

Quand l'aménageur devient maître d'usage

Sous-titre :

Que produit l'intégration d'une fonction de "maître d'usage" chez l'aménageur

Chapô:

Le métier d'aménageur se transforme. De nouvelles compétences embarquent dans la fabrique du projet urbain, pour que l'expérience de l'utilisateur soit mieux prise en compte à toutes les étapes de conception et de réalisation de nouveaux programmes. Quels effets sur le projet urbain, son territoire d'implantation et sur le métier d'aménageur ? Analyse à partir de l'expérience de 3 aménageurs, la Set à Tours, Territoires à Rennes et Grand Paris Aménagement en Ile-de-France.

Tags: #aménagement, #fabriquedelaville, #maîtrised'usage, #activation, #tiers-lieu

Exergue: "Le maître d'ouvrage devient un simple usager du bâtiment, parmi tous les autres porteurs de projet du lieu" (Louis-Marie Belliard, Territoires)



Photo 1 - Les Beaumonts, la mise en vie d'un tiers-lieu au sein du projet urbain des Casernes Beaumont Chauveau à Tours, initié par la Société d'Équipement de Touraine. Crédit : F. Lafite-Ville de Tours

Connaissez-vous l'aménageur de votre lieu de vie ? Il est fort probable qu'on vous réponde par la négative. Si l'aménageur est méconnu de l'habitant·e et de l'utilisateur·e qui fréquente les équipements publics, il a pourtant un rôle décisif sur la fabrique de la ville. Son rôle est de réaliser de nouveaux quartiers, rénover et transformer des quartiers anciens et de réaliser des équipements publics, en réponse à une commande émanant le plus souvent d'une collectivité locale. Comme l'aménageur rennais Louis-Marie Belliard

l'explique¹, *“Le métier de l'aménageur est souvent très technique et consiste - en partie - à écrire un programme; or il est rare qu'on écrive ce programme avec les habitants ou avec les usagers”*. C'est notamment dû à la technicité et à la temporalité longue du projet d'aménagement, qui s'étend sur 10, 15 voire 20 ans, impossible donc d'en connaître les habitant·es ou usager·es finaux au démarrage du projet.

Pourtant le métier d'aménageur évolue, avec une volonté croissante de faire la ville par l'usage. De plus en plus d'aménageurs perçoivent l'importance de préfigurer ou d'activer les sites sur lesquels ils opèrent, pour en affiner leur programmation, l'adapter au contexte local et aux évolutions d'usages, pour viser plus juste et éviter de livrer une coquille vide ou un programme inadapté aux besoins, à la livraison finale du projet. Créer une meilleure appropriation ou a minima une meilleure acceptabilité du projet intéresse tant l'aménageur que l' élu local : il s'agit alors de donner à voir le projet urbain en train de se faire, d'ouvrir le chantier au public, de faire avec les forces vives locales.

Dans cette optique, l'aménageur a plusieurs options.

Il peut faire appel à des équipes extérieures, mobilisant des compétences ad hoc en concertation, activation ou urbanisme transitoire, mobilisées en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) ou intégrées aux équipes de maîtrise d'œuvre (MOE).

Un autre choix, retenu par un nombre croissant d'aménageurs en France, est d'internaliser une fonction dédiée à la co-construction du projet urbain. De nouveaux profils intègrent ainsi les sociétés d'aménagement, avec des approches tactiques issues de la sociologie, du design, des politiques culturelles ou encore de l'éducation populaire ...

C'est alors faire entrer la maîtrise d'usage chez le maître d'ouvrage; c'est-à-dire intégrer l'utilisateur au cœur du processus de conception du projet d'aménagement, dans une posture moins techniciste et plus **à l'écoute des besoins du terrain**.

Je propose de témoigner de cet endroit puisqu'avec un profil issu des politiques culturelles et du développement territorial, j'ai été recrutée au sein d'une société d'aménagement à Tours pour développer des démarches collaboratives au sein d'opérations d'aménagement, et en particulier pour accompagner l'émergence d'un tiers-lieu citoyen sur une friche militaire en reconversion urbaine à Tours. Une expérience au plus près du terrain et des usager·es, et un changement d'échelle et de posture, après avoir été consultante à Paris.

