

# **RENOUVELLEMENT URBAIN DURABLE : QUELLES RECOMPOSITIONS DES POUVOIRS ?**

TAOUFIK SOUAMI, ENSEIGNANT-CHERCHEUR,  
INSTITUT FRANÇAIS D'URBANISME – CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT

---

Depuis peu en France, les élus, les aménageurs et autres décideurs territoriaux portent un intérêt croissant au développement durable dans le cadre de leurs projets de renouvellement urbain<sup>1</sup>. Parmi ces initiatives, le programme RUE2000 (Renouvellement urbain et environnement 2000) du ministère de l'Équipement a été l'occasion de sélectionner et de soutenir onze expérimentations visant à introduire des dimensions environnementales dans des projets de réhabilitation de bâtiment ou de régénération de quartiers. Comme l'indique l'intitulé du programme, *l'environnement* n'est pas entendu comme la totalité du milieu à traiter. Il désigne à la fois une dimension de l'espace considéré (sonore, olfactif, énergétique...) et en même temps une approche différente pour aborder les problématiques territoriales. Le développement durable est ici traduit comme l'introduction des préoccupations environnementales dans les projets de développement de territoires en plus des facteurs sociaux et économiques déjà pris en compte. Le programme « Renouvellement urbain et environnement 2000 » offre ainsi un éclairage éducatif des réappropriations du développement durable par les décideurs territoriaux et des changements qu'ils induisent dans leur mode de gouvernance (Souami, 2004).

## **I. ENVIRONNEMENT, MOTIVATIONS ET REPRESENTATIONS DE DECIDEURS**

### **I.1-Désintérêts et des intérêts de décideurs**

Les décideurs, responsables des organismes devant mener les expérimentations inscrites au programme RUE2000, se sont peu engagés dans les projets lors de leur préparation et de leur engagement effectifs. Les directeurs d'organismes HLM, présidents de SIVOM, présidents de conseil communaux ou de communautés urbaines et d'agglomérations ont donné leur aval à une participation à RUE 2000 sans y apporter - au début - un soutien particulier. Les techniciens ont été les porteurs de projets au sein de leur organisme. La représentation des problèmes dont ils ont la charge (Behar, 2000), n'a pas amené ces décideurs à situer les questions d'environnement parmi les plus importantes, y compris dans leurs interventions sur le cadre bâti existant. Cet intérêt s'est donc construit progressivement et s'est conforté lentement durant la mise en œuvre des expérimentations.

D'une manière générale, l'intégration à RUE 2000 constituait l'opportunité d'un financement complémentaire (même modeste dans la totalité des coûts de projet), en particulier pour les études techniques. Cet apport était mis au regard du poids et du surcoût liés à la complexification des financements et des partenariats. Certains décideurs se sont demandés si le complément d'étude sur les questions environnementales valait le coût d'intégrer un programme du ministère de l'Équipement, avec ses procédures complexes, ses contraintes de travail et ses rendus spécifiques.

Pour quelques élus politiques, le projet RUE 2000 permettait d'apporter des réponses aux revendications (voire contestations) des élus écologistes et des associations de défense de l'environnement, et d'améliorer leur image auprès des citoyens et électeurs.

Les responsables de parcs immobiliers sociaux y ont progressivement trouvé un cadre pour tester l'extension de leur démarche environnementale. La plupart avait réalisé des investigations sur la résidentialisation des pieds d'immeuble. Avec RUE 2000, ils pouvaient explorer les possibilités de traiter les voiries et les stationnements. Ils souhaitaient également s'appuyer sur ce label « environnement » pour réaliser des chantiers verts de réhabilitation.

