

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1. L'environnement incertain du processus de planification et de production des projets | 13 |
| 1.1. Une société du risque ? | 13 |
| 1.2. La globalisation et l'incertitude | 15 |
| 1.3. Le récent contexte de crise économique et financière | 16 |
| 1.3.1. Crise et pratiques de mobilité | 16 |
| 1.3.2. Une demande fluctuante des ménages | 17 |
| 1.3.3. La volatilité de la localisation des entreprises | 18 |
| 1.3.4. L'impact de la crise sur le phasage des projets d'infrastructure | 18 |
| 1.3.5. Le phasage et la flexibilité des projets urbains | 19 |
| 1.3.6. Des allers et retours entre le projet et le plan pour plus de flexibilité | 19 |
| 1.3.7. Le recours au financement privé par le partenariat public-privé | 20 |
| 1.3.7.1. Le contrat de concession | 21 |
| 1.3.7.2. Le contrat de partenariat | 22 |
| 1.3.7.3. Le partage des risques | 22 |
| 1.3.7.4. Avantages et inconvénients du recours aux contrats associant un partenaire privé | 25 |
| 1.4. L'incertitude environnementale | 28 |
| 1.5. Le besoin des acteurs du processus de décision d'accéder à une information non limitée | 29 |
| 1.6. La difficulté de faire des prévisions fiables pour planifier les projets | 34 |

| | |
|--|----|
| 1.7. Une planification et une conduite de projet multiscales et multi-objectifs | 35 |
| 1.8. Processus de décision participatif et imprévisibilité | 36 |
| 1.9. La performance sociale, environnementale et économique des entreprises en charge des projets. | 38 |
| 1.10. Conclusion | 38 |

Chapitre 2. Comment définir les incertitudes et les risques ? 39

| | |
|---|----|
| 2.1. Risques, incertitudes, aléas : les définitions disciplinaires | 39 |
| 2.1.1. Les notions de risque, d'aléa et de vulnérabilité en géographie | 39 |
| 2.1.2. Les notions de risque, d'incertitude et d'aléa en management de projet | 41 |
| 2.1.3. Les notions de risque et d'incertitude en économie | 44 |
| 2.1.4. L'utilisation des notions de risque et d'incertitude par la maîtrise d'ouvrage publique ou privée. | 45 |
| 2.2. Les risques territorialisés | 45 |
| 2.3. Les chaînes de risques dans le temps et dans l'espace. | 46 |
| 2.4. Risque expert et risque perçu | 47 |
| 2.5. Risque et opportunité | 48 |
| 2.6. Incertitudes, risques et opportunités externes au projet | 49 |
| 2.6.1. Caractéristiques des événements pouvant impacter un projet ou son environnement social, naturel, ou économique à dire d'expert | 50 |
| 2.6.2. Le risque et l'opportunité politiques | 51 |
| 2.6.3. Le risque et l'opportunité sociaux | 52 |
| 2.6.4. Le risque et l'opportunité liés aux choix et aux comportements des habitants et du milieu économique | 54 |
| 2.6.5. Le risque et l'opportunité réglementaires | 55 |
| 2.6.6. Le risque archéologique et l'opportunité patrimoniale | 55 |
| 2.6.7. Le risque environnemental | 56 |
| 2.6.8. Le risque technologique | 57 |
| 2.6.9. Le risque naturel | 58 |
| 2.6.10. Le risque lié au marché. | 59 |
| 2.6.11. Le risque de force majeure. | 59 |
| 2.7. Les risques internes au projet | 60 |
| 2.7.1. Le risque construction | 60 |
| 2.7.2. Le risque de retard | 60 |
| 2.7.3. Le risque financier | 61 |
| 2.7.4. Le risque commercial. | 62 |
| 2.8. Conclusion | 63 |

