

# La recomposition écologique des territoires,

entre maîtrise et lâcher-prise

**Yann Thoreau La Salle**

*Directeur général délégué à l'innovation de Keran,  
co-fondateur de la chaire Habiter au prisme des limites planétaires  
(avec IEA de Nantes, ENSAPL, AURAN)*

**Camille Picard**

*Directrice de TTU (Toits Temporaires Urbains, filiale de la Banque  
des Territoires et de SNCF Immobilier), membre du collectif  
Nouvelles Urbanités*

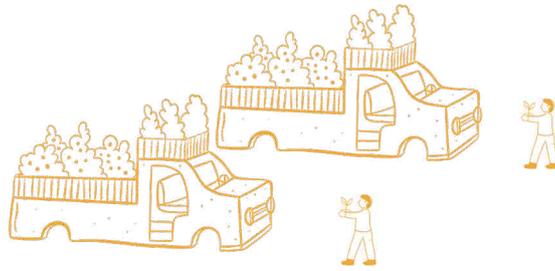
**Clémence Aumond**

*Responsable Prospective et projets urbains, avec Maud Joalland,  
directrice des Ateliers UP+ (Sce, Keran)*

**Michel Vayssié**

*Directeur Général de Bordeaux Métropole*

Cet article est une contribution libre de praticiens de l'aménagement, qui s'inspire de discussions et de débats entre les co-auteurs, et d'interviews menés auprès de personnes (élu.e.s, chercheurs.euses, professionnel.les de collectivités locales ou du secteur privé) que nous remercions très chaleureusement. Un grand merci également à nos relectrices.eurs



L'aménagement des villes et territoires est un processus long et complexe, qui met en relation commanditaires et concepteurs. En France, le **cadre de la Maîtrise d'Ouvrage Publique** en garantit l'intérêt public, l'efficacité, la transparence et l'économie. La voix des habitants et usagers s'exprime principalement par la voie de concertations réglementées.

**Enfin, s'il fallait en finir avec la « maîtrise » (certains parlent de « déprise d'œuvre », et d'autres de « déprojecter » ou de « déprojectifier »), quelles seraient les promesses et les voies d'un lâcher-prise dans les pratiques de l'aménagement ? rapport aux incertitudes, à l'incertitude du vivant ?**

Parfois remis en cause par ses protagonistes, ce cadre s'est néanmoins imposé, et avec lui ses règles du jeu. Le commanditaire public ou privé, maître de l'ouvrage, détermine son besoin et cherche à s'assurer la livraison d'un objet le plus conforme possible à ses attentes. Le maître d'œuvre est choisi pour sa capacité à livrer un résultat aussi proche que possible des espérances initiales. Sa compétence s'apprécie au degré de maîtrise : de la qualité, du délai, et de l'enveloppe financière. Entre la commande et la livraison, peu de place pour la co-construction et l'incertitude des acteurs locaux, peu d'espace pour la réinterprétation du projet au gré des aléas, des erreurs ou des opportunités.

### Notre rapport à la maîtrise : les mots pour le dire

Au premier regard, « laisser faire la ville » inspire deux extrémités. D'un côté, la « cité des promoteurs », expression sans nuance d'un capitalisme architectural dont les ressorts sont la spéculation foncière et le marché du béton, et dont résulte une ville marquée par la standardisation et la démesure. De l'autre, la ville spontanée, construite par des populations précaires devant l'absolue nécessité de s'abriter, marquée par la fragilité physique, sanitaire, sociale et juridique. Ces caricatures se signalent par un souci variable pour les espaces publics, les équipements collectifs, les modes de déplacements, la biodiversité, et finalement le bien-être des habitants.

Sur la dernière décennie, il a pourtant fallu composer avec des crises multiples – sanitaire, des ressources et des matériaux, de l'énergie... – qui peuvent questionner les fondements mêmes d'une politique d'aménagement. Les épisodes extrêmes (sécheresses, inondations, incendies...) impactent la prise de conscience collective de l'urgence écologique, des actions qui semblaient inenvisageables quelques années auparavant devenant soudain prioritaires.

