



POUVOIRS LOCAUX
Aménagement et sociétés urbaines
Contextes, compétences, processus

PODERES LOCALES
Acondicionamiento y Sociedades Urbanas
Contextos, competencias y procesos

JEAN-PIERRE CHARBONNEAU
Francia

CONTRIBUTION

170908

Jean-Pierre Charbonneau, urbaniste, consultant

41, rue du Faubourg Saint-Martin, 75010, Paris

charbonneau.consultant.paris@wanadoo.fr

<http://jpcharbonneau-urbaniste.com>

<http://www.mediapart.fr/club/blog/Jean.Pierre+Charbonneau>

De la singularité de chaque territoire

On ne peut parler d'aménagement du territoire comme si celui-ci était unique, uniforme. Il est même fait d'innombrables singularités, les contextes économiques, urbains, paysagers, sociaux, politiques étant chaque fois différents. Quelle similitude entre une commune attractive de 300000 habitants et qui doit construire 5000 logements par an et une ville moyenne qui a perdu ses commerces, ses activités, ses habitants dont une partie à présent réside dans les campagnes alentours ? Du coup, la copie de ce qui se fait ailleurs ou les recettes parachutées ont fait long feu. Une telle approche pour améliorer une ville conduit au mieux à des approximations, au pire à des erreurs ou du gaspillage, quand ce qui est produit n'a aucun impact sur ce qui est en jeu. Implanter des lampadaires d'un rouge tapageur dans une commune traversée par une route départementale et dont les maisons qui la bordent sont fermées, n'a aucune influence sur sa revitalisation. Construire à grand frais un rondpoint à l'entrée d'une cité n'a aucun effet sur son développement.

L'aménagement du territoire vu comme une politique généralisable serait-il non seulement une illusion mais ne favoriserait-il pas cette pratique vaine en urbanisme qui consisterait à prendre ses désirs pour des réalités. C'est-à-dire à réaliser des opérations parce que l'on sait les faire, sans en analyser la nécessité réelle, sans en mesurer l'impact par rapport au contexte, sans se poser la question des moyens dont on dispose et des sujets sur lesquels les mobiliser pour une évolution réelle et positive par rapport à des problèmes qui sont, eux, bien concrets. On ferait ceci parce qu'on l'a vu ailleurs, cela parce que des lobbies ont habilement vendu une solution clé en main...

Au contraire, chaque aménagement exige d'être contextualisé. Ainsi, dans la Métropole bordelaise où la transformation urbaine est un des leviers de l'amélioration des communes, les opérations sont conduites par quatre pôles territoriaux différents et font toutes l'objet d'un programme. Celui-ci notamment analyse le contexte, les qualités comme les problèmes, décrit les enjeux, met en avant les objectifs à atteindre... Un projet est ensuite conçu qui doit prendre en compte l'existant, conserver ce qui

La singularidad de cada territorio

No podemos hablar de la planificación del uso de la tierra como si fuera única, uniforme. Está compuesta de innumerables singularidades, los contextos económico, urbano, paisajístico, social y político son diferentes cada vez. ¿Qué similitud hay entre una atractiva ciudad de 300.000 habitantes y que tiene que construir 5.000 viviendas por año y una ciudad media que perdió sus tiendas, actividades, habitantes, de los cuales una parte ahora reside en el campo cercano? De pronto, la copia de lo que se hace en otro lugar o las recetas en paracaídas han fracasado. Este tipo de enfoque para mejorar una ciudad conduce en el mejor de los casos a aproximaciones, y en el peor, a errores o derroches cuando lo que se produce no tiene impacto en lo que está en juego. Implementar semáforos en una comuna cruzada por un camino departamental y cuyas casas aledañas están cerradas, no tiene influencia en su revitalización. Construir una rotonda a la entrada de una ciudad a un gran costo no tiene ningún efecto en su desarrollo.

La planificación espacial vista como una política generalizable sería no solo como una ilusión, sino que no promovería esta práctica vana en el urbanismo que consiste en tomar los deseos por realidades. Es decir, realizar operaciones porque sabemos cómo hacerlas, sin analizar la necesidad real, sin medir su impacto en relación con el contexto, sin preguntarnos sobre los recursos a nuestra disposición y los temas sobre los cuales movilizarlos para una evolución real y positiva en relación a problemas que son, en sí mismos, muy concretos. Lo haríamos porque lo vimos en otro lado, o porque los grupos de presión han vendido hábilmente una solución llave en mano ...

Por el contrario, cada desarrollo requiere contextualización. Por ejemplo, en la metrópoli de Burdeos, donde la transformación urbana es una de las palancas para mejorar los municipios, las operaciones se llevan a cabo por cuatro polos territoriales diferentes y están todas cubiertas por un mismo programa. Éste analiza el contexto, las cualidades como los problemas, describe las apuestas, plantea los objetivos a alcanzar ... Entonces se concibe un proyecto que debe tener en cuenta lo existente, preservar lo que

peut l'être, transformer ce qui doit l'être, s'attacher à respecter les usages, à conserver les ambiances... une traduction concrète de l'exigence d'ancrage dans le milieu urbain dans toutes ses dimensions.

