



Entretien avec Martine Gestin Morin

Le 20 juillet 2014

Martine a commencé par nous accompagner sur le projet de recherche européen LUDA [Large Urban Distressed Areas] auquel nous avons participé pour le compte de l'IPAA [Institut de Programmation en Architecture et Aménagement].

Puis, de fil en aiguille, nos regards et notre conception de la ville et de la programmation se croisant, nous avons décidé de rapprocher nos activités professionnelles. Et à son départ à la retraite en 2008, nous avons naturellement repris son flambeau.

Nous pouvons donc affirmer que nous sommes ses enfants en programmation urbaine, puisque c'est elle qui nous a pour ainsi dire formés à sa discipline.

Et nous en sommes très fiers!

Son parcours

C'est un parcours en sciences humaines qui a mené Martine Gestin-Morin à s'orienter vers la programmation urbaine : celui d'une réflexion globale prenant en compte les aspects sociodémographiques du territoire, en articulation avec l'histoire urbaine.

Si elle menait déjà ce type d'études urbaines, c'est avec Jodelle Zetlaoui et l'enseignement au DESS de l'institut d'urbanisme de Paris qu'elle a mis un nom sur sa pratique il y a de cela une dizaine d'années : la programmation urbaine. Elle a commencé à théoriser dans ce domaine et étayé ses méthodes de travail. C'était au début très empirique et c'est pour les étudiants qu'elle a affiné cette démarche.

Martine Gestin a développé cette réflexion à des échelles élargies (celle des quartiers entiers) au cours des premiers projets portés par l'ANRU. Au travers d'interventions menées dans le domaine de l'habitat (type PLH) et du projet de rénovation de 4000 logements d'Aulnay, elle avait déjà appréhendé ce type d'échelle. Mais c'est le Projet de Renouvellement Urbain (PRU) des Plaines et Petit Bois à Trélazé entre 1998 et 2010. D'autant qu'à Trélazé, la mission était complète, depuis la définition des grands objectifs jusqu'au suivi de la mise en œuvre. S'en sont suivies des missions partielles à Caen, Saint Nazaire, Laval, Belleu, Cayenne ou Montargis.

Qu'est-ce que la programmation urbaine selon toi ?

Il est nécessaire de distinguer la programmation architecturale de la programmation urbaine, qui englobe aussi la programmation d'espaces publics même si ce positionnement a été discuté au SYPA à propos du contenu de la qualification OPQTECC en programmation urbaine, certains regroupant la programmation architecturale et la programmation d'espaces publics. Pourtant, je ne les situe pas au même niveau de réflexion : la réflexion sur l'espace public implique une démarche plus globale et un questionnement sur son rôle dans la ville.

La programmation urbaine met en œuvre des échelles de temps et de lieu élargies. C'est une approche qui s'inscrit dans l'histoire urbaine et la politique de la ville, et qui associe des problématiques socio-économiques, des contraintes techniques à respecter (réseaux, écologie...) , des enjeux financiers et aussi des jeux d'acteurs complexes.

Depuis que j'ai commencé ce métier, il s'est amélioré. La gouvernance des projets s'améliore, les processus de concertation et communication aux habitants se développent, d'ailleurs plus fréquemment dans les phases amont, et l'organisation des collectivités en interne (élus et services) s'affirme, bien qu'insuffisamment encore.

Trop souvent, la phase de programmation était intégrée dans les missions de projet urbain. Cette étape n'étant pas définie dans la loi MOP, les maîtres d'ouvrage ne dissociaient pas programmation et conception urbaine.

Pourtant, ce maillon est indispensable et il doit être **dissocié du projet urbain**. Situé du côté de la maîtrise d'ouvrage, il l'aide à préciser sa commande, les objectifs du projet, à prendre les décisions, à organiser la mise en œuvre.

