

— TEMPORALITÉS DU PROJET URBAIN ET JEUX D'ACTEURS

Michèle Tranda-Pittion, Architecte EPFL,
dr. en art de bâtir et urbanisme,
chargée d'enseignement
Université de Lausanne
TOPOS urbanisme, Genève

Courriel :
michele.tranda@toposurbanisme.ch

RÉSUMÉ

Dans son cheminement des premières intentions à sa réalisation complète, chaque projet urbain doit parvenir à trouver un subtil équilibre entre le « cap à tenir » (ambition, vision) et les inévitables infléchissements en cours de route. Ces murissements du projet apparaissent au gré des rencontres entre les acteurs (élus, professionnels, société civile, population) – qu'elles soient formalisées ou non – et peuvent prendre la forme d'opportunités à saisir, comme de suggestions à refuser. La question se pose ainsi des méthodes à utiliser dans les processus de production de la ville pour favoriser la qualité urbaine par un équilibre - sans cesse en mouvement - entre les intentions à long terme et les décisions à court terme.

MOTS-CLÉS

Urbanisme, projet urbain, processus de décision, méthode.

ABSTRACT

From its intentions to its completion, each urban project must achieve a delicate balance between «heading hold» (ambition, vision) and the inevitable shifts on the way. These maturing of the project appears during encounters between actors (politicians, professionals, civil society, population) - whether

formal or not - and can be considered as opportunities to catch or suggestions to refuse. The question thus arises of the methods to use in the production process of the city to promote urban quality by a constantly moving balance between long-term intentions and short-term decisions.

KEYWORDS

Town planning, urban design, decision process, methods.

—

Les mutations urbaines sont toujours le résultat d'intentions, de décisions, et de réalisations des multiples acteurs de la ville, mais le cheminement entre les premières idées et leur aboutissement sous forme de morceau de ville est rarement appréhendé dans son ensemble. Une meilleure connaissance des liens et interdépendances entre le registre immatériel des idées et la matérialité urbaine est indispensable pour atteindre plus sûrement les résultats qualitatifs escomptés aujourd'hui : une ville dense, de qualité et durable. Seule une meilleure compréhension de ces mécanismes complexes peut permettre à leurs acteurs de mieux les prendre en compte et de les utiliser pour orienter leurs résultats dans l'espace urbain dans le sens voulu.

Dans cette optique, l'urbanisme et le projet urbain ne seront pas uniquement considérés dans cet article comme les «dessins» de la ville future, mais dans leur acception plus large, englobant l'ensemble de ce qui se passe entre les «desseins» des acteurs (élus et citoyens) et le «dessin» des professionnels.

— L'ORIGINE DU QUESTIONNEMENT

Le simple fait d'observer les résultats des méthodes employées sur la ville « ordinaire » – au sens de celle qui n'a pas bénéficié de démarches exemplaires – produit une multitude de questions sur les liens entre les intentions et les réalisations.

De nombreux lieux récemment urbanisés ont l'aspect de tissus fragmentés, constitués d'opérations juxtaposées dont les seuls liens entre elles sont faits par les infrastructures de mobilité (le plus souvent routières). Les périphéries d'agglomération en sont l'exemple par excellence. Le découpage des circuits de décision apparaît ainsi clairement : des fonciers délimités par les limites de propriété comme supports d'opérations logiquement conçues pour elles mêmes (par leurs porteurs et leurs architectes), des infrastructures conçues par les ingénieurs spécialistes, en veillant à ce que chacune fonctionne au mieux.

Or comme l'a démontré Marc Angélil (2011) avec l'image du fusil mitrailleur allemand de la grande guerre – le 08/15 qui est devenu synonyme de grande médiocrité dans la langue de Goethe – un système global conçu par composantes distinctes, même si chacune est de grande qualité et consiste en un prototype élaboré avec rationalité et rigueur, aboutit inévitablement à un résultat médiocre et peu performant.

Or les processus de production de la « ville ordinaire » ressemblent beaucoup à cette image, avec leur succession habituelle de démarches disjointes :

- Les collectivités publiques – communes, intercommunalités ou cantons selon les cas – fixent les lieux de leurs interventions (infrastructures de transport, équipements publics) ainsi que le droit du sol (règlements d'urbanisme

et de construction) qui encadre les interventions à venir du privé ou d'autres entités publiques ;

- Et elles réalisent progressivement les équipements prévus (ou encadrent leur réalisation par d'autres) ;
- Intervient alors l'opérateur (le promoteur privé ou public, ou encore le particulier fonctionnant comme auto-promoteur) sur le foncier qu'il a acquis, dans le respect des règles fixées par les pouvoirs publics. Et chaque opération est alors logiquement optimisée (quantitativement et financièrement) pour elle-même.

