

De Lille (1997) à Marseille (2007) la fabrication de la ville en débat

Depuis les premiers Entretiens de l'aménagement, à Lille en 1997, le Club Ville Aménagement porte les préoccupations de ses membres – la plupart des principaux aménageurs publics français – mais se fait aussi l'écho de tous ceux qui contribuent à fabriquer la ville contemporaine. D'où une recherche permanente des nouvelles pratiques et des nouveaux savoir-faire, à travers des groupes de travail associant praticiens, experts et chercheurs. Retour sur dix ans de riches débats et perspectives sur quelques réflexions d'avenir.

"L'aménageur urbain face à la crise de la ville" : tel était le titre du premier ouvrage du Club qui s'appelait alors "des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes", publié dans la perspective des premiers Entretiens de l'aménagement organisés les 23 et 24 janvier 1997 à Lille, dans une ville emblématique dotée d'un grand projet urbain – Euralille – qui connaissait à l'époque un moment difficile. Et ce n'est pas par hasard que le directeur général d'Euralille, le regretté Jean-Paul Baïetto, avait été, aux côtés de Jean Frébault et d'animateurs du Plan Construction et Architecture (François Ascher, Geneviève Dubois-Taine), parmi les fondateurs de cette étonnante structure, ni lobby, ni syndicat, mais lieu de réflexion – on dirait aujourd'hui *think tank* –, devenue depuis le Club Ville Aménagement. Un intitulé plus simple et plus lisible, devenu une référence dans le paysage mouvant de l'aménagement et de l'urbanisme à la française.

Et les Entretiens de l'aménagement, du fait même de leur périodicité régulière mais espacée (tous les deux/trois ans) se sont révélés un excellent baromètre de la situation de l'aménagement dans les grandes agglomérations française, et plus globalement des évolutions urbaines. À travers le filtre des pratiques professionnelles, ce sont en effet des mutations politico-institutionnelles, économiques, sociétales, culturelles... qui sont à chaque fois disséquées et débattues. Si les Entretiens de Lille étaient ceux de la crise, ceux de Montpellier (printemps 1999), esquissaient la reprise et préparaient à leur manière le projet de loi SRU (Solidarité et renouvellement urbains). Les Entretiens de Nantes (février 2002) identifiaient "Les nouvelles frontières de l'aménagement", autour du développement durable, des questions de gestion urbaine, notamment de la sécurité, de la "ville diffuse"... Aux Entretiens de Lyon (novembre 2004), l'ensemble de ces problématiques, approfondies, permettaient de passer à une nouvelle étape, par exemple de la ville diffuse aux "grands territoires", alors que les SCOT

pointaient le bout de leur nez. Avec l'impact de la création de l'ANRU, la rénovation urbaine des quartiers sensibles s'inscrivait sur l'agenda des aménageurs. Le développement durable creusait son sillon. Via les règles européennes, la concurrence se préparait à entrer dans les mœurs des maîtres d'ouvrage et donc aussi des aménageurs. Parallèlement, la maîtrise d'ouvrage urbaine devenait la référence fondamentale du Club, qui insistait désormais sur la nécessaire volonté politique porteuse de visions stratégiques et d'inventions urbaines. Manière de renvoyer la balle dans le camp des élus.

Quant au rendez-vous de Marseille, en février dernier, il couronnait les cinq ans de présidence d'Éric Bérard, le directeur général de la SERM, avec une assistance record et des débats de haute tenue dans une ville en mouvement visible grâce à la montée en puissance de l'opération Euroméditerranée. Tout irait donc pour le mieux dans le petit monde de l'aménagement. Pas complètement. Alors que l'immobilier est au zénith de l'investissement, les villes connaissent toujours des disparités sociales et spatiales fortes, des quartiers en crise et des populations mal logées, et, dans le même temps, l'étalement urbain se poursuit, avec son lot de gaspillage énergétique et de dysfonctionnements sociaux.

Dans ce contexte très évolutif, avec Laurent Théry comme nouveau président, le Club Ville Aménagement affiche le souci non seulement de pointer les nouveaux enjeux urbains, mais de contribuer à dessiner les perspectives de villes à la fois dynamiques et apaisées. |
Antoine Loubière



Les 5^e Entretiens de l'aménagement (1^{er} et 2 février 2007) ont été organisés avec le concours de la Ville de Marseille et de l'EPA Euroméditerranée. Ils ont également bénéficié du parrainage financier de Bowfonds Marignan, Bouygues Immobilier, Caisse des dépôts, Dexia, Nexity, Ségécé Klépierre et Veolia Environnement.

www.urbanisme.fr

Tiré à part du
n° 354

mai
juin
2007

Éric Bérard, l'aménageur référent

Directeur général de la SERM (Société d'équipement de la région de Montpellier) et dernièrement de la SEM Languedoc-Roussillon Aménagement (LRA), **Éric Bérard** a présidé le club Ville Aménagement depuis les Entretiens de Nantes (2002) jusqu'à ceux de Marseille. Il revient sur cette période charnière pour les aménageurs français.