Ce relatif désintérêt des responsables locaux fait échos à l'absence d'une construction de l'espace public et politique autour des questions environnementales en France. Cet espace est naissant sur le plan national et balbutiant dans quelques scènes locales. Ainsi, les préoccupations environnementales ne sont pas suffisamment inscrites dans les débats locaux pour relever des enjeux politiques et du travail quotidiens des décideurs (Le Galès, Thatcher, 1995). Ces derniers ne peuvent encore construire d'alliances ou de compromis avec d'autres responsables ou leaders locaux sur ces sujets. Plus fondamentalement, les coalitions entre décideurs, techniciens et opérateurs ne se sont pas encore nouées autour de ces sujets. Autrement dit, les systèmes d'intérêts existant ont peu intégré la dimension environnementale.

En fait, les intérêts de chaque acteur ne font pas système puisque il s'agit assez souvent d'une accumulation de raisons et de motivations diverses qui justifient l'engagement dans RUE 2000. Il serait plus juste de parler d'un « halo d'intérêts » autour de l'environnement dans l'existant. Cette relative dispersion des motivations et de leur nature chez chaque acteur, exprime finalement combien ils ignorent précisément ce que le projet RUE 2000 était susceptible de leur apporter. Un faisceau de présomptions quant à l'intérêt de travailler sur le sujet, amène ces acteurs à s'engager. Il s'agit pour eux d'une exploration de leur propre démarche et de leur propre intérêt au-delà de l'exploration des retombées opérationnelles pour l'amélioration du cadre bâti existant.

## **1.2- Une attente commune : l'inattendu**

Les décideurs, en particulier politiques, n'ayant pas placé un intérêt particulier dans ces expérimentations, ils paraissent en attendre des résultats justement inattendus. Ils semblent y avoir engagé leur collectivité ou organisme pour explorer les nouveaux horizons que pourraient entrouvrir une telle expérience. Pour reprendre l'expression d'un interviewé, la participation à RUE 2000 est une manière de « *jeter les dés et voir ce qui en sort* ».

Comment expliquer cette posture dominante en particulier chez les responsables politiques ?

Le premier élément d'explication est la relative méconnaissance du domaine « environnement dans la construction et l'urbanisme ». Le projet RUE 2000 est donc une manière pour ces responsables de sonder ses contenus possibles. Ceci peut paraître surprenant pour certains décideurs qui ont mené divers projets environnementaux : agendas 21, bâtiments HQE, etc. Il semble que ces expériences passées n'aient pas été suffisantes pour asseoir une connaissance sur le sujet. Plus exactement, elles paraissent donner des repères sur le plan général et politique. Or pour les décideurs, RUE 2000 est une manière de s'immerger dans le domaine environnemental par ses aspects les plus opérationnels et concrets. En fait, certains responsables possèdent, à titre individuel des connaissances effectives (plus ou moins consolidées selon leur expérience) des questions environnementales pour l'amélioration du cadre bâti. Seulement, ces connaissances sont bien situées dans la sphère individuelle et non collective. Elles ne permettent pas aux décideurs de projeter les contenus des réflexions et des actions collectives à mener. Elles ne constituent pas des repères partagés par suffisamment d'acteurs pour aider par exemple à un travail opérationnel dans ce domaine précis. Or la perspective première des décideurs publics, politiques en particulier, est bien de travailler sur ce qui fait sens pour la collectivité et trouve légitimité à ses yeux. Il semble donc que les questions environnementales (en dehors des problèmes sanitaires) ne s'insèrent pas clairement dans ce cadre d'une construction collective de références, de repères... qui permette à un groupe d'acteurs d'interagir, de débattre (en s'opposant) et de faire émerger des actions.

Le deuxième élément d'explication relève, dans la continuité du premier, du champ politique (au sens premier). Les décideurs constatent ou pressentent que « l'environnement » est une thématique émergente dans le champ politique et une préoccupation de plus en plus prégnante pour les citoyens. Toutefois, ces préoccupations et ces mobilisations se présentent à eux dans le cadre de discours politiques généraux ou de conflits avec des groupes de pression liés par exemple à la protection d'un site naturel. Les projets RUE 2000 sont, pour les responsables d'institutions, une « *bouteille jetée à la mer* »<sup>2</sup> pour entendre autrement le sens de cette émergence de l'environnement. Ils seraient l'occasion d'en dire autre chose et d'en percevoir d'autres significations. Ils seraient également une manière de voir de quelle manière l'environnement prend place dans la vie quotidienne des citoyens et donc peut influencer les actions des décideurs.