L'aménagement, un sujet complexe

Il mobilise l'habitat, les déplacements, les espaces publics, le commerce, l'économie... Il nécessite d'aborder la réalité d'une situation urbaine dans ses différentes facettes : ce qui fonctionne et ce qui ne marche pas, ce qui est un atout sur lequel s'appuyer et les enjeux auxquels il faut bien apporter des réponses. Il oblige à construire des solutions à partir des circonstances telles qu'elles sont : quels budgets peut-on mobiliser, de quelles compétences, de quels moyens humains pouvons-nous disposer, quels sont les partenaires susceptibles de participer... ?

Il implique de construire des réponses plurielles, faisant évoluer plusieurs composantes en même temps. Ainsi, revitaliser un centre passe par l'amélioration des espaces publics, du commerce, des équipements mais aussi par la réorganisation de la mobilité souvent à une échelle plus large que le site lui-même. En effet, les habitants ayant quitté le ville-centre pour habiter dans les environs continuent pourtant à y travailler. En découlent des va et vient qui peuvent générer des encombrements que l'on penserait réservés aux seules grandes cités. Ce sujet de la mobilité, des pratiques de circulation et de stationnement, est aussi essentiel que récurrent. Le rural et l'urbain sont aujourd'hui intimement reliés. On travaille ici et on habite là, les enfants vont à l'école ici puis au lycée là, on fait ses courses là-bas mais retourne dans le centre dès qu'il y a événement... La ville et les territoires ruraux fonctionnent ensembles en termes de logements, de déplacements, de commerce, d'emploi... Il en découle que l'aménagement se réfléchit dans une approche urbaine mêlant plusieurs échelles, qu'il implique les institutions et les acteurs locaux à plusieurs niveaux et donc mobilise la politique. Alors, plutôt que de singer les stratégies des grandes villes en rêvant de tramways ou autres moyens de transport lourds qui ne verront jamais le jour, les territoires ont intérêt à apporter des solutions pragmatiques, des réponses concrètes, progressives, adaptées à la réalité et aux pratiques locales telles qu'elles se sont créées.

puede ser, transformar lo que debe cambiar, comprometerse a respetar los usos, preservar los ambientes ... una traducción concreta del requisito de anclaje en el entorno urbano en todas sus dimensiones.

El diseño, un tema complejo

Mobiliza la vivienda, los viajes, los espacios públicos, el comercio, la economía ... Requiere abordar la realidad de una situación urbana en sus diferentes facetas: qué funciona y qué no funciona, qué es un activo en el que confiar y los problemas a los que debemos responder. Nos obliga a construir soluciones basadas en circunstancias tales como: qué presupuestos podemos movilizar, qué habilidades, qué recursos humanos podemos tener, qué socios es probable que participen ...?

Implica construir respuestas plurales, cambiando varios componentes al mismo tiempo. Por lo tanto, la revitalización de un centro incluye mejorar los espacios públicos, el comercio, los equipos y también reorganizar la movilidad, a menudo en una escala mayor que el sitio en sí. De hecho, los habitantes que abandonaron el centro de la ciudad para vivir en los alrededores, continúan trabajando allí. Como resultado, ir y venir puede generar una congestión que uno pensaría reservada para las grandes ciudades. Este tema de las prácticas de movilidad, tráfico y estacionamiento es tan esencial como recurrente. Lo rural y lo urbano están hoy íntimamente conectados. Trabajamos aquí y vivimos allí, los niños van a la escuela aquí y luego a la escuela secundaria, vamos de compras allí pero volvemos al centro tan pronto como hay un evento ... La ciudad y los territorios rurales funcionan en términos de vivienda, viajes, comercio, empleo ... De ello se desprende que el desarrollo se refleja en un enfoque urbano que combina escalas múltiples, involucra a las instituciones y los actores locales en varios niveles y por lo tanto moviliza a la política. Entonces, en lugar de despreciar las estrategias de las grandes ciudades soñando con tranvías u otros medios pesados de transporte que nunca verán el día, los territorios tienen interés en proporcionar soluciones pragmáticas, respuestas concretas y progresivas, adaptadas a la realidad y prácticas locales a medida que fueron creadas.

Mettre en place les conditions pour que soit accepté un changement dans les modes de déplacement implique de redonner l'envie d'utiliser les transports publics, de faire une place aux vélos, à la marche... Répondre à l'enjeu de la mobilité demande donc d'être capable d'apporter des solutions viables et opérantes mais aussi d'être en capacité de comprendre les comportements, d'écouter, d'imaginer puis d'expliquer et de convaincre : l'aménagement du territoire n'est en rien une discipline seulement technique.

Savoir ce que l'on veut, passer à l'acte, se coordonner.