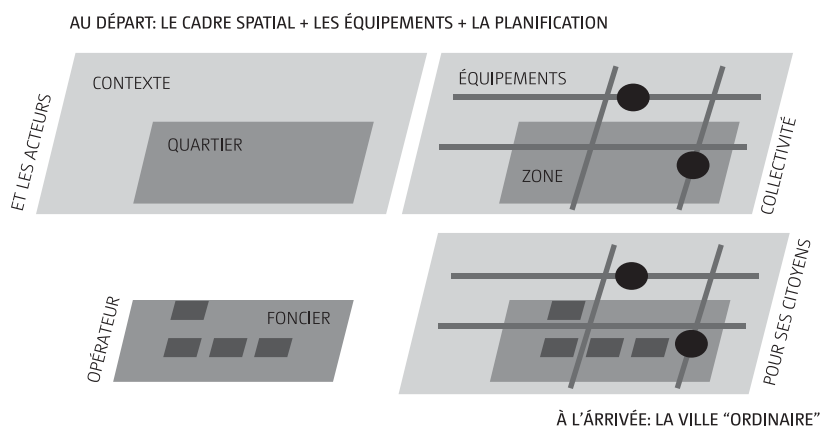


Figure 1 : La production de la ville ordinaire. (source : auteure)

Le résultat de ces successions dans le temps et juxtapositions dans l'espace produit ainsi mécaniquement une « ville résultante » de qualité moyenne à très médiocre, même quand tous les principes du développement durable sont acquis, comme une densité suffisante, ou une desserte en transports publics performante.

Cette observation des mécanismes de la « ville ordinaire » permet de préciser les questions initiales des liens entre intentions et réalisations : quelle est la prévisibilité des résultats dans la ville des intentions et décisions ? qui s'en préoccupe ? comment sont évalués les effets des décisions, et surtout ceux des interrelations entre les décisions ?

— UNE INADÉQUATION ENTRE MÉTHODES ET RÉALITÉ

Le Corbusier disait déjà que « *l'urbanisme exprime la manière d'être d'une époque, et qu'il est la conséquence d'une manière de sentir et de penser qui est portée dans la chose publique par une technique de l'action.* » (1987, p 81). Ce rapport particulier – et souvent peu explicite – entre l'action, ses techniques, la pensée et le ressenti, fait que les pratiques en urbanisme sont issues d'un subtil mélange entre des conceptions directement issues de théories, et des routines ou des habitudes dont il est difficile de cerner l'origine avec précision.

Aujourd'hui, face à la complexité des mutations territoriales perçues par de nombreux acteurs, l'observation démontre que la tentation consiste le plus souvent à planifier plus et plus précisément qu'avant, en réagissant par de la sur-définition face à l'incertitude qui nous entoure. Or les théoriciens de la complexité mettent tous en avant que cette voie est sans issue, et que bon nombre de réponses pertinentes en situation de complexité sont contre-intuitives.

Fondement conceptuel des pratiques en urbanisme, la pensée cartésienne qui isole pour mieux comprendre – malgré tout l'intérêt qu'elle présente et les progrès qu'elle a permis – montre désormais ses limites.

En premier lieu, le déroulement classique d'une élaboration de politique publique est souvent décrit par trois phases successives centrées sur une ou des décisions : préparation technique, puis décision politique et enfin application technique de la décision prise. Or ce modèle qui imprègne fondamentalement nos représentations et nos modes de fonctionnement est depuis longtemps décrit comme ne correspondant pas (ou plus ?) à la réalité dans laquelle nous évoluons (Sfez, 1994). Une décision – même « bonne » dans l'absolu – peut en effet être remise en question à tout moment, y compris une fois qu'elle est prise, par un apparent détail qui bloque l'ensemble du mécanisme. Tous ceux qui ont pratiqué l'urbanisme ont en tête ce type d'aventure, allant du « mot qui fâche » à l'oubli d'un notable dans une liste d'invitation. La réalité du cheminement des idées, des négociations, des arbitrages jusqu'à l'aboutissement de la mise en œuvre d'une décision est en réalité infiniment plus complexe que le modèle sur lequel nous pensons fonctionner, et nécessite une attention de chaque instant à la fois sur le contenu du sujet concerné, et sur le déroulement de la démarche. C'est la première limite de nos modes de fonctionnement actuels.

En second lieu, la conception traditionnelle des politiques publiques et le fonctionnement de l'administration sont encore pour la plupart sectoriels : chaque service élabore « son » concept – le plus souvent par d'excellents techniciens – et le met en œuvre, en veillant à le coordonner avec les autres, mais

une fois qu'il est déjà conçu. Comment alors imaginer que l'organisation du territoire soit durable si la question des transports est réglée par certains, la localisation des logements et des activités par d'autres, et la politique énergétique encore ailleurs ? Chacun sait désormais que la consommation d'une part importante de cette dernière dépend de la cohérence de l'organisation entre les deux premiers registres. Et comment même imaginer dans ce contexte des préoccupations qualitatives ? Il faut néanmoins préciser que la multiplication croissante des démarches interservices et des démarches de projet urbain montre bien que cette seconde limite a déjà été identifiée par un grand nombre d'acteurs, et que les méthodes évoluent à grands pas.

Enfin, dans son fonctionnement quotidien, la politique publique particulière intitulée aménagement du territoire (en Suisse) ou urbanisme (en France), mesure, classe selon des catégories prédéterminées, et hiérarchise les parcelles, les quartiers, les territoires, en fonction du futur qu'elle imagine le plus vraisemblable à un horizon de 10 à 20 ans. Or ces outils sont hérités d'un monde plus stable – ou en tout cas moins incertain – et d'une époque qui cherchait à résoudre d'autres problèmes territoriaux : l'hygiène et la salubrité de la fin du 19^{ème} siècle ou la rationalisation de l'usage du sol après la seconde guerre mondiale. De plus, la pensée moderne – alors fondamentalement inspirée par l'industrie – s'est focalisée sur les aspects physiques de l'aménagement du territoire. « *La planification de l'usage des sols par le zonage et le contrôle des densités de construction constitue [ainsi] un « référentiel » qui imprègne toutes les représentations des acteurs dans les différents pays européens [...], ce qui a eu pour conséquence la fourniture de réponses physiques à des problèmes économiques et sociaux* » (Motte, 2006, p. 29). Les dysfonctionnements de la planification actuelle découlant directement de cette approche soulignent le malaise : combien de planifications parfaitement bien travaillées ne trouvent en Suisse personne à court ni même à moyen terme pour réaliser les quartiers projetés, en raison de leur décalage avec le marché ou la volonté des propriétaires fonciers concernés ? Les territoires d'aujourd'hui sont soumis à des mutations rapides et de grande ampleur, ce qui implique que les méthodes doivent intégrer un niveau d'incertitude bien supérieur à celui qui est habituel dans nos pratiques actuelles, et c'est là la troisième catégorie de limite.