Le troisième élément d'explication renvoie au cadre concret de travail des responsables politiques et institutionnels (Fontaine, Le Bart, 1994), en particulier s'agissant de l'intervention sur le cadre bâti existant. *L'environnement* est alors pris comme un élément de renouvellement des paramètres qui construisent les problématiques locales. Il est investi dans l'espoir qu'il fasse émerger de nouvelles solutions, ou pour le moins, de nouvelles façons de les élaborer. Pour les décideurs, les projets RUE 2000 sur le cadre bâti existant présentent plus de contraintes que toute autre situation d'intervention : bâtis et activités présents, traces (souvent entendus comme pollutions) des activités et des usages passés, habitants présents sur les sites, forts investissements de ces sites par les représentations des autres citoyens, etc.

L'expérimentation RUE 2000 est donc lancée dans l'espoir de changer ces situations, de lever une partie des contraintes et d'aider à contourner les blocages. Comment ? Les décideurs l'ignoraient exactement lors du lancement des projets. Toutefois, injecter une nouvelle thématique (environnement) traitée d'une manière innovante (expérimentation) pouvait, de leur point de vue, introduire une faille dans ces systèmes de décision contraints et ces mécanismes d'intervention fermés.

## **II. MAÎTRISE D'OUVRAGE ET PARTENARIATS : LA (RE)CONSTRUCTION AUTOUR DES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ?**

### **II.1-Ouverture des partenariats : nouveaux modes de légitimation des décisions**

Les expérimentations ont connu des évolutions différentes dans la construction des partenariats au-delà des équipes projets.

Dans certains cas, l'intégration de la dimension environnementale a été l'occasion d'ouvrir les collaborations avec d'autres organismes. A Vernon, les initiateurs du projet sont parvenus à associer l'Établissement Public de Basse Seine (EPBS), chargé du rachat et du pré-aménagement de la caserne Fiecschi pour le compte de la commune. Par la suite, ils sont parvenus à associer la DIREN. Le maître d'ouvrage en prenant la responsabilité du pilotage a intégré au comité de pilotage des représentants du conseil régional qui a attribué des financements complémentaires dans le cadre du contrat Etat/Région. De la même manière, le conseil général a complété le financement des études. Enfin, l'ADEME a été associée à la réflexion dans le cadre du comité de pilotage. Elle a également contribué au financement des études. Cet élargissement progressif de l'éventail des organismes contribuant au projet s'est fait sur le double argument de l'innovation et de l'intégration de la dimension environnementale.

A Grande-Synthe, le développement du partenariat s'est opéré à l'amont de l'opération. Il paraissait même une condition à sa mise en œuvre. La société d'HLM et la municipalité ne souhaitaient pas prendre en charge seules les coûts et les risques liés à la réhabilitation des logements selon une démarche HQE. Au final, le financement a été réparti par la construction d'un « tour de table » particulièrement élargi. Un premier cercle de partenaires est constitué d'organismes locaux : Ville de Grande-Synthe, la Maison flamande (SA HLM), le conseil régional, la DDE, la DRE et l'AGUR. Le second cercle de partenaires a été composé d'organismes financeurs dont chaque membre trouvait un intérêt particulier au projet :

- la CDC (prêt) a développé des réflexions et des programmes sur la régénération urbaine et trouve là l'occasion de réaliser une opération expérimentale intégrant l'environnement (Harburger, 2003) ;
- CILGERE Energie, collecteur 1% qui s'est focalisé sur les économies d'énergie ;
- l'Etat par le biais de la subvention pour l'économie de l'eau ;
- l'Union Européenne par le biais de subventions FEDER.

