

Ariella Masboungi

GILLES PINSON

Vous avez été la cheville ouvrière des ateliers « projet urbain » du ministère qui s'appelait à l'époque le ministère de l'Équipement, qui s'appelle aujourd'hui ministère de la Transition écologique. En quoi consistaient ces ateliers et comment pourrait-on définir le « projet urbain » ?

Ces ateliers sont nés d'une idée de Jean Frébault, alors directeur général de l'urbanisme et de l'architecture au ministère. Il voulait que l'on réfléchisse aux grands ensembles et à la manière d'y intervenir, de les aménager, en intégrant toutes les dimensions dont le social, l'économique, tout en se focalisant sur la qualité urbaine et architecturale. J'avais déjà beaucoup travaillé sur les grands ensembles à Saint-Éloy Woippy près de Metz, puis à l'agence d'urbanisme à Marseille. Il m'a fait venir au ministère et, dès le départ, j'ai souhaité que ces ateliers aient une dimension spatiale. Les ateliers ont donc fait une place importante aux concepteurs. Le premier était Lucien Kroll, puis il y a eu Paul Chemetoff, Bernard Huet et bien d'autres.

Assez vite, j'ai voulu dépasser le cas des grands ensembles car le projet urbain relève d'une stratégie urbaine et territoriale globale. Ce qui nous a amenés à étudier les différentes composantes du sujet avec un éclairage européen chaque fois que possible notamment sur les apports du paysage, de la lumière et de l'art contemporain

« Le projet urbain, ce n'est pas seulement une opération d'urbanisme, c'est l'art de relier les hommes, les fonctions et les espaces. »

à l'approche urbaine notamment en Italie, en Allemagne, en Angleterre, ce qui a permis d'enrichir le débat français. Et puis on a inventé cette nouvelle formule d'atelier in situ qui consistait à aller sur place, à prendre connaissance du territoire, à débattre avec les élus, les professionnels, à s'intéresser à ce qui avait été produit, à mettre en débat voire à critiquer certaines options prises. Le débat a toujours été la marque des ateliers.

Le succès a été croissant. Au départ, le public se composait de 70 personnes, puis 80, 100, 200, c'est monté très, très vite. Jusqu'à 700 à 800 personnes pour l'atelier « ville et voitures » puis « rez-de-chaussée urbains ». Je crois que les participants ont vite compris que ce lieu d'échanges et de débat était absolument libre, qu'on pouvait y critiquer aussi bien l'État que les villes. Ce qui a sans doute marqué est le fait de réaliser des publications. Un débat sans traces et surtout sans exercice d'écriture et de synthèse ouvrant sur des propositions, est quelque peu stérile. Les ouvrages, éponymes de ateliers, portaient sur des thèmes comme la représentation des projets urbains ou sur des villes. Cela a permis de capitaliser. Au départ, il s'agissait de brochures du ministère qu'on distribuait.

Et puis progressivement j'ai pris un éditeur. Et pour les ateliers récents ? tels ceux consacrés à Lisbonne, Amsterdam, Berlin et Madrid, les livres étaient réalisés avant l'atelier et souvent traduits en anglais ou dans la langue du pays concerné.

Ma propre définition du projet urbain est multiple mais elle est très certainement fondée sur l'art de relier les hommes, les fonctions et les espaces. Enfermer le projet urbain dans une opération d'urbanisme comme c'est souvent le cas me paraît non seulement erroné mais insuffisant ; d'une part parce que toutes les opérations d'urbanisme ne relèvent pas du projet urbain, n'établissant pas forcément du lien entre les hommes, les espaces et les fonctions ; et d'autre part car il s'agit plutôt d'une vision de la ville que l'on désire et à partir de laquelle il s'agit de décliner une série d'actions aussi bien hard que soft. Posez la question à un certain nombre de maires et vous verrez que tous ne portent pas forcément une telle vision. Puis surtout sans engagement politique il n'y a guère de projet urbain et de passage à l'acte qui exige un grand courage et une grande détermination.



Ariella Masboungi est une figure du monde de l'urbanisme. Son nom est notamment associé aux ateliers « projet urbain » qu'elle a animés de 1992 à 2016 au sein du ministère de l'Équipement, devenu aujourd'hui ministère de la Transition écologique. Ces ateliers deviennent vite un lieu majeur de la réflexion sur les modes de production de la ville, où se construisent des éléments d'une doctrine d'intervention souple et évolutive, sensible aux contextes et aux traces de la ville héritée. Bref, une doctrine alternative au fonctionnalisme qui a marqué – et souvent blessé – les villes au cours des Trente Glorieuses. Les ateliers ont laissé de nombreuses traces écrites, espace essentiel de capitalisation d'une pensée urbanistique renouvelée. Cette contribution au renouvellement de la pensée et de l'agir urbain vaut à Ariella Masboungi le Grand Prix de l'Urbanisme en 2016.