"Les nouvelles frontières de l'aménagement", tel était l'intitulé des Entretiens de Nantes, à l'issue desquels Éric Bérard est devenu président du Club. L'occasion de lancer de nouvelles thématiques de travail qui tournaient autour du développement durable (entendu comme un triptyque entre mixité sociale, préoccupation environnementale et développement économique) de la prise en compte de la sécurité dans les projets urbains, des prémices de la mise en concurrence des aménageurs évoquée dans la loi SRU et portée par la Commission européenne.

Deux ans plus tard, aux Entretiens de Lyon (2004), les aménageurs se préparaient à basculer dans la concurrence. Le Club commençait à creuser la problématique des grands territoires. Interpellé par le développement exponentiel du Programme national de rénovation urbaine porté par l'ANRU, il inscrivait sur ses tablettes le thème du renouvellement urbain. Autant de sujets que le directeur général de la SERM avait vus s'affirmer au fil des ans dans son propre territoire d'intervention. Même si, question concurrence, Éric Bérard semblait des plus sereins, assuré d'un portage politique fort du côté de l'agglomération de Montpellier, présidée par Georges Frêche. Reste qu'il constate aujourd'hui que "la France n'est pas bien structurée en termes d'outils en capacité de répondre à l'ensemble de la chaîne, des études amont à la mise en œuvre opérationnelle". À cela, une bonne raison : la complexité du système politico-institutionnel français, où la planification stratégique relève des agglomérations, dans le meilleur des cas comme à Montpellier avec le SCOT, alors que l'urbanisme réglementaire (PLU) demeure du ressort des communes. Sans parler du développement économique, du ressort des Régions, qui ne disposent d'aucune compétence opérationnelle d'aménagement, sauf pour les ports et aéroports transférés. Bref, pour Éric Bérard, "ces compétences croisées au sein d'une aire urbaine ne permettent pas l'émergence d'un aménageur référent au service du projet urbain".

Et, alors que la crise du logement s'approfondit pour les personnes aux revenus modestes, la production immobilière reste centrée sur les ménages les plus solvables et les interventions de l'État ciblent principalement les catégories les plus défavorisées. Le directeur de la SERM sait de quoi il parle. L'accompagnement du Programme local de l'habitat (PLH) de Montpellier Agglomération figure parmi

ses priorités. Or Éric Bérard constate aujourd'hui que, malgré le SCOT, l'étalement urbain se poursuit et que les lotisseurs ont plus que jamais le vent en poupe. La problématique des "grands territoires" reste donc à travailler, en termes tant de gouvernance que de formes urbaines à inventer. D'autant que l'évolution des modes de vie ¹ s'accélère avec les recompositions familiales, les mutations du travail en lien avec les TIC, le vieillissement de la population, les nouvelles attentes des jeunes. À Montpellier, ville d'innovations, la SERM est aux premières loges de ces tendances structurelles.

Des compétences utiles

Quant à la rénovation urbaine, elle touche désormais des quartiers anciens, comme l'opération Grand Cœur à Montpellier, avec un copilotage de la Ville, qui intervient sur les espaces publics, et de la SERM, qui assure la transformation du parc de logements en liaison avec les bailleurs sociaux. La SERM vient d'ailleurs d'être appelée à reprendre l'intervention sur la copropriété dégradée du Petit-Bard (854 logements, 5 000 habitants). "Nous avons des compétences, notamment en matière foncière et de programmation, qui sont très utiles dans les dossiers ANRU", souligne Éric Bérard en écho aux travaux du Club sur le renouvellement urbain.

Mais le directeur général de la SERM se sent de taille à relever d'autres défis, comme celui de constituer, à partir d'une SEM centrée sur la construction des lycées, l'outil des grands projets de développement économique de la Région. À la direction de la SEM Languedoc-Roussillon Aménagement, il a pour mission de booster des pôles de compétitivité, labellisés ou non par l'État, en étant le bras armé de syndicats mixtes constitués par la Région et les agglomérations concernées. C'est déjà le cas pour une grande zone d'activités logistiques de Vendargues-Castries avec Montpellier Agglomération. À l'étude, des interventions du même type à Castelnaudary (Aude) autour d'un pôle logistique, à Frontignan (Hérault) en lien avec l'évolution du port de Sète, à Rivesaltes (Pyrénées-Orientales) près de l'aéroport de Perpignan, à la sortie de Nîmes (Gard)... Voilà un bon sujet pour le Club : le rôle des Régions et l'aménagement. | A. L.