Les responsables du projet considèrent ainsi que l'intéressement de ces partenaires n'aurait pas été possible sans la dimension environnementale affichée dans le projet.

Dans d'autres cas, les expérimentations ont plutôt connu un rétrécissement du partenariat, voire sa contraction sur l'équipe-projet. Pour la réhabilitation des Lycées à Lyon, les concepteurs du projet ont progressivement recentré leur démarche entre le maître d'ouvrage délégué local (technicien de la commune), le maître d'œuvre et l'entreprise de construction. Les usagers des Lycées (direction, enseignants, élèves) n'ont finalement pas été associés. Par ailleurs, le spécialiste en HQE n'a pas contribué d'une manière continue au

projet. Une ouverture ponctuelle s'est faite avec les services techniques de la commune pour adapter l'aménagement de la voirie et la penser en fonction de la réhabilitation du Lycée.

A Angers, la recomposition de l'équipe a totalement recentré l'expérimentation sur les professionnels de l'organisme HLM. Ces derniers ont repris une grande partie du travail en interne réalisant les expertises, les études et les consultations. Les services de la communauté d'agglomération n'ont pas été clairement associés à ce travail, même si des échanges informels ont eu lieu. Par ailleurs, les instances régionales ou nationales n'ont pas été sollicitées dans le cadre de l'expérimentation.

A Angers comme à Lyon, l'environnement n'a pas encouragé à considérer des partenariats plus larges. Il n'a pas été utilisé comme argument dans la recherche de financements complémentaires auprès d'autres partenaires.

Conséquence de ces élargissements et de ces recentrements : nombre de projets RUE 2000 ont mis en place des comités de pilotage ou de suivi qui regroupaient ces partenaires et d'autres organismes rarement associés aux décisions des projets architecturaux et urbains. Ainsi, ces comités étaient composés des maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre, mais aussi des représentants de conseils régionaux ou généraux, de DDE, de l'ADEME, d'établissements publics d'aménagement, d'associations d'habitants, d'écoles ou d'instituts voisins, etc. Dans les faits, ces comités étaient pour la plupart consultatifs et permettaient surtout de faire connaître l'avancement du travail. Ils accueillaient des débats et des recommandations mais ne produisaient pas de recommandations. Les décisions étaient prises par les équipes-projets. Ces partenariats entre organismes étaient finalement relativement restreints dans leur contenu puisqu'ils concernaient pour la plupart le registre financier.

Malgré cela, ces comités et ces élargissements semblent préfigurer d'autres circuits de décision ; du moins, d'autres manières de valider les décisions et d'en faire connaître la teneur à des opérateurs de terrain (Gaudin, 1999). S'agissant de l'environnement, les responsables de projets et d'expérimentations ont ainsi essayé de donner une légitimité à leurs choix auprès des autres partenaires et financiers en prenant en compte deux aspects :

- d'une part, les attentes et les intérêts des partenaires en matière d'environnement étaient difficiles à réduire dans un cadre institutionnel car très divers ;
- d'autre part, les objectifs et les performances attendues en contre partie des financements étaient justement à définir faute de repères et de références établies en la matière. Ces comités aidaient à les préciser eu fur et à mesure de l'avancement dans les projets.

## **II.2-... et renforcement les leaderships classiques**

L'apparition et le confortement progressif de ces nouveaux circuits de validation de la décision ne semblent pas réduire pour autant la place et l'importance des leaderships locaux classiques. Bien au contraire, le portage politique a pris une signification particulière (plus centrale) s'agissant d'expérimentation sur l'environnement dans le cadre bâti existant. Il a été resitué au centre par les opérateurs de projets environnementaux et même revendiqué comme un support indispensable à leur travail. Ce portage s'est ainsi manifesté de différentes manières.