Ces phénomènes peuvent être synthétisés sous forme de trois « tensions » dans la réflexion, au sens de polarités entre lesquelles la pensée et l'action doivent se positionner, un peu à la manière d'un curseur qui chercherait un point d'équilibre – parmi d'autres – entre deux extrêmes ou deux contraires :

- **La tension sectoriel / transversal**

En lien avec le cloisonnement des disciplines qui étudient et/ou façonnent le territoire, ces cloisonnements sont de deux ordres : soit en fonction de l'échelle de leur approche (de l'architecture pour le bâtiment, l'urban design

du quartier, l'urbanisme ou l'aménagement du territoire de l'agglomération au développement territorial de la région), soit en lien avec l'objet de leur savoir et/ou savoir-faire (paysagisme, architecture, urbanisme, science politique, économie régionale, etc.) ;

- **La tension statique / dynamique**

En réponse au décalage entre le rythme et l'ampleur des mutations territoriales observées et les outils traditionnels de l'urbanisme : une contradiction apparaît entre les changements perpétuels de la ville et le fait que les méthodes employées visent à fixer une image relativement exhaustive du territoire à un horizon de 10 à 20 ans ;

- **La tension certitude et simplicité / incertitude et complexité**

Le constat du décalage entre les fondements théoriques de l'urbanisme actuel (hérités du modernisme et de la pensée cartésienne) et l'avancée d'autres sciences comme la sociologie, la linguistique, ou l'épistémologie invitent à explorer les possibilités d'enrichissement de la pensée et de l'action urbaine par d'autres disciplines.

La prise de conscience de la complexité du monde dans lequel nous vivons doit désormais se positionner au centre de la réflexion, au sens où l'entend Edgar Morin du « *complexus* » : ce qui est tissé ensemble. La ville serait ainsi à l'image d'un tissu dans lequel il suffit de tirer un fil pour modifier l'ensemble. Face à ce vaste ensemble de difficultés, quelle issue rechercher ? La pensée cartésienne qui isole pour mieux comprendre et fait trop souvent abstraction des liens entre les éléments qu'elle a identifiés au préalable, n'est pas la mieux armée pour relever les défis d'aujourd'hui. En réaction, d'autres mettent en avant le caractère chaotique de notre société et en déduisent l'impossibilité de prévoir quoi que ce soit : ce serait l'ère de la « *pensée faible* » (Chalas, 2003) ou du « *no vision* ». Mais au delà d'un certain plaisir de la société occidentale à se considérer comme décadente, en regrettant un passé simplifié et idéalisé, ne s'agit-il pas d'un simple malaise face à la nécessité d'inventer de nouvelles voies dans une réalité plurielle et complexe ? Ce « *champ aveugle* » dans lequel nous nous trouvons et face auquel nous ne percevons pas encore clairement d'issue (Crettaz, 2008) ne signifie pas automatiquement qu'il n'existe aucune solution. D'autres auteurs postulent que ces nouvelles réalités multiples – et en constante évolution – constituent simplement un changement de paradigme et qu'elles nécessitent de la part des chercheurs et des professionnels encore beaucoup de travail afin d'être mieux comprises : des monographies, projets test, explorations, modélisations et évaluations paraissent indispensables pour parvenir à mieux distinguer les faits isolés des tendances lourdes.

— L'APPORT DES AUTRES DISCIPLINES À L'URBANISME

Pour être en mesure de répondre aux défis de l'incertitude et de la complexité actuelles, la « production urbaine » peut être assimilée théoriquement une « action collective » – au sens de Crozier – c'est à dire à une coopération entre acteurs au sein d'une ou plusieurs organisations, en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré des intentions et stratégies différentes – voire divergentes – au départ. Dans cette compréhension de la réalité, chacun agit en fonction d'un subtil équilibre entre sa propre « rationalité limitée » et l'intérêt du groupe qui consiste à *minima* à empêcher un échec de la démarche, et au mieux à atteindre les objectifs poursuivis en commun. Ce processus passe par une certaine « intégration des comportements », et dans le cas de la production urbaine, cette intégration gagnerait à être conçue comme une « négociation » dans lequel chaque acteur peut osciller entre auto-détermination et contrainte. Ce qui revient à ce que chacun cherche à conserver ses marges de liberté, tout en respectant suffisamment les règles, pour parvenir à un résultat satisfaisant pour le système et pour lui-même. Cette progression vers les objectifs – qui est tout sauf linéaire, et dont l'aboutissement ressemble plus à un compromis qu'à un consensus – peut se faire de différentes manières, mais la plus riche est celle de l'apprentissage collectif, par l'expérimentation.