D'après vous, quels effets ont eus ces ateliers sur la pratique des acteurs qui font la ville ?

Cela a participé à populariser la notion de « projet urbain ». Au sein du ministère, cela a aidé à l'intégrer dans les textes qui encadrent l'urbanisme et dans les documents (SCoT, PLU). Cela a permis d'avoir une approche plus souple, plus évolutive de l'urbanisme et d'échapper à l'ère des plans masses rigides. Pour ma part, j'ai même écrit que l'art du projet urbain est celui du dérapage contrôlé car la nature même de la ville c'est l'évolution.

Les ateliers ont sans doute ouvert un débat au sein du monde des professionnels de l'urbanisme, élargissant le spectre de leurs références, des

modes de réflexion venus d'ailleurs. La mission projet urbain que je représentais consistait également à la mise en contact entre opérateurs. Par exemple, entre Le Havre et Euralille où Jean-Paul Baïetto inventait sa société de préfiguration. En fait, je pense avoir établi des réseaux entre professionnels y compris étrangers. Au début de la mission, Jean Frébault allait voir les villes et ce contact était essentiel pour sentir le territoire. Cela m'a offert un large spectre d'expériences et de contacts. Aujourd'hui, la présence de l'administration centrale sur le terrain est bien plus faible, ce qui la prive d'une complicité avec les élus et professionnels locaux.

Enfin pour moi, le projet urbain exige « l'art de passer à l'acte au risque de

se tromper », donc l'engagement des élus. Les ateliers ont mis en lumière des élus moteurs et innovants comme Joël Batteux à Saint-Nazaire ou Jean-Marc Ayrault à Nantes. À travers les ateliers « projet urbain », le territoire parlait à l'État. J'ai toujours pensé que ce dernier devait être à leur écoute pour définir ses propres politiques publiques.

Quels sont les freins qui existent encore au déploiement de cette démarche du projet urbain ?

L'absence de prise de risque sans doute ! Quand nous avons organisé en 1992 un grand colloque sur le projet urbain à Strasbourg, Catherine Trautmann, alors maire et très engagée dans un processus de projet

urbain notamment avec la piétonnisation du centre-ville et le développement du tramway, deux sujets qui rencontraient une certaine hostilité localement, affirmait que « le projet urbain est une violence faite à la ville ». Il y a des chantiers, on change les habitudes, on dépense de l'argent, on perturbe le système, autant de choses risquées pour les décideurs. Le projet urbain, aujourd'hui plus que jamais au regard des menaces auxquelles nous sommes confrontés, a besoin de décideurs qui prennent le risque de ne pas être réélus. Le contexte se complexifie avec la montée des exigences sociales. La prise de décision devient quasiment héroïque et pas toujours couronnée de succès. Ce que des maires exceptionnels ont été capables de faire, je ne suis pas certaine qu'ils pourraient le faire dans les mêmes conditions aujourd'hui.

Parmi les freins, il y a bien entendu les logiques sectorielles, celles imposées par la confrontation des différentes exigences techniques. S'il n'y a pas un pouvoir politique qui met le holà, qui arbitre en faveur du projet urbain, il y a soit blocage soit perte de qualité. Je ne mets pas en cause les services techniques qui sont montés en compétence, mais l'absence d'articulation entre eux, en faveur d'un projet.

Et puis, il y a le manque de continuité du portage politique notamment quand il y a alternance. Le projet urbain exige la durée et la continuité par essence. La recomposition de Baltimore aux États-Unis, s'est réalisée sur 30 ans, six maires se passant le relais ainsi que les urbanistes en chef du projet ! Comment tenir un cap dans la durée, tout en accueillant les évolutions nécessaires sans perdre ce qui en fait l'ossature, tel est le pari !

La prise en compte de la compétence des usagers est de plus en plus à l'ordre du jour et il est heureux que l'on tente à présent de dépasser la simple recherche de l'adhésion des usagers à

un projet déjà ficelé. Les habitants sont sans doute bien plus compétents que les urbanistes et les techniciens sur la manière dont ils vivent leur espace urbain et sur leurs attentes, mais non sur l'art de la conception urbaine. Il y a beaucoup d'innovations pour mobiliser cette compétence et partir des usages, notamment l'arpentage du site d'intervention avec l'usager. L'urbanisme transitoire est plein de ressources à cet égard.

Quel regard portez-vous sur l'urbanisme tel qu'il a été pratiqué à Bordeaux ? S'agit-il d'une mise en œuvre vertueuse de l'urbanisme de projet ?