Il est d'abord constitué du cadre politique dans lequel l'expérimentation prend place. En effet, la majorité des équipes ont rappelé les programmes locaux antérieurs traitant des questions environnementales ou du renouvellement urbain. A Lille, le colloque initiateur sur la régénération urbaine est pris comme un repère dans la mise en place de l'expérimentation RUE 2000 (PURLNP, 2000). Les projets de logements adoptant la HQE sont également rappelés ainsi que les expériences dans le domaine de l'environnement en région Nord. Tous ces exemples retracent en fait les grandes lignes d'une politique locale. Les expérimentations proposées dans le cadre de RUE 2000 prennent sens dans ce cadre. Elles paraissent faisables car des actions et des programmes antérieurs ont permis de cumuler des connaissances et des compétences à mettre au service du projet RUE 2000.

Les retombées de ces expérimentations prennent également place dans ce réceptacle local. Le projet RUE 2000 n'est pas alors une action ponctuelle, totalement spontanée et déconnectée d'un énoncé sur l'intérêt général de l'opération. Beaucoup de promoteurs d'expérimentation ont souligné l'importance de ce cadre politique local dans la construction de leur argumentaire vis-à-vis des décideurs locaux et du ministère de l'Équipement. Sans un tel adossement au cadre de travail existant, l'acceptabilité de l'expérimentation auraient été très faible.

Pour autant, l'inscription formelle ou effective dans le cadre politique local n'assure pas seule la mise en œuvre et la longévité de l'expérimentation. A Angers, les engagements politiques antécédents sont rappelés dans le projet, ce qui lui vaut une certaine légitimité. Mais l'absence d'un soutien effectif et immédiat des nouveaux décideurs (élus et désignés en 2002) estompent cette inscription annoncée.

Le portage politique est aussi le soutien qu'apportent des responsables politiques dans ces projets, directement ou par l'intermédiaire de leurs représentants. D'une manière relativement classique, ce soutien actif (parfois par la seule « présence physique ») attribue aux responsables des expérimentations environnementales une reconnaissance de leur position particulière parmi les techniciens en charge du projet opérationnel. Plus fondamentalement, ce soutien direct permet les impulsions nécessaires dans les modes de travail et de collaboration. En effet, l'expérimentation signifie des changements dans les manières de faire, dans les formes du travail, son rendu, sa conduite. Si les expérimentateurs sont préparés à ces changements, tout l'environnement de l'expérimentation, lui, ne l'est pas.

Par exemple à Vernon, les concepteurs de la ZAC ont du prendre en compte la nouvelle charte environnementale. Ils ont été invités à intégrer la gestion des eaux de surface dans leur travail ; ce qui les obligea à considérer d'autres modes de calcul, de nouvelles techniques, voire des matériaux rarement utilisés.

De la même manière à Angers, la réhabilitation des logements intégrant une dimension environnementale a exigé que :

- les services de programmation d'Angers Habitat ne reproduisent par les procédés habituels de quantification ;
- les responsables de travaux modifient la mise en place et le contrôle de chantier pour en réduire les nuisances ;
- les gestionnaires ou commerciaux changent une partie des aspects formels des rapports avec les habitants.

En d'autres termes, l'introduction de l'environnement suppose d'abandonner certaines habitudes de travail, d'outrepasser des procédures... bref, de « *sortir des rails* » pour reprendre l'expression d'un chef de projet. Ces habitudes, procédures... fondent et autorisent l'action collective dans le production du cadre bâti. Elles sont fortement ancrées et nécessaires (Rémézy-Nicol, 2000). Pour les dépasser, l'impulsion politique est donc indispensable. Elle autorise d'abord tous les contournements de procédures habituelles et invite à l'adoption de solutions légales et techniques nouvelles. L'impulsion politique vient surtout lever les blocages dans les nouvelles collaborations qu'entraîne le travail sur les dimensions environnementales. Les techniciens et les professionnels extérieurs aux expérimentations ne comprennent pas toujours l'utilité et la signification de ces changements dans leur travail et mode d'intervention. Ils refusent parfois de les réaliser (Crepey, 2003). L'intervention politique, en dehors de l'acte de pouvoir qu'elle constitue, débloque les situations. Elle permet parfois de redonner le sens global à ces changements.

