



## UFR DE GEOGRAPHIE

### EPREUVE ECRITE MAGISTERE & MASTER AMENAGEMENT-URBANISME

Durée 2 h

6 juin 2016 / 10h30-12 h30

(Institut de géographie : Grand Amphi et salle 402)

#### SUJET :

A partir des trois textes proposés, vous proposerez une réflexion courte (maximum 500 mots) sur l'évolution et les enjeux généraux des métiers de l'urbanisme et de l'aménagement. Vous trouverez suffisamment d'éléments dans ces textes pour alimenter votre réflexion mais il est bien sûr possible et souhaitable d'y ajouter des idées personnelles.

*Textes fournis :*

*« Les évolutions de la profession d'aménageur », Isabelle Vallentin in Urbanisme de projet, Les Cahiers de l'IAU Ile de France, n° 162, mai 2012.*

*« Petit guide de survie pour futurs urbanistes », Jérôme Baratier in Revue Urbanisme, n°400, printemps 2016.*

*« La pensée urbaine en panne », Jean Marc Offner, tribune publiée dans les Echos, août 2014.*

# Les évolutions de la profession d'aménageur

**Isabelle Vallentin<sup>(1)</sup>**  
Séquano Aménagement



Dans un projet comme l'écoquartier des Docks de Saint-Ouen, l'aménageur joue un véritable rôle d'ensemblier.

## À quelles évolutions les aménageurs sont-ils confrontés ?

Quatre grandes familles d'exigences caractérisent aujourd'hui le métier d'aménageur :

- les exigences communautaires : en terme juridique avec la mise en consultation des concessions d'aménagement, et la distinction entre les études préalables menées par les collectivités et les phases opérationnelles ;
- l'exigence sociétale : en terme de contexte environnemental avec un nouveau regard sur les problématiques énergétiques et les équilibres sociaux. L'aménageur doit être porteur d'une réflexion globale de la ville : développement/qualité/complémentarité des usages/accessibilité/gestion ;
- l'exigence économique : en terme financier avec des espaces et équipements publics de plus en plus difficiles à financer dans les opérations d'aménagement eu égard aux coûts des fonciers et des travaux ;
- la gestion des risques : en terme de foncier avec l'augmentation de leurs coûts et des exigences sur la qualité des terres.

Le métier d'aménageur repose en premier lieu sur une relation de confiance avec les collectivités, qui sont nos donneurs d'ordre, et sur une vision stratégique partagée du territoire. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons travailler très en amont avec les collectivités. Cette phase de dialogue avec les élus et les services de la ville ou de l'agglomération est extrêmement précieuse pour bien connaître le territoire, comprendre les objectifs de la collectivité, et fixer les ambitions urbaines et environnementales du projet. La présence de l'aménageur en amont est essentielle pour accompagner les élus sur les conditions économiques de la faisabilité du projet, et évaluer avec eux le montage opérationnel le mieux adapté à leurs objectifs. D'une manière générale, nous sommes attachés à une approche de plus en plus intégrée de l'aménagement : études préalables, mise en œuvre du projet, anticipation sur la gestion future.

Mais les objectifs du Grenelle de l'environnement et, plus généralement, les attentes des élus et des usagers de la ville (qu'ils y habitent, y travaillent, ou y pratiquent des loisirs), nous posent de nouveaux défis.

Le Grenelle de l'environnement redéfinit les grandes orientations de l'urbanisme autour des objectifs suivants : « favoriser un urbanisme économe en ressources foncières et énergétiques, mieux articulé avec les politiques de l'habitat, de développement commercial et de transport, tout en améliorant la qualité de vie des habitants. »

Cette décennie a vu le métier d'aménageur particulièrement évoluer dans toute la panoplie de ses composantes, avec les nouvelles exigences communautaires, sociétales, économiques, et la gestion des risques. Dans un tel contexte, quelle est la réalité de notre profession aujourd'hui ?

La ville économe de ses ressources est d'abord une ville du partage et de la mutualisation, qui nous amène à investir de nouvelles problématiques :

- économiser les places de stationnement en mutualisant leur utilisation entre plusieurs types de programmes ;
- économiser l'énergie, en favorisant la complémentarité et les échanges entre des programmes qui ont des besoins de production de chaud ou de froid décalés dans le temps ;
- gérer les eaux pluviales en complémentarité entre les espaces privés et publics ;
- agencer les espaces publics en facilitant le partage entre différents types d'usages tels que la marche à pied, le vélo, le bus, le tramway et la voiture...