Alain Juppé a été un très grand maire à mon sens. Je le dis d'autant plus librement que je ne suis pas vraiment du même bord politique. Il portait une vision pour son territoire. Son grand courage a été de passer à l'acte pour traduire sa vision. La réconciliation de la ville avec la Garonne est magnifique par exemple, comme l'est la conversion de l'espace public en faveur des piétons, du paysage et des modes doux. Il a su faire confiance à nombre de professionnels, tel le regretté et immense paysagiste Michel Corajoud qui a conçu le réaménagement des quais. Sans dogmatisme Alain Juppé a su dialoguer avec le président de la métropole, Vincent Feltesse, qui n'était pas du même bord avec de part et d'autre un art du compromis et le goût de mieux penser le territoire en sortant du périmètre strict de la ville de pierre. Le projet des 50 000 logements en témoigne. Il a fait venir Francis Cuillier à l'agence d'urbanisme, très grand professionnel, homme de gauche, doublé d'un homme à fort caractère qui n'était pas aux ordres ! Francis Cuillier savait prendre des risques, quitte à se faire des ennemis. Lui a succédé un grand chercheur, Jean-Marc Offner, autre pari osé ! Mais on peut citer d'autres fortes personnalités sur lesquelles Alain Juppé s'est appuyé : Francine Fort et son remarquable arc en rêve,

et Michèle Larué-Charlus qui a joué un rôle déterminant pour l'avenir de la ville. S'appuyer sur des personnalités fortes est le propre des grands élus qui ne craignent pas la concurrence.

J'aimerais citer une opération qui n'a pas forcément bonne presse à Bordeaux et que Juppé n'aimait pas mais que je trouve très intéressante, Ginko ! C'est la première fois qu'une opération de cette envergure était confiée au privé mais dans le cadre d'un cahier des charges aussi exigeant que pour un projet public. Et le choix de l'opérateur ne s'est pas fait en faveur des entreprises les moins disantes. Ginko, 20 ans après, tient plutôt la route. Le projet urbain ce n'est pas un *one shot*, il faut voir comment il vit dans la durée. Certains projets urbains vieillissent très bien et d'autres très mal. Je sais que l'opération est critiquée localement parce que située un peu au bout du monde, insuffisamment reliée au reste de la ville. Mais on est quand même arrivés à faire faire au privé une opération aussi maîtrisée que ce que fait le public.

Au rayon du moins bien, à Bordeaux, il y a un problème avec l'espace public. Contrairement à Lyon ou Barcelone qui ont mené une politique pour garantir un minimum de qualité et d'unité où que l'on soit dans l'agglomération, à Bordeaux, l'espace public n'est pas de même qualité partout. Je l'avais évoqué avec Vincent Feltesse quand il était président de la métropole en lui suggérant de s'inspirer de la méthode lyonnaise qui a fait ses preuves générant une qualité lyonnaise spécifique à l'échelle métropolitaine. L'enjeu est de bien faire la ville partout notamment en périphérie.

Portez-vous ce même regard positif sur des opérations plus récentes, comme les Bassins à flot ?

Les Bassins à flot, il faut attendre car c'est difficile de juger les opérations en cours de réalisation. Il me semble toutefois que cette procédure qui consiste

à éviter la ZAC n'est pas très efficace. Ensuite, je crois qu'il y a comme sur bien des opérations en France, un problème de modes architecturaux qui pourraient lasser avec le temps. Je plaide pour des architectures intemporelles qui établissent des dialogues entre elles.

N'a-t-on pas assisté dans la période plus récente à une sorte de banalisation de la démarche du projet urbain ? N'est-elle pas devenue la doctrine *mainstream* des politiques de reconquête et de gentrification des centres-villes ?

Ce n'est pas la démarche du projet urbain qui est le problème mais l'utilisation impropre du terme. Quand on qualifie toute opération d'urbanisme de projet urbain, on est vraiment à côté de la plaque. La production urbaine et architecturale est souvent répétitive et générique. Il y a un marketing du projet urbain qui est problématique.

Mais la démarche de projet urbain, c'est l'inverse de l'uniformisation. Elle s'adapte aux lieux, elle n'est pas figée dans le temps, elle s'enrichit, évolue. La généralisation des « macro-lots¹ » par exemple me paraît être l'antithèse du projet urbain. C'est une solution figée, clé en mains, pas évolutive pour un sou et qui est appliquée partout de manière très uniforme quel que soit le contexte. Souvent face à un macro-lot, vous vous demandez dans quelle ville vous êtes.