Qu'est-ce que produit ce pas de côté chez l'aménageur ? Quelle est la valeur ajoutée ou quelles sont les limites de cette intégration du maître d'usage chez le maître d'ouvrage ?

Partant de mon expérience à la **SET**, l'aménageur de Tours & d'Indre-et-Loire, je propose de la confronter à celles de deux autres aménageurs qui ont internalisé une fonction de maître d'usage, **Grand Paris Aménagement** en Ile-de-France et **Territoires** à Rennes. Cette analyse est nourrie d'échanges avec Sarah Vanier, cheffe de projet aménagement à la SET,

¹ La Preuve par 7 (2022, 14 octobre) « Le rôle de l'aménageur dans la permanence architecturale à l'Hôtel Pasteur », Podcast avec Louis-Marie Belliard, Territoires
<https://podcasters.spotify.com/pod/show/ruzzica/episodes/Le-rle-de-lamnageur-dans-la-permanence-architecturale--lHtel-Pasteur--Podcast-avec-Louis-Marie-Belliard--Territoires-e1p928p/a-a8mj0tq>

Aline Lunven, chargée d'études à Grand Paris Aménagement et Louis-Marie Belliard, responsable d'opérations à Territoires.

L'aménageur tourangeau, la SET (Société d'Équipement de Touraine), a choisi de créer un poste de cheffe de projet urbanisme culturel et transitoire, que j'occupe depuis 2021. Cette fonction est née dans un contexte politique favorable, avec la volonté de la municipalité de Tours, élue en 2020, de **co-construire tous ses projets urbains avec la société civile**. Cette fonction, sans précédent chez cet aménageur né en pleine Reconstruction (1958), doit être ressource pour tout le territoire d'intervention de la société d'économie mixte et venir appuyer différents projets urbains en Touraine. Un site a fait office de **projet pilote** : la conception et la coordination des **Beaumonts**, un tiers-lieu situé dans d'anciennes halles militaires, au sein du projet urbain des Casernes Beaumont-Chauveau à Tours. **Le contexte de mutation de friche en plein cœur de ville est particulièrement propice pour imaginer une démarche innovante pour l'aménageur**. En effet, le site a un emplacement stratégique, avec un "déjà-là", du patrimoine bâti, dans un quartier pourtant méconnu et historiquement fermé au grand public de par sa vocation militaire. Ce projet urbain, qui avait déjà 10 années d'ancienneté, a totalement été remis à plat en 2020-2021 avec le lancement d'un dialogue compétitif associant un jury citoyen pour choisir de nouveaux architectes-urbanistes en chef et une nouvelle programmation urbaine plus attentive aux transitions sociales & environnementales.

La commande politique a alors été de faire émerger un tiers-lieu au sein de la zone d'aménagement concerté (ZAC), **un lieu pour accompagner la transformation du quartier**, en préfigurer les usages futurs et créer de l'animation et du lien entre les quartiers environnants aux sociologies très contrastées, aux portes d'un quartier prioritaire.

Plutôt que de lancer un appel à projet et de faire appel à des expertises externes, l'internalisation d'une fonction dédiée à l'urbanisme collaboratif a permis de **prendre le temps de construire** une méthodologie sur-mesure avec une **présence très forte sur le terrain**. J'ai ainsi entrepris un diagnostic territorial, rencontré de nombreux acteurs locaux (plus d'une soixante en phase d'étude), amené les élus et l'équipe de la SEM (société d'économie mixte) en voyage d'étude. Cela m'a permis de proposer une méthodologie de "**permanence d'usages**", une manière d'accueillir sur site fortement inspirée de l'expérience de l'Hôtel Pasteur à Rennes, pour **ne pas figer une programmation** du tiers-lieu a priori, mais plutôt poser un **cadre souple et ouvert** permettant d'accueillir de multiples **tests d'usages**². Après des travaux de réhabilitation minimaux (clos couvert & mise en accessibilité), nous sommes donc partis d'une page blanche, avec quelques règles du jeu³, à l'écoute des propositions des associations, habitant-es, porteur-ses de projet locaux désireux de tester des activités dans les lieux. Les Beaumonts ont remporté une adhésion inattendue, répondant à de forts besoins d'espaces capables de la part du tissu associatif. Plus de 20 000 visiteurs et usagers ont utilisé les lieux lors de la Saison 1 (2022), de multiples initiatives culturelles, sociales, écologiques y ont été organisées. S'en sont suivies deux autres saisons en 2023 et 2024, avec des améliorations successives dans l'organisation de cette préfiguration et un travail qui s'amorce pour travailler à la

