

Remerciements

Je souhaite remercier les nombreuses personnes qui ont permis la réalisation de ce travail.

Ce travail n'aurait pas pu être mené sans l'accompagnement précis du Professeur Antonio Da Cunha et l'encadrement régulier de Monsieur Claude Daetwyler (et l'entier du Service) du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens. Ils sont ici remerciés.

Je remercie également, le Syndic de la Commune, Monsieur André Gorgerat, et la Cheffe du SDOL, Madame Ariane Widmer, pour les entretiens qu'ils m'ont accordé.

Finalement, mes remerciements vont à mon épouse pour son attention constante et sa patience, à mes parents pour leur soutien et relecture attentive.

Merci à toutes les autres personnes rencontrées en chemin qui ont apporté une part de réflexion à ce travail.

Table des matières

1 INTRODUCTION.....	3
1.1 Les enjeux de la recherche.....	3
1.2 Le problème de départ.....	4
1.3 La question générale de recherche.....	5
2 REVUE DE LITTERATURE.....	7
3 PROBLEMATIQUE.....	9
3.1 Justification du cadre théorique.....	9
3.2 Définitions.....	10
3.3 Présentation des hypothèses.....	20
4 UNE SECTION METHODOLOGIQUE.....	21
4.1 Données à collecter.....	21
4.2 Stratégie de collecte et de construction de données.....	21
4.3 Méthode d'analyse utilisée.....	23
5 PARTIE EMPIRIQUE – Plan de quartier “En Dorigny”.....	25
5.1 Contexte légal aux différentes échelles d'aménagement (conformité du projet aux stratégies territoriales).....	25
5.2 Caractéristiques de l'aménagement urbain du PQ “En Dorigny” à Chavannes-près-Renens...32	
5.2.1 Introduction (déroulement du projet).....	32
5.3 La gouvernance de projet urbain du PQ “En Dorigny”.....	37
5.3.1 Pilotage de projet urbain.....	37
5.3.2 Portage politique de projet urbain.....	42
5.3.3 Planification opérationnelle de l'aménagement urbain.....	44
5.4 Planification de l'aménagement urbain.....	48
5.4.1 Contenu du PQ “En Dorigny”.....	48
5.4.2 Détails du projet au niveau urbanistique (réponses au cahier des charges).....	50
6 « ANALOGIE ».....	57
6.1 Analyse de la gouvernance de projet urbain.....	57
6.1.1 Pilotage de projet urbain.....	61
6.1.2 Portage politique de projet urbain.....	67
6.1.3 Planification opérationnelle de l'aménagement urbain.....	72
6.1.4 Analyse empirique de la gouvernance de projet urbain du PQ “En Dorigny”.....	84
6.2 Analyse qualitative de l'aménagement en urbanisme.....	88
6.2.1 Vecteur 1 : critères propres au périmètre d'intervention du site.....	89
6.2.2 Vecteur 2 : critères formels.....	89
6.2.3 Vecteur 3 : critères programmatiques.....	91
6.2.4 Analyse empirique des critères d'urbanisme du PQ “En Dorigny”.....	93
6.3 Résultats analyse.....	96
6.3.1 Résultats partie analyse théorique.....	96
6.3.2 Résultats partie analyse empirique.....	96
7 CONCLUSIONS.....	98
7.1 Résumé de la recherche.....	98
7.2 Les apports de l'analyse.....	99
8 BIBLIOGRAPHIE.....	102
9 TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	108
ANNEXES	

Résumé de la recherche

Cette recherche à la fois théorique et empirique a permis de se pencher sur la question de la qualité urbaine en s'interrogeant sur les mécanismes qui conditionnent l'aménagement territorial.

Durant l'analyse, les aspects de gestion et de planification urbanistiques ont été relevés comme les deux éléments offrant le plus de prise sur l'amélioration de la qualité urbaine.

Ces aspects se traduisent concrètement par la gouvernance de projet urbain comme instrument gestionnaire et par l'aménagement urbain comme instrument planificateur.

Ainsi, l'analyse a démontré que la performance de la gouvernance de projet urbain a un impact direct sur le déroulement du processus d'aménagement accompagnant le projet urbain. Ceci est le cas pour l'urbanisme des phases conceptuelles tout comme pour celles opérationnelles.