1/
Thème auquel le Club a déjà consacré un ouvrage sous la direction d'Alain Bourdin et d'Ariella Masboungi, (cf. page 28).

Entretien avec Laurent Théry

Président du Club depuis les Entretiens de Marseille, [Laurent Théry](#), né en 1949, n'est pas un nouveau venu dans le (petit) monde de l'aménagement et de l'urbanisme. Il a été nommé au Grand prix de l'urbanisme 2004, ce qui lui a fourni l'occasion de rédiger une biographie professionnelle tout à fait passionnante [/1](#). Aménageur *stricto sensu* depuis qu'il a été nommé directeur général de la SAMOA [/2](#) en 2003, il revient ici sur son parcours avant d'explicitier sa vision du Club Ville Aménagement.

1/

On peut consulter cette biographie sur le site du ministère de l'Équipement et en lire une synthèse dans la publication de la DGUHC consacrée au Grand prix de l'urbanisme 2004. www.urbanisme.equipement.gouv.fr, rubrique : dossier – Grand prix de l'urbanisme.

2/

Société d'aménagement de la Métropole Ouest-Atlantique.

3/

Centre d'études techniques de l'Équipement.



Comment êtes-vous tombé dans le bain de l'aménagement urbain ?

Laurent Théry. J'ai d'abord pris le microbe de la ville, croisé à un parcours militant dans les années post-68. De formation économiste, j'ai passé dix ans dans des bureaux d'études en commençant à tra-

vailer sur le thème des grands ensembles au début des années 1970, dans le cadre des séminaires HVS (Habitat et vie sociale) créés à la demande de Robert Lion, alors directeur de la Construction. J'étais encore à la fac. Puis j'ai rejoint le BETURE (groupe SCET/Caisse des dépôts) et ensuite le CETE [/3](#) de l'Ouest en 1978. C'était l'époque de la fin des contrats villes moyennes, qui étaient une des premières tentatives de décloisonnement des politiques urbaines ; on s'intéressait un peu à tout : le système de formation, les rues piétonnes, les initiatives culturelles. C'était passionnant. Mais j'ai mesuré l'écart entre les réflexions d'études préables et le réel.

En travaillant au CETE sur le plan de référence de Saint-Nazaire, j'ai fait partie d'une sorte d'équipe à trois avec Joël Batteux, alors adjoint à l'urbanisme, et Jean-François Guitton, architecte, responsable du GEP à la DDE. On a disséqué ensemble cette ville impossible. La décentralisation est arrivée pendant cette période. J'ai fait le pas de quitter le cocon de l'État et de rejoindre la Ville de Saint-Nazaire pour mettre en œuvre concrètement les principes du plan de référence : requalifier les espaces portuaires (ce sera l'opération Ville-Port) ; créer un "centre-ville", avec l'opération commerciale baptisée Centre République, montée avec la CCI et confiée à l'architecte Claude Vasconi. J'ai défendu l'idée d'une équipe de gestion du projet volontairement transversale. Ce fut la création de la Délégation au développement de la région nazairienne (DDRN), autour de trois fonctions : agence d'urbanisme, pilotage

du DSQ et appui au développement économique – au service du projet global de développement (PGD). C'était une volonté de penser la ville non plus comme un objet sur lequel on additionne des politiques sectorielles mais comme un sujet de développement en soi.

Après ce long passage à Saint-Nazaire (1979-1994), vous rejoignez le district de l'agglomération nantaise à la demande de Jean-Marc Ayrault. Rupture ou continuité ?

En fait, c'était plutôt une continuité car Jean-Marc Ayrault voulait élargir la fonction du district pour en faire le lieu de développement de l'agglomération nantaise. C'est d'ailleurs dans ce cadre que j'ai commencé à construire un processus de projet pour l'île de Nantes, avec notamment le marché de définition qui aboutira à confier à l'Atelier de l'île d'Alexandre Chemetoff la conception d'un plan guide et l'accompagnement de sa réalisation. La vraie rupture est intervenue en 2002, quand le district est devenu une communauté urbaine, avec un grand saut d'une centaine de salariés à 2 000. Ce fut un bouleversement terrible des structures. Il a fallu organiser ce mouvement selon trois axes : développer la transversalité autour de la notion de projet, prendre en compte l'exigence de proximité, poursuivre à une échelle élargie la clarification des rôles entre autorité organisatrice et opérateurs en matière de gestion des services publics.

Beaucoup se souviennent de votre débat avec Jean-Louis Subileau lors des Entretiens de Nantes, sur la nécessité d'un outil opérationnel pour mener à bien un projet. Vous défendiez l'idée d'une structure intégrée à la collectivité ...

