INTERVIEW /

Christophe Soisson

© DR

« Le public a intérêt à faire appel à l'innovation privée »

— Si de nouvelles méthodes de faire la ville foisonnent, il faut rechercher autant l'objectif public que la réduction des coûts. Christophe Soisson, président de Valeurs ajoutées, suggère quelques pistes pour piloter autrement les projets urbains.

Constatez-vous une montée en puissance des nouvelles synergies public/privé ?

CS — Tout à fait. Nous sentons beaucoup de frémissements dans la façon d'aborder la fabrique de la ville, c'est très intéressant car nous sommes au début de quelque chose. Les personnes publiques cherchent à sortir du cadre et expérimentent de nouvelles manières de travailler. Elles testent des solutions en suscitant des regroupements d'acteurs pour obtenir des réponses innovantes. L'important pour elles est de ne pas abandonner les objectifs publics, et donc elles doivent apprendre à aligner le privé sur les intérêts publics : cahiers des charges, objectifs de performance, mécanismes de pénalité ou incitatifs sont là pour ça. De nouveaux outils réglementaires permettent de plus de s'adapter au cas par cas.

Pouvez-vous en citer quelques-uns ?

CS — Le marché global de performance par exemple, qui associe la conception, la réalisation et l'exploitation, mais pas le volet financement. Cette formule est très intéressante, car elle organise le marché autour de la performance technique d'un équipement public, tout en évitant la lourdeur juridique et les risques d'opacité, qui dans les PPP se cristallisaient autour du financement privé. La Semop (SEM à opération unique) permet aussi de réunir des acteurs publics et privés pour porter un projet public et de manière bien plus souple que les SEM. Il existe également le projet urbain partenarial (PUP), et ce qu'on appelle les « quartiers XXL » par lesquels la collectivité élabore un cahier des charges puis confie l'élaboration de tout un quartier à un groupement privé.

Pour quelles raisons les formes habituelles semblent avoir atteint leurs limites ?

CS — Disons qu'elles s'adaptent mal à la complexité croissante des projets. Les villes deviennent intelligentes et les citoyens veulent être davantage associés. Les exigences d'usage, environnementales, ou encore la nécessité de contenir les coûts, non seulement d'investissement mais aussi d'exploitation, compliquent tous les sujets. Dès lors, les projets deviennent très lourds à piloter avec les outils traditionnels de l'action publique, qui reportent un haut niveau de technicité sur le maître d'ouvrage lui-même, et donc des risques financiers… justement au moment où les ressources publiques - tant financières qu'humaines - diminuent. Dans ces conditions, le public a probablement plus intérêt à faire appel aux groupements de compétences et à l'innovation privée que de lancer seul de grands projets.

Comment faire la ville avec une vision moins jacobine et des ressources financières en berne ?

CS — Il faut piloter autrement. Plutôt que faire, le public devra définir beaucoup mieux les objectifs, puis contrôler davantage et différemment. Quelle que soit la méthode choisie, la personne publique qui envisage un projet d'intérêt général peut le conduire au moins aussi bien et souvent mieux en n'étant plus forcément directement aux manettes, et elle prendra bien moins de risques. Mais surtout, je pense qu'il faut chercher l'efficacité dans la démarche ou le projet, tout en réduisant le coût. ●

Propos recueillis par F.P.

Verbatim

« Des gisements d'idées existent dans la rationalisation des services, à condition de revenir à l'usage réel, quitte à oublier si nécessaire les réponses anciennes. »