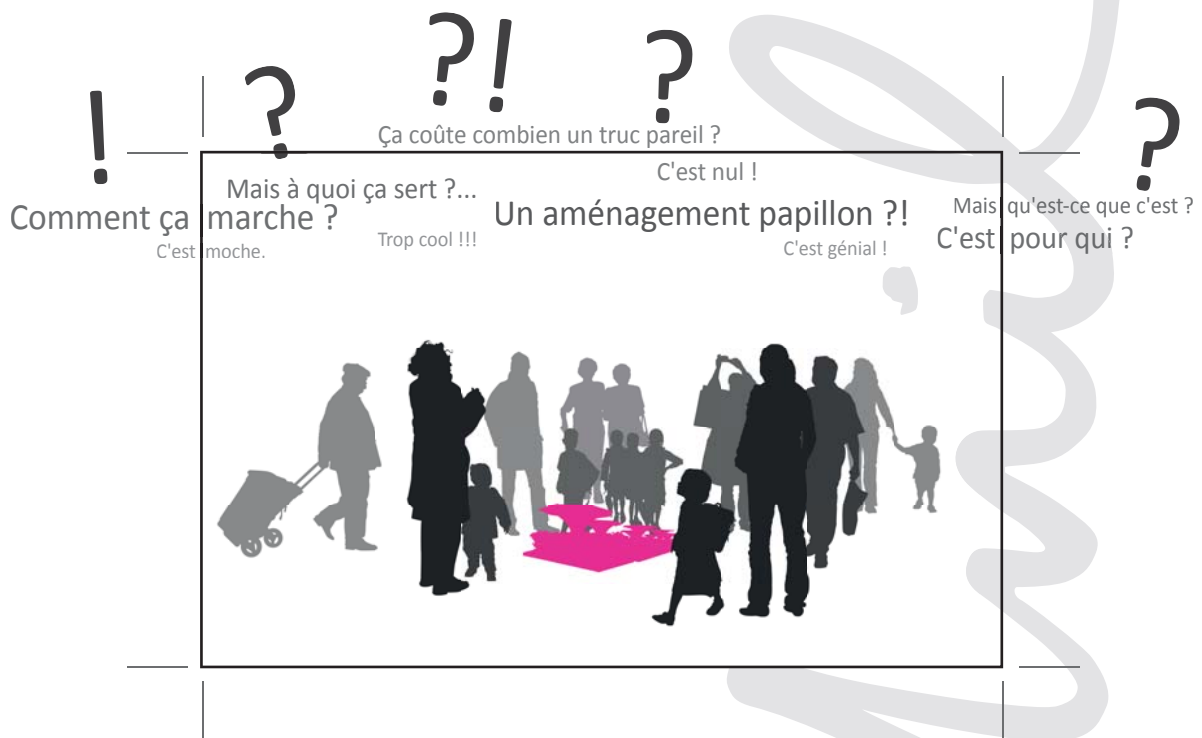


## Les aménagements papillons ; nouvel outil stratégique d'aménagement urbain ?

Pistes de réflexion concernant les projets d'aménagement urbain qui intègrent, dans leur processus de conception et de développement, des installations temporaires : une étude dans le quartier de la Sallaz, à Lausanne.

Lionel Chabot

Sous la direction du Prof. A. Da Cunha





# Merci beaucoup

BULLIARD Patrice, BRESSENEL Bernard, DA CUNHA Antonio, DELLA CASA Francesco,  
ESSIG Laurent, GNAEGI Christophe, HERDÉ Pierre-Alain, RIBEIRO Marco,  
TRANDA-PITTION Michèle, WEIL Marcos, WIDMER Ariane



Lionel Chabot, Architecte paysagiste HES

E-mail : [chabot.lionel@gmail.com](mailto:chabot.lionel@gmail.com)

## RÉSUMÉ

Partant du constat de la difficulté de réaliser des espaces publics partagés, de qualité et synchrones avec les attentes et les besoins immédiats de la population, l'auteur s'intéresse conjointement à la notion de *projet-processus* et de *projet-objet* par le biais de la démarche d'un projet d'aménagement urbain temporaire, réalisé durant l'été 2012 à l'emplacement du carrefour de la Sallaz, à Lausanne (projet « Scuba »). L'ingénierie concourante, en tant que source d'inspiration et concept théorique, lui permet de tisser des liens opérationnels et stratégiques entre la démarche du projet d'aménagement « Scuba » et la conception centrée sur l'utilisateur (prototype à valeur d'usage), régulièrement employée en ergonomie informatique.

## MOTS-CLEFS

Projet-processus, projet-objet, espace public, temporaire, éphémère, provisoire, processus, démarche, prototype, test, usage, ingénierie concourante, conception centrée sur l'utilisateur, planification, friche temporelle



## TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>10</b>
<b>CADRE GÉNÉRAL.....</b>	<b>12</b>
DEFINITION DU CONTEXTE DE RECHERCHE .....	12
DEFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE, HYPOTHESE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	14
DEFINITION DES ENJEUX ET DES OBJECTIFS.....	16
DEFINITION DU PUBLIC CIBLE .....	18
DEFINITION DU PERIMETRE D'ÉTUDE .....	18
DEFINITION DU CONCEPT THEORIQUE ET DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE .....	20
CLEFS DE LECTURE ; CLARIFICATIONS DES EXPRESSIONS ET DES PRINCIPAUX TERMES EMPLOYES .....	21
<b>CONCEPT THÉORIQUE.....</b>	<b>26</b>
L'URBANISME PAR PROJET .....	26
<i>Le projet ; premières définitions et caractéristiques principales.....</i>	<i>26</i>
<i>Le projet-objet et le projet-processus ; des différences à clarifier.....</i>	<i>30</i>
<i>Le projet urbain et la planification fonctionnaliste ; la ville comme contexte .....</i>	<i>33</i>
<i>Le projet d'aménagement urbain et le projet d'architecture; des différences à clarifier.....</i>	<i>38</i>
<i>Le projet d'aménagement urbain et le projet urbain; des similitudes à révéler .....</i>	<i>39</i>
<i>Le projet d'aménagement urbain ; les principaux enjeux et caractéristiques essentielles .....</i>	<i>40</i>
<i>Le projet d'aménagements urbains ; les principales méthodes et approches structurantes.....</i>	<i>42</i>
<i>Le projet d'aménagement urbain ; les principales composantes et leurs fonctions .....</i>	<i>47</i>
Le programme ; de sa définition à sa formalisation .....	47
Les systèmes d'acteur et leurs fonctions.....	49
<i>Le projet d'aménagement urbain ; les principales phases et leurs fonctions.....</i>	<i>53</i>
L'INGÉNIERIE CONCOURANTE.....	56
<i>Principaux repères historiques.....</i>	<i>57</i>
<i>Une première définition .....</i>	<i>58</i>
<i>Quelques éléments de compréhension ; caractéristiques essentielles et principes généraux .....</i>	<i>59</i>
<i>L'ingénierie concourante et le projet d'aménagement urbain ; des similitudes à révéler .....</i>	<i>62</i>
<i>Du prototype aux installations temporaires ; la conception centrée sur l'utilisateur .....</i>	<i>65</i>

<b>L'ENQUÊTE QUALITATIVE.....</b>	<b>70</b>
DEMARCHES ET METHODES.....	70
<i>Rappel des hypothèses.....</i>	70
<i>Choix des entretiens.....</i>	71
<i>Choix des interlocuteurs.....</i>	72
<i>Profil des interlocuteurs.....</i>	73
TERRAIN DE RECHERCHE ; PREMIERS REPERAGES.....	76
<i>Localisation et périmètre d'étude.....</i>	76
<i>Choix du terrain de recherche.....</i>	77
<i>Définition du contexte ; quelques éléments de compréhension.....</i>	77
<i>Définition de la problématique ; quelques éléments de compréhension.....</i>	79
<i>Etat de la planification ; principaux repères temporels.....</i>	83
<i>Descriptif du projet ; quelques éléments de compréhension.....</i>	84
<i>Premier bilan provisoire.....</i>	85
RESUME ET ANALYSE DES ENTRETIENS.....	91
<b>Question 1 : Les aménagements temporaires, nouvel outil d'accompagnement de projet ? .....</b>	<b>92</b>
<b>Question 2 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de conception architecturale ?.....</b>	<b>94</b>
<b>Question 3 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de participation ? .....</b>	<b>100</b>
<b>Question 4 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de gestion des conflits ? .....</b>	<b>105</b>
<b>Question 5 : Les aménagements temporaires, nouvel outil d'apprentissage collectif ?.....</b>	<b>107</b>
RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX ENJEUX.....	110
<i>Forces et faiblesses des aménagements temporaires.....</i>	<b>110</b>
Principales forces.....	110
Principales faiblesses.....	117
<i>Les opportunités et les risques des aménagements temporaires.....</i>	<b>121</b>
Principales opportunités.....	121
Principaux risques.....	128
<i>Pistes d'actions ; les premières ébauches.....</i>	<b>132</b>
<b>CONCLUSION PROVISoire ET PERSPECTIVES D'ACTION.....</b>	<b>138</b>
D'UNE PROBLEMATIQUE EMERGE DES HYPOTHESES.....	138
D'UNE EXPERIENCE DE TERRAIN SE CONSTRUIT PROGRESSIVEMENT UNE THEORIE.....	139
<i>L'expérience comme apprentissage : souplesse, robustesse et réactivité.....</i>	<b>140</b>
<i>L'ingénierie concourante comme source d'inspiration :</i>	
<i>le test, l'utilisateur et la qualité d'usage.....</i>	<b>141</b>



D'UNE THEORIE S'ELABORE DES PERSPECTIVES D'ACTION .....	143
<i>Les aménagements papillons ; optimiser l'espace-temps :</i>	
<i>la métamorphose comme principe d'action .....</i>	144
<i>Les aménagements fourmis ; la co-conception et l'expérimentation d'usage :</i>	
<i>le test comme principe d'action .....</i>	147
<i>Les aménagements cigales ; révéler de nouvelles valeurs d'usage :</i>	
<i>la démarche artistique comme principe d'action.....</i>	149
<i>Les aménagements caméléons ; à la recherche d'un équilibre dynamique :</i>	
<i>la réversibilité comme principe d'action .....</i>	150
<b>EPILOGUE.....</b>	<b>152</b>
ABRACADABRA ! .....	152
L'INSTANT PRESENT .....	153
<b>RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES.....</b>	<b>154</b>
REPERES BIBLIOGRAPHIQUES .....	154
REPERES NUMERIQUES .....	156
<b>ANNEXES.....</b>	<b>158</b>
ANNEXE 1 – RECHERCHES EXPLORATOIRES ; LE MONDE DES PROJETS .....	158
<i>Les origines et les principaux repères historiques .....</i>	158
La Renaissance italienne ; l'architecture comme commencement .....	158
Le siècle des Lumières ; la notion de projet s'élargie .....	160
De la révolution industrielle à la révolution technologique ; la notion de projet se standardise.....	161
<i>Le projet à cœur ouvert.....</i>	163
Les principales figures et typologies.....	163
Les principaux paradoxes ; des projets sous hautes tensions .....	164
ANNEXE 2 – MEMORANDUM (REDUCTION) .....	169
ANNEXE 3 – ILLUSTRATIONS ; PROJET « SCUBA » (PROJET TEMPORAIRE) .....	170
ANNEXE 4 – ILLUSTRATIONS ; PROJET D'ESPLANADE PIETONNE (PROJET PERENNE) .....	172
ANNEXE 5 – PLAN PARTIEL D'AFFECTATION ; PREAVIS 2005/83 (REDUCTION).....	174
ANNEXE 6 – BILAN ET ENQUETE DE SATISFACTION ; EXTRAIT DU RAPPORT REALISE PAR LA DIRECTION DES TRAVAUX DE LA VILLE DE LAUSANNE .....	180



---

<sup>1</sup> Source illustrative : la boîte de fromage *Vache qui rit*®, <http://www.clicmarket.fr>, Consulté : le 02 décembre 2012

## AVANT-PROPOS

Selon vous quel est le point commun entre une boîte de fromage *La vache qui rit*<sup>®</sup> et un *aménagement papillon* ?... La question peut en effet surprendre. Entre des aménagements temporaires qui se « métamorphosent » en papillons, et des vaches qui se mettent à rire, c'est à ne plus rien y comprendre !? Et pourtant.

L'un des points communs entre ces deux sujets est la *mise en abyme*. Il s'agit d'un procédé qui consiste à représenter une œuvre dans une œuvre du même type, ou en incrustant une image en elle-même. Souvent employé dans les pièces de théâtre, en littérature ou également en peinture, «[...] ce procédé consiste à placer à l'intérieur du récit principal un récit qui reprend de façon plus ou moins fidèle des actions ou des thèmes du récit principal (le théâtre dans le théâtre).»<sup>2</sup>

A *posteriori*, ce travail de recherche procède, en quelque sorte, de cette manière. En effet, il s'agit d'une étude concernant *les projets d'aménagements urbains (pérennes) qui intègrent, dans leur processus de conception et de développement, des installations temporaires (provisaires)*. En d'autres termes, «*L'innovation est-elle dans la pratique du projet, ou plutôt dans la manière de l'insérer à l'intérieur – et en complémentarité – avec les autres méthodes ?*»<sup>3</sup> Cette question aura été l'un des points de départ essentiel de l'ensemble de notre réflexion.

Cette « mise en abyme » du projet d'aménagement urbain *pérenne* par un aménagement urbain *temporaire* peut, toutefois, procurer par moments un léger sentiment de vertige. Afin d'améliorer votre confort de lecture un bref résumé illustré (format A3) se trouve également en pièce jointe et peut être consulté à tout instant.

Qu'elle soit courte et attentive, longue et studieuse, brève et superficielle, aléatoire et distraite, ou tout simplement curieuse ; bonne lecture à vous !

---

<sup>2</sup> Encyclopédie libre, en ligne, URL : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Mise\\_en\\_abyme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mise_en_abyme), Consulté : le 02 décembre 2012

<sup>3</sup> TRANDA-PITTION Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, p.101



## CADRE GÉNÉRAL

### Définition du contexte de recherche

Depuis quelques années déjà différentes manifestations urbaines se sont intéressées aux installations éphémères en ville. Le cas en Suisse romande des manifestations de « Lausanne Jardins » ou des « Yeux de la ville » à Genève expérimentent, chacune à leur manière, une occupation éphémère de l'espace urbain. Ces aménagements temporaires destinés avant tout à la population d'un quartier, ne laissent que rarement indifférente. En effet ces nouvelles formes émergentes d'intervention spatiale redéfinissent de nouveaux usages et transforment l'appropriation d'un lieu par ses usagers.

Ces installations éphémères ont pour caractéristique comme leur nom l'indique d'occuper de façon momentanée un espace et de lui procurer le temps de son exploitation, une nouvelle vocation d'usage. La dimension artistique de ces interventions spatiales permet, dans certaines situations, de redéfinir profondément la perception que l'on peut avoir du lieu que ces dernières occupent temporairement. Cette caractéristique particulière, que possèdent cette catégorie d'installation éphémère à modifier notre regard mais également notre usage d'un espace en si peu de temps, est tout simplement surprenante. De plus, bien que ces installations puissent nous laisser un temps rêveurs, les techniques d'assemblage et le choix des matériaux de construction, mais également la rapidité de montage et de démontage rendent ce genre d'intervention spatiale particulièrement opérationnelle.

Dans le cadre de ces deux manifestations, certaines de ces installations temporaires ont, par la suite, fait l'objet d'aménagement définitif. A partir d'une installation temporaire, un aménagement urbain pérenne s'est progressivement construit en lien direct avec les besoins de la population. Les installations temporaires semblent, par conséquent, et dans certaines situations, avoir un effet d'entraînement positif et qualitatif concernant l'aménagement d'espace public partagé et de qualité. Ces dernières formalisent durablement des besoins et des attentes particulières,

simultanément, d'usagers, de riverains ou de commerçants D'autre part, la qualité des espaces publics en ville représente un véritable levier d'action en faveur de la densification à l'intérieur du tissu bâti. Cette stratégie d'urbanisation, soutenue par la politique des agglomérations, a permis, en effet, ces dernières années l'émergence de nouveaux modèles de configurations urbaines telles que la ville compacte ou la décentralisation concentrée. Bien que ces formes d'urbanisation semblent être une réponse possible à la crise écologique et énergétique majeure que traversent nos sociétés contemporaines, ce type de développement urbain peut, par ailleurs, provoquer une diminution de la qualité de vie au centre ville pour certains citoyens. Cependant, les espaces publics urbains peuvent quant à eux, accompagner et qualifier cette densification soutenue en milieu construit et, par là-même, améliorer, selon les acteurs et leurs attentes respectives, le cadre de vie en ville.

Parallèlement à ce regain d'intérêt pour les espaces publics et du rôle prépondérant que les collectivités publiques leur attribuent, il apparaît, de plus en plus, souvent que l'espace public constitue le point de rencontre de besoins, représentations ou revendications diverses. La multiplication des acteurs impliqués dans les processus de conception et de développement de projet, rend ces processus souvent complexes. La complexité de ces jeux d'acteurs, dans lesquels se concentrent parfois d'importantes crispations vis-à-vis de changements à venir ou d'attentes spécifiques, retarde inévitablement et, parfois même, inutilement la réalisation d'un projet d'aménagement utile à l'ensemble de la collectivité.

## Définition de la problématique, hypothèse et question de recherche

L'attention et le soin apportés à la conception de l'espace public jouent un rôle central dans la qualité de vie en ville. La conception de cette catégorie d'aménagement urbain demeure toutefois complexe et délicate. En effet, ce type d'aménagement implique généralement la participation d'un grand nombre d'acteur aux attentes et besoins souvent différents et parfois même contradictoires. Par conséquent, la conception d'un espace public de qualité représente la plupart du temps un travail de longue haleine sans pour autant avoir la garantie que le résultat final répondra aux attentes ou représentations que chaque acteur s'en sera faites au préalable. L'incertitude et la complexité, telles pourraient être les deux caractéristiques principales qui conditionnent la réussite d'un espace public de qualité.

Il existe bien évidemment différents outils qui permettent de limiter cette incertitude et de garantir une certaine qualité dans le cadre de la réalisation de ce type d'aménagement urbain. La mise en place d'un processus participatif, la réalisation d'un concours de projet d'aménagement, ou encore de *mandat d'étude parallèle*<sup>4</sup> par exemple, peuvent être une véritable aide à la conception et au développement de projet. Néanmoins, ces outils en faveur d'une conception de qualité partagée ne suffisent généralement pas à eux seuls pour garantir *in fine* le bon fonctionnement et l'appropriation des lieux par ses usagers. La conciliation des attentes et des revendications, ainsi que la capacité de chacun des acteurs à se projeter dans l'espace tridimensionnel reste souvent problématique.

De plus, la mise en place de ces outils de conception et de développement de projet génère des coûts financiers importants pour la collectivité et prolonge également la

---

<sup>4</sup>Plusieurs mandataires (architectes, paysagistes, urbanistes, etc.) testent des hypothèses de travail et partagent leur réflexion tout au long du processus ou à certain stade, sous le pilotage de décideurs aidés ou non d'experts, avec une association possible, d'habitant ou d'acteurs privés.

durée des phases de développement. En effet, la dynamique temporelle liée à la conception et au développement de projets d'aménagement urbain est souvent désynchronisée des attentes et besoins immédiats de la population. La livraison d'un chantier, étape à partir de laquelle la population pourra commencer à s'approprier les lieux, représente l'achèvement d'un long parcours « politico-administratif » caractérisé par de nombreuses phases et procédures préliminaires généralement longues et qui parfois même n'aboutissent pas. C'est ce qu'illustre en partie les propos suivants : *«Ce décalage entre le temps urbain et le temps individuel et politique nécessite de mieux concevoir et d'explicitier – dans la recherche comme dans l'action – les liens entre les différents horizons de l'aménagement urbain, allant d'actions à court et moyen termes aux objectifs à très long terme indispensables à la conception / réalisation d'un territoire plus durable.»*<sup>5</sup>

En conclusion, la complexité et l'incertitude qui caractérise la conception de l'espace public en milieu urbain, ainsi que le temps nécessaire à son développement soulèvent les principales questions suivantes : les aménagements temporaires peuvent-ils favoriser une conception de l'espace public partagé par tous, de qualité et synchrone avec les attentes de chacun ? Quelle place peut occuper cette approche d'intervention spatiale dans les stratégies de requalification de l'espace public en ville ? Quel rôle peuvent jouer les aménagements temporaires dans le processus de conception, de développement de projet mais également de gestion de conflits ? A l'image des gabarits<sup>6</sup> de construction, utilisés dans le cadre d'une mise à l'enquête, les installations temporaires en milieu urbain représentent-elles également un nouvel instrument de gestion des conflits ? Pour terminer, cette démarche de projet d'aménagement urbain favorise-t-elle l'apprentissage collectif de l'ensemble des acteurs concernés ?

Il est question en fin de compte de s'interroger sur de nouvelles manières de faire, capables d'intégrer à la fois les notions de flexibilité, de participation et de qualité, dans le cadre de la conception de nouveaux aménagements urbains. En résumé, il

---

<sup>5</sup> TRANDA-PITTION Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, p.98

<sup>6</sup> Dans le cadre d'une demande de permis de construire et selon le règlement d'application de la loi du 4 décembre 1985 sur l'aménagement du territoire et les constructions (RLATC) en vigueur dans le canton de Vaud, l'art. 69 RATC (alinéa 15), mentionne que dans le cadre d'une mise à l'enquête officielle, il est demandé la construction des profilements de la construction par gabarits rigides.



s'agit de réussir à transformer un projet d'espace public en un véritable espace public de projet au cœur duquel un aménagement urbain temporaire prendrait forme. Ce dernier organisant et structurant une démarche de co-conception partagée et expérimentée par tous. Une manière de mettre en scène, de façon réaliste, la conception et le développement des projets d'aménagement urbain centré sur les usages et l'appropriation de l'espace par les utilisateurs.

En tant que *projet-objet* et *projet processus*, les aménagements papillons peuvent avoir un effet d'entraînement positif et qualitatif en faveur de la réalisation d'un projet d'aménagement urbain pérenne. Telle est ici, en d'autres termes, notre hypothèse de recherche.

Cette hypothèse ainsi que les questions d'ordre général précédemment citées permettent de cerner alors la question de recherche spécifique de cette étude dont la question-titre est la suivante.

Les aménagements papillons ; nouvel outil stratégique d'aménagement urbain ? Pistes de réflexion concernant les projets d'aménagement urbain qui intègrent, dans leur processus de conception et de développement, des installations temporaires : une étude dans le quartier de la Sallaz, à Lausanne.

## **Définition des enjeux et des objectifs**

L'enjeu général de cette thématique de recherche est d'intégrer au développement des espaces publics de la ville de Lausanne la notion d'aménagement urbain temporaire, dans une perspective de conception partagée et de qualité, synchrone avec les besoins de la population.

En effet, l'un des enjeux majeurs de cette question de recherche est, en fin de compte, d'évaluer la pertinence et la faisabilité de cette approche d'aménagement urbain dans le cadre d'un processus de conception et de développement de projet. Cet enjeu, qui constitue le cœur même de cette recherche, s'inscrit plus largement dans la mise en place d'une approche opératoire qui permet d'anticiper le risque d'opposition et de favoriser la gestion des conflits que peut engendrer la réalisation d'espaces publics en ville, et ceci, par le biais d'intervention éphémère *in situ*.

Transformer une approche qui peut parfois sembler être conditionnée par un déterminisme excessif en une approche caractérisée par des conceptions modulables dans l'espace et dans le temps, à la fois pragmatique et participative, tel pourrait être l'un des enjeux essentiels de cette de recherche.

Cette étude poursuit ainsi plusieurs objectifs.

Dans un premier temps, le but de cette étude est d'identifier et de décrire les principales conditions préalables qui ont encouragé le service des travaux de la Ville de Lausanne à recourir à cette démarche de projet dans le quartier de la Sallaz. Le contexte urbain, la problématique générale et la planification des travaux, feront l'objet d'un premier approfondissement.

Dans un second temps, il s'agira, par la suite, de définir les configurations spatiales et temporelles les mieux adaptées à ce type d'intervention, pour autant qu'il en existe ; la superficie, l'affectation du lieu et les catégories d'acteurs impliquées par le projet définiront des profils idéaux favorables à cette conception spatiale de l'aménagement.

Pour terminer, le but sera d'évaluer les opportunités et les risques de la mise en place éventuelle d'une telle stratégie d'aménagement, ainsi que les formes qu'elle pourrait prendre dans un processus de développement urbain de qualité.

En résumé et en lien avec les enjeux de pertinence et de faisabilité décrits ci-dessus, les objectifs principaux de cette étude se formulent de la façon suivante.

- Identifier et décrire les principales conditions préalables à la réalisation d'un aménagement temporaire dans le quartier de la Sallaz, qu'elles soient d'ordre temporel, spatial, économique, technique, ou légal.
- Évaluer les forces et les faiblesses ainsi que les risques et les opportunités liés à la mise en place de cette stratégie d'aménagement.
- Élaborer des pistes de mise en œuvre de ce type d'intervention spatiale en lien avec les différents acteurs susceptibles d'être impliqués dans un processus de développement d'aménagement urbain (collectivités publiques, habitants, commerçants, techniciens, etc.).

Cette recherche s'orientera en priorité pour une approche stratégique et opérationnelle concernant l'aménagement spatial temporaire de l'espace public. Effectivement, le cadre de cette étude s'intéressera en particulier au rôle que peuvent jouer les aménagements urbains temporaires en lien avec les processus de conception et de développement de projet d'espaces publics. En d'autres termes, cette enquête se concentrera en particulier sur les risques et les opportunités pour une collectivité publique d'intégrer à ses développements de projets d'aménagement urbain la dimension éphémère de l'aménagement de l'espace.

## Définition du public cible

Le public cible est composé d'un groupe d'acteurs restreint constitué majoritairement par les professionnels de l'aménagement de l'espace et les représentants d'associations de quartier, soit les principales catégories suivantes :

- Les responsables des collectivités publiques (service d'urbanisme, service des constructions, service des parcs et jardins, etc.)
- Les architectes, paysagistes et urbanistes indépendants (bureaux d'études)
- Les représentants d'associations de quartier (habitants, commerçants, etc.)

L'objectif de ces différents acteurs qui composent le public cible de cette recherche est de croiser différents regards et points de vue concernant la dimension temporaire d'un aménagement urbain comme outil de dialogue et de développement de projet. Ces différents regards permettront de mieux cerner les opportunités et les risques que comporte cette stratégie de développement de projet et les éventuelles formes de sa mise en œuvre.

## Définition du périmètre d'étude

La localisation de notre terrain de recherche se situe au Nord de la ville de Lausanne, au centre du quartier de la Sallaz (quartier Sallaz/Vennes/Séchaud). Ce secteur marque l'entrée nord de la ville. Un échangeur autoroutier se trouve en effet dans ses environs.

Le périmètre d'étude proposé dans le cadre de cette thématique de recherche se concentre sur le carrefour de la Sallaz, situé au cœur même de ce quartier, à proximité immédiate de la station de métro M2 (arrêt Sallaz).

Ce lieu est traversé par l'avenue de la Sallaz qui relie le quartier au centre ville. Cet espace, qui est actuellement un carrefour routier, est voué à devenir prochainement une esplanade piétonne. Suite à une procédure de concours de projets organisée par la Ville de Lausanne en 2005, un projet d'aménagement a été sélectionné. A ce propos, une partie de la documentation relative au projet lauréat<sup>7</sup> se trouve en annexe (annexe n°4).

Durant la phase de préparation des travaux, nécessaires à la réalisation de cette esplanade piétonne, un projet d'aménagement temporaire, dénommé « Scuba » par ses concepteurs<sup>8</sup>, a été installé à l'emplacement de ce carrefour. Pour information, une partie de la documentation relative à ce projet d'installation provisoire se trouve également en annexe (annexe n°3). D'autre part, les conditions, tant sociales, économiques que temporelles, qui ont initié cette démarche d'aménagement temporaire seront développées par la suite.

Pour terminer, le choix de ce périmètre d'étude résulte tout naturellement de cette récente expérience entreprise par la Ville de Lausanne concernant l'installation de cet aménagement provisoire (« Scuba »). Cette expérience, qui nous semble être à la fois singulière et novatrice, s'inscrit pleinement dans le cadre de notre thématique de recherche. Ce site offre, en effet, un terrain concret d'analyse et d'expérimentation.

---

<sup>7</sup> Le bureau d'architecture 2b architectes à Lausanne a été désigné lauréat du mandat d'études parallèles organisé par la Ville de Lausanne en 2005. Site Internet du bureau d'étude : [www.2barchitectes.ch](http://www.2barchitectes.ch)

<sup>8</sup> Le bureau BE-Landscape à Neuchâtel a été mandaté par la Ville de Lausanne au printemps 2012 pour la conception et la coordination du projet « Scuba » (aménagement temporaire). Site du bureau d'étude : [www.belandscape.ch](http://www.belandscape.ch)

## Définition du concept théorique et de l'approche méthodologique

Le concept théorique de cette étude se concentrera sur les notions de développement de projet d'aménagement urbain en général et sur celle de prototype, en particulier. L'urbanisme par « projet » représente effectivement le cadre théorique spécifique dans lequel s'inscrit cette recherche. La dimension spatio-temporelle de l'aménagement des espaces publics intégrée à un processus de développement de projet constituera la principale clef de lecture avec laquelle sera mobilisé ce concept théorique. Il se caractérisera par la volonté d'introduire la notion du temps et de l'espace comme un outil d'aménagement, de participation et de spatialisation.

L'un des enjeux de ce concept théorique sera dans un premier temps de définir un cadre général lié aux définitions et principales caractéristiques du projet au sens large. Suite à cette description générale, une analyse plus détaillée se concentrera sur les pratiques d'architecture et d'aménagement, ainsi que sur les pratiques de gestion de projet (ingénierie concourante).

Cet approfondissement nous permettra de tisser des liens éventuels entre ces deux pratiques qui mobilisent l'une et l'autre la démarche de projet. En effet, comme le mentionne Nadia ARAB «*Derrière toutes opérations urbaines il y a toujours un ouvrage à définir et à réaliser, des compétences à mobiliser, des contraintes à gérer, des finalités à définir, des objectifs à atteindre.*»<sup>9</sup> Ces logiques de production, dans lesquelles les questions de coûts, de délais, et de qualité sont centrales, nous amèneront à reconsidérer les liens potentiels entre le projet d'architecture et d'aménagement (propre au domaine de l'urbanisme) et le projet de production industrielle (propre au domaine de l'ingénierie concourante).

---

<sup>9</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.58

Par conséquent, ce cadrage théorique nous permettra de préciser le rôle éventuel que peuvent jouer les installations temporaires dans le cadre du processus de conception et de développement des projets d'aménagement urbain, à l'image du *prototype* et de la *conception orientée utilisateur* employé dans l'ingénierie concourante.

Par ailleurs, et d'un point de vue général, cette étude prendra la forme d'une enquête qualitative. Cette enquête de terrain sera constituée d'un échantillon d'entretiens avec des acteurs spécifiques. Ces différents acteurs, aux profils variés, représenteront un éventail du système d'acteurs impliqués habituellement dans le cadre d'un projet d'aménagement urbain (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, utilisateurs, consultants, etc.). La forme privilégiée pour tester nos hypothèses s'effectuera essentiellement sous forme d'entretiens de type qualitatif. Ceux-ci, basés sur des questions relativement ouvertes et des relances standardisées, permettront *a priori*, à l'informateur de s'approprier davantage la thématique de recherche. Cette méthode de travail semble, en effet, adaptée dans le cadre d'une démarche exploratoire.

## **Clefs de lecture ; clarifications des expressions et des principaux termes employés**

« Aménagement urbain »

L'aménagement urbain est compris dans cette recherche comme l'aménagement des espaces ouverts publics rencontrés en particulier à l'échelle de la « microforme », dont le rayonnement d'influence se limite principalement à l'échelle du quartier. Les principaux espaces libres suivants : les places, les squares, les jardins, les rues, les ruelles, les cours, etc., constituent l'échelle de la « microforme ».

« Ephémère »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens de l'adjectif éphémère est défini de la façon suivante : « *de très courte durée* ». Fugitif, est un des synonymes

de l'adjectif éphémère. Dans le cadre de cette recherche, ce terme décrit plus spécifiquement une situation qui ne *peut* pas durer.

« Intermédiaire »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens de l'adjectif intermédiaire est défini de la façon suivante : «*qui est entre deux choses*». Concernant le sens du nom, il est défini des deux façons suivantes : 1) Personne qui sert de lien entre deux autres. 2) Personne physique ou moral qui, dans un circuit commercial, se trouve entre le producteur et le consommateur.

« Passif, réactif, préactif et proactif »

«*Face à l'avenir, les hommes ont le choix entre quatre attitudes : l'autruche, passive qui subit le changement ; le pompier, réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre ; l'assureur, préactif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention et enfin, le conspirateur, proactif qui agit pour provoquer les changements souhaités.*»<sup>10</sup>

« Papillon »

Dans le cadre de cette recherche, ce terme est avant toute chose associé à sa valeur symbolique fondée sur l'idée de *métamorphose* et de *résurrection*. La seconde interprétation que nous en faisons est, par ailleurs, associée à la notion d'*effet papillon* employé dans le domaine de la physique. Il s'agit du concept développé par le physicien E.N.LORENZ pour appréhender les phénomènes physiques. L'impacte local d'une micro-action peut avoir un effet sur l'ensemble du système (effet systémique).

« Processus participatif »

Le processus participatif compris dans cette recherche (ou employé sous le terme générique de participation), décrit le degré d'intensité et le mode d'interaction dans

---

<sup>10</sup> GODET Michel et al., 2004, « La boîte à outils de prospective stratégique », Cahier du LIPSOR (laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, cahier n°5, p.12

le cadre d'une démarche impliquant les autorités publiques et les citoyens. Ces interactions, qui intègrent une démarche globale, se répartissent en trois niveaux différents ; l'information, la consultation, et la concertation.

#### « Provisoire »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens de l'adjectif provisoire est défini de la façon suivante : «*qui a lieu, qui se fait, qui existe en attendant un état définitif*». Temporaire, momentané, passager, transitoire, sont autant de synonymes de l'adjectif provisoire. Dans le cadre de cette recherche, ce terme décrit plus spécifiquement une situation qui ne *doit* pas durer.

#### « Stratégie »

Selon Henry MINTZBERG, la stratégie peut être à la fois « un plan » (une direction, une trajectoire pour orienter l'action vers le futur, un chemin pour aller d'un point A à un point B, etc.) et « une forme » (une cohérence entre des comportements au cours du temps). Il s'agit de faire preuve de réflexion, d'anticipation et d'adaptation dans le cadre d'une approche stratégique. Aucun des deux types de stratégies précédemment cités n'est réellement réalisé. La stratégie comme un plan, que Henry MINTZBERG appelle «*stratégie intentionnelle*», et la stratégie comme une forme, qu'il appelle «*stratégie réalisée*», se combinent constamment. Leur combinaison fait apparaître la notion de «*stratégie émergente*» qu'il décrit de la façon suivante : «*[...] lorsque la forme qui apparaît n'a pas été expressément voulue. Des actions ont été entreprises, une à la fois, qui ont progressivement convergé au fil du temps en une sorte de cohérence ou de forme.*»<sup>11</sup> C'est le principe de petites actions ponctuelles réalisées au « coup par coup », menées et développées de façon cohérente. C'est ce qu'exprime d'une certaine manière Jacques LESOURNE, qui propose la définition suivante concernant la décision stratégique : «*[...] la décision stratégique est soit celle qui crée une irréversibilité pour l'ensemble de l'organisation, soit celle qui anticipe une évolution de son environnement susceptible de provoquer une telle irréversibilité.*» Et de poursuivre : «*Les grandes décisions se prennent rarement, elles*

---

<sup>11</sup> MINTZBERG Henry, 2004, « Grandeur et décadence de la planification stratégique. », édition DUNOD, p.40



*deviennent de moins en moins probables au fur et à mesure que s'accumulent les petites décisions.»<sup>12</sup>* Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons plus spécifiquement cette dernière définition.

#### « Tactique »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens du nom tactique est défini de la façon suivante : *«ensemble de moyens habiles employés pour obtenir le résultat voulu»*. Dans le cadre de cette recherche, ce terme décrit plus spécifiquement un résultat voulu localement. Dans un contexte militaire, la tactique permet de remporter une bataille tandis que la stratégie permet de remporter la guerre.

#### « Temporaire »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens de l'adjectif temporaire est défini de la façon suivante : *«qui ne dure que peut de temps»*. Momentané, provisoire, sont autant de synonymes de l'adjectif temporaire. Dans le cadre de cette recherche, ce terme décrit plus spécifiquement une situation qui est *d'une durée limitée*.

#### « Temporalité »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens du nom temporalité est défini de la façon suivante : *«Caractère de ce qui existe dans le temps»*. Dans le cadre de cette recherche, ce terme décrit plus spécifiquement la notion de rythme urbain en terme d'évolution de la ville, mais également en terme d'usages différenciés de l'espace urbain, en fonction du jour ou de la nuit et des saisons.

---

<sup>12</sup> LESOURNE Jacques, Cité en référence : GODET Michel et al., 2004, « La boîte à outils de prospective stratégique », Cahier du LIPSOR (laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, cahier n°5, p.8

« Transitoire »

Selon la définition du dictionnaire de langue française, le sens de l'adjectif transitoire est défini de la façon suivante : «*qui sert de transition*». Provisoire est un des synonymes de l'adjectif transitoire. Dans le cadre de cette recherche, ce terme décrit plus spécifiquement une situation qui permet de passer d'une situation A à une situation B.

## CONCEPT THÉORIQUE

### L'urbanisme par projet

En guise d'introduction, nous souhaiterions préciser avant toute chose quelques caractéristiques et éléments de compréhension qui nous semblent être essentiels à propos de la notion de « projet ».

Il s'agit en effet d'un concept flou qui relève de nombreux synonymes et d'approches différenciées selon le domaine dans lequel il est appliqué ou culturellement rattaché. Comme le relève Michèle TRANDA-PITTION : «*Ce terme revêt des sens très différents d'une discipline ou profession à l'autre, tout comme d'une langue à l'autre.*»<sup>13</sup> Le projet est, par conséquent, une notion qu'il est délicat de définir et de décrire de façon univoque. «*Dessein, intention, finalité, objectif, but, visée, planification, programme*»<sup>14</sup> sont autant de synonymes du terme projet.

Diffusée dans de nombreuses pratiques professionnelles au courant du XX<sup>ème</sup> siècle, cette notion mérite quelques clarifications, afin de mieux cerner le centre de notre propos, dont la démarche de projet en est le point central.

### Le projet ; premières définitions et caractéristiques principales

Il existe un large éventail de projets. De formes, de tailles, ou de durées parfois très différentes, les projets ne se prêtent pas au jeu de l'exhaustivité et ne se laissent pas facilement définir. En effet, un projet peut être de grande envergure ou beaucoup plus modeste. La construction des pyramides d'Égypte ou la construction d'une cabane dans un arbre diffèrent sur passablement de points mais font appel, l'une

---

<sup>13</sup> TRANDA-PITTION Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, p.101

<sup>14</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadrages manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.13

comme l'autre, à la notion de projet. Celui-ci peut également impliquer un grand nombre de personnes ou un seul individu. Il peut être aussi professionnel ou personnel et également, d'autre part, être défini par un contrat officiel ou une entente officieuse. Bien que le projet soit un concept à géométrie variable les définitions qui suivent tentent d'en préciser progressivement les contours.

Selon le dictionnaire de langue française le terme projet, au sens large, est défini de façon très générale comme «*ce que l'on a l'intention de faire*»<sup>15</sup>. Cette définition met en avant le caractère dynamique du projet qui trouvera sa finalisation dans l'achèvement de la tâche, mission, ou action effectuée. Le projet tente, par conséquent, de «*[...] décrire une intention d'anticipation, mais aussi pour susciter une aide indispensable à l'action. Le projet devient alors un guide opératoire saisissable au sein d'une méthodologie plus ou moins bien explicitée.*»<sup>16</sup> ou institutionnalisée pour reprendre le terme de Gille GAREL.<sup>17</sup>

Une seconde définition, généralement la plus établie de ce qu'est un projet, a été formulée par le PMI (Project Management Institut) : «*A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service.*»<sup>18</sup> Cette définition peut être complétée par celle formulée par Bob WYSOCKI, qui mentionne les notions de temps, de budget et de spécification, soit, les prémices du cycle de qualité : «*Le projet est une séquence d'activités uniques, complexes et connectées, avec pour but d'atteindre un objectif. Ceci doit être réalisé à l'intérieur d'un cadre temporel, d'un budget et en respect de spécification.*»<sup>19</sup>

Une autre définition du projet que nous souhaiterions mentionner à ce stade concerne, cette fois-ci, plus spécifiquement le domaine de l'aménagement spatial. Ce dernier est rattaché à l'urbanisme en tant que projet urbain : «*Le projet urbain, est un concept et une manière d'agir en formation, qui répond à une logique de processus complexe associant continuité et changement.*»<sup>20</sup> En d'autres termes, le

---

<sup>15</sup> Le PETIT Larousse, 2003

<sup>16</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadrages manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.170

<sup>17</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », Réalités méconnues, Gérer et comprendre, n°74, p.77

<sup>18</sup> SNYDER STACKPOL Cynthia, 2010, « Project Management Body Of Knowledge (PM-BOK) », édition Wiley and Project Management Institute, p.5

<sup>19</sup> Encyclopédie libre, en ligne URL : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet>, Consulté : le 11 février 2012

<sup>20</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF,

projet urbain et, par voie de conséquence, l'urbanisme par projet qui caractérise le concept théorique qui nous intéresse, intègre la démarche de projet comme un instrument, parmi d'autres, de développement urbain.

A titre d'exemple, la récente introduction de « projets stratégiques de développement » (PSD) au plan directeur cantonal « Genève 2030 » en témoigne. *«La notion de "projets stratégiques de développement" indique en premier lieu une identification territoriale (lieux stratégiques), mais aussi une démarche de projet accompagnée d'un processus participatif et de la mise en place d'instruments opérationnels, permettant de maîtriser les délais et de réunir les conditions de mise en œuvre.»*<sup>21</sup>

Par ailleurs, au-delà de ces typologies, de ces catégories ou de ces définitions, le projet, au sens large, correspond avant toute chose à un état d'esprit avec lequel est appliquée une méthode, laquelle accompagne et guide l'ensemble des phases d'un projet quel qu'il soit. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement caractérisé par les principales approches suivantes.

- Une *approche itérative* : la démarche de projet décrit un processus de « va-et-vient » entre le présent et l'avenir qui implique une forte capacité à se questionner. Il s'agit donc de lancer un processus de réflexion d'un point de départ vers l'avant, littéralement de se projeter dans un avenir, à court, moyen ou à long terme. En effet, le projet se construit dans un équilibre dynamique. La démarche de projet est assimilée, par conséquent, à une réflexion dynamique et non linéaire. Effectivement, l'une de ses caractéristiques fondamentales est de se développer dans un processus itératif qui se traduit généralement par d'innombrables aller-retours selon la complexité du projet.
- Une *approche pragmatique* : comme le mentionne la définition formulée par le PMI (Project Management Institute), tout projet vise à fournir un produit ou un service quel qu'il soit. Il s'agit ainsi de penser le projet comme un dispositif réa-

---

<sup>21</sup> Site Internet officiel de l'État de Genève, URL : [http://etat.geneve.ch/dt/amenagement/a\\_votre\\_service-glossaire\\_projets\\_strategiques\\_developpement-12687.html](http://etat.geneve.ch/dt/amenagement/a_votre_service-glossaire_projets_strategiques_developpement-12687.html), Consulté : le 06 août 2012

lisable, ajustable et non inatteignable en termes de délais, de faisabilités économiques et techniques ou de faisabilité légale et politique, par exemple.

- Une *approche évolutive* : il s'agit de penser le projet comme un dispositif ouvert et adaptable. Etant à la fois ouvert à la négociation et aux changements, le projet se distingue en effet par sa flexibilité. Le développement d'un projet aura tendance à évoluer en fonction du contexte dans lequel il se trouve, au gré des circonstances et des opportunités.
- Une *approche interactive* : le projet est pensé comme un dispositif d'interaction avec son environnement social, spatial ou culturel, etc. La démarche de projet se caractérise par une approche décloisonnée et transversale qui cherche à mettre en relation et faire converger les différents points de vue, compétences ou sensibilités de l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet.
- Une *approche créative* : l'approche créative est une des approches centrales qui structure et définit l'ensemble des approches précédemment citées. La pensée latérale est en effet au cœur de la démarche de projet. Contrairement à la pensée verticale qui se définit comme une pensée classique, linéaire et cloisonnée, la pensée latérale comme la nomme et la définit Edward de BONO «[...] aide l'innovation en considérant que l'imagination d'une solution impossible ou irréaliste peut servir d'étape à la découverte d'une solution possible éventuellement innovante. Les étapes potentiellement illogiques servant alors de "tremplin" vers d'autres idées, elles-mêmes réalisables ou non, jusqu'à l'obtention d'une solution valide. La base de la pensée latérale consiste ainsi à réaliser des "sauts discontinus", éventuellement dans le domaine de l'impossible, souvent illogiques, mais toujours dans une optique de "changement". La solution apportée apparaissant a posteriori incontestablement logique.»<sup>22</sup>

A ce stade, il nous semble à nouveau essentiel de préciser le centre de notre propos. Il est en effet difficile de formuler de prime abord une définition stricte et univoque que l'on pourrait attribuer au terme de projet sans en clarifier sa filiation. Notre propos va donc se concentrer essentiellement sur les deux typologies suivantes de

---

<sup>22</sup> DE BONO Edward, 2004, « La boîte à outils de la créativité », éditions d'Organisation, p.231

projet ; les activités à projet (projet-processus) et les objets à projet (projet-objet), dont les principales différences seront clarifiées par la suite. Soit respectivement les deux catégories suivantes en particulier ;

- les projets d'aménagement liés au domaine de l'urbanisme, soit : l'urbanisme par projet
- les projets d'objets techniques liés au domaine de la production industrielle, soit : l'ingénierie concourante

Comme nous le verrons par la suite l'ingénierie concourante fait appel à la notion de « prototype », que nous tenterons d'associer à celui « d'aménagement temporaire » en milieu urbain.

## Le projet-objet et le projet-processus ; des différences à clarifier

La dernière clef de compréhension concernant la notion de projet que nous souhaiterions aborder ici, concerne la « nature » de l'action projetée. En effet, comme nous le fait remarquer Jean-Pierre BOUTINET il existe une différence entre des projets centrés sur l'action à mener (le processus) et d'autres centrés sur le résultat (l'objet). Ces deux attitudes sont indissociables dans le cadre de la réalisation d'un projet quel qu'il soit.

Néanmoins, l'importance donnée à l'une ou l'autre de ces deux approches opératoires structurera fortement la démarche de projet. Cette opposition interne est en fin de compte liée à la dualité de l'espace et du temps. Le *projet-objet* se conçoit principalement en relation avec l'espace tridimensionnel tandis que le *projet-processus* se concentre davantage sur la dimension temporelle.

A titre d'exemple, le projet de soins, le projet pédagogique (formation continue) ou plus spécifiquement le projet d'aménagement (l'urbanisme ou l'architecture du paysage) favorisent une approche opératoire centrée sur le processus. La notion de dynamique temporelle structure le développement de projet (croissance végétale, par exemple). A l'inverse, le projet d'objet technique (la voiture, le mobilier urbain) ou plus spécifiquement le projet d'architecture, facilitent, quant à eux, une approche

opératoire centrée sur la finalité du projet (l'objet), défini par la dimension spatiale. Par conséquent, la notion de dynamique temporelle (évolution) n'est pas centrale dans l'élaboration et le développement du projet-objet, voire tout simplement inexistante. Ici, la dynamique temporelle fait appel à la notion d'évolution et non de changement. En effet, le terme d'évolution évoque des transformations successives et continues dans le temps, contrairement au terme de changement, qui s'apparente davantage à la notion de rupture.

Cette distinction, entre *projet-objet* et *projet-processus*, s'explique, en partie, par la notion de rupture et de continuité. Comme le mentionne Patrizia INGALLINA : « *Le projet d'architecture est limité dans le temps, dans l'espace et aussi dans la conception. L'architecture doit veiller à ce que le projet soit réalisé dans un temps court ; il est guidé en cela par une pensée de l'achèvement.* »<sup>23</sup> A l'inverse, la pensée que nous pourrions nommer la pensée du « prolongement » sous-tend la notion de projet-processus.

Cette pensée de l'achèvement, Jean-Pierre BOUTINET la nomme la logique du bâtisseur, qui s'oppose à la logique de l'héritier. Sans savoir pour autant laquelle de ces deux logiques prédomine. Elles se distinguent, néanmoins, par une approche liée au temps (histoire) très différente. « [...] *les héritiers doivent se soucier de faire fructifier d'anciens projets forgés en amont d'eux en apportant leur contribution à travers leur propres projets ; cette logique des héritiers ne peut en effet, se limiter aujourd'hui à maintenir simplement ce qui existe, [...] il lui faut au contraire continuellement chercher à développer, adapter, diversifier.* »<sup>24</sup> Et de poursuivre : « *Les bâtisseurs en ce qui les concerne donnent au contraire l'impression d'opérer une rupture par rapport à l'amont qui se trouve ainsi reléguée, rejetée ; ils se lancent dans un effectif projet d'entreprendre qui au-delà de l'innovation ambiante, se veut véritable œuvre de création.* »<sup>25</sup>

En d'autres termes, cette distinction permet à cet auteur de conclure sur le caractère innovateur et créatif du projet (projet d'innovation et projet de création). « *La*

---

<sup>23</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.117

<sup>24</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.271

<sup>25</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.271



*création se fait transgression alors que l'innovation se veut continuité ; le créateur devient ainsi en quelque sorte sa propre transcendance alors que l'innovateur trouve la transcendance dans l'outils existant qu'il cherche à transformer»<sup>26</sup>.*

Parlant du projet d'urbanisme, les propos de François GRETHER illustrent également ces notions d'achèvement et de continuité : *«[...] le projet ne vise pas, contrairement au projet d'architecture, à un aboutissement final ; il n'y a pas de fin. Une ville finie, c'est une ville morte. Tous les urbanistes ont le sentiment de travailler sur des transformations, sur des passages, vers des étapes futures, mais avec des suites que nous ignorons encore.»<sup>27</sup>*

Ces deux approches sont au cœur du projet d'aménagement urbain et de l'urbanisme, en général. Elles se répondent et se complètent, bien que de nos jours une de ces deux approches semblent être davantage mise en avant. *«On ne rêve plus à la ville idéale, mais on s'intéresse à la ville réelle, telle qu'elle est devenue aujourd'hui capable de se transformer et d'admettre le désordre. Ainsi, on n'analyse plus la forme urbaine comme une donnée, mais on s'intéresse plutôt aux mécanismes de sa formation en considérant la forme dans une logique de processus, et non pas d'objet.»<sup>28</sup>*

Dans le prolongement de nos interrogations concernant le projet d'installation temporaire en tant qu'outil stratégique d'aménagement urbain, nous pourrions l'apparenter, en ce sens, à la définition formulée par Michèle TRANDA-PITTION qui évoque la notion de projet dans le domaine de l'urbanisme de la façon suivante *«[...] à la fois comme "projet spatial" sous forme de dessin élaboré sur la base d'un dessein négocié, et comme "projet collectif" en tant que processus de co-création intégrant les différents acteurs concernés, le plus souvent décideurs politiques, experts, et groupes d'intérêt, voire même parfois la population en direct.»<sup>29</sup>*

---

<sup>26</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.271

<sup>27</sup> GRETHER François, « Comment synchroniser les temps des projets urbains ? », Grand Lyon communauté urbaine, Direction prospective et stratégie d'agglomération espace des temps, 2007, p.17

<sup>28</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.123

<sup>29</sup> TRANDA-PITTION Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, p.102

Le projet d'aménagement temporaire, comme outil stratégique d'aménagement urbain, apparaît dès lors comme un véritable espace d'expérience grandeur nature, qui prend la forme d'une installation éphémère *in situ* (aménagement spatial en 4 dimensions). En effet, cette typologie d'aménagement spatial temporaire s'inscrit dans une démarche à 4 dimensions (la droite [x], le plan [x ; y], l'espace [x ; y ; z] et la constante temporelle [x ; y ; z ; ct]).

Ainsi, le projet d'aménagement temporaire en milieu urbain, peut, selon la manière avec laquelle il est conçu et mis en place, être à la fois un *projet-objet* en tant qu'installation, c.-à-d, caractérisée par des dimensions spatiales et matérielles, et, dans le même temps, un *projet-processus*, en tant que dispositif de participation citoyenne (compris dans ce texte au sens large du terme, intégrant la notion d'information, de consultation et de concertation) et de gestion du temps.

## Le projet urbain et la planification fonctionnaliste ; la ville comme contexte

La ville est par nature inachevée et en constante évolution. Elle se réinvente en permanence. Ce caractère évolutif de la ville est en effet une de ses caractéristiques fondamentales. Comment dès lors parvenir à penser et agir dans un tel contexte ?

Le terme de projet urbain représente depuis quelques années déjà une alternative à la planification urbaine traditionnelle qui se caractérisait par un déterminisme excessif. Cette démarche n'a progressivement plus été adaptée à l'évolution des besoins de la population ni à celles des transformations urbaines. Comme le mentionne Patrizia INGALLINA : «*L'urbanisme sortait quelque peu disqualifié de la période de planification spatiale, fonctionnaliste et " technocratique ", disait-on, des années 1950-60, des Trente Glorieuse, en comptant plus large.*»<sup>30</sup> Cet état de fait a, par conséquent, favorisé le développement progressif d'un urbanisme par projet opposé à une logique de planification rigide articulée autour de programmes figés. Comme le relève Alain AVITABILE : «*En terme de méthode, cette nouvelle culture de*

---

<sup>30</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.3

*l'action met au centre le projet dans une démarche qui se veut globalisante, en rupture avec les approches sectorielles, et veut prendre en compte les acteurs, lesquels se sont largement multipliés.»<sup>31</sup>*

Cette notion relativement récente, apparue dans les années 1980, traduit une nouvelle manière de concevoir, de planifier et de gérer la ville. Caractérisé par l'introduction du temps, la multidisciplinarité et la participation, comme le suggère Patrizia INGALLINA, le projet urbain se démarque de la démarche traditionnelle de planification urbaine du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. En effet, à titre indicatif le tableau comparatif suivant illustre les différences essentielles entre la gestion par *planification* et la gestion par *projet*.

	GESTION PAR PLANIFICATION	GESTION PAR PROJET
<b>MÉTHODE</b>	Rationnelle et objective	Approximative et successive
<b>PRINCIPES</b>	Rationalité technique et fonctionnelle Séparation entre secteur public/privé importante	Capacité à faire face à l'incertitude et la complexité Partenariat public/privé important
<b>ARCHÉTYPE</b>	Bureaucratique Expertise Procédurale Le futur est fonction du présent	Créative et innovante Groupe de projet Processus Le futur est incertain
<b>STRUCTURE</b>	Hiérarchique	Horizontale et bien délimitée (fonctionnement par groupes de travail)
<b>TEMPORALITÉ</b>	Découpage et mise en série (séquence linéaire) Stable	Itération (plusieurs séquences en boucles) Instable

Les principales origines de l'émergence de l'urbanisme par projet peuvent en partie s'expliquer par les éléments suivants.

Tout d'abord, la généralisation de la culture de projet, qui a, comme nous l'avons précédemment souligné, marqué la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, a profondément

<sup>31</sup> AVITABILE Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches », L'Harmattan, p.25

redéfini la manière de mener une action quelle qu'elle soit dans notre société contemporaine. *«Le terme générique de projet devient en quelque sorte le maître-mot, dans le monde de l'entreprise mais aussi dans de nombreux services publics, dès lors qu'une ambition est exprimée.»*<sup>32</sup>

D'autre part, la prolifération des acteurs sur la scène urbaine a considérablement augmenté la complexité des interactions entre les différents acteurs. Cette prolifération s'explique en partie par la spécialisation de plus en plus accrue des domaines professionnels mobilisés dans le cadre d'un projet urbain. Par ailleurs, l'apparition de partenariats public-privé, comme nouveaux modèles de gestion et d'investissement, a également redéfini le rôle des différents acteurs impliqués dans le processus de planification.

Pour terminer, l'un des derniers aspects qui explique en partie l'émergence du projet urbain est, pour sa part, lié à l'évolution de la concertation publique. En effet, comme l'indique Alain ATABILE : *«Du côté des acteurs sociaux, avec la montée évoquée des contentieux, la sensibilisation et l'information croissante du public, la prise en compte et l'association-même de la société civil deviennent, dans de nombreux cas, une composante essentielle du processus d'élaboration du projet urbain.»*<sup>33</sup>

Sans pour autant posséder une définition stricte et uniforme à son sujet, le projet urbain représente simultanément un instrument de médiation et de conception, dont la forme initiale est suggérée et non figée. Il se caractérise effectivement par une approche ouverte et souple aux transformations et aux débats, tout en définissant un cadre particulier de réflexion et d'action. Le terme « urbain » ne se limite pas uniquement à une approche spatiale de l'organisation de la ville, et le terme de « projet », de son côté, n'appartient pas exclusivement au domaine de l'architecture. *«Le mot " projet " a été considéré pendant longtemps comme l'un des fondements que l'on accorde à l'architecte sous le double aspect de conception et de*

---

<sup>32</sup> AVITABILE Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches », L'Harmattan, p.25

<sup>33</sup> AVITABILE Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches », L'Harmattan, p.29

*projection. Aujourd'hui, il a acquis une connotation plus large et d'autres dimensions lui ont été reconnues.»<sup>34</sup>*

Par là-même, le projet urbain intègre une multitude de savoirs théoriques, de connaissances pratiques et d'expériences vécues. L'implication de ces différents acteurs autour d'un projet collectif redéfinit, en quelque sorte, le type de relation qu'entretiennent traditionnellement les élus, les experts, les techniciens, les habitants et les utilisateurs entre eux. *«C'est une approche qui dépasse les oppositions classiques : entre l'urbanisme entendu comme gestion urbaine et l'architecture considérée comme une production artistique ; entre les spécialistes des sciences sociales, qui pensent l'espace comme s'il était déterminé par les usages et les architectes qui pensent à une société type, à situer dans un espace préconstitué, en tenant compte des contraintes d'environnement.»<sup>35</sup>*

Une autre particularité du projet urbain est qu'il se concrétise généralement à moyen et long terme, principalement dans la durée, prenant alors la forme d'un projet permanent.

En d'autres termes, le projet urbain correspond davantage à un état d'esprit avec lequel est appliquée une méthode ou une autre, plutôt qu'à une méthode en tant que telle. Cet état d'esprit guide et accompagne l'ensemble des phases de développement de projet qui comprend notamment la définition de la problématique, l'élaboration et le développement du projet, la consultation, la construction, la communication et, pour finir, l'exploitation même du projet. Il représente, par conséquent, un véritable dispositif d'accompagnement qui intègre, par exemple, des outils de médiation, de coordination, de communication, d'aide à la décision et de suivi. Parlant du projet urbain, Patrizia INGALLINA illustre cette analyse de la manière suivante : *«[...] il ne se situe pas comme une méthode, mais comme une série de démarches qui nécessitent une approche multidisciplinaires. C'est pour cette raison que la constitution du projet urbain comme discipline unique n'a pas de*

---

<sup>34</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.101

<sup>35</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.20

*sens. Il s'agit plutôt, pour chaque discipline, de suivre une logique de projet, car le projet urbain naît de la rencontre de différentes disciplines.»<sup>36</sup>*

Pour conclure cette brève description du projet urbain, il est essentiel de mentionner que ce dernier est avant tout pensé comme un processus et comme un résultat intermédiaire, en perpétuelle transformation, dont les évolutions doivent être accompagnées. Il s'apparente, dans ce sens, davantage à un *projet-processus* qu'à un *projet-objet*, pour reprendre les termes développés précédemment.

D'autre part, comme le soulève Nadia ARAB en évoquant le projet urbain : *«Fondamentalement, il contient l'idée que l'action urbaine doit désormais s'appréhender dans sa pluralité et sa diversité. Elle doit, dès lors, adopter comme posture d'action le dialogue ou la "mise en projet".»<sup>37</sup>*

La notion de « projet » semble apparaître ici comme un véritable outil opérationnel tentant de faire face à la complexité et à l'incertitude que la prolifération des acteurs sur la scène urbaine, d'une part, et l'évolution de la concertation publique, d'autre part, ont intensifiées. A l'heure actuelle, ce fonctionnement caractérise toute action en milieu urbain. En effet, comme le relève Alain AVITABILE : *«Une des évolutions majeures dans les pratiques professionnelles de l'urbanisme, attachées notamment à la notion de projet urbain, réside dans ce passage d'une culture de l'étude (très développée dans les années 1970-1980) vers une culture du projet. Ceci correspond à une évolution profonde des approches et des modes de faire, même si certaines structures gardent encore fortement ancrée cette culture traditionnelle de l'étude avec le rapport comme aboutissement de la démarche (posture d'expert, unilatérale, à connotation technique).»<sup>38</sup>*

En l'occurrence, les aménagements temporaires s'apparentent davantage à une logique de projet qu'à une culture de l'étude. Ainsi, cette caractéristique fondamentale semble être favorable à leur intégration au processus de conception et de développement qui structurent les projets d'aménagement urbain.

---

<sup>36</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.124

<sup>37</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.59  
ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société

<sup>38</sup> AVITABILE Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches », L'Harmattan, p.33

Le projet d'aménagement urbain et le projet d'architecture; des différences à clarifier

Dans le prolongement des clarifications entre le *projet urbain* et la *planification fonctionnaliste* développées ci-dessus, il nous semble utile de comparer le projet d'aménagement spatial et le projet d'édifice, défini ici comme respectivement le *projet d'aménagement urbain* et le *projet d'architecture*.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le projet d'aménagement urbain est lié aux « activités à projet ». A l'inverse le projet d'architecture est lui prioritairement rattaché aux « objets à projet ». Cette distinction entre ces deux catégories de projet se traduit par un rapport différent vis-à-vis du temps. Comme le relève Jean-Pierre BOUTINET en évoquant l'aménagement spatial par les propos suivants : «*Il s'agit là d'une activité jamais terminée, sans cesse à reprendre pour constituer un espace plus habitable tel qu'il peut être concrétisé dans un projet de territoire (Chevalier, 1998) ou un projet urbain (Ingallina, 2001).*»<sup>39</sup> Le projet d'architecture, à l'inverse, est lui guidé par une pensée de l'achèvement.

Dans la pratique ces deux modes de pensée tendent de plus en plus à se confondre. En effet, tant la notion de *projet d'aménagement urbain* que celle de *projet d'architecture* se sont progressivement dissoutes dans le *projet urbain*. Ces deux activités impliquent, en somme, les principaux facteurs suivants, soit :

- La négociation permanente entre les différents acteurs du projet qui cherchent à maîtriser leur espace (approche participative)
- Le temps, avec ses délais et son horizon indéterminé (approche dynamique)
- Le contexte spatial, avec ses contraintes et ses potentialités
- Les moyens à mettre en œuvre, qu'ils soient politiques, financiers, techniques, etc.

---

<sup>39</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.103

## Le projet d'aménagement urbain et le projet urbain; des similitudes à révéler

Il nous semble, dès à présent, utile de mentionner également qu'il existe un nombre important de similitudes entre le projet urbain, en général, et le projet d'aménagement urbain, en particulier. Effectivement, de part sa taille, son échelle spatiale, son horizon temporel ainsi que la catégorie et le nombre d'acteurs qu'il implique, le *projet urbain* revêt passablement de ressemblance avec le *projet d'aménagement urbain*.

Les termes d'aménagement urbain font référence ici à l'aménagement de l'espace public, en général. La notion du contexte spatial et social, la participation ou encore les outils de conception qu'ils mobilisent sont souvent proches, voire tout simplement identiques. En effet, la majorité des phases qui structurent et guident l'ensemble de cette famille de projets reposent sur des bases communes. L'espace public semble être, selon notre interprétation des propos de Patrizia INGALLINA, le « point d'ancrage » des projets urbains. *«Trois points de vue émergent [...] qui convergent vers la reconnaissance de l'espace public comme le lieu le plus démocratique et significatif de la ville, dont la valeur d'usage est considérée comme la principale valeur à identifier par une double lecture des usages, du passé et de l'avenir. La démarche collective du projet urbain part de cette attention particulière vis-à-vis de l'espace public qui est aussi un espace objet de négociations et d'échanges.»*<sup>40</sup>

Par suite, l'un des enjeux essentiels de tout projet urbain, et, par là-même, de tout projet d'aménagement urbain, est de redonner du sens et de la valeur d'usage à l'espace. *«La finalité du projet urbain est de " rendre l'espace à l'usage ", en tenant*

---

<sup>40</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.104



*compte de la mémoire des usages passés qu'un lieu a accumulés dans le temps et qu'il finit par représenter dans son ensemble.»<sup>41</sup>*

## Le projet d'aménagement urbain ; les principaux enjeux et caractéristiques essentielles

Le projet d'aménagement urbain est un préalable à la constitution de l'espace public. En premier lieu, la notion de projet décrit un processus de réflexion basé, d'une part, sur la prospective et, d'autre part, sur une grande capacité de questionnement. Ce processus de réflexion s'inscrit dans la durée et se construit à travers un équilibre dynamique.

Par ailleurs, les principales particularités du projet d'aménagement sont que celui-ci représente, non seulement un outil de réflexion, de conception, de mise en œuvre et de suivi, mais également, et surtout, un instrument de médiation entre acteurs. En effet, le projet d'aménagement se distingue par sa capacité à articuler simultanément différentes échelles géographiques (réflexion multi scalaire) et une multitude d'acteurs aux compétences complémentaires et aux attentes et besoins parfois divergents (interaction sociale). Ces notions d'articulation et d'emboîtement spatiaux (topologie) sont importants, mais, avant toute chose, la collaboration et l'interaction sociales (management, coordination), sont primordiales et décisives pour le bon déroulement du processus de développement des aménagements urbains.

En effet, l'un des objectifs du projet d'aménagement urbain est de réunir et d'impliquer les personnes nécessaires à la définition, l'élaboration, la construction et l'exploitation d'un projet d'aménagement urbain. L'un des enjeux majeurs est, en fin de compte, de parvenir à intégrer l'ensemble des problématiques visant à élaborer une réponse commune et acceptée par tous (c.-à-d. croiser les échelles de réflexion, de sensibilités et d'intérêts différents) au travers d'un processus participatif. Le projet repose ainsi sur un système d'acteurs et se concrétise au gré des opportunités

---

<sup>41</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », Que sais-je, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.116

et des circonstances, des processus décisionnels et des opérations de mise en œuvre. Il s'agit, en quelque sorte, de gérer un processus opportuniste dans la durée. L'aménagement de l'espace urbain est basé, de ce fait et en grande partie, sur la combinaison de plusieurs approches complémentaires que nous développerons par la suite.

Parallèlement, il est utile de mentionner que chaque projet d'aménagement intervient dans un contexte spatial et social unique. Chaque projet possède **ses** propres contraintes et potentialités, qui révèlent des enjeux particuliers. Cependant, chaque projet est guidé, depuis quelques années déjà, par un enjeu général commun qui concerne la notion de *qualité urbaine*. Cette notion est au cœur des projets d'aménagement urbain. L'identification et la définition des enjeux du projet d'aménagement sont étroitement liées à la notion de *qualité urbaine*. Comme le mentionne Pierre VATTE en parlant des enjeux d'aménagement : «*En aménagement urbain, ce terme exprime les préoccupations de qualité urbaine en vertu desquelles on estime que des exigences de projet doivent être fixées.*»<sup>42</sup> Et de poursuivre : «*La qualité de l'espace public ne s'exprime pas selon des normes et des mesures, mais par rapport à des atouts et des potentialités ou des faiblesses dont l'appréciation fait d'abord appel à notre sensibilité.*»<sup>43</sup>

Bien que la notion de qualité urbaine semble difficile à cerner et à définir, un certain nombre d'enjeux communs à tout projet d'aménagement influencent significativement cette notion. Il paraît utile de mentionner que ces derniers prennent plus ou moins d'importance en fonction du contexte et des attentes des utilisateurs. Il s'agit comme l'a relevé Pierre VATTE de quatre thématiques essentielles.

- l'organisation spatiale,
- les ambiances du lieu,
- les différents usages de l'espace,
- la dimension historique et patrimoniale du site

---

<sup>42</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.14

<sup>43</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.14

Ces enjeux, qui tentent de caractériser la notion de qualité urbaine, se déclinent en quatre thématiques distinctes. Ces thématiques sont à articuler les unes avec les autres. Selon le type d'espace à aménager et le lieu dans lequel ce dernier se situe, certaines de ces thématiques seront plus dominantes que d'autres. Il est, par conséquent, essentiel de garder à l'esprit que ces thèmes sont voués, en définitive, à se combiner. En effet, l'approche combinatoire conditionne la façon de les employer au sein d'un projet d'aménagement. D'autres approches, que nous décrirons par la suite, structurent également cette démarche.

## Le projet d'aménagements urbains ; les principales méthodes et approches structurantes

Tout projet d'aménagement urbain débute par une réflexion concernant la démarche de projet à mettre en place comme le mentionne la direction de l'aménagement du territoire du Canton de Genève : *« Cette démarche doit préciser la méthode de travail et le mode de participation des acteurs privés (propriétaires, groupes d'intérêts, associations, etc.). Elle dépend de nombreux facteurs : le degré de précision des objectifs et du programme, la nature des enjeux d'aménagement (domaines, complexités, interrelations, etc.), les acteurs impliqués (pouvoirs publics, propriétaires, habitants, etc.), la volonté politique d'ouvrir le débat au sein de la population, etc. »*<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> BONNARD TECKLENBURG Marie et QUINCEROT Richard, 2003, « Cahier de l'aménagement 6, Plans directeurs localisés », République et canton de Genève, DAEL, p.43

Il existe par conséquent différentes méthodes de projet (tableau ci-après) concernant les aménagements urbains.

MÉTHODES <sup>45</sup>	DESCRIPTION
L'APPROCHE PAR SCÉNARIO	Plusieurs scénarios sont préparés par un mandataire et mis en discussion dans les structures de travail et de concertation; les débats visent à construire une vision commune en comparant les avantages et les inconvénients des diverses stratégies possibles. Cette méthode s'impose lorsqu'une étude d'évaluation stratégique d'impact sur l'environnement est requise.
LA PLANIFICATION TEST	Mobilisation de plusieurs mandataires pour étudier et tester des solutions et des stratégies à un même problème. Celles-ci sont débattues en commun entre mandants, mandataires, experts, etc. L'organe de pilotage dégage les leçons à tirer et les actions ultérieures à développer. Cette méthode est bien adaptée pour explorer les potentialités d'un territoire donné.
L'APPROCHE PAR ÉTUDES PARALLÈLES	Plusieurs mandataires testent des hypothèses de travail et partagent leurs réflexions tout au long du processus ou à certains stades, sous le pilotage de décideurs aidés ou non d'experts, avec une implication possible d'associations, d'habitants ou d'acteurs privés. Le mandat d'études parallèles s'apparente à un concours (sans la clause de l'anonymat, voir norme SIA 142), les mandataires étant choisis grâce à une procédure de présélection.
LE CONCOURS D'IDÉES	Le concours a pour but de clarifier un programme, soit pour un bâtiment, soit pour un site, en vue de définir les bases d'un mandat (norme SIA 142). Le nombre de concurrents est limité ou non, le concours s'effectue sous la clause de l'anonymat.
L'ATELIER OU « WORKSHOP »	Sert plus à identifier des problèmes et dresser un état des lieux qu'à trouver des solutions élaborées. Le temps consacré est fort variable. Les travaux s'effectuent en sessions régulières ou groupées sur quelques jours. Les participants peuvent être divers: administrations, politiques, experts, groupes d'intérêts, habitants, etc.

<sup>45</sup> BONNARD TECKLENBURG Marie et QUINCEROT Richard, 2003, « Cahier de l'aménagement, Plans directeurs localisés », cahier n°6, République et canton de Genève, DAEL, p.43

Ces différentes méthodes de projet intègrent, dans le cadre des aménagements urbains, plusieurs approches structurantes en lien direct avec les quatre thématiques précédentes identifiées par Pierre VATTE (l'organisation spatiale, les ambiances du lieu, les différents usages de l'espace, et la dimension historique et patrimoniale du site).

Ces quatre « regards » thématiques permettront alors de questionner le site de projet par le biais de différentes approches. Ces approches aideront à structurer et à caractériser le déroulement du projet d'aménagement urbain et accompagneront l'ensemble du processus à des échelles spatiales différentes. Il s'agira principalement de l'échelle du quartier (ou groupe de quartier) et de l'échelle du lieu. Ces approches sont les suivantes :

- Une *approche spatiale* qui se caractérise par une attention particulière portée à l'organisation spatiale ou la configuration urbaine du lieu. Les notions de relations spatiales, de morphologie, de configuration interne, de rapport entre les « vides » et les « pleins » (espace bâti et espace ouvert) constituent le centre de cette approche.
- Une *approche paysagère*, qui, comme le mentionne Pierre VATTE, « [...] faisant le plus appel aux appréciations culturelles, subjectives et sensibles de l'espace public. »<sup>46</sup> La notion d'interprétation se situe, par conséquent au cœur, de cette approche. Le terme de séquences, de transitions ou encore d'identités ou d'ambiances paysagères sont régulièrement cités pour décrire une situation propre au lieu.
- Une *approche centrée sur les usages* dans laquelle la dimension du rôle social est essentielle. Les temporalités urbaines, le fonctionnement à différents moments de la journée et de l'année, sont pris en compte. La dimension événementielle et quotidienne de l'espace sont tour à tour considérée et intégrée au projet d'aménagement. Cette approche s'intéresse, par conséquent, aux interactions entre les différents espaces, aux comportements des usagers, à l'accessibilité et à la vocation des lieux ainsi qu'à leur fonctionnalité.

---

<sup>46</sup> VATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.17

- Une *approche patrimoniale et historique* dans laquelle les notions de continuité et de prolongement sont dominantes. Comme le mentionne Pierre VIATTE : «L'espace public est marqué par des signes, des traces, voire des formes spécifiques ou encore des édifices qui aident à comprendre comment les lieux ont été constitués, utilisés, remaniés au cours de l'histoire [...]»<sup>47</sup> Ces traces ou signes historiques, plus ou moins anciens, peuvent, suivant le projet, être réinterprétés et redonner un sens ou une identité propre au lieu. Cette approche se caractérise par la volonté de tenir compte des événements antérieurs qui imprègnent le lieu pour mieux imaginer son évolution. Elle sert finalement à mieux articuler le passé et l'avenir.

En résumé, les principales caractéristiques du projet d'aménagement urbain intègrent des approches multiples et complémentaires, qu'il s'avère nécessaire de combiner durant l'ensemble du processus de projet. Ces quatre types d'approches, que nous venons de décrire, structurent et organisent l'ensemble du déroulement du projet d'aménagement urbain.

Par ailleurs, il nous semble utile de compléter ces quatre approches spécifiques par les approches complémentaires suivantes. Celles-ci découlent, pour une grande partie d'entre elles, des approches rencontrées dans toute forme de projet quel qu'il soit, comme nous l'avons mentionné dans la partie introductive. Ces dernières ont cependant été reformulées et adaptées au contexte du projet d'aménagement urbain. Sans pour autant jouer un rôle structurant dans le processus, elles permettent d'en accompagner le développement.

- Une *approche transversale*, dans laquelle le projet est pensé dans la totalité de ses aspects et de ses acteurs. Soit, à titre d'exemple, les aspects fonctionnels, esthétiques, techniques, écologiques, culturels, économique, et d'autres intervenants tels que les habitants, les utilisateurs, les experts, les élus locaux et les techniciens. Le projet d'aménagement « traverse » littéralement ces différentes thématiques et se constitue précisément dans ces interactions répétées (démarche itérative), avec ces thématiques qui caractérisent le site à aménager.

---

<sup>47</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.20

L'ensemble de ces disciplines et de ces différents points de vue tendent, à terme, à se dissoudre pour se reconstituer en une synthèse, *un projet*. Les notions d'interaction et d'itération sont en effet au cœur de cette approche.

- Une *approche contextuelle*, dans laquelle le projet d'aménagement est pensé avec son environnement spatial et social existant et non contre lui. Cette approche se caractérise par une réflexion multi scalaire qui balaye de façon permanente les différentes échelles spatiales en relation avec le site de projet. Ainsi, le projet doit s'intéresser à son contexte proche et lointain, qu'il soit spatial, historique ou naturel.
- Une *approche évolutive*, dans laquelle le projet doit pouvoir s'adapter aux aléas rencontrés au cours de son développement. Il s'agit, comme nous l'avons mentionné, de gérer un processus opportuniste ou plus précisément d'opportunités. Cette notion de flexibilité constitue un élément décisif concernant la traduction du projet d'aménagement sous forme graphique, par exemple. Effectivement, la représentation graphique du projet doit pouvoir conserver un potentiel d'adaptation et d'interprétation suffisant. Il est donc essentiel de ne pas figer le projet.
- Une *approche pragmatique*, dans laquelle il est nécessaire de parvenir à des solutions réalisables. Les faisabilités économiques, techniques, légales, temporelles, sont à considérer dès l'amont du projet.
- Une *approche dynamique*, dans laquelle la dimension temporelle est à prendre impérativement en compte. Incontestablement, l'une des particularités du projet d'aménagement urbain concerne sa dimension temporelle. Par conséquent, le projet d'aménagement urbain doit intégrer dans sa réalisation, son fonctionnement et son évolution, la notion du temps.

## Le projet d'aménagement urbain ; les principales composantes et leurs fonctions

Pour bien comprendre la nature du projet d'aménagement urbain, il nous semble essentiel d'en préciser également son contenu. Le projet d'aménagement urbain s'articule de façon permanente et itérative autour de trois composantes-clefs qui sont : la fonction, la forme et l'usage. Soit de façon simplifiée: un lieu, dans lequel s'inséreront un aménagement spatial, un programme d'aménagement, qui définiront des fonctions, et un système d'acteurs, qui générera des usages.

Dans le cadre de cette étude nous nous concentrerons prioritairement sur les deux dernières composantes, soit le programme et le système d'acteurs. Néanmoins, nous souhaiterions préciser ici que l'emploi du terme « aménagement urbain » est compris, dans cette recherche comme un espace ouvert dont la dimension spatiale correspond principalement à de petits aménagements. Nos réflexions se limiteront donc à l'échelle du quartier et concerneront en premier lieu la « microforme » (la place, le square, la rue, la cour, l'îlot urbain etc.). Notre cas d'étude, qui sera décrit par la suite (carrefour de la Sallaz), en sera le témoin privilégié.

### Le programme ; de sa définition à sa formalisation

La logique du programme, comme le relève Jean-Pierre BOUTINET, a été principalement diffusé au début du XX<sup>ème</sup> siècle par les fonctionnalistes du Bauhaus<sup>48</sup>. Le projet devient alors dépendant du programme qui fixe les objectifs et les exigences de réalisation définis en principe par le maître d'ouvrage.

Jean-Pierre BOUTINET décrit le programme par le biais de la notion d'espace programmatique : *«L'espace programmatique est un espace rationalisé, bureaucratisé, c'est-à-dire spécifié en statuts bien précis: zone à aménager, constructible, viabilisée, concertée, différée... Les possibles que renfermait l'espace*

---

<sup>48</sup> Le Bauhaus désigne un courant artistique concernant principalement le design et l'architecture, qui a été fondé en Allemagne au début du XX<sup>ème</sup> siècle (1919) par Walter Gropius. Ce mouvement a posé les bases de l'architecture moderne.



*géométrie se réduisent au contact de l'espace programmatique par le choix de quelques éventualités, celles que laisse échapper un espace de plus en plus rigidifié ; le projet se fait asservir par le programme, ce qui est là une donne relativement nouvelle dont reste tributaire l'évolution de notre architecture contemporaine.»<sup>49</sup> Le programme, pierre angulaire de tout projet d'aménagement et d'architecture, semble vouloir vider et dénaturer l'approche architecturale qui tente de structurer et de développer une approche par projet. «Avec l'avènement de l'espace programmatique propre à la société postindustrielle, nous sommes donc passés d'un projet architectural à un projet architecturé ; ce projet doit obéir au programme du maître d'ouvrage, la plupart du temps une collectivité représentée par la structure technico-politique qui a effectué au préalable les études de faisabilité économiques, financières, environnementales, techniques.»<sup>50</sup>*

L'enjeu est de taille, car le programme se situe à l'interface entre le *maître d'ouvrage*, le *maître d'œuvre* et l'*utilisateur*. Sa définition et sa traduction en terme spatial jouent, par là-même, un rôle prépondérant dans la qualité du projet à réaliser. Quelle place est à accorder au programme dans le développement d'un projet d'architecture ou d'aménagement urbain ? Qui le définit réellement et à quel moment ?

Comme le mentionne Alain AVITABILE : «[...] aux yeux de nombreux concepteurs urbains, mais aussi pour beaucoup de collectivités qui s'en remettent aux "hommes de l'art", le travail sur le contenu-programme n'apparaît pas comme un volet de la conception en soi mais relève simplement de la phase préalable de définition des objectifs. Il est en quelque sorte extérieur au processus d'élaboration du projet, celui-ci étant considéré comme la formulation de la "commande" par la maîtrise d'ouvrage et donc de ce fait hors du projet.»<sup>51</sup> Alain AVITABILE mentionne néanmoins que dans certaines situations, en particulier lorsque le maître d'ouvrage que représentent les collectivités publiques n'est pas bien structuré, ces dernières laissent volontiers le soin aux concepteurs urbains (architectes, paysagistes, urbanistes, etc.) de définir eux-mêmes le programme en question. Parlant des collectivités publiques, ce dernier

---

<sup>49</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.193

<sup>50</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.193

<sup>51</sup> AVITABILE Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches », L'Harmattan, p.54

relève: «[...] lorsque ceux-ci font appel à des concepteurs urbains, ils restent souvent très vagues dans la définition des objectifs et s'en remettent tout simplement aux concepteurs sans individualiser la mission que représente la conception programmatique, pourtant essentiel dans le travail général d'élaboration du projet [...]». Cette situation est souvent perçue par les concepteurs urbains comme une aubaine. Cette liberté créative, bien que temporaire, leur permet en effet de développer et d'imaginer des projets dénués de certaines contraintes. Le programme est, par conséquent, intégré aux plans de façon implicite et n'est en soi pas identifiable, en tant que tel, et ne peut être par conséquent véritablement débattu. Il est intéressant de relever les propos de Jean-Pierre BOUTINET qui distingue le « projet-visé » et le « projet-programmation ». «*Le but projeté est destiné à osciller continuellement entre une visée à poursuivre et une programmation à réaliser : on ne peut séparer le projet-visée du projet-programmation, même si, au gré des circonstances, l'un l'emporte sur l'autre.*»<sup>52</sup>

La notion de « conception-programmatique » paraît, dès lors, être essentielle dans la réussite d'un projet d'aménagement urbain. Bien qu'il règne une certaine confusion concernant son élaboration, il semble de plus en plus indispensable d'associer la population à la constitution du programme et, de ce fait, de parler davantage de « co-conception » que de « co-production ».

## Les systèmes d'acteur et leurs fonctions

L'acteur, selon M.Bassand : «[...] est un individu ou un groupe d'individus qui occupent une position sociale et qui de ce fait sont en relation avec d'autres acteurs et participent à la dynamique d'une ou plusieurs collectivités, d'une mouvance, et d'une société. Un acteur est autonome, c'est dire qu'il dispose d'une marge de manœuvre qui n'est jamais totale.»<sup>53</sup>

D'autre part, chaque acteur possède des compétences, des savoirs ou des expériences complémentaires, des attentes ou des points de vue (sensibilité

---

<sup>52</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.274

<sup>53</sup> BASSABD Michel, 1997, « Métropolisation et inégalités sociales », Lausanne PPUR, p.230.

culturelle, politique, etc.) parfois divergents. L'ensemble de ce système d'acteurs et des relations qu'il génère, est généralement régulé par des plans partiels d'affectation ou encore des autorisations de construire, par exemple. Ce système d'acteurs intègre, par conséquent, la démarche de projet d'aménagement. Comme le relève Alain AVITABILE : «[...] on semble avoir découvert qu'interfèrent sur le processus de projet urbain de multiples acteurs qui font système, avec des logiques différentes, et que ceux-ci n'apparaissent plus aujourd'hui comme des contraintes mais des éléments voire des forces avec lesquelles composer.»<sup>54</sup>

Dans le cadre des aménagements urbains concernant plus spécifiquement les espaces publics, M.Bassand<sup>55</sup> distingue quatre grandes figures d'acteurs, aux fonctions et rôles particuliers, dont nous retiendrons les trois premières.

#### Les professionnels de l'espace

Les professionnels de l'urbanisme, experts en aménagement (aménagistes, urbanistes, architectes urbanistes, etc.), et professionnels de la conception et de la réalisation (architectes, architectes paysagistes, ingénieurs, entrepreneurs, etc.) constituent une frange importante des acteurs privés. La position de cette catégorie d'acteurs (urbanistes et architectes), a été pendant longtemps celle de « l'expert ». Caractérisés par une approche technocratique de l'aménagement de l'espace et de la production du cadre bâti, ces experts en aménagement étaient convaincus d'occuper le rôle central dans ce système d'acteurs. Cependant, l'évolution des mentalités et des savoirs a repolarisé ces rapports de dépendances vis-à-vis des professionnels de l'aménagement. Il ne s'agit plus d'être « au service de », mais bien au contraire « de faire avec ». Les notions de participation, de collaboration, de partenariat ou encore d'interdépendance sont progressivement apparues dans le débat quant à la production du cadre bâti et plus largement de son aménagement.

En effet, les démarches participatives se sont amplement diffusées depuis quelques années dans les domaines de l'urbanisme et de l'architecture. Notons, que depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle déjà, cette démarche est bien ancrée dans les pratiques urbaines.

---

<sup>54</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.60

<sup>55</sup> BASSABD Michel, 1997, « Métropolisation et inégalités sociales », Lausanne PPUR, p.231.

Nous relevons néanmoins les propos d'Alain AVITABILE qui nuance les résultats de la démarche de « co-production », décrivant à ce sujet un malentendu chronique entre professionnels et usagers, toujours présent à l'heure actuelle : *«Les écarts constatés entre les discours et les pratiques, les confusions sur l'objet de l'exercice, c'est-à-dire entre ce qui apparaît comme une "promesse" et la portée réelle de la réponse avancée ont aussi et surtout pour conséquences d'entretenir et d'accroître le malentendu entre professionnels de la conception en matière de projets urbains et les usagers.»*<sup>56</sup> Et de poursuivre : *«Ce malentendu porte en effet sur la nature des attentes, notamment des habitants (en termes de vécu, de rapport quotidien et d'intégration à la ville,...) au regard de la réponse apportée par le projet urbain qui se pose le plus souvent en termes de formes et d'actions physiques.»*<sup>57</sup>

Evoquant cette fois-ci plus précisément les espaces publics, il relève les éléments suivants : *«En outre, de plus en plus limitées aux espaces libres publics ou collectifs – existants ou rendus comme tel – ces interventions sont souvent conduites et gérées de manière quasi autonome par rapport aux actions conduites au plan social, même si la pratique de la concertation s'est développée et est devenue une "figure imposée".»*<sup>58</sup>

Les acteurs de la collectivité publique

Il s'agit essentiellement des élus et des administrations, tels que les services d'urbanisme et des constructions ainsi que les services d'espaces verts, par exemple. Dans le premier cas, ces derniers ont pour objectif de définir une vision du devenir souhaitable du territoire et jouent un rôle prépondérant dans la gestion du processus de décision. Dans le second cas, les administrations jouent, pour leur part, un rôle central dans la mise en œuvre des décisions et peuvent, par ailleurs, apporter des conseils aux élus (aide à la décision).

---

<sup>56</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.59

<sup>57</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.59

<sup>58</sup> VIATTE Pierre et al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », CERTU, p.59

### Les habitants-usagers-citoyens

Comme nous l'avons mentionné plus haut, ces derniers interviennent de plus en plus dans le processus de production du cadre bâti par le biais de processus participatifs générés par l'émergence d'une nouvelle conception du pouvoir basée sur la gouvernance et le principe de subsidiarité. Cette catégorie d'acteurs se regroupe généralement sous la forme d'associations d'habitants ou de commerçants de quartier qui représentent la société civile. Selon M.Bassand<sup>59</sup>, ces trois statuts que peut endosser l'acteur public, correspondent, dans le premier cas, aux locataires ou propriétaires qui résident dans un lieu et s'en approprient l'espace. Dans le second cas, l'usager représente l'utilisateur des infrastructures urbaines, des lieux et espaces urbains dans lesquels il ne vit pas pour autant, mais qu'il occupe parfois quotidiennement. Pour terminer, le citoyen, en tant qu'électeur, est amené à s'exprimer sur la production, la gestion ou la planification des aménagements urbains.

En conclusion, il existe une multitude de processus décisionnels dans lesquels participent de nombreux acteurs aux fonctions et aux rôles spécifiques. Ces processus décisionnels s'articulent également autour de mécanismes ou montages financiers particuliers. Le maître d'ouvrage, investi par la collectivité publique et les élus locaux, et le maître d'œuvre, représenté par des bureaux d'étude et des entreprises qui intègrent à la fois les phases de conception et de réalisation du projet, opèrent à travers des relations complexes et des processus participatifs sophistiqués.

Néanmoins, dans ce système d'acteurs, le rôle des élus locaux et, plus spécifiquement, des administrations publiques, est central dans le cadre des aménagements d'espaces publics. Souvent initiateurs du projet, les élus locaux s'en remettent dans les faits aux administrations techniques. Ces dernières sont donc amenées à accompagner et développer une démarche de projet d'aménagement, vectrices d'enjeux de plus en plus élevés concernant la qualité urbaine et la participation citoyenne.

---

<sup>59</sup> BASSABD Michel, 1997, « Métropolisation et inégalités sociales », Lausanne PPUR, p.233-234.

## Le projet d'aménagement urbain ; les principales phases et leurs fonctions

Il est utile de rappeler que la démarche de projet est habituellement utilisée dans le cadre de la réalisation d'une activité unique. En effet, il ne s'agit pas d'une opération répétitive. Comme le mentionne Christian NAVARRE : «[...] tout projet est caractérisé par un certain degré de nouveauté et d'inconnu [...]»<sup>60</sup> Et de poursuivre : «*Certaines professions, spectacles, édition, ingénierie, R&D ont de longues traditions en gestion de projets.*»

Cependant, certaines phases peuvent être reproductibles et se rencontrent généralement dans tout développement de projet. Il s'agit des trois phases clefs autour desquelles s'articulent cinq catégories de processus. Soit, concernant ces trois phases clefs ; la phase de démarrage et de planification, la phase d'exécution et la phase de clôture, comme le relève Sandrine PAGE et Stanley E. PORTNY<sup>61</sup>.

Dans le cadre du projet d'aménagement urbain, son développement se décline en six étapes qui incluent les trois phases clefs précédemment citées. Cette classification est issue des prestations dévolues aux tâches relevant du projet pour des architectes paysagistes selon la SIA 105<sup>62</sup> (Société suisse des Ingénieurs et des Architectes). Ces tâches concernent : «*L'ensemble des prestations de l'architecte paysagiste dans le cas d'un processus d'étude et de réalisation importante et pour des tâches d'étude du projet en milieu bâti ou dans le paysage, se subdivise en phases et en phases partielles [...]*»<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> NAVARRE Christian, 1998, « Planifier moins et communiquer plus », Communication et organisation, Premier semestre, Bordeaux, p.4

<sup>61</sup> PORTNY Stanley E. et SAGE Sandrine, 2011, « La Gestion de projet pour les nuls », édition First, p.15

<sup>62</sup> Règlement SIA 105, 2007, « Règlement concernant les prestations et les honoraires des architectes paysagistes », pp.12-46

<sup>63</sup> Règlement SIA 105, 2007, « Règlement concernant les prestations et les honoraires des architectes paysagistes », p.12

Le tableau ci-après présente la classification (selon la SIA 105) des prestations pour des tâches relevant du projet concernant les architectes paysagistes.

	PHASES PRINCIPALES	PHASES PARTIELLES	
01	DÉFINITION DES OBJECTIFS	Formulation des besoins, stratégie conceptuelle	DÉMARRAGE ET PLANIFICATION
02	ÉTUDES PRÉLIMINAIRES	Définition de l'ouvrage, étude de faisabilité Procédure de sélection	
03	ÉLABORATION DU PROJET	Avant-projet Projet Procédure de demande d'autorisation	
04	APPEL D'OFFRE	Appel d'offre, comparaison des offres, proposition d'adjudication	
05	RÉALISATION	Projet d'exécution Exécution de l'ouvrage Mise en service, achèvement des travaux	RÉALISATION
06	EXPLOITATION	Entretien Réhabilitation	CLÔTURE

A titre indicatif, les quatre premières phases correspondent à la *phase de démarrage et de planification*, la cinquième représente la *phase de réalisation*, et la sixième la *phase de clôture*. Les phases partielles permettent de mieux définir les tâches et le rôle de chacune des phases principales.

Par ailleurs, dans le cadre de ce travail de recherche nous ne tiendrons pas compte de la phase 4 qui concerne les phases d'appels d'offre et d'adjudication. Nous retiendrons par conséquent les cinq phases suivantes :

- PHASE 01 : Définition des objectifs
- PHASE 02 : Études préliminaires
- PHASE 03 : Élaboration du projet
- PHASE 04 : Réalisation
- PHASE 05 : Exploitation

Cette description synthétique relative aux différentes phases du projet d'aménagement urbain et de leurs fonctions respectives, nous permet, dès lors, de mieux appréhender le rythme et l'organisation générale de cette catégorie de projets d'aménagement. Ces principales étapes de planification nous permettront, à terme, d'introduire éventuellement, dans l'une ou l'autre de ces différentes phases de conception et de développement, la réalisation d'installations temporaires. Une description détaillée de ces différentes phases de projet se trouve dans le tableau suivant.

PHASES	OBJECTIFS	DESCRIPTIF DÉTAILLÉ
01	DÉFINITION DES OBJECTIFS :  Formulation des besoins, et stratégie conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des problèmes et de la démarche</li> <li>- Esquisse de projet avec motivation, orientation et atouts</li> <li>- Obtention d'un large soutien, et motivation des instances concernées</li> <li>- Définition du mandat et de l'organisation du projet, et garantie du financement</li> </ul>
02	ÉTUDES PRÉLIMINAIRES :  Relevé de l'état existant, analyse de la situation, conditions générales, images directrices, et principaux objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevé approprié de l'état existant</li> <li>- Prise en compte des données significatives</li> <li>- Définition des objectifs</li> <li>- Fixation des limites de la démarche, et définition de la marge de manœuvre</li> <li>- Identification du champ des solutions, y compris sélection des critères de choix</li> </ul>
03	ÉLABORATION DU PROJET :  Conception et recherche d'un parti, mise au point du projet, décision et processus de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration de solutions possibles et/ou de variantes</li> <li>- Évaluation des solutions et des choix des variantes à étudier plus en détails</li> <li>- Détermination des conditions générales permettant de poursuivre la mise au point</li> <li>- Ébauche du concept général</li> <li>- Mise au point et affinement du parti retenu</li> <li>- Délivrance des autorisations de construire, et du règlement des litiges</li> <li>- Vérification des coûts et des délais, et obtention des crédits</li> </ul>
04	RÉALISATION :  Mise en œuvre du concept et des mesures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement du programme de réalisation accompagné des mesures de mise en œuvre et de la programmation de la suite des opérations</li> <li>- Mise sur pied de l'organisation de la mise en œuvre</li> <li>- Élaboration des instructions pour le suivi du projet</li> </ul>
05	EXPLOITATION :  Suivi de l'opération et contrôle du résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de la transposition et du processus de mise en forme (contrôle de la démarche)</li> <li>- Contrôle du succès et des effets des mesures mises en œuvre (contrôle du résultat)</li> <li>- Optimisation du projet, et procédés d'adaptation</li> </ul>



## L'ingénierie concourante

Le concept d'ingénierie concourante a émergé à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle en lien avec le domaine de la production industrielle. Cette méthode de projet appartient au domaine des sciences de gestion. Il est utile de mentionner ici que ce référentiel méthodologique propre au domaine de la production industrielle ne doit pas être appliqué tel quel aux aménagements urbains, en général, et aux installations temporaires, en particulier. A l'image du concept « d'écologie industrielle », cet outil méthodologique que représente l'ingénierie concourante peut néanmoins apparaître comme une véritable source d'inspiration concernant le développement de projets d'aménagements urbains, comme peut l'être la notion d'écologie dans les modes de production industrielle.

Par ailleurs, comme le relève Nadia ARAB : *«Reconnaître la dimension productive de l'action urbaine invite à mobiliser les sciences de gestion. Non seulement parce que ces travaux s'intéressent à l'activité productive mais aussi parce que, dans cette perspective, ils proposent une élaboration formalisée du projet et de son organisation. Rappelons que dans le champ urbain, il n'existe aucune théorie stabilisée du projet.»*<sup>64</sup> Ou comme le relève également Alain AVITABILE : *«C'est en ce sens qu'il y a là des enjeux d'évolution des démarches de conception à travers la transposition au projet urbain des approches relevant du champ de la production de bien de consommation où celle-ci est plus structurée et instrumentalisée.»*<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.63

<sup>65</sup> AVITABILE Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain, pour une structuration des démarches », édition L'Harmattan, p.261

## Principaux repères historiques

Comme nous l'avons mentionné précédemment l'ingénierie concurrente est apparue à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Plus précisément, c'est depuis les années 1980 que cette approche s'est progressivement développée. En effet, le contexte industriel de cette période a connu une série d'évolutions qui a nécessité le renouvellement de certaines approches traditionnelles. Avant l'apparition de l'ingénierie concurrente, les entreprises manufacturières réalisaient des projets sur la base du modèle qualifié de *TAYLORIEN* ou de *séquentiel*. Comme le mentionne Gilles CAREL : «*Les limites de ce modèle sont à l'origine du développement de l'ingénierie concurrente.*»<sup>66</sup>

Face à une forte concurrence, une clientèle volatile et exigeante, des progrès technologiques rapides, qui diminuent les effets d'expérience, et la spécialisation des compétences, les industries vont peu à peu évoluer dans un contexte de plus en plus incertain et complexe. Le modèle TAYLORIEN, dont une des caractéristiques principales est une coordination des activités de manière séquentielle, dans laquelle le développement d'un projet peut être symbolisé par l'image de la course de relais, ne permet plus de répondre dans les temps et de façon adaptée aux évolutions du marché. Comme le relève Gilles CAREL : «*[...] la séparation fonctionnelle des différentes expertises nécessaires au projet et la coordination séquentielle de l'activité soulève simultanément plusieurs problèmes [...]*»<sup>67</sup>

En effet, le traitement des modifications est souvent long et coûteux, car il nécessite un retour en arrière. L'absence de coordination centrale du projet engendre certains doublons dans la planification. D'autre part, chaque département tend à développer le projet à son avantage. Il n'existe pas, en soi, de performance globale. Pour finir, le fossé existant entre les acteurs de l'amont (designer, responsable marketing, etc.) et les acteurs de l'aval (les fabricants) empêche une réelle prise en compte des besoins de chacun.

---

<sup>66</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.83

<sup>67</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.84

Cet état de fait va, par conséquent, nécessiter une approche renouvelée du développement de l'innovation au sein de l'entreprise, ne serait-ce que pour sa survie économique. Comme le rappelle Nadia ARAB : «[...] l'organisation traditionnelle de l'activité productive consiste à réduire les temps et les coûts de production par la division du travail en des tâches spécialisées, selon des procédures séquentielles, standardisées, et coordonnées par le contrôle et la hiérarchisation. Conçus pour un monde stable, ces modes opératoires sont jugés inefficaces dans le cadre de ce nouveau contexte de production parce qu'ils ne permettent pas de faire face à la turbulence des marchés [...]»<sup>68</sup> Et de poursuivre : «Dans les années 1990, ces évolutions vont finalement prendre la forme d'une révolution de la conception.»<sup>69</sup>

L'activité de projet tend ainsi à se généraliser dans différents secteurs industriels pour accroître la capacité de réaction et d'innovation des entreprises. L'enjeu devient alors la maîtrise du processus de conception, et non plus uniquement, celui de la production. «Rapidement, la question de l'efficacité des processus de conception devient aussi importante que l'a été celle de l'efficacité des processus de production (réalisation).»<sup>70</sup>

## Une première définition

Le concept d'ingénierie concourante peut être défini comme «une méthode d'ingénierie qui consiste à engager simultanément tous les acteurs d'un projet, dès le début de celui-ci, dans la compréhension des objectifs recherchés et de l'ensemble des activités qui devront être réalisées.»<sup>71</sup>. Cette approche est souvent symbolisée, contrairement à la course de relais, à celle d'une équipe de rugby. Chaque membre de l'équipe progresse en même temps que les autres, tandis que de nombreuses combinaisons restent possibles à tous les stades du jeu.

Il s'agit, par ailleurs, d'une approche systématique visant à concevoir un produit dont la conception tient compte dès le début de l'ensemble du cycle de vie du produit, de

---

<sup>68</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.67

<sup>69</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.67

<sup>70</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.67

<sup>71</sup> Encyclopédie libre, en ligne URL : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie\\_concourante](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie_concourante), Consulté : le 8 mars 2012

la première expression des besoins, jusqu'à son retrait du marché. Cette méthode de développement de projet nécessite un travail coordonné et simultané des différents acteurs impliqués dans l'ensemble des phases du projet (phase de conception, phase de réalisation, phase d'exploitation, etc.). Il faut, par conséquent, intégrer l'ensemble des paramètres du cycle de vie dans les processus de conception et de réalisation du produit. Cette démarche de projet, que certains qualifient également *d'ingénierie simultanée*, se distingue clairement de la démarche traditionnelle dite de *l'ingénierie séquentielle*. En effet, une de ses caractéristiques essentielles est de mettre en parallèle des tâches qui, dans un schéma classique, sont mises bout à bout (modèle TAYLORIEN). Cette réorganisation des tâches, ou, plus précisément, leur déroulement dans le temps, va permettre un gain de temps significatif dans le développement du projet, tout en augmentant sa qualité. La superposition d'une partie de la chaîne de conception sur celle de la production va générer une meilleure réactivité de l'entreprise et formuler des réponses mieux adaptées aux besoins du client (utilisateur). Comme le mentionne Nadia ARAB : «[...] *l'ingénierie concourante est une méthode dont l'objectif est d'améliorer la performance de l'entreprise en matière de coûts, de délais, et de qualité en optimisant la phase de conception.*»<sup>72</sup>

## Quelques éléments de compréhension ; caractéristiques essentielles et principes généraux

Dans un premier temps, l'ingénierie concourante a été expérimentée à grande échelle dans l'industrie automobile en recourant, entre autre, au « *concept-car* » (prototypage). Comme le mentionne Gilles CAREL : «*Elle constitue une nouvelle logique de développement des projets, qui anticipe certaines tâches et décisions pour en retarder d'autres au maximum : celles qui engagent des ressources lourdes et stratégiques.*»<sup>73</sup>

Effectivement, le concept de prototypage s'est alors développé conjointement à celui d'ingénierie concourante. Le prototype s'est peu à peu révélé être, dans

---

<sup>72</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.68

<sup>73</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », Gérer et comprendre, n°74, p.85

certaines industries du moins, un outil décisif dans le développement d'un nouveau produit, caractérisé par un haut degré de complexité. Selon une recherche à laquelle se réfère Gilles CAREL<sup>74</sup>, il existe principalement six caractéristiques intra-organisationnelles liées à cette logique de projet, que nous proposons de présenter brièvement ci-dessous.

Caractéristiques essentielles :

- Une direction générale qui joue un rôle de « catalyseur », en indiquant l'orientation stratégique du projet et en lui apportant sa protection et son soutien.
- Une équipe-projet autonome qui crée sa propre organisation. Cela implique que la hiérarchie doit accorder une autonomie à l'équipe-projet, et que cette dernière doit dépasser le *statut-quo*, soit le mode de pensée traditionnelle de l'entreprise par la mise en place, par exemple, de « métarègle ». Comme le définit Gilles CAREL : *«Les métarègles constituent un cadre d'action pour les acteurs projets ; elles sont un ensemble de principes très généraux et non contradictoires d'où l'on va pouvoir tirer, pour faire face à un problème donné, un ensemble cohérent de règles ; elles se conçoivent à l'opposé des manuels de procédure ou des référentiels trop précis pour être applicables tels quels ; les métarègles fixent des principes d'organisation et définissent les limites à ne pas franchir [...]»*<sup>75</sup>
- Le recouvrement des différentes phases de développement. Le projet ne passe plus d'un métier à un autre. Cette démarche cherche, en ce sens, à contrebalancer les logiques métiers. Une approche décloisonnée, intégrée et transversale est largement privilégiée, face à des approches linéaires, isolées et séquentielles. *«L'ingénierie concourante conjugue un double mouvement : d'une part, une remontée en amont des métiers de l'aval, et d'autre part, un accompagnement par l'ensemble des acteurs du déroulement du projet jusqu'à son terme [...]»*<sup>76</sup>
- Un apprentissage collectif et une hiérarchie horizontale. Les différents acteurs se rencontrent autour d'un projet commun et interagissent ensemble de façon ouverte et décomplexée.

---

<sup>74</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.86

<sup>75</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.86

<sup>76</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.87

- Un contrôle subtil qui s'organise en lien avec un environnement de travail ouvert, qui implique un ajustement mutuel et continu, un important partage de l'information, mais également, une forte tolérance aux erreurs (se tromper c'est apprendre).
- Une diffusion large des apprentissages de l'équipe-projet au sein de l'organisation

Ces différentes caractéristiques permettent de mettre en évidence cinq principes majeurs qui caractérisent le modèle de l'ingénierie concourante. Ces cinq principes, identifiés par Gille CAREL<sup>77</sup>, sont les suivants :

Principes généraux :

- Un *recouvrement des phases* qui implique dans un premier temps l'organisation d'une communication intensive et une forte capacité de coordination. Il s'agit, en effet, d'obtenir une implication en amont des métiers de l'aval dans le processus de développement.
- Une *direction de projet emblématique*. Les projets dits « concourants » sont pilotés par des chefs de projets dévolus ou par des « acteurs-projet », qui incarnent l'identité du projet. Comme le relève Nadia ARAB : « *L'ingénierie concourante passe enfin par la mise en place d'une structure spécifique et contingente : "l'acteur-projet". Cette figure englobe celle de chef de projet ainsi que la dimension collective que peut prendre la direction de projet.* » Et de poursuivre : « *Le fonctionnement de cette structure suppose, de la part de la direction générale, une délégation de responsabilité et de décision.* »<sup>78</sup>
- Une *coordination des activités en plateau*. En effet comme le mentionne Gilles CAREL : « *[...] l'organisation concourante a conduit à repenser l'agencement de l'espace ; elle a systématisé l'usage du plateau ; les plateaux réunissent physiquement et régulièrement dans un même espace les acteurs internes et externes (sous-traitants, partenaires...) du projet.* »<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », Gérer et comprendre, n°74, p.87

<sup>78</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.69

<sup>79</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », Gérer et comprendre, n°74, p.87

- Un *co-développement* ou *co-conception* qui rend obligatoire l'association et l'implication des acteurs qui possèdent les compétences nécessaires dès les prémices du projet.

## L'ingénierie concourante et le projet d'aménagement urbain ; des similitudes à révéler

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il ne s'agit, en aucun cas, de transposer tels quels les principes de l'ingénierie concourante, propres au domaine industriel, à ceux des aménagements urbains, en particulier. Le but est ici de stimuler une réflexion en croisant des regards qui peuvent, il est vrai, paraître éloignés *a priori*.

Tout d'abord, il nous semble utile de rappeler brièvement les deux principales mutations que connaissent l'urbanisme, en général, et les aménagements urbains, en particulier, depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle.

Penser collectivement, agir solidairement

Le modèle pyramidale (ou modèle hiérarchique), dans lequel les décideurs politiques se trouvaient en position de commandement, et où les champs de compétences étaient parfaitement définis et cloisonnés, est devenu peu à peu obsolète. Ce modèle a progressivement été remplacé, depuis quelques années déjà, par une gestion intégrée ou négociée, qui prend la forme, non plus d'une pyramide, mais de cercles entrelacés. Dans cette nouvelle organisation du système d'acteur, les rapports d'autorité sont atténués au profit de rapports plus horizontaux. Cette nouvelle configuration du système d'acteurs vise à faciliter les échanges et à décroisonner les champs de compétences. Comme le mentionne Nadia ARAB : «*En effet, une des évolutions les plus magistrales concerne la place prise par le citoyen. La figure du "futur habitant" cède le pas devant celle "d'acteur de la ville".*»<sup>80</sup> Le citoyen-habitant-utilisateur devient un « usager acteur » incontournable selon cette dernière. «*Ensuite, avec la question de l'urbanisme participatif on touche le problème*

---

<sup>80</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.73

*largement débattu et manifestement irrésolu de la concertation, mais il est clair que l'attitude des habitants prend la forme d'une revendication de pouvoir sur leur cadre de vie et la gestion des deniers publics. Les associations (d'usagers, de riverains, de défense de l'environnement...) sont à l'origine de recours susceptibles de paralyser les opérations et d'en alourdir la charge financière.»<sup>81</sup>*

Penser globalement, agir localement

Favoriser une approche systémique, à la fois globale et locale, concernant le développement urbain, en général. Il s'agit, par conséquent, de penser l'urbain dans sa globalité et d'appréhender les problèmes dans leurs interdépendances. Cette nouvelle approche, issue de la crise écologique et énergétique majeure que traversent nos sociétés, tente de répondre à l'incertitude et à la complexité actuelle.

Comme le relève Nadia ARAB : *«Le système classique de production est d'autant plus remis en question qu'il a été conçu pour un monde stable. En effet, si les années 1960 et 1970 sonnent l'apogée d'une vision positiviste de l'urbanisme où un avenir prévisible est piloté par des techniques de planification et organisé par un Etat régalién et par son administration, le contexte contemporain se distingue par l'affirmation du caractère imprévisible de l'avenir.»* Et de poursuivre : *«On assiste ainsi à une remise en cause du modèle classique de production défini comme un système cloisonné, sectoriel, linéaire, hiérarchique et standardisé.»<sup>82</sup>* Ou encore comme le relève Michèle TRANDA-PITTION : *«Les territoires que nous gérons aujourd'hui sont soumis à des mutations rapides et de grandes ampleurs, ce qui implique que les méthodes doivent intégrer un niveau d'incertitude bien supérieur à celui qui est possible avec nos outils actuels [...].»<sup>83</sup>* Et d'ajouter : *«Le temps est aux organisations sur mesure permettant de développer des méthodes de projet en*

---

<sup>81</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.73

<sup>82</sup> ARAB Nadia, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », L'Harmattan, espace et société, p.72

<sup>83</sup> TRANDA-PITTION Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, p.102



*situation d'hétérogénéité et d'éclatement : la méthode propose d'avancer par itération / implémentation / évaluations / réorientation.»<sup>84</sup>*

Ce bref résumé concernant les grandes mutations urbaines actuelles témoigne du caractère incertain et de la complexité qui conditionnent toute forme d'action en milieu urbain. Cet état de fait constitue donc un premier point commun lié au contexte qui a favorisé l'émergence de l'ingénierie concourante, il y a une vingtaine d'années.

D'autre part, la notion de projet est également au cœur de la production industrielle, tout comme cette dernière l'est progressivement devenue dans le cadre de la production urbaine à travers celui de *projet urbain*. Ce mode opératoire constitue, par conséquent, un second point commun qui permet d'envisager des liens opérationnels entre l'ingénierie concourante (plus particulièrement quant à son recours au prototypage), et le développement de projet d'aménagement urbain (plus particulièrement concernant son recours aux installations temporaires).

Pour terminer, le troisième et dernier point commun qui nous semble être essentiel, se superpose à la notion d'utilisateur. Appelé « client » dans un cas et « habitant-usager-citoyen » dans l'autre, les questions d'usage, d'appropriation, de fonctionnalité, de satisfaction, ou encore de qualité, sont centrales et guident l'ensemble des phases du développement de projet, qu'il soit industriel ou urbain.

---

<sup>84</sup> TRANDA-PITTION Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, p.102

## Du prototype aux installations temporaires ; la conception centrée sur l'utilisateur

A l'image du projet, le prototype semble avoir toujours existé de façon plus ou moins bien institutionnalisée. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le prototypage a tout d'abord été expérimenté à grande échelle dans le cadre de l'industrie automobile par le développement de « concept-car ». Comme le relève Sushi SUZUKI : *«Le prototypage a toujours fait partie intégrante du processus de conception et d'ingénierie ; mais les professionnels lui trouvent aujourd'hui de nouvelles applications, et mettent au point des méthodologies nouvelles pour profiter pleinement du potentiel des prototypes.»*<sup>85</sup>

En effet, hier l'industrie manufacturière, aujourd'hui l'industrie informatique recourent systématiquement au prototype dans le cadre du développement de nouveaux produits/services. D'autre part, comme le souligne également Sushi SUZUKI dans le même article : *«La distinction claire entre produit final et prototype n'existe que dans l'histoire humaine récente. Avant l'ère industrielle, chaque produit était un prototype pour le prochain, les artisans tirant des leçons de chaque pièce qu'ils créaient pour l'améliorer dans sa prochaine version.»*<sup>86</sup>

D'une façon générale, le prototype peut être défini comme une version primitive à l'échelle 1:1 de la concrétisation d'un projet. Son caractère exploratoire est une de ses caractéristiques essentielles. Il s'agit d'un outil d'aide à la conception. Selon la complexité du projet, il est intégré aux différentes phases de conception. Son degré de sophistication variera en fonction de ce que ce dernier cherche à tester ou expérimenter (principes constructifs, choix des matériaux, fonctionnalité, spatialité, physionomie, ergonomie, coûts, temps de fabrication, temps de montage, etc.). Le prototype peut être une véritable mine d'informations indispensables à la réussite

---

<sup>85</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.1

<sup>86</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.1

d'un projet, particulièrement quand les enjeux associés à ce dernier sont importants, et de plus, irréversibles.

Comme le relève Sushi SUZUKI, il s'agit littéralement de «*construire pour penser*». Certains documents techniques en particulier pour les éléments fonctionnels comportent dans certain cas des centaines de pages. «*Certains professionnels commencent à s'interroger sur cette pratique et choisissent de s'appuyer davantage sur des prototypes pour présenter leurs derniers modèles à leurs clients et à leur fournisseurs.*»<sup>87</sup>

Comme nous l'avons évoqué précédemment au travers des propos d'Alain AVITABILE, cette caractéristique de la « culture de l'étude » est encore présente dans le cadre des projets d'aménagements urbains. A l'inverse, l'approche par prototypes peut, selon les cas, apporter rapidement des solutions concrètes à des problèmes parfois d'une grande complexité. Cette démarche d'un projet, qui intègre l'élaboration d'un prototype, se distingue de la démarche traditionnelle qui débute par la réflexion et s'achève par l'action. «*Dans les écoles d'ingénieurs, on apprend aux étudiants à penser en profondeur avant de commencer à construire, et c'est ainsi que les professionnels travaillent. Mais plus le produit ou le système devient complexe, plus il devient difficile de prendre en considération tous les facteurs lors de la conception.*»<sup>88</sup>

L'approche par prototypes bouscule les schémas établis. Il ne s'agit plus de «*penser pour construire mais de construire pour penser*»<sup>89</sup>. L'action alimente la réflexion dans un processus itératif et permet rapidement de consolider certaines hypothèses ou d'en abandonner d'autres. «*En se mettant au travail et en essayant de mettre sur pied des prototypes, les difficultés imprévues sont identifiées plus tôt, et les coûts liés*

---

<sup>87</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.2

<sup>88</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.2

<sup>89</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.2

*aux modifications tardives de conception sont évités.» Et de conclure : «Testez tôt, échouez souvent et vous réussirez plus vite.»<sup>90</sup>*

Il est utile de signaler que le prototype ne correspond pas à une version définitive d'un projet sous forme d'une maquette à l'échelle 1:1. Au contraire, le prototype représente une version intermédiaire d'un projet à un temps donné, intégré à un processus de conception. Son caractère inachevé et en perpétuelle évolution, est une autre de ses caractéristiques essentielles. Ainsi, certains prototypes peuvent être réalisés rapidement et être suffisamment évolués pour répondre aux questions qui se posent à certaines phases du développement de projet. Pour cette raison, il n'existe pas, en soi, de définition et de modèle stricts à appliquer pour réussir un prototype. Il existe un prototype pour chaque situation, chaque problème rencontré, chaque culture d'entreprise, chaque objectif fixé. L'approche par prototype est, par conséquent, singulière et les manières de l'appliquer sont multiples. Néanmoins, les définitions suivantes permettent d'en saisir les principes généraux.

Premièrement, une définition en lien avec l'industrie manufacturière désigne le prototype comme le premier, ou l'un des premiers exemplaires d'un produit industriel. Dans le cadre de la production industrielle, le prototype précède celle des exemplaires dits de *présérie*. Cette définition s'apparente à celle de « concept-car ». En effet, le concept-car ou « voiture expérimentale » a pour principal objectif de tester une technologie, un design ou un mode d'utilisation nouveau en intégrant différentes catégories d'acteurs tels que des ingénieurs, des designers, des utilisateurs ou encore des techniciens.

Par ailleurs, le concept-car se distingue sur un point du prototype industriel. Effectivement, contrairement à ce dernier, le concept-car sert habituellement d'outil de communication pour afficher le savoir-faire d'un constructeur et est, par conséquent, très médiatisé. A l'inverse, le prototype industriel se développe en laboratoire généralement de façon plus confidentielle.

---

<sup>90</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.2

Une autre définition du prototype, cette fois-ci en lien avec le domaine de l'informatique, analyse ce dernier comme une version incomplète d'un logiciel ou d'un site web. Le rôle du prototype est de tester le fonctionnement du logiciel ou du site web avant la phase dite de *programmation informatique*. Cette définition, qui est dans les grandes lignes similaire à la précédente, s'en distingue néanmoins par la place qu'occupe l'utilisateur final du produit, tout au long de sa conception. En effet, ce dernier a pour principale vocation de tester de façon réaliste, avec la participation active des utilisateurs, l'utilisation et la fonctionnalité d'un produit (logiciel, site web).

Le prototypage en informatique intègre une démarche de conception plus large que dans d'autres domaines. Il est question ici de la conception *centrée sur l'utilisateur* ou conception *orientée utilisateur*. Cette démarche de conception, dans laquelle le prototype occupe une place centrale, est particulièrement employée en ergonomie informatique, «où les besoins, les attentes et les caractéristiques propres des utilisateurs finaux sont pris en compte à chaque étape du processus de développement d'un produit. Cette démarche se distingue fortement d'autres démarches de conception en cherchant à adapter le produit à l'utilisateur final plutôt que de lui imposer un mode d'utilisation choisi par les concepteurs.»<sup>91</sup>

Ainsi, la démarche par prototypes permet un élargissement de la scène d'échanges entre les différents acteurs concernés. Ce temps d'échanges intermédiaires, qui s'articule autour d'un objet concret et fédérateur, favorise, entre autres, les éléments suivants :

- La vérification de la faisabilité technique et fonctionnelle
- L'évaluation du potentiel d'appropriation par les futurs utilisateurs

Dès lors, la conception centrée sur l'utilisateur semble pouvoir intégrer une démarche de conception d'espace public dans laquelle le rôle des installations temporaires pourrait s'apparenter, par analogie, à celui de *prototype*.

---

<sup>91</sup> Encyclopédie libre, en ligne, URL : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Conception\\_centre%C3%A9e\\_sur\\_l'utilisateur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conception_centre%C3%A9e_sur_l'utilisateur), Consulté : le 8 mars 2012

Il est essentiel de mentionner ici que la notion de prototype nous semble particulièrement intéressante par rapport à la place qu'occupe l'utilisateur final dans le développement du projet, mais aussi, dans le cadre de l'amélioration de la qualité du produit fini. Ces deux avantages nous permettent d'envisager une reconsidération de la notion de prototype dans une acceptation plus large. Cependant, dans le cadre de notre étude, les avantages cités précédemment ne sont pas liés à la nécessité d'une production en série, à laquelle est associée traditionnellement la notion de prototype. Effectivement l'une des caractéristiques essentielles entre un prototype et une installation temporaire est leur dimension éphémère. Par ailleurs, le caractère évolutif et exploratoire de ces deux approches conceptuelles constitue leur base commune.

A la fois dynamique et participative, l'approche par prototype semble, par conséquent, s'inscrire de façon appropriée dans un contexte urbain tel qu'il a été décrit jusqu'à présent. La vérification de la faisabilité spatiale et fonctionnelle, ou encore l'évaluation du potentiel d'usage et d'accueil d'un site, pourraient alors s'effectuer au moyen d'une installation temporaire placée au cœur même de l'espace à aménager. Transformer un projet d'espace public en un véritable espace public de projet, telle pourrait être la devise de cette nouvelle démarche de conception.

## L'ENQUÊTE QUALITATIVE

### Démarches et méthodes

#### Rappel des hypothèses

Après avoir défini notre problématique de recherche et constitué un cadre théorique *ad hoc*, nous avons tenté de confronter nos hypothèses, énoncées dans la partie introductive, à la réalité de l'environnement urbain. Notre démarche a ainsi consisté, dans un premier temps, à définir un terrain d'expérimentation visant à appliquer notre concept théorique à un cas concret. Cette démarche nous a permis d'évaluer de façon réaliste nos hypothèses initiales évoquées en première partie.

Pour mémoire, nos hypothèses ont été formulées suite à la définition de notre problématique, sous la forme de questions de recherche formulées de la façon suivante:

- HYPOTHÈSE 1 : Les aménagements temporaires, nouvel outil d'accompagnement de projet ?
- HYPOTHÈSE 2 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de conception architecturale ?
- HYPOTHÈSE 3 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de participation ?
- HYPOTHÈSE 4 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de gestion des conflits ?
- HYPOTHÈSE 5 : Les aménagements temporaires, nouvel outil d'apprentissage collectif ?

## Choix des entretiens

Concrètement, notre démarche a consisté à réaliser une enquête de terrain par le biais d'une série limitée d'entretiens. Ces derniers ont pris essentiellement la forme d'entretiens de type « qualitatif ». Cette technique d'entretiens a été un élément central dans le cadre de la récolte de nos données.

Ces entrevues, basées sur des questions relativement ouvertes et des relances standardisées, ont donné aux interlocuteurs l'occasion de s'approprier davantage la thématique de recherche. Ces interviews, menées avec différents acteurs clefs de la région, nous ont permis de récolter d'importantes et précieuses informations. Bien que l'ensemble de ces interviews aient été enregistrées, la retranscription de ces dernières consiste en un résumé synthétique des idées fortes que nos interlocuteurs nous ont transmises. Pour plus de détails concernant ces entretiens, leurs enregistrements sont à disposition en annexe.

A l'issue de ces entrevues, un travail d'analyse et de synthèse a été réalisé. Ce dernier nous a permis alors de constituer une première conclusion et d'énoncer un certain nombre de perspectives.

A titre indicatif, ces entretiens ont été réalisés durant la période de fin septembre à novembre 2012, c'est-à-dire, peu de temps après le démontage du projet « Scuba ». Cette proximité temporelle quant au démontage de cette opération, a rendu possible le recueil d'informations précises et détaillées grâce aux souvenirs encore vifs des différents interlocuteurs.

D'autre part, ces entretiens ont été effectués de la même manière, quel que soit le groupe concerné. Ils ont été enregistrés et dactylographiés par la suite. Cependant la durée des entretiens a été variable, selon la disponibilité des interlocuteurs, soit entre 45 minutes, pour les plus courts, et 90 minutes pour les plus longs.



## Choix des interlocuteurs

S'agissant d'une enquête qualitative, l'accent n'est pas mis sur le nombre élevé de candidats mais, au contraire, sur leur sensibilité vis-à-vis de la thématique qui nous intéresse et également sur leurs facultés à interagir par rapport à cette dernière.

Le choix de nos interlocuteurs, en lien direct avec notre thématique de recherche, s'est fait naturellement en rapport avec professionnels actifs dans le domaine de la conception et de la gestion de projet d'aménagement urbain. L'expertise de chacune de ces personnes, mais également les différents degrés d'implication de ces dernières avec notre cas d'étude, a permis d'élargir et d'approfondir cette thématique.

Afin d'éviter d'aboutir à un échantillon trop uniforme, nous avons cherché à diversifier ces différents regards de spécialistes autour d'un thème commun. Notre échantillon est, par conséquent, constitué de quatre groupes distincts.

- Le premier groupe est formé de représentants de la direction des travaux et du service d'urbanisme de la Ville de Lausanne. Il sera intitulé « Maître d'ouvrage ».
- Le second groupe est formé d'architectes paysagistes et d'architectes urbanistes indépendants (bureaux d'études). Il sera intitulé « Maître d'œuvre ».
- Le troisième groupe est constitué, quant à lui, par des représentants du monde associatif (association des commerçants et des habitants du quartier). Il sera intitulé « Utilisateur ».
- Le quatrième et dernier groupe est constitué par des experts extérieurs spécialisés dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, n'ayant pas été directement impliqués par la réalisation de ce projet. Il sera intitulé « Consultant ».

Chacun de ces quatre groupes est composé d'au moins deux interlocuteurs. Ce nombre minimum de représentants par groupe nous a autorisé à procéder à des recoupements lors de la phase d'analyse et de synthèse. Ces recoupements nous ont permis également de confirmer ou de nuancer certains propos.

Il est utile de mentionner que le but de ces entretiens ne consiste pas à réaliser un bilan *stricto sensu* de l'aménagement temporaire « Scuba » ou de juger spécifiquement de ses aspects formels. En fait, il s'agit davantage d'analyser cette expérience de terrain au travers de sa démarche, de son processus, mais également et surtout, de relever le potentiel de développement de cette approche en tant que nouvel outil stratégique d'aménagement urbain.

## Profil des interlocuteurs

Après avoir présenté le choix des différents groupes d'interlocuteurs, il est utile de préciser, dès à présent, le profil de ces derniers dans le tableau suivant.

<b>GROUPE</b>	<b>« MAÎTRE D'OUVRAGE »</b>
Nom et prénom	<b>BULLIARD Patrice</b>
Fonction	Architecte urbaniste, responsable de la direction du service d'urbanisme - Ville de Lausanne
Mission principale	Pilotage du projet
Nom et prénom	<b>RIBEIRO Marco Fluvio Amado</b>
Fonction	Architecte urbaniste FAUS, Management urbain IAUG, responsable des espaces publics - Ville de Lausanne
Mission principale	Collaboration au développement et suivi du projet
<b>GROUPE</b>	<b>« MAÎTRE D'ŒUVRE »</b>
Nom et prénom	<b>ESSIG Laurent</b>
Fonction	Architecte paysagiste et expert en projet d'installation artistique éphémère, fondateur et associé du bureau BE-Landscape à Neuchâtel
Mission principale	Conception et coordination du projet
Nom et prénom	<b>GNAEGI Christophe</b>

Fonction	Architecte urbaniste EPFL et expert en processus participatif, fondateur et associé du bureau Tribu'Architecture à Lausanne
Mission principale	Participation au mandat d'étude parallèle (MEP) organisé en 2005 par la Ville de Lausanne concernant le réaménagement du carrefour de la Sallaz en esplanade piétonne
<b>GROUPE</b>	<b>« UTILISATEUR »</b>
Nom et prénom	<b>BRESSENEL Bernard</b>
Fonction	Président de l'union des sociétés de développement de Lausanne (CUSDL)
Mission principale	Représentant du groupe de suivi de la démarche participative liée au projet
Nom et prénom	<b>HERDÉ Pierre-Alain</b>
Fonction	Représentant de l'association des commerçants du quartier de la Sallaz
Mission principale	Représentant du groupe de suivi de la démarche participative liée au projet
<b>GROUPE</b>	<b>« CONSULTANT »</b>
Nom et prénom	<b>DELLA CASA Francesco</b>
Fonction	Architecte cantonal genevois, ancien commissaire de la manifestation « Lausanne Jardins » (éditions 2004 et 2008)
Mission principale	(pas de collaboration dans le cadre du projet d'aménagement « Scuba »)
Nom et prénom	<b>TRANDA-PITTION Michèle</b>
Fonction	Architecte urbaniste EPFL, expert en démarche de projet urbain et commissaire de la manifestation culturelle et paysagère « Genève, villes et champs » (édition 2014), fondatrice et associée du bureau Topos urbanisme à Genève
Mission principale	(pas de collaboration dans le cadre du projet d'aménagement « Scuba »)
Nom et prénom	<b>WEIL Marcos</b>
Fonction	Architecte paysagiste urbaniste, administrateur au sein du bureau d'urbanisme Urbaplan, responsable de la succursale de Genève

Mission principale	(pas de collaboration dans le cadre du projet d'aménagement « Scuba »)
Nom et prénom	<b>WIDMER Ariane</b>
Fonction	Architecte urbaniste EPFL, cheffe de projet pour la mise en œuvre du Schéma Directeur de l'Ouest Lausannois (SDOL)
Mission principale	(pas de collaboration dans le cadre du projet d'aménagement « Scuba »)

## Terrain de recherche ; premiers repérages

### Localisation et périmètre d'étude

La localisation de notre terrain de recherche se situe au Nord de la ville de Lausanne, au centre du quartier de la Sallaz (quartier Sallaz/Vennes/Séchaud) à proximité immédiate de la station de métro M2. Ce secteur marque l'entrée nord de la ville. Un échangeur autoroutier se trouve en effet dans ses environs.

Le périmètre d'étude proposé dans le cadre de cette thématique de recherche se focalise, en particulier, sur le carrefour de la Sallaz situé au cœur même de ce quartier et voué prochainement à devenir une esplanade piétonne. Effectivement, ce lieu qui correspond à un carrefour routier se trouve actuellement traversé par l'avenue de la Sallaz qui relie ce quartier au centre ville. Cette avenue est caractérisée, entre autres, par un important trafic de transit se rendant au centre ville.

D'autre part, la ville de Lausanne est propriétaire de cette parcelle dont la superficie est un rectangle (40 X 70 mètres) d'environ 2'800 m<sup>2</sup> (soit à peu près la moitié d'un terrain de foot). Cet espace de forme rectangulaire est délimité sur ses deux côtés les plus longs par de petits bâtiments (R+3) bordés d'un alignement d'arbres. De plus, de chaque côté de l'avenue se trouve des arrêts de bus. Les affectations des bâtiments alentours présentent une excellente mixité fonctionnelle et un rez-de-chaussée généralement actif occupé par différents commerces de proximité (magasin d'alimentation, brasserie, tabac, boulangerie, café-restaurant, etc.). Cet espace représente, par conséquent, la principale échelle spatiale d'analyse et d'expérimentation dans le cadre de cette étude.

L'échelle spatiale de la « microforme » constitue, d'autre part, notre échelle de référence. La microforme est comprise ici comme l'échelle spatiale permettant de décrire les formes élémentaires (unité de base) qui composent et structurent l'environnement urbain. Les principaux espaces libres suivants ; les places, les

squares, les jardins, les rues, les ruelles, les cours ou encore le mobilier urbain, définissent l'échelle de la microforme.

## Choix du terrain de recherche

Durant l'été 2012, un projet d'aménagement temporaire dénommé « Scuba » a été réalisé sur l'emplacement du carrefour de la Sallaz. Le choix de ce périmètre d'étude résulte tout naturellement de cette récente expérience entreprise par la Ville de Lausanne quant à l'installation de cet aménagement provisoire. Cette expérience, qui nous semble être à la fois singulière et novatrice, s'inscrit pleinement dans le cadre de notre thématique de recherche. Ce site offre, en effet, un terrain concret d'analyse et d'expérimentation.

## Définition du contexte ; quelques éléments de compréhension

Comme le relève la Ville de Lausanne : *«Le quartier de la Sallaz est devenu un pôle important de l'agglomération lausannoise (12'000 habitants) et une interface incontournable des transports publics. Ces dernières années, ce lieu de transit a vu sa fréquentation s'intensifier, notamment avec l'arrivée du m2 en 2008.»*<sup>92</sup> Et de poursuivre : *«Cette réalisation a permis à la Ville de Lausanne de réorganiser entièrement les déplacements dans le secteur. Le résultat de cette démarche s'est concrétisé le 19 novembre dernier par l'inauguration de la rue du Vallon qui permettra à terme de faire de la place de la Sallaz une place conviviale, un véritable centre de quartier et un pôle d'échange des transports publics lausannois.»*<sup>93</sup>

En effet, l'inauguration de la route de contournement (rue du Vallon) le 19 novembre 2011 a représenté une étape clef du réaménagement de la place de la

---

<sup>92</sup> Site Internet officiel de la Ville de Lausanne, <http://www1.lausanne.ch/ville-officielle/administration/travaux/routes-mobilite/grands-projets/place-de-la-sallaz.html>, Consulté : le 7 juillet 2012

<sup>93</sup> Site Internet officiel de la Ville de Lausanne, <http://www1.lausanne.ch/ville-officielle/administration/travaux/routes-mobilite/grands-projets/place-de-la-sallaz.html>, Consulté : le 7 juillet 2012

Sallaz qui représente une des portes d'entrées principales du Nord lausannois. Cette place, qui jusqu'à présent, avait été largement dévolue aux transports motorisés de transit, entrevoit un tout autre avenir grâce, entre autres, à la volonté politique de la Ville de Lausanne d'en faire un nouveau cœur de quartier, accueillant, convivial et dédié en priorité aux piétons, à la mobilité douce et aux transports publics. *«Issu d'un débat participatif avec les habitants et les commerçants du quartier, le projet d'aménagement de la place a été mis à l'enquête publique du 17 octobre au 17 novembre 2008. La place de la Sallaz constitue un des points-clés de la réorganisation du trafic dans le nord-est lausannois. Son réaménagement fait la part belle à la mobilité douce et aux transports publics.»*<sup>94</sup>

Cette démarche de projet de réaménagement a débuté en 2005, à partir d'un mandat d'étude parallèle sur invitation (MEP). Par la suite, et selon les procédures en vigueur, le projet lauréat a fait l'objet d'une mise à l'enquête publique. *«Le service d'architecture de la Ville de Lausanne a organisé un concours d'avant-projets, sous forme de mandats d'études parallèles, pour élargir le champ de réflexion autour de ce lieu stratégique à vocation de centre de quartier. Les objectifs prioritaires du programme étaient la multifonctionnalité et le partage de l'espace public entre usagers (piétons, transports en communs et vélos). Quatre groupes d'architectes ont été invités à déposer un projet. Le projet lauréat prend en compte la Sallaz en tant que pôle secondaire renforcé par l'aménagement de l'interface des transports publics. Un traitement de sol continu permet d'intégrer la station de métro. Le mobilier urbain et les arbres sont traités comme des volumes statiques contribuant à urbaniser la place. Le concept végétal et d'éclairage accompagne la géométrie du projet.»*<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Préavis 2011/34, « Réaménagement de la Sallaz, la place rendue aux habitants », [www.lausanne.ch/preavis](http://www.lausanne.ch/preavis), Consulté le : 07.07.2012

<sup>95</sup> Site officiel de la Ville de Lausanne, <http://www1.lausanne.ch/ville-officielle/administration/travaux/architecture/etudes-et-constructions/organisation-de-concours/concours-archives/place-de-la-sallaz.html>, Consulté le : 07.07.2012

## Définition de la problématique ; quelques éléments de compréhension

Comme mentionné ci-dessus, le quartier de la Sallaz connaît une nouvelle dynamique de développement urbain stimulée, entre autres, par la mise en service de la ligne de métro M2 depuis décembre 2008. Cette dynamique de réaménagement et de requalification urbaine entraîne inévitablement des périodes transitoires nécessaires à la préparation et à la réalisation des travaux d'aménagement.

Dans le cas présent, l'ouverture de la route de contournement en novembre 2011, représente l'une des premières étapes indispensables visant le réaménagement de la place de la Sallaz. L'ouverture de cette route de contournement (rue du Vallon) a eu comme incidence, selon l'association des commerçants du quartier, une diminution du transit automobile à travers la place, et par là-même, une baisse de fréquentation des activités commerciales situées en pourtour de celle-ci, se traduisant *in fine* par une diminution du chiffre d'affaires. Par conséquent, cette situation a provoqué un débat entre les commerçants et les habitants du quartier et le service des travaux de la Ville de Lausanne durant le début de l'année 2012. L'installation de panneau de signalisation à l'entrée du quartier, informant les automobilistes que la place et ses commerces étaient ouverts n'a pas été suffisant, à cette période de l'année du moins, pour redynamiser l'activité des commerces.

Fort de ce constat, le service des travaux de la Ville de Lausanne, avec la participation des commerçants et de la population du quartier, ont débattu et imaginé une solution permettant de redonner rapidement une nouvelle attractivité à ce lieu durant la période transitoire de préparation des travaux. A l'issue de ces discussions, la solution imaginée par le service des travaux de la Ville de Lausanne a été de réaliser un aménagement urbain temporaire au cœur même de cet espace durant trois mois, au courant de l'été 2012 (du 06 juillet au 05 octobre). L'un des principaux objectifs de cette opération était d'attirer à nouveau le chaland et de stimuler les activités commerciales situées principalement autour de la place.



Une partie des propos recueillis auprès de Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre »), permet d'apporter quelques précisions à ce sujet.

*«Je ne connais pas précisément le calendrier des travaux, mais au début il avait été annoncé que dès l'ouverture de la route de contournement les travaux de l'aménagement de la place de la Sallaz commenceraient sans "temps mort". Ça devait être un moment difficile à passer mais que cette situation était un sacrifice nécessaire pour l'amélioration de la qualité de vie du quartier. En réalité, pour différents problèmes de calendrier, ils ont dévié la route mais rien ne s'est passé pendant plusieurs mois. Personne n'a vraiment compris cette situation. Les gens ont commencé à désertier l'endroit. Les commerçants ont par la suite vu leur chiffre d'affaires baisser. Pour terminer, tout le monde était dans l'attente des travaux. La population a eu l'impression d'avoir été abandonnée et de s'être fait en quelque sorte "avoir" par la ville, parce que rien ne se passait. Il y eut un véritable sentiment d'abandon du quartier par les habitants et les commerçants. Un dernier élément qui est venu aggraver cette situation, c'est la présence d'un projet immobilier<sup>96</sup> à proximité de la place qui a provoqué la résiliation de certain baux à loyers et donc de ne pas reconduire la location des appartements libres. Pour pouvoir reconstruire les bâtiments il fallait en effet les vider de ses occupants au préalable. Par conséquent, la majorité des étages de certains de ces immeubles ont véritablement été vidés de leurs habitants. Au sens propre comme au sens figuré du terme, ce quartier a été déserté. De ce fait, toutes ces conjonctions d'événements ont généré un malaise au sein de la population, dans un quartier périphérique qui a déjà un déficit d'image, où les voitures ne passent plus, dans lequel il n'y même plus d'habitants, tout ça a fait que cette situation a généré un mouvement de protestation des commerçants de ce lieu en particulier. En bref et dans les grandes lignes, c'est l'état des lieux qui a conduit à cette situation.»<sup>97</sup>*

---

<sup>96</sup> Ce projet immobilier, développé par le Fond Immobilier UBS « Swissreal », a débuté en 2008 par le lancement d'un mandat d'étude parallèle sur invitation. Ce projet prévoit la construction de deux petits immeubles locatifs à proximité de la station de métro M2, ainsi que la rénovation de la tour, dont le rez-de-chaussée est actuellement occupé par la Migros, et la reconstruction de l'ensemble des bâtiments qui abritent la Coop. Suite à différents recours devant les tribunaux le début des travaux a été retardé. A ce jour, les travaux devraient démarrer au début de 2014 pour une durée d'environ deux ans. (voir annexe 5)

<sup>97</sup> Propos recueillis lors d'un entretien, le 18.10.2012, à Lausanne

D'une façon générale, cette situation ne semble pas être propre à la Sallaz. Il est certain que la conjonction des différents événements cités plus haut ont ainsi aggravé ce phénomène de déprise sociale et commerciale du quartier. Néanmoins, ce type de phénomène représente souvent un risque potentiel que rencontrent certains commerces durant des périodes de travaux. Situation que décrit Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») au travers des propos suivants :

*«Ce genre de phénomène n'a pas véritablement été anticipé jusqu'à présent parce qu'on parlait du principe qu'un commerce devait faire face à une période de travaux. Quand on a un commerce ou une entreprise on doit normalement pouvoir assumer, encaisser les baisses de conjoncture, etc., et donc on doit pouvoir accuser la réalisation de travaux dans son immeuble ou à proximité. Mais tout dépend du type et de la taille du commerce. Une petite activité est particulièrement fragile, face à une baisse du chiffre d'affaires au-delà de quelques mois, par exemple. Alors que pour un grand commerce, il y a une forme "d'inertie économique" de plusieurs mois voire quelques années. Mais ce risque de faillite est également lié au lieu. Au centre ville, où les passants sont nombreux, le risque est a priori moins élevé.»<sup>98</sup>*

En conclusion, la détresse d'une frange de la population a obligé les autorités municipales à intervenir rapidement. Cette situation d'urgence a donc caractérisé l'ensemble de la démarche de ce projet. Il est aussi important de signaler que l'environnement social et temporel n'était pas propice à l'expérimentation d'une telle démarche. Comme le relève Marco RIBEIRO (groupe « Maître d'ouvrage »):

*«Dans le cas de la Sallaz l'urgence a caractérisé l'ensemble de la démarche voire même l'a en quelque sorte initiée. Il fallait faire vite. D'autre part, le contexte social n'était également pas favorable. C'était une situation de crise qui a nécessité une réponse rapide à un problème spécifique (diminution de la fréquentation des commerces). Cette situation de stress et d'inquiétude ne favorise pas un climat d'échange serein et constructif. La gestion de l'ensemble du processus n'en devient que plus délicate. Par conséquent, cette expérience a été un véritable défi. La démarche était certes innovante mais compte tenu des différents contextes*

---

<sup>98</sup> Propos recueillis lors d'un entretien, le 18.10.2012, à Lausanne

*fortement risquée, tester cette démarche de projet dans de telles conditions et la réussite qui s'en dessine, est à vrai dire un "petit miracle".»<sup>99</sup>*

---

<sup>99</sup> Propos recueillis lors d'un entretien, le 28.09.2012, à Lausanne

## Etat de la planification ; principaux repères temporels

Les principales périodes ci-dessous précisent le déroulement des étapes essentielles de la planification à ce jour.

PERIODES	DESCRIPTIF SOMMAIRE
2005	Lancement d'un mandat d'études parallèles (MEP) sur invitation à un degré, organisé par la Ville de Lausanne, concernant l'aménagement d'une esplanade piétonne à l'emplacement du carrefour de la Sallaz. (voir annexe 4)
2008	Mise en service de la ligne de métro M2 et lancement d'un concours de projet organisé par « Swissreal » (fond immobilier UBS), concernant la réalisation d'un projet immobilier. (voir annexe 5, illustrations n°1 et 2)
2008 octobre - novembre	Mise à l'enquête publique du projet d'aménagement d'esplanade piétonne à l'emplacement du carrefour de la Sallaz.
2011	Réalisation de la route de contournement située en contrebas de la station M2 du quartier de la Sallaz (rue du Vallon). (voir annexe 5, illustration n°3)
2011	Basculement du trafic motorisé de l'avenue de la Sallaz sur la nouvelle boucle de contournement (rue du Vallon), et bouclage du trafic de transit sur le carrefour de la Sallaz.
2011 - 2013	Réalisation de différents travaux de service sur le carrefour de la Sallaz.
2012 - 2014	Réalisation des travaux d'aménagement de l'esplanade piétonne de la Sallaz.
Été 2012	Installation d'un aménagement urbain temporaire à l'emplacement du carrefour de la Sallaz, durée d'exploitation : 3 mois. (voir annexe 3)
2014 - 2016	Réalisation des travaux de construction et de rénovation du projet immobilier (Swissreal), à proximité du carrefour de la Sallaz.

## Descriptif du projet ; quelques éléments de compréhension

THÈMES	DESCRIPTIF SOMMAIRE
CONCEPT D'AMÉNAGEMENT	« Scuba » est un aménagement urbain éphémère situé au Nord de la ville de Lausanne dans le quartier de la Sallaz. Cette installation temporaire est constituée d'une large plage de sable, bordée de végétaux et ponctuée de « parasols » en structures métalliques (5 mètres de hauteur). Long de 50 mètres et de 15 mètres de largeur, cet aménagement accueille également un bar et un espace d'animation, ouvert toute la semaine de 11h00 à 21h30.
MAÎTRE D'OUVRAGE	Direction des travaux, Ville de Lausanne
PRINCIPAUX MANDATAIRES	Architecte paysagiste : BE-Landscape Sàrl, Neuchâtel Entreprise de parcs et jardins : Schneider Paysage SA, Lausanne Entreprise métallique : Sansonnens FG Frères SA, Yverdon
PLANIFICATION SOMMAIRE	Durée d'élaboration de projet : 8 semaines Durée du montage : 2 semaines Durée d'exploitation : 3 mois Durée de démontage : 1 semaine Période d'exploitation : du 06 juillet au 05 octobre 2012
BUDGET ESTIMATIF	150'000 Chfr.-

Concernant les objectifs et le cahier des charges du projet, il n'en existe pas formellement. Comme l'a révélé Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre »), ce projet n'a pas fait l'objet d'un cahier des charges à proprement parler.

*« Il n'y a pas eu de cahier des charges, aucune attente clairement formulée. Ce projet s'est vraiment réalisé en "Work In Progress" pour répondre à une situation d'urgence. Par conséquent, on a vraiment réfléchi à la valeur d'usage. Il y a deux solutions pour aller à la plage durant l'été, soit tu y vas, et tu descends à Vidy, soit t'amènes la plage chez toi dans ton quartier ! Pour la plupart des gens, les vacances, le délassement, le repos, c'est la plage de sable. Je pense que ça répond à un vrai*

*besoin ludique. Les gens qui veulent se détendre l'été rêvent d'aller à la plage. L'idée de ce concept c'était, en quelque sorte, de pouvoir passer ses vacances d'été à la Sallaz.»<sup>100</sup>*

Par ailleurs, pour ce qui concerne les démarches qu'il a fallu entreprendre, dans le cadre de la réalisation de cet aménagement, Marco RIBEIRO (groupe « Maître d'ouvrage ») donne les explications suivantes :

*«L'intérêt public prépondérant a été reconnu dans le cadre de cet aménagement. Compte tenu qu'il a été considéré comme une mesure d'accompagnement au chantier, et que sa durée d'exploitation ne dépassait pas 3 mois, il n'a pas été nécessaire de procéder à la réalisation d'un plan partiel d'aménagement qui aurait impliquer des procédures beaucoup plus longues (mise à l'enquête publique). Les principales législations auxquelles a dû se conformer ce projet sont celles du domaine des routes (l'espace en question appartient au domaine routier) et celles de la police du commerce (loi sur le débit de boisson) compte tenu de la présence d'une buvette intégrée au projet.»<sup>101</sup>*

## Premier bilan provisoire

Pour rappel, l'objectif de ce travail ne consiste pas à réaliser un bilan concernant la qualité spatiale ou fonctionnelle de cette installation, à proprement parler. Au-delà de l'aspect formel de cet aménagement temporaire (projet-objet), notre recherche s'intéresse plus particulièrement aux potentiels quant à ce type de démarche (projet-processus) en tant qu'outil stratégique d'aménagement urbain. Par conséquent, ce chapitre est un bref aperçu du premier bilan qui se dessine à ce jour, suite à cette opération. Par ailleurs, un bilan approfondi est en cours de réalisation par le service

---

<sup>100</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

<sup>101</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 28.09.2012, à Lausanne

des espaces publics de la Ville de Lausanne. Il sera disponible dès le début de l'année 2013<sup>102</sup>.

Notre recherche s'apparente donc à une démarche complémentaire à celle entreprise par la Ville de Lausanne. Les entretiens qualitatifs, que nous avons réalisés, sont un approfondissement et une mise en perspective de cette démarche de projet.

En ce qui concerne l'élaboration de ce bilan provisoire, nous avons souhaité rencontrer deux acteurs clefs qui ont joué un rôle d'interface entre la population du quartier, les services publics et les techniciens. Il s'agit de Bernard BRESSENEL, représentant des habitants, et de Pierre-Alain HERDÉ, représentant des commerçants de la Sallaz. Ces deux entretiens nous ont permis de récolter des informations en lien avec la démarche du projet et l'accueil de cet aménagement temporaire au sein de la population. Ces données qualitatives recoupées avec celles recueillies dans la presse locale nous ont procuré l'occasion de réaliser un premier bilan provisoire.

Selon les propos recueillis dans la presse locale, à l'heure du démontage de l'installation, le premier bilan semble mitigé. Certains parlent de « réussite » tandis que d'autres parlent de « ratage ». Les avis sont, en effet, partagés. Certains commerçants riverains regrettent le manque de fréquentation de cet aménagement et le faible impact que ce dernier a eu sur leur chiffre d'affaires. D'autres, cependant, apprécient la convivialité du lieu et l'embellissement de cet espace qu'a rendu possible cette installation. Les propos contrastés tirés, pêle-mêle, de plusieurs coupures de presse en témoignent.

*«Le seul gain de cette opération, c'est qu'elle a permis de rendre la place jolie.»<sup>103</sup>*  
*«J'ai vendu quelques pizzas à l'emporter qui ont été consommées sur la plage, mais c'est tout.»<sup>104</sup>* *«Notre but n'était pas, en quelques semaines, de permettre aux*

---

<sup>102</sup> Ce rapport présentera entre autre un sondage élargi effectué au près de la population du quartier. Un questionnaire a été transmis à plus de 200 personnes à ce sujet. Ces données sont actuellement en cours de traitement. La version finale de ce document sera disponible dès le début de l'année 2013.

<sup>103</sup> ALVES Manuela, patronne de la pizzeria l'Amica, LausanneCités, le 06.09.2012

<sup>104</sup> ALVES Manuela, patronne de la pizzeria l'Amica, LausanneCités, le 06.09.2012

*commerçants de faire fortune, mais de transformer la place en un lieu convivial, de faire vivre malgré les travaux et d'inciter les gens à y venir. Il y eu de belles rencontres et de belles animations.»<sup>105</sup> «Les gens n'ont pas l'habitude de ce genre de concept. De plus, tout n'a pas joué en notre faveur : juillet a été pourri, début septembre froid et en août les gens étaient partis.»<sup>106</sup> «Beaucoup de gens ignorent que cela existe.»<sup>107</sup> «Ce serait bien que les commerçants y mettent aussi du leur.»<sup>108</sup> «Quoi qu'il en soit, l'idée de base part d'un bon sentiment. Par contre, au lieu de proposer quelque chose d'ambitieux il a été réalisé du beau, pas fonctionnel et cher.»<sup>109</sup> «Les commerçants avaient une superbe carte à jouer. Pour ceux qui se sont montrés innovants et sont allés à la rencontre des clients, le bilan est positif, pour ceux qui n'ont rien voulu changer à leurs habitudes, il l'est certainement moins.»<sup>110</sup>*

Au-delà de ces témoignages « à chaud », les propos de Bernard BRESSENEL et Pierre-Alain HERDÉ, respectivement représentants des habitants et des commerçants du quartier de la Sallaz, apportent quelques précisions à ce sujet et tirent les premières conclusions de cette opération.

Concernant la qualité formelle de cet aménagement temporaire, il a donné globalement satisfaction à la population du quartier. Cette réalisation a en effet été bien accueillie par les utilisateurs du site, comme le souligne Pierre Alain HERDÉ (groupe « Utilisateur ») dans les propos suivants :

*«A ce jour, le bilan est très positif concernant l'accueil de cette plage par les passants. On espère que ça se reconduise l'année prochaine.»<sup>111</sup>*

L'embellissement du lieu a été particulièrement apprécié et la plupart des animations qui s'y sont déroulées ont généré de l'affluence. Toutefois, la dimension de l'aménagement était un peu trop grande et l'espace en général n'était pas suffisamment ouvert en direction des commerces situés aux rez-de-chaussée des

---

<sup>105</sup> HERDE Pierre-Alain, président de l'association des commerçants de la Sallaz, LausanneCités, le 06.09.2012

<sup>106</sup> Mado, tenancière de la buvette de la plage, 24heures, Lausanne et région, le 10.09.2012

<sup>107</sup> Giselle, passante, 24heures, Lausanne et région, le 10.09.2012

<sup>108</sup> Giselle, passante, 24heures, Lausanne et région, le 10.09.2012

<sup>109</sup> PITTER Serge, Courrier des lecteurs, Le Régional n°621, le 15.08.2012

<sup>110</sup> HERDE Pierre-Alain, président de l'association des commerçants de la Sallaz, LausanneCités, le 06.09.2012

<sup>111</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne



bâtiments alentours. Les plantes qui délimitaient cet espace ont, semblerait-il, contribué à diminuer les interactions entre les passants et l'aménagement temporaire. Malgré l'intimité qu'ont procuré ces plantes, elles ont néanmoins donné le sentiment aux utilisateurs du lieu qu'il s'agissait d'un espace privatif. C'est ce que relève Pierre-Alain HERDÉ (groupe « Utilisateur ») dans les propos suivants :

*«L'installation était un peu trop grande. La moitié de la plage a rarement été utilisée. Une autre remarque que l'on pourrait faire est peut-être que le site était un peu trop fermé. Les plantes empêchaient de voir ce qui se passait à l'intérieur et on dit toujours que "le monde attire le monde", par conséquent ne voyant pas ce qui s'y passait peut-être que ça n'a pas incité les gens à y venir. Mais je comprends aussi le caractère protecteur et intimiste qu'on pu apporter ces plantes.»<sup>112</sup>*

Concernant l'impact qu'a eu cet aménagement sur le chiffre d'affaires des commerces environnants, les premiers résultats semblent être en demi-teinte, comme le souligne Bernard BRESSENEL (groupe « Utilisateur ») dans les commentaires suivants :

*«Cette démarche a été une solution pour les commerçants qui ont bien voulu jouer le jeu, et ce n'est pas tous malheureusement. Certains n'y ont pas cru dès le début. Pour ceux qui se sont impliqués le résultat en terme de chiffre d'affaires est favorable.»<sup>113</sup>*

Cette analyse est également partagée par Pierre-Alain HERDÉ (groupe « Utilisateur ») :

*«Pour que cette opération soit positive pour les commerçants, il était indispensable qu'ils jouent le jeu, qu'ils s'impliquent.» Et de poursuivre : «Concernant cette opération, le résultat final est que deux commerçants ont joué le jeu. Pour la plupart des autres, ils n'étaient pas intéressés et n'ont pas joué de rôle du tout, alors que je pense qu'ils avaient un rôle essentiel à jouer.»<sup>114</sup>*

---

<sup>112</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>113</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 04.10.2012, à Lausanne

<sup>114</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

Quant à la démarche participative du projet, elle s'est apparentée à une démarche consultative, comme le relèvent les propos de Pierre-Alain HERDÉ (groupe « Utilisateur ») :

*«Nous avons été consultés à de nombreuses reprises, mais nous n'avons pas joué un rôle actif mais plutôt réactif dans le cadre de ce projet. Mon rôle dans cette opération, tout comme celui de Bernard BRESSENEL, était de faire transiter l'information.»<sup>115</sup>*

Ce que confirme également Bernard BRESSENEL (groupe « Utilisateur ») de la façon suivante :

*«J'ai été en tant que représentant des habitants impliqué tout au long de la démarche. Premièrement, pour donner un accord sur la conception du projet et faire circuler l'information entre la Municipalité et la population du quartier.»<sup>116</sup>*

Il faut noter que la présentation initiale du projet a été accueillie avec beaucoup de scepticisme comme le souligne cette fois-ci Bernard BRESSENEL (groupe « Utilisateur ») :

*«Au début de la démarche, il y a eu beaucoup de scepticisme de la population. Dès que l'aménagement a pris forme, les gens ont presque tous adhéré. Ça a fédéré la population en quelque sorte.»<sup>117</sup>*

Dans le cadre de l'animation de cet espace, la Municipalité a proposé aux commerçants d'animer le site. Mais la dimension de l'aménagement, la durée d'exploitation du projet et la faible taille des commerces alentours n'ont pas permis aux commerçants de prendre en charge l'animation de ce lieu. C'est ce que relève Pierre-Alain HERDÉ (groupe « Utilisateur ») dans les propos suivants :

*«Les autorités nous ont par contre demandé de participer à l'animation de cet espace. Mais du fait de la taille des commerces de cet endroit (micro PME) il était*

---

<sup>115</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>116</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 04.10.2012, à Lausanne

<sup>117</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 04.10.2012, à Lausanne

*difficile, compte tenu du nombre de personnel à disposition dans le magasin, de s'absenter pour animer cet espace.»<sup>118</sup>*

A ce sujet, l'animation a été souvent perçue comme un facteur déterminant concernant l'accueil de ce projet par la population. Un des points d'amélioration qui a été particulièrement mis en avant concerne la communication autour de ces animations. Bernard BRESSENEL (groupe « Utilisateur ») livre son point de vue à ce sujet :

*«Je pense que cette démarche était nécessaire. Elle a été globalement positive mise à part la communication. Je pense que dès l'ouverture de la "plage" on devait faire un programme et dire le 15 juillet il y aura ça, le 16 ça, etc. Tout au long du processus on a eu un problème de communication [...]. La communication concernant les animations est un point essentiel. Je trouve qu'elle a été réalisée avec un peu trop d'hésitation.»<sup>119</sup>*

---

<sup>118</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>119</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 04.10.2012, à Lausanne

## Résumé et analyse des entretiens

Les entretiens qualitatifs réalisés nous ont permis de récolter des informations précises pourvues d'un degré de fiabilité élevé grâce, en particulier, à l'expertise professionnelle spécifique des différents interlocuteurs. L'ensemble des informations recueillies ont été dactylographiées sous la forme d'un compte-rendu. L'analyse synthétique ci-dessous met en évidence certains « fragments » de ces comptes-rendus qui nous ont semblé être percutants en fonction des thématiques abordées.

D'autre part, ce résumé et cette analyse s'organisent autour de la réponse à cinq questions. Celles-ci correspondent aux cinq hypothèses initiales qui ont constitué le fil conducteur de ces entrevues. Ces hypothèses ont ainsi été le principal dénominateur commun entre ces différents entretiens. Cette organisation du traitement de l'information nous a permis de maintenir une cohérence et un lien entre la diversité des personnes interrogées. Le but était également de constituer un fil conducteur clair et concis, tout au long de cette analyse. Ce traitement de l'information facilite également le recoupement des données, il autorise également de nuancer certains propos ou certaines affirmations, mais aussi, en outre, de les mettre en évidence, dans d'autres cas.

Par ailleurs, la plupart de ces questions se complètent par moments, se recourent parfois et tendent également à se confondre. Cette différenciation, quelquefois forcée, nous donne l'occasion de mieux faire ressortir la particularité de certains enjeux. Il est clair, qu'en définitive, ces questions se combinent allègrement dans une démarche commune et cohérente.

Pour plus de précisions, lorsque les propos des interlocuteurs sont cités dans le texte, leur nom et prénom apparaissent en toutes lettres, ainsi que le groupe auquel ils appartiennent (groupes : « Maître d'ouvrage », « Maître d'œuvre », « Utilisateur » et « Consultant »). Il faut noter, d'autre part, que les citations tirées de textes (référence documentaire) sont traitées de la même manière que jusqu'à présent.

## Question 1 : Les aménagements temporaires, nouvel outil d'accompagnement de projet ?

MOTS GUIDES : synchronisation de l'offre et de la demande / qualifier les périodes de transition / rééquilibrer les temporalités du projet / mesure compensatoire de chantier / maintien d'une offre d'espace public de qualité / affiner une méthode et une planification de projet

Cette question s'intéresse à la notion de gestion de projet, en général, et aux temporalités du projet d'aménagement urbain, en particulier. Actuellement, la réalisation d'un aménagement urbain nécessite du temps. Il s'agit d'une démarche de projet qui s'inscrit, généralement, dans la durée, impliquant de nombreux acteurs et évoluant au gré de circonstances et d'opportunités variables, rythmées par une multitude de temporalités. *«Le temps des idées (long parfois), le temps du mandat politique, le temps des habitants, le temps de l'aménageur, le temps du financement, le temps des procédures (toujours trop long !), le temps de la réalisation et de la mise en œuvre ... Autant de temporalités différentes au service d'un même projet dans un système complexe, aux logiques et objectifs qu'il convient d'articuler.»*<sup>120</sup>

Cette notion du temps long qu'implique la réalisation d'un projet d'aménagement urbain a été relevée par la plupart des interlocuteurs, comme le confirme Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») dans les propos suivants :

*«Les processus sont très longs. Il y a beaucoup de "temps morts". On parle d'un projet mais avant qu'il se réalise il se passe énormément de temps.»*<sup>121</sup>

Cette « épaisseur temporelle », à l'intérieur de laquelle se constitue un projet d'aménagement, structure son processus de développement et de maturation. C'est ce que mentionne en préalable Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») dans les propos suivants :

---

<sup>120</sup> VERCHERE TORTEL Lucie, « Comment synchroniser les temps des projets urbains ? », Grand Lyon communauté urbaine, Direction prospective et stratégie d'agglomération espace des temps, 2007, p.1

<sup>121</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

*«Certains projets sont des mutations importantes qui doivent prendre du temps, qui ont besoin de temps pour que les gens soient capables de les digérer. Il est important de laisser mûrir les projets. Il ne faut pas chercher forcément à aller vite.»<sup>122</sup>*

Confrontée à cette notion du temps, l'utilité d'un aménagement temporaire pour accompagner une démarche de projet, a retenu l'attention de la majorité des interlocuteurs. Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») l'exprime dans les propos suivants :

*«L'idée de combler ce temps long de transition avec des installations éphémères paraît très intéressant pour les raisons que vous avez citées (voir mots guides).»<sup>123</sup>*

Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») relève également l'intérêt d'un aménagement temporaire comme une aide à la gestion de projet :

*«La question en terme d'outil de gestion de projet qui me paraît assez intéressante parce que bien souvent on a du temps et de l'espace, c'est la notion de "l'espace-temps" et puis, on ne sait pas trop quoi en faire, c'est-à-dire, on n'ose pas faire quelque chose dans un délai du court ou du moyen terme, au sens de la planification de l'ordre de 5 ans. On va faire quelque chose mais en même temps on n'est pas satisfait de la situation actuelle qui est une situation dégradée, raison pour laquelle, dans une période à moyen terme, on va intervenir. Et là, je trouve que c'est particulièrement pertinent, dans les périodes de chantier, d'intervenir sur un site pour améliorer la situation.»<sup>124</sup>*

L'aménagement temporaire « Scuba », qui constitue notre cas d'étude, a été imaginé, en premier lieu, pour des raisons liées aux aléas de la planification de chantier. Pour rappel, les travaux d'aménagement de la place tardaient à débiter tandis que les commerçants voyaient leur chiffre d'affaires diminuer. Le projet « Scuba » a été une solution envisagée *in extrémis* qui a permis de combler des « temps mort » et d'apporter un peu d'humanité à cet espace. Cet aménagement temporaire a, en effet, été considéré par le service des constructions de la Ville de

---

<sup>122</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>123</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>124</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

Lausanne, comme une mesure d'accompagnement de chantier. C'est ce que souligne Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») dans les propos suivants :

*«Dans le cas de la Sallaz, il y avait beaucoup d'incertitudes concernant principalement le début du chantier, et ceci en fonction d'autres chantiers qui doivent prochainement démarrer à proximité. On avait un temps mort, on avait une population qui souffre et on leur a proposé une installation temporaire. Dans le cas de la Sallaz on est clairement dans l'hypothèse 1.»<sup>125</sup>*

**Les aménagements temporaires nouvel outil d'accompagnement de projet.** A l'issue de ces différentes réflexions et discussions, cette question tend à se confirmer. Il est utile ici de mentionner qu'il ne s'agit pas de compresser le processus de projet, mais de le qualifier, d'une part, et de le rendre plus accessible par la population, d'autre part. Les installations temporaires confèrent ainsi l'opportunité de rythmer un processus. Ces dernières peuvent jouer, en quelque sorte, le rôle de *repères temporels intermédiaires* et sont donc susceptibles de maintenir un lien avec la population d'un quartier en mutation.

## **Question 2 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de conception architecturale ?**

MOTS GUIDES : conception programmatique / définition des objectifs / élaboration d'un cahier des charges / co-conception / étude de faisabilité / prototype

La conception architecturale est comprise dans ce texte comme la conception de l'aménagement de l'espace. Ce type de conception s'articule simultanément autour des notions de forme (l'aménagement spatiale), d'usage (la pratique d'un lieu) et d'utilisateur (l'habitant, le commerçant, l'usager, etc.). Pour des raisons de compréhension, le résumé et l'analyse de cette question ont été divisés en trois parties distinctes ; la notion de qualité, la notion d'usage et la notion d'utilisateur.

---

<sup>125</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

La notion de qualité

Cette notion d'aide à la conception a été particulièrement mise en avant par les différents interlocuteurs, dans la mesure où, cet outil de conception architecturale, propose un moyen d'améliorer la qualité finale du projet d'aménagement définitif. Comme le relève Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») :

*«Un des aspects qui me semble également nécessaire de relever, c'est la notion de "qualité" du projet. Pour ma part, tel que je le conçois en tant qu'architecte, le premier rôle d'un prototype est de s'assurer de la qualité du produit "in fine". Dans mon expérience à Expo02 toutes les constructions qui ont été réalisées ont fait l'objet de prototype, alors que ces constructions n'étaient pas vouées à une production en série. Travailler avec la démarche par prototype est une façon, parmi d'autre, de s'assurer de la qualité du projet. Je pense par conséquent que cette notion est un des critères essentiels parmi les différentes fonctions d'un aménagement temporaire. La recherche de qualité est au cœur de la notion de prototype, à mon sens.»<sup>126</sup>*

En effet, la notion de qualité finale du produit ou, exprimée d'une autre manière, de solution la mieux adaptée aux besoins du client (utilisateurs) constitue l'un des principaux enjeux de l'ingénierie concurrente. Comme le mentionne Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage »):

*«On rentre peut-être plus dans la notion de prototype dans cette deuxième hypothèse. C'est-à-dire comment ça peut nous permettre de faire progresser le projet pour arriver à une situation pérenne.»<sup>127</sup>*

A titre d'exemple, l'aménagement temporaire de la place de la Sallaz, bien qu'il n'ait pas été conçu pour améliorer la qualité du projet définitif, il aura permis d'apporter des modifications concernant certains aspects liés, par exemple, à la circulation des bus. La mise en situation réelle, rendue possible grâce au projet « Scuba », a, en effet, démontré que l'itinéraire que devaient prendre les bus, dans le cadre de la réalisation finale du projet définitif (esplanade piétonne), n'était pas convaincant.

---

<sup>126</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

<sup>127</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne



Cette expérience temporaire aura généré, par conséquent, une modification du projet final dans le cadre d'une démarche qualitative. C'est ce que relève Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») dans les propos suivants :

*«Ce qui s'est passé in fine, c'est que cet aménagement éphémère, au-delà d'une réponse dans l'urgence à une tristesse finalement socio-économique, cet aménagement provisoire a engendré une modification de projet. On a en effet décidé de restreindre la circulation de la place aux bus pour créer un véritable espace collectif pérenne cette fois-ci. De ce point de vue-là, c'est un travail qui a porté ses fruits.»<sup>128</sup>*

Il est important de relever que la notion de prototype, en tant que telle, peut prêter à confusion. Certains interlocuteurs ont rapidement réagi par rapport à cette notion dont il est nécessaire, en effet, de bien clarifier les limites. Comme le relève Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») :

*«Je ne crois pas à la notion de "prototypes" au sens propre du terme. L'installation éphémère sera en effet totalement différente du futur aménagement. La dimension formelle du prototype, dont on se sert dans le cas du "concept-car" par exemple, ne s'applique pas dans le cas de la réalisation d'un espace public. On ne pourra pas du tout mettre les mêmes moyens qu'on peut mettre dans l'industrie automobile, dans l'espace public. On ne va pas le fabriquer en série par la suite. Il s'agit plutôt de travailler sur une appropriation, un usage plutôt que sur la forme en tant que telle. En fait, c'est davantage le processus en lui-même et l'espace qui est créé, qui est, selon moi, vraiment intéressant. C'est vraiment la logique d'un prototype d'un nouvel espace ou d'une nouvelle pratique d'un espace, que celui d'un prototype physique qui est intéressant à mon sens. Dans le cas d'un projet d'aménagement d'espace public c'est surtout ce que l'on va y faire, que comment on le réalise.»<sup>129</sup>*

---

<sup>128</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>129</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

C'est ce qu'affirme également Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») dans les propos suivants :

*«Il faut à mon sens comprendre le terme prototype comme une manière de mettre en situation réelle un projet d'aménagement, mais pas d'en l'hypothèse de reproduire dans un autre lieu ce qui a été réalisé, même si le résultat a été concluant. C'est une mise en situation qui va permettre de trouver des réponses, soulever des questions et cerner des problèmes. La notion de prototype est traditionnellement attachée à la notion de production en série, alors que, dans le cas présent, il s'agit davantage d'une mise en situation spatiale. Une sorte de table ronde autour de laquelle différents acteurs pourront se rencontrer, discuter, s'ignorer peut-être, et s'amuser aussi !»<sup>130</sup>*

Cette analyse nous amène à apporter quelques clarifications complémentaires sur la notion de prototype. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le prototype, comme aide à la conception, a été développé, dans un premier temps, dans le cadre de la production industrielle, et plus récemment, dans le cadre du développement de logiciels informatiques. Deux domaines d'activité qui reposent sur une production de masse. La notion de prototype dans le cadre de cette recherche s'intéresse, en particulier, à ses qualités intrinsèques, qui suscitent, à la fois, une approche transversale, de réunir un plus grand nombre d'acteurs autour d'un objet concret, et de favoriser une démarche exploratoire dans le but d'augmenter la qualité du produit final.

La notion d'usage

Tout aménagement urbain présuppose des usages. La plus-value qu'est susceptible d'apporter un aménagement temporaire en terme d'aide à la conception semble se situer avant toute chose sur la pratique d'un lieu plutôt que sur sa formalisation spatiale. Il s'agit de tester, non pas des formes en tant que telles, mais des usages. Notion qui semble, selon Francesco DELLA CASA (groupe « Consultant »), encore loin d'être intégrée à l'environnement urbain :

---

<sup>130</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

*«Il y a une absence totale de la perception de l'usage encore aujourd'hui.»<sup>131</sup>*

Cette notion d'usage, qui compose le cœur de l'aménagement urbain, est difficile à identifier et à anticiper. La diversité des utilisateurs et les différentes temporalités d'un lieu sont souvent méconnues. L'intérêt d'un aménagement temporaire en terme de conception architecturale paraît davantage concerner les usages qu'il pourrait aider à faire émerger, que la forme spatiale qui en découlera. C'est ce que relèvent les propos de Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») :

*«Je parlerai plutôt de "préfiguration des usages" que de "préfiguration de l'espace" en tant que tel. Par exemple, ici, demain, on va se déplacer avec de la mobilité douce, alors on commence aujourd'hui. Ça sera certainement pas le même chemin, ça sera peut-être pas non plus la même mobilité douce, ni le même paysage autour. Mais on préfigure un nouvel usage.»<sup>132</sup>*

La notion d'utilisateur

La notion de co-conception n'a, par ailleurs, pas été plébiscitée par la plupart des interlocuteurs. Cette notion, qui incite à concevoir un espace avec ses habitants/utilisateurs en terme de conception architecturale semble difficile à mettre en place. Les propos de Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») rendent certainement plus perceptible cette perplexité.

*«Je pense en effet que la participation doit concerner en priorité la programmation et effectivement, le provisoire permet de corriger la programmation à moindre frais. Ce point me semble être essentiel. Par contre, la conception doit rester dans les mains de ceux dont c'est le métier. Or, il y a régulièrement une perversion de la participation qui fait justement le contraire, c'est-à-dire qui programme autoritairement et qui ensuite met la décision aux mains de la population.»<sup>133</sup>*

---

<sup>131</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

<sup>132</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

<sup>133</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

Ces propos nous amènent naturellement à questionner la notion de conception programmatique qui est intimement liée à la conception architecturale, comme le relève Marcos WEIL (groupe « Consultant ») :

*«La programmation est un des thèmes de la conception architecturale. C'est le cœur même de la conception architecturale. Les usages, les usagers et l'aménagement, sont totalement liés. Dès que vous en modifiez un, les autres vont forcément être également modifiés.»* Et de poursuivre : *«C'est fondamental la programmation, c'est vraiment le cœur du triangle, aménagement – usages – utilisateurs. Ça détermine la commande publique.»*<sup>134</sup>

Bien que le programme semble être un élément déterminant d'un aménagement urbain, il ne paraît toutefois pas encore constituer un véritable objet de négociation ni même de discussion. Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») illustre ce point de vue de la manière suivante :

*«La pratique habituelle de l'urbanisme et de l'architecture, c'est partir d'une programmation théorique préalable, abstraite pour aboutir ensuite, à une réalisation concrète, qui peut éventuellement par la suite être corrigée. Mon idée est que le projet peut être un instrument d'information, plus exactement de récolte d'informations.»*<sup>135</sup>

En effet, l'idée de réaliser un projet d'aménagement temporaire comme nouvel outil de conception architecturale pourrait être aussi un moyen de discuter ouvertement et concrètement d'un programme. C'est ce que relève Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») en conclusion :

*«La possibilité d'affiner un programme par le biais d'un aménagement temporaire, en vue du futur aménagement, semble tout à fait envisageable.»*<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 09.11.2012, à Lausanne

<sup>135</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

<sup>136</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

**Les aménagements temporaires ; nouvel outil de conception architecturale.** A l'issue de ces différentes réflexions et discussions, cette question tend à se confirmer. Il est essentiel de rappeler que la conception architecturale intègre la notion de forme (l'aménagement spatial), d'usage (la pratique du lieu), et d'utilisateur (l'habitant, le commerçant, l'usager, etc.). L'intérêt de la fonction d'un aménagement temporaire, dans le cadre de la conception architecturale, a tendance à se concentrer, en particulier, sur les usages que les différentes catégories d'utilisateurs ont l'occasion d'expérimenter à différentes périodes de la journée ou de l'année (rythmes urbains et saisonniers). C'est ce que souligne ici Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») :

*«La question du temps, pas simplement du temporaire mais de la temporalité, me semble également importante. Comprendre que selon les espaces, il y a des usages différenciés selon l'heure, suivant la saison. Ça me semble également quelque chose de très intéressant dont cette démarche peut tenir compte, et c'est presque impossible de le faire uniquement par l'imagination. Déjà faudrait-il être attentif à la temporalité. C'est quelque chose encore d'assez rare. On pense habituellement que c'est une situation donnée qui vaut pour tout le temps.»<sup>137</sup>*

### **Question 3 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de participation ?**

MOTS GUIDES : information / consultation / concertation / collaboration / participation / spatialisation / sensibilisation / implication

Cette question touche, en particulier, le rôle que peut jouer une installation temporaire, dans le cadre d'un processus participatif. Celui-ci est perçu ici, comme une démarche au sens large qui intègre, à la fois, la notion d'information, de consultation et de concertation de la population par les services publics. Notons par

---

<sup>137</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

ailleurs, que les notions d'observation et d'expérimentation d'usage recourent également ce paradigme.

Cette fonction d'accompagnement et de renforcement d'un processus participatif forme un point essentiel auquel peut contribuer un projet d'aménagement temporaire en terme de démarche (projet-processus), mais également en terme d'objet (projet-objet). Les propos de Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») y apportent un premier éclairage.

*«Je pense que si on essaie de se mettre dans une anticipation de ce qu'on souhaite parvenir à faire avec le provisoire et l'éphémère on devrait aussi l'utiliser comme outil participatif. Je pense que l'espace public au sens strict du terme, c'est-à-dire qui appartient aux citoyens, devrait, par excellence, plus que n'importe quel autre objet, faire partie d'un processus participatif pour être construit. Ça pose un certain nombre de "colles" parce que nous les esthètes que nous sommes, parfois, on n'aime pas le résultat des processus participatifs parce que souvent, ce sont des réalisations qui esthétiquement ne nous plaisent pas. Mais finalement, est-ce que c'est vraiment ça qu'on veut dans une ville, un truc qui soit beau mais qui ne réponde pas aux attentes de la population ? Pour ma part, je pense que les éléments doivent répondre avant tout aux attentes de la population plutôt qu'à une stricte lecture esthétique des choses. Dans ce cadre, je trouve que le provisoire, l'éphémère doit être effectivement un vecteur participatif parce qu'il permet à des gens qui, pour l'essentiel, ne comprennent pas la troisième dimension, l'espace, les plans, les coupes, de vraiment tester en direct, comment ils voient les choses. De ce point de vue-là, c'est un outil sous-utilisé. Ça se fait de manière embryonnaire, un peu partout dès qu'on parle de mobilité. Ils vont mettre une chicane en plastique remplie d'eau et ils regardent comment ça se passe avec le trafic. En général, c'est du provisoire qui va être pérennisé, mais il arrive quelquefois que ça serve aussi à vérifier si c'est vraiment le bon modèle. Par contre, sur les espaces publics en général, ça ne se fait pas. Je pense vraiment qu'il faut qu'on y vienne maintenant. En conclusion, à la*

*question "l'installation temporaire comme nouvel outil de participation ?" Je pense que oui nécessairement.»<sup>138</sup>*

L'idée d'intégrer une démarche participative à une démarche de projet temporaire semble bel et bien nécessaire. Selon Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre »), elle s'avère même fondamentale :

*«Pour qu'une installation comme ça fonctionne, il faut tout d'abord que les gens en aient envie, sinon ça ne sert pas à grand chose. La participation de la population à ce genre de projet est essentielle pour coller aux besoins des habitants et pour qu'ils puissent s'y impliquer. L'une des difficultés d'une installation temporaire est justement qu'elle est temporaire. Par conséquent, on ne peut pas attendre six mois avant que les gens se l'approprient. Il faut que l'installation soit appropriée par la population dès les premiers jours. En d'autres termes, si la population est impliquée dans un projet éphémère, il n'en sera que plus pertinent.»<sup>139</sup>*

Les propos de Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») nuancent néanmoins une partie de ces différents points de vue :

*«Je pense qu'un des éléments essentiels dont il s'agit de tenir compte dans ce genre d'opération, c'est le sentiment d'exclusion. C'est pour ça que dès l'amont du projet la population doit être impliquée à définir ensuite le degré d'implication exact en fonction des objectifs, des budgets, du temps à disposition, etc. Ce qui me semble important, c'est d'informer, communiquer et convoquer les gens intéressés. Dans le cas de la Sallaz, on a rapidement remarqué que la plupart des gens n'avaient malheureusement pas d'idée, ni de moyens. Conscientes de ça, les propositions de la ville étaient les bienvenues. De toute façon, il me semble important de consulter la population, ne serait-ce que pour une question de "politesse citoyenne". Ensuite, tout dépend des interlocuteurs en présence.»<sup>140</sup>*

D'une façon plus générale, les aménagements temporaires paraissent constituer un dispositif idéal, dans le cadre de l'espace public, pour consolider une démarche

---

<sup>138</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>139</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>140</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

participative. C'est ce qu'exprime Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») en parlant de la démarche des aménagements provisoires :

*«Je pense que cette démarche est la plus appropriée pour l'espace public, et qu'en effet, des installations provisoires permettent d'entrevoir une participation concernant les réglages de la programmation. Très curieusement on utilise cette démarche souvent pour la circulation mais pas pour l'espace public. On voit apparaître une place telle quelle, terminée, une fois que les bâches de chantier sont enlevées. Ce qui est quand même assez curieux ! Après on se rend compte que certaines choses ne marchent pas.»* Et de poursuivre : *«C'est à la fois un "sismographe" et un "prototype". Ça favorise évidemment le dialogue démocratique direct. Chaque usager devient un expert qui peut donner son avis sur un élément tangible, qu'il peut expérimenter, même toucher. Il comprend d'abord sur place, très concrètement, matériellement ce que ça signifie. On peut ensuite évaluer, discuter d'un choix de matériaux, du côté pratique de telle ou telle décision. Je pense personnellement qu'il y a une intelligence de l'utilisateur qui n'est jamais reconnue. Il faut croire à l'intelligence de l'utilisateur.»*<sup>141</sup>

Les aménagements temporaires peuvent, par conséquent, stimuler un dialogue constructif, entre la population et les services publics, autour d'un objet concret et, de ce fait, s'inscrire dans une démarche collaborative. Le degré de collaboration entre la population, les services publics et les techniciens dépend principalement des enjeux, du temps à disposition et des acteurs pertinents à mobiliser.

Parallèlement à ce constat, Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») évoque également l'intérêt d'un aménagement temporaire en terme de projet-objet, quant à une démarche d'identification des besoins et des attentes des utilisateurs :

*«[...] je pense qu'une installation temporaire peut permettre de vérifier les options qu'on prend sur la répartition de l'espace, sur la mobilité, sur les gabarits qui sont proposés, sur les activités qui sont proposées, de vérifier si ça correspond bel et bien*

---

<sup>141</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Lausanne



*aux attentes de la population, aux besoins des usagers. Dans ce cas de figure, c'est vraiment de l'observation.»<sup>142</sup>*

Pour conclure, le rôle conféré à un aménagement temporaire, dans le cadre d'une démarche participative, semble, par ailleurs, dépasser les notions d'observation et d'expérimentation d'usage précédemment évoquées. C'est aussi un moyen de se recentrer sur le module de base, l'unité élémentaire qui compose la ville, c'est-à-dire ses espaces publics, pas uniquement limités à leurs usages, mais également à leur propre élaboration. C'est ce que révèle Marcos WEIL (groupe « Consultant ») dans les propos suivants :

*«D'autre part, ce qui me paraît également intéressant, c'est que, effectivement ça permet des démarches participatives. Plus globalement, ça permet à la population d'un quartier de se réapproprier la "fabrique urbaine". Aujourd'hui, je pense que le sentiment qu'on a tous un peu de manière indistincte, c'est que la ville, de plus en plus, se fait au travers de mécanismes que plus personne ne contrôle vraiment, qu'elle produit des espaces qui ne sont pas toujours de très grande qualité, envahis par la voiture, hostiles aux piétons, finalement peu agréables [...]. La ville au quotidien qui se fait, elle ne produit pas toujours la ville que l'on souhaite, nous, comme professionnels ou comme citoyens. Donc de permettre à la population, au travers de petits aménagements, de se réapproprier cette "fabrique urbaine", voilà ce dont on a besoin, voilà ce qu'on souhaite comme aménagement. Ça me paraît important, non seulement en terme de qualité d'aménagement, mais aussi comme processus d'intégration, de renforcement de l'attachement des gens au lieu où ils habitent. Parce qu'ils auront, justement contribué à l'améliorer, ça ne leur semblera plus être un espace anonyme.»<sup>143</sup>*

Ces propos recourent en partie ceux de Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») :

*«Je pense qu'on a de plus en plus de risques, voire de probabilités de construire des choses qui ne fonctionnent pas parce qu'on a des moyens technologiques comme le*

---

<sup>142</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>143</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 09.11.2012, à Genève

*dessin assisté par ordinateur, de plus en plus sophistiqué, mais qui sont, en même temps, de plus en plus en décalage avec la réalité du terrain. La difficulté de hiérarchiser les contraintes réglementaires, c'est très difficile de le faire de façon abstraite. On regarde de quelle manière les lois se combinent les unes aux autres, mais on ne les met pas concrètement à l'épreuve de la réalité.»<sup>144</sup>*

**Les aménagements temporaires nouvel outil de participation.** Suite à ces différentes réflexions et discussions, cette question tend à se confirmer. La démarche temporaire, dans le cadre d'un aménagement provisoire, offre la possibilité d'ouvrir le processus de projet et de sensibiliser la population à cette démarche. L'observation et l'expérimentation d'usage que ce type d'aménagement rend tangible, représente une mine d'informations précieuses qui enrichiront et légitimeront la démarche participative.

#### **Question 4 : Les aménagements temporaires, nouvel outil de gestion des conflits ?**

MOTS GUIDES : gabarit / consensus / négociation / anticipation / identification

Cette question traite, en particulier, du rôle que peut jouer un aménagement temporaire dans le cadre de la gestion des conflits que génère parfois l'aménagement d'un espace public. Cette question a souvent été associée à la question précédente au sujet de la participation et n'a pas recueilli de nombreux commentaires.

Dans un premier temps, cette hypothèse est apparue, d'une certaine manière, contre-productive dans le cadre de la participation précisément. En effet, l'idée d'utiliser un aménagement temporaire en tant que gabarits (tels qu'ils sont employés dans le cadre d'une mise à l'enquête dans le domaine de l'architecture), semble intervenir trop tardivement, dans le processus de projet. C'est ce que souligne Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») dans les propos suivants :

---

<sup>144</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

*«Concernant la notion de gestion des conflits, pour moi, ça renvoie principalement à la notion de participation. Je pense que si l'aménagement est conçu à cette fin, dans ce cas-là, je pense que ça voudrait dire qu'on n'a pas tenu compte des avis de la population avant. Ça revient finalement à un processus participatif à "posteriori" en quelque sorte. Une fois que le projet est ficelé, on le teste, et si ça ne convient pas, on l'adapte, alors que dans un vrai processus participatif on élabore un aménagement avec la population. En ce sens, ces deux approches sont assez divergentes, mais en conclusion, je pense que ça fait quand même partie d'un tout.»<sup>145</sup>*

Néanmoins, au-delà de ces premières réflexions, certains interlocuteurs y ont trouvé une application éventuelle, les propos de Marcos WEIL (groupe « Consultant ») en témoignent :

*«Concernant la gestion des conflits, je ne sais pas si ça permet de gérer des conflits. Ça permet parfois de désamorcer des conflits. Dans certains cas, où on a le conflit traditionnel dans lequel on veut réaliser un espace public, ce qui implique de supprimer des places de stationnement, et par conséquent, ce qui soulève des oppositions des commerçants ; dans ce cas-là c'est une manière de désamorcer le conflit. C'est de dire : on teste ! Est-ce que votre chiffre d'affaires descend à moins que 0 ou est-ce que ça continue à fonctionner. Dans certains cas, oui je pense que ça peut aider à gérer des conflits en faisant un test grandeur nature pour une période limitée.»<sup>146</sup>*

Les propos de patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») confirment également cette fonction liée à un aménagement temporaire :

*«A y réfléchir un peu plus, c'est vrai que ça pourrait être une technique qui, sur la base d'un projet qui existe, issu d'un résultat d'un concours, qui par ailleurs n'a pas été une démarche participative, comment on peut tester les choses. C'est vrai pourquoi pas finalement.»<sup>147</sup>*

---

<sup>145</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>146</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 09.11.2012, à Genève

<sup>147</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

**Les aménagements temporaires, nouvel outil de gestion des conflits ?** A ce jour, cette question reste ouverte et n'a pas pu être confirmée. En effet, la mise en porte-à-faux éventuel que provoquerait un aménagement temporaire par rapport à une démarche participative risque de créer de la confusion. Ce rôle de gestion des conflits, que pourrait jouer un aménagement temporaire, demeure, par conséquent, ambigu et mériterait un approfondissement. La possibilité de réaliser un aménagement provisoire dans le prolongement d'une procédure de concours de projet d'aménagement, semble toutefois envisageable, mais doit encore être explorée.

### **Question 5 : Les aménagements temporaires, nouvel outil d'apprentissage collectif ?**

MOTS GUIDES : apprentissage collectif / démarche de projet / activer un réseau de compétences / resserrer des liens professionnels / « team building » / approche transversale

Cette question s'inscrit dans un enjeu global à plus long terme, contrairement aux questions précédentes, orientées davantage sur la tactique, c'est-à-dire des enjeux localisés et limités dans le temps. Cette question tente d'explorer, dans une certaine mesure, l'intérêt pédagogique que peut présenter la réalisation d'un aménagement temporaire, en terme de démarche de projet principalement (projet-processus).

Au-delà de l'intérêt lié à l'expérimentation d'usage, évoquée, auparavant, dans le cadre de la conception architecturale, et de la participation en particulier, l'expérimentation de la démarche de projet (projet-processus) est une autre des fonctions associées aux aménagements temporaires. On remarquera que certains des interlocuteurs ont qualifié cette dernière expérimentation avec plus ou moins d'importance.

Pour Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre »), l'intérêt d'un aménagement provisoire concerne avant toute chose son rôle concernant l'apprentissage collectif.

*«Avant tout et d'après moi, l'intérêt d'une installation éphémère de ce type-là, c'est l'aspect pédagogique.»<sup>148</sup>*

D'autre part, au-delà de l'apprentissage collectif, Marco RIBEIRO (groupe « Maître d'ouvrage ») relève également la notion de *savoir-faire* inhérent à tout apprentissage :

*«En plus d'un apprentissage collectif, cette expérience a créé également un savoir-faire capitalisable.»<sup>149</sup>*

Néanmoins, la majorité des interlocuteurs ont abordé cette question par réponses interposées, en intégrant cette fonction à celle de démarche participative (question n°3). En effet, les liens entre apprentissage collectif et processus participatif sont étroits. La définition suivante le confirme : *«L'approche participative (pas seulement au sens de la participation des citoyens, mais plus généralement, comme stratégie visant à impliquer les acteurs pertinents et à mobiliser de nouveaux acteurs dans les processus décisionnels) est un processus par lequel un projet est mis en place de façon collective (caractérisé comme un événement local) dont l'objectif premier est de produire et d'avoir recours à des connaissances utiles (de différents types : scientifiques, ordinaires, interactives). En d'autres termes, il s'agit de développer des processus d'apprentissage chez les intervenants, afin de les rendre plus efficaces et de rendre par là-même le processus décisionnel plus efficient.»<sup>150</sup>*

Par ailleurs, cette définition interroge le caractère transdisciplinaire d'un projet d'installation temporaire. A première vue, il est intéressant de mentionner que le rôle attribuable à un aménagement temporaire, en terme d'approche transdisciplinaire, ne semble pas être déterminant. Les explications de Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») sont les suivantes :

*«Par contre, je ne pense pas que cette démarche renforce la pluridisciplinarité autour d'un projet. L'espace public est par essence un domaine pluridisciplinaire. Ce n'est pas en faisant des aménagements éphémères qu'on va resserrer des liens professionnels.»*

---

<sup>148</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>149</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 28.09.2012, à Lausanne

<sup>150</sup> FARERI Paolo, sous la direction SÖDERSTRÖM Ola & al., « L'usage du projet », 2000, édition Payot Lausanne, p.19

*Peut-être même, au contraire, du fait que ces installations ne sont pas faites pour durer, beaucoup moins d'acteurs professionnels seront impliqués. Par conséquent, il faut relativiser l'impact sur les collaborations transversales d'une telle approche. Je pense qu'il y a beaucoup moins de "co-conception professionnelles" au niveau d'une installation temporaire que d'un aménagement définitif.»<sup>151</sup>*

A ce sujet, il est intéressant de citer un autre point de vue, comme l'illustre cette fois-ci, les explications d'Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») :

*«D'autre part, je pense qu'un aménagement temporaire a aussi un rôle à jouer dans la complexité de la planification urbaine concernant la valorisation de l'interdisciplinarité en terme de travail d'équipe principalement. Dans certains cas, la réalisation d'un aménagement temporaire a permis au service de l'urbanisme de négocier avec le service des routes, par exemple. Cette fonction me semble également fondamentale concernant les aménagements temporaires. Le caractère éphémère de l'aménagement favorise la négociation parce qu'on admet qu'il y a une phase test. De ce point de vue là, les aménagements temporaires me semblent être un véritable outil pour améliorer et renforcer le travail interdisciplinaire au sein d'une équipe de projet.»<sup>152</sup>*

**Les aménagements temporaires, nouvel outil d'apprentissage collectif.** Cette question nécessite une réponse en deux temps.

Dans un premier temps, cette question semble se confirmer. Le rôle pédagogique prépondérant que peut jouer un aménagement temporaire, par le biais de sa démarche, se révèle incontestable. La sensibilisation de la population, par rapport à la notion de qualité urbaine, est également clairement identifiée.

Dans un second temps, le caractère interdisciplinaire, spécifique aux collaborations interprofessionnelles associées à cette démarche, est à approfondir. Cette interrogation, de ce point de vue, reste ouverte.

---

<sup>151</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>152</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

## Récapitulatif des principaux enjeux

### Forces et faiblesses des aménagements temporaires

En guise de préambule, les termes force et faiblesse sont interprétés dans ce texte comme des synonymes des termes avantage et contrainte. Ces expressions sont comprises ici comme des éléments qui font intimement partie de la démarche liée à la réalisation d'un aménagement temporaire, qui sont inhérentes à celle-ci, contrairement aux notions de risque et d'opportunité, associées au registre du « peut-être ».

#### Principales forces

##### **AU CENTRE DE LA CONCEPTION ; L'UTILISATEUR**

Cette démarche de projet permet de se concentrer sur les fondamentaux de tout projet d'aménagement urbain, soit ; l'utilisateur, l'usage et l'aménagement. Cette démarche permet, en effet, de tester de façon réaliste, avec la participation active des utilisateurs, l'utilisation et la fonctionnalité d'un aménagement à différentes périodes de la journée et de l'année (rythmes urbains/rythmes saisonniers). Comme le mentionne Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») :

*«Je pense que l'utilisation des aménagements temporaires est une façon active et interactive de faire de la ville.»<sup>153</sup>*

Contrairement à la démarche de conception de projet d'aménagement classique (concours de projet, par exemple), le positionnement de l'utilisateur, au cœur même de la démarche de projet, donne l'occasion d'augmenter la qualité d'usage de l'aménagement *in fine*. L'expérimentation d'usage par les utilisateurs, mais aussi par l'ensemble des acteurs du projet (concepteurs, techniciens, etc.), est rendue possible par cette mise en situation réelle. Celle-ci permet de mieux comprendre, et de ce

---

<sup>153</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

fait, de mieux répondre aux attentes et besoins de la population. Cette évaluation du potentiel d'appropriation par les futurs utilisateurs améliorera la qualité finale du projet définitif.

On touche ici un des principes majeurs de l'ingénierie concourante. La coordination des activités en plateau, qui repense l'agencement de l'espace de travail, réunie physiquement dans un même espace, les utilisateurs, les concepteurs et les techniciens. L'idée de co-développement du projet avec l'implication des acteurs pertinents constitue le nœud central de la démarche de projet temporaire. En résumé, et comme évoqué précédemment, il s'agit de faire d'un projet d'espace public un véritable espace public de projet.

#### **RAPIDITÉ D'INSTALLATION ET FACILITÉ D'ADAPTATION ; UN LABORATOIRE URBAIN SUR-MESURE**

Cette démarche de projet, qui se caractérise par une dimension éphémère de l'aménagement de l'espace, présuppose généralement l'emploi de principes constructifs légers, adaptables et modulables. Cette catégorie d'aménagement doit être effectivement facilement et rapidement montée et démontée. Cette approche constructive confère une certaine liberté de construction et adapte facilement un aménagement à une réalité spatiale et fonctionnelle propre à un site, en particulier. Ces techniques de constructions propices au *sur-mesure* simplifient l'insertion d'un aménagement dans son environnement, tant social, spatial que fonctionnel. Cet aménagement urbain temporaire, accessible à tous et en tout temps, permet de créer un véritable bassin d'expérimentation, idéal pour l'observation et l'expérimentation d'usage.

Cette approche constructive rend, en effet, possible la réalisation de tests grandeur nature, sans d'importantes difficultés techniques, et en peu de temps. La réalisation de ces tests *in situ*, et la vérification de la faisabilité spatiale et fonctionnelle que ces derniers permettent d'obtenir, diminuent de ce fait une partie de l'incertitude inhérente à un projet d'aménagement urbain. Comme le mentionne Marcos WEIL (groupe « Consultant ») :



*«Je pense que l'intérêt des aménagements provisoires c'est cette notion de test grandeur nature. Ça me semble vraiment fondamental et très intéressant parce qu'on a tous le droit de se tromper et qu'on n'a pas la science infuse.»<sup>154</sup>*

En effet, la démarche de test (prototypage) est une des caractéristiques essentielles qui caractérise le concept d'ingénierie concourante.

*«Testez tôt, échouez souvent et vous réussirez plus vite.»<sup>155</sup>*

### **LA QUALITÉ D'USAGE ; UNE PRÉOCCUPATION CONSTANTE**

Cette démarche de projet permet d'améliorer la qualité d'usage d'un lieu. Basée sur l'idée du test grandeur nature, elle permet, par conséquent, d'évaluer le confort, l'utilité, ou encore la fonctionnalité d'un aménagement urbain ou de certaines de ses parties du moins. C'est pourquoi, cette démarche de projet s'inscrit également dans une démarche qualitative à court, moyen et long terme.

Ainsi, la mise en place d'un aménagement temporaire permet en peu de temps d'augmenter la qualité d'usage d'un lieu (apport qualitatif à court terme). Par ailleurs, cette démarche permet également d'améliorer la qualité finale du projet pérenne (apport qualitatif à moyen terme). Pour terminer, cette typologie d'aménagement sensibilise, d'une façon générale, les utilisateurs à la qualité de leur environnement urbain (apport qualitatif à long terme). C'est ce que relève Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») dans les propos suivants :

*«Créer des attentes pour des aménagements de meilleure qualité auxquels ont devra répondre par la suite, ça je pense que c'est un vrai point positif. Si on pouvait par ce genre d'événement-là créer aussi une attente qualitative urbaine, de même qu'on a su créer une attente pour la qualité environnementale, ça serait une vraie plus-value. Je pense que c'est une manière, sans être trop prise de tête, de sensibiliser la population, parce que la pédagogie lourde ce n'est pas marrant. Mais au contraire de*

---

<sup>154</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 09.11.2012, à Genève

<sup>155</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.2

*donner envie de cette qualité-là, en montrant que c'est possible et accessible à tous.»<sup>156</sup>*

C'est ce que souligne, d'une autre manière, Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») :

*«Profiter de la ville, tout simplement. Peut-être que les aménagements temporaires amplifie cette notion.»<sup>157</sup>*

La qualité du produit final est un des enjeux fondamentaux de l'ingénierie concurrente. Réussir à apporter une réponse de qualité à un client dans les délais est capital, dans le cadre de cette démarche de production. La démarche de projet temporaire génère une augmentation de la qualité d'usage d'un espace à court, moyen et long terme, et de ce fait, apporte davantage de confort et de bien-être à l'utilisateur de cet endroit.

### **UNE VISIBILITÉ RASSURANTE**

Cette démarche de projet possède un impact élevé en terme de visibilité. En effet, elle rend visible le processus même de projet. Processus souvent long et méconnu aux yeux du grand public. Ce type d'aménagement agit comme un « marqueur urbain », créant un événement local et social dans le lieu où il s'implante et mobilisant autour de lui l'attention de la population. Ces aménagements temporaires formalisent, par conséquent, une partie du processus de projet d'un futur aménagement en une action concrète sur le terrain. Cette démarche permet alors de rendre visible une action qui a déjà démarré et qui se terminera à un horizon de temps éloigné (à moyen ou long terme).

Parmi les différentes temporalités liées aux rythmes urbains ou aux rythmes saisonniers, il existe également les temporalités électorales. Ainsi, des résultats visibles, des actions concrètes sur le terrain, c'est ce qui permet aussi de promouvoir la démarche d'aménagement temporaire en terme de bilan d'activités. Des paroles et

---

<sup>156</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

<sup>157</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

des actes, en somme. Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'ouvrage ») l'exprime de la façon suivante :

*«Il est important de laisser mûrir les projets. Il ne faut pas chercher forcément à aller vite. Dans cette logique-là, la démarche éphémère est particulièrement intéressante. Par exemple, vous (acteurs politiques), vous voulez avoir un résultat parce que vous avez une échéance électorale, donc on fait un aménagement temporaire pour annoncer un changement. Ça a commencé. Un aménagement temporaire permet de rendre visible un processus qui prend du temps et qui a besoin de temps. Il y a un temps qui, quelque part, est relativement incompressible sur un projet, et chaque fois qu'on veut le compresser pour avoir un résultat final plus rapidement, en fait, on le rallonge.»* Et de poursuivre : *«L'éphémère permet d'avoir une visibilité plus tôt et de rassurer les personnes qui aimeraient bénéficier de cette visibilité à temps. Ça permet, en fait, de faire patienter les gens pressés, en quelque sorte, et ça je pense que c'est un rôle que peut jouer la démarche éphémère qui peut être très positif !»*<sup>158</sup>

Investir dans une démarche à long terme, sans en voir les résultats à court ou moyen terme, contrarie la population tout autant que les acteurs politiques. Il s'agit, en fin de compte, de dynamiser une démarche, à long terme, par des actions à court terme, visant à une meilleure compréhension de la population quant aux bénéfices générés par une démarche à long terme. « Ici ; maintenant pour demain ! » Une mise en scène de la démarche de projet susceptible de promouvoir des actions déjà entreprises et de communiquer autour des actions encore à entreprendre ultérieurement (années à venir).

### **RÊVER LES YEUX OUVERTS**

Cette démarche de projet fonctionne comme le déclencheur d'un processus de changement au sein d'un quartier. Elle permet de fédérer des utilisateurs autour d'un aménagement concret qui préfigure des transformations urbaines à venir. Les aménagements temporaires sont aussi des facilitateurs qui permettent de mettre en

---

<sup>158</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

condition, de préparer la population, d'une certaine manière, à une dynamique de changement.

D'autre part, cette démarche de projet permet également de rendre moins négative cette période de changement, qui est souvent perçue et vécue par la population comme une contrainte, un mal nécessaire, en quelque sorte. Elle possède aussi des atouts en terme de la communication, de préparation, d'accompagnement et de mise en valeur des transitions (transformations) urbaines. La réalisation d'un aménagement temporaire, en lien avec les attentes de la population, augmentera dans le même ordre d'idées, la recevabilité du futur aménagement. C'est ce qu'exprime Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») dans les propos suivants :

*«Je pense qu'il faut utiliser cet outil pour améliorer la qualité d'un projet mais également sa recevabilité. C'est en fait un facilitateur.»<sup>159</sup>*

Il s'agit, par conséquent, de dépasser la notion de contrainte à court et moyen terme pour se projeter concrètement, du présent dans l'avenir, par le biais d'un aménagement temporaire. C'est, en fin de compte, apprendre à rêver les yeux ouverts. Cette conception s'exprime, chez Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») de la façon suivante :

*«Culturellement, cette démarche cherche dans un sens à faire "rêver le changement", à faire adhérer la population à l'idée même de changement. Il s'agit de toucher une autre partie de l'être humain que son raisonnement cartésien, mais également de flirter avec ses émotions, de toucher son côté ludique. Ça c'est l'aspect culturel pour faire rêver les gens à un futur, car pour le moment, il n'y a pas beaucoup de rêves dans les projets d'aménagement.»<sup>160</sup>*

### **EMPREINTE SOCIALE ET CULTURELLE ; MIEUX SE DÉFINIR POUR MIEUX SE PROJETER**

Cette démarche de projet favorise également la création et le renforcement d'une identité culturelle attachée à un lieu en particulier. En effet, la charge culturelle que possède cette typologie de projet d'aménagement est très prégnante. Bien que

---

<sup>159</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

<sup>160</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

difficile à quantifier, cette démarche de projet paraît effectivement enraceriner davantage l'attachement d'une population au lieu dans lequel elle vit. Les expériences de « Lausanne Jardins » ou les « Yeux de la ville » à Genève l'ont en partie confirmé.

La démarche de projet d'aménagement temporaire cherche également à capitaliser la dimension culturelle que crée cet événement mobilisateur au sein de la population d'un quartier. Puissant synchronisateur social, cette démarche favorise la constitution d'un récit commun à l'intérieur duquel se développera une identité commune. La «*rareté temporelle*» qui caractérise les aménagements temporaires leur permettra justement de mobiliser davantage l'attention de la population. Comme le relève Benjamin PRADEL : «*Cette rareté temporelle, soubassement de l'événement, polarise les publics en proposant un "ici et maintenant" accessibles face à un "ailleurs et plus tard" inexistant.*»<sup>161</sup>

Le caractère fédérateur de cette démarche de projet, et la possibilité d'investir (ou de réinvestir) un lieu et d'y avoir une pratique spatiale, intensifie la construction d'une nouvelle identité liée à un lieu par ses habitants et ses utilisateurs. Cette forme de reconnaissance urbaine donnera à la population l'occasion de se familiariser et d'expérimenter un nouveau rapport à l'espace. Cette pratique commune d'un lieu par ses utilisateurs permettra également à ces derniers de mieux se projeter dans un futur aménagement, auquel est éventuellement destiné cet espace. Les propos de Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») apportent quelques précisions :

*«Un des principaux avantages est de faciliter l'appropriation d'un lieu avant qu'un projet d'aménagement soit réalisé, sachant que généralement les lieux que l'on souhaite aménager ne sont pas appropriés ou même simplement appropriables par la population avant la réalisation des travaux. Le cas de la Sallaz en est un parfait exemple. La "place" de la Sallaz c'est actuellement un gros carrefour... on n'a pas*

---

<sup>161</sup> PRADEL Benjamin, « Mettre en scène et mettre en intrigue : un urbanisme festif des espaces publics », Géocarrefour (en ligne), Vol.82/3 2007, mise en ligne le 1<sup>er</sup> octobre 2010, Consulté le 16 avril 2012, URL : <http://geocarrefour.revues.org/2177>

*développé de pratiques particulières en lien avec cet espace... mise à part traverser un passage piéton.»<sup>162</sup>*

### **L'ÉPHÉMÈRE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ; AU-DELÀ DES PREMIERS A PRIORI**

Cette démarche de projet, qui s'inscrit dans une démarche à court terme, semble être de prime abord en porte-à-faux avec une démarche orientée vers davantage de durabilité.

Néanmoins, au-delà des premières apparences, la démarche de l'éphémère répond dans certains cas aux principes fondamentaux du développement durable qui s'articule autour de trois sphères distinctes, mais entrelacées les unes aux autres ; soit les sphères sociales, économiques et écologiques. La recherche d'action à double ou triple dividendes, capable d'articuler ces sphères de valeur s'inscrit dans une démarche de développement durable. C'est ce qu'une recherche académique en 2005 a démontré concernant le rapport entre la durabilité et les aménagements éphémères, dans le cadre de la manifestation les « Yeux de la ville » à Genève. *«En effet malgré la durée limitée des installations éphémères, cette opération a des effets à long terme et permet d'amorcer des changements, qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable.»<sup>163</sup>*

### **Principales faiblesses**

#### **ATTENTION ! C'EST FRAGILE**

Cette démarche de projet repose en grande partie, comme nous l'avons montré précédemment, sur des principes constructifs légers et adaptables. Ce sentiment de légèreté se traduit, généralement, par une impression de fragilité. Cette fragilité constructive apparente renvoie également à la fiabilité des processus qui lui auront permis d'exister. Cependant, la notion de démarche éphémère est souvent

---

<sup>162</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>163</sup> TRAYSER Marina, 2005, « De l'éphémère au durable, ou les aménagements éphémères étudiés sous l'angle de la durabilité, le cas de l'opération les "yeux de la ville" à Genève », Mémoire de licence, Lausanne : Institut de Géographie (non publié), p.95

interprétée comme fragile. C'est ce que soulignent les propos de Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») :

*«Une des difficultés c'est que ce sont des processus qui donnent l'impression d'être fragiles. C'est très difficile d'obtenir des financements pour du temporaire. Ça fait partie de la culture administrative habituelle.»<sup>164</sup>*

**« A.T.N.I » MAIS QU'EST-CE QUE C'EST ?!** (Aménagement Temporaire Non Identifié)

Faire d'un projet d'espace public un véritable espace public de projet nécessite, au préalable, quelques explications, et surtout une bonne communication. Il est essentiel de bien faire comprendre cette démarche de projet à l'ensemble des acteurs concernés. Le risque que la population, ainsi que les acteurs professionnels impliqués, se perdent dans les « limbes » de la démarche de projet représente un risque réel qui peut être néanmoins anticipé.

La méconnaissance de la démarche, la confusion que celle-ci peut engendrer dans le cadre d'une dynamique de changement et de transformation urbaine constitue un risque concret à envisager. En effet, la « mise en abyme » de la démarche de projet, que ce dispositif engendre, nécessite aussi une bonne compréhension des différentes échelles spatiales et temporelles qu'il implique (le court, le moyen et le long terme). Les propos de Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») en témoignent :

*«La première difficulté demeure être, selon moi, l'incompréhension de la population par rapport à la démarche. Mais où est-ce qu'ils veulent en venir...?»<sup>165</sup>*

Pour cette raison, il est primordial de bien préparer et organiser la communication autour de cette démarche de projet. Marco RIBEIRO (groupe « Maître d'ouvrage ») l'exprime dans les propos suivants :

*«Je pense qu'il est indispensable de mettre en place une véritable stratégie de communication qui permette de rendre la démarche compréhensible. La démarche de*

---

<sup>164</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

<sup>165</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

*l'éphémère n'est pas encore apprivoisée, que ce soit par la population ou les techniciens.»<sup>166</sup>*

#### **« GADGET SPATIAL »**

Cette démarche de projet implique forcément un coût financier. Bien que le prix réel de ce genre d'opération soit difficile à calculer, elle présuppose de toute évidence un certain montant budgétaire.

Néanmoins, il est utile de relever que les dépenses occasionnées par ce type de réalisation peut être fortement diminué par le recours à la location, par exemple. C'est ce qu'exprime Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») dans les propos suivants :

*«L'auto-construction, la location, plutôt que l'achat de matériel peuvent vraiment permettre de limiter les coûts d'une installation. Une installation éphémère peut se faire avec presque rien, ou du moins, pas grand-chose.»<sup>167</sup>*

Le coût financier est néanmoins un risque dont il est important de tenir compte et autour duquel il est indispensable de bien communiquer. Comme le relève Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») :

*«De se dire autant d'argent pour quelque chose qui ne va pas durer, ce n'est pas raisonnable en temps de crise et ça se comprend. La nécessité de l'utiliser avec parcimonie et transparence, c'est-à-dire, ne jamais être luxueux mais toujours dans une posture d'optimisation des moyens, ça c'est très important. C'est un vrai risque de blocage.»<sup>168</sup>*

Une autre difficulté liée à l'aspect financier est exprimée par Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») :

*«Une difficulté à faire comprendre cette démarche, c'est que celle-ci met davantage l'investissement sur la négociation, la discussion, alors qu'elle le met moins sur les*

---

<sup>166</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 28.09.2012, à Lausanne

<sup>167</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>168</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève



*dépenses liées à la construction. D'autant plus que ces réflexions permettent justement de réduire les coûts.»<sup>169</sup>*

---

<sup>169</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

## Les opportunités et les risques des aménagements temporaires

### Principales opportunités

#### **OPTIMISER L'ESPACE-TEMPS ; DES TRANSFORMATIONS URBAINES EN DOUCEUR**

Cette démarche de projet permet de maintenir les « continuités urbaines », qu'elles soient sociales, spatiales ou temporelles. Elle a, en effet la capacité de maintenir un processus « vivant » dans le temps, d'occuper des « vides » urbains temporaires et de combler des « temps morts » liés à une planification urbaine.

Comme nous l'avons relevé précédemment, le temps de développement d'un projet d'aménagement urbain (de l'idée initiale à sa réalisation concrète) est long, incertain et souvent complexe. Cette notion d'*espace-temps*, évoquée par Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») dans le cadre de la planification urbaine, pourrait être mieux optimisée. Effectivement, toute planification urbaine produit, temporairement des espaces libres non utilisés. Ces « vides » urbains temporaires pourraient être aménagés provisoirement, par le biais d'aménagements de courte durée. Cette démarche, en tant que stratégie urbaine, associée simultanément à une planification d'aménagement, permettrait donc de maintenir une offre de qualité d'espaces publics, et ceci, malgré les transformations urbaines inéluctables que connaissent les villes. C'est ce qu'exprime Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») :

*«Ça permet, dans un temps d'évolution très lent, de faire rêver les gens autrement que par un panneau de chantier ! Ici dans 15 ans vous aurez ça ! C'est pas très "fun".»<sup>170</sup>*

Cette occupation transitoire d'un lieu voué à être transformé dans un avenir à moyen terme, est un élément qui peut s'avérer déterminant dans le cadre de

---

<sup>170</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

transformations urbaines. Une démarche « d'acupuncture urbaine » comme certains interlocuteurs l'on appelée, qui se traduirait par le fait de réaliser, ponctuellement, sur des points névralgiques urbains, des installations temporaires. Ces aménagements accompagneraient un processus global de transformations urbaines, à l'échelle d'un quartier, d'une friche urbaine, ou d'un morceau de ville, en particulier. C'est ce qu'exprime, d'une certaine façon, Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») dans les propos suivants :

*«Remplir un "vide", une friche par exemple, peut être un élément fondamental dans le cadre d'un développement de quartier. Une occupation transitoire d'un lieu peut justement permettre de contribuer à maintenir ou à transformer une identité. Un aménagement temporaire permet, en quelque sorte, qu'un lieu ne tombe pas dans l'oubli. Il est important que la population puisse continuer à pratiquer un lieu, ou plus exactement, de poursuivre la pratique d'un lieu, selon une pratique évolutive. Le cas de la Sallaz correspond à cette situation dans laquelle la population continue à avoir une pratique d'un lieu, sans pour autant que cette pratique corresponde à l'identique à la pratique du lieu avant la mise en place de cette installation éphémère. Au fur et à mesure, cet aménagement temporaire peut faire progressivement émerger de nouveaux usages. Je pense qu'il n'y a vraiment rien de pire pour un morceau de ville que de tomber dans l'oubli. Le cas de Malley en est un exemple. Je pense qu'à Malley il y a vraiment un travail à faire pour faire réémerger ce lieu dans l'esprit des gens. De ce point de vue, l'aménagement temporaire est un outil qui peut servir à ça.»<sup>171</sup>*

D'autre part, tout projet d'aménagement urbain présuppose également des porteurs de projets et l'implication de nombreux acteurs professionnels. Compte tenu de la longueur des processus d'aménagement, nul ne sait si son parcours professionnel l'emmènera jusqu'au terme de ce processus. Ainsi, la démarche de projet d'aménagement temporaire est aussi susceptible de faciliter un transfert de savoir autour du futur projet à réaliser, dont la réalisation finale est planifiée à un horizon de temps éloigné. Créer des repères temporels intermédiaires, s'inscrivant dans une démarche à plus long terme, permettrait aux acteurs professionnels impliqués de transmettre leurs savoirs et leurs expériences en lien avec le futur projet.

---

<sup>171</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

Comparable à une « boîte noire » du futur aménagement, ces installations temporaires seraient aptes à maintenir un contact entre les différents acteurs professionnels impliqués dans le futur projet, comme le relève Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») :

*«S'il y a plusieurs mandataires et plusieurs services de la ville impliqués, c'est intéressant de maintenir un contact dans la durée. Par exemple, s'il y a un changement de collaborateur au sein d'un bureau, d'un service, ça permet de maintenir un lien, une continuité dans le processus de projet, de le maintenir vivant, en quelque sorte.»<sup>172</sup>*

En résumé, il s'agit d'accompagner les processus de mutation de la ville tout en maintenant une qualité d'usage des aménagements urbains. En effet, cette démarche temporaire permettrait d'adopter une démarche de projet qui s'inscrirait dans une dynamique d'évolution et non de changement. Favoriser la notion de continuité plutôt que celle de rupture, telle pourrait être une des devises de cette démarche de projet d'aménagement.

### **LES AMÉNAGEMENTS TEMPORAIRES ; NOUVEAU GUIDE OPÉRATOIRE**

Cette démarche de projet d'aménagement urbain permet également d'ouvrir le processus de projet. Cette « trappe » d'accès temporaire à l'intérieur d'un processus beaucoup plus vaste, représente une opportunité de dresser des bilans intermédiaires, durant le déroulement-même du processus du projet (projet-pérenne), sans pour autant en ralentir la cadence. Cet aménagement temporaire, intégré au processus général de conception et de développement du futur projet (projet-pérenne), donnerait l'occasion de vérifier, *in situ*, la validité des mesures prises au démarrage de ce dernier. Ce « sonar urbain » placé au cœur du futur espace à aménager récolterait les informations nécessaires pour s'assurer de la validité de la démarche en cours, et le cas échéant, permettrait de la réorienter si nécessaire.

---

<sup>172</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

C'est ce qu'exprime Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») en évoquant le concept de revue de projet, qu'il a côtoyé dans le cadre d'une expérience professionnelle en Suisse romande dans le canton de Genève :

*«Pour ma part j'ai rencontré cette difficulté des processus dans le cas du projet du CEVA à Genève qui s'est cassé la gueule. Ils étaient (les CFF et l'État) incapables d'arrêter la "locomotive" pour se demander si on était, en terme de développement de projet, sur les bons "rails". Et c'est quand même une incapacité de faire ce qu'on appelle une revue de projet. Concernant la Sallaz, ça été très dur à l'interne de mener à bien cette installation. On s'est fait "incendier" par nos propres collègues parce qu'on avait osé remettre en question un projet en proposant de l'éphémère. Ça ne doit pas être un point négatif de l'éphémère ce que je dis, c'est un point négatif de la logique des projets en général. Lorsqu'ils sont lancés, on a beaucoup de peine à les rediriger. Peut-être que l'éphémère pourrait contribuer à faire des vraies revues de projet. Est-ce qu'on doit adapter ce projet ? Est-ce que les critères qui ont permis de définir ce projet à l'époque sont toujours les bons ? Est-ce qu'on doit jeter ce projet ? Dans le cas de la Sallaz on n'a pas fait de revue de projet en tant que telle et on ne s'est pas posé ces questions jusqu'à ce que ce projet d'installation temporaire soit initié, tardivement certes. Le processus de projet n'avait pas permis de se remettre en question jusque là. Il faut constamment tenir des délais, des plannings, des budgets, des investissements, des engagements, des promesses... ! Je pense qu'on doit revoir cette logique de projet en général et que l'éphémère, en particulier, peut contaminer cette logique pour qu'on ait des réflexions peut-être plus riches, plus de remise en question.»<sup>173</sup>*

En résumé, il s'agit de faire du projet temporaire un outil de pilotage du projet pérenne. En d'autres termes, vérifier l'état d'avancement d'un futur projet d'aménagement par le biais d'aménagements temporaires qui jalonnaient l'ensemble du processus de projet. Cette tactique permettrait de réaliser des mises au point ponctuelles, à des moments stratégiques du processus d'aménagement.

---

<sup>173</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

## UN NOUVEL OUTIL, SANS MODE D'EMPLOI

L'intérêt de cette démarche repose en grande partie sur la flexibilité que celle-ci comporte. A la fois souple et adaptable, elle est capable de répondre à des situations parfois d'une grande complexité. Cette absence de régulation relative procure à ce nouvel outil d'aménagement un attrait certain parmi l'arsenal de dispositifs réglementaires qui existe actuellement. C'est ce qu'exprime Patrice BULLIARD (groupe "Maître d'ouvrage") dans les propos suivants :

*«Je pense que l'éphémère c'est un nouveau champ d'expérimentation qui n'est pas régulé. C'est d'ailleurs peut-être le plus grand avantage de l'éphémère.»<sup>174</sup>*

Ces propos sont également relayés par Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») de la façon suivante :

*«Ensuite, il y a également l'avantage que pour faire du provisoire, c'est beaucoup plus simple que les démarches traditionnelles, en terme de démarche et d'autorisation.»<sup>175</sup>*

Le risque de vouloir à tout prix réglementer cette démarche serait un réflexe contre-productif. Les explications de Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») sont les suivantes :

*«Dans une situation complexe, il faut plus "organiser" mais moins "définir". C'est totalement contre-intuitif. Spontanément, on se dira : justement parce que c'est compliqué je définis, je cadre, je fais des règlements des lois au maximum, de plus en plus précises pour être de moins en moins perdu. Et en fait, vu qu'on ne prévoit jamais tout, ça marche encore moins bien. Le rôle des institutions publiques c'est d'organiser, d'organiser beaucoup plus, mais de moins réglementer.»<sup>176</sup>*

Fransceco DELLA CASA (groupe « Consultant ») attire notre attention sur la nécessité de comprendre les règlements et du risque que cela comporte de s'en affranchir.

---

<sup>174</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>175</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

<sup>176</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

*«Il ne s'agit pas de prendre des raccourcis réglementaires, mais d'interpréter les règlements et de les comprendre. Ce n'est pas pour rien que le terme "provisoire" vient du langage juridique. Ça permet de mieux comprendre ce qu'on est en train de faire et de le faire comprendre. Il ne faut absolument pas demander une situation de non-droit ou de passe-droit parce qu'elle est intolérable pour tous les autres citoyens. Ça fragiliserait complètement une démarche. C'est pour cette raison qu'il y a souvent des malentendus. Dans le cas d'une installation artistique, je me réfugie derrière mon statut d'artiste pour dire : je peux faire ce que je veux. Il ne faut pas qu'il y ait de confusion. Il s'agit plutôt d'adapter les moyens de construire, de les adapter à la demande, à l'usage. Il est important d'être conforme aux règles de sécurité. Il n'y a aucune raison d'être exonéré de ces exigences. Ça montre simplement qu'il y a une souplesse et une adaptabilité beaucoup plus grande que dans les processus habituels.» Et de conclure : «Il faut absolument éviter d'édicter des normes et des règles, etc. L'avantage de cette démarche, c'est précisément sa légèreté et sa souplesse. Il est par conséquent, essentiel de ne pas supprimer ces avantages. Au fond la règle qui permet ça, c'est que les établissements temporaires peuvent être construits sans forcément passer par tous les processus d'autorisation.»<sup>177</sup>*

En résumé, l'interprétation et la compréhension des règlements est au cœur de l'application de cette démarche de projet. Le risque de réglementer, à tout prix, ce nouvel outil d'aménagement pour s'assurer qu'il est « conformément » utilisé, aurait pour effet de rigidifier totalement cette démarche, et de ce fait, de la rendre inutilisable sur le terrain. Il s'agit, en fin de compte, d'un nouvel outil, sans mode d'emploi, à usages multiples et adaptable au cas par cas.

### **LA PENSÉE TEMPORAIRE ; NOUVEAU SCHÉMA DE PENSÉE EXPLORATOIRE**

La démarche de projet temporaire bouscule les schémas de pensée établis. Elle nécessite, en effet, comme nous l'avons relevé précédemment, d'interpréter au cas par cas, les réglementations en vigueur. Ce mode de fonctionnement encourage donc de sortir de sa zone de confort habituelle et d'explorer de nouvelles façons de faire.

---

<sup>177</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 07.11.2012, à Genève

Cette opportunité constitue paradoxalement également un risque de blocage et peut engendrer certaines résistances. Nous considérons ici que la pratique de l'éphémère est une formidable opportunité de s'exercer (temporairement) à sortir de ses schémas de pensée habituels. Les propos de Michèle TRANDA-PITTION (groupe « Consultant ») décrivent brièvement cette dualité :

*«Un autre risque de blocage, qui peut être justement en même temps une opportunité, c'est le fait de sortir des routines habituelles, du rôle de chacun. Ça peut être extrêmement puissant. Le fait de sortir des routines et le fait d'avoir des délais, ça génère beaucoup de créativité et c'est souvent créateur de nouvelles dynamiques. Le risque évidemment, c'est que des gens peuvent paniquer à l'idée de sortir de leur routine habituelle, et ça peut enrayer le processus de projet.»<sup>178</sup>*

L'expérience du projet « Scuba » à la Sallaz apporte également un éclairage quant à cette notion de pensée sectorielle et de logique métier. Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») l'exprime ainsi :

*«Je pense également que de faire de l'aménagement temporaire présuppose aussi que le maître d'ouvrage sorte de sa pensée sectorielle. Dans le cas de la Sallaz, on est proche de l'événementiel. Le service des parcs et promenades de la Ville de Lausanne a réussi à sortir de sa mission première (planter des arbres et entretenir des jardins) et d'expérimenter un autre registre d'aménagement.»<sup>179</sup>*

Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») conclut de la façon suivante :

*«Ce qui est aussi très utile pour les villes, c'est de montrer que de penser en marge, que de faire un peu différemment, prendre des raccourcis, ça fonctionne aussi, ce n'est pas la fin du monde. L'exception est par conséquent, utile pour confirmer la règle. Elle est même salutaire.»* Et de poursuivre : *«La conception d'un aménagement temporaire n'est ni plus délicate ou plus compliquée qu'un aménagement pérenne, c'est juste un exercice différent.»<sup>180</sup>*

---

<sup>178</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 30.10.2012, à Genève

<sup>179</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

<sup>180</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne



En résumé, penser différemment est un préalable à la démarche de projet temporaire. Sortir de ses schémas de pensées habituels et explorer de nouveaux modes d'action est une façon proactive de trouver des solutions.

*«Il ne s'agit plus de penser pour construire mais de construire pour penser»<sup>181</sup>.*

## Principaux risques

### **DONNER C'EST DONNER, REPRENDRE C'EST VOLER**

La mise en place de cette démarche de projet doit être attentive à ne pas préteriter l'acceptation et l'appropriation du projet définitif. Au contraire, cette logique de projet doit améliorer la qualité d'usage et l'appropriation, à plus long terme, du futur aménagement par les utilisateurs. Il est important qu'un aménagement temporaire s'inscrive localement dans une cohérence d'ensemble. Comme le relève Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») :

*«Un autre risque, c'est que l'aménagement temporaire révèle des valeurs, des besoins, qui ne seront pas présents dans le projet définitif.»<sup>182</sup>*

Ces propos sont également relayés par Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre »):

*«Il ne faut pas non plus être contre-productif. Faire un aménagement qui correspond à un usage et ensuite, on a un autre usage qui vient à la place, c'est très dangereux. Par exemple, on va mettre un terrain de sport et ensuite c'est un parking, c'est extrêmement contre-productif. Il faut vraiment veiller à rester dans la logique de*

---

<sup>181</sup> SUZUKI Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, p.2

<sup>182</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

*ce qui va être réalisé. Par conséquent, si on réalise un aménagement temporaire et que l'on s'y prend mal on risque de nuire au futur aménagement.»<sup>183</sup>*

### **WELCOME TO THE URBAN SHOW ! ...C'EST PAR OÙ LA SORTIE ?**

La dimension artistique de ces interventions spatiales suscite, dans certaines situations, une profonde redéfinition de la perception que l'on peut avoir du lieu que ces dernières occupent temporairement. Cette caractéristique particulière que possèdent les installations éphémères à modifier non seulement notre regard, mais également notre usage d'un espace, en si peu de temps, est tout simplement surprenante. Et parfois même un peu trop !

Il est important de tenir compte aussi du risque que cela comporte. Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») en apporte ici un éclairage :

*«Le risque, c'est qu'il s'agit d'une démarche très ostentatoire. Tu intervies dans le quotidien des habitants soudainement. C'est très interventionniste. Il y a un véritable bousculement du quotidien qui peu s'apparenter à un choc. Si c'est agréable, tout le monde applaudit. Si c'est l'inverse, ça devient quelque chose, à ce moment-là, d'insupportable, parce que ça ne marche pas, parce que ça a des effets pervers, etc. Tout est un peu exacerbé.»<sup>184</sup>*

### **JE COMPLEXIFIE, TU COMPLEXIFIES, NOUS COM.PLEX.I.FI.ONS**

Cette démarche de projet est susceptible, dans certains cas de figure, de complexifier une démarche déjà suffisamment complexe à la base. C'est ce que relève Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») dans les propos suivants :

*«Ça renvoie à la difficulté des projets en général, mais particulièrement, en Suisse, on est dans un processus toujours très complexe, parce qu'à l'intérieur-même de ce processus il y a une démarche démocratique (qu'il faut saluer) les enquêtes publiques, etc.»<sup>185</sup>*

---

<sup>183</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>184</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

<sup>185</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

Par ailleurs, les propos de Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») apportent quelques précisions complémentaires :

*«On complexifie un petit peu certains éléments, mais on se rend compte que dans les processus de construction, en général, il y a de toute façon des délais très importants (autorisation de construire) qui rythment le projet. On a par conséquent, des délais systématiques. Utiliser ces temps de suspension pour faire autre chose, ça ne me semble pas problématique. Ce n'est pas parce qu'un projet met 5 à 10 ans pour voir le jour que tout le monde a travaillé "non-stop" dessus, loin de là. On travaille un petit moment, ensuite on attend. C'est tout le temps comme ça. Je pense que c'est même intéressant pour les équipes en charges du projet d'avoir tout d'un coup un élément entre deux qui permet de rester sur le même lieu et la même thématique. Je pense même que c'est en fait plutôt positif.»<sup>186</sup>*

*«Il faut savoir utiliser le temps des procédures pour qu'il devienne le temps de l'échange, de la réflexion partagée.»<sup>187</sup>*

### **LA CULTURE DE L'ÉPHÉMÈRE ; L'ÉTERNITÉ COMME HORIZON**

D'une façon générale et du point de vue de la construction, cette démarche de projet ne s'inscrit pas dans une culture de l'aménagement en Suisse. C'est ce qu'évoquent les propos d'Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») :

*«En Suisse, en particulier, on aura tendance à réaliser ce genre d'aménagement de façon très aboutie. Tant et si bien qu'il finira par ne plus être démonté finalement. Ce résultat ne me semble pas être une bonne chose. Mais peut-être qu'en Suisse, on n'est pas très bon pour ça. Je ne pense pas que l'on soit les champions de*

---

<sup>186</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

<sup>187</sup> MARGUERITE Alain, 2007, « Comment synchroniser les temps des projets urbains ? », Communauté Urbaine du Grand Lyon, Comptes rendus des journées d'études de Juin et Octobre 2006, en ligne URL : <http://latts.cnrs.fr/tele/rep1/ActesEspacedesTemps.pdf?path=tele/rep1/ActesEspacedesTemps.pdf&idfichier=1236&type=F>, Consulté le : 5 avril 2012, p.21

*l'aménagement temporaire. On a de la peine à le faire. Ce qu'on construit en Suisse est fait généralement pour durer.»<sup>188</sup>*

C'est ce que relève également Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») dans les propos suivants :

*«Actuellement, dans les mécanismes économiques, budgétaires et la perception des gens, tout ce qui n'est pas définitif est considéré comme un gadget et comme du gaspillage. On n'a pas encore cette culture. On n'a pas les processus pour construire ou aménager des choses qui vont ponctuellement améliorer ton quotidien. Que tu dépenses de l'argent pour ton voyage de noce, ça ne reste pas. Mais ça a marqué ta vie. C'est exactement comme quand tu reçois tes cadeaux de mariage, t'as toujours un dilemme, soit tu dépenses l'argent pour un voyage de noce, et il y a rien qui reste, soit avec ça, tu t'achètes une belle commode et tu l'as met dans ton salon, comme ça toute ta vie, elle va rester dans ton salon. Et puis, quelques années après, tu l'as trouves moche et plus adaptée à tes besoins, mais vu qu'elle t'a coûté cher tu la gardes. Actuellement, l'investissement public dans l'aménagement doit rester.»<sup>189</sup>*

---

<sup>188</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

<sup>189</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

## Pistes d'actions ; les premières ébauches

Ça coûte combien un truc pareil ? Ça sert à quoi ? Ça va rester ici longtemps ce machin ? C'est pour qui ? Comment ça marche ? Mais qui a fabriqué ce truc ?

### QUI FAIT QUOI ?

La démarche des aménagements temporaires soulève parallèlement la question de leur production. Il est utile de rappeler que ce type d'aménagement n'est en aucun cas prédestiné à la production en série. Chaque projet d'aménagement temporaire est lié à un site en particulier, dans lequel des opportunités sont à révéler et des contraintes à identifier. Plus généralement, toute forme de production urbaine doit, en effet, chercher à s'enraciner dans un contexte local, à la fois social, historique et géographique.

Au-delà de ce postulat, quels seraient les acteurs pertinents susceptibles de répondre à ce genre de commande d'aménagement ? Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») propose une première piste d'action:

*«L'idée serait surtout de donner un espace d'expression éphémère à des associations par exemple, qui se traduirait par un aménagement ou une exposition ou tout autre événement, plutôt que ce soit la ville qui se charge de sa réalisation.»<sup>190</sup>*

Une première piste d'action serait de favoriser une production endogène de l'aménagement temporaire, propre à un lieu, en particulier. Il faudrait chercher au sein-même du site, ou à proximité de ce dernier, des acteurs-ressources disposés et capables de produire un aménagement urbain temporaire. Ce type de production architecturale se rapproche de celle expérimentée, depuis quelques années déjà, par l'architecte français Patrick BOUCHAIN, qui intègre dans ses réalisations les savoirs, les expériences et les compétences endémiques au lieu dans lequel il intervient. *«Patrick BOUCHAIN a développé une méthode de travail basée sur la coproduction et*

---

<sup>190</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

*la transmission.»<sup>191</sup>. C'est en quelques mots le résumé de cette démarche de chantier dans laquelle la dimension évolutive de l'architecture occupe une place fondamentale. «L'ouvrage doit rester ouvert, non fini, et laisser un vide pour que l'utilisateur ait la place d'y entrer pour s'en servir, l'enrichir, sans jamais le remplir totalement, et le transformer dans le temps.»<sup>192</sup>*

D'autre part, au-delà de la question de la production, la question concernant le « portage » du projet est également un élément décisif quant à la mise œuvre de cette démarche. Ariane WIDMER (groupe « Consultant ») apporte un élément de réponse à cette question :

*«Une autre question c'est de savoir qui porte ce projet ? Dans la planification urbaine on a deux façons de travailler distinctes, mais qui devraient converger ; on a besoin de généralistes et de spécialistes. Dans le cas des aménagements temporaires, je pense que ce sont les généralistes qui sont le plus à même de travailler sur ce type de projet d'aménagement. Ceux qui ont la vision globale d'un projet (des acteurs qui vont intégrer un ensemble d'éléments tels que la mobilité, l'urbanisme, le paysage, etc.). En fin de compte, il faut se demander qui gère dans le processus de projet général, les processus liés au(x) projet(s) temporaire(s) ? Je pense que pour cette raison il faut des gens qui travaillent dans l'état d'esprit du "management urbain", à la fois transversal et décloisonné.»<sup>193</sup>*

### **QUI PAYE ?**

La question du coût financier, nécessaire à la réalisation d'un aménagement temporaire, a souvent été identifiée par l'ensemble des interlocuteurs comme un risque réel de blocage de la démarche. Par conséquent, cette problématique a suscité différentes réflexions liées au thème du financement de projet. Ces réflexions ont permis d'esquisser les premières grandes lignes étayant des pistes d'action éventuelles, concernant les mécanismes de financement de ce type de projet. Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») explore cette thématique :

---

<sup>191</sup> DELLA CASA Frenseco, « Patrick Bouchain troisième ! », Revue 'A'A' L'architecture d'aujourd'hui, Patrick Bouchain Histoire de construire, n°387, p.24

<sup>192</sup> BOUCHAIN Patrick, « Construire autrement, comment faire ? », L'impensé Actes sud, 2006, p.27

<sup>193</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 23.10.2012, à Lausanne

*«Qu'est ce qu'il y a d'éphémère dans le budget des villes, c'est principalement la culture, spectacles, événements, manifestations sportives. Il y a peut-être une piste à creuser... La dimension culturelle n'est pas encore évaluée à son juste degré. Culturellement, ce type d'installation a un énorme impact. Je pense qu'il y a une véritable dimension culturelle. C'est facile à comprendre, qui mettrait en doute que "Lausanne Jardins" n'a pas de dimension culturelle ? Personne. Je crois qu'il faut oser rajouter le mot artistique. Il y a une véritable dimension culturelle et sociale associée à ces projets. Si on accepte ça, en tant que tel, je pense qu'on pourrait trouver un mécanisme de financement avec lequel on serait plus à l'aise. Mais actuellement, il se trouve plutôt dans la colonne "maintenance". Peut-être qu'il faudrait considérer ces installations temporaires comme des installations culturelles. On ne parlerait alors plus "d'investissement" mais de "subvention". Actuellement la colonne budgétaire pour ce genre de projet n'existe tout simplement pas.»<sup>194</sup>*

Christophe GNAEGI (groupe « Maître d'œuvre ») explore également cette thématique :

*«Quand il y a des travaux, et concernant les commerces, une compensation financière doit être versée. On pourrait tenir compte de l'effet positif qu'un aménagement temporaire peut avoir sur l'activité d'un commerce durant une période de travaux et donc d'utiliser ces compensations pour financer, non pas directement, les commerces mais d'améliorer, ou du moins, de maintenir une certaine qualité de l'environnement dans lequel il se trouve et d'en faire bénéficier un plus grand nombre de personnes.»<sup>195</sup>*

Une autre piste d'action serait de financer ce type d'aménagement par la mise en place d'un fond alimenté par un prélèvement de 1% sur le budget de chaque construction pour l'attribuer, par exemple, à la commande d'un aménagement provisoire. Les explications de Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») sont les suivantes :

---

<sup>194</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

<sup>195</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 10.10.2012, à Lausanne

«Actuellement, dans n'importe quel projet d'aménagement tu as un pourcentage du budget réservé à des mesures collatérales d'accompagnement qui concernent, par exemple, la protection du paysage ou des biotopes. Je pense que l'on devrait inventer 1% d'accompagnement, de "coaching" du projet qui pourrait être réservé à une exposition, à un vernissage, à une fête ou à une installation temporaire. Je dépense 10 millions pour l'aménagement d'un espace public, j'ai 100'000 francs pour des mesures d'accompagnement. Mais identifiées telles quelles. Car actuellement, c'est tabou. On ne peut pas dire qu'on a pris 100'000 francs pour le réaménagement du talus pour faire la fête.» Et de poursuivre : «C'est tout le paradoxe. On justifie tous ces travaux pour soi-disant améliorer la qualité de vie des êtres humains et de l'économie, mais paradoxalement, le fait de faire ces travaux, ça met en péril les personnes que l'on aimerait aider. Et l'immense paradoxe, c'est que des fois, les gens touchés par une nuisance ne bénéficient pas directement de la compensation prévue. Par exemple, dans certain cas, l'abattage d'arbres oblige le maître d'ouvrage à en replanter, mais pas forcément là où il les a abattus. Je pense qu'il y a vraiment des choses à clarifier et à régler à ce sujet.»<sup>196</sup>

Pour mémoire, ce dispositif dit du "1%" est apparu en France en 1936 concernant chaque construction d'école. L'idée était d'intégrer l'art à l'école. Cette technique de financement a été depuis quelques années déjà, approfondie par l'architecte Patrick BOUCHAIN qui en fait, le bref historique suivant. «Rapidement ce dispositif, dit du "1% artistique", débouche sur des formes classiques de commande, telles que l'achat d'une fresque à réaliser sur le mur d'entrée de l'école ou d'une œuvre existante à accrocher dans le hall, le bureau du directeur ou la classe. Avec la guerre, cette disposition est abandonnée, avant d'être reprise à la Libération, puis à nouveau abandonnée et reprise, et ainsi de suite... elle ne peut donc porter pleinement ses fruits.»<sup>197</sup> Cet architecte a en effet développé ce concept de financement dans le cas particulier d'un projet réalisé à Nantes (Le lieu unique). «La loi l'affirmant, un maître d'œuvre peut donc choisir, dans le cadre du 1% artistique prélevé sur son chantier, les artistes à qui il va confier la réalisation d'une œuvre qui accompagne réellement

---

<sup>196</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>197</sup> BOUCHAIN Patrick, « Construire autrement, comment faire ? », L'impensé Actes sud, 2006, p.122



*l'acte de construire, plutôt que s'y greffer à posteriori.»<sup>198</sup> Il développera par la suite ce concept de financement en créant le "1% solidaire", qui aura pour objectif la réinsertion sociale, puis le "1% scientifique" pour faire en sorte que le chantier soit aussi un lieu de recherche et d'expérimentation, et pour terminer, le 1% destiné à la formation. «A l'avenir, un quatrième 1% pourrait être consacré à la formation, avec l'installation d'une classe ou d'un espace libre au cœur du chantier où, de la maternelle à la maison de retraite, on pourrait venir se former dans différentes disciplines et savoirs présents sur place [...]»<sup>199</sup>*

### **L'AMÉNAGEMENT TEMPORAIRE « AUTONOME » ; C'EST QUI LUI ?**

Pour rappel, notre question de recherche s'intéresse, en particulier, aux projets d'aménagement urbain qui intègrent, dans leur processus de conception et de développement, des installations temporaires.

L'aménagement temporaire « Scuba » à la Sallaz, en ville de Lausanne, représente notre cas d'étude. Dans ce cas de figure, cette démarche de projet temporaire (« Scuba », aménagement à court terme) a été intégrée dans le processus de réalisation d'un projet d'aménagement pérenne (esplanade piétonne, aménagement à long terme). Notre approche, jusqu'ici, a été de se concentrer sur cette typologie de projet éphémère, en particulier, et de s'appuyer sur le concept théorique de l'ingénierie concourante, au cœur duquel se trouve la démarche par prototypes. Les réflexions de certains interlocuteurs ont donné l'occasion d'élargir la thématique, en considérant qu'il existait aussi un projet temporaire « automne », n'étant pas forcément attaché à l'élaboration d'un projet pérenne à venir. Les propos de Patrice BULLIARD (groupe « Maître d'ouvrage ») expliquent cet élargissement :

*«Cette temporalité n'est pas nécessairement liée à une réalisation. Par exemple à la place du Tunnel, on a lancé quelques études, mais on sait que c'est un secteur qui va évoluer, mais pas avant 2018 et la question c'est de savoir ce qu'on fait de cet espace qui n'est pas satisfaisant déjà aujourd'hui où tout le monde se plaint. On doit faire des actions, dont la première fonction, c'est de ne pas durer. C'est vraiment*

---

<sup>198</sup> BOUCHAIN Patrick, « Construire autrement, comment faire ? », L'impensé Actes sud, 2006, p.124

<sup>199</sup> BOUCHAIN Patrick, « Construire autrement, comment faire ? », L'impensé Actes sud, 2006, p.124

*intéressant je trouve ! Tout doit disparaître. Et ça peut également (ce n'est pas une nécessité en soi), servir de bassin d'expérimentation pour la suite. Idéalement, je pense que c'est à ça que ça devrait servir aussi. Mais je pense que ça ne doit pas uniquement servir à ça non plus. Ça doit aussi offrir un peu de plaisir de bonheur aux usagers aux habitants qui sont là. Dans cette gestion de projet, je pense qu'il faut aussi accepter ça. C'est que l'aménagement provisoire ne doit pas forcément avoir un effet sur la réalisation finale, mais c'est d'autant mieux si on peut aussi l'utiliser comme dans le cas de l'hypothèse 2 liée à l'élaboration de projet. Un "outil-test" en quelque sorte, mais ce n'est pas une absolue nécessité.» Et de poursuivre : «Aujourd'hui, je suis de moins en moins convaincu qu'il faille arriver à une situation pérenne. Peut-être que beaucoup d'espaces publics devrait rester des zones de test puisque les attentes des populations des utilisateurs, elles évoluent constamment. Peut-être qu'au-delà d'aménagement de base on devrait avoir la possibilité de faire évoluer les choses plus simplement.»<sup>200</sup>*

C'est également ce que relève Laurent ESSIG (groupe « Maître d'œuvre ») en proposant une première piste d'action concernant une manière d'employer cet outil d'aménagement, comme un projet en soi (autonome).

*«Je pense qu'il ne faut pas refaire ce projet à la Sallaz l'année prochaine. Il faut faire un projet pour la ville où chaque année on choisit un quartier qui a la chance, comme dans le cas des jeux olympiques, d'être sélectionné ou on fait carrément des candidatures pour accueillir un projet éphémère et on choisit selon des critères des quartiers qui sont en mal de reconnaissance et, de ce point de vue-là, il n'y a pas que la Sallaz.» Et de poursuivre : «C'est l'idée d'intervenir comme un rituel et de faire un événement de reconnaissance, et que cet événement de reconnaissance soit, à chaque fois dans des lieux différents. Ça devient un projet en soi pour la ville.»<sup>201</sup>*

---

<sup>200</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 12.10.2012, à Lausanne

<sup>201</sup> Propos recueillis lors d'un entretien le 18.10.2012, à Lausanne

## CONCLUSION PROVISOIRE ET PERSPECTIVES D'ACTION

### **D'une problématique émerge des hypothèses**

L'attention et le soin apportés à la conception de l'espace public jouent un rôle central dans la qualité de vie en ville. La conception de cette catégorie d'aménagement urbain demeure toutefois complexe et délicate. En effet, ce type d'aménagement implique, généralement, la participation d'un grand nombre d'acteurs aux attentes et besoins souvent différents et parfois même contradictoires. Par conséquent, la conception d'un espace public de qualité représente, la plupart du temps, un travail de longue haleine, sans pour autant avoir la garantie que le résultat final répondra aux attentes ou représentations que chaque acteur s'en sera faites, au préalable. L'incertitude et la complexité, telles pourraient être les deux caractéristiques principales qui conditionnent la réussite d'un espace public de qualité.

Il existe, bien évidemment, divers outils qui permettent de limiter cette incertitude et de garantir une certaine qualité, dans le cadre de la réalisation de ce type d'aménagement urbain (démarche participative, concours de projet d'aménagement, mandat d'études parallèles).

Néanmoins, ces outils ne suffisent généralement pas à eux seuls à garantir *in fine* le bon fonctionnement et l'appropriation des lieux par ses utilisateurs. La conciliation des attentes et des revendications, ainsi que la capacité de chacun des acteurs à se projeter dans l'espace tridimensionnel restent souvent problématiques. De plus, la dynamique temporelle liée à la conception et au développement de cette catégorie de projet d'aménagement est souvent désynchronisée par rapport aux attentes et aux besoins immédiats de la population.

De ce constat général, a émergé progressivement une série d'hypothèses qui auront été en grande partie confirmées, par la suite, grâce à une expérience concrète sur le terrain.

Comment accompagner les transformations urbaines liées à l'espace public en particulier ? Comment rendre aujourd'hui les aménagements urbains plus évolutifs et adaptables aux besoins et aux attentes de la population de demain ? Comment améliorer la qualité de vie en ville au quotidien, autant aujourd'hui que pour demain ?

Il s'agit, en fin de compte, de s'interroger sur de nouvelles manières de faire, capables d'intégrer à la fois les notions de flexibilité, de participation et de qualité, dans le cadre de la conception de nouveaux aménagements urbains. C'est ce que le projet d'aménagement temporaire « Scuba », dans le quartier de la Sallaz à Lausanne, aura, durant l'été 2012, permis d'expérimenter.

Les aménagements temporaires représentent-ils un nouvel outil stratégique d'aménagement urbain ? Peuvent-ils améliorer la conception architecturale d'un futur projet d'aménagement ? Renforcer une démarche participative ? Gérer des conflits potentiels, ou encore, développer un apprentissage collectif ?

## **D'une expérience de terrain se construit progressivement une théorie**

A la fois innovante et singulière, la démarche du projet d'aménagement « Scuba » a démontré que l'aménagement temporaire constitue un outil, à part entière, d'aménagement urbain. Les projets d'aménagements temporaires ne sont, en effet, pas uniquement cantonnés et restreint au cadre de manifestations culturelles de plus ou moins grandes envergures. Le potentiel de leur champ d'application est bien plus vaste.

Ainsi, cette démarche de projet peut également trouver une utilité dans le cadre d'une réalité ordinaire. L'aménagement temporaire du carrefour de la Sallaz illustre parfaitement cette fonction. Cette expérience urbaine inédite a ouvert un large champ de réflexion et d'expérimentation, en terme de conception et de développement de projet, qui ne se limite pas seulement au cas particulier rencontré à la Sallaz, bien que ce dernier en soit le premier point d'ancrage.

Comme l'ont évoqué certains interlocuteurs, cette démarche de projet est potentiellement reproductible dans d'autres lieux. Elle pourrait s'inscrire également, à plus large échelle, dans le cadre de la planification urbaine, comme une véritable stratégie de développement urbain.

Les enseignements tirés de cette expérience, en termes de démarche de projet (projet-processus) et la richesse des discussions à son sujet par une grande variété d'experts de l'environnement urbain, ont permis de confirmer certains éléments opérationnels, d'une part, et d'initier un débat théorique autour de ces questions, d'autre part. La synthèse des principaux enjeux ci-dessous et les perspectives d'action qui en découlent, en témoignent.

## L'expérience comme apprentissage : souplesse, robustesse et réactivité

Le projet « Scuba » a démontré, entre autres, qu'un aménagement provisoire pouvait redonner une attractivité à un espace, en peu de temps. En effet, cette démarche d'aménagement a permis de répondre à une situation de crise dans des temps extrêmement courts.

Malgré un contexte social tendu et des délais très serrés, le résultat de cette démarche a démontré à la fois, sa robustesse et sa flexibilité, mais également, une grande réactivité. Bien que l'urgence ait caractérisée l'ensemble du processus, l'aménagement temporaire « Scuba » a réussi à maintenir une certaine humanité au cœur de ce quartier périphérique en pleine mutation. La réalisation de ce projet dans les délais et en respectant le budget, ainsi que le premier bilan qui s'en dessine, suscitent beaucoup d'intérêt et encouragent à recourir davantage à cette démarche d'aménagement.

Il est essentiel de mentionner que la valeur de cette démarche existe au travers de celle de l'ensemble de ses acteurs. En effet, ces derniers auront dû faire preuve pour y parvenir, à la fois d'imagination, de beaucoup de souplesse et d'une grande réactivité. Comme le relevait Marco RIBEIRO, une des clefs de la réussite de ce type d'opérations réside dans la mise en réseau de personnalités affirmées et convaincues de la pertinence de l'action à réaliser. Ces derniers incarnent en effet l'identité du

projet. La conviction est quelque chose de contagieux. Au centre d'un aménagement de qualité se trouve aussi des acteurs de qualité.

## L'ingénierie concourante comme source d'inspiration : le test, l'utilisateur et la qualité d'usage

L'ingénierie concourante, en tant que concept théorique, aura guidé et structuré l'ensemble de nos réflexions. La lecture des résultats de l'expérience du projet « Scuba », à la lumière de ce concept théorique, nous aura également donné l'occasion de tisser des liens opérationnels entre ces deux logiques de projet, qui peuvent, il est vrai, sembler *a priori* éloignés. Les différentes réflexions autour de ce thème auront donc permis d'énoncer un certain nombre de forces/faiblesses et d'opportunités/risques associées à la démarche de projet temporaire, dont voici un bref aperçu sous la forme d'un tableau de synthèse.

FORCES	SYNTHÈSE
Au centre de la conception ; l'utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tester de façon réaliste avec la participation active des utilisateurs, l'utilisation et la fonctionnalité d'un aménagement à différentes périodes de l'année</li> <li>- Créer un véritable bassin d'expérimentation, accessible par tous et en tout temps</li> <li>- Favoriser l'observation et l'expérimentation d'usage dans le but d'améliorer la qualité finale du projet pérenne (préfiguration des usages)</li> <li>- Renforcement du lien social</li> <li>- Faire d'un projet d'espace public un véritable espace public de projet</li> </ul>
La qualité d'usage ; une préoccupation constante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifier le projet-processus et le projet-objet</li> <li>- Augmenter la qualité d'usage à court, moyen et long terme. Maintien d'un espace attractif durant la préparation de travaux (objectif à court terme), amélioration de la qualité finale de l'aménagement pérenne (prototype, objectif à moyen terme), sensibilisation de la population concernant la qualité de vie en ville (apprentissage collectif, objectif à long terme)</li> </ul>
Rapidité d'installation et facilité d'adaptation ; un laboratoire urbain sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des principes constructifs légers, adaptables et modulables</li> <li>- Tester le potentiel d'accueil spatial et fonctionnel d'un site, par un test grandeur nature et sur mesure</li> </ul>
Une visibilité rassurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en scène de façon réaliste une action à long terme par des d'actions à courts termes (Ici, maintenant pour de-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- main !)</li> <li>- Créer des repères temporels qui rythment des projets à long terme</li> <li>- Rassurer et mieux faire comprendre</li> </ul>
Rêver les yeux ouverts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclencher une dynamique de changement</li> <li>- Accompagner, communiquer et qualifier une période de changement</li> <li>- Enchanter le changement</li> </ul>
L'éphémère et le développement durable ; au-delà des premiers a priori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amorcer des changements qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable</li> </ul>
<b>FAIBLESSES</b>	<b>SYNTHÈSE</b>
Attention ! C'est fragile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La légèreté et la souplesse des principes constructifs sont interprétées comme de la fragilité</li> <li>- Les processus à court terme n'inspirent pas confiance (culture administrative)</li> </ul>
A.T.N.I Mais qu'est ce que c'est ?! (Aménagement Temporaire Non Identifié)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompréhension de la démarche par l'ensemble des acteurs (utilisateurs, techniciens, etc.)</li> </ul>
« Gadget spatial »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement élevé pour des bénéfices difficiles à démontrer (peu d'expériences à ce jour)</li> <li>- Ne correspond pas encore à une culture d'investissement dans l'espace public qui se concentre sur le long terme</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>SYNTHÈSE</b>
Optimiser l'espace-temps ; des transformations urbaines en douceur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser les "friches temporelles" intégrées dans la planification urbaine (temps des procédures, etc.)</li> <li>- Maintenir les continuités urbaines (spatiales, sociales, temporelles)</li> <li>- Favoriser un développement urbain de qualité</li> <li>- Mise en place d'une assistance à réalisation de chantier</li> </ul>
Un nouvel outil, sans mode d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter les réglementations au cas par cas</li> <li>- Champ d'expérimentation encore vierge</li> </ul>
Les aménagements temporaires ; nouveau guide opératoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dresser des bilans intermédiaires (revue de projet)</li> <li>- Vérifier la pertinence des options prises en amont du processus et réorienter le projet si nécessaire</li> </ul>
La pensée temporaire ; nouveau schéma de pensée exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilégier les approches transversales</li> <li>- Innover</li> </ul>
<b>RISQUES</b>	<b>SYNTHÈSE</b>
Donner c'est donner, reprendre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Induire des usages contraires au projet pérenne</li> </ul>

c'est voler	- Générer de faux espoirs (effet d'annonce)
Welcome to the urban show ! ...C'est par où la sortie ?	- Démarche interventionniste et soudaine - Bouscule les habitudes
La culture de l'éphémère ; l'éternité comme horizon	- Culture de l'investissement et de la construction basée sur le long terme
Je complexifie, tu complexifies, nous complexifions	- Selon la situation, cette démarche peut complexifier un processus déjà suffisamment complexe à la base - Générer de la confusion

## D'une théorie s'élabore des perspectives d'action

Le temps est un acteur clef de la production urbaine. Il joue autant en sa faveur qu'en sa défaveur. Nous sommes souvent pressés par le temps. Les délais sont toujours trop courts et nous n'avons pas véritablement développé d'outil d'aménagement pour gérer cet acteur incontournable que représente le temps, dans le cadre d'un développement urbain de qualité.

En effet, les durées des processus et les délais de construction, mais aussi, les circonstances et les opportunités, ponctuent et conditionnent l'ensemble des projets urbains, toute échelle spatiale confondue. En définitive, le temps structure nos actions dans l'espace.

La notion de temporalité est au cœur-même de la démarche d'aménagement temporaire. Celle-ci, comme nous l'a appris le projet « Scuba », permet de combler un « vide temporel » en occupant temporairement un « vide spatial » laissé provisoirement à l'abandon. Le temps joue bel et bien en tandem avec l'espace. Un binôme qu'il s'agit de bien coordonner.

La démarche temporaire qui aura permis d'initier et de réaliser le projet « Scuba » semble, a *posteriori*, s'apparenter à une véritable tactique urbaine. En effet, la tactique peut être définie comme « l'art d'utiliser de manière optimale les modes



*opératoires et les moyens qui se trouvent à disposition. Contrairement à la stratégie, l'enjeu d'une tactique est locale et limitée dans le temps.»<sup>202</sup>.*

Ce mode opératoire s'est avéré, en définitive, concluant dans le contexte de la planification urbaine du quartier de la Sallaz. Les propos et réflexions développés par les différents interlocuteurs nous autorisent à élaborer, dès à présent, des perspectives d'actions, à différentes échelles spatiales et temporelles. En effet, les résultats de l'expérience de la Sallaz, croisés avec les divers réflexions et regards des interlocuteurs, nous permettent d'esquisser les premières grandes lignes de perspectives d'actions, en lien avec les aménagements temporaires.

## Les aménagements papillons ; optimiser l'espace-temps : la métamorphose comme principe d'action

<b>APPELLATION TECHNIQUE</b>	A.C.T (Aménagement Compensatoire de Transition)
<b>NOM DE CODE</b>	« Le Papillon »
<b>ENJEUX</b>	Qualifier le développement urbain
<b>OBJECTIFS</b>	Accompagner les processus de transformations urbains
<b>TYPE DE DÉMARCHÉ</b>	Tactique ou stratégique
<b>TYPE D'APPROCHE</b>	Assistance à la réalisation de projet
<b>PLANIFICATION</b>	Réalisation de projet (projet d'exécution, préparation des travaux, etc.)
<b>ÉCHELLE TEMPORELLE</b>	court terme et ponctuelle
<b>ÉCHELLE SPATIALE</b>	microforme
<b>IDÉES</b>	greffe urbaine / friches temporelles / micro-action / repères temporels
<b>ATTITUDES</b>	réactive (volet tactique) ou proactive (volet stratégique)

Cette approche repose sur la notion de « friches temporelles » générées par la planification urbaine. L'enjeu général de cette approche repose, par conséquent, sur la notion de développement urbain de qualité. Optimiser l'espace-temps pour favoriser des transformations urbaines en douceur, tel pourrait être son principal objectif.

Comme l'a relevé Patrice BULLIARD, la notion d'espace-temps dans la planification urbaine pourrait être mieux optimisée. Effectivement, toute planification urbaine sécrète temporairement des « vides urbains ». Ces vides urbains temporaires pourraient être aménagés provisoirement, par le biais d'installations provisoires.

<sup>202</sup> Encyclopédie libre, en ligne URL : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Tactique\\_militaire](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tactique_militaire), Consulté : le 15 novembre

Cette démarche en tant que stratégie urbaine, intégrée à une planification générale d'aménagement urbain, donnerait, par conséquent, la possibilité de maintenir une offre d'espaces publics de qualité, et ceci, malgré les transformations urbaines inéluctables que connaissent les villes.

Synchroniser les besoins et les attentes des utilisateurs à l'aide d'une offre d'espace public temporaire de qualité qui accompagnerait des projets urbains, de plus ou moins grandes envergures, c'est ce que cette stratégie de projet d'aménagement permet de réaliser.

Par ailleurs, cette occupation transitoire d'un lieu voué à être transformé dans un avenir, à moyen ou long terme, représente un élément qui peut s'avérer déterminant dans le cadre de transformations urbaines. Une démarche « d'acupuncture urbaine » comme Laurent ESSIG et Marcos WEIL l'ont appelée, qui se traduirait par le fait de réaliser, ponctuellement, sur des points névralgiques urbains, des installations temporaires. Ces aménagements urbains temporaires localisés, accompagneraient un processus global de transformation urbaine, à l'échelle d'un quartier, d'une friche urbaine, ou d'un morceau de ville, par exemple. Cette stratégie d'aménagement spatial permettrait, en fin de compte, de valoriser les cycles de régénération urbaine tels que les projets de réhabilitations, de rénovation, de requalification, de développement, mais également de *Shrinking Cities*<sup>203</sup>. Autant d'exemples de processus de mutation urbaine qui témoignent du caractère évolutif de la ville.

Un dernier point à relever, en lien avec cette tactique urbaine, est son volet stratégique.

Cette démarche vise également à investir, au moyen de petits projets d'aménagements temporaires, ponctuels et localisés, des projets de développement urbains beaucoup plus vastes, qui s'étendent sur des périodes beaucoup plus longues. Cette logique d'accompagnement par des *Aménagements Compensatoires de Transition*, permettrait d'améliorer la qualité et l'efficacité du grand projet,

---

<sup>203</sup> Les termes anglais "*Shrinking Cities*" traduisent un phénomène urbain récent rencontré en Allemagne, concernant les villes dont le nombre d'habitants diminue fortement.

comme les discussions avec Ariane WIDMER ont permis de le mettre en évidence. L'impact local de ces micros-actions urbaines pourrait avoir un effet qualitatif sur le grand projet (effet systémique).

Ce principe «*d'effet papillon*»<sup>204</sup> s'apparente davantage à une stratégie qu'à une tactique (échelle spatiale et temporelle étendue). Aujourd'hui personne ne maîtrise et ne comprend réellement l'ensemble des processus de cette catégorie de projets urbains «*XXL*» qui s'étendent sur des dizaines d'années. L'attention portée à ces petites interventions temporaires, intégrées à un projet urbain beaucoup plus grand, nous permettraient, comme l'a mentionné Marcos WEIL, de reprendre une partie de la maîtrise de la fabrique urbaine. Les propos de Patrick BOUCHAIN illustrent, à leur manière, également cette démarche. «*[...] c'est en s'attachant au petit, au micro, à l'individu, que l'on peut comprendre et agir sur l'ensemble, le macro, la collectivité.*»<sup>205</sup>

Une installation temporaire qui nous permettrait, à nous, utilisateur, habitant, commerçant, concepteur, technicien, de traverser les échelles spatiales et temporelles dans le but de profiter du moment présent et de se réjouir des évolutions à venir. Des *Aménagements Compensatoires de Transition* qui se substitueraient aux repères temporels intermédiaires habituels, pour l'ensemble de la population et des acteurs concernés. Des *aménagements papillons*, en d'autres termes, qui accompagneraient un processus de métamorphose urbaine.

---

<sup>204</sup> Il s'agit du concept développé par le physicien E.N.LORENZ pour appréhender les phénomènes physiques.

<sup>205</sup> BOUCHAIN Patrick, «*Construire autrement, comment faire ?*», L'impensé Actes sud, 2006, p.8

## Les aménagements fourmis ; la co-conception et l'expérimentation d'usage : le test comme principe d'action

<b>APPELLATION TECHNIQUE</b>	A.P.I (Aménagement Pilote Intégré)
<b>NOM DE CODE</b>	« La Fourmi »
<b>ENJEUX</b>	Améliorer la conception architecturale et la gestion de projet
<b>OBJECTIFS</b>	Améliorer la qualité d'usage et faciliter le processus de projet
<b>TYPE DE DÉMARCHE</b>	Tactique
<b>TYPE D'APPROCHES</b>	Collaborative, expérimentale et opérationnelle (revue de projet)
<b>PLANIFICATION</b>	Études de faisabilités et élaboration de projet
<b>ÉCHELLE TEMPORELLE</b>	court terme et ponctuelle
<b>ÉCHELLE SPATIALE</b>	microforme
<b>IDÉES</b>	expérimentation d'usage / guide opératoire / prototype / co-conception
<b>ATTITUDE</b>	préactive

Cette tactique repose sur la notion de *test grandeur nature* que permet de réaliser l'approche par prototype. Les deux principaux enjeux de cette piste d'action reposent sur la notion de co-conception architecturale et de gestion de projet. Favoriser la co-conception, l'observation et l'expérimentation d'usage dans le but d'améliorer la qualité finale de l'aménagement définitif, tel pourrait être son premier objectif. Dresser, d'autre part, un bilan intermédiaire dans le but de confirmer ou de réorienter le développement du projet d'aménagement définitif, tel pourrait être son second objectif.

En effet, la démarche par prototype, qui est un préalable au concept théorique d'ingénierie concourante, nous a encouragés à tisser des liens en rapport avec la démarche de projet d'aménagement urbain. Ces liens théoriques ont été confirmés par le projet « Scuba » et par la majeure partie des interlocuteurs interrogés. L'idée de concevoir un aménagement temporaire comme un prototype d'expérimentation d'usage en particulier, a ainsi retenu beaucoup d'attention. La notion de *préfiguration d'usage*, mise en avant par Michèle TRANDA-PITTION et Christophe GNAEGI, a été clairement identifiée comme un potentiel d'amélioration de la qualité d'usage du projet pérenne.

La co-conception d'un aménagement temporaire, intégré à un processus d'élaboration de projet d'aménagement pérenne, permettrait d'augmenter la qualité finale de ce dernier. Ces tests, à valeur d'usage, permettraient de qualifier un espace, dès les premières étapes d'élaboration d'un projet d'aménagement, tout en permettant d'améliorer sa qualité finale. Cette démarche de participation active des

utilisateurs pourrait accompagner l'ensemble des phases de développement du projet pérenne ou uniquement certaines d'entre elles.

Les deux phases clefs que nous avons retenues dans le cadre de cette stratégie sont les suivantes.

Dans le premier cas, il s'agit de la phase destinée aux études de faisabilités, qui intervient après avoir défini les objectifs et le programme d'aménagement. Dans le second cas, on a affaire à la phase d'élaboration de projet, qui intervient avant le début des travaux (phase de réalisation). Ces deux étapes clefs du processus de projet confèrent la possibilité, dans le premier cas de figure, de vérifier et d'affiner, si nécessaire, le programme d'aménagement. Dans le second cas de figure, de contrôler, entre autres la capacité d'accueil spatial et fonctionnel du site.

Cette logique de *projet temporaire* intégré à un processus de *projet pérenne* permet également de dresser des bilans intermédiaires et de vérifier si les options initiales, prises en amont de la démarche, correspondent toujours aux attentes et besoins des utilisateurs. Un guide opératoire, en quelque sorte, qui améliore la conception architecturale et rend plus performant la gestion de projet en confirmant ou réorientant l'avancement du projet pérenne. Des *aménagements fournis*, en d'autres termes, qui réaliseraient des tests à valeur d'usage, par le biais d'une démarche collaborative en lien avec un processus de co-conception.

## Les aménagements cigales ; révéler de nouvelles valeurs d'usage : la démarche artistique comme principe d'action

<b>APPELLATION TECHNIQUE</b>	I.A.E (Installation Artistique Éphémère)
<b>NOM DE CODE</b>	« La Cigale »
<b>ENJEUX</b>	Identifier et évaluer le potentiel d'aménagement d'un site
<b>OBJECTIFS</b>	Valoriser l'identité d'un site et promouvoir de nouvelles valeurs d'usage
<b>TYPE DE DÉMARCHE</b>	Tactique
<b>TYPE D'APPROCHES</b>	Prospective et artistique (événementielle)
<b>PLANIFICATION</b>	(déconnecté d'un processus de projet d'aménagement pérenne)
<b>ÉCHELLE TEMPORELLE</b>	court terme et ponctuelle
<b>ÉCHELLE SPATIALE</b>	microforme
<b>IDÉES</b>	catalyseur / repérage / sensibilisation / valeur d'usage / LandArt
<b>ATTITUDE</b>	proactive

Cette tactique repose sur la notion de reconnaissance urbaine. L'enjeu général de cette approche consiste à identifier et évaluer le potentiel d'aménagement d'un site. Promouvoir de nouvelles valeurs d'usage et valoriser l'identité d'un site tels pourraient être ses principaux objectifs.

Certains lieux sont susceptibles parfois de receler un important potentiel de valeurs d'usage, sans pour autant que ces dernières soient valorisées, ou simplement identifiées comme telles par la collectivité. Les qualités de certains lieux sont parfois méconnues et sous-utilisées par la population. La mise en place d'un aménagement temporaire permet alors de reconnaître, et de faire connaître, la qualité que possèdent certains lieux, en ville, à l'aide de relativement peu de moyens.

Comme l'évoquait Laurent ESSIG, il s'agit d'une démarche de « reconnaissance urbaine », qui s'appuie principalement sur une approche exploratoire de l'aménagement urbain. Cette démarche de reconnaissance, qui joue également un rôle de promotion urbaine, permet d'améliorer temporairement la qualité d'usage d'un site, mais aussi, de déclencher des réflexions plus générales et de susciter de l'intérêt de la part de la population, sur le devenir d'un lieu ou d'un morceau de ville, en particulier.

Contrairement aux précédentes stratégies, cette démarche de projet d'aménagement temporaire est déconnectée d'un processus de conception et de développement lié à la réalisation d'un projet pérenne. Elle se situe, par conséquent,

tout en amont d'un *éventuel* processus de projet d'aménagement pérenne à venir, et peut servir, par contre, à le déclencher.

Dans le cadre de cette stratégie, la dimension artistique représente une des caractéristiques majeures de ces installations temporaires. L'idée initiale est de révéler les potentiels de valeur d'usage d'un site aux yeux de la population, de la surprendre et de la faire rêver. Des *aménagements cigales*, en d'autres termes, qui donneraient l'opportunité de découvrir, de s'émerveiller et de profiter, durant quelques instants, de la richesse inattendue d'un site.

## Les aménagements caméléons ; à la recherche d'un équilibre dynamique : la réversibilité comme principe d'action

<b>APPELLATION TECHNIQUE</b>	A.U.R (Aménagement Urbain Réversible)
<b>NOM DE CODE</b>	« Le Caméléon »
<b>ENJEUX</b>	Synchroniser l'offre et la demande
<b>OBJECTIFS</b>	Faciliter la réversibilité de l'espace public
<b>TYPE DE DÉMARCHE</b>	Stratégique
<b>TYPE D'APPROCHE</b>	Évolutive et itérative
<b>PLANIFICATION</b>	Exploitation
<b>ÉCHELLE TEMPORELLE</b>	court/moyen terme et cyclique
<b>ÉCHELLE SPATIALE</b>	microforme
<b>IDÉES</b>	maturation urbaine / équilibre dynamique / réversibilité / évolution
<b>ATTITUDE</b>	active

Cette stratégie repose sur la notion d'équilibre dynamique. L'enjeu général de cette stratégie concerne l'évolution des besoins et des attentes des utilisateurs. Faciliter la réversibilité des aménagements urbains pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs tel pourrait être son principal objectif.

L'évolution rapide et continue des besoins et des attentes des utilisateurs, mais également, les périodes de nuisances générées par la réalisation d'un projet d'aménagement pérenne, pour les habitants et commerçants d'un quartier, interrogent sur les manières de concevoir les aménagements urbains d'aujourd'hui. Le temps de l'élaboration et de la réalisation du projet d'aménagement, mais également, le temps des procédures qui lui sont associées, sont souvent désynchronisés face aux attentes et besoins immédiats des utilisateurs.

Cette stratégie repose donc sur le principe d'équilibre dynamique, souvent employé pour décrire le concept de succession écologique, dans lequel, les êtres vivants s'adaptent constamment à leur environnement naturel.

Aménager de façon pérenne certains espaces pour y installer, par la suite, des aménagements urbains réversibles qui prendraient place, successivement dans le temps, serait une des manières d'améliorer la réversibilité d'un espace public. C'est ce que les propos de Patrice BULLIARD ont en effet mis en évidence.

En d'autres termes, l'aménagement urbain définitif, conçu de façon sommaire, devient le support spatial de différents aménagements urbains réversibles qui occuperont, successivement, l'espace, en fonction de l'évolution des besoins et des attentes des utilisateurs.

Cette démarche de projet d'aménagement, caractérisé par une forte réversibilité, n'est pas intégrée, en tant que telle, à un processus de projet d'aménagement pérenne. Ce type d'aménagement est par conséquent « autonome » par rapport à une réalisation finale définitive. L'aménagement spatial ne change plus, il *évolue* au gré des besoins et des attentes des utilisateurs, en limitant les nuisances occasionnées par ces adaptations. En effet, les principes constructifs légers, adaptables et modulables, que présuppose cette démarche d'aménagement, accélèrent et facilitent les périodes de montage et de démontage. Des *aménagements caméléons*, en d'autres termes, capables de s'adapter rapidement, et en toute discrétion, à leur environnement urbain, en fonction des besoins et des attentes de leurs utilisateurs.



## EPILOGUE

### **Abracadabra !**

La diversité des perspectives d'action énoncées précédemment, démontrent la richesse des démarches associées aux aménagements temporaires.

Le *Papillon*, la *Cigale* et la *Fourmi* ou encore le *Caméléon*, personnifient autant de démarches de projet auxquels peuvent être associées les aménagements urbains temporaires. Cette biodiversité demeure cependant fragile et nécessite une attention particulière envers le site dans lequel ces actions pourraient être amenées à se développer.

Avant de conclure et comme le faisait remarquer Fransceco DELLA CASA, la décision de faire appel à la démarche de projet d'aménagement temporaire nécessite, au préalable, de tenir compte des opportunités et du contexte dans lequel celle-ci sera utilisée. Chaque contexte est différent. L'emploi systématique et uniforme de cette démarche pourrait, à terme, avoir un effet démobilisateur. En effet, il ne s'agit pas d'une formule magique à prononcer invariablement dans l'espace urbain. Cet outil d'aménagement est à manipuler avec soin, au cas par cas, et avec beaucoup de souplesse.

« Le rêve du clou et le risque du marteau »

*«[...] les outils ne doivent pas se substituer à la réflexion ni brider la liberté des choix. Aussi nous luttons pour éliminer deux erreurs symétriques : ignorer que le marteau existe quand on rencontre un clou à enfoncer (c'est le rêve du clou) ou, au contraire, sous prétexte que l'on connaît l'usage du marteau, finir par croire que tout problème ressemble à un clou (c'est le risque du marteau).»<sup>206</sup>*

---

<sup>206</sup> GODET Michel et al., 2004, « La boîte à outils de prospective stratégique », Cahier du LIPSOR (laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, cahier n°5, p.18

## L'instant présent

Les **aménagements papillons** ; un nouvel outil stratégique d'aménagement urbain, ni meilleur, ni moins bien que les autres, mais complémentaires à ceux qui existent déjà. Un outil adapté aux enjeux de la ville d'aujourd'hui, et peut-être, à celle de demain. Une démarche d'acupuncture urbaine caractérisée par des micros-actions ponctuelles, dans des lieux précis et appliquée temporairement, au cas par cas. Une approche active et interactive qui facilite le mouvement des différents engrenages de la planification urbaine. Un instrument d'aménagement urbain qui intègre les notions de qualité d'usage et de temporalité urbaine. Le temps et l'espace se situent, sans aucun doute, au cœur-même de cette démarche d'aménagement spatial. Deux ressources non renouvelables qui procurent à cette catégorie d'aménagement une intensité urbaine à la fois unique et singulière.

En conclusion, un nouvel outil pour mieux gérer le temps et l'espace, et surtout, pour mieux savoir en profiter.

## RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES

### Repères bibliographiques

- **AVITABILE** Alain, 2005, « La mise en scène du projet urbain, pour une structuration des démarches », édition l'Harmattan, 329p.
- **BOUCHAIN** Patrick, 2006, « Construire autrement », édition L'impensé Actes Sud, 190p.
- **BOUTINET** Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », édition PUF (2ème édition "Quadriges"), 441p.
- **BOURDIN** Alain & al., 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », édition l'Harmattan, 284p.
- **CHARE** Alain & al., 2001, « Les nouvelles conditions du projet urbain. Critiques et méthodes. », Mégalopole n°22, édition Mardaga, 158p.
- **DELLA CASA** Frensecco, 2012, « Patrick Bouchain troisième ! », Revue 'A'A' L'architecture d'aujourd'hui, Patrick Bouchain Histoire de construire, n°387, 175p.
- **GAREL** Gille, 2003, « Le management de projet », Edition La Découverte, 128p.
- **GODET** Michel, 1985, « Prospective et planification stratégique », édition Economica, 335p.
- **LÉCHOT HIRT** Lysianne et al., 2010, « Espace public & mobilier urbain, une recherche-projet en design », rapport d'étude, HEAD Genève, 67p.
- **INGALLINA** Patrizia, 2010, « Le projet urbain », édition PUF (4ème édition), 127p.
- **MINTZBERG** Henry, 2004, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », édition Dunod, 455p.

- **PORTNY** Stanley E. et **SAGE** Sandrine, 2011, « La Gestion de projet pour les nuls », édition First, 411p.
- **PROST** Robert, 1995, « Concevoir, inventer, créer », édition L'Harmattan, 354p.
- **PUMAIN** Denise et **LEPETIT** Bernard, 1999, « Temporalités urbaines », collection VILLES, édition Economica, 317p.
- **RAYNAL** Serge, 1999, « Le management par projet », les éditions d'Organisation, 263p.
- Règlement SIA 105, 2007, « Règlement concernant les prestations et les honoraires des architectes paysagistes », Norme suisse SN 508 105, SIA Zurich (1<sup>er</sup> tirage), 61p.
- **SAVIGNA** Jean-Michel, 1980, « Dessin et architecture du moyen-âge au XVIIIe siècle », Paris : Ecole nationale supérieure des beaux-arts, 204p.
- **SNYDER STACKPOL** Cynthia, 2010, « Project Management Body Of Knowledge (PM-BOK) », édition Wiley and Project Management Institute, 256p.
- **SÖDERSTRÖM** Ola & al., 2000, « L'usage du projet. Analyser les pratiques sociales et concevoir le projet urbain et architectural », édition Payot Lausanne, 187p.
- **TOUSSAIN** Jean-Yves et **ZIMMERMAN** Monique., 2001, « User, observer, programmer et fabriquer l'espace public », Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 290p.
- **TSIOMISY** Yannis, 2007, « Echelles et temporalités des projets urbains », PUCA, Edition Jean-Michel Place, 180p.
- **TRANDA-PITTION** Michèle, décembre 2010, « Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ? », Urbia, Les Cahiers du développement urbain durable : Centralité, urbanisme durable et projet, vol. 11, 89-112pp.

- **TRANDA-PITTION** Michèle, 2011, « Complexité et urbanisme : pratiques urbanistiques et régulations de la production de la ville ordinaire », Louvain : presse universitaire (coll. « Thèse de la faculté d'architecture, d'ingénierie architecturale, d'urbanisme »), 404p.
- **TRAYSER** Marina, 2005, « De l'éphémère au durable ou les aménagements éphémères étudiés sous l'angle de la durabilité », Mémoire de licence, Lausanne : Institut de Géographie (non publié), 133p.
- **VERDIER** Philippe, 2009, « Le projet urbain participatif : Apprendre à faire la ville avec ses habitants », co-éditions Adels et Yves Michel, 264p.
- **VIAATTE** Pierre & al., 2007, « Comprendre l'espace public pour mieux programmer son aménagement. Approche sensible », édition CERTU, 165p.
- **WARFEL** Todd Zaki, 2009, « Prototyping : A practitioner's guide », édition Rosenfeld Media, 197p.

## Repères numériques

- **BONNARD TECKLEBURG** Marie et **QUINCEROT** Richard, 2003, « Cahier de l'aménagement 6, Plans directeurs localisés », République et canton de Genève, département de l'aménagement, de l'équipement et du logement (DAEL), en ligne URL : [http://www.ge.ch/du/directives/urb\\_cahier6-pdl.pdf](http://www.ge.ch/du/directives/urb_cahier6-pdl.pdf), Consulté : le 10 septembre 2012, 56p.
- Communauté Urbaine du Grand Lyon, 2007, « Comment synchroniser les temps des projets urbains ? », Comptes rendus des journées d'études de Juin et Octobre 2006, en ligne URL : <http://latts.cnrs.fr/tele/rep1/ActesEspacedesTemps.pdf?path=tele/rep1/ActesEspacedesTemps.pdf&idfichier=1236&type=F>, Consulté le 5 avril 2012, 42p.
- **DELLA CASA** Frensecco, 2004, « Paysage du Flon », TRACES, Bulletin technique de la Suisse romande, n°23, en ligne URL : <http://retro.seals.ch>, Consulté : le 8 mars 2012, 10p.

- **GAREL** Gille, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », gérer et comprendre N°74, Université de Marne-la-Vallée, édition PRISM OEP, en ligne URL : [http://catalogue.polytechnique.fr/Files/\(3\)%20Garel%20Histoire%20gestion%20de%20projet.pdf](http://catalogue.polytechnique.fr/Files/(3)%20Garel%20Histoire%20gestion%20de%20projet.pdf), Consulté : le 16 mars 2012, 89p.
- **GODET** Michel & al., 2004, « La boîte à outils de la prospective stratégique », Cahier de Lipsor n°5, en ligne URL : <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/bo-lips-fr.pdf>, Consulté : le 19 mars 2012, 114p.
- **GUY** Alain et **REY** Emmanuel, 2003, « Faut-il construire pour trente ans ? », TRACES, Bulletin technique de la Suisse romande, n°22, en ligne URL : <http://retro.seals.ch>, Consulté : le 3 avril 2012, 9p.
- **ROYOUX** Dominique, 2007, « Temporalités urbaines et politiques publiques », Espace populations sociétés, numéro 2007/2-3, en ligne URL : <http://eps.revues.org/index2305.html>, Consulté : le 8 avril 2012, 466p.
- **NAVARRE** Christian, 1998, « Planifier moins et communiquer plus », Communication et organisation, en ligne : URL <http://communicationorganisation.revues.org/2020?lang=eng>, Consulté : le 26 mars 2012, 13p.
- **RUMELEY** Pierre-Alain, 2003, « Constructions à courte durée de vie et aménagement du territoire national », TRACES, Bulletin technique de la Suisse romande, n°19, en ligne URL : <http://retro.seals.ch>, Consulté : le 3 avril 2012, 30p.
- **SUZUKI** Sushi, 2010, « Le pouvoir du prototype », PariTech REVIEW, en ligne : URL : <http://www.paristechreview.com/2010/11/02/pouvoir-prototype/>, Consulté : le 26 mars 2012, 5p.

## ANNEXES

### **Annexe 1 – recherches exploratoires ; le monde des projets**

#### Les origines et les principaux repères historiques

La Renaissance italienne ;

l'architecture comme commencement

L'origine du projet d'architecture, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est apparue dans le courant du XV<sup>ème</sup> siècle, durant la période de la Renaissance italienne. C'est à partir de cette période qu'a commencé à se développer, avec la formalisation du projet d'architecture, les *sciences de gestion de projet*.

En effet, avant cette période la notion de projet n'était pas bien définie, voir inexistante. Comme le mentionne Gille CARELL : «*L'histoire de la gestion de projet est à la fois celle de pratiques pas ou peu institutionnalisées, puis celle de pratiques de plus en plus institutionnalisées.*»<sup>207</sup> C'est par conséquent, tout d'abord au travers du domaine de la création architecturale, que la notion de projet s'est concrétisée en tant que telle. Notion, qui par la suite a permis le développement de la *gestion de projet*.

Les origines de cette révolution dans les pratiques architecturales sont en partie dues à la multiplication des corps de métier et des spécialisations dans les techniques de construction ainsi que du manque d'organisation concernant le déroulement du processus de projet d'architecture ; soit l'élaboration d'un concept architecturale et sa réalisation concrète sur le terrain. Comme le relève Gille CARELL : «*La création artisanale a longtemps confondu les temps d'élaboration et de réalisation en laissant*

---

<sup>207</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.77

*une large place à l'improvisation, à une sorte de bricolage entre essais et erreurs.»<sup>208</sup>*  
 et de citer Jean-Pierre BOUTINET : *«C'est dans le domaine architectural qu'à la fin du Moyen âge, le "bricolage" se révèle de plus en plus inopérant dans l'acte de création face à la diversification des matériaux utilisés, au nombre croissant de corporations professionnelles de plus en plus spécialisée ou aux modes de construction.»*

A partir de cette époque, F.BRUNNELLESCHI (architecte-sculpteur, 1377-1446) tente de clarifier le charivari que prédestinait être tout projet d'architecture. Il décide alors de séparer la conception architecturale de son exécution. Ce découpage en deux phases bien distinctes va être à l'origine du projet d'architecture que nous connaissons aujourd'hui. Cette distinction entre des temporalités différentes va permettre une véritable rationalisation du travail. *«En dissociant le projet de son exécution, BRUNNELLESCHI, en même temps qu'il organise une division technique et sociale du travail, spécifie le projet comme le premier acte caractéristique de toute création architecturale, acte visant à travers le jeu de perspectives à assurer une représentation géométrique de l'espace à bâtir.»<sup>209</sup>*

Il est important de souligner que ce découpage temporel et cette redéfinition du rôle de l'architecte, au sein du projet d'architecture, est en grande partie dû au fait de la découverte des lois de la perspective que F. BRUNNELLESCHI avait lui-même en partie élaborées. C'est précisément cet outil de *projection spatiale*, que représente le dessin en perspective, qui va être à l'origine du projet d'architecture. *«Dans les projets d'édifice, le projet anticipe l'objet à venir. On a pu dire qu'il était le passage du dessein au dessin.»<sup>210</sup>*

Il est également essentiel de mentionner le rôle prépondérant qu'a joué Leon Battista ALBERTI (1404-1472), autre grande figure de cette époque dans le domaine de l'architecture, de l'art et de la peinture. Ce dernier aura en effet permis d'initier les prémises d'une théorie relative au projet d'architecture par le développement d'un discours centré sur sa conception. Discours articulé autour des notions de technique (*necessitas*), d'esthétisme (*voluptas*) et d'usage (*commoditas*), qui s'est

---

<sup>208</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.79

<sup>209</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.16

<sup>210</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.79



traduit à notre époque par les notions de fonctions, de formes, et d'usages. Le lieu de l'atelier d'architecture et le lieu du chantier de construction, avec leurs règles et temporalités respectives, étaient nés.

### Le siècle des Lumières ; la notion de projet s'élargie

Par la suite, la notion de projet s'est réaffirmée et élargie progressivement à d'autres domaines que celui de l'architecture. Le siècle des Lumières a été une période charnière au cours de laquelle la notion de progrès a véritablement accompagné celle de projet.

En effet, cette effervescence dans le domaine de la philosophie, du développement scientifique ou encore de nouvelles inventions techniques, a favorisé une remise en question des idées reçues et par conséquent du rôle prépondérant que l'homme pouvait jouer dans son propre avenir. *«Projet et progrès son justement là pour témoigner de cette capacité de l'homme à faire l'histoire et à travers elle de son profond désir de se réaliser lui-même en se voulant créateur.»*<sup>211</sup> C'est ce qu'illustre également Patrizia INGALLINA par les propos suivants : *«C'est en effet, à l'époque des Lumières que, au fatalisme, se substitue la prévision. Tout devient alors projet (le projet politique, le projet éducatif, le projet personnel) et celui-ci n'est plus un attribut spécifique de l'architecte.»*<sup>212</sup>

Cette époque représente, par conséquent, une période clef dans l'histoire du projet d'architecture, en particulier. La notion de projet n'est plus liée au strict domaine de l'architecture. Cette notion se démocratise progressivement et s'ouvre à d'autres domaines de la vie quotidienne. L'évolution de la notion de projet s'enrichit et se diversifie. La multiplication des domaines auxquels cette notion est aujourd'hui rattachée, en témoigne.

---

<sup>211</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.20

<sup>212</sup> INGALLINA Patrizia, 2010, « Le projet urbain », *Que sais-je*, 4<sup>ème</sup> édition, PUF, p.101

## De la révolution industrielle à la révolution technologique ; la notion de projet se standardise

C'est dans le courant du XX<sup>ème</sup> que le projet se généralise et se standardise par le biais de la *gestion de projet*. Ce siècle correspond, en quelque sorte, à la maturation de la notion de projet, à laquelle on tente d'associer une méthodologie. «*A partir des années trente, la gestion de projet se rationalise, sans pour autant se constituer en modèle de gestion. Ce n'est que plus tard, à la fin des années 1950, que la gestion des projets d'ingénierie conduit à la standardisation des outils, des pratiques et des acteurs en véritable modèle.*»<sup>213</sup>

Comme nous l'avons mentionné, l'origine de la notion de projet est apparue en lien avec le domaine de l'architecture à la Renaissance italienne. Sa rationalisation et sa structuration s'est organisée dans le domaine de la production industrielle qui a largement caractérisé le XIX<sup>ème</sup> siècle et la première moitié du XX<sup>ème</sup>. Cette volonté de structurer et rationaliser la démarche de projet s'est concrétisée à travers les *sciences de gestion*, que l'on nomme également le « project management ».

La *gestion de projet* a progressivement émergée et avec elle le domaine des sciences de gestion auquel est rattaché, à titre d'exemple, les métiers de chef de projet ou de manager. Comme l'indique Jean-Pierre BOUTINET : «*La gestion par projet est née aux Etats-Unis au cours des années 1940-1950 dans l'industrie de l'armement et de la défense en même temps que dans l'industrie aérospatiale.*»<sup>214</sup> Le projet de bombe atomique développée par les U.S.A en 1943, ou encore, le projet Apollo de conquête spatiale, aura jeté les premières bases d'une véritable organisation de la gestion par projet.

Plus largement, c'est la montée de l'incertitude et l'accroissement de la complexité qui ont, tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, favorisé le développement de la démarche par projet et par conséquent la volonté de mieux la gérer et l'organiser. Les origines de la notion de projet sont à chercher dans le domaine de l'architecture, mais sa

---

<sup>213</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », Gérer et comprendre, n°74, p.81

<sup>214</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.239

formalisation et sa structuration sont apparues à partir de quatre sources principales d'inspiration comme le relève Gille CAREL:

- Les sciences de l'ingénierie, qui s'intéressent entre autres aux méthodes permettant de mener à bien des projets civils ou militaires
- La conduite des grands projets, qui a conduit les pouvoirs publics à s'interroger sur les problématiques de l'évaluation et de la préparation des décisions
- Les opérations de développement socio-économique menées dans le Tier monde
- La gestion de l'innovation, qui devient progressivement un enjeu majeur pour les entreprises

Comme le mentionne également Gille CAREL: «*Le rôle des institutions professionnelles est capital dans la diffusion du modèle instrumental de gestion de projet. Créé aux Etats-Unis en 1969, le PMI (Project Management Institut) est une association qui rassemble et organise les professionnels du projet.*»<sup>215</sup> Par la suite, cette association de professionnels aura, en effet, beaucoup œuvré pour mettre en place un véritable arsenal d'outils et de méthodes plus ou moins techniques telles que la méthode WBS (Work Breakdown Structure) ou encore la méthode de planification PERT (Program Evaluation Review Technic).

---

<sup>215</sup> GAREL Gilles, 2003, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p.82

## Le projet à cœur ouvert

### Les principales figures et typologies

Au-delà de ces premières définitions d'ordre général et de ses origines, la « biodiversité » du monde des projets est particulièrement riche. Jean-Pierre BOUTINET clarifie le monde des projets par leur classification dans une grille d'analyse. Cette grille s'articule autour de trois axes : les niveaux d'appréhension du projet, les types et les figures.

Les niveaux d'appréhension des projets permettent rapidement de définir trois grandes approches. Il s'agit de *l'approche empirique*, *l'approche théorique* et *l'approche opératoire*, sur lesquelles repose respectivement *l'expérience*, le *savoir théorique* et le *savoir-faire* qui conditionnent toute action, dans l'espace et dans le temps. Afin d'illustrer ces propos, voici une partie de cette grille d'analyse, à laquelle nous faisons référence.

NIVEAUX D'APPRÉHENSION DU PROJET	TYPE	FIGURE
EMPIRIQUE	Le projet d'objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet de loi</li> <li>- Le projet d'édifice</li> <li>- Le projet de dispositif technique</li> </ul>
THÉORIQUE	Le projet comme enjeu existentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet personnel et humaniste</li> <li>- Le projet sociétal</li> </ul>
OPÉRATOIRE	Le projet architectural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet d'architecture</li> <li>- Le projet d'aménagement urbanistique</li> </ul>

Il est utile de signaler, par ailleurs, que ce classement, bien que très structuré, ne reflète que partiellement la réalité du monde des projets. En effet, nous agissons continuellement en nous appuyant simultanément sur notre *savoir-faire*, notre *expérience* et *savoir-théorique*. Les colonnes de ce tableau deviennent par conséquent rapidement poreuses dans la pratique du projet et l'on assiste régulièrement à différentes formes d'hybridation.

## Les principaux paradoxes ; des projets sous hautes tensions

Ces principaux paradoxes témoignent des tensions intérieures qui finissent par apparaître tôt ou tard au cœur des projets quels qu'ils soient, au cours de leur développement, c'est-à-dire jusqu'à leur maturité.

Il ne peut exister de projet sans que ces tensions internes ne se manifestent à un moment donné ou à un autre, de façon plus ou moins violente. L'un des enjeux existentiels d'un projet est sa capacité à gérer ces tensions internes, « *ces passages* » pour reprendre le terme de Jean-Pierre BOUTINET, dans le but de maintenir un subtil équilibre qui finira par se cristalliser dans la phase de réalisation, c'est-à-dire son achèvement.

### L'INGÉNIEUR ET L'ARTISAN

Le projet est en cela très particulier, il est une « passerelle » entre l'univers théorique, caractérisé par le savoir-théorique, et l'univers pratique, caractérisé pour sa part, par l'expérience et le savoir-faire. Comme l'indique Jean-Pierre BOUTINET « *L'une des particularités du concept de projet est que se jouent en son sein deux ordres continuellement enchevêtrés, l'ordre de l'action qui engage les intentions dans une planification et une mise en pratique pour réaliser c'est-à-dire bousculer la réalité.* »<sup>216</sup>

En d'autres termes, un projet théorique n'existe pas encore, alors qu'un projet réalisé n'existe plus. Ces tensions, entre un développement théorique qui appelle à une action concrète dans l'espace et dans le temps, constitue l'une des singularités de tout projet. Comme vous pourrez le constater par vous-même ce cadrage théorique touchera rapidement à ses limites. Difficile donc d'explicitier et de tenter de formaliser un tel concept de façon théorique que celui qui nous intéresse. Les termes de « bricolage », « d'approximation », ou encore « d'improvisation » semblent dès lors revêtir une connotation plus positive que d'ordinaire. « *En définitive, le projet appartient à ces rares figures qui se situent quelque part entre théorie et pratique, ni exclusivement théorique, ni tributaire de la seule pratique. Il*

---

<sup>216</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.303

*pourrait donc faire partie de ces objets chargés de réconcilier la théorie et la pratique en posant un pied dans l'ordre du discours et l'autre dans celui du faire.»<sup>217</sup>*

L'écart entre la théorie et la pratique auquel le projet devra s'efforcer, tout au long de son développement, de combler, distinguera au terme de son développement deux formes de projet. Des projets « mous » et des projets « durs » comme les nommes Jean-Pierre BOUTINET. Un projet dur correspondra à un projet dont l'écart entre la *conception* et la *réalisation* sera le plus faible, soit l'inverse concernant un projet mou.

### **L'ARTISTE ET L'ARCHITECTE**

Comme nous l'avons signalé plus haut, la réalisation d'un projet peut être l'œuvre d'un individu ou d'une équipe. Dans le cas d'un projet collectif, il y aura à *priori* autant de projets individuels qu'il y aura de participants. L'un des enjeux sera, donc de réussir à faire converger l'ensemble des points de vue des participants et d'aboutir à un projet partagé. Néanmoins, il est utile de mentionner qu'au sein d'une équipe de projet se forme généralement un noyau dur d'acteurs au charisme marqué par rapport aux autres membres du groupe. Il est, par conséquent, fondamental de parvenir à impliquer l'ensemble des membres de l'équipe, sous peine de finir par être « seul à avoir raison ».

Les tensions sociales exercées dans toute équipe de projet sont à prendre en compte par le chef de projet, dès les premières étapes. Il s'avère en revanche essentiel de conserver ces tensions au sein du groupe. L'enjeu est de les faire converger vers un objectif commun, plutôt que de chercher à les niveler. Vider une équipe de projet de toutes ses revendications est, à terme, contre-productif. *«L'auteur d'un projet doit, au contraire, apprendre à compter sur un environnement d'acteurs aux positions variées : personnes ressources qui abondent dans le sens du projet, personnes confrontantes qui vont contrarier les desseins de l'auteur, acteurs indifférents qui opposent leur force d'inertie.»<sup>218</sup>* Et de poursuivre : *«L'inconscience du projet*

---

<sup>217</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadriges manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.304

<sup>218</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadriges manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.307

*individuel vient de ce qu'il se refuse d'affronter l'interrogation d'autrui à son sujet.»<sup>219</sup>*

L'une des difficultés de tout projet est de concilier une paternité partagée du projet. Chaque membre de l'équipe doit, à terme, pouvoir se reconnaître dans la réalisation de ce dernier. Il s'agit ainsi de ménager le groupe et l'individu. La qualité et l'intensité des interactions qui se développeront au sein de l'équipe ou du groupe de projet, permettront de le structurer et de le consolider. Ce projet se fortifiera progressivement dans la discussion, la confrontation et la négociation. Un projet dur sera en train de naître.

### **L'ESPACE ET LE TEMPS**

Il est utile de relever que tout projet s'inscrit dans le temps et dans l'espace. Qu'il soit personnel ou collectif, d'envergure ou de petite taille, aucun projet ne peut se soustraire à ces deux cadres de référence que sont l'unité de lieu et de temps, dans laquelle se jouera une action. Les projets entretiennent, par conséquent, une double relation avec ces deux horizons à la fois spatiaux et temporels. Le cas des projets d'aménagement urbain en représente un parfait exemple. *«Si le projet est aménagement, structuration, réorganisation de l'espace, il est simultanément réactualisation et anticipation du temps. La perception de l'espace appelle en contrepoint une perception du temps ; cette dernière se concrétisera dans une capacité d'évocation et d'anticipation, c'est-à-dire une prise de recul nécessaire face à la situation présente pour se réactualiser et se projeter dans un avenir hypothétique en partie autre.»<sup>220</sup>*

Autrement dit, les projets se conçoivent en un temps donné, pour un temps donné à l'intérieur d'un espace que le différentiel de temps qui les séparent modifiera (temps de l'élaboration, temps de la concertation, temps des décisions, temps de la réalisation, etc.). *«L'espace projectif et le temps prospectif se répondent l'un l'autre, chacun avec sa spécificité ; si l'espace peut se laisser plier à la façon par laquelle on*

---

<sup>219</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.307

<sup>220</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.312

*entend l'aménager, le temps ne se laisse pas apprivoiser tout à fait de la même manière [...]»<sup>221</sup>*

Tout type de projet finira, au cours de son développement, à se contorsionner à l'intérieur de cet espace à quatre dimensions. La flexibilité qui en résulte caractérise, comme nous l'avons mentionné, la démarche de projet. Une focalisation trop importante sur l'espace empêchera toute forme d'application qui nécessite un calendrier (une gestion du temps). A l'inverse, donner trop d'importance à la dimension temporelle et aux délais c'est négliger le contenu-même de ce que le projet tente de mettre en place.

Néanmoins, un fragile équilibre existe. Le rythme de chaque projet est particulier et varie tout au long de son développement, entre de petites, parfois fortes accélérations, et de longs, parfois courts ralentissements.

### **REUSSIR, C'EST EN PARTIE ECHOUER**

La concrétisation d'une idée abstraite se formalise à travers un projet. La « passerelle » nous permettant de franchir cet écart entre théorie et pratique (projet mou VS projet dur) est fragile, souvent instable, au mieux en équilibre. Loin de penser que ce parcours est désagréable et pénible, arrivés au bout de cette « passerelle » nous souhaitons tous trouver le « monde » que nous avons pensé, imaginé ou rêvé lorsque nous nous situons de l'autre côté. Le passage à l'acte consiste précisément en ce moment où les derniers doutes, les plus robustes et persistants, s'affirment une ultime fois, avec force au cœur du projet. *«La réalisation est sans doute l'épreuve de vérité à travers laquelle tout projet se manifeste et se dévoile dans les aspects novateurs qu'il véhicule comme dans ses points les plus vulnérables.»<sup>222</sup>*

Le risque semble donc occuper le cœur de la dimension de l'écart qui distingue un projet mou d'un projet dur. Finir un projet c'est finalement, peut-être, se désavouer. C'est à un moment donné s'exposer aux jugements des autres et de soi-même. *«La*

---

<sup>221</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.312

<sup>222</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », Quadriges manuels, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.313



*réalisation au sein du projet est toujours la traduction de l'intention ; or, la traduction ne va jamais sans une certaine trahison, que cette dernière soit délibérée ou seulement le fait des circonstances. C'est en partie dans cette trahison que se réfugie l'échec de tout projet.»<sup>223</sup>*

L'échec et la réussite sont omniprésents et inséparables de toute forme de projet. Ces derniers structurent et guident l'ensemble de la démarche de projet. Réussir, c'est en partie échouer. L'enjeu fondamental lié à cette question de l'échec et de la réussite est, en fin de compte, de savoir si cette crise est définitive ou si elle n'est que passagère. *«C'est le blocage c'est la crise dont il s'agit de savoir si elle est rédhibitoire, signe d'un projet inadapté, ou simplement transitoire, étape tourmentée sur un chemin à poursuivre.»<sup>224</sup>* Et de poursuivre : *«Le projet est continuellement tout au long de son déroulement un mélange de réussite et d'échec [...]».<sup>225</sup>*

---

<sup>223</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.313

<sup>224</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.316

<sup>225</sup> BOUTINET Jean-Pierre, 2012, « Anthropologie du projet », *Quadrages manuels*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, p.316

## Annexe 2 – Mémoire (réduction)

Voir dossier A3 en pièce jointe (réduction ci-dessous).

**Les aménagements papillons, nouvel outil stratégique d'aménagement urbain ?**

Pistes de réflexion concernant les projets d'aménagement urbain qui intègrent, dans leur processus de conception et de développement, des installations temporaires : une étude dans le quartier de la Sallaz, à Lausanne.



**MÉMORANDUM**

Document de travail à destination des acteurs du territoire et des citoyens.

Objectif : Partager les réflexions et les connaissances acquises lors de l'étude de cas de la Sallaz, à Lausanne, afin de contribuer à la réflexion sur les aménagements urbains temporaires.

Structure : Introduction, Contexte, Problématique, Cas d'étude, Concept théorique, Question de recherche, Références.

**CONTEXTE**

Le quartier de la Sallaz est un quartier résidentiel de la ville de Lausanne, situé dans le quartier de la Sallaz, à Lausanne. Le quartier est caractérisé par une forte densité de population et une mixité sociale importante.

**PROBLÉMATIQUE**

Le quartier de la Sallaz est confronté à des défis d'aménagement urbain, notamment en matière de mobilité, de qualité de l'environnement et de mixité sociale.

**CAS D'ÉTUDE**

Le cas d'étude porte sur le projet d'aménagement urbain du quartier de la Sallaz, à Lausanne, qui vise à améliorer la qualité de l'environnement et la mixité sociale.

**CONCEPT THÉORIQUE**

Le concept théorique est basé sur l'idée d'aménagement urbain temporaire, qui consiste à utiliser des installations temporaires pour améliorer la qualité de l'environnement et la mixité sociale.

**QUESTION DE RECHERCHE**

La question de recherche est : « Les aménagements papillons, nouvel outil stratégique d'aménagement urbain ? »

**« Testez tôt, échouez souvent et vous réussirez plus vite. »**

**RÉFÉRENCES**

Les références sont les ouvrages et les articles qui ont été consultés lors de la rédaction de ce mémoire.




**INTERVIEW**

Le mémoire est basé sur des interviews réalisées avec des acteurs du territoire et des citoyens.

**«MAÎTRE D'OUVRAGE»**

Le maître d'ouvrage est la ville de Lausanne.

**«MAÎTRE D'ŒUVRE»**

Le maître d'œuvre est l'architecte en charge du projet.

**«UTILISATEUR»**

Les utilisateurs sont les habitants du quartier de la Sallaz.

**«CONSULTANT»**

Le consultant est l'auteur de ce mémoire.

**FORCES**

Les forces du projet sont la mixité sociale, la qualité de l'environnement et la participation des habitants.

**FAIBLESSES**

Les faiblesses du projet sont le coût élevé des installations temporaires et la durée limitée de leur utilisation.

**OPPORTUNITÉS**

Les opportunités du projet sont de tester de nouvelles idées d'aménagement urbain et de renforcer la mixité sociale.

**RISQUES**

Les risques du projet sont le manque de participation des habitants et le coût élevé des installations temporaires.

**TEMPORALITÉS DU PROJET\***

Le projet est divisé en plusieurs phases temporelles : phase de conception, phase de réalisation et phase d'évaluation.



**L'ACUPONCTURE URBAINE**

NOUVEAU PRINCIPLE DE PLANIFICATION URBAINE.



Le principe de planification urbaine est basé sur l'idée d'acupuncture urbaine, qui consiste à intervenir sur des points clés du territoire pour améliorer la qualité de l'environnement et la mixité sociale.

**MERCI BEAUCOUP**

Les remerciements sont adressés à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

BRUNO FERRAZ, ANTOINETTE BURNARD, DAVIDA ANTONI, SÉBASTIEN FERRAZ, ESSIE LAURENT, EMANUELE CHIRIACCHI, ANDRÉA PAVONI, FABIO MARIANI, FRANCO PITTINO, MICHAEL WEL, MARCO, ANDRÉA BURNARD.

## Annexe 3 – Illustrations ; projet « Scuba » (projet temporaire)

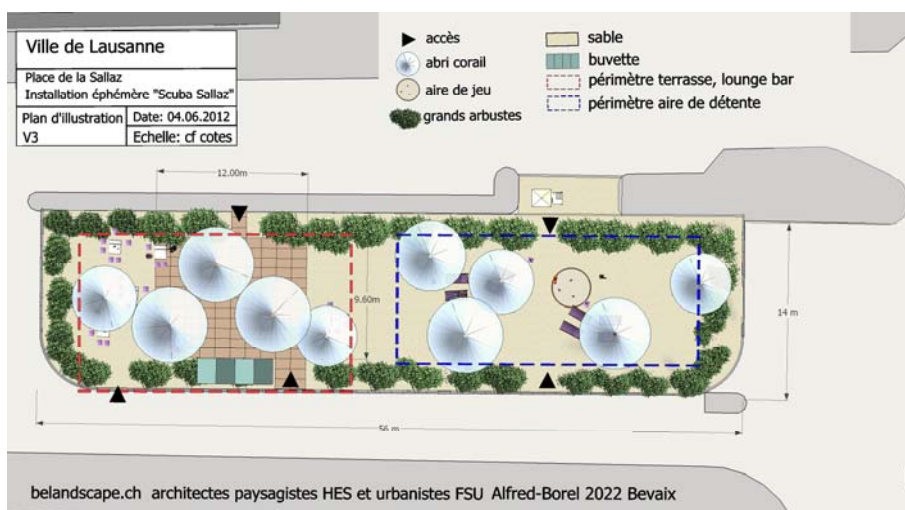
Illustration n°01 : Coupe transversale

Illustration n°02 : Vue en plan

01



02



Annexe 3 : source de l'ensemble des illustrations<sup>226</sup>

<sup>226</sup> Bureau d'architecture du paysage BE-Landscape, [www.belandscape.ch](http://www.belandscape.ch)

Illustration n°03 : Perspective d'ambiance du projet de jour

Illustration n°04 : Perspective d'ambiance du projet de nuit

Illustration n°05 : Perspective d'ambiance du projet de nuit

03



04



05



## Annexe 4 – Illustrations ; projet d’esplanade piétonne (projet pérenne)

Illustration n°01 : Plan d’ensemble (esplanade piétonne et arrête M2)

Illustration n°02 : Perspective d’ambiance du projet (esplanade piétonne)

01



02



Illustration n°03 : Plan d'ensemble des circulations

Illustration n°04 : Plan des transports publics (esplanade piétonne)



Annexe 4 : source de l'ensemble des illustrations<sup>227</sup>

<sup>227</sup> Site Internet officiel de la Ville de Lausanne,  
URL : <http://www.lausanne-tourisme.ch/view.asp?docId=28122&domId=62432&language=E>, Consulté : le 29 novembre 2012

## Annexe 5 – Plan partiel d’affectation ; préavis 2005/83 (réduction)

Illustration n°01 : Plan

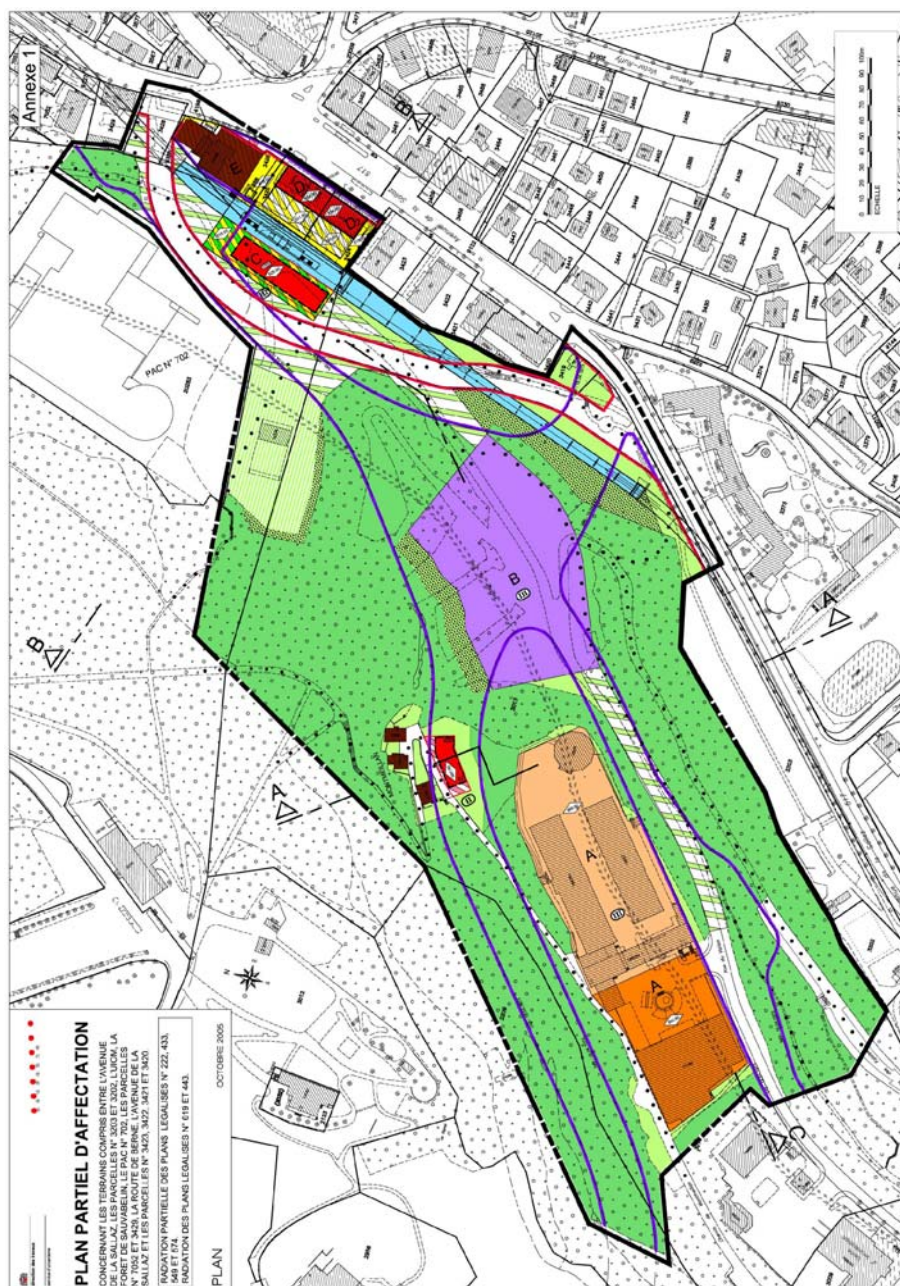






Illustration n°03 : Plan route de contournement de la Sallaz, situation générale



Annexe 5 : source de l'ensemble des illustrations<sup>228</sup>

<sup>228</sup> Site Internet officiel de la Ville de Lausanne,  
URL : [http://www.lausanne.ch/UploadedAsp/32805/Next/index.php?id\\_decision=11390](http://www.lausanne.ch/UploadedAsp/32805/Next/index.php?id_decision=11390), Consulté : le 13 décembre 2012

## Annexe 6 – Bilan et enquête de satisfaction ; extrait du rapport réalisé par la direction des travaux de la ville de Lausanne

Annexe 6 : source de l'ensemble des illustrations<sup>229</sup>

### 3. Présentation du questionnaire

*(adapté du livre vivre et créer l'espace public – Michel Bassand)*

Aménagement éphémère – Sallaz Plage	Date :	horaire :
<p>1. En ce moment, A) passez-vous juste par ici</p> <p>B) ou êtes-vous venu pour une raison précise ?</p> <p>2. Pouvez-vous me dire de quel quartier (commune) vous êtes arrivé ?</p> <p>3. Combien de temps pensez-vous rester ici en ce moment ?</p> <p>Entre 5 et 15 minutes Entre 16 et 30 minutes Entre 31 minutes et 1 heure Plus d'une heure Ne sait pas</p> <p>4. A quelle fréquence venez-vous ici ? Une ou plusieurs fois par jour Plus d'une fois par semaine</p> <p>5. Qu'est-ce qui vous plaît particulièrement ?</p>	<p>6. Etes-vous venu plutôt en espérant rester seul ou espérant rencontrer des gens ?</p> <p>7. Diriez-vous que cette plage aménagée est</p> <p>Belle / Laide Morte / Vivante Attachante / Repoussante Sûre / Inquiétante Banale / Originale Accessible / Inaccessible</p> <p>8. Diriez-vous que cette plage aménagée est importante ou pas importante pour le quartier ?</p> <p style="text-align: center;">1   2   3   4   5</p> <p>9. Quelle est actuellement votre activité ou votre profession ?</p> <p>10. Pouvez-vous m'indiquer votre nationalité, votre âge et combien d'enfants vous avez ?</p>	

Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »
CEP - Le 22 Janvier 2013

<sup>229</sup> Documentation récoltée auprès du service des espaces publics de la Ville de Lausanne

## 4. Ce que les chiffres ne peuvent pas montrer

intensité place ambiance  
proximité  
mixité happy hour  
diversité jeux échange  
liberté espace  
tranquillité rencontre

Lausanne

Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »

CEP - Le 22 Janvier 2013

## 5. Les zones d'influence de l'espace public éphémère « Scuba : Sallaz – plage »

Pouvez-vous me dire de quel quartier (commune) vous êtes arrivé ?

30% Hors commune de Lausanne  
37.5% Commune de Lausanne  
32.5% Quartier de la Sallaz

Lausanne

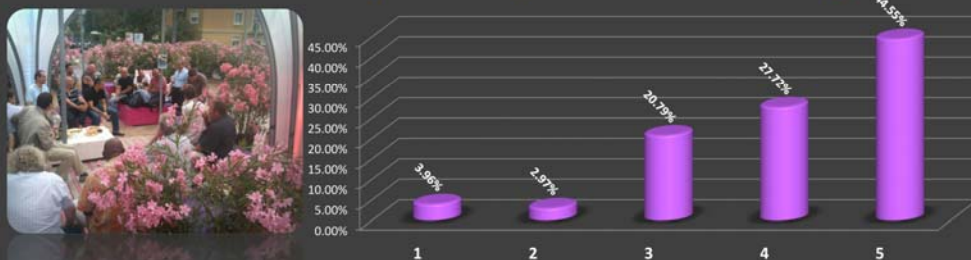
Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »

CEP - Le 22 Janvier 2013

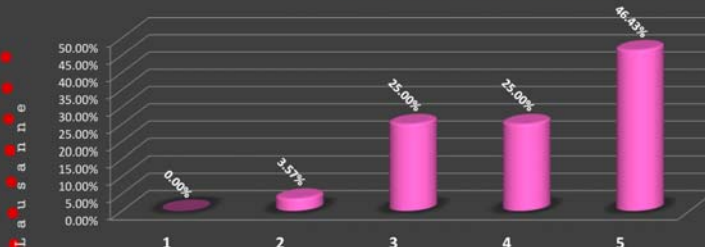
### 6. Répartition de l'importance de l'aménagement éphémère

Diriez-vous que cette plage aménagée est importante ou pas importante pour le quartier  
(Echelle : 1 = sans importance et 5 = très important) ?

pour les usagers de "Scuba - Sallaz Plage"



pour les habitants de La Sallaz

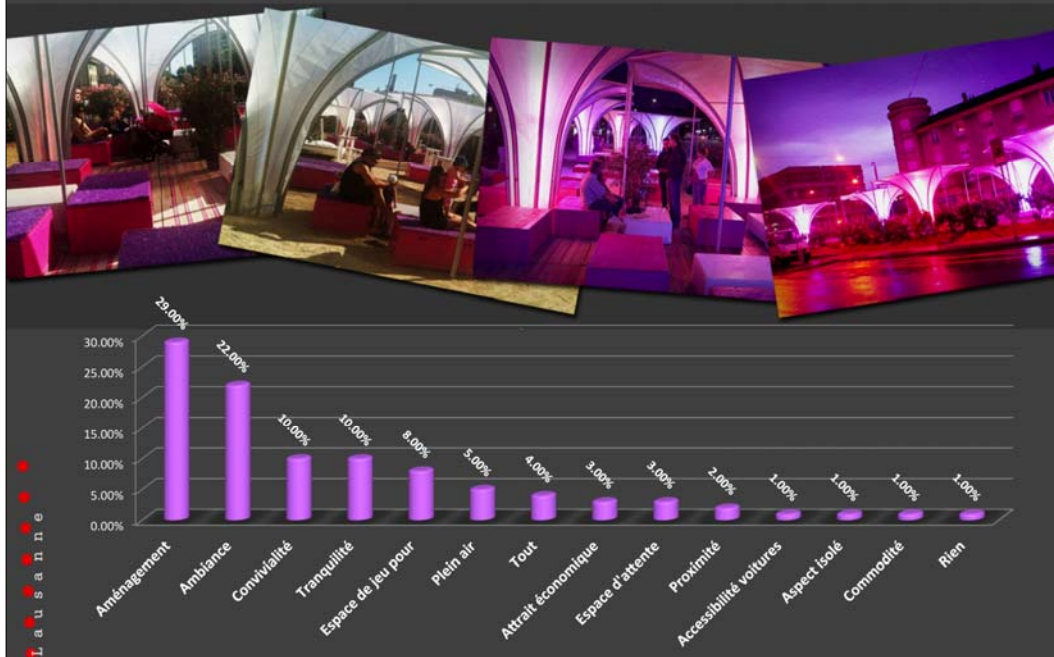


Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »

CEP - Le 22 Janvier 2013

### 7. Ce qui a plus intéressé les usagers de la Sallaz plage

Qu'est-ce qui vous plaît particulièrement ? (question ouverte et réponses regroupées par thème)

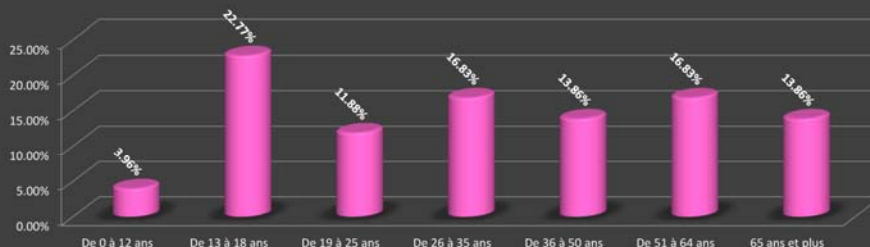


Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »

CEP - Le 22 Janvier 2013

### 8. Les tranches d'âges de usagers de « Scuba – Sallaz plage »

Pouvez-vous m'indiquer votre âge ? – marge d'erreur estimé : 10 % *au niveau* de la représentativité de l'échantillon



L'importance accordée à cet aménagement par rapport à l'âge :

3 = très important/important 2= normal 1= peu important / sans importance

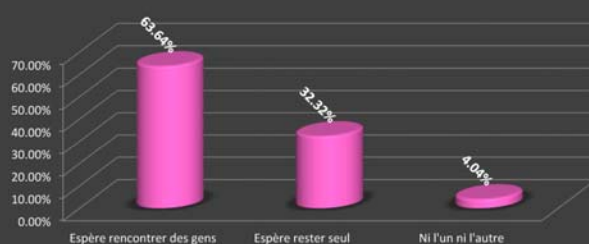


Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »

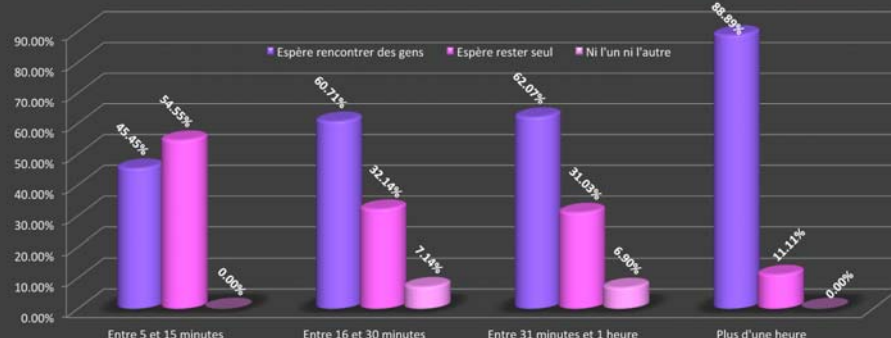
CEP - Le 22 Janvier 2013

### 9. Les attentes liées à la rencontre

Etes-vous venu plutôt en espérant rester seul ou espérant rencontrer des gens ?



Le temps de permanence par rapport au souhait de la rencontre ?



Bilan qualitatif de l'aménagement éphémère « Scuba – Sallaz Plage »

CEP - Le 22 Janvier 2013