L'application de cette théorie aux méthodes de l'urbanisme permet alors de concevoir cette discipline comme étant en charge de la conception, l'orientation et le pilotage dans la durée des processus de production urbaine (y compris ceux de la ville ordinaire). Et la sociologie des organisations démontre clairement qu'une telle optique implique moins de règles, et beaucoup plus d'organisation. Le rôle du public devient ainsi celui d'un « fabricant d'organisation » qui doit mettre en place les conditions favorables à un travail complexe de murissement collectif, en concevant et construisant la succession des décisions, pour favoriser l'hybridation des discours des acteurs pertinents.

Au centre du processus, la « décision » ressort comme un élément essentiel, et les théories de la complexité démontrent qu'elle gagne à être reconnue comme un « pari », afin d'intégrer l'incertitude et le risque inhérents à toute situation contemporaine. Dans cette optique, la décision peut être représentée de manière dynamique par un récit qui avance par hybridations successives entre les différents discours initiaux, et devient la résultante d'un travail de « traduction » qui progresse dans le temps parce que ses acteurs savent qu'il y a toujours plusieurs chemins, et parfois même plusieurs aboutissements possibles (Sfez, 1984).

En synthèse, ce qui ressort de ce détour heuristique par les autres disciplines peut se résumer pour l'urbanisme de manière suivante :

- Il est désormais nécessaire de se représenter l'urbanisme et le projet ur-

bain comme un travail en mouvement constant, dans un environnement lui aussi en mouvement (plutôt que de combattre cette réalité), en procédant par essais, évaluations, réorientations. Mais ceci n'implique pas pour autant d'abandonner la recherche de cohérence, il s'agit plutôt d'une démarche en tension entre son intentionnalité et son opportunisme.

- Il est également fondamental de concevoir en étroite interaction le design du processus de production urbaine (en s'appuyant sur les théories développées ci-dessus) et le design de l'espace (tâche traditionnelle de l'urbanisme).
- Et il faut recentrer la pensée et l'action sur la ville sur les différentes interdépendances qui font sa complexité : celles entre acteurs (gouvernance) ; entre registres ou thèmes (transversalité des politiques territoriales) ; entre lieux et échelles (de locale à globale) ; et entre temporalités (dans la synchronie et la diachronie).

— LES FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA PRODUCTION URBAINE CONTEMPORAINE

En partant des développements précédents, les méthodes renouvelées de l'urbanisme peuvent se décrire à l'image d'une boussole, permettant à ses acteurs de s'orienter dans la bonne direction, tout en gardant une capacité d'adaptation aux imprévus. Cette boussole inclut trois registres souhaitables et imbriqués :

- Le premier registre concerne le design et la conduite dans le temps du processus de production urbaine ;
- Le deuxième approfondit la logique interne du projet spatial, souvent au centre de ce processus ;
- Et le troisième développe la méthode de murissement / hybridation du « construit collectif » qu'est le projet – quel qu'en soit le contenu à ce stade – selon un modèle complexe structuré par trois axes.

LE DESIGN ET LA CONDUITE DU PROCESSUS

Afin de tenir compte des développements précédents, les processus – dans leur version contemporaine complexe – peuvent être modélisés par une alternance dans le temps de « nuages » ou « grappes » d'actions et de documents produits par leurs acteurs, et de synthèses.

Le pilotage (individuel ou collectif, selon l'importance du projet) consiste alors à organiser une succession de cercles d'acteurs avec les partenaires concernés, faisant office de « scènes » – au sens de lieux et temporalités – de négociations et de décisions.

Les « cercles d'acteurs » sont performants si le pilote parvient à créer des conditions favorables aux interactions entre les participants, utilisant leurs dynamiques, pour permettre l'élaboration progressive du construit collectif. Et leur représentation sous la forme de « nuages » ou de « grappes », permet de mettre en évidence la diversité des cheminements possibles. Il découle de cette modélisation que l'ordre de production des documents (plans, cahiers des charges et conventions et/ou contrats) – et même partiellement de ces grappes – ne va jamais du général au particulier, et importe finalement assez peu si les deux conditions suivantes sont réunies :

- Les synthèses (formelles ou informelles) sont réalisées suffisamment souvent pour contrôler la cohérence de l'avancement du projet (y compris avec la société civile) : ce sont les traits verticaux du schéma ci-après. Les traits pleins correspondent aux temps fixes des décisions clés, alors que les traitillés représentent les initiatives à prendre par le pilote, lorsque les besoins du travail de murissement du projet réclament une nouvelle scène d'échanges.
- Les quelques décisions clés incontournables sont respectées : par exemple à l'échelle d'un quartier, l'idée du projet puis la confirmation de l'intention, la validation du *Masterplan*, puis des projets des bâtiments et espaces publics, et la remise aux futurs usagers (vente ou location). Ce sont les losanges du schéma ci-après.