De plus, la prise en compte de vecteurs de durabilité dans le développement de l'aménagement urbain ont démontré des apports qualitatifs non négligeables.

Finalement, la synergie entre les deux facteurs avancés dans cette recherche, à savoir gestion et planification, semble être la clé contribuant bel et bien à l'amélioration de la qualité urbaine.

Abstract

As this research is both theoretical and empirical, it allowed further development of the concept of urban quality by questioning the mechanisms which are employed for land planning. During this analysis, urban management and planning were found to be two of the most promising elements to improve urban quality. These aspects are concretely translated by urban project governance, which serves as a planning instrument for urban management. Furthermore, this analysis demonstrated that the performance of urban project governance has a direct impact on the proceedings of the management process in an urban project. This is the case for conceptual and operational phases of urban planning. Moreover, considering vectors of sustainability in the development phases of urban planning have proved to bring non-negligible contributions. Lastly, the collaboration of the two main factors examined in this research, management and planning, indeed seems to be the main contributing factor in improving urban quality.

Mots-clés : gouvernance / planification / politique urbaine / aménagement du territoire / développement territorial durable / qualité de la vie / Commune de Chavannes-près-Renens / Canton de Vaud

Keywords : governance / urban planning / public policy / land planning / sustainable urban development / quality of life / Commune de Chavannes-près-Renens / Canton de Vaud

1 INTRODUCTION

Dans le cadre d'un stage au Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, un travail sur un plan de quartier au lieu-dit "En Dorigny" m'a amené à une première entrée en matière avec l'aménagement territorial.

L'historique du processus d'aménagement territorial qui a accompagné le développement de ce plan de quartier, débuté il y a plus de vingt ans, m'a fait prendre conscience de l'ampleur et de la complexité des démarches.

Pour pouvoir mieux en discerner le fonctionnement, j'ai essayé de définir dans un premier temps de quelle manière le processus d'aménagement territorial était structuré. Dans un second temps, il a fallu déterminer quels en étaient les acteurs incontournables. Finalement, il a été utile de voir les leviers d'action susceptibles d'influencer le déroulement du processus.

Cela nous amène à nous interroger sur les grands enjeux à la base de cette recherche.

1.1 Les enjeux de la recherche

L'amélioration de la **qualité de vie** est un objectif commun à tous. Concentrant un nombre d'individus toujours plus élevé (WHO, 2015), l'espace urbain représente donc un lieu majeur qui devrait permettre d'améliorer la qualité de vie.

Pour y parvenir, le paradigme actuel du développement durable vise à être appliqué au régime urbain. Les projets d'aménagement s'en revendiquent d'ailleurs en appliquant les critères du **développement urbain durable**.

Dans le processus complexe qui permet d'aménager l'espace urbain en Suisse, la mise en place d'une structure, qui doit en garantir le bon déroulement, est nécessaire.

Pour en assurer la gestion et le suivi, on fait appel à une **gouvernance de projet urbain**.

Elle jouera un rôle central dans la définition et l'accompagnement de la planification territoriale jusqu'à la réalisation des aménagements.

L'**aménagement urbain** doit fixer dans l'espace les concepts de planification, établis en lien avec le développement urbain durable, qui permettront d'en définir la qualité.

Cela passe par des démarches d'urbanisme, en rapport avec la gouvernance de projet urbain, qui seront à superviser.

Les différents enjeux évoqués précédemment amènent à présenter le problème de départ.

1.2 Le problème de départ

Le problème de départ de cette recherche est issu d'un questionnement sur les **marges de manoeuvre en aménagement du territoire dans le but d'améliorer la qualité urbaine**.

La recherche à propos de ce problème de départ sera notamment orientée par les démarches de gestion et de planification territoriale que mènent le Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens dans le cas du projet du Plan de quartier "En Dorigny".

Il faut encore préciser que ce plan de quartier se situe dans le deuxième espace le plus peuplé du Canton de Vaud (Hochparterre, 2013, p. 47).