L'aménagement demande de fixer des objectifs pertinents par rapport à la situation et aux moyens afin que l'on ait des chances d'améliorer ce qui doit l'être dans des temporalités adéquates. Il ne sert donc à rien de prétendre être le centre de l'Europe, slogan de pure communication qui fit flores en son temps, quand manifestement le problème est ailleurs, la solution aussi. De même, avoir la volonté de rendre une ville attirante est contradictoire avec le fait d'investir en majorité sur la voirie au profit des automobiles. En effet, plus on facilite ce type de déplacement, plus il y a de véhicules et moins il est possible de libérer l'espace au profit d'usages apaisés, ceux justement que l'on recherche dans la vie citadine.

Engager une étude urbaine visant à un résultat à 20 ans se révèle la plupart du temps inefficace face à des problèmes qui se posent aujourd'hui. C'est un peu « tirer des plans sur la comète » parce que le contexte souvent évolue et rend très aléatoires les solutions à long terme. Il est préférable d'accepter les limites de l'aménagement urbain en répondant à court terme à des questions bien réelles, même de manière imparfaite. De plus, un beau projet urbain peut s'avérer vain et vite caduque s'il ne s'intéresse à la manière dont on pourra le traduire en actions, à partir des moyens à disposition et en un temps suffisamment court. Pourquoi ? Notamment parce qu'il faut se garder des changements notamment politiques qui ne manqueront pas d'advenir, tout projet n'étant pas réalisé dans un mandat électoral ayant peu de chance de voir le jour ensuite. Prendre en compte cette échéance, qui est un des rythmes de la démocratie, c'est suivre un tempo pertinent pour passer à l'acte.

Poner en práctica las condiciones para aceptar un cambio en la movilidad implica devolver el deseo de usar el transporte público, dejar espacio para las bicicletas, caminar ... Responder al desafío de la movilidad requiere por lo tanto poder brindar soluciones viables y efectivas, pero también para poder comprender comportamientos, escuchar, imaginar, luego explicar y convencer: la planificación del territorio no es de ninguna manera solo una disciplina técnica.

Saber lo que quieres, actuar, coordinarse

La administración requiere el establecimiento de objetivos que sean relevantes para la situación y los recursos, de modo que haya una posibilidad de mejorar lo que se necesita hacer en los plazos adecuados. Por lo tanto, es inútil pretender ser el centro de Europa, un lema de comunicación que floreció en su momento, cuando obviamente el problema está en otra parte, y la solución también. Del mismo modo, tener la voluntad de hacer una ciudad atractiva es contradictorio con el hecho de invertir gran parte del presupuesto en obras viales en beneficio de los automóviles. De hecho, cuanto más facilitamos este tipo de movilidad, más vehículos hay y es menos posible liberar espacio para el beneficio de los usos tranquilos, precisamente aquellos que buscamos en la vida de la ciudad.

Iniciar un estudio urbano con el objetivo de obtener un resultado a 20 años plazo demuestra ser ineficaz frente a los problemas que surgen hoy en día. Es un poco "dibujar planes sobre el cometa" porque el contexto a menudo evoluciona y hace que las soluciones a muy largo plazo sean muy inciertas. Es mejor aceptar los límites de la planificación urbana respondiendo a corto plazo a preguntas muy reales, incluso imperfectamente. Además, un hermoso proyecto urbano puede ser en vano y rápidamente obsoleto si no está interesado en cómo se puede traducir en acciones, a partir de los medios disponibles y en un tiempo suficientemente corto. Por qué ? Especialmente porque debemos ser cautelosos con los cambios políticos que no dejarán de suceder; cualquier proyecto que no se lleve a cabo en un mandato electoral probablemente no vea la luz del día. Tener en cuenta este plazo, que es uno de los ritmos de la democracia, es seguir un ritmo relevante para actuar.

La plupart du temps, des maîtres d'ouvrage publics ou privés sont concernés. De la mise en œuvre de ce qui est de leur responsabilité respective dépendra la réussite de la transformation. Comment conduire alors et simultanément plusieurs projets dans des temporalités adéquates ? La tenue des plannings est un outil fondamental du passage à l'acte, favorisant la coordination et le pilotage des acteurs et partenaires et rendant opérants les projets au bon moment. La société des transports devra réorganiser ses lignes, moderniser son matériel et rendre l'usage des bus plus attirant et performant. La commune ou l'agglomération devront améliorer les espaces publics -les places, rues, parvis, parcours-, les rendre agréables et fonctionnels afin que les habitants les empruntent avec plaisir et retrouvent des usages comme la marche.

Le commerce, souvent sinistré mais devant retrouver sa place dans l'attractivité urbaine, une démarche de valorisation devra être conduite avec les commerçants, complétée par la décision politique d'interdire l'extension des grandes surfaces en périphérie. D'autres initiatives pourront se greffer, qui donneront du corps à la transformation dans un temps donné : la modernisation des parkings en ouvrage et leur tarification, la réhabilitation d'équipements publics, la rénovation de l'habitat, l'amélioration de l'accès aux écoles, la mise en place d'un projet culturel accompagnant et faisant vivre le temps de la transformation...En fait plus qu'une somme de projets c'est du projet d'une ville dont il s'agit !