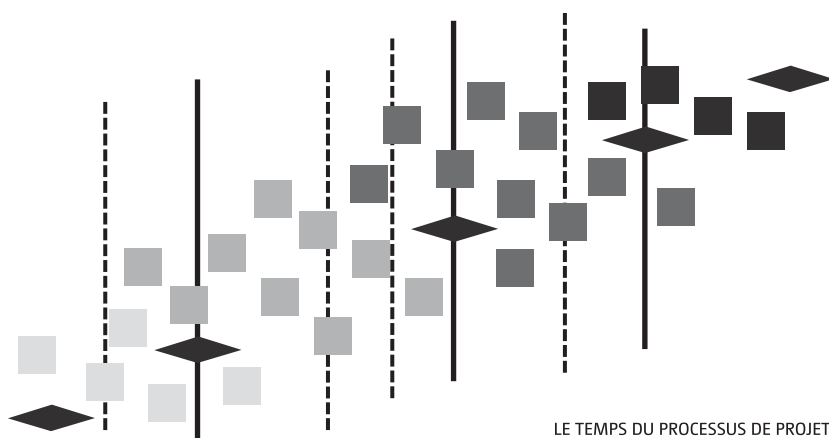


Figure 2 : La modélisation de la conduite du processus : la feuille de route des pilotes. (source : auteure)

La temporalité entre les scènes de synthèse – qui permettent de formaliser accords et décisions – peut être longue ou courte, selon la complexité et l'ampleur du projet, son contexte spécifique, et les moyens et les ambitions des acteurs. Le processus complet peut ainsi s'étendre de quelques mois à quelques années. Et les méthodes disponibles englobent un vaste éventail de démarches entre les Ateliers de projet urbain qui sont des organisations légères, et les Mandats d'études parallèles qui sont plus lourds et qui peuvent introduire une vaste participation de la société civile.

Le contenu – ou prétexte – à ces scènes d'échanges peut parfaitement être le projet spatial, mais ce peut être aussi la négociation de règles ou de contrats.

LE PROJET SPATIAL

Le « projet spatial » peut être à la fois produit et producteur du processus de production urbaine, et les théories de la complexité permettent de le concevoir avec plus de clarté. En effet, selon les cas, le dessin du projet urbain constitue l'un des produits finis essentiels de la succession des cercles d'acteurs, et ce même projet peut (alternativement ou simultanément) être consciemment utilisé comme levier et médiateur du récit commun.

La matérialité physique du projet urbain reste l'une des étapes importantes du processus de production urbaine (avant le quartier lui-même). Et ce projet spatial peut être modélisé sur la base de trois strates en étroite interdépendance : la strate du paysage cadre de vie, celle des réseaux de mobilité et celle de l'urbanisation et des centralités.

L'intérêt de cette « simplification » (Berthoz, 2009) est de mettre en évidence pour tous – acteurs professionnels et amateurs – les indéniables interdépendances entre les registres, par exemple entre les lieux d'intensité urbaine et les moyens de se déplacer de l'un à l'autre, ou entre les secteurs d'extension de l'urbanisation et le paysage ou les milieux naturels et agricoles.

Ce type de découpage est fréquent dans les diagnostics (cf. les SIG), mais plus rarement utilisé pour le projet, or c'est un dispositif puissant. La cohérence de la conception peut en effet facilement se construire grâce à une représentation de ce type, qui constitue une aide à la fois à l'élaboration et à la communication.

Ce schéma permet aussi de révéler les différences de temporalités de régénération ou d'évolution de ces strates, et leur explicitation permet de responsabiliser les acteurs, y compris dans les registres difficilement monnayables comme celui du paysage : il est plus facile de démolir un bâtiment qui se révèle être une erreur de conception que de recréer un paysage disparu.

L'imbrication des échelles – toujours dans une logique systémique de relations entre le projet, ses sous-parties et son contexte – vient compléter la

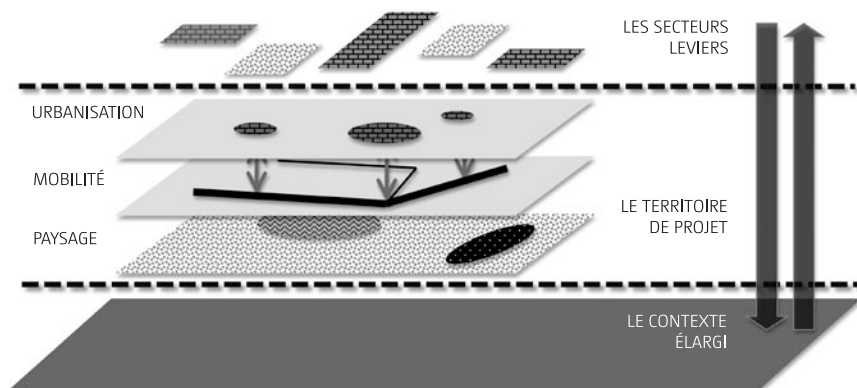


Figure 3 : La modélisation du projet spatial : produit / producteur du processus. (source : auteure)

description de l'ensemble. La pertinence et la cohérence entre les trois strates se vérifient aussi par rapport au contexte spatial élargi, et le réalisme et la faisabilité de sa réalisation se fondent souvent sur la pertinence du choix des secteurs leviers (sous-secteurs).

LES TROIS AXES DE L'ESPACE CONCEPTUEL

Les acteurs impliqués dans la démarche des cercles d'acteurs décrite ci-dessus peuvent mûrir et faire progresser le processus et le projet spatial – pour permettre l'élaboration progressive de ce récit commun par un lent apprentissage collectif – en référence constante à trois axes étroitement interdépendants (sans ordre significatif) :

- **L'axe téléologique :**

Cet axe permet de représenter la cohérence à maintenir dans la durée entre l'intention et l'action, ou en d'autres termes, entre la vision et la mise en œuvre du projet.

- **L'axe thématique-scalaire :**

Cet axe associe les différentes échelles du global au local avec les thématiques pertinentes pour chacune d'elles, et permet ainsi de travailler conjointement les imbrications d'échelles et les interdépendances de registres, dans une optique qui reconnaît la complexité.

- **L'axe temporel :**

Ce dernier axe représente le temps de la ville, en articulant la rétrospective et la prospective dans une vision itérative et non linéaire.