Je défendais surtout le principe que les villes (et les agglomérations) ne devaient pas se départir de leurs responsabilités et qu'elles avaient besoin de professionnalisation. Car un projet n'est pas qu'un stade opérationnel, il recouvre plusieurs époques qui nécessitent à chaque fois une réponse organisationnelle adaptée. C'est pourquoi je n'étais pas convaincu par le seul dispositif d'une structure dédiée. Je pensais que les collectivités devaient se doter de la capa-

cité de porter leurs projets, comme nous l'avions fait à Saint-Nazaire avec la DDRN.

Le problème, à Nantes, c'était de faire vivre un grand projet dans le dispositif en pleine mutation de la communauté urbaine. C'était beaucoup trop complexe. On a étudié les conditions, la question de la visibilité et, en 2003, les élus ont décidé de créer la SAMOA.

Résultat : vous dirigez une structure dédiée !

J'ai passé la barrière. Mais, à la SAMOA, nous entretenons des relations extrêmement serrées avec la communauté urbaine, notre concédant. Les politiques menées au sein du projet de l'île de Nantes sont la traduction des politiques publiques de la communauté urbaine, même si nous prétendons mettre en œuvre une politique globale. En fait, il faut trouver le point d'équilibre entre la gestion par la SEM et le portage politique par la collectivité. Il n'y a pas de forme unique de portage des opérations d'aménagement. Je ne sais pas ce que deviendra la SAMOA à moyen terme, dans dix ou quinze ans. Ce n'est pas l'outil qui fait le projet !

On retombe sur la question du comment fabriquer de la ville ?

Pour fabriquer de la ville, il faut savoir traiter la transversalité, cela veut dire s'intéresser à toutes les dimensions, aux questions sociales, économiques, culturelles, de la proximité à la stratégie métropolitaine... Ce projet de l'île de Nantes n'a de sens que de s'assumer comme projet de Nantes, de l'agglomération, de la métropole.

Vous évoquez la dimension culturelle. Or, l'île de Nantes ne dispose pas d'un emblème comme le musée Guggenheim à Bilbao ?

Bilbao s'est d'abord pensé comme un projet global, dont on ne voit plus aujourd'hui que l'emblème que constitue le Guggenheim. Je ne sais pas quels seront les emblèmes de l'île. C'est le projet qui définira ses propres emblèmes, la façon dont les Nantais vivront le projet. Parmi ces éléments, je souligne l'importance des projets culturels, notamment à travers les écoles – d'architecture, des beaux-arts, Science Com –, de l'enseignement professionnel à l'enseignement supérieur et à la recherche. Les Machines de l'île sont des initiatives à la fois culturelles et touristiques qui vont drainer un public régional, national, voire international... Dans cette combinaison de locomotives, ce domaine d'activités artistiques et culturelles peut être porteur de développement économique, de création d'entreprises, en essayant de faire un pôle d'excellence, en matière de design par exemple. Nous sommes en train de fédérer un ensemble d'entreprises dans l'ordre de la création. Et puis il y aura, cet été, la grande manifestation Estuaire imaginée par Jean Blaise, qui va essaimer des œuvres d'art de l'île

de Nantes à Ville-Port à Saint-Nazaire. Ce sera un moment très fort. Pendant trois mois, cette émulsion permanente créative sera pour nous une occasion d'accélérer le projet urbain tout en donnant à voir sa dimension culturelle et artistique.

Vous venez d'accepter la présidence du Club Ville Aménagement. Pourquoi et quels sont vos projets ?

Le Club est un lieu unique de confrontation et de réflexion sur l'urbain. J'y participe depuis plusieurs années, avant même de diriger la SAMOA, et j'y ai toujours trouvé une riche matière pour progresser dans nos missions d'aménageurs. La diversité des statuts et des contextes urbains qui caractérise les membres du Club, la présence active de l'administration de l'Etat compétente, en font un espace d'échange des idées irremplaçable. Eric Bérard ayant, après 5 années de présidence très fructueuses, souhaité se retirer, j'ai décidé de répondre positivement aux sollicitations de plusieurs de mes confrères pour mettre à mon tour mon expérience professionnelle au service du Club.

Mon projet est globalement de rester dans la lignée du fonctionnement d'une association qui se porte bien et semble attirer de nouveaux aménageurs tandis que les idées qu'elle met en débat suscitent de plus en plus d'échos ainsi qu'en témoigne le succès de nos Entretiens de Marseille (près de 600 participants). La gestion du Club est par nature collective et nos instances discutent actuellement des thèmes de travail que nous allons lancer pour les deux ans qui viennent /4. La palette des possibles est étendue et nous aurons à faire des choix entre l'approfondissement de sujets déjà traités et l'ouverture de questions nouvelles auxquelles sont confrontés les aménageurs. J'espère que nous concilierons ces deux objectifs. | Propos recueillis par **Antoine Loubière**.