² Boujardine, S (2023, juillet) "Les Beaumonts, la programmation ouverte d'un équipement municipal au cœur d'une ZAC", l'Ecole du Terrain <https://lecoleduterrain.fr/projet/un-tiers-lieu-en-chantier/>

³ La SET, (2024) "guide d'accueil des Beaumonts": <https://drive.google.com/file/d/1yzBL8kXwrqAPxnf5jmnawSRrQ56Rr7G7/view?usp=sharing>

pérennisation d'un modèle de fonctionnement du lieu en 2025⁴. **La permanence sur site a donné une teinte forte à la fonction de maître d'usage**, que l'on peut définir comme un **"couteau suisse"** assurant tant la coordination de lieu, avec des aspects logistiques et opérationnels, et le conseil-accompagnement pour définir un programme et un modèle de fonctionnement du lieu inséré dans le futur quartier. Cette fonction chronophage a demandé de mobiliser des renforts en coordination et en régie du lieu dès la Saison 2 (2023) . Ce travail d'activation d'un lieu de 1500 m² s'organise en binôme avec la cheffe de projet "aménagement" en charge du bon déroulé du projet urbain global qui s'étend sur 10 hectares.

En Bretagne, **Territoires, la société publique locale (SPL) de Rennes, est souvent citée en exemple depuis l'expérience de l'Hôtel Pasteur**⁵. Louis-Marie Belliard, responsable d'opérations, a travaillé sur le projet de réhabilitation de cette ancienne faculté dentaire en cœur de ville, de 2015 à 2021, aux côtés de Sophie Ricard, architecte qui tenait le rôle de permanente. **S'est ainsi écrit un programme, ou plutôt un "non programme", à quatre mains**, à partir d'un foisonnement d'expérimentations citoyennes accueillies sur site et d'un chantier ouvert et apprenant. Louis-Marie Belliard explique bien le **changement de posture** alors induit : *"Quand on est aménageur, on est faiseur, facilitateur, mais on ne travaille pas toujours avec notre usager final. Quand j'arrive à Pasteur, le bâtiment foisonne de vie, et je ne connais personne... personne ne s'intéresse à moi, alors que je suis le maître d'ouvrage. J'ai juste eu à m'asseoir et à assimiler ce qui se passe, c'est une posture nouvelle"*⁶. Depuis Pasteur, la méthodologie a infusé. L'aménageur a ainsi créé un poste dédié à une **permanence urbaine** ciblée sur l'animation d'un projet transitoire, les Halles en Commun, au sein d'une vaste opération de la métropole rennaise, la ZAC de la Courrouze (115 ha)⁷. S'il n'y a pas de poste transverse créé à ce jour, le responsable d'opération a fait évoluer sa pratique : il a ainsi choisi d'intégrer une permanence architecturale dans l'équipe de maîtrise d'oeuvre (MOE) retenue pour le projet de reconversion d'un technicentre SNCF près de la gare de Rennes, afin d'accompagner les occupants pressentis dans l'écriture d'un programme et dans la préfiguration et l'ouverture progressive du site. **Un trio se forme alors entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et usagers finaux du site**. Louis-Marie Belliard porte aussi une attention particulière à l'organisation de chantiers école avec les Compagnons Bâisseurs, qui peuvent être un lieu de formation pour des personnes en précarité notamment issues du quartier gare. Pasteur a fait des petits: plusieurs des intervenants sur cette opération ont fait leurs armes à Pasteur et s'en inspirent aujourd'hui pour construire la ville autrement.