UN » ESPACE CONCEPTUEL DÉFINI PAR 3 AXES

- 1/ TÉLÉOLOGIQUE
- 2/ THÉMATICO-SCALAIRE
- 3/ TEMPOREL

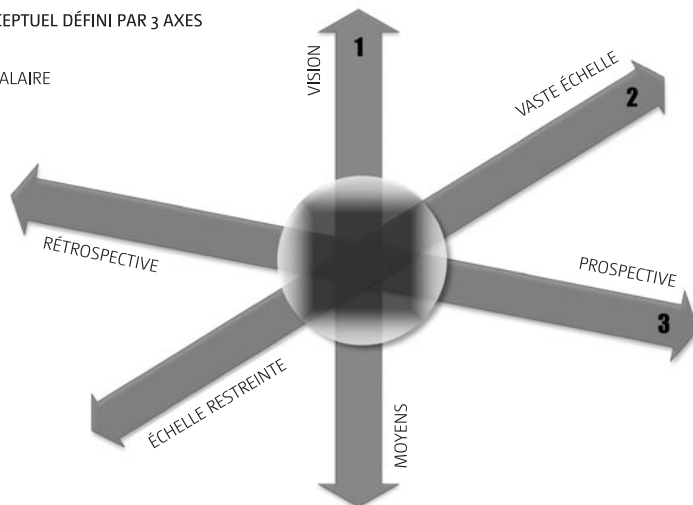


Figure 4 : Les trois axes de l'espace conceptuel : le gouvernail des pilotes. (source : auteure)

La représentation de l'ensemble est celle d'un objet – le projet – qui progresse dans l'espace conceptuel et dans le temps, en testant de manière exploratoire sa pertinence dans ces trois directions, un peu à la manière d'un « test de résistance conceptuelle ». Ce mécanisme comprend des allers-retours sur chaque axe, et recherche également les liens qui font sens entre les trois axes. Cette progression itérative permet au projet de s'enrichir et de se préciser de manière progressive, grâce à ses trajectoires multiples (parallèles et/ou successives selon les moments). L'ensemble donne la possibilité aux acteurs impliqués de travailler sur les différentes catégories d'interdépendances évoquées ci-dessus, en englobant la multi-rationalité des approches et des acteurs.

L'AXE TÉLÉOLOGIQUE

En contradiction frontale avec l'idée du « *no vision* », cet axe est essentiel à la durabilité et la qualité de la production urbaine. Dans ce cadre d'intervention, les différents registres à mettre en cohérence – sans les confondre – comprennent à *minima* la vision (l'intention), la stratégie, les compétences et les moyens humains et financiers, ce qui permet de mettre de l'ordre dans les idées, en évitant les confusions (comme par exemple le fait de prendre la technologie pour une intention, au lieu de la mettre à son service) et/ou les pertes de cohérence par l'usure du temps. La durabilité ou la vision se perdent en effet souvent à l'occasion du choix des moyens au fur et à mesure du déroulement du processus de production.

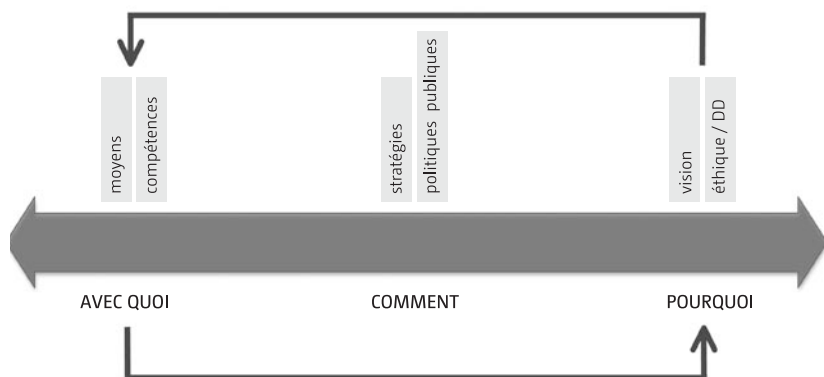


Figure 5 : L'axe téléologique. (source : auteure)

La cohérence du projet doit être vérifiée à l'occasion de chaque synthèse, et les allers-retours entre les intentions et les moyens à disposition font partie des itérations indispensables à sa qualité et sa durabilité.

Une fois encore, l'ordre des étapes importe peu : il est possible de partir des moyens disponibles comme de la vision à long terme, mais ce qui compte, c'est à la fois de distinguer ce qui relève de la stratégie de ce qui constitue une compétence ou un moyen, et de construire pas à pas une cohérence entre ces niveaux.

L'AXE THÉMATICO-SCALAIRE

L'échelle de la réflexion est un autre élément essentiel : un projet urbain ne peut être pertinent que s'il considère à la fois son contexte et ses sous-secteurs. Et les thématiques à prendre en compte sont alors étroitement liées avec ces différents périmètres imbriqués.

En reprenant l'exemple d'un projet de quartier, son contexte à plus vaste échelle conditionnera une partie de son programme – pour des raisons de complémentarité, donc d'attractivité par la différence – et son accessibilité par les différents modes de déplacements. À l'échelle du site de projet, la forme urbaine, le programme, les espaces publics et les constructions viseront à la fois un objectif de qualité et de durabilité. Et dans le cas d'un vaste territoire, les secteurs leviers seront identifiés comme étant stratégiques, par leur capacité d'entraînement sur la dynamique du projet global, et/ou par leur mutabilité, c'est-à-dire la possibilité concrète de leur évolution à l'échéance voulue (disponibilité foncière, financière, volonté des acteurs, etc.).