Ce périmètre est sujet à de nombreuses tensions/dynamiques territoriales. Elles sont induites par des considérations supra-communales qui impliquent des transformations importantes du territoire institutionnalisé communal.

Ce problème de départ doit être maintenant abordé à partir d'une question générale qui guidera le déroulement de la recherche.

1.3 La question générale de recherche

La présentation des principaux enjeux et du problème de départ permettent de formuler la question de la recherche.

Une gouvernance de projet urbain maîtrisée est-elle la clé d'un aménagement urbain de qualité ?

Ainsi, cette recherche s'inscrit dans le cadre général de l'aménagement territorial.

Elle se penchera donc sur l'impact de la gouvernance de projet urbain et de l'aménagement urbain sur la qualité urbaine.

Il s'agira de voir comment améliorer la performance de la gouvernance de projet urbain ainsi que de définir une conception qualitative de l'aménagement urbain.

La question générale de recherche étant maintenant formulée, faisons le point sur le sujet abordé à partir d'une brève revue de littérature.

2 REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre a pour objectif d'explicitier le sujet de la recherche en donnant le cadre théorique et de connaissances dans lequel il se situe.

Comme on l'a vu dans le chapitre introductif, le sujet de la recherche porte en premier lieu sur la gouvernance.

Elle s'inscrit dans le champ théorique de la **politique publique**. Cette dernière comprend les actions entreprises par l'administration publique d'un Etat (au travers de ses institutions publiques) pour répondre aux problèmes d'une société. Elle se met notamment en place par l'expertise des différentes institutions publiques et services publics qui y sont rattachés.

Une pluralité de politique publique existent comme celle ayant trait à l'aménagement territorial.

Pour parvenir à mener une politique publique, le modèle de gestion de la gouvernance est souvent appliqué à l'heure actuelle.

La gouvernance peut se définir comme « *la constitution de formes de concertation institutionnalisée ou non, de groupes d'intérêts divers en vue de fournir des "biens" qu'une action exclusivement privée ne pourrait offrir [...]* » (Leresche, 1997, p. 110, cité dans Biarez S. et Nevers J.-Y.).

Ce modèle de gestion vient en réponse au besoin de redéfinition de l'action publique. En effet, les transformations profondes des Etats et des institutions urbaines ainsi que les relations qu'ils entretiennent avec les intérêts économiques et sociaux ont amené à créer un outil plus adapté (Négrier, 2005, p. 217).

Dans le cadre spécifique du développement urbain qui s'appliquera à cette recherche, l'action publique en aménagement du territoire passe par le développement d'une « *stratégie urbaine* » (Avitabile, 2005, p. 213), orientée par différents projets urbains.

La méthode du projet urbain, comme nous le verrons par la suite, est pluri-disciplinaire et multi-acteurs. C'est pourquoi, elle implique notamment une *concertation institutionnalisée*.

Ainsi, la gestion du développement urbain par une forme de gouvernance est donc nécessaire. Appliquée au projet urbain, on parle alors de **gouvernance de projet urbain**.

La gouvernance de projet urbain est mise en place pour se donner les moyens d'assurer la gestion du développement urbain de manière optimale. Mais la performance de la gestion ne sera visible, aux yeux de la population, qu'au travers d'aménagements urbains concrets.

Dans cette optique, l'aménagement urbain, qui sera défini au chapitre suivant, aura pour volonté d'intégrer une **qualité urbaine** reconnue par le plus grand nombre.

Mais, la qualité urbaine reste toujours théorique et relative au contexte. En effet, les villes et leurs morphologies ont toujours évolué avec le temps en fonction d'une époque, du lieu et des populations qui s'y trouvent. Chaque période a en effet connu sa qualité urbaine, qui aura modelé le territoire et marqué les mentalités.

Actuellement, les changements climatiques, l'accroissement des inégalités sociales et les grandes disproportions économiques ont amené notre société à définir un nouveau modèle de développement à portée globale. Il s'agit du développement durable qui vise à améliorer la qualité de vie au travers de trois piliers : social, environnemental et économique.

Dans le cadre de cette recherche, le développement durable ne sera abordé qu'au travers de son volet urbain. On parlera alors de développement urbain durable.

