

# Maîtrise d'ouvrage urbaine :

## la démarche stratégique de programmation urbaine,

La Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (Miqcp) vient de publier un guide consacré à la maîtrise d'ouvrage de l'opération d'aménagement urbain. Cet ouvrage propose **une méthode structurante pour la conduite de projet: la démarche stratégique de programmation urbaine** qui met l'accent sur la nécessité d'un préalable indispensable à l'étape de conception spatiale. La démarche dite de programmation visant à préparer la commande urbaine dans les meilleures conditions possibles ne limite pas son champ d'action à la description d'un contenu programmatique classique mais propose de constituer pour le déroulement de l'opération les conditions pratiques, d'action et de procédure qui en garantiront le succès. La programmation se voit gratifiée de la gestion du chemin critique de la conception des opérations urbaines. Accompagnant la collectivité tout au long du processus de projet, la démarche participe en interaction avec l'équipe de maîtrise d'oeuvre urbaine ou l'aménageur à la conception en co-production collective, progressive et en continue d'une tactique de mise en œuvre de l'opération bénéficiant d'un investissement itératif programme/projet.

Construit sur la base d'un important capital de diagnostic, reprenant à son compte la planification stratégique, le processus qu'offre la démarche stratégique de programmation se fonde surtout sur un immense investissement en faveur de la **participation de toutes les composantes de la société civile**. Les habitants, riverains, usagers, entrepreneurs... parties prenantes concernées participant à la consolidation du diagnostic et au partage des orientations stratégiques sont impliquées tout au long du processus. La recherche explicite d'exploitation systémique des politiques publiques, d'interaction positive entre les différents acteurs des opérations, et l'observation multi-scalaires tendent à augmenter l'acuité de la maîtrise d'ouvrage urbaine, à prendre en considération plus tôt un champ de questionnement élargi que le projet en conception reprendra à son compte, resserrant ainsi le travail de la maîtrise d'oeuvre sur son champ de discipline, ses compétences et ses responsabilités. Instruit largement et plus en amont, le travail de conception ne requestionne pas toute la programmation qui dès lors revient plus au public directement intéressé par le travail sur le cadre de vie. La participation étendue aux contributeurs potentiels des opérations, permet de qualifier ses conditions de mise en œuvre. Ainsi problématisé, le projet urbain, étendu dans sa perspicacité, c'est le **niveau d'ambition et de discernement des enjeux des décideurs qui se voit extraordinairement augmenté**. En s'efforçant d'honorer le contrat passé avec la société civile dans le cadre de la participation citoyenne, l'opération se poursuit plus facilement au fur et à mesure que les expertises techniques s'installent et entrent en responsabilité.



(couverture Patrick CHOTTEAU)

© Miqcp

**Le projet urbain de la collectivité doit constituer un manifeste politique en faveur du développement durable des territoires que l'urbain affecte et l'épanouissement de ses habitants.**

Le projet urbain, catalyseur des politiques publiques et programme stratégique en faveur du territoire, se voit concrétisé dans chaque opération urbaine quelle qu'en soit la personnalité du maître d'ouvrage.

Sa conception confiée à des expertises multiples selon des contrats dispersée rend difficile l'exercice d'arbitrage de la collectivité. Le champ étendu des questions que pose l'aménagement du territoire à travers le prisme du développement durable et de la transition écologique, ainsi que la nécessaire interpellation de la société civile tendent à complexifier l'élaboration des projets. Leur réalisation convoque de plus en plus de contributeurs financiers qui eux-aussi ont leurs logiques d'acteur, ce qui amplifie la difficulté de gestion du processus de conduite de projet lui-même. La démarche stratégique de programmation urbaine se saisit de toutes ces logiques orphelines trop souvent traitées de manière disjointe que le processus de projet doit prendre en considération de manière plus intégrée. En proposant à la maîtrise d'ouvrage urbaine cette démarche structurante de pilotage pour l'élaboration et la mise en œuvre des opérations d'aménagement, le guide de la MIQCP oriente l'élaboration des opérations dans un processus global de conception qui regroupe les expertises convoquées selon dans grandes typologies d'ingénierie :

**L'Assistance programmatique à la maîtrise d'ouvrage urbaine** réunira toutes les disciplines et missions qui relèvent du champ de

l'arbitrage de la collectivité en charge de l'opération qui aura à rendre compte à la population ;

\_La **maîtrise d'ouvrage urbaine** sous l'autorité ou non d'un aménageur qui réunira toute l'expertise et les compétences requises pour mener à bien les missions dédiées à la maîtrise d'ouvrage de l'opération.

Les deux ingénieries travailleront de concert et en interaction pour le plus grand bénéfice de la maturation de la programmation entendue désormais comme chemin critique de définition, de conception et de mise en œuvre des contenus opérationnels et des programmes dans les conditions que la participation de chaque acteur aura bien voulu faire valoir notamment pendant les séquences préalables au processus de conception programme/projet.



© Miqcp - Proposition de la Miqcp pour le déroulement du processus de programmation urbaine

Le guide esquisse une définition de ce que doit être une maîtrise d'ouvrage urbaine et fait la démonstration des vertus maïeutiques de cette démarche stratégique de programmation qui permet de la constituer, de la conforter pour qu'elle soit la plus opérationnelle et la plus efficace possible notamment en réglant les conditions de progression de l'opération. La démarche stratégique de programmation urbaine explore largement le spectre le plus large de ce qui incrémente la programmation en soulignant l'importance aujourd'hui de la participation citoyenne en faveur de la co-production des valeurs et des contenus programmatiques, mais aussi de la co-conception avec les acteurs contributeurs et les ingénieries.

Un guide de la Miqcp rédigé en co-production par :

**Patrick CHOTTEAU**, Architecte Urbaniste en chef de l'Etat. Secrétaire Général adjoint de la MIQCP, membre du comité scientifique du Club Éco-Quartier et président du comité HQE aménagement.

**Jodelle Zetlaoui-Léger**, urbaniste, enseignante chercheure à l'école nationale supérieure d'architecture Paris La Villette, membre du comité scientifique du Club ÉcoQuartier du Ministère du Logement et de l'Égalité des Territoires.