| | |
|--|-----------|
| Chapitre 3. Approche diachronique de la prise en compte des risques et des incertitudes dans les procédures et méthodes | 65 |
| 3.1. Introduction. | 65 |
| 3.2. Des années 1970 à la fin des années 1980 : une unique prise en compte des risques naturels et technologiques par les textes. | 66 |
| 3.2.1. L'absence des notions de risque et d'incertitude dans les textes encadrant l'évaluation environnementale et la participation du public | 66 |
| 3.2.2. La prise en compte des notions de risque naturel prévisible et de risque d'accident majeur dans les textes au cours des années 1980. | 71 |
| 3.2.3. Un management des risques encore peu formalisé sous la forme de référentiels | 72 |
| 3.3. Les années 1990 : une prise en compte du risque social pour les grands projets d'infrastructures | 74 |
| 3.3.1. De la fin des années 1980 au début des années 1990 : une gestion du risque social par l'information du public et la maîtrise du projet | 74 |
| 3.3.1.1. La circulaire n° 87-88 du 27 octobre 1987 de la Direction des routes | 74 |
| 3.3.1.2. L'interconnexion LGV en Île-de-France et la LGV Est | 75 |
| 3.3.1.3. La circulaire n° 91-61 du 2 août 1991 relative à l'établissement des projets de nouvelles lignes ferroviaires à grande vitesse. | 75 |
| 3.3.2. L'application limitée de la circulaire Bianco de 1992 et de la loi Barnier de 1995 sur la participation du public au débat public | 77 |
| 3.4. De 1997 à aujourd'hui : l'intégration de multiples risques aux processus d'évaluation | 78 |
| 3.4.1. La formalisation progressive des risques dans l'évaluation des projets d'infrastructures, d'aménagement et d'urbanisme. | 79 |
| 3.4.1.1. L'impossibilité de financer des projets ferroviaires à perte pour la maîtrise d'ouvrage publique | 79 |
| 3.4.1.2. Le développement de la gestion des risques au sein des sociétés concessionnaires d'autoroutes après leur ouverture aux investissements privés | 82 |
| 3.4.1.3. Un management des risques introduit par les fonds d'investissement et les banques, nouveaux actionnaires des sociétés titulaires des contrats | 85 |
| 3.4.1.4. La nécessité pour les sociétés titulaires des contrats de maximiser la valeur de l'action et de réduire le risque pour l'investisseur | 86 |

| | |
|--|-----|
| 3.4.1.5. Le renforcement du rôle des banques et de la gestion des risques dans le cas des projets d'infrastructure en contrat de PPP à partir de 2004 | 90 |
| 3.4.1.6. Le recours à un management des risques formalisé dans les opérations d'aménagement et les ZAC à partir de 2006. | 97 |
| 3.4.2. Une procédure d'évaluation environnementale exigeante et source de risques pour la maîtrise d'ouvrage publique et privée. | 107 |
| 3.4.2.1. La prise en compte progressive des risques majeurs dans les engagements de l'État. | 108 |
| 3.4.2.2. L'incorporation des risques liés aux aménagements fonciers, naturels et forestiers dans l'étude d'impact (2011) | 108 |
| 3.4.2.3. Des risques de retard et de surcoût comme conséquences d'une compensation des impacts du projet sur l'environnement sous-évaluée. | 109 |
| 3.4.2.4. Le renforcement du traitement du risque pour l'environnement naturel et bâti par un processus de patrimonialisation en droit de l'urbanisme | 111 |
| 3.4.3. Un processus de décision entre ouverture au public et volonté de maîtriser les risques sociaux et politiques | 112 |
| 3.4.3.1. Le renforcement de la concertation entre les services de l'État pour les projets ferrés et routiers | 112 |
| 3.4.3.2. Le paradoxe d'un usage de la concertation élargi et d'une limitation du droit au recours en droit de l'urbanisme (années 2000) | 114 |
| 3.4.3.3. Une procédure d'enquête publique plus souple | 117 |
| 3.4.4. L'inclusion des risques liés au contexte technique et économique dans l'évaluation socio-économique des grands projets (2005). | 118 |
| 3.4.4.1. Une diminution du taux d'actualisation du calcul économique pour intégrer les risques liés à chaque grand projet financé par des fonds publics. | 118 |
| 3.4.4.2. Une volonté politique de limiter l'incertitude sociale et le risque financier des projets de transport par une analyse socio-économique adaptée | 119 |
| 3.4.4.3. Le renforcement de l'usage de l'analyse multicritères dans l'évaluation par rapport à l'analyse coût-bénéfice | 120 |
| 3.4.4.4. Les préconisations récentes pour mettre en œuvre l'analyse du risque financier dans le calcul socio-économique de multiples projets | 121 |
| 3.5. Conclusion | 122 |