4/
Cf. p.28



Sur l'île de Nantes, le Hangar à bananes en cours de transformation.

SAMOA

Rénovation urbaine : opérations en quête d'aménageurs

Les Entretiens de Nantes (février 2002) avaient abordé dans un atelier les questions de réaménagement et de renouvellement urbain, ensuite laissées de côté aux Entretiens de Lyon (novembre 2004), sauf lors de la séance finale. Le Club a alors décidé d'investir sur "les métiers de l'aménageur dans le renouvellement urbain", ce qui a débouché sur un atelier aux Entretiens de Marseille (février 2007). La réflexion va maintenant se poursuivre autour des opérations de rénovation urbaine (version ANRU). Retour sur l'itinéraire d'un questionnement décisif.

"L'ANRU a oublié l'aménageur dans son processus de production des opérations de rénovation urbaine", explique Stéphane Dambrine, directeur général de l'OPAC 94 et président de l'instance rénovation urbaine de l'Union sociale pour l'habitat (USH), tout en reconnaissant que les bailleurs sociaux, de leur côté, n'ont pas spécialement poussé à la roue. Désormais, la position de l'USH est qu'il faut un aménageur pour assurer la cohérence des projets dans le respect des objectifs (mixité, schéma directeur, budget)... En fait, la dynamique du Programme national de rénovation urbaine (PNRU) et la course aux financements qu'il a engendrée dans les villes ont pris de court les différents acteurs.

Lors des Entretiens de Nantes, en février 2002, un atelier consacré aux questions de réaménagement et de renouvellement urbain des quartiers d'habitat social avait bien pointé certains enjeux. Michel Debeaux, directeur général adjoint de l'OPAC du Rhône, notait ainsi : "La logique de renouvellement de l'offre d'habitat est aujourd'hui obsolète : on passe de l'échelle de l'immeuble à celle de la ville." Cependant, le Club n'avait pas inscrit ce thème dans ses axes de travail des années 2002-2004, préférant se centrer sur l'approfondissement de la notion de maîtrise d'ouvrage urbaine portée par Jean Frébault. Mais, lors de la séance de clôture des Entretiens de Lyon (novembre 2004), de nombreux intervenants avaient soulevé le problème des projets ANRU en cours d'émergence. Et François Delarue, alors directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction (DGUHC / ministère de l'Équipement), avait déjà souligné "le déficit d'aménageurs en région parisienne et d'opérateurs pour la rénovation urbaine".

Un thème de travail

Le Club décide alors d'inscrire "les métiers de l'aménageur dans le renouvellement urbain" parmi les thèmes de travail des années 2005-2006, avec

une réflexion animée par Bruno Depresle et Pierre Joutard, assistés par le bureau d'études FORS-recherche sociale (Didier Vanoni et Damien Bertrand). Avec la volonté de confronter la culture "classique" des aménageurs aux approches et aux pratiques spécifiques requises par le renouvellement urbain, qu'il s'agisse d'interventions dans les quartiers anciens ou les friches ou bien dans les zones urbaines sensibles. Comme le souligne Bruno Depresle, "nous avons souhaité bien cerner notre thème d'étude sans se limiter aux sites ANRU, même si cela a occupé une grande partie des débats, même si c'est la mutation la plus interpellante ; nous avons donc aussi parlé du renouvellement urbain en centre-ville, en quartiers anciens ou dans les grandes friches industrielles, où s'affirme le rôle de marché et où on constate une intervention de plus en plus importante des promoteurs".

Des expériences remarquables

Au menu du groupe de travail, l'étude de différents sites : Lyon la Duchère (SERL), Montpellier Grand Cœur (SERM), Paris Rive Gauche (SEMAPA), Mantes-en-Yvelines (EPAMSA), Garges-lès-Gonesse la Muette (AFTRP), Lyon Confluence (SEM Lyon Confluence), Clichy/Montfermeil (AFRTP), Fontaines-sur-Saône la Norechal (OPAC du Rhône), Aulnay-sous-Bois quartiers Nord (SIDE), l'île de Nantes (SAMOA), Marseille Euroméditerranée (EPAEM). "On a fait le tour d'expériences remarquables, explique Didier Vanoni, avec l'objectif d'arriver à une sorte de *vade-mecum* des bonnes pratiques ; les aménageurs ont le souci de modéliser les pratiques, car le renouvellement urbain, sous toutes ses formes, les perturbe en remettant en cause leur métier."