Le soutien direct des responsables politiques donne leur fondement aux décisions prises dans le cadre d'expérimentations, en particulier celles qui portent sur l'environnement. D'une manière relativement classique, les responsables politiques sont considérés comme les principaux tenants de la décision (Faure, 2001). Dans le cas particulier de l'environnement, leur soutien procure le moyen d'obtenir et de légitimer des décisions qui paraissent innovantes au sein des projets architecturaux et urbains. Pour la charte environnementale de Vernon, les expérimentateurs ont essayé d'obtenir l'aval des élus de la communauté d'agglomération à différentes étapes. Ils souhaitaient que cette charte soit officiellement adoptée par le conseil élu pour la rendre effective. De leur point de vue, l'adoption de cette charte devait prendre toutes les apparences de la décision politique solennelle car elle concernait l'environnement. Ils l'expliquaient ainsi : les enjeux et l'intérêt des habitants pour cette thématique, en particulier dans une aire où ils vivaient, commandaient une telle mise en forme de la décision par les responsables politiques.

L'introduction de l'environnement dans les projets de renouvellement urbains conduit ainsi à l'émergence de nouveaux circuits de validation de la décision et au renforcement de la position des leaderships politiques classiques. Ces derniers occupent en effet une position particulière dans ces circuits de décision portant sur les questions environnementales : ils sont ceux qui préparent la décision dans un contexte d'absence de références politiques et techniques, ils pilotent ces circuits et surtout ils se retrouvent à l'aval de leur travail pour l'application des décisions mises en débat.

### **II.3-L'effet « environnement » : reprofiler les maîtrises d'ouvrage ?**

L'ouverture du partenariat auquel encourage ou conduit l'intégration de la dimension environnementale dans les projets, ne transforme pas profondément la maîtrise d'ouvrage. En effet, comme nous le remarquons précédemment, les partenariats engagés dans le cadre des expérimentations ont porté sur les aspects financiers principalement. Les nouveaux partenaires intégrés aux projets n'ont pas gagné pour autant une place dans la conduite des opérations. Ils deviennent associés à la démarche et consultés ponctuellement dans les meilleurs des cas.

Ainsi, le maître d'ouvrage originel du projet en demeure l'unique maître. L'ouverture effectuée pour la rénovation de la caserne Fieschi à Vernon n'a pas introduit le conseil régional ou l'ADEME dans les processus de décision. La communauté d'agglomération du Pays de l'Eure est et demeure l'unique maître d'ouvrage. De la même manière, les apports de la CDC ou de l'Union Européenne pour le projet de Grande-Synthe n'ont pas réduit ou transformé la place de la municipalité et de la société HLM. Cette dernière est restée le seul maître d'ouvrage décidant des objectifs, de la programmation et des modalités de mises en œuvre.

Contrairement aux recompositions attendues (Claude, 2001), nous assistons dans toutes les expérimentations à un renforcement de la maîtrise d'ouvrage classique : publique et adossée à un soutien politique clair. L'introduction de l'environnement dans le cadre bâti existant est l'occasion de rendre plus visible encore ce processus de renforcement en œuvre par ailleurs. Le travail commun qu'exige une approche globale de l'environnement, ne conduit pas à une parcellisation de la maîtrise d'ouvrage entre différents organismes. Il ne donne pas naissance à une maîtrise d'ouvrage multipolaire ou à « plusieurs têtes ». Au sein de ces expérimentations, les organismes contributeurs amendent financièrement les actions dans le cadre d'une politique générale qui leur est propre. L'ADEME apporte ainsi sa contribution dans la mesure où un projet vise la réduction de la consommation d'énergie ou un meilleur traitement des déchets.