| | |
|--|------------|
| Chapitre 4. Des projets à risques | 123 |
| 4.1. Introduction | 123 |
| 4.2. Le risque politique | 125 |
| 4.2.1. Les lignes à grande vitesse | 125 |
| 4.2.1.1. La LGV Sud-Europe-Atlantique : le retrait de nombreuses collectivités locales du financement du projet | 125 |
| 4.2.1.2. La LGV Bretagne-Pays-de-la-Loire : des élus locaux meneurs de jeu sur le partage des risques | 128 |
| 4.2.2. Les projets d'aménagement et d'urbanisme | 132 |
| 4.2.2.1. L'Aréna à Orléans : une absence de soutien politique national et régional | 132 |
| 4.2.2.2. La ZAC des Bordes à Crisenoy et Fouju (Île-de-France) : des élus locaux opposés au projet | 136 |
| 4.2.2.3. Le projet Passerelles à Joinville-le-Pont (Île-de-France) : un risque de non-réélection saisi comme une opportunité pour revoir le projet | 139 |
| 4.3. Le risque environnemental | 140 |
| 4.3.1. L'autoroute Langon-Pau (A65) : un risque pour des espèces naturelles vulnérables insuffisamment anticipé | 141 |
| 4.3.2. Le centre de stockage de déchets non dangereux de Nonant-Le-Pin (Eure) : un risque de pollution du sous-sol et un risque sanitaire | 145 |
| 4.3.3. L'Espace Confluent à Rezé (au sud de Nantes) : comment tirer parti d'une friche urbaine polluée | 152 |
| 4.4. Le risque social | 155 |
| 4.4.1. La LGV Lyon-Turin : une opposition transfrontalière et très active | 156 |
| 4.4.2. L'île Seguin à Boulogne-Billancourt (Île-de-France) : des années de recours avant une médiation | 163 |
| 4.5. Le risque institutionnel | 170 |
| 4.6. Le risque archéologique et la mise en valeur du patrimoine | 173 |
| 4.7. Les risques d'interface | 176 |
| 4.8. Le risque financier | 177 |
| 4.8.1. La LGV Perpignan-Figueras : une absence de rentabilité | 178 |
| 4.8.2. Le Grand Paris Express : de surcoût en surcoût... | 183 |
| 4.8.3. L'île Seguin à Boulogne-Billancourt (Île-de-France) : le coût élevé du portage foncier | 187 |
| 4.9. Les temporalités des risques au sein de la conception des projets | 189 |
| 4.9.1. Les projets d'infrastructures de transport | 190 |
| 4.9.2. Les projets d'aménagement et d'urbanisme | 192 |
| 4.10. Conclusion : derrière le risque, les acteurs | 194 |