Le centre-ville de Saint-Denis a été rénové dans les années 2000. Les élus avaient fixé la date du Mondial de Rugby, 2007, pour que la ville soit accueillante. A cette date, les travaux devaient être terminés. De 2000 à 2007, un projet urbain a d'abord été élaboré avec les services des collectivités. Il a donné lieu à 43 projets différents concernant la rénovation des espaces publics, de la Halle du marché, des parkings, l'accessibilité en transports publics, la vie culturelle et notamment l'archéologie, les monuments tels que la Basilique, la résorption de l'habitat indigne, etc. Ces diverses initiatives, conduites par des maîtres d'ouvrage différents, ont été coordonnées par un Comité de Pilotage se réunissant chaque semaine et vérifiant la bonne avancée dans le temps de tous ces projets reliés entre eux.

La mayoría de las veces, desarrolladores públicos o privados se preocupan. De la implementación de sus responsabilidades respectivas dependerá el éxito de la transformación. ¿Cómo dirigir entonces y simultáneamente varios proyectos en temporalidades adecuadas? Mantener la agenda es una herramienta fundamental para actuar, promover la coordinación y la dirección de los actores y socios y hacer que los proyectos funcionen en el momento adecuado. La empresa de transporte tendrá que reorganizar sus líneas, modernizar sus equipos y hacer que el uso del autobús sea más atractivo y eficiente. El municipio o aglomeración tendrá que mejorar los espacios públicos - los lugares, calles, aceras, recorridos-, para hacerlos agradables y funcionales para que los habitantes los utilicen con placer y encuentren usos como la caminata.

El comercio, a menudo perjudicado pero teniendo que encontrar su lugar en el atractivo urbano, tendrá que llevar a cabo un proceso de valoración con los comerciantes, complementado por la decisión política de prohibir la extensión de las grandes superficies en la periferia. Se pueden agregar otras iniciativas, que darán cuerpo a la transformación en un momento dado: la modernización de las estructuras de estacionamiento y su fijación de precios, la rehabilitación de las instalaciones públicas, la renovación del hábitat, la mejora del acceso a las escuelas, la implementación de un proyecto cultural que acompaña y da vida al momento de la transformación ... ¡De hecho, más que una suma de proyectos, es el proyecto de una ciudad en cuestión!

La ciudad de Saint-Denis fue renovada en la década de 2000. Los electos habían fijado la fecha del Mundial de Rugby de 2007 para que la ciudad fuera acogedora. Los trabajos tenían que haber terminado en esa fecha. De 2000 a 2007, un proyecto urbano fue desarrollado por primera vez con los servicios comunitarios. Dio lugar a 43 proyectos diferentes para la renovación de los espacios públicos, el mercado de Halle, estacionamientos, accesibilidad en transporte público, la vida cultural incluyendo la arqueología, monumentos como la Basílica, la mejora de viviendas indignas, etc. Estas diversas iniciativas dirigidas por diferentes actores, fueron coordinadas por una reunión del Comité Directivo cada semana y comprobaban el buen progreso en el tiempo de

L'importance même de la transformation a fait du centre-ville de Saint-Denis le projet prioritaire de la Ville durant toutes ces années.

Des compétences locales à construire ou faire évoluer

La complexité induit des moyens humains, financiers et de gouvernance spécifiques et sophistiqués, quelle que soit la taille des projets. C'est là que le bât blesse et un des handicaps des petites communes qui ne possèdent pas toujours une ingénierie à la hauteur des difficultés à surmonter, lesquelles ne sont pas proportionnelles à la taille de la cité. Les services des collectivités sont souvent organisés pour gérer le quotidien, pas pour faire du développement ou traiter de sujets compliqués qui demandent une approche dépassant les logiques verticales le plus souvent à l'œuvre. L'accent mis actuellement sur les difficultés des villes moyennes doit prendre en compte cet état de fait si l'on espère dépasser le simple constat des carences et entend apporter des solutions.

Le projet urbain est souvent vu comme une analyse prospective, une réflexion à long terme qui n'engage pas vraiment les actes présents. Or, s'il est stratégique et s'appuie sur un choix raisonné d'objectifs à un terme pertinent au regard des problèmes posés et des moyens disponibles, il devient au contraire le cadre donné aux opérations qui apporteront l'impulsion nécessaire à un changement vertueux. Un plan d'action qui détermine ce que l'on va vraiment faire en le temps court du mandat électoral, et qui va le faire. Cela suppose une cohérence entre la volonté politique et l'approche urbaine et opérationnelle conduite par les services de la collectivité. On a là le fréquent chaînon manquant des politiques publiques, lesquelles peinent à assurer la continuité entre analyse du contexte, expression de la volonté politique, construction d'une stratégie et sa traduction opérationnelle. Il n'est pas rare que les réalisations traduisent même le contraire de ce qu'un projet urbain ambitieux affiche. La nature des compétences des services des villes est en jeu, leur faculté à analyser, proposer, concevoir des stratégies, exprimer des éléments d'arbitrage, faciliter les débats, aider à la décision...L'aménagement urbain renvoie en fait à la capacité à réfléchir et agir dans un milieu complexe, à dépasser la logique propre à chacun.

todos los proyectos relacionados. La magnitud de la transformación fue el proyecto prioritario de la ciudad Saint-Denis durante estos años.