⁴ La SET, (2024, décembre) "Bilan de Saison 3 (2024) des Beaumonts" : <https://drive.google.com/file/d/1ExbfQkpVv5Oi7h9vEA76Ual-jvcJJo2Y/view?usp=sharing> et

Deniaud, J-P, (2024, 12 novembre) "Les Beaumonts à Tours: après l'expérimentation, le défi de la pérennisation", l'Observatoire des tiers-lieux https://observatoire.francetierslieux.fr/les-beaumonts-a-tours-apres-lexperimentation-le-defi-de-la-pere-ennisation/?fbclid=IwY2xjawHZ-G1leHRuA2FlbQlxMAABHYaSmBkEX-wbQAqHE2bUETi72RQspA_a6WVa36Kv5OGfrqB_Sh49-J1s0w_aem_irC96xdtog6UllbyaskHRA

⁵ Amirzadeh, A. (2023, 1 juin. Hôtel Pasteur : les dix ans d'un lieu citoyen. L'Observatoire des politiques culturelles. [Hôtel Pasteur : les dix ans d'un lieu citoyen](#)

⁶ La Preuve par 7 (2022, 14 octobre) « Le rôle de l'aménageur dans la permanence architecturale à l'Hôtel Pasteur », Podcast avec Louis-Marie Belliard, Territoires <https://podcasters.spotify.com/pod/show/ruzzica/episodes/Le-rle-de-lamnageur-dans-la-permanence-architecturale--lHtel-Pasteur--Podcast-avec-Louis-Marie-Belliard--Territoires-e1p928p/a-a8mj0tg>

⁷ Les Halles en Commun: <https://leshallesencommun.fr/>

Chez l'aménageur francilien Grand Paris Aménagement (GPA), Aline Lunven accompagne la préfiguration et l'animation culturelle des opérations urbaines. Elle a une dizaine d'années de recul sur l'intégration de démarches centrées sur les usages, avec une coloration culturelle, chez un aménageur. Son poste a été créé au sein d'une précédente structure (l'EPA Plaine de France), absorbée en 2016 par GPA. Son poste était initialement inscrit dans une logique de prospective et de marketing territorial et a pris une dimension plus opérationnelle chez GPA, où la démarche d'activation doit être accrochée à une opération précise. Elle intervient sur des projets urbains tels la reconversion du Fort d'Aubervilliers⁸, site qui avait déjà un fort ADN culturel, ou la mutation de la Cité Gagarine à Ivry-sur-Seine⁹ où un 1% artistique a été expérimenté à l'échelle de la ZAC, avec une participation demandée aux promoteurs immobiliers.

Je propose d'observer ce que cette **internalisation d'une fonction de "maître d'usages" produit à trois échelles : sur le projet urbain, sur le territoire environnant et au sein même de la société d'aménagement.**

Quels effets sur le projet urbain ?

La présence d'un maître d'usage sur site contribue à l'**ouverture d'un site** en chantier, habituellement fermé au public. Si cette ouverture est incarnée par une programmation attractive, qui met en vie le site, le site devient rapidement identifié du grand public. Cela a été le cas aux Casernes Beaumont Chauveau à Tours et à Pasteur à Rennes. **De nouvelles parties prenantes, de nouveaux usagers créent des usages sur site et s'intéressent donc à son devenir.** A Tours, il est frappant de constater la mise en visibilité forte d'un ancien site militaire qui était jusque-là inconnu du grand public. Cela préfigure déjà l'intensité d'usages du futur quartier, voire permet d'aborder concrètement, à partir de l'activation d'un bâtiment, des enjeux d'accessibilité, de mobilité, d'offre commerciale, de conception d'espaces publics à l'échelle du quartier aménagé, puisque les visiteurs et usagers du tiers-lieu posent ces questions. Par le biais de la permanence d'usages, le tiers-lieu est aussi un lieu d'**information-médiation** sur le projet urbain, ce qui **multiplie les occasions de parler du projet urbain**, hors des formats plus classiques de réunion publique.