Aujourd'hui, le rôle de la programmation semble mieux compris par les maîtres d'ouvrage. L'enjeu est de **poursuivre cette démarche pédagogique**, de bien faire comprendre l'apport de cette phase amont en économie globale qui permet d'éviter fausses pistes ou dérapages. Le temps et l'argent pris pour les études préalables sont toujours compensés par la suite. C'est tout le débat que portent le SYPA et l'ACAD, et pour lequel il faut continuer à se battre.

Quel rôle le programmiste doit-il assumer selon toi à l'échelle urbaine?

Le rôle du programmiste se situe à plusieurs niveaux.

Son rôle est d'abord d'aider le maître d'ouvrage à définir les orientations du projet qu'il envisage et de le conseiller sur le processus de décision et de réalisation à mettre en place. J'associe cela à la nécessité d'une gouvernance efficiente et d'un équilibre à trouver entre les différents acteurs.

Par ailleurs, il a souvent un rôle de **médiation**. Il fait dialoguer ensemble les collectivités, les bailleurs, les usagers, les associations etc... Tous ces acteurs sont réunis autour d'un même projet, et pourtant ils n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, ils n'ont pas les mêmes niveaux d'attente temporelle ou budgétaire, ils n'ont pas le même niveau d'information préalable etc... Tout l'enjeu est de faire l'interface pour aboutir à un langage commun, à un diagnostic partagé et à une prise de décision commune.

Quelles méthodes de travail doit-il mobiliser?

Le programmiste doit **vérifier les conditions de faisabilité technique et financière**, qui tiennent compte d'une programmation pluriannuelle et de la capacité du Maître d'Ouvrage sur le plan financier.

Il définit un fil conducteur, les grands principes structurants du projet, dans lequel il laisse une certaine **souplesse d'évolution**. Au vu des échelles de temps dont il est question, le niveau de maturité et l'affinement des objectifs viennent au fur et à mesure, et souvent bien après la phase initiale de programmation. Cette dimension du temps peut générer des marges d'incertitude importantes. Il est donc nécessaire que l'étude de programmation laisse des possibilités d'adaptation et une certaine flexibilité.

Il s'agit aussi au stade de la programmation de construire le projet de façon partenariale, au moyen de deux outils :

- Des entretiens avec les différents acteurs pour construire et interroger le projet ;
- Le travail avec les maîtres d'ouvrage pour définir les objectifs, faire la synthèse des contraintes, valider les conditions de faisabilité...

Enfin, la concertation avec les habitants et les usagers requiert des méthodes spécifiques de travail.