À l'inverse, le projet urbain est éminemment contextuel. Il consiste à s'interroger sur la manière de se relier à ce qui existe, à un paysage, aux pratiques des gens. C'est le contraire de la banalisation. La démarche de projet urbain s'est beaucoup enrichie avec l'urbanisme transitoire, avec des programmes comme Darwin à Bordeaux. Une « ville projet urbain » fait confiance à ce type d'initiatives. Je peux citer bien

des exemples à Amsterdam et surtout Lisbonne avec LxFactory, une sorte de tiers-lieu qui mélange le chic et le grunge, devenu le must de Lisbonne.

Je défends l'idée selon laquelle le projet invente le programme. C'est ce qu'Alexandre Chemetoff a beaucoup fait à Rennes puis sur l'île de Nantes, et aujourd'hui à Strasbourg sur le bâtiment de la COOP. Le projet urbain évolue, la manière dont on le réalise est toujours unique, attentive aux territoires et aux initiatives. Et puis, j'insiste encore : laisser de la place à l'évolutivité. Parce que les programmes sur lesquels on travaille aujourd'hui, on ne les connaissait pas il y a dix ans. Donc la souplesse s'impose pour laisser place à cette inventivité permanente et à l'adaptation aux usages et aux modes de vie.

Vous avez récemment écrit un manifeste pour, je cite, « la ville pas chiantie ». C'est quoi la ville pas chiantie ?

La ville pas chiantie crée de la surprise, est ouverte aux initiatives, recrée du labyrinthe, des accidents dans la fabrique urbaine, refuse d'être dessinée par la voiture. C'est une ville très ancrée dans son paysage et dans son identité, identité moderne, où l'on reconvertit plus qu'on ne construit. Je suis persuadée que la reconversion est la clé de l'avenir tant pour des raisons écologiques que pour des raisons de qualité urbaine. Cela favorise le mariage des âges de la ville, source d'identité et de qualité, à l'inverse de quartiers où tous les bâtiments dateaient de la même époque et vieilliraient en même temps. Alexandre Chemetoff a été sans doute le précurseur de cette attitude en préservant par exemple à Rennes, sur les bords de la Vilaine, des bâtiments que les gens jugeaient « moches » mais qui participent de la diversité urbaine.

La ville pas chiantie, ça n'est surtout pas la ville clés en main et celle des macro-lots. C'est surtout une ville jamais finie.

De ce point de vue, le travail de l'ancien architecte en chef de Barcelone, Oriol Clos, est exemplaire. Il y a place de la Catalogne, un marché aux puces qu'il aimait beaucoup mais qui était quand même un vrai bordel. Voulant le préserver pour l'activité intense et inclusive qu'il représentait, il a convaincu les élus de la ville de lancer un grand concours pour l'habiller et cela a donné un projet absolument spectaculaire et magnifique, devenu un nouveau spot urbain. La ville pas chiantie saisit intelligemment des opportunités, pour agir sur tout le territoire et pas uniquement sur des opérations ponctuelles, en faisant évoluer l'existant pour lui offrir de nouvelles fonctions et une autre esthétique urbaine.

Quelle est le combat qui vous anime aujourd'hui ?

Depuis deux ans, j'investis ce que j'appelle les « territoires oubliés », territoires en perte de vitesse éloignés des métropoles. Dans le cadre du Club Ville-Aménagement, nous avons exploré, au-delà des cas français, l'Espagne, l'Italie, le Portugal, la Suisse, pays qui se sont dotés, comme la France, chacun à leur manière de politiques très fortes en la matière, sources d'inspiration à mettre en commun. C'est sans doute la prochaine étape du projet urbain, où se joueront la sobriété, l'alimentation, la reconversion. Ces territoires seront les territoires de l'énergie, de la biodiversité. Cette nouvelle dimension de l'urbanisme, initiée par des « urbanistes aux pieds nus », tels Simon Teyssou, Pierre Janin, Félix Mulle, Boris Bouchet, et d'autres, permettrait aux gens de rester chez eux, de travailler là où ils sont, d'avoir accès à des services numériques décents. Préserver le patrimoine, le reconvertir et embellir ces territoires est à l'ordre du jour. Architectes, urbanistes, sociologues et autres innovateurs ont un rôle à y jouer. Depuis deux ans, c'est là mon engagement le plus important. —

1 | « Le macro-lot permet de réaliser une opération de construction ou d'aménagement sur un tènement foncier unique mais formée de plusieurs entités ou associant plusieurs maîtres d'ouvrage dont l'un est généralement le leader, avec (ou non) plusieurs architectes dont l'un est le coordinateur », Cerema, Les outils de l'aménagement, <http://outil2amenagement.cerema.fr/le-macro-lot-r312.html>.