La volonté « d'avoir prise » sur le cours des choses viendrait en réaction face à ces deux extrêmes. La promesse de la ville planifiée : un aménagement soucieux des équilibres (on parle parfois de « ménagement »), garant de l'expression de l'intérêt général et protecteur des biens communs, un développement de la ville pensé sur le temps long. Nos civilisations rationalistes en ont tiré un mode de faire, dont le maître mot est la *maîtrise*. En France, la *maîtrise d'ouvrage publique* désigne le rôle de la puissance publique dans la définition, la conduite et le financement d'un projet de construction ou d'aménagement. Elle garantit la qualité, la transparence et l'intérêt public des opérations. Elle permet également de réguler le marché et d'éviter des abus ou des situations de monopole.

La nécessité d'une approche plus créative et prospective, collective et *ouverte aux découvertes chemin faisant* s'impose si on veut pouvoir compter davantage avec les capacités de résilience des populations et des écosystèmes. Car, diffractés par ces crises et épisodes extrêmes, il faut réapprendre à faire la ville « sans » : sans foncier, sans béton, sans voitures, sobre en eau et en énergie... tout autant qu'il reste à réapprendre à la faire « avec » : avec les acteurs visibles et invisibles, avec le vivant non-humain, avec une temporalité exposée aux soubresauts climatiques et géopolitiques.

Mais quelle place laisse-t-elle à la créativité, l'agilité, l'adaptabilité, la coopération, la prise de risque et la remise en question ? Les praticiens ne manquent pas de ces qualités, mais elles restent trop souvent étouffées par le cadre imposé par la maîtrise. Ce cadre est-il compatible avec l'aspiration à la co-construction de la ville avec ceux qui la vivent, avec la réalité plus sinueuse de la conduite d'un projet, avec les temporalités et la prise en compte des aléas, avec enfin l'enjeu de recomposition écologique des territoires ?

### **Ce qui nous interroge, ce sont les limites de l'approche rationnelle et planificatrice pour réussir à composer nos villes et nos territoires :**

Peut-elle laisser la place à l'invention de modes de construire et d'habiter moins standardisés et véritablement écologiques ?

Permet-elle de jouer avec les aléas et les tendances émergentes « en cours de route » ?

### Maîtriser, c'est fixer le cadre

La volonté de maîtrise n'emporte-t-elle pas au contraire une rigidité incompatible avec l'ampleur du virage écologique attendu, autant qu'une forme d'immodestie dans notre rapport aux incertitudes, à l'incertitude du vivant ?

Fixer le cadre est pourtant une nécessité pour donner à l'exercice collectif de la fabrique de la ville quelques

règles communes. Il s'agit à la fois de définir le champ des possibles, notamment d'un point de vue réglementaire et budgétaire, et également de poser l'ambition d'un projet à son démarrage. Le cadre de la maîtrise d'ouvrage est également comptable devant les autorités publiques qui accorderont les autorisations et parfois apporteront des subventions financières.

Fixer le cadre c'est aussi donner à comprendre à ceux qui participent à un projet, souvent de façon successive, quels en sont les enjeux. C'est une matrice de pensée partagée avec des règles du jeu impératives. Parmi les outils de la maîtrise, le calendrier donne le rythme de cette action collective, fixe les jalons des interventions réciproques.

### Quand la maîtrise guide le projet

Les limites généralement pointées s'expriment en termes de programme, de coûts et de délais. On reproche la complexité des procédures administratives et la lourdeur des normes, le manque de flexibilité et de réactivité face aux évolutions des besoins et des usages, et l'imposition d'une vision descendante des pouvoirs publics. Ce dernier point interroge tout particulièrement : une forme de résistance, d'incapacité à changer notre rapport au savoir, aux légitimités et à l'expertise, et à sortir des postures imposées.

Quand la maîtrise guide le projet, les « contraintes » et contingences prennent le pas. Trop souvent, et alors que les attentes sociétales mutent, l'équipe-projet se trouve « coincée » dans un processus qui rend impossible toute adaptation ou bifurcation. Michèle Raunet, notaire au sein de l'étude Cheuvreux, regrette cette réalité : « la rigidité vient essentiellement des gens et de la manière dont ils utilisent la règle. On fait porter à la règle notre propre inanité, c'est-à-dire notre volonté de ne pas changer ». Le cadre rassurant de la « maîtrise » est dès lors biaisé et utilisé comme garde-fou, illustrant notre incapacité collective à faire avec le changement et les imprévus.

