

Nelly Wenger, par quelle magie mettez-vous d'accord promoteurs immobiliers et usagers du territoire?

On se bat sur le sol exigu de la Suisse. Pour dénouer les affrontements entre Etat, promoteurs, communes et protecteurs de l'environnement, le canton de Vaud a choisi un nouveau chef de service. Une femme. Ingénieur EPFL, elle a 37 ans, vient du Maroc. De Genève à Delémont, dans les études d'impact, sur les chantiers des autoroutes, elle a impressionné par sa compétence. Et par son art de gérer les conflits. Elle personnifie une attitude nouvelle dans l'aménagement du territoire.

Les constructeurs redoutent les opposants. Mais vous qui avez été impliquée dans de vastes projets, des garages collectifs de Genève aux barrages du Rhône en Valais, de Fribourg au canton du Jura pour les routes nationales, vous manifestez une sérénité insolite. Ingénieur civil, patronne depuis un an de l'aménagement du territoire dans le canton de Vaud, vous ne paraissez pas redouter les conflits. Vous souriez en disant qu'ils sont la matière de votre métier. Le choc des intérêts contradictoires ne donne-t-il pas la migraine? De quelle mystérieuse technique disposez-vous pour les assumer?

Vous avez des domaines qui sont conflictuels sans espoir. Prenons l'exemple des augmentations d'impôts: que faire, sinon les payer! Dans l'aménagement du territoire, je prétends qu'il y a

ne retenait que leurs doléances. Nous devons promouvoir une nouvelle ouverture. Aimer créer. Ne pas croire qu'on possède la vérité au départ et que les opposants sont des mauvais coucheurs. Nous montrer prêts, jusqu'au bout, à remettre en question ce que nous avons défendu. On peut avoir une idée géniale et neuve à un stade avancé des plans. S'attacher à un projet dans ce mouvement-là contraste avec une attitude qu'on pourrait appeler administrative, celle qui suit un cours étroitement balisé.

Donnez-nous un exemple.

J'ai vu des cas où il y avait deux tracés routiers – le contournement de Cheseaux dans les environs de Lausanne – avec un projet de l'Etat et des opposants défendant une variante. Le dossier était enlisé depuis quinze ans. Saisie de ce dossier, je me suis efforcée de comprendre pourquoi les uns étaient pour un tracé, les autres pour l'autre. Ce premier débroussaillage a exigé

Dans des conflits liés à des grands travaux, je pars de l'idée qu'il existe une aire de convergence. L'art, c'est de la cerner.

toujours des zones où les intérêts peuvent converger. Tout l'art consiste à les découvrir.

Nous y sommes. Nous voudrions que notre entretien nous fasse découvrir cet art-là.

Il faut chercher, fouiller. Dans un projet de construction qui suscite l'affrontement d'intérêts apparemment contradictoires, je pars de l'idée qu'il existe une aire de convergence, plus ou moins grande. L'art, le talent, le travail doivent permettre de la cerner au lieu qu'on laisse l'accablement conduire à l'impasse. Epuisés, les camps en opposition finissent trop souvent par penser: c'est trop compliqué, trop lent! Je prendrais une comparaison ménagère. Après tout, je suis une femme. Quand on a une chambre en grand désordre...

... on se dit: il n'y aura jamais assez de place pour tout!

Voilà! Une active opération de mise en ordre nous aide à sortir de l'impasse, elle nous sauve de ces grands projets qui capotent ou s'enlisent dans les procédures.

Par quel bout empoignez-vous cette mise en ordre, cet art de la convergence?

une enquête à la Sherlock Holmes. Personne n'était plus au clair tant les arguments étaient anciens. Chaque camp affirmait que la solution de l'adversaire était 20 millions plus cher. L'un des projets comportait une route de déchargement avancée comme argument contre le second plan qui ne l'avait pas. Mais rien n'empêchait de l'y introduire. On répliquait: «Mais elle n'y est pas!» J'avais à faire à une série d'arguments de ce type. C'était un débat faussé. En dialoguant, nous sommes parvenus au but.

Vous mettez en somme à l'épreuve les arguments?

Non pour les déborder mais pour voir ce qu'on peut en tirer. On parvient toujours à démolir un argument, le débat tourne alors en rond et tout capote. J'ai tenté de comprendre chez un opposant pourquoi il refusait et j'ai pu proposer une solution, qui souvent n'était pas celle qu'il imaginait. Il faut évidemment que tous les interlocuteurs soient présents et qu'on soit libre de travailler le projet. Se trouver «en amont». Si tout le projet est déjà ficelé au moment d'une conférence publique, les issues sont fermées. Une chose me frappe chez les promoteurs. Lorsqu'un industriel

Des entreprises générales? Des architectes?

Elle est vraiment collective. L'attention à l'opinion des autres n'est pas dans les mœurs. C'est comme une seconde nature qu'il faut acquérir. En vérité, ce sont les promoteurs qui actuellement font le plus d'efforts d'informa-

J'ai vécu en effet des séances assez cocasses. Dans le bureau privé où je travaillais, Urbaplan, j'avais reçu un mandat d'un client, pour un projet dont nous avions réuni les opposants potentiels et il avait trouvé déplacé que je leur offre le café. Dans un autre cas, pour un chantier de la

réduite à zéro. Mais les opposants avaient leur avocat qui donna la charge. Faites opposition, rétorquaient les constructeurs, nous irons jusqu'au bout. Je suis finalement intervenue pour demander: «Au fond, que souhaitez-vous?» On put sur-le-champ se pencher sur les plans

l'aménagement du territoire au Département de travaux publics de l'Etat de Vaud. De 1979 à 1982, vous étiez attachée comme ingénieur civil EPFL à l'Institut de transports et de planification du professeur Ph. I. Rovy, à Lausanne. Vous



Nelly Wenger-Ohayon, ingénieur-urbaniste.

ZALMÁT AHAD