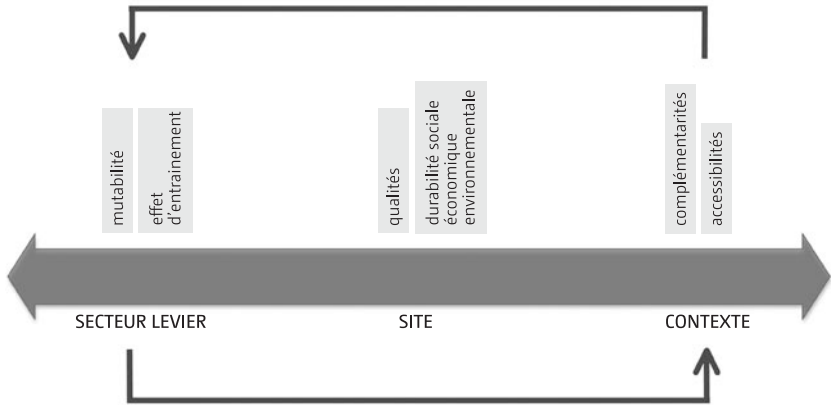


Figure 6 : L'axe thématico-scalaire. (source : auteure)

Considérer l'échelle pertinente est également essentiel pour la communication du projet : le voisinage rapproché a toutes les chances de maximiser le phénomène « nimby » alors qu'un périmètre fonctionnel plus large intégrera également les usagers intéressés par l'usage de ce nouveau quartier, et élargira les thèmes de la négociation.

La recherche de cohérence entre les échelles et les thématiques du projet peut elle aussi se dérouler de différentes manières – en commençant par le global ou par le local – à condition qu'à l'issue du processus elle soit consolidée.

L'AXE TEMPOREL

Bien qu'ayant également trait au déroulement dans le temps, cet axe se distingue de la modélisation du déroulement du processus, dans la mesure où le premier est centré sur l'organisation du travail des acteurs impliqués, alors que celui-ci concerne l'insertion du projet dans la dynamique du territoire. Ceci permet à la fois d'explicitier les liens entre l'origine des actions et leurs effets prévisibles, mais aussi de faciliter l'insertion du projet dans la dynamique urbaine, c'est-à-dire dans le mouvement de son contexte.

Cette modélisation se distingue également d'une vision linéaire du temps dans laquelle le diagnostic du territoire précède forcément l'élaboration du projet : l'expérience prouve que le projet constitue aussi un puissant moyen de compréhension de la réalité dans laquelle il vient s'insérer (Le Moigne, 1999).

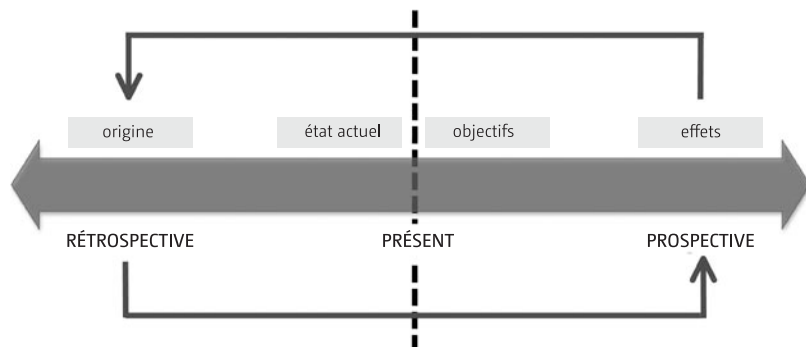


Figure 7 : L'axe temporel. (source : auteure)

Une ville qui reconnaît les différentes strates que le temps lui a léguées – et qui sait les mettre en valeur – offre un cadre de vie d'une profondeur intéressante. De même, un projet qui sait fonder son concept sur l'histoire et/ou le « génie du lieu » est par définition contextualisé, ce qui constitue l'un des ingrédients essentiels de sa qualité.

Et cette prise en compte de la dynamique du temps n'implique en rien que le projet soit un simple prolongement des tendances passées, il peut – selon la volonté de ses acteurs et la pertinence du propos – se situer dans la continuité des tendances passées ou au contraire identifier les ruptures émergentes sur lesquelles il va s'appuyer ou celles qu'il va volontairement engendrer, mais en mettant toutes les chances de son côté, grâce à la compréhension des dynamiques en présence.

LES POINTS CRITIQUES DE LA GESTION DU PROCESSUS

Sur la base de l'expérience, il est possible d'identifier quelques points critiques qui – s'ils sont pris en compte – facilitent grandement le pilotage des processus de production urbaine.

LES QUESTIONS CLÉS

Au départ, l'identification des questions pertinentes spécifiques au site et au projet est essentielle : il s'agit d'identifier pour l'ensemble du processus les quelques décisions clés qui vont permettre de progresser d'une étape à l'autre. Puis à l'occasion de chaque cercle d'acteurs, il est tout aussi essentiel de réfléchir aux bonnes questions, en fonction des acteurs invités et de l'avancement du projet : demander un témoignage du vécu des lieux aux habitants convient à certaines étapes, alors qu'à d'autres la question pertinente porte sur l'acceptabilité du projet.