Quelques changements qui ne concernent pas tous les maîtres d'ouvrage et toutes les expérimentations, peuvent toutefois être notés. Ces changements dessinent une réorganisation en interne plus qu'un bouleversement en fonction des ouvertures sur l'extérieur. Ils s'esquissent, parfois timidement, dans différents domaines :

- *La conduite du travail de la maîtrise d'ouvrage* : pour intervenir dans le champs de l'environnement, les maîtres d'ouvrages instituent, plus qu'ailleurs, des comités de pilotage, de consultation ou de validation. Ils multiplient les échanges et les réunions. Ils mobilisent parfois davantage de consultants. Il s'agit pour le maître d'ouvrage de prendre plus de temps et de construire davantage dans la durée un point de vue, une stratégie et une position. Ces comités et ces réunions lui permettent d'apprendre sur l'approche environnementale « tout en faisant », tout en avançant dans les projets. Ils sont également multipliés pour prendre davantage de précautions et s'assurer de la validité des avis et des décisions. S'agissant de l'environnement, les maîtres d'ouvrages manquent de repères et redoutent les expertises infondées ou fragiles, en particulier quand cela concerne la santé ou la sécurité.

- *Les missions principales de la maîtrise d'ouvrage* : Malgré la relative souplesse des partenaires financiers quant au contenu attendu, les responsables des expérimentations ont été amenés à « reconditionner » la présentation de leur projet en fonction de chaque partenaire pour en obtenir l'intéressement direct. Cet effort était mis au regard de l'effort d'adaptation et des retombées financières escomptées. En d'autres termes, la mise en place de projets environnementaux viables dans le cadre bâti existant suppose une ingénierie financière et institutionnelle que ces expérimentations ne font qu'esquisser (Club ville et Aménagement). La maîtrise d'ouvrage se trouve ainsi de plus en plus chargée d'une mission d'ingénierie financière complexe qui prend une place centrale dans son travail.

- *L'organisation de la maîtrise d'ouvrage* : si la maîtrise d'ouvrage ne connaît pas une multipolarité à son sommet, elle paraît par contre de plus en plus partitionnée dans son organisation interne. Cette partition peut prendre deux formes. La maîtrise d'ouvrage déléguée conduit régulièrement à répartir les tâches en cascade à différents agents ou techniciens. Pour la réhabilitation des Lycées à Lyon, le conseil régional a délégué la mission au technicien local de la commune qui, lui-même, l'a en partie renvoyée vers l'expertise pour la définition des cahiers des charges. La répartition des missions de maîtrise d'ouvrage se fait également d'une manière glissante et horizontale. Ainsi, selon les phases du projet, un service, un technicien ou un prestataire différent prend en charge la conduite des opérations. A Vernon, le communauté d'agglomération a confié ce pilotage au cabinet Decrette pour le diagnostic architectural, à Cap Terre pour la phase de conception urbaine, à Environnement Votre pour la définition de la charte d'environnement. Ainsi, la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage délégué passe d'une main à l'autre selon les spécialités exigées par chaque phase. Cette solution paraît adaptée pour quelques maîtres d'ouvrage dans leur projet environnemental. Ils s'appuient ainsi sur le technicien adéquat en fonction de l'item traité pendant la phase. Ils peuvent maintenir une proximité au travail en cours par les prestataires extérieurs en fonction des charges de travail imposés à leurs techniciens.