Et c'est bien la dimension collective que la maîtrise peut brider. La règle dicte le process et « chacun reste dans sa posture » pour sécuriser son périmètre et ses responsabilités, sans possibilité de questionner les intentions premières de la commande. La pratique montre pourtant que nos calendriers sont toujours déjugés, trop ambitieux pour être honnêtes. Des opérations complexes démarrent en compressant les étapes – la concertation, la conception et sa validation – pour annoncer une date de livraison politiquement correcte. On met en œuvre en courant après le temps pour ne pas mettre en péril l'incompressible phase de réalisation.

### La maîtrise, arme de standardisation massive ?

La quête de maîtrise sous-tend une pensée industrialisée de l'aménagement, répliquable. Dès lors qu'un mode opératoire a fonctionné quelque part, on le répète à l'infini en dépit du contexte. En ville, les îlots ouverts se sont démultipliés sans égard pour le lieu et son éventuel *génie*. La résidentialisation des quartiers de logements sociaux est désormais une étape incontournable à classer au même rang que le curage d'un bâtiment. À la décharge des concepteurs,

ces schémas d'aménagement répondent généralement à des modes de financement bien huilés qui facilitent leur mise en œuvre. La centralisation des financements pour les allouer sur la base d'appel à projets participe au mouvement de standardisation des formes urbaines.

Chacun aura en tête de grandes opérations représentatives de cette incapacité à revisiter les fondamentaux du projet, à tirer parti de transformations profondes : projets ignorants du bâti hérité, opérations suscitant de vives oppositions faute d'avoir pris le temps et la peine d'un dialogue sincère, aménagements décriés avant même leur inauguration comme « faisant partie d'un autre temps », ouvrages construits sur le littoral sur la base d'hypothèses datées et à tout le moins optimistes sur le risque de submersion...

Ce qui est mis en cause, c'est moins le processus de conception original, que l'incapacité à questionner le sens en cours de route – et au-delà, une fois le projet livré. Croire qu'on fabrique une ville, c'est déjà croire qu'il s'agit d'un achèvement. « Les endroits où des choses inattendues se produisent étaient rarement conçus pour que ces choses inattendues se produisent », commente Ricky Burdett dans la couverture du *Guardian* sur la campagne visant à sauver le skate park de la *South Bank* de Londres<sup>1</sup>. Or c'est de l'inattendu, des usages et de l'appropriation des espaces que surgit la ville. L'attention au contexte doit être d'abord celle portée aux usages passés et futurs qui ne sont jamais figés. Pas plus qu'une langue, la pratique d'une ville n'est pas un schéma stable.

### Revisiter nos pratiques, passer à l'adaptabilité

Remettre en question nos modes de faire s'impose alors que tout est à réinventer dans les pratiques de l'aménagement et de l'urbanisme. Pourtant, le quotidien reste imprégné d'une logique productiviste avec des opérations massives dont la justification et la rentabilité dépendent de ressources jugées largement disponibles, peu onéreuses voire gratuites. Les adhésions sont nombreuses, en voici deux illustrations : lorsque, par souci d'efficacité, les cahiers des charges excluent les variantes, fermant ainsi la porte aux contre-propositions écologiquement ou socialement mieux-disantes ; lorsque les honoraires sont indexés sur le coût de travaux, décourageant les efforts de sobriété et d'inventivité du maître d'œuvre.

Est-il possible de s'apercevoir chemin faisant que nos intuitions étaient biaisées, que notre diagnostic occultait un élément important, que la situation a changé depuis la rédaction du programme ? Saurait-on prendre conscience qu'on n'a plus besoin de nouveaux équipements d'ampleur, qu'on peut faire avec le déjà-là et privilégier « le soin des choses », pour reprendre le concept développé par Jérôme Denis et David Pontille dans leur essai sur les « politiques de la maintenance » (Denis et Pontille, 2022) ? Les voies existent pour exercer notre ingéniosité et focaliser notre énergie sur la prolongation de la durée de vie d'un ouvrage, comme pour imaginer l'installation de nouveaux habitants en fonction du dimensionnement des infrastructures existantes et des capacités d'accueil des aménités déjà disponibles sur le territoire.