| | |
|--|------------|
| Chapitre 5. Le traitement ou la mise à profit du risque et les relations de pouvoir | 195 |
| 5.1. Introduction. | 195 |
| 5.2. Maîtriser et utiliser les zones d’incertitude en sociologie des organisations | 196 |
| 5.2.1. Le conflit comme source d’incertitude et d’opportunité | 196 |
| 5.2.2. Le rôle des relations de pouvoir | 197 |
| 5.2.3. Le rapport entre le risque, l’incertitude et les jeux d’acteurs. | 198 |
| 5.3. Traiter le risque et les zones d’incertitude pour instaurer des relations de pouvoir | 200 |
| 5.3.1. L’anticipation formalisée des incertitudes et des risques | 200 |
| 5.3.2. Une méthode d’évaluation socio-économique des grands projets de transport davantage territorialisée | 201 |
| 5.3.3. Une procédure intégrée études-concertation jalonnée de repères | 202 |
| 5.3.4. La responsabilisation financière des parties et le traitement des risques liés à la contractualisation. | 204 |
| 5.3.5. Des allers et retours entre le projet et le plan pour s’adapter aux aléas du marché ou aux demandes des habitants | 205 |
| 5.3.6. La participation des habitants aux opérations d’aménagement et d’urbanisme. | 208 |
| 5.4. Tirer avantage du risque pour disposer d’une source de pouvoir | 211 |
| 5.4.1. La création et l’utilisation de zones d’incertitude par les acteurs pour construire des relations de pouvoir | 211 |
| 5.4.1.1. De l’événement imprévu ou de l’incertitude au risque identifié | 211 |
| 5.4.1.2. L’appréciation du risque par la maîtrise d’ouvrage | 212 |
| 5.4.1.3. La fragilisation des objectifs des élus comme générateur de risque | 214 |
| 5.4.1.4. Le repérage des problématiques de territoire et leur identification en risques par les acteurs | 215 |
| 5.4.2. Les comportements imprévisibles des acteurs pour créer du doute et de l’incertitude parmi les autres acteurs | 223 |
| 5.4.2.1. Tactique de la coalition | 223 |
| 5.4.2.2. Tactique de la différenciation des temporalités | 225 |
| 5.4.2.3. Tactique de l’apprentissage | 229 |
| 5.5. Conclusion | 231 |

| | |
|--|------------|
| Chapitre 6. Les paradoxes de la planification et de la conception des projets | 233 |
| 6.1. Introduction | 233 |
| 6.2. Les opportunités et les risques supplémentaires liés à la flexibilité de la planification et de la conception des projets | 234 |
| 6.2.1. La flexibilité du processus de décision, de planification et de conception des projets | 234 |
| 6.2.2. La plasticité du projet et la production de nouveaux risques : l'exemple de Météor | 238 |
| 6.2.3. Flexibilité et risques | 244 |
| 6.3. Une inflation de règles source de risques supplémentaires | 244 |
| 6.3.1. Un encadrement juridique plus précis de l'évaluation, de la concertation, du financement et de la contractualisation | 244 |
| 6.3.2. Plus de règles et d'obligations pour la maîtrise d'ouvrage et l'aménageur privés | 245 |
| 6.3.3. Plus de règles et plus d'opportunités pour les recours | 246 |
| 6.3.4. Les risques liés aux controverses pour non-respect des règles : risque de contentieux, de retard ou d'arrêt du projet, de surcoût | 248 |
| 6.3.5. Les conséquences du Grenelle de l'environnement sur la réalisation de la A65 Langon-Pau : contentieux, retard et surcoût | 251 |
| 6.4. Les paradoxes des modèles théoriques de planification par rapport aux pratiques contemporaines de conception et de planification | 255 |
| 6.4.1. Les modèles de planification de référence et leurs limites | 257 |
| 6.4.1.1. La remise en question du modèle traditionnel de planification | 257 |
| 6.4.1.2. La planification stratégique | 259 |
| 6.4.1.3. La planification collaborative | 261 |
| 6.4.1.4. La planification flexible | 263 |
| 6.4.2. Positionnement des modalités contemporaines de conception et de planification des projets par rapport aux modèles théoriques | 264 |
| 6.4.2.1. L'absence de l'analyse des risques et des incertitudes dans les modèles de planification et la littérature | 264 |
| 6.4.2.2. L'absence d'intégration des relations de pouvoir issues de l'usage et du traitement du risque dans la planification collaborative et la littérature | 265 |
| 6.5. Conclusion | 273 |

| | |
|--|------------|
| Conclusion. Des pistes pour l'action | 275 |
| Annexe. L'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le traitement du risque par les praticiens. | 283 |
| Glossaire | 287 |
| Bibliographie | 291 |
| Index | 301 |