Au niveau l'aménagement urbain spécifiquement, ce modèle décline les trois piliers du développement durable appliqué alors au contexte urbain.

On reconnaîtra comme de qualité urbaine, un aménagement du territoire définit selon un développement urbain durable.

Les grands fondements théoriques, permettant de mieux cerner le sujet de la recherche, étant énoncés, établissons maintenant la problématique qui permettra d'orienter l'analyse.

3 PROBLEMATIQUE

Ce chapitre justifiera le choix du cadre théorique se rapportant à la gouvernance de projet urbain. Il énoncera les principaux concepts retenus et annoncera les hypothèses de la recherche.

3.1 Justification du cadre théorique

Le cadre théorique de la recherche ayant été présenté dans le chapitre précédent, il faut tâcher maintenant de justifier de la pertinence de son choix pour l'analyse.

Etablir de la qualité urbaine se révèle être une exigence extrêmement complexe pour l'aménagement territorial.

Pour y parvenir, ce dernier doit mettre en place des démarches de gestion et de planification.

Dans le déroulement du processus de gestion intervient la gouvernance de projet urbain. Mais, c'est plus précisément la performance de la gestion fournie par la gouvernance de projet urbain qui sera déterminante pour le bon déroulement du processus.

Par sa capacité de gestion du processus, le champ théorique de la gouvernance de projet urbain a ainsi été sollicité.

Dans le déroulement du processus de planification intervient l'élaboration de l'aménagement urbain.

En effet, l'élaboration d'un contenu qualitatif intrinsèque, issu du développement urbain durable, justifiera plus spécifiquement de sa qualité.

Ainsi, par sa capacité à concentrer des aspects de développement durable dans la planification, on a fait appel au champ théorique de l'aménagement urbain.

Le cadre théorique étant justifié, passons à la définition d'un certain nombre de notions et concepts nécessaire à l'analyse.

3.2 Définitions

Pour réussir à répondre aux questions de cette recherche en confirmant ou infirmant les hypothèses qui seront proposées au chapitre 3.3, il est nécessaire de définir un certain nombre de notions et de concepts utiles à l'argumentaire de l'analyse.

La politique publique

La politique publique représente les actions entreprises par l'administration publique d'un Etat (au travers de ses institutions publiques) pour répondre aux problèmes d'une société. Elle se met notamment en place par l'expertise des différentes institutions publiques et services publics qui y sont rattachés.

Une pluralité de politique publique existe comme celle ayant trait à l'aménagement territorial.

La politique territoriale

Une politique territoriale, menée à l'échelle d'un territoire institutionnel, consiste à répondre spatialement aux besoins d'une population (d'après la tendance politique vers laquelle elle s'est orientée), estimés en fonction de la dynamique territoriale et de la conjoncture économique.

En tant que **politique publique** à incidence spatiale (Ruegg, 2012), (Knoepfel, 2010), elle met en place une **stratégie d'aménagement du territoire** qui se traduira par la suite sur le terrain au travers de l'aménagement territorial.

L'aménagement territorial

L'aménagement territorial répond aux ambitions fixées dans le cadre de la politique territoriale en organisant le développement territorial. Cette tâche est déléguée, le plus souvent, à un service d'urbanisme (administration publique) compétent en la matière.

Basée sur la stratégie d'aménagement du territoire, il s'agit d'entreprendre une planification territoriale qui consiste à établir concrètement ce qui est nécessaire à réaliser et dans quelle zone l'effectuer.

Il faut ensuite s'employer à gérer au niveau spatial le développement urbain pour lequel la politique territoriale s'est engagée et qui vise à être durable.

Pour y parvenir, le service d'urbanisme développe un travail conceptuel de l'aménagement urbain.

La manière privilégiée actuellement, pour établir cette conception, est comprise dans la méthode à vocation intégrative du projet urbain.

C'est uniquement après avoir effectué ces différentes étapes que l'on peut parler d'aménagement territorial.

Il est utile de préciser que l'aménagement territorial peut intervenir à différentes échelles en fonction du niveau institutionnel, que ça soit dans le cadre d'une politique territoriale de niveau hiérarchique supérieur ou en fonction du mode de gestion institutionnel propre à l'entité territoriale concernée (comme pour l'aménagement territorial d'une commune ou dans le cas d'un regroupement institutionnel de différentes entités territoriales comme pour une agglomération par exemple).

