



Entretien avec Thierry Stringat

Le 5 août 2020

La collaboration entre Thierry et Filigrane, c'est de l'histoire ancienne... Cela fait plus de 15 ans qu'on se connaît et que nous travaillons ensemble sur des projets d'aménagement ou d'équipements divers et variés, partageant notre vision de l'AMO et une certaine posture professionnelle autour d'un attachement à voir les projets se réaliser. Naturellement, il nous a rejoint à la plateforme 39 en 2014.

De fil en aiguille, forts de notre conviction de l'articulation nécessaire entre montage et programmation, nous avons entrepris de rapprocher nos activités. Et à son départ en retraite en 2019, nous avons pris sa relève.

Depuis, même s'il nous a formés à sa discipline de l'urbanisme opérationnel et du montage, il n'est jamais très loin, et nous nous appuyons encore sur lui pour ses précieux conseils!

Son parcours

Thierry ironise souvent en disant qu'il a arrêté le métier d'architecte le jour où il a eu son diplôme. Il s'est en effet rendu compte de la difficulté du métier de maître d'œuvre lors de sa participation au projet du Musée d'Orsay. Ce grand projet présidentiel avec son lot d'aléas l'a en quelque sorte forgé mais aussi éloigné du métier pour lequel il se formait en parallèle à l'Ecole Spéciale d'Architecture de Paris. Malgré tout, il a très vite souhaité revenir à ce qu'il nomme l'acte de construire. La conviction de concourir à la création d'objets qui traverseront les générations donne du sens à son action. C'est ainsi qu'il s'est orienté vers la maîtrise d'ouvrage.

Il a été rapidement recruté à la Sem d'aménagement de Levallois-Perret. C'est là-bas qu'il a véritablement fait ses armes et travaillé sur des opérations complexes telle que la restructuration de l'ensemble abritant le centre commercial So Ouest.

Après plusieurs années passées en maîtrise d'ouvrage, il s'est dit qu'il était temps pour lui voler de ses propres ailes. Lorsqu'en 2005, il a créé MDTs, les bureaux d'études spécialisés dans le montage opérationnel en aménagement et étaient peu nombreux.

Contrairement à d'autres, il a toujours eu la conviction que l'articulation du montage avec la programmation était essentielle. C'est la raison pour laquelle il a été amené à travailler sur des projets d'importance avec plusieurs programmistes et urbanistes. Il a ainsi travaillé sur le projet Interives à Orléans, mais aussi à la Rochelle ou encore à la Roche-sur-Yon.

Que recoupe le terme d'urbanisme opérationnel pour toi ?

Si je devais en donner une définition simple, je dirais qu'il s'agit d'une **mise en musique d'un projet politique, programmatique et spatial**. Pour cela il faut vérifier le plus tôt possible sa faisabilité sur tous ses aspects : juridiques, financiers, techniques, environnementaux et sociaux.

Le montage et la réalisation sont difficilement dissociables, il faut que cette mission soit continue et qu'elle s'étire le plus longtemps possible vers la préparation de la réalisation et jusqu'à l'arrivée des engins de chantier. Malheureusement il arrive souvent que les éléments d'un projet se perdent au fil du temps du fait de l'alternance ou de changement dans les équipes techniques. Le consultant doit contrecarrer ces situations et assurer une forme de continuité dans le projet en transmettant ses connaissances pour concevoir au mieux les évolutions d'un projet.

Comment selon toi, s'articule le montage avec la programmation urbaine et architecturale ?

Un projet urbain se construit au service du politique, autour d'un triptyque urbaniste – programmiste – monteur d'opération. Pour qu'un projet soit équilibré et se réalise, il faut que les trois fassent jeu égal. De façon idéale, les trois doivent être distincts. Il ne s'agit surtout pas de dire que le volet financier doit prendre l'ascendant. L'indépendance intellectuelle de chacun permet d'apporter trois regards différents et, s'il le faut, d'aller à la confrontation, et ce par étapes, au fil de l'eau.

La question de l'investissement demeure centrale et force est de constater, qu'au moment du lancement des études, le maître d'ouvrage n'a que très peu de notion du coût que peut représenter une opération d'aménagement. En cela l'approche est très différente en programmation architecturale où le budget est souvent connu à l'avance même s'il demeure imprécis.