L'effet sur le projet urbain dépend aussi de la **temporalité de la préfiguration** : à Tours, le tiers-lieu a émergé pendant la phase de concours d'architectes-urbanistes, et il a été valorisé par la collectivité et la maîtrise d'ouvrage puisque porté en interne. Tous les candidats ont donc intégré ce lieu dans leur programmation urbaine, dans leur manière de concevoir le plan-masse du futur quartier. Cela a permis d'introduire une polarité au sud du projet urbain, en proximité du quartier prioritaire. Le tiers-lieu participe également à la **mise en récit du projet urbain**, on note même que les promoteurs immobiliers l'intègrent à leurs éléments de communication pour commercialiser des logements neufs.

L'effet sur le projet urbain dépend également de l'**ADN culturel** déjà existant, porté par la collectivité ou des acteurs historiques. Chez Grand Paris Aménagement, l'exemple du Fort d'Aubervilliers est parlant: *Villes des Musiques du Monde* a d'abord été retenue sur appel à manifestation d'intérêt par l'aménageur pour animer un espace transitoire (Point Fort), et sa présence va être pérennisée dans le projet définitif, avec un soutien de l'Etat via le label "Scène Conventionnée d'Intérêt National Musiques et Danses du Monde". Le terrain n'est

⁸ <https://www.grandparisamenagement.fr/operations/fort-daubervilliers/>

⁹ <https://www.grandparisamenagement.fr/operations/agrocite-gagarine-truillot/>

pas neutre car les usages culturels du site étaient déjà forts, avec la présence de la compagnie Bartabas, et une commande politique favorable à ce continuum. La chargée de mission culture se place alors plus dans l'accompagnement de ce morceau de programmation culturelle, le facilite opérationnellement, sans intervenir sur le reste de la programmation urbaine.

Je partage avec mes homologues le constat que **l'interaction n'est pas toujours aisée entre le périmètre d'activation** (un bâtiment, un espace ciblé) **et l'ensemble de la programmation urbaine**. Comment l'activation et la permanence d'usages peuvent infuser dans tout le projet urbain, quand on dépasse l'échelle d'une rénovation de bâtiment ? Cela demande un travail fin avec les maîtres d'œuvre et les différents intervenants du projet urbain. Sarah Vanier (SET) souligne que cela se joue dès l'écriture des cahiers des charges pour retenir les maîtres d'œuvre et qu'il est nécessaire d'y penser à chaque phase du projet (permis d'aménager, avant-projet etc.). Le risque est que l'on peut oublier les enseignements de l'activation dès lors que de fortes contraintes pèsent sur le projet urbain, plus encore dans la période de crise immobilière où nous nous situons.

Quels effets sur le territoire ?

A Tours, priment les **relations de confiance construites avec les acteurs associatifs**, dont une grande partie ne connaissait même pas la SET il y a encore 4 ans. La présence d'une fonction interne diffère drastiquement de la posture d'un consultant qui anime un atelier de co-construction et reprend aussitôt le TGV. Elle permet de multiplier les mises en lien et d'essaimer : par exemple des porteur-ses de projet apprennent à se connaître et expérimentent au tiers-lieu, puis montent un projet ailleurs ensemble. Cette fonction d'**incubation de projet et d'essaimage à l'échelle territoriale** est particulièrement forte à Rennes : des professionnels de l'économie circulaire et de la culture qui se sont connus à Pasteur se sont ainsi adressés à l'aménageur pour investir un autre projet transitoire sur la ZAC de la Courrouze, créant une forme de continuité programmatique. Pour favoriser le développement d'un vrai écosystème, il est nécessaire que l'aménageur et la collectivité locale pensent une sorte de **parcours** à l'échelle du territoire, qui permette à certains porteur-ses d'être redirigés vers un nouveau site s'il y a une fin d'activation. Cette dimension relève toutefois d'une **stratégie de développement économique & culturel** qui dépasse souvent le rôle du maître d'usage. Le **portage politique** (ou du moins l'acceptation politique) est nécessaire à la concrétisation de ces démarches d'activation par l'usage. Aline Lunven nous précise bien qu'une limite peut être une "approche à l'opportunité" sans nécessaire stratégie territoriale d'ensemble; "tout vient du politique", d'un rapport de négociation entre les élus locaux, l'aménageur qui reste un levier opérationnel, les promoteurs et investisseurs¹⁰. Cela demande donc au maître d'usage **un travail dans la finesse, dans la durée**, qui prend en compte ces rapports de force, et qui travaille autant que possible en transparence avec les acteurs associatifs, de terrain.