Plus globalement, Olivier Hamant pointe du doigt notre quête « performancielle », et souligne sa caducité dans un monde de plus en plus imprévisible, alors que notre perte de contrôle sur les choses demanderait plutôt d'apprendre à lâcher prise. Il conseille ainsi de passer du « monde périmé de l'adaptation, où nous prétendions connaître l'avenir » à celui de l'adaptabilité, dans lequel il faudrait « nourrir la diversité des solutions afin de faire face à un monde imprévisible ». (Hamant, 2023, p. 17)

## Transformer notre vision du vivant

La volonté de maîtrise trouve encore à s'exprimer dans le rapport de domination établi sur la nature et sa biodiversité, prise comme une matrice sauvage à domestiquer. Le végétal pourvoit à notre alimentation ou se conçoit comme un agrément, le cours d'eau se fait voie de navigation, gisement d'énergie, éventuellement menace de débordement face à laquelle se protéger. **Tout est pensé comme si nous pouvions anticiper et prévoir, baliser, assigner des rôles, recréer des écosystèmes urbains qui sauront atténuer les effets du changement climatique.** En outre, ces différentes lectures utilitaristes d'un élément naturel peuvent amener à des positions contradictoires, par exemple lorsqu'il s'agit de choisir entre canaliser pour la navigation ou reméandrer pour gérer les débordements, ou de privilégier pour un sol une fonction écosystémique sur les autres (filtration de l'eau versus valeur agronomique ou support foncier, par exemple).

Pris au pied de la lettre, le génie écologique se fonde sur la maîtrise des paramètres permettant à la biodiversité de se développer et de s'adapter en fonction de nos besoins. Pourtant, l'expertise est-elle de savoir choisir les essences qui sauront survivre aux évolutions du climat et aux pressions futures exercées par les activités humaines ? Est-ce de notre technicité dont la biodiversité a le plus besoin pour prospérer ?

Avec son approche du Jardin en mouvement, Gilles Clément (2006) a élargi l'horizon des pratiques contemporaines du paysage et de l'aménagement, reprenant pour son compte les principes des pionniers de la permaculture. Le jardinier renonce à donner une forme prédéfinie au lieu, et s'attache à assurer la permanence du vivant à travers les imprévus. Plus que d'une nouvelle pratique, il s'agit d'une approche radicalement différente, qu'il exprime ainsi :

« Pour résister à la lyophilisation de l'âme qu'aurait entraînée une complaisance envers les jardins de catalogue, j'ai préféré m'égarer dans les profusions de nature à travers le monde, notamment là où la friche, dans son imprévisible dynamique, semblait offrir au jardinier une place de choix ».  
- (Clément, 1997, p. 36)

## Un changement de posture encore timide

Comment habiter nos territoires dans le respect des limites planétaires sans questionner les modèles (Talendier, 2019) ? Économie et partage des ressources essentielles, évolution des logiques foncières et immobilières, renaturation, évaluation carbone des projets... représentent autant de potentielles « bifurcations », de renoncements et de changements de cap.

Changer de paradigme suppose d'inventer ses propres voies, plutôt que s'en remettre à des bonnes pratiques « toutes faites et reproductibles à l'infini » (Gangloff et Morteau, 2023). Un mouvement collectif existe, initié dans l'architecture par des figures telles que Simone et Lucien Kroll qui défendaient, à l'apogée de l'ère industrielle, la vertu du sur-mesure. Leur idée d'*incrémentalisme* consiste à faire de chaque étape une occasion de relire le projet, en refusant de décider des étapes suivantes et de la forme définitive sans le soumettre aux événements de chaque phase (Kroll et Kroll, 2012).