Dans le cas de sujets en programmation architecturale, le contexte est assez différent. Je porte un regard sur le fonctionnement du bâtiment à tous les points de vues : le coût de fonctionnement, la pérennité du bâtiment, le niveau des exigences et performances attendues. Il faut jauger du bon niveau d'investissement en lien avec les capacités financières de la collectivité mais aussi des moyens humains disponibles pour assurer l'entretien et le fonctionnement du nouveau bâtiment.

Les enjeux de montages apparaissent de plus prégnants dans un contexte de contraintes budgétaires renforcé. En quoi cela change-t-il le positionnement de ton expertise dans le déroulé du projet ? Deviens tu pour autant un « briseur de rêve » ?

Pour moi il ne s'agit pas d'être le briseur de rêve, mais plutôt faire atterrir le projet et donc in fine de lui tordre un peu le cou pour **positionner la meilleure synthèse possible**. Il faut se donner les moyens de ses rêves. Ce sont des choix politiques qui y contribuent. Ainsi, une opération très déficitaire peut malgré tout être engagée si elle est jugée nécessaire à la collectivité. Mais pour prendre conscience des coûts engagés, il faut savoir tirer la sonnette d'alarme le plus tôt possible. J'en reviens au triptyque que j'ai décrit juste avant, **il faut anticiper le plus tôt possible une esquisse de bilan** pour ne pas faire rêver sur une programmation si cela ne s'avère pas faisable.

Il faut savoir prendre en compte le marché, les difficultés techniques, économiques et environnementales. Il ne s'agit pas d'être pessimiste, mais c'est ce avec quoi il faut composer pour avoir une chance que l'opération se réalise. Il faut pour cela être pédagogue, alerter tout au long du projet et le laisser mûrir. La maîtrise d'ouvrage doit savoir se prononcer sur son ambition. Il ne s'agit pas de brider le projet mais bel et bien que les questions financières et de mises en œuvre soient prises en compte à tout moment. Pour ce faire, un véritable travail itératif doit avoir lieu.

Le plus important est **l'honnêteté du bilan d'aménagement**, même si il ne s'agit que d'une photographie des conditions de réalisations à un instant t (au même titre qu'un sondage d'opinion). Je dois avoir la conviction que ce que je présente à la collectivité est le plus cohérent possible par rapport aux informations que je possède.

Que perçois-tu des évolutions actuelles de ton métier ? La complexité s'accroît-elle ? Sur quels sujets ?

Le métier de monteur d'opération devient de plus en plus compliqué pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà évoqué, je me retrouve de plus en plus confronté à des collectivités devant faire **des choix budgétaires**. Devant la raréfaction des moyens d'investissement, les élus doivent savoir élaborer une stratégie et donc hiérarchiser les priorités du mandat. Notre rôle sur ce sujet consiste à intervenir de plus en plus en **aide à la décision**.

Ensuite, **l'incessante évolution du droit de l'urbanisme s'entrechoque de plus en plus avec le droit de l'environnement**. Fusionner les deux codes serait d'ailleurs à ce stade une piste à explorer.

Enfin la concertation citoyenne constitue pour moi une évolution importante : on tient compte de l'avis des personnes comme jamais auparavant. **Avoir l'aval de toutes les parties prenantes est aujourd'hui la condition sine qua non à la réalisation d'un projet**. Et si cela ne complexifie pas en soi l'exercice du montage opérationnel et financier d'une opération, cela nécessite de prendre le temps de l'explication et de la pédagogie.

Et sur le plan des acteurs ? Est-ce que ton positionnement auprès des collectivités a évolué ? L'association avec des partenaires privés pose-t-elle de nouveaux enjeux ?

Effectivement, du point de vue des acteurs, trois éléments sont selon moi en train d'évoluer.

Il faut d'abord souligner une sensibilité plus importante des élus aux questions de montage. Ils sont plus au fait des questions financières et les **déficits d'opérations** les effraient moins.

Le positionnement des opérateurs a également changé : ils sont de plus en plus dans une **logique partenariale** avec les collectivités et non plus dans une logique de confrontation. Ce changement culturel est peut-être dû à l'augmentation du nombre d'outils permettant aux collectivités de mieux contrôler les opérations d'aménagement, ce qui crée le contexte du partenariat.