Enfin, qu'est ce que le maître d'usage "intégré" change au sein même de la société d'aménagement ?

A Rennes, Louis-Marie Belliard témoigne de son expérience avec Sophie Ricard : *"On est un binôme, tout au long de la journée de travail. Malgré nos différences de pratique, il faut qu'on apprenne à composer. Si la fonction de permanence avait été un simple AMO, on ne serait pas allé aussi loin, il n'y aurait pas eu la même légitimité qu'en internalisant. Un AMO*

¹⁰ Entretien téléphonique le 10/12/2024

n'aurait pas ce poids pour créer ce rapport de force consenti et volontaire. ” Quand on met en place une permanence sur site, cela impose aussi au maître d'ouvrage d'être “un simple usager du bâtiment, parmi tous les autres porteurs de projet du lieu. Au final, cela permet de construire un programme de travaux, au plus près des attentes des usagers, plus réaliste et ajusté, sans engager des dépenses inadaptées”¹¹.

Sarah Vanier, cheffe de projet à Tours, estime que faire la ville par l'usage constitue désormais une approche qui parle à la plupart des aménageurs, au moins à la nouvelle génération, mais que cela souvent difficile à mettre en place directement par les responsables d'opérations très mobilisés par la complexité technique de leurs opérations. C'est donc un réel appui d'avoir une fonction dédiée, pour construire en binôme, interroger les pratiques, consacrer de l'attention et du temps à la prise en compte des usages, à l'association de la société civile, sur les opérations. A mon sens, il est aussi plus facile de convaincre les responsables d'opérations plus réticents, en ayant un pied dans l'organisation et donc une vision tant de l'activité de la société que des besoins du territoire. Pour Aline Lunven, cette intégration de la maîtrise d'usage constitue aussi une “*logique de différenciation*” pour l'aménageur, voire un “*supplément d'âme*” pour se distinguer dans un contexte de mise en concurrence des aménageurs. Ce qui est vrai en contexte métropolitain l'est moins dans les villes moyennes et en ruralité, où il s'agit de trouver des points d'accroche pour montrer que l'aménageur peut aussi venir activer, préfigurer, co-construire dans un contexte de faible densité, en appui d'une petite commune.

Se pose alors la **question du positionnement de l'aménageur** : est-ce que la structure défend une vision, démontre l'intérêt de cette maîtrise d'usage intégrée auprès de ses collectivités partenaires ou est-ce qu'elle agit à l'opportunité ? Cela interroge l'**acculturation globale** de la structure, un chantier à travailler chez chaque aménageur, car toutes les personnes rencontrées partagent le constat que la fonction “innovante” tend à être isolée, personnalisée, et qu'il faut encore convaincre en interne.

Quelques pistes se dessinent alors pour que la maîtrise d'usage se déploie au mieux chez l'aménageur.

Pour Sarah Vanier (SET), une méthodologie peut être développée pour interroger chaque type d'opération - selon son contexte (rural/urbain, renouvellement/extension, donneur d'ordre public ou privé etc.) et sa temporalité - pour identifier quel angle de la programmation on pourrait venir tester, affiner, activer. Il serait aussi intéressant de valoriser l'entrée par l'usage, la prise en compte du déjà-là, en associant le maître d'usage à chaque écriture de cahier des charges dans le déroulé du projet urbain. Chez GPA, à chaque réponse à appel d'offre, l'aménageur incorpore une ligne “préfiguration-activation” dans son bilan d'opération; c'est un point de départ, qu'il faut ensuite concrétiser à chaque étape opérationnelle. C'est ce qu'expérimente Louis-Marie à Rennes avec une attention à chaque étape de son opération: pour lui, l'activation et l'intégration d'une maîtrise d'usage permettent d'ajuster les orientations de programmation tout au long de l'opération urbaine, et ainsi de consolider le modèle économique et la gouvernance des programmes. In fine, il s'agit de garantir que les programmes fonctionnent dans la durée et s'intègrent à la vie de la cité.

¹¹ Entretien téléphonique le 11/12/2024