En écho, Bruno Depresle rappelle que "la culture des aménageurs s'est formée au cours des années 1960-1970 autour d'opérations d'extension urbaine, en particulier les villes nouvelles". D'où le décalage avec l'intervention dans la ville existante, celle qui



Philippe Guignard

Un site en renouvellement urbain : Paris Rive Gauche.

se refait sur elle-même, même si, pour le directeur général adjoint de l'AFTRP, "les opérations en centre ancien ou sur des friches industrielles constituent un choc moindre que la rénovation urbaine, les compétences traditionnelles des aménageurs en matière d'intervention foncière ou d'installation d'entreprises étant alors les plus sollicitées". Des compétences nouvelles sont cependant requises sur les sites pollués, non seulement d'un point de vue technique, mais aussi dans la confrontation à un jeu d'acteurs spécifique avec les administrations (DRIRE), les industriels, la collectivité... Rien à voir cependant avec la difficulté des interventions dans les quartiers sensibles, tout particulièrement autour de la concertation et du relogement, comme l'ont démontré les débats de l'atelier des Entretiens de Marseille le 1^{er} février dernier.

Bailleurs et/ou aménageurs ?

Le plus étonnant lors de cet atelier fut sans doute l'intervention de Stéphane Keita, directeur général d'OSICA (groupe SNI) – nouvelle appellation de SCIC Habitat, un des principaux bailleurs sociaux d'Île-de-France (52 000 logements). Avec, pour illustrer son propos, six cas précis d'opérations de rénovation urbaine sur des départements différents de la région parisienne où l'absence d'aménageur pose de graves problèmes au bailleur, qui se retrouve à assumer des tâches qui ne sont pas les siennes. Stéphane Keita a cependant reconnu que "certains bailleurs ne tiennent pas à voir arriver un aménageur pour peu qu'ils aient les fonds propres suffisants et qu'ils puissent rester dans un tête-à-

tête avec les élus". Alors que, selon lui, on a besoin des aménageurs pour clarifier les questions foncières, coordonner le phasage des opérations et constituer un interlocuteur vis-à-vis des collectivités "en capacité de les éclairer sur les effets de leurs décisions". Autrement dit, le bailleur ne peut être juge et partie. Après cette belle reconnaissance du métier d'aménageur, le directeur général d'OSICA s'est quand même plaint qu'on veuille lui imposer, dans telle commune, "une résidentialisation ouverte", en clair l'aménagement d'espaces publics sur ses terrains !

Pour Stéphane Dambrine, interrogé après les débats de Marseille, un bailleur social analyse "l'investissement en fonds propres au regard d'un gain patrimonial futur". Pas question, pour lui, de renoncer *a priori* à être aménageur, surtout que l'OPAC 94 en a la compétence depuis longtemps, encore renforcée par le service aménagement du GIE Expansiel (dont il est partie prenante). En fait, ajoute Stéphane Dambrine, tout dépend de l'échelle de l'opération. Si celle-ci se limite à un quartier, où l'OPAC 94 est souvent le principal bailleur, il est prêt à jouer ce rôle d'aménageur. Si le périmètre est beaucoup plus large et si l'OPAC n'est qu'un bailleur parmi d'autres, il faut faire appel à d'autres opérateurs pour l'aménagement.

D'autres éléments sont aussi à prendre en compte, ce que Stéphane Dambrine appelle "le vieux débat sur la coopération entre organismes HLM", l'absence de compétence d'aménageur chez la plupart des acteurs HLM, la présence ou non d'autres aménageurs publics susceptibles d'intervenir sur la réno-

vation urbaine, à la rentabilité par définition aléatoire. Ce n'est pas Pierre Joutard qui dira le contraire. Ancien directeur de l'aménagement et du renouvellement urbain de l'OPAC 69, actuel directeur général adjoint de la SEM Lyon Confluence, il a notamment suivi de près l'opération de Lyon la Duchère, généralement considérée comme exemplaire, mais qui n'a pas été sans contradiction entre l'aménageur, la SERL et les principaux bailleurs, dont l'OPAC 69. Pour lui, le bilan est clair : l'aménageur a un rôle indispensable dans la mise en œuvre de la stratégie urbaine de la collectivité. Sinon, les projets se retrouvent contraints par la logique patrimoniale du bailleur, ou soumis aux dessins des concepteurs (architectes, urbanistes, paysagistes). Pour autant, à la Duchère, une mission GPV importante (d'une quinzaine de personnes), sous la direction de Bernard Badon, a notamment assuré la coordination et la communication du projet /1.