Les défis de mixité, de nouveaux modes de fonctionnement de la ville, de complémentarité et de mutualisation, impactent fortement nos pratiques professionnelles, et nous obligent à évoluer fondamentalement.

À toutes les étapes du projet, il faut avoir une démarche participative. Pour produire des quartiers agréables à vivre et à habiter, des espaces faciles à gérer et à entretenir, des constructions et des équipements adaptables aux évolutions futures des usages, l'aménageur a besoin d'intégrer dans sa démarche de maître d'ouvrage l'avis des habitants, des utilisateurs, des futurs gestionnaires...

(1) Isabelle Vallentin est directrice générale de Séquano Aménagement, SEM départementale de la Seine-Saint-Denis.

Mais cette part d'innovation et d'expérimentation doit en permanence se confronter à la faisabilité technique, opérationnelle et financière du projet. Cela suppose des compétences pointues et adaptées à ses objectifs, et de promouvoir un dialogue constructif entre les hommes ou les femmes de l'art et les bureaux d'études techniques.

Cette nouvelle approche du métier, nous l'avons traduite en interne par une organisation en mode « projet » associant, au sein de Séquano, toutes les compétences nécessaires au développement du projet urbain : étude/foncier/technique/qualité/juridique/communication/financier. Les certifications, et notamment l'ISO 14001, mises en place ont également fait évoluer le management des projets.

Les *workshops* avec les promoteurs et les bailleurs sont, par ailleurs, un moyen très utile pour partager les ambitions du projet. Cette approche partenariale est indispensable pour réussir la mixité des programmes et la mutualisation des équipements. Cela nécessite parfois une mobilisation très importante de l'équipe, ainsi que des débats complexes pour que les objectifs partagés en amont se traduisent par des engagements contractuels lors de la réalisation des programmes.

Cette approche partenariale du métier, nous la partageons également avec nos interlocuteurs institutionnels et financiers. Il nous semble indispensable de construire avec eux les objectifs de qualité, de calendrier et de maîtrise des coûts de l'opération. À une période où le crédit se fait rare, nous cherchons aussi à innover dans le partenariat avec les établissements bancaires, en visant à sécuriser la trésorerie des opérations.

Ces pratiques nouvelles nous amènent à être particulièrement attentifs aux évolutions réglementaires en cours. Tout ce qui, dans la réglementation, permet d'accélérer et de sécuriser les procédures est extrêmement positif.

À cet égard, les différentes ordonnances s'inscrivant dans cette problématique de l'« urbanisme de projet », initiée par Benoist Apparu, nous apparaissent comme une première étape. Cependant, de nombreux obstacles juridiques persistent, ne permettant encore ni l'innovation (la mutualisation du stationnement, par exemple), ni l'accélération de la réalisation des projets.

Il faut également être vigilant sur l'évaluation du mode de réalisation des opérations d'aménagement, au regard des objectifs des collectivités, garantes de la mixité sociale et urbaine. On pourrait entendre que les zones d'aménagement concerté (ZAC) et les concessions d'aménagement sont des outils du passé. La diversité des outils d'aménagement est, bien sûr, une avancée sur les moyens de réaliser un aménagement. Ainsi, nous avons déjà mis en place des projets urbains partenariaux (PUP). Cependant, la multiplication de ces procédures ne doit pas conduire à juxtaposer des microprojets, tout à fait contraires à l'idée de projet urbain. À chaque projet, une réponse adaptée doit être la règle!

Ce « mode projet » va plus loin encore avec les contrats de développement territorial (CDT) en Île-de-France. Sa mise en œuvre s'inscrit dans cette démarche de coélaboration entre partenaires institutionnels, au sein de laquelle les aménageurs ont toute leur place. Cependant, il faudra veiller à ce que cela ne soit pas un frein réglementaire supplémentaire et à ne pas superposer les compétences et les acteurs!

Plus que jamais, l'aménageur se pose donc en ensembleur pour apporter une réponse aux problématiques d'aménagement et de renouvellement urbains. L'urbanisme de projet est déjà, pour nous, une réalité dont nous avons pu apprécier les résultats!