La méthode du projet urbain

La définition synthétique suivante, que donne Alain Avitabile (Avitabile, 2015), a notamment permis d'aiguiller la recherche sur les fonctions majeures nécessaires à la *gouvernance de projet urbain*. Il s'agit :

« [d']une démarche d'initiative publique qui a pour objet de définir un cadre et une stratégie d'action en vue d'induire des dynamiques urbaines (ou un processus de mutation urbaine) en prenant en compte les logiques des agents et les jeux d'acteurs et en articulant les différents registres d'action aux différentes échelles inférant sur ses conditions de concrétisation. »

A l'opposé d'une planification centralisatrice et technocratique (Arab, 2004, p. 45), la méthode du projet urbain s'inscrit en tant que « *démarche de réflexion globale sur la ville* » (Ingallina, 2008, p. 77). Elle sort alors d'« [...] *un système de production défini comme un système sectoriel, linéaire, hiérarchique et standardisé* » (Arab, 2004, p. 45). Elle permet d'établir, comme son nom le laisse penser, « *[une] représentation symbolique anticipée d'un aménagement de l'espace [...]* » (Virginie Jaton, 2004, p. 2).

La méthode du projet urbain est, en quelque sorte, une réponse aux changements de société et aux revendications citoyennes face aux choix de développement urbain. De fait, c'est bien « *l'instrument de la gouvernance urbaine* » (Arab, 2004, p. 46).

Le projet urbain dans la lignée du phénomène "Bottom-Up"

Le projet urbain fonctionne de façon itérative (aller-retour) et négociée (entre le pouvoir politique et la population) (Arab, 2004, p. 69). Il se déroule sous la forme d'un processus d'urbanisme par phases flexibles (p. 45) offrant plus de réactivité dans son évolution (p. 63).

Durant sa conception, le projet urbain « *[...] doit associer, en plus des compétences techniques et de la dimension créative, les exigences de nature politique ainsi que l'opinion du public, selon une démarche itérative* » (Ingallina, 2008, p. 40).

Pour Nadia Arab (pp. 45, 46), le projet urbain est un processus ouvert sur la société civile.

« *[II] accorde beaucoup d'importance à de la société civile (habitants mais aussi milieux économiques, représentants associatifs, médias...) à la fois comme enjeu de la démarche et condition de l'efficacité et de la légitimité du projet (sic);* »

En offrant « *[...] une approche plurale, interactive et négociée du pouvoir* » (p. 47), le projet urbain propose un nouveau mode de définition du développement urbain.

Une stratégie pour répondre aux incertitudes du futur

Le but à atteindre est déterminé de façon consensuelle (Arab, 2004, p. 57). Pour y parvenir, une multitude de savoirs et de connaissances techniques sont monopolisés par différents intervenants

tout au long du processus en coproduction (p. 40). Ce processus peut différer en fonction des spécificités du projet urbain d'où le besoin d'assurer une gestion efficace des démarches et un travail de coordination.

Durant sa phase pré-opérationnelle, le processus de projet urbain « [...] doit veiller à une organisation performante des tâches à accomplir (études de faisabilité technique et financière, études de marché, recherche des investisseurs, etc.), souvent par plusieurs organismes qui nécessitent une bonne coordination » (Ingallina, 2008, pp. 40, 41).

En tant que « [...] nouvel instrument de coordination et de mobilisation » (Arab, 2004, p. 47), le projet urbain est adaptatif et représente plutôt une stratégie qu'une simple définition de contenu.

« [II] revendique la mise en oeuvre d'une planification dite « stratégique » visant à énoncer une ambition pour la ville porteuse d'identité locale et voulant définir des axes généraux de développement fondés sur la recherche d'une capacité d'adaptation et de réaction face aux turbulences de l'environnement et non plus sur une représentation "définitive", à quinze ou vingt ans, de ce que sera l'agglomération. » (pp. 45, 46)

On constate que si les démarches du projet urbain présentent une certaine régularité, la forme de la planification de projet urbain et le contenu des différentes fonctions peuvent, quant à eux, évoluer. « [...] [A] ce stade on doit aussi procéder à une réadaptation du projet qui subit de ce fait des transformations et peut-être aussi des retards » (Ingallina, 2008, pp. 40, 41).