- *Les « productions » de la maîtrise d'ouvrage* : en traitant de l'environnement dans la cadre existant, les maîtres d'ouvrage paraissent s'éloigner de la fabrication de règles, de procédures et de normes. Ils ne semblent pas vouloir agir par la contrainte et la coercition. Ils semblent plutôt à la recherche de nouveaux « documents » qui orientent, encadrent, donnent les directions pour tous les acteurs de la production architecturale et

urbanistique. Ils proposent des chartes (Vernon), des cahiers des charges (Lille), des fiches d'information (Lyon), des plans d'orientation (Vernon), des cahiers de propositions (Avion), etc. Ces maîtres d'ouvrage souhaitent prendre en charge l'environnement, mais sans pour cela brusquer leurs partenaires et encore moins faire fuir leurs « clientèles ». La communauté d'agglomération de Vernon souhaite que l'environnement soit correctement traité par les promoteurs et les aménageurs, mais redoutent de les repousser avec des exigences trop fortes en la matière. La Maison flamande tente d'adopter une démarche HQE dans la réhabilitation de ses logements, mais craint que cela éloigne les habitants par une augmentation des coûts et des frais de location. Les productions de ces maîtres d'ouvrage sont ainsi profilées pour mieux jouer sur ces objectifs parallèles, pour mieux trouver les compromis dans un espace d'exigences relativement souple en matière d'environnement.

• *Le rapport à la maîtrise d'œuvre* : ce rapport paraît plus proche car les conventions ordinaires et classiques dans les échanges sont en partie inopérantes. L'intégration de la dimension environnementale suppose de passer au-delà de la définition des cahiers des charges, des APS, APD... Les échanges sont plus fréquents, plus intenses pour atteindre une entente minimale sur les objectifs et les résultats. En même temps, ce rapport se construit d'une manière moins confidentielle et exclusive. D'autres experts interviennent dans les processus de conception ou de validation des projets architecturaux.

## BIBLIOGRAPHIE

- Behar D., 2000, « Les nouveaux territoires de l'action publique », in *Territoires sous influence*, ACADIE.
- Devalière I., Colombart-Prout M., Dard P., (2004), *Première synthèse intermédiaire de l'évaluation RUE 2000*, 25 p.
- Duran P., Thoenig J.-C., (1996), "L'Etat et la gestion publique", RFSP, Volume 46, n° 4.
- Estèbe P., (2004), *L'usage des quartiers. Action publique et géographie dans la politique de la ville (1992-1999)*, L'Harmattan.
- Faure A. (2001), *Dynamiques intercommunales, leadership et territoire. Le pouvoir local change-t-il les politiques publiques ?* in *Sciences de la société*, n°53, mai 2001, pp. 11-19.
- Fontaine (J.), Le Bart C., (1994), *Le métier d' élu local*, L'Harmattan
- Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, *Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil.
- Gaudin (J.-P.), (1999), *Gouverner par contrat. L'action publique en question*. Presses Sciences Politiques.
- Le Galès P., Thatcher M., (Dir.), 1995, *Les réseaux de politique publique, Débat autour des policy networks*, L'Harmattan.
- Souami T. (2004), *Renouvellement Urbain et Environnement, Synthèse de la première phase de suivi*, CSTB – PUCA, 54 p.
- Harburger (S.), 2003, « La Caisse des Dépôts et le renouvellement urbain », in *Droit et ville*, n° 55, pp. 41-56
- PURLNP, 2000, *Renouveler la ville : les enjeux de la régénération urbaine*, FreVille, 384 p.
- Crepey (G.), 2003, *Enquête sur l'implication des DDE dans la politique de la ville et le renouvellement urbain. Une grande ambition de l'Equipement*, min. de l'Equipement, 59 p.
- Club ville et Aménagement, 2002, *Economie du renouvellement urbain*, CVA, 81 p.
- Rémézy-Nicol N., 2000, « Itinéraires de chefs de projet », in *Annales de la recherche urbaine*, 88, pp. 25-29
- Claude V., 2001, *La commande... de l'architecture à la ville*, PUCA, 259 p.

---

<sup>1</sup> Cet article reprend une partie des conclusions d'un travail réalisé dans le cadre du CSTB avec P. Dard, M. Colombard-Prout, I. Devalière, F. Bougrain.

<sup>2</sup> Extrait d'une interview avec un élu.