Dans la ZAC de l'Horloge, à Romainville, l'aménageur est amené à intervenir sur de nouveaux champs comme la mutualisation et le partage de l'espace public.

# / Petit guide de survie pour futurs urbanistes

Les temps sont durs, les temps sont flous... D'où ces quelques balises à l'attention de ceux qui se préparent à être urbanistes ou de ceux qui le sont déjà mais s'interrogent sur leur professionnalité. Par Jérôme Baratier, urbaniste

Intelligente, résiliente, climatique, créative, réversible, hybride, chronotopique, agile, collaborative, inclusive, foraine, nourricière, post-carbone, réinventée, durable (il va sans dire), arrêtons-nous là.

Cette litanie d'adjectifs donne déjà le tournis bien qu'elle soit très largement incomplète. C'est comme si, plusieurs fois par an, l'espace urbain et, par ricochet, l'urbaniste se voyaient affublés de nouveaux objectifs, de nouvelles performances à atteindre pour être (enfin ?) à la hauteur. Nous pourrions lire ce concours Lépine lexical comme le signe que l'espace urbain est au centre de toutes les attentions. Pourtant, loin de cette lecture optimiste, il est plus probable que cette profusion soit le symptôme d'une perte profonde d'intelligibilité du fait urbain<sup>1</sup> et du renoncement à embrasser l'ensemble des enjeux qui le parcourent. Au débat sur la ville que nous voulons est souvent préférée l'écume urbaine, celle des concours remplis d'étoiles, de la chronique des tracas du quotidien ou des formules magiques. Quand le bruit de fond est aussi fort, difficile pour le professionnel de trouver sa direction.

L'urbain contemporain est tiraillé par des visions segmentées, souvent technicistes, qui, chacune isolément, pensent être la solution ultime à tous les maux de la ville. Or l'incantation répétée, sans cesse baignée dans de nouveaux paradigmes, n'a jamais transformé en profondeur les politiques urbaines.

Ainsi, futur urbaniste, tu devrais te méfier des injonctions et des formules magiques, miroirs aux alouettes vers toi tendus.

## LE VOILE URBAIN

Il faut avouer que les raccourcis sont tentants quand le tour du propriétaire ressemble à un chemin de croix. Difficile en effet de saisir la complexité du fait urbain aujourd'hui. Tentons toutefois d'en esquisser les traits les plus caractéristiques.

En premier lieu, intégrons le fait que l'urbain contemporain est « généralisé »<sup>2</sup>. C'est le cas au niveau planétaire (54 % de la population mondiale), c'est encore plus vrai dans nos contrées (95 % des Français vivent sous l'influence d'une ville selon l'INSEE). Cette mondialisation du fait urbain apparaît comme un trait essentiel de notre époque, n'en déplaise à ceux qui voudraient entretenir le



© Fabio Manzi

mythe d'une campagne éternellement opposée à la ville. Si un voile urbain couvre le monde, ce voile n'est cependant ni homogène ni sans accroc. L'urbain est généralisé soit, mais il est aussi dispersé et fragmenté. Émergence de nouvelles centralités, espaces ségrégués, « périphérisation » et concentration : les forces qui traversent l'urbain le tordent, le trouent et le chiffonnent telles les ondes gravitationnelles. Difficile de formuler des réponses simplistes face à une telle complexité, d'autant qu'à cette fragmentation s'ajoute le mouvement. En effet, les espaces sont traversés de flux et réseaux de plus en plus structurants, au point que le lien devient tout aussi important que le lieu<sup>3</sup>. ■■■



■ Agir sur l'urbain contemporain est d'autant plus ardu que les acteurs de la fabrique urbaine sont pour le moins déboussolés. L'État varie entre grand récit national (ruralité, égalité des territoires) et mise à distance et en concurrence des espaces. Au niveau local, les collectivités cherchent leur place. Les régions arpentent leurs nouvelles aires, les métropoles viennent tout juste d'être instrumentées, les espaces périurbains négocient de nouvelles alliances tandis que les départements, éternels miraculés, semblent parfois tentés par le discours de la fracture. Par contraste, les acteurs privés apparaissent tout en puissance. Leurs métiers remontent le cours de la fabrique urbaine, de la réalisation à la conception, de la programmation à la prospective territoriale. Toutefois, leur capacité d'agir appelle un système de gouvernance leur permettant de se conjuguer avec le public.