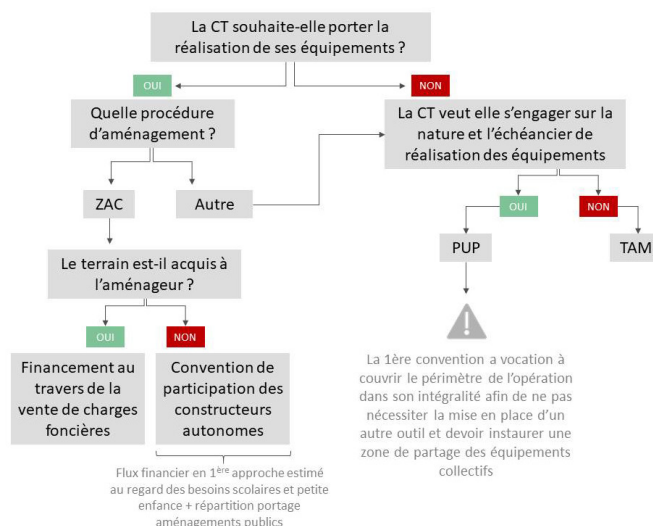
Enfin les opérateurs comme les collectivités reconnaissent de plus en plus **le travail de programmation**, il y a un respect mutuel qui s'est instauré. Chacun conserve donc la place qu'il doit avoir dans le dispositif.

Quels sont les outils les plus représentatifs de ton métier ?

Pour moi l'outil le plus représentatif reste la **zone d'aménagement concertée (ZAC)**. Mais pour combien de temps encore, je ne sais pas. Il demeure à mes yeux l'outil le plus performant dans les cas d'extension urbaine. Mais ce cas de figure se raréfie au profit de contextes de rénovation urbaine ou de reconversion des friches d'importance. D'autres outils restent adaptés à des situations particulières. On trouve toujours une solution en matière de montage juridico-administratif, le **montage devant s'adapter au projet et à ses objectifs**.

En tous les cas cela reste **l'outil le plus souple**, le moins complexe pour ce qui est du **découpage foncier**, du financement des équipements publics mais aussi du **préfinancement** par la réservation de droits à construire très en amont. La liberté de ne pas acheter tous les terrains est aussi un avantage certain, il y a même des cas de figure où seuls les terrains d'assiettes des équipements publics sont achetés par l'aménageur. Et puis, les évolutions récentes comme la création de la **ZAC multi-site** semblent démontrer une certaine résistance de l'outil. Sa grosse contrainte reste celle pourrait des délais de mise en œuvre qui sont souvent liés aux questions environnementales.

Organigramme des choix opérationnels —
Illustration Filigrane



Contrepoint : notre vision des choses

Pour qu'un projet urbain entre en phase de réalisation, il est incontournable d'étudier les dimensions opérationnelles très en amont de l'opération. Les allers-retours entre conception urbaine / programmation / bilans d'aménagement et procédures opérationnelles sont incontournables. C'est cette mise en parallèle qui contribue à hiérarchiser les choix et ainsi à définir l'ambition du projet urbain.

Ainsi, un exercice de « pré-bilans » doit être initié dès la formalisation des scénarios d'aménagement pour étayer l'aide à la décision. A cette étape, l'exercice a la vertu de la comparaison. Il doit permettre de faire des choix en matière de programmation, mais aussi de mobilisation foncière, et de formes urbaines.

Au moment de la définition du plan guide, le rapport à l'opérationnel devient prégnant et il importe alors de livrer le bilan d'aménagement le plus sincère possible en prenant en compte toutes les sujétions connues à ce moment du projet, par exemple en tenant compte des contraintes techniques de dévoiement de réseaux ou de pollution des sols. C'est également à cette étape qu'il convient d'étudier les alternatives en matières de montage opérationnel en fonction du projet, mais aussi du contexte et des acteurs en présence. La mobilisation du bon outil est importante, qu'il s'agisse de la ZAC, ou d'outils émergents comme la zone de PUP ou l'association foncière urbaine de projet (AFUP). Le développement de logiques partenariales entre acteurs privés et publics est de plus en plus prégnant en témoigne la multiplication des appels à projet notamment. Le projet prime de plus en plus sur la réglementation, celle-ci n'étant plus que son véhicule.

Dans ce contexte, la compétence en montage opérationnel est indispensable dans l'aide à la décision sur un projet urbain.



FILIGRANE
PROGRAMMATION

Pour nous contacter :

39 boulevard Magenta
75 010 Paris

Téléphone : 01 42 38 17 65

Mail : filigrane@filigrane-programmation.com

www.filigrane-programmation.com