LES PARTENAIRES PERTINENTS

Le choix des invités à chaque cercle d'acteurs mérite d'être réfléchi avec soin : n'inviter par exemple que les voisins d'une future opération conduit inévitablement à la mise en place d'un mécanisme d'opposition. La mise en présence de rationalités multiples est un ingrédient essentiel des cercles d'acteurs, car sans multiplicité des discours il ne peut y avoir d'hybridation.

LES SCÈNES D'ÉCHANGE

L'organisation et la conduite des scènes d'échanges influencent aussi la performance des cercles d'acteurs. Ces moments privilégiés de l'élaboration du construit collectif reposent bien entendu sur les deux points précédents (questions clés et partenaires pertinents), mais leurs temps et lieux nécessitent également de l'attention. Les moments opportuns de ces négociations et synthèses doivent être réfléchis – et parfois discutés – et les lieux détiennent également une certaine part de symbolique.

En outre, la traçabilité des acquis est très importante pour la progression du récit commun, ce qui donne une grande importance à la production de synthèses utiles, car ce sont précisément elles qui permettent à l'ensemble de faire sens pour tous.

— CONCLUSION

Ainsi, l'urbanisme – une fois sa révolution copernicienne réalisée – peut être considéré comme la théorie et l'ensemble des méthodes permettant de réguler les processus de production urbaine, c'est-à-dire de les anticiper, les concevoir, les conduire entre intention et opportunisme, puis de les évaluer afin de les réorienter si nécessaire grâce aux acquis de l'expérience.

Le rôle du public est alors – avec des variations selon la culture du pays concerné – celui d'un « fabricant d'organisation » qui consiste à créer des conditions favorables au déroulement du processus dans le temps, et au murissement du construit collectif qu'est le projet. Ce type de posture renouvelée consiste à articuler design du processus et design spatial, en gardant à l'esprit que ce dernier peut être à la fois produit et producteur du processus.

Les outils méthodologiques développés ci-dessus – si l'on choisit une image de navigation – fournissent ainsi au barreur du voilier plus une boussole qu'une carte, dans la mesure où la diversité des cheminements possibles pour atteindre le cap visé reste une constante de la pensée et de l'action complexe.

— BIBLIOGRAPHIE

Angéllil, M. (2011). *Edge city x-change : développement et durabilité de la périphérie des villes modernes*. PNR 54

Ascher, F. (2001). *Les nouveaux principes de l'urbanisme*. La Tour d'Aigues : l'Aube.

Benkirane, R. (2004). *La complexité, vertiges et promesses – 18 histoires de sciences*. Paris : Poche Le Pommier.

Berque, A. (1995). *Les raisons du paysage, De la Chine antique aux environnements de synthèse*. Paris : Hazan.

Berthoz, A. (2003). *La décision*. Paris : Odile Jacob.

Berthoz, A. (2009). *La simplicité*. Paris : Odile Jacob.

Bonnet, M. (2006). *La conduite des projets architecturaux et urbains: tendances d'évolution*. Paris : La Documentation Française.

Bourdin, A. (2006). *Les règles du jeu urbain - Entre droit et confiance*. Paris : Descartes & Cie.

Callon, M. & al. (2001). *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil.

Chalas, Y. (2004). *L'imaginaire aménageur en mutation : Cadres et référents nouveaux de la pensée et de l'action urbanistiques*. Paris : L'Harmattan.

Choay, F. (1965). *L'urbanisme, utopies et réalités, une anthologie*. Paris : Le Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977, 2ème éd. 1981). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

Da Cunha, A. et Ruegg, J. (2003). *Développement durable et aménagement du territoire*. Lausanne : PPUR.

Debarbieux, B. et Vanier, M. (2002). *Ces territorialités qui se dessinent*. La Tour d'Aigues : l'Aube, Bibliothèque des territoires.

Declève, B. et Forray, R. (2004). *The tribune tree – European principles of citizen participation in urban regeneration policies*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Devillers, C. (1994). *Le Projet Urbain*. Paris : Pavillon de l'Arsenal.

Durand, D. (2002). *La systémique*. Paris : Presses universitaires de France.

- Elias, N. (1993). *Engagement et distanciation*. Paris : Fayard.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris : Seuil.
- Ingallina, P. (2001, 2ème éd. 2003). *Le projet urbain*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lacaze, J.-P. (1990, 4ème éd. 2007), *Les méthodes de l'urbanisme*. Paris : Presses universitaires de France.
- Le Corbusier. (1987). *Mise au point*. Genève : Archigraphie.
- Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.
- Monteventi Weber, L., Dechenaux, C. et Tranda-Pittion, M. (dir.) (2008). *Campagne-Ville, le pas de deux. Enjeux et opportunités des recompositions territoriales*. Lausanne : PPUR.
- Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil, Col. Essais.
- Morin, E. (2004). *La méthode 6, Ethique*. Paris : Le Seuil.
- Motte, A. (2006). *La notion de planification stratégique spatialisée (Strategic Spatial Planning) en Europe (1995-2005)*. Paris : PUCA Recherche n° 159.
- Panerai, P. et Mangin, D. (1999). *Projet urbain*. Marseille : Parenthèses.
- Secchi, B. (2000). *Première leçon d'urbanisme*. Marseille : Parenthèses.
- Sfez, L. (1984, 3ème éd. 1994). *La décision*. Paris : Presses universitaires de France.
- Sieverts, T. (2004). *Entre-ville : une lecture de la Zwischenstadt*. Marseille : Parenthèses.
- Tranda-Pittion, M. (2011). *Complexité et urbanisme, pratiques urbanistiques et régulations de la production de la ville ordinaire*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.