Enfin, il y a l'individu. Prenons ce mot, en considérant qu'il recouvre l'ensemble des postures et pratiques. Il est désormais admis que l'individu est créateur de ville. Il est cependant difficile de cerner quelle ville est ainsi créée.

Notre fabrique urbaine peine encore à s'appuyer sur cette maîtrise d'usage et à activer la capacité contributive de chacun. Aussi, apprenti urbaniste, tu devras t'employer à embrasser l'ensemble de la complexité urbaine et, pour ce faire, écoute, curiosité, pluridisciplinarité et agilité, tes valeurs cardinales tu feras.

#### UN SPORT COLLECTIF

Panne des modèles et multiplication des injonctions, urbain insaisissable et acteurs en plein doute, montée des forces du marché et interpellations citoyennes, les conditions dans lesquelles l'urbaniste exerce son métier sont souvent brumeuses. Face à cette faible visibilité, la tentation est grande de chercher à se réfugier dans l'opérationnel ou l'hyper-expertise. Nombre d'urbanistes

espèrent que le passage à l'acte masquera la complexité ou la rendra moins oppressante. Un « pragmatisme » aux contours mal définis devient une valeur refuge, oubliant qu'il est souvent le symptôme d'un déficit de vision. La maîtrise des outils opérationnels, des procédures, l'attachement exclusif aux petites échelles seraient ainsi les meilleurs moyens de changer la ville. Cette tentation est d'autant plus grande que les initiatives les plus visibles et les plus relayées appartiennent souvent à ce registre de la ville sauvée en un seul geste.

Œuvrer pour ces nouveaux totems apparaît comme un leurre, à double titre. Tout d'abord, le projet, même circonscrit, n'échappe pas aux forces contradictoires rappelées plus haut. Il est vain d'opposer stratégie et opérationnel, plan et programme, dessin et dessein, les uns et les autres baignent dans les mêmes eaux de l'urbain contemporain. L'autre raison de cet échec annoncé est plus profonde encore. La fabrique urbaine est un sport collectif, et c'est dans la capacité à constituer et fédérer des communautés d'action que réside la compétence la plus précieuse. Cette

faculté à accorder les polyphonies, à faire lever une intelligence pluridisciplinaire, à décoder et traduire les enjeux, c'est justement ce que requiert la fabrique contemporaine. Les temps ne sont plus aux experts qui savent et font ou aux créateurs qui dessinent et sauvent, mais aux managers urbains qui rendent intelligible et traduisent, réunissant ainsi les conditions d'une puissance d'agir collective. L'urbain contemporain appelle des professionnels qui savent qu'ils ne savent pas tout, mais qui ne renoncent cependant pas à infléchir le cours des choses en mobilisant et en faisant converger les forces d'un territoire qu'il leur revient de révéler. Ainsi, prochain urbaniste, tu devrais te détourner de la tentation de voir dans l'opérationnel ou l'hyper spécialité tes seuls saluts. La fabrique collective de l'urbain, de questionneurs, de traducteurs, d'assembleurs et d'activateurs, a cruellement besoin.

Quelques mots pour conclure, de la boussole qui te permettra de mener ta frêle embarcation. Tu y verras quatre directions. Sur l'axe horizontal sont inscrits « urgence » et « patience ». Il te faudra en effet entreprendre d'agir juste, modestement, dès maintenant, sans remettre l'action à des lendemains enchanteurs. En même temps, tu ne sauras négliger les temps longs, ceux de la transformation, d'autant que la prospective est souvent une pédagogie performative du présent. Sur l'axe vertical, tu liras « proximité » et « grande échelle », chacun faisant l'objet, isolément, d'un culte vivace. Là encore il ne s'agit pas de choisir mais d'intégrer, jamais d'exclure mais de combiner.

Comme disait le poète, « épouse et n'épouse pas ta maison »<sup>4</sup>, aussi cher collègue, puissent ces quelques balises te guider, et puisses-tu savoir t'en écarter pour trouver matière à inventer. Les temps sont durs mais ils y sont prêts. / **Jérôme Baratier**

**Il est vain d'opposer  
stratégie et opérationnel,  
plan et programme,  
dessin et dessein**



©Fabio Manzoni

<sup>1</sup> Nous rejoignons le diagnostic de Jean-Marc Offner, très résumé dans « La pensée urbaine en panne », *Les Échos*, 11 août 2015.