Habilidades locales para construir o evolucionar

La complejidad induce recursos humanos, financieros y de gobernanza específicos y sofisticados, independientemente del tamaño de los proyectos. Aquí es donde está el problema y una de las desventajas de los pequeños municipios que no siempre tienen una ingeniería a la altura de las dificultades a superar, que no son proporcionales al tamaño de la ciudad. Los servicios comunitarios a menudo se organizan para administrar la vida cotidiana, no para desarrollar o tratar temas complicados que requieren un enfoque que vaya más allá de la lógica vertical que se aplica con frecuencia. El énfasis actual en las dificultades de las ciudades medianas debe tener en cuenta este estado de cosas si esperamos ir más allá de la simple observación de deficiencias y tenemos la intención de proporcionar soluciones.

El proyecto urbano a menudo se ve como un análisis prospectivo, una reflexión a largo plazo que realmente no involucra los actos actuales. Sin embargo, si es estratégico y se basa en una elección razonada de objetivos con un término relevante para los problemas planteados y los medios disponibles, se convierte en el marco dado a las operaciones que proporcionará el ímpetu para el cambio. virtuoso. Un plan de acción que determina lo que realmente haremos en el corto tiempo del mandato electoral, y quién lo hará. Esto supone una coherencia entre la voluntad política y el enfoque urbano y operativo liderado por los servicios comunitarios. Este es el frecuente eslabón perdido en las políticas públicas, que luchan por garantizar la continuidad entre el análisis del contexto, la expresión de la voluntad política, la construcción de una estrategia y su traducción operativa. No es raro que los logros reflejen lo contrario de lo que muestra un ambicioso proyecto urbano. La naturaleza de las habilidades de los servicios de las ciudades está en juego, su capacidad para analizar, proponer, diseñar estrategias, expresar elementos de arbitraje, facilitar debates, ayudar a la decisión ... La planificación urbana se refiere a la capacidad de pensar y actuar en un entorno complejo, ir más allá de la lógica de cada uno.

Si les compétences légales sont dans les collectivités depuis la décentralisation, le savoir n'est pas forcément au rendez-vous. Or il est nécessaire et précieux, seul à même de faire évoluer un territoire en donnant forme à un projet collectif fédérateur décliné ensuite en opérations. Ainsi, à Montpellier, la production de l'administration est organisée pour que les choix politiques soient traduits dans les programmes et les projets. La production des nouveaux quartiers est réalisée en partie par une SEM d'aménagement, la SERM, les services de la Métropole étant organisés pour conduire de manière fine un grand nombre d'opérations jusqu'aux réalisations. Des principes de travail horizontaux ont été mis en place, notamment les Plans d'Action de Quartiers, outils de coordination des diverses initiatives de la collectivité à cette échelle territoriale, facilitant la cohérence avec les attentes des publics.

Et l'Etat dans tout cela ?

Son implication serait-elle une solution ? Tout dépend du sujet. Concernant le contrôle des développements commerciaux de périphérie peut-être. Une loi serait déterminante, qui répondrait aux carences des diverses commissions mises en place depuis des décennies et dont le résultat est affligeant. Concernant l'amélioration des cités, l'Etat pourrait faire plutôt partie du problème, une démarche centralisée et unificatrice n'étant pas en mesure de prendre en compte la diversité des territoires et donc d'agir sur eux avec bonheur. Nous ne sommes plus dans les années 70 ou 80. Il convenait alors de protéger le patrimoine, d'assurer un développement économique, d'équiper pour assumer l'augmentation des populations... Les circonstances sont nouvelles. Elles demandent que l'on rebatte les cartes et pense de manière plus ouverte, tenant compte de la réalité d'aujourd'hui et non d'une histoire passée. Faut-il sanctuariser un secteur historique vide ou accepter quelques démolitions-reconstructions attentives, à même de faire revenir des habitants en offrant des logements adaptés à la vie contemporaine ? Les services de l'Etat en charge de la protection du patrimoine ne semblent pas tous avoir intégré cette approche. En témoigne l'exemple de cet Architecte des Bâtiments de France mettant en péril une implantation commerciale dans un centre-ville fragile parce qu'il n'est pas d'accord avec le matériau de façade.

Si las competencias legales están en las comunidades desde la descentralización, el conocimiento no necesariamente está en la cita. Pero es necesario y valioso, el único capaz de cambiar un territorio dando forma a un proyecto colectivo unificador que luego declina en las operaciones. Por lo tanto, en Montpellier, la producción de la administración se organiza de modo que las elecciones políticas se traduzcan en programas y proyectos. La producción de los nuevos barrios se lleva a cabo en parte por un SEM de desarrollo, el SERM, los servicios de la Metropolis se organizan para llevar a cabo un buen número de operaciones hasta los logros. Se han establecido principios de trabajo horizontal, incluidos los planes de acción de vecindad, herramientas para coordinar diversas iniciativas comunitarias a este nivel territorial, lo que facilita la coherencia con las expectativas del público.