Personne au Club ne nie la nécessaire implication des bailleurs pour la concertation et le relogement, deux domaines où les aménageurs ont, par définition, peu de capacités d'action propres, à l'exception d'une structure dédiée à des interventions de politique de la Ville et de développement territorial comme l'EPAMSA et plus récemment l'AFTRP, gestionnaire de logements à Clichy-Montfermeil (cf. encadré).

En matière de concertation, certaines SEM comme la SEMAPA peuvent revendiquer une réelle expé-

rience, liée, il est vrai, à un environnement particulier avec des associations d'habitants et de riverains très offensives. Comme le soulignait à Marseille Michel Dresch, le directeur général de la SEMAPA, "la concertation n'est pas une compétence, mais une posture, il faut y croire un minimum [...] et y mettre un minimum de moyens", ajoutant : "Le planning de la concertation oblige à prendre des décisions."

Dans les quartiers "ANRU", la concertation s'impose de toute façon, notamment pour les relogements, mais pas seulement. C'est donc un défi pour les aménageurs, mais pas que pour eux. Le problème, comme l'explique Pierre Joutard, est que la concertation s'effectue parfois avec des périmètres mouvants, puisque, comme à la Duchère, la politique de rééquilibrage du logement social dans l'agglomération lyonnaise (PLH) conduit à un objectif de 50 % de relogement hors des quartiers sensibles. En fait, conclut Bruno Depresle, la rénovation urbaine conduit à la fois à des changements d'échelles et au décloisonnement des acteurs. Reste que, pour Laurent Théry, la démarche ANRU a entraîné "un système hyperspécialisé, où les villes sont rentrées par le guichet alors que ce sont elles qui devraient être porteuses de la transformation des quartiers sensibles". Dans cette perspective, ajoute-t-il, "les aménageurs doivent être capables de donner la matrice du projet". À eux donc de relever le défi. | A. L.

1/

Cf. l'article de Pierre Gras "Lyon : la Duchère reprend de la hauteur", in *Urbanisme* n° 339 (nov.-déc. 2004).



L'exemple de Clichy/Montfermeil

Site emblématique de la politique de la Ville, Clichy/Montfermeil illustre bien la complexité du jeu d'acteurs et les difficultés du pilotage des projets de rénovation urbaine. Un dispositif spécifique de pilotage stratégique et de coordination opérationnelle a été mis en place depuis 2004, avec une direction de projet dédiée et l'intervention de nouveaux opérateurs de niveau régional : l'AFTRP pour l'aménagement et l'ESH Immobilière 3F pour les constructions neuves de logements sociaux nécessaires au relogement des habitants des copropriétés dégradées, en complément de l'intervention des deux autres bailleurs déjà présents sur le site – l'ESH Orly-Parc (groupe OPIEVOY) et l'Office public HLM de Seine-Saint-Denis (OPH 93). La SEM Clichy/Montfermeil, opérateur du GPU puis du GPV, est en processus de cessation d'activité, en préalable à sa liquidation effective, l'AFTRP ayant repris son patrimoine.

Plus de deux ans après la signature de la convention partenariale de financement avec l'ANRU, la situation, au printemps 2007, est la suivante : la direction de projet, mandatée par la communauté d'agglomération Clichy-sous-Bois/Montfermeil, est assurée de manière conjointe par le bureau d'études Partenaires Développement, mandataire, et l'AFTRP (qui fournit le directeur de projet, Vincent Bourjaillat). Par ailleurs, l'AFTRP a signé une première concession d'aménagement avec la commune de Montfermeil en juillet 2005 et une seconde avec la commune de Clichy-sous-Bois en novembre 2006. Elle est donc l'aménageur de l'ensemble du site. En outre, fin 2006, l'AFTRP a réalisé l'acquisition de la tour Utrillo dans la perspective de sa démolition. Enfin l'AFTRP, qui assure le portage des deux grandes copropriétés dégradées (les Bosquets et la Forestière), est amenée de manière transitoire à gérer un bon millier de logements, en attendant leur démolition ou leur reprise par un bailleur social. Une situation inédite pour l'Agence, qui l'a amenée à élargir ses compétences.

De son côté, le 13 mars 2007, le groupe 3F a posé la première pierre de deux programmes de logements sociaux lancés sur le quartier du Plateau : 53 (dont 10 maisons individuelles) à Clichy et 46 appartements dans trois immeubles à Montfermeil, partiellement destinés aux opérations de relogement. Parallèlement, le groupe 3F a acquis un patrimoine de 177 logements, dont 70 feront l'objet d'une réhabilitation et 107 d'une démolition.

Les axes de réflexion 2007-2009

Dans la perspective des 6^e Entretiens de l'aménagement, prévus à l'automne 2009, les membres du Club ont décidé cinq groupes de travail. Passage en revue.