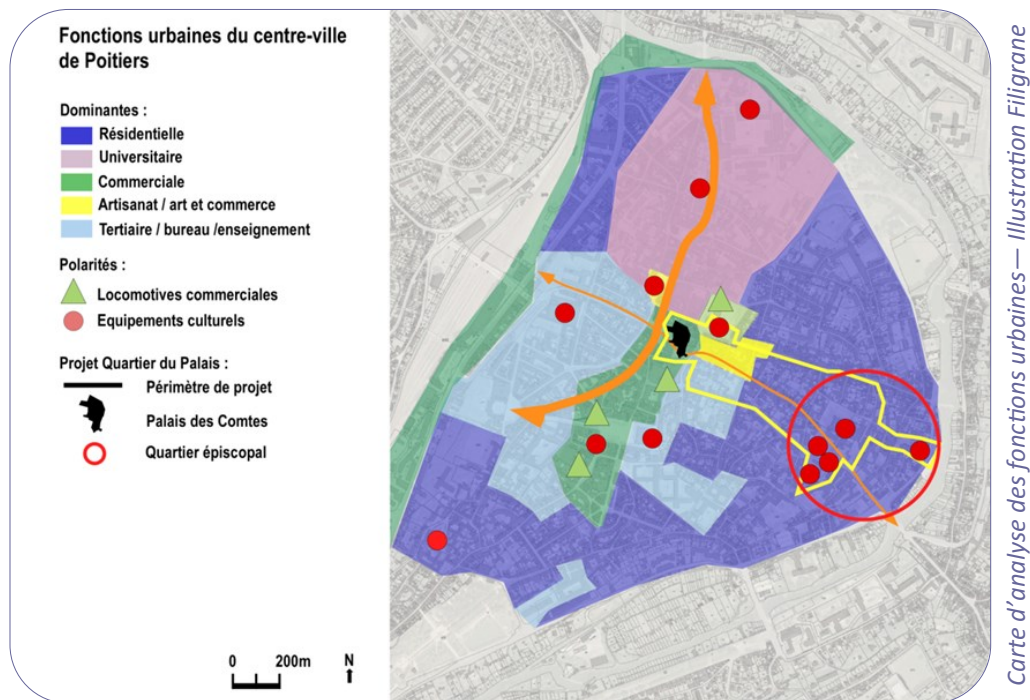
La phase des **études de conception** est un temps important où le rôle de suivi du programmiste en tant qu'**AMO** auprès de la maîtrise d'ouvrage est fondamental, même s'il est souvent difficile à négocier. En effet, le maître d'ouvrage n'a parfois pas les outils techniques et la connaissance fine du projet pour dialoguer avec un urbaniste, paysagiste ou bureau d'études. D'autant que dans certaines collectivités, les opérations passent de service en service au fil de l'avancée de l'opération ; la mémoire des débats et des décisions prises en amont se perd alors au détriment de la qualité du projet.

Dans les études de programmation urbaine, les programmistes ne travaillent pas seuls, ils doivent savoir **s'entourer des bonnes compétences** et trouver les moyens du dialogue pour enrichir les propositions. Cependant, il semble aussi important de réussir à constituer une **équipe multidisciplinaire et multifacette** en interne, ce qui est une richesse en tant que telle et assure la transversalité des approches.

Enfin, le rôle du programmiste comme de tout bureau d'étude est de **ne pas brader ses prestations**. Si j'ai été confrontée à ce problème, j'estime que l'impact est de taille puisque c'est avant tout la qualité de la réflexion qui est en jeu.

Bibliographie sommaire de Martine Gestin Morin :

- Participation à l'élaboration de l'ouvrage de la MIQCP : « Les espaces publics urbains, Recommandations pour une démarche de projet » (2001) ;
- Participation à l'élaboration de l'ouvrage de la MIQCP : « Les contrats de maîtrise d'œuvre urbaine » (2007).



Contrepoint : notre vision des choses

L'objet de notre démarche en programmation urbaine est d'arriver à formuler un projet porteur de sens pour un territoire donné, en s'appuyant de manière objective les programmes pouvant se développer pour « *faire ville* », en réarticulant ces contenus assumés avec le contexte spatial et en examinant finement les conditions opérationnelles de réalisation du projet. Cette démarche passe par un diagnostic fin, qui s'appuie tant sur des analyses socio-démographiques que sur une prise en compte des usages existants ou des logiques de marché.

La programmation urbaine consiste ainsi à formuler une vision d'avenir pour un territoire donné, cette vision étant le fruit d'un consensus obtenu dans le cadre d'un jeu d'acteurs complexe aux intérêts souvent divergents. La question est celle de la définition d'un équilibre programmatique juste, qui permette par la suite au projet de se développer sereinement, les risques ayant été mesurés en amont.

Une fois ce consensus exprimé, le rôle de la programmation est d'en tenir le « *fil rouge* » dans le temps, tout en s'ouvrant aux opportunités comme à la prospective. La programmation urbaine doit en effet intégrer la souplesse du temps long du développement du projet urbain et ne pas rester figée.



Pour nous contacter :

39 boulevard Magenta
75 010 Paris

Téléphone : 01 42 38 17 65

Mail : filigrane@filigrane-programmation.com

www.filigrane-programmation.com