Y el Estado en todo esto?

¿Sería su participación una solución? Todo depende del tema. En cuanto al control de los desarrollos de negocios periféricos, tal vez. Una ley sería decisiva, que respondería a las deficiencias de las diversas comisiones establecidas durante décadas y cuyo resultado es angustioso. En cuanto a la mejora de las ciudades, el Estado podría ser más bien parte del problema, un enfoque centralizado y unificador que no puede tener en cuenta la diversidad de los territorios y por lo tanto actuar con felicidad. Ya no estamos en los años 70 u 80. Fue entonces necesario proteger el patrimonio, asegurar el desarrollo económico, equipar para asumir el aumento de la población ... Las circunstancias son nuevas. Exigen que barajemos las cartas y pensemos más abiertamente, teniendo en cuenta la realidad de hoy y no una historia pasada. ¿Deberíamos proteger un área histórica vacía o aceptar algunas demoliciones, reconstrucciones cuidadosas, capaces de devolver a los residentes ofreciendo viviendas adaptadas a la vida contemporánea? No todos los servicios estatales a cargo de la protección del patrimonio parecen haber incorporado este enfoque. Como ejemplo el Arquitecto Encargado de Edificios en Francia pone en riesgo un establecimiento comercial en un centro frágil de la ciudad, porque no está de acuerdo con el material de la fachada.

Que dire des règles et normes édictées sans tenir compte de la complexité et de la singularité des contextes urbains ? Elles font de toute évolution un parcours du combattant. Ici un nombre de places de stationnement par appartement élevé conduit à un coût de construction trop important pour édifier des logements dans un secteur qui en aurait bien besoin. Là un Plan de Prévention des Risques d'Inondation rigide empêche toute construction quand une réflexion architecturale intelligente apporterait des solutions...Le contexte n'est pas un frein ou un problème. Il est une ressource à partir de laquelle s'imaginent les propositions, se conçoit le projet en mesure d'exprimer la stratégie la plus adaptée, la plus opérante. Une solution universelle parachutée n'a aucun sens, en plus d'être illégitime face aux singularités territoriales. L'Etat d'ailleurs n'a ni les moyens financiers ni les ressources humaines. Son rôle assumé est plus celui de contrôleur que d'opérateur : il est habilité à vérifier les équilibres, éviter les appauvrissements, alerter. Certes dans les Opérations d'Intérêt National (OIN), sa responsabilité redevient prépondérante. Mais elles ne peuvent être que ponctuelles et on peut souvent leur reprocher d'être étrangères aux politiques locales, des îles indépendantes contraires à l'émergence de compétences dans le territoire.

Or c'est bien cette direction qu'il faut privilégier. Pour que les collectivités assument leur développement, qu'elles gèrent maintenant et sur le long terme leur évolution, il leur faut créer des savoirs locaux en leur sein, jouant un rôle de conduite de projets urbains et de pilotage d'opérations. De l'élaboration d'un tel mode expert de production de l'aménagement dépend le résultat réel de ce qui sera réalisé. Bien sûr, toute approche n'est pas pertinente parce qu'elle est locale. C'est en tout cas une condition nécessaire qui n'obère en rien la participation d'acteurs extérieurs qui, grâce à la qualité de la commande, pourront alors donner le meilleur d'eux-mêmes.

Périgueux conduit depuis plusieurs années un projet de ville intitulé « Périgueux en mouvement ». Son élaboration a été l'occasion de traduire dans l'urbain le projet politique, puis d'organiser l'administration pour qu'elle mette en œuvre les multiples opérations qui le concrétisent. Les arbitrages budgétaires ont été faits au bénéfice de cette orientation priori-

¿Qué pasa con las reglas y normas promulgadas sin considerar la complejidad y singularidad de los contextos urbanos? Hacen de cualquier evolución una carrera de obstáculos. Aquí, una cantidad de estacionamientos por apartamento lleva a un costo de construcción demasiado importante para construir viviendas en un sector que lo necesita. Existe un rígido Plan de Prevención de Riesgo de Inundación que impide cualquier construcción cuando el pensamiento arquitectónico inteligente traería soluciones ... El contexto no es un freno o un problema. Es un recurso del que se imaginan las propuestas, se concibe el proyecto capaz de expresar la estrategia más adecuada, la más efectiva. Una solución universal en paracaídas no tiene ningún significado, además de ser ilegítima frente a las singularidades territoriales. El Estado no tiene los medios financieros ni los recursos humanos. Su función asumida es más la de controlador que la de operador: está autorizado para verificar los saldos, evitar el empobrecimiento y alertar. Ciertamente en Operaciones de Interés Nacional (OIN), su responsabilidad se vuelve predominante. Pero solo pueden ser puntuales y a menudo podemos culparlos por ser ajenos a las políticas locales, islas independientes contrarias al surgimiento de habilidades en el territorio.