Cette approche se traduit aujourd'hui dans certains manifestes professionnels dont celui de la Frugalité Heureuse défendue entre autres par l'architecte Philippe Madec (2018), ou encore celui du Club Ville Aménagement (2022). Ces inspirations doivent infuser davantage et à tous les niveaux pour que la chaîne d'acteurs s'autorise un virage en profondeur. L'enjeu est de prendre le temps d'entrer dans le projet, d'étendre le droit à l'erreur et à l'expérimentation au-delà de quelques opérations exceptionnelles, de défendre la liberté de tester des opportunités qui, jusqu'alors, n'ont pas marché mais restent des inspirations intéressantes. C'est aussi ce que défend le collectif Nouvelles Urbanités<sup>2</sup> à travers ses engagements appelants chacun à revoir ses concepts, ses méthodes, ses pratiques, ses règles, son organisation et ses savoir-faire pour que court et long terme ne se concurrencent pas.

## S'inspirer de l'auto-construction pour composer le territoire ?

Pour défendre une vision alternative, convaincre maîtres d'ouvrage et partenaires de la vertu de chemins parallèles, imposer un mode de collaboration renouvelé avec les habitants, il faut faire acte de conviction. Par-delà les idéologies, on s'intéresse à la dimension politique et militante de l'acte d'aménager. Dans les années 1960 aux États-Unis, Paul Davidoff développe l'*Advocacy planning*. Cette méthode propose de réinterpréter la « désobéissance civile » promue par Henri David Thoreau au service d'organisations habitantes pour développer des stratégies alternatives aux plans affichés par les autorités.

Dialoguer sans cesse avec les habitants et les associer au projet, c'est le fondement de l'auto-construction chère à Patrick Bouchain, architecte et scénographe, et ses alliés du programme expérimental La preuve par 7. L'utilisateur et ses besoins sont mis au centre, dans une recherche constante d'économie de moyens, de ressources, pour un projet unique, pensé sur mesure. L'approche du métier de l'architecte vise à (ré)concilier les enjeux politiques avec une architecture d'intérêt général, qualifiée de « Haute Qualité Humaine ». Finalement, Patrick Bouchain invite à substituer à une culture de l'exécution une culture du possible et de l'interprétation.

Cette approche pourrait être adaptée à une échelle plus large, dépassant la planification standardisée et les normes, interrogeant constamment la commande et la place du politique, pour une composition du territoire à la fois audacieuse et modeste. C'est ce que postule Edith Hallauer (2017) dans sa thèse remarquée sur « la déprise d'œuvre » :

« (...) pour pouvoir garder la main sur l'évolution, l'interprétation des dessins par la réalisation, la place de l'exécutant n'est pas tenable. Pour conserver l'imprévu jusqu'au bout de la réalisation de l'œuvre, il faut pouvoir garder la main sur la tenue globale du projet ».  
- Hallauer, 2017, p. 257

On en trouve des illustrations concrètes dans certaines méthodes de conduite de projet qui cherchent à rompre avec le côté déterministe des approches classiques. Ainsi, la *planification adaptative* consiste, dans l'esprit du plan-guide d'Alexandre Chemetoff, à ne pas donner une direction unique au projet, mais à laisser en permanence un panel de directions possibles. Dans la même veine, l'*adaptation pathway* (Werners *et al.*, 2021) permet de construire de manière évolutive et participative des chemins de résilience face aux incertitudes et à la variabilité des modèles climatiques.

### Les voies d'un lâcher-prise : inspiration, interprétation, improvisation

Finalement, quel est le sens de ce réquisitoire contre la maîtrise poussée à son extrême et la culture rationaliste de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme ? Il ne s'agit pas de prétendre avoir découvert une formule révolutionnaire ni de revendiquer le caractère inédit de ce qui est rassemblé dans cet article, que l'on trouvera bien mieux documenté et exprimé ailleurs, en commençant par les quelques sources citées dans la bibliographie. La déprise d'œuvre doit aussi être celle de la déprise d'ouvrage, les modes de faire de concepteurs pouvant désormais inspirer les commanditaires au premier rang desquels les élus qui donnent le ton à leurs administrations.

