), il faut la doter d'une vision, d'un projet. Ce qui est assez encore hélas trop rarement le cas à ce jour. Plutôt que de condamner le processus à l'œuvre, sans efficacité sur son extension, peut être serait il judicieux de tenter d'utiliser la force et l'énergie des acteurs qui en sont responsable, pour progresser ensemble. Par exemple, faire de la route un axe structurant paysager, un support de transports en commun, la scander de polarités, etc. Il ne faut pas opposer plan et projet. Tout projet devrait s'appuyer sur une planification stratégique mais aussi nourrir celle-ci, en étant vigilant pour capter les bonnes dynamiques, celles qui mettent en mouvement le territoire... »

*\* Ariella Masbounji, architecte urbaniste de l'État, est chargée de la mission « Projet urbain » auprès du directeur de la DGUHC du ministère de l'Écologie, du développement et de l'aménagement durables. Elle dirige les ateliers projet urbain et la collection Projet urbain coéditée par le ministère et les éditions de La Villette ainsi que le grand prix de l'urbanisme et la collection d'ouvrage qui lui est liée, aux éditions Parenthèses.*