Esta es la dirección que debería ser favorecida. Para que las comunidades asuman su desarrollo, para que administren su evolución ahora y a largo plazo, necesitan crear conocimiento local dentro de ellas, desempeñando un papel en la gestión de proyectos urbanos y la gestión de operaciones. De la elaboración de un modo de producción experto del desarrollo depende el resultado real de lo que se logrará. Por supuesto, cualquier enfoque puede ser inoportuno, porque es local. En cualquier caso, es una condición necesaria que no implica de ninguna manera la participación de actores externos que, gracias a la calidad de la propuesta, podrán dar lo mejor de sí mismos.

Durante varios años, Périgueux ha estado dirigiendo un proyecto de la ciudad titulado "Périgueux en movimiento". Su desarrollo fue una oportunidad para traducir el proyecto político en lo urbano y luego organizar la administración para implementar las muchas operaciones que lo hacen realidad.

taire, le processus de décision a été consolidé pour en faciliter le pilotage, les agents ont mobilisé leur savoir à ce service, le complétant par des compétences extérieures en tant que de besoin. L'ensemble des opérations est suivi grâce à des plannings revus régulièrement et, en se coordonnant également avec l'Agglomération en charge des déplacements, la Ville a construit un processus lui permettant d'assumer ses engagements d'ici la fin du mandat électif mais aussi son développement au-delà.

Certaines des mauvaises raisons pour ne pas agir.

Face à la complexité de l'action territoriale, il est fréquent de se tourner vers des slogans aussi compliqués qu'éloignés de la réalité de terrain. Ils témoignent parfois du décalage entre les situations urbaines à affronter et les moyens humains et matériels à disposition. N'est-ce pas seulement de la « com », une manière de ne pas s'attaquer au vrai sujet mais de « botter en touche » ? Les collectivités importantes sont légitimes à publiciser leur territoire dans la mesure où elles se sont souvent dotées des moyens de leur développement. Mais c'est loin d'être le cas de toutes les villes. Celles-ci auraient donc avantage à mettre en place déjà la gouvernance politique et technique nécessaire à une transformation urbaine vertueuse avant que de viser un objectif qui n'est en rien la cause première de leurs difficultés. En d'autres termes, il est préférable de privilégier l'aménagement, les actes plutôt que ce qui ressemble fort à une marque publicitaire, à l'image du marketing urbain qui faisait des années 80.

Un argument souvent entendu est que les villes n'auraient plus d'argent. Mais elles ont surtout la possibilité de reconsidérer leurs priorités et d'utiliser leurs moyens différemment, au service de véritables « projets de villes ». Se dotant d'une ingénierie adaptée, elles sont en mesure d'arbitrer au service d'une véritable stratégie déclinée ensuite en actes. Elles peuvent si elles le décident faire converger les projets et les budgets au service d'un choix éclairé et assumé, du sens qu'elles souhaitent donner à leur action et des réalisations qui en découlent. Ainsi, les budgets alloués à l'entretien de la voirie peuvent être réorientés vers l'aménagement et favoriser la qualité urbaine ; un projet culturel peut s'adapter aux orientations voulues pour le territoire...

Se hicieron contrapartidas presupuestarias a favor de esta orientación prioritaria, se consolidó el proceso de toma de decisiones para facilitar el pilotaje, los agentes movilizaron sus conocimientos a este servicio, completándolo con expertos externos según fuera necesario. Todas las operaciones son monitoreadas por cronogramas regularmente revisados y, en coordinación con la Aglomeración a cargo de los viajes, la Ciudad ha construido un proceso que le permite cumplir con sus compromisos al final del mandato electivo, pero también con su desarrollo.

Algunas de las malas razones para no actuar.

Ante la complejidad de la acción territorial, es común recurrir a consignas tan complicadas como alejadas de la realidad del lugar. A veces muestran la brecha entre las situaciones urbanas a enfrentar y los recursos humanos y materiales disponibles. ¿No es solo "com", una forma de no abordar el tema real, sino de "ponerse en contacto"? Las grandes comunidades son legítimas para publicitar su territorio en la medida en que a menudo tienen los medios para su desarrollo. Pero está lejos de ser el caso de todas las ciudades. Por lo tanto, se beneficiarían de la implementación de la gobernanza política y técnica necesaria para una transformación urbana virtuosa antes de aspirar a un objetivo que de ninguna manera sea la causa original de sus dificultades. En otras palabras, es mejor enfocarse en el desarrollo, los actos en lugar de lo que parece ser una publicidad de marca, como el marketing urbano de los años ochenta.