Notre propos consiste avant tout à interpeler, pour que chaque protagoniste prenne à bras le corps ce sujet, ose laisser place aux changements et adaptations, participe d'une forme d'examen de conscience collectif pour accélérer la transformation de nos cadres d'actions. Il se fonde sur nos expériences en tant que praticiens, sur des entretiens menés durant une année avec des acteurs intervenants à différentes étapes de la fabrique de la ville et du territoire. Il s'appuie aussi sur l'intuition<sup>3</sup> que ce qui caractérise le génie artistique gagne à irriguer davantage les pratiques de l'urbain et de l'aménagement du territoire. Le domaine musical est particulièrement évocateur, où la partition se trouve sublimée par l'interprétation, où rigueur et virtuosité ne résonnent pas sans sensibilité, où l'improvisation renouvelle sans cesse le champ créatif.

C'est donc à un changement de posture que nous invitons : être ceux par qui le projet advient plus que ceux qui en décident à la place des autres. •

## Bibliographie

- Bastin, A., Castex, M., & Florentin, D. (2024). L'aménagement urbain face aux limites planétaires : une nécessaire écologisation ? Cahiers de recherche. (hal-04541924)
- Bouchain, P. (2019). Pour un urbanisme de l'inattendu. Éditions Parenthèses et direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGLAN).
- Michel, B. (1958). Le Génie du lieu. Éditions Grasset.
- Clément, G. (1997). Gilles Clément : une école buissonnière. Hazan.
- Clément, G. (2006). Le jardin en mouvement : De la Vallée au Champ. Sens & Tonka.
- CLUB VILLE AMENAGEMENT (2022). Pour l'aménagement public - Actualisation et refondation. Disponible à : <https://club-ville-amenagement.org/publications/2022/06/22/pour-lamenagement-public-actualisation-et-refondation/>
- De Certeau, M. (1990). L'invention du quotidien, tome I : Arts de faire (nouv. ed). Gallimard.
- Denis J. et Pontille D. (2022). Le soin des choses. Politiques de la maintenance. La Découverte.
- Dowling, T. (2013/04/12). Skateboarding's South Bank home to be turned into retail units. The Guardian.
- Hallauer, E. (2017). Du vernaculaire à la déprise d'œuvre : Urbanisme, architecture, design. [Thèse de doctorat], Université Paris-Est. Disponible à : <https://theses.hal.science/tel-01757036>
- Kroll, L. et Kroll S. (2012). Tout est paysage. Sens & Tonka.
- Madec P., Gauzin-Muller D. et Bornarel A. (2018). Manifeste pour une Frugalité heureuse et créative - Architecture et aménagement des territoires urbains et ruraux. Disponible à : <https://frugalite.org/wp-content/uploads/2021/11/le-Manifeste.pdf>
- Lussault, M. (2017). Hyper-lieux. Les nouvelles géographies politiques de la mondialisation.
- Nova, N. (2022). Exercices d'observation Dans les pas des anthropologues, des écrivains, des designers et des naturalistes du quotidien. Carnets Parallèles
- Talandier, M. (2019) Résilience des métropoles – le renouvellement des modèles. Plan Urbanisme Construction Architecture - Les conférences POPSU.
- Voir Gangloff E. et Morteau H. (2023). Popsu Métropoles – Étude transversale sur les modèles d'urbanisme en transition. Bien urbaines. Disponible à : <https://bienurbaines.com/2023/12/28/popsu-metropoles-etude-transversale-sur-les-modeles-durbanisme-en-transition/>
- Werners E, Wise, R., Butler, J., Totin, E. et Vincent, K. (2021). Adaptation pathways : A review of approaches and a learning framework. Environmental Science & Policy, vol. 116, p. 266-675. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.11.003>

## Annotations

<sup>1</sup> "Places where unexpected things happen were rarely designed for those unexpected things to happen," says Ricky Burdett, director of the London School of Economics Cities programme, which looks at how people interact with their urban environment » (Dowling, 2013).

<sup>2</sup> Voir le collectif des Nouvelles Urbanités (2020). Le journal des NOUVELLES URBANITÉS, du projet urbain au projet humain, Éditions 2025.

<sup>3</sup> Intuition étayée notamment par les travaux de Arab N. et Vivant E. (2018) L'innovation de méthodes en urbanisme : freins et leviers d'une entreprise incertaine. Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère n°1, p. 137-154. <https://doi.org/10.4000/craup.324>