C'est l'une des spécificités du Club, une de ses forces également : entre deux éditions des Entretiens de l'aménagement, des groupes de travail approfondissent des thèmes identifiés comme décisifs pour l'avenir des villes. Ces groupes rassemblent aménageurs, experts et chercheurs dans un va-et-vient constant entre pratiques professionnelles et conceptualisation. "Pour les prochaines années, explique Jacques Pernelle, le secrétaire général, il y avait foison de sujets intéressants, mais nos forces sont limitées, il a fallu choisir !" La discussion du conseil d'administration du 6 avril a donc été longue avant d'aboutir à cinq groupes de travail, dès septembre.

Premier thème : le logement, "jamais traité en tant que tel par le Club", souligne Jacques Pernelle. En fait, c'est l'ampleur du manque actuel de logements, particulièrement en Île-de-France, qui a conduit les aménageurs à s'interroger sur la mise en œuvre des politiques du logement, désormais encadrées entre un niveau national et des niveaux territoriaux (communal, intercommunal, voire départemental et même régional). D'où la volonté de traiter tous les aspects – maîtrise foncière, densité, évolutions démographiques... – autour d'une interrogation de fond : comment l'aménageur peut-il intégrer tous ces éléments pour permettre une production diversifiée assurant la mixité urbaine et sociale ?

Deuxième thème, en continuité avec le précédent groupe de travail sur "Les métiers de l'aménageur dans le renouvellement urbain" : les opérations de rénovation urbaine financées par l'ANRU. Le point de départ est l'intervention trop limitée des aménageurs dans ces opérations alors même que la nécessité de cette intervention semble faire consensus. Avec des questions tant sur la diversité du contenu des projets que sur le rôle des aménageurs dans leur mise en œuvre. Cela conduira les participants à croiser les réflexions précédemment menées sur la maîtrise d'ouvrage urbaine, autour de Jean Frébault, et celles du groupe de travail animé par Bruno Depresle et Pierre Joutard.

Troisième thème, dans le prolongement d'un précédent groupe de travail animé par Ariella Masboungi et Laurent Théry : les "grands territoires". Il s'agit d'approfondir le questionnement en vue de rechercher ce qui peut donner sens à l'élaboration de projets à cette échelle : insertion de produits immobiliers de type centre commercial ou équipement de loisirs, valorisation de paysages hérités des réseaux routiers ou énergétiques, intégration des espaces ouverts ou artificiels et maintien d'une agriculture adaptée. Sans oublier l'interaction de ces projets et de la gouvernance de ces territoires.

Quatrième thème, nouveau celui-là, évoqué par Laurent Théry lors de la clôture des Entretiens de Marseille : l'aménagement au service du développement de la culture et du tourisme dans les villes, qui permettra de s'interroger à la fois sur le rôle des équipements culturels et touristiques, et sur la place des grands événements, comme les festivals, dans la mise en œuvre des projets urbains.

Dernier thème retenu : "L'aménagement créateur de valeurs", qui renoue avec une réflexion déjà menée, notamment aux Entretiens de Lyon en novembre 2004 (cf. *Urbanisme* n° 342, mai-juin 2005), sur "L'économie de l'aménagement et le financement de l'aménageur" (groupe de travail alors animé par Jacques Pernelle et Bertrand Rouzeau). Il s'agit de cerner, entre autres choses, les conditions d'amorçage de la valorisation de sites ayant périçité, en accroissant les valeurs immobilières, mais aussi sociales et d'usage. Sans oublier une interrogation sur l'attitude de l'aménageur visant à anticiper les retournements de cycles immobiliers.

Enfin, le Club a considéré que, pour être fidèle à l'esprit même du développement durable, ce thème devait être intégré dans la problématique de tous les groupes de travail et ne plus être traité de manière séparée. | A. L.

Contact(s)

Club Ville Aménagement
Arche de la Défense
Paroi Sud
92055 Paris-La Défense
Cedex 04
club-ville-amenagement
@i-carre.net
Jacques Pernelle
Tél. : 01 40 81 23 15
Laurence Cros
Tél. : 01 40 81 24 56
www.club-ville-amenagement.asso.fr

Publications

Le Club anime la collection "Ville-Aménagement" aux éditions du Moniteur. Premiers titres publiés : *Un urbanisme des modes de vie* (96 pages, 28 euros, 2004), sous la direction d'Ariella Masboungi et Alain Bourdin, et *La Maîtrise d'ouvrage urbaine* (148 pages, 34 euros, 2005), sous la direction de Jean Frébault. *Construire un projet de ville : Saint-Étienne "in progress"* (109 pages, 30 euros), sous la direction d'Ariella Masboungi et Frédérique de Gravelaine, est récemment paru (cf. notre note de lecture, p. 98).