Un argumento que se escucha a menudo es que las ciudades no tendrían dinero. Pero, sobre todo, tienen la posibilidad de reconsiderar sus prioridades y utilizar sus medios de manera diferente, al servicio de verdaderos "proyectos de la ciudad". Equipados con una ingeniería adaptada, son capaces de arbitrar al servicio de una verdadera estrategia rechazada luego en actos. Si así lo deciden, pueden unir proyectos y presupuestos al servicio de una elección informada y asumida, del significado que desean dar a su acción y los logros resultantes. Por lo tanto, los presupuestos asignados al mantenimiento vial pueden redirigirse hacia la planificación y promoción de la calidad urbana; un proyecto cultural puede adaptarse a las orientaciones deseadas para el territorio ...

Les Plans d'Action de Quartiers, à Montpellier, concernent un certain nombre de sites prioritaires sur lesquels les initiatives sont concentrées pour améliorer vie quotidienne et lien avec le reste de la cité. Rénover les espaces publics, concevoir de vastes parcours en modes doux en direction des lignes de tram, réhabiliter les écoles, créer des jardins de proximité, des places, tels sont quelques-unes des réalisations en cours. Elles s'appuient en priorité sur les attentes des habitants, collectées lors de réunions publiques au cours desquelles sont discutés les diagnostics, les atouts et les faiblesses, sont amendées les propositions puis sont présentés les choix finaux après arbitrages politiques. La temporalité de l'élaboration de ces plans est courte, de 3 à 4 mois, les réalisations devant intervenir dans les 3 ans. Un tel projet fédère les énergies, entraîne les partenaires, donne une vision et un cadre commun, gère les différentes temporalités, assure coordination et cohérence... Mais sous certaines conditions, ce processus de concertation, qui implique les publics dans les choix, les discussions et le suivi, se révèle être un ferment de la vie et du débat démocratique local. N'éluant pas les contradictions ou les conflits mais donnant toute sa place à l'écoute et à la décision, il permet à la concertation de dépasser « la construction collective de poignées de portes ». C'est aussi à ce stade que des politiques globales peuvent trouver leur traduction concrète : planter des arbres pour lutter contre le réchauffement, favoriser les modes actifs, élaborer une programmation culturelle locale, mettre en place une politique de stationnement, améliorer la vie des enfants, prendre en considération les aspects sociaux...

A une échelle plus large

En leur temps les quartiers populaires historiques ont du être rénovés à Naples, Bogota ou Lisbonne. Depuis plusieurs décennies, les ports se voient transformés en des lieux essentiels de l'urbanité à Copenhague, Gênes ou Cape Town. Les sites auparavant industriels sont devenus des opportunités possibles pour un développement dans la Ruhr, à Lille ou Barcelone. Des secteurs urbains entiers se vident de leurs activités et se retrouvent dans une situation difficile à Athènes ou Johannesburg... L'aménagement est non seulement d'actualité mais il est un des leviers et pour longtemps de la capacité des hommes à agir sur les milieux dans lesquels vivent les sociétés urbaines.

Los Planes de Acción de Vecindad en Montpellier se refieren a una serie de sitios prioritarios en los que las iniciativas se centran en mejorar la vida cotidiana y vincularse con el resto de la ciudad. La renovación de los espacios públicos, el diseño de extensos recorridos tranquilos en la dirección de las líneas de tranvía, rehabilitar escuelas, crear jardines próximos, plazas, estos son algunos de los proyectos en curso. Se basan principalmente en las necesidades de los residentes recogidas en las reuniones públicas en las que se discuten los diagnósticos, las fortalezas y debilidades, se modifican las propuestas, y a continuación se presenta la elección final luego de un arbitraje político. La temporalidad del desarrollo de estos planes es corta, de 3 a 4 meses, los logros para intervenir dentro de 3 años. Un proyecto así une las energías, atrae socios, proporciona una visión y un marco común, gestiona el tiempo diferentemente, asegura la coordinación y la coherencia ... Pero, bajo ciertas condiciones, este proceso de consulta, la participación del público en la selección, la discusión y el monitoreo está demostrando ser un fermento de vida y un debate democrático local. Sin eludir las contradicciones o los conflictos, pero con un amplio margen para la escucha y la toma de decisiones, permite que la consulta vaya más allá de "la construcción colectiva de tiradores de puertas". Es en esta etapa cuando las políticas integrales pueden encontrar su expresión concreta: la plantación de árboles para luchar contra el calentamiento global, la promoción de modos activos, desarrollar una programación cultural local, la implementación de una política de estacionamientos, mejorar la vida de los niños, tomar en consideración los aspectos sociales ...

A una escala mas amplia

En su época, los distritos populares históricos tuvieron que ser renovados en Nápoles, Bogotá o Lisboa. Durante varias décadas, los puertos se han transformado en lugares esenciales de la urbanidad en Copenhague, Génova o Ciudad del Cabo. Los sitios previamente industriales se han convertido en posibles oportunidades de desarrollo en el Ruhr, Lille o Barcelona. Zonas urbanas enteras están agotando sus actividades y se encuentran en una situación difícil en Atenas o Johannesburgo ... El desarrollo no solo es tópico sino que es una de las palancas y durante mucho tiempo de la capacidad de los hombres para actuar en los entornos en los que viven las sociedades urbanas.