<sup>2</sup> Michel Lussault, « L'urbain s'étale », *Esprit*, mars 2013.

<sup>3</sup> Martin Vanier, *Demain les territoires. Capitalisme réticulaire et espace politique*, Hermann, 2015.

<sup>4</sup> René Char, *Fureur et Mystère/Feuillets d'Hypnos*, Gallimard, 1948.

## La pensée urbaine en panne

*JEAN MARC OFFNER (août 2014) / Tribune publiée dans les Echos*

Habitat participatif, vélo, écoquartiers, opérations campus... Le bruit de fond médiatique pourrait suggérer que la question urbaine est enfin de retour, actualités législatives et élections municipales récentes aidant, sous le signe de l'innovation. Pourtant, les acteurs de la petite fabrique urbaine peinent à renouveler leurs questionnements comme leurs raisonnements. Trois exemples illustrent cette difficulté à « changer de logiciel ».

Le périurbain, espace de vie d'un tiers des Français, appartient aux terra incognita urbanistiques. Le dogme technico-politique veut qu'il faille lutter contre l'étalement urbain, et ce depuis... quarante ans. Or l'étalement est désormais bien là. Il faut donc changer d'ambition : considérer le périurbain comme espace de projets légitime, au même titre que les centres-villes et les grands ensembles, pour promouvoir des agencements et des fonctionnements de ces territoires diffus plus vertueux, au plan social et environnemental. Les politiques de déplacement reposent, depuis le début des années 1970, sur une doctrine inopérante : développons les transports collectifs lourds, les automobilistes quitteront leurs voitures et rempliront métros ou tramways. Cela ne se passe pas ainsi. Indispensables et à promouvoir, les transports collectifs n'en restent pas moins - à l'exception parisienne près - minoritaires dans nos agglomérations. Confiés aux autorités organisatrices de transport, les plans de déplacements urbains s'intéressent parfois aux piétons et aux vélos, mais oublient ce qui devrait être leur préoccupation centrale : la voiture individuelle et l'évolution nécessaire de ses usages, plus régulés et plus collectifs. Les mesures afférentes n'ont donc ni portage technique ni assise politique. Le paradigme du « transfert modal » continue à formater les bons esprits, mal éclairés par des rhétoriques trop sectorielles. Quant aux réformes des institutions locales, elles ignorent la nature des processus de métropolisation : non pas des villes en plus grand, mais plus d'interdépendances entre les territoires ; non pas plus d'intégration au sein de monstres bureaucratiques, mais plus de coopération entre instances politiques responsables. Le Grand Paris exacerbe cette impasse intellectuelle, réinventant sous le sceau de la modernité le département de la Seine... supprimé en 1968. La liste est longue de ces myopies et strabismes de la vision des affaires urbaines. Ainsi les politiques du logement continuent-elles à vouloir transformer les Français en propriétaires, alors qu'ils ont besoin de plus de fluidité dans leurs trajectoires résidentielles. Pourquoi ce conservatisme cognitif ? La faute en revient un peu aux errements de la décision publique, mal à l'aise dans le dialogue avec les « savants », beaucoup à l'obsolescence de lunettes technico-administratives qui nous laissent imaginer un monde qui n'existe plus. Notre cerveau spatial s'est figé : l'opposition ville-campagne à l'ère de l'urbain généralisé ; la clôture et l'égalité des territoires à l'ère des réseaux et des flux ; les maquettes d'architecte à l'ère de la mobilité ; le hard du grand projet à l'ère du soft numérique. Sans rupture dans les manières de donner à voir et à prendre la mesure des phénomènes urbains, le politique risque d'avoir longtemps encore quelque temps de retard sur les transformations spatiales et sociétales. Le travail à effectuer est passionnant mais ingrat. Il faut se salir les mains dans la boîte à outils des politiques publiques, changer les méthodes d'observation, d'évaluation et de représentation. Seule une intelligence territoriale profondément renouvelée dans ses principes et ses instruments paraît à même de conduire l'indispensable *aggiornamento* de l'action publique locale, qui redonnera au politique des marges de manoeuvre et des capacités d'agir inédites.

### **Jean-Marc Offner**

Jean-Marc Offner est directeur général de l'A'Urba (Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine)