

## **Atelier 4- Synthèse**

### **Avenir des structures de l'aménagement**

Le "Huron", s'interrogeant sur "l'avenir des structures d'aménagement" qui serait venu participer à l'atelier 4 afin d'y trouver le profil idéal aura cheminé perplexe en quête du Graal de l'aménageur. Pourtant, Yves Janvier a calé un premier fond de décor en mettant en valeur l'émergence de la fonction amont de "maîtrise d'ouvrage" distinguant le portage politique des projets, la maîtrise d'ouvrage des projets urbains avec ses partenariats fonciers où se structurent les règles de partages éventuels des coûts et des risques financiers, le pilotage technique qui exige la mise en synergie de nombreux acteurs et vise à traduire la stratégie en prescriptions opérationnelles, l'ensemble pouvant nécessiter la constitution de véritables équipes pour intégrer les diverses logiques de travail, puis la réalisation.

L'aménagement est un processus interactif dans la durée ; le projet se réajuste en permanence et l'opérateur doit être associé à sa conception.

On crée encore des SEM pour réaliser des opérations thématiques (Eurasanté à Lille, demain une SEM pour Lyon-Confluence), des EPA, des GIP. Marc Chabert, délégué général au développement urbain du Grand Lyon souligne l'importance de la prise en compte de l'accompagnement du projet et de sa transversalité.

### **Pour une ingénierie de territoire**

Si un projet est "une chaîne de conception", fort de l'expérience de Saint-Nazaire, Laurent Théry, directeur général du district de l'agglomération nantaise, atteste au vu des multiples structures nantaises que "la dispersion des outils ne favorise pas la nécessaire vision unitaire du territoire". Aussi recommande-t-il "une ingénierie coordonnée et cohérente, si ce n'est unifiée, à l'échelle du territoire", nécessairement distincte de l'ingénierie des opérations.

Un consensus s'est dégagé des diverses présentations quant à la nécessité d'accompagner au mieux le projet avec un suivi continu du contenu des projets en travaillant conjointement sur l'urbanisme mais aussi l'économique et le social, (voire l'environnement a ajouté *in fine* Marc Sauvez), la recherche d'une cohérence de territoire et de projets, la mise en œuvre d'outils liés à l'identification de problèmes.

Mais la question posée, notamment au vu des commentaires de Bernard Weil sur le GIP d'Argenteuil est bien, semble-t-il, "jusqu'où faut-il aller avant de passer la main aux opérateurs ?". Pour Bernard de Korsak, directeur général de l'AFTRP, favorable à des fonctionnements par équipes de projets, "l'assistance à la maîtrise d'ouvrage est incompatible avec la maîtrise d'œuvre des projets" dénonçant ainsi le risque d'une certaine confusion des fonctions et d'un défaut de régulation entre les enjeux opérationnels et stratégiques ; en revanche, conscient des difficultés de rémunération de cette fonction amont, il suggère, en s'appuyant sur l'exemple des terrains Renault, une participation de l'aménageur aux résultats.

### **Des structures légères mais fortes**

La présentation des actions conduites par les équipes légères et simples de Bilbao Ria 2000, sorte de société d'économie mixte associant l'État, ses filiales et des entités régionales et locales, et d'IBA 99 (Emscher Park), SARL dépendant directement du Land de Rhénanie du Nord-Westphalie engagée dans une action d'envergure de "guérison du paysage" ont témoigné en faveur de structures légères apportant souplesse et qualité.

A la lecture des organigrammes présentés, notre "Huron" a appris, comme le disait Jacques

Touchefeu, chef de la mission GPU (DIV), que “ *ce ne sont pas les schémas qui sont compliqués, c’est la réalité qui est compliquée* ”.

D’aucuns comme Didier Chartier (directeur adjoint du service de l’urbanisme de Montpellier), se sont interrogés sur le manque de visibilité sur la gestion des conflits ( “ *Qui est le patron ? Qui porte les risques ? Qui a l’obsession que les projets sortent ?* ”). L’important, c’est qu’il y ait un chef de projet identifié.

Naturellement, les partenariats ont été évoqués. S’appuyant sur l’exemple des GIP, dont la configuration est “ *exceptionnelle* ”, Daniel Grande (GIE Villes & Quartiers), a souhaité qu’on encourage la présence des bailleurs dans les tours de table tandis que Francis Ampe observe que “ *d’une manière générale, les partenaires économiques sont généralement absents de la réflexion* ”. Mais quelle que soit le montage imaginé, Henri Guittelmacher, vice-président de la FNPC, a conseillé aux participants de “ *passer d’une stratégie d’offre à une stratégie d’écoute* ”.

La performance dépend alors de la capacité de l’organisation à faire fonctionner l’intelligence collective. Comment alors faire évoluer les aménageurs vers des structures à masse critique suffisante ; mettre en réseau les opérateurs agissant sur les mêmes territoires. La question clé est d’apprécier si, à travers la diversité des formes, les structures d’aménagement dont les structures de coût sont trop inégales auront la capacité à se saisir des nouveaux enjeux. Très logiquement, Francis Ampe, puis Guy Faure qui plaident “ *pour des structures fortes pour affronter la complexité* ” se sont interrogés sur la dimension métiers, ressources humaines, renouvellement des structures.