Ces différentes fonctions comprennent en effet des démarches particulières d'exécution à (re)considérer au fil du processus. Malheureusement, c'est souvent « [...] au moment de l'exécution du projet où des divergences ou des dysfonctionnements apparaissent. Il s'agit là d'un problème de gestion des "imbrications" » (idem). Au fur et à mesure de l'avancement du processus, un travail constant de mobilisation du savoir technique est donc obligatoire.

On voit donc bien que les démarches du projet urbain vont plus loin qu'une unique planification de l'aménagement urbain. « Ainsi, le projet urbain, dans son acception dominante, s'inscrit dans une perspective opérationnelle de transformation urbaine » (Avitabile, 2005, p. 17).

Les critères de qualités et le projet urbain

Selon Ingallina (Ingallina, 2008, p. 41), trois dimensions principales forment les bases du projet urbain qu'il faudra intégrer : « *sociale, économique et spatiale* ». « [...] *Toutefois, ces trois dimensions sont difficilement prises en comptes de manière égale (sic)* » (idem).

Le respect de ces dimensions va en effet lui-même fluctuer en fonction d'un système de valeurs propre au contexte :

- « *la valeur politique* »,
- « *la valeur économique et financière* »,
- « *la valeur architecturale et urbanistique* » (pp. 14, 16, 18).

Ce sont ces valeurs qui vont donner au projet urbain, contenu et forme. A partir de l'analyse de l'intégration ces valeurs, il sera possible de déterminer la réussite ou non du processus de projet urbain.

De manière générale, « *le projet urbain permet de formuler une démarche globale, stratégique, partenariale, et en même temps fortement localisée, indispensable à la réussite* » (Frébault, 2005, p.37). En menant le projet urbain comme « *une action globale et négociée* » (Ingallina, 2008, p. 74), il sera possible de construire un environnement urbain de qualité (idem).

Avant de se pencher sur la réussite ou non des démarches du projet urbain, il semble logique de se demander comment se formule la volonté initiale à l'origine d'un projet urbain.

La maîtrise d'ouvrage (urbaine)

Tout aménagement urbain est issu du désir d'une ou de plusieurs personnes. La volonté d'engagement des démarches de projet urbain peut provenir de la volonté de l'Etat ou de particuliers désireux d'exploiter leur bien foncier.

Chaque cas de figure a un impact sur la conduite du projet urbain. En effet, la forme de l'organisation détermine qui aura la maîtrise d'ouvrage.

Comme il a été expliqué précédemment, la politique territoriale est une politique publique. La charge d'assurer la gestion du développement du territoire revient donc au gouvernement. Il remplit cette mission dans l'intérêt général en agissant grâce au levier de l'aménagement territorial.

Ainsi, si la volonté de développement est issue du gouvernement et qu'il est le propriétaire foncier de l'espace à aménager, la maîtrise d'ouvrage urbaine est entièrement entre ses mains.

En revanche, si la zone comprend du foncier privé, un premier travail de conciliation est à effectuer. L'Etat peut proposer d'acheter le(s) terrain(s) au(x) propriétaire(s), ou si ce(s) dernier(s) le souhaite(nt), faire partie intégrante du projet.

Dans ce cas, la maîtrise d'ouvrage est partagée mais à *intérêt public* (maîtrise d'ouvrage publique-privée).

Un cas de figure plus complexe peut se présenter. Un propriétaire peut par exemple refuser la vente de son bien ce qui peut empêcher, dans une certaine mesure, le développement du projet. Mais des pourparlers sont alors possibles étant donné la difficulté d'exproprier en Suisse (sous réserve de l'importance du projet pour l'intérêt général).

Une situation différente peut se présenter où la volonté de développement est revendiquée par le ou les propriétaire(s) foncier(s). Dans ce cas, ce(s) dernier(s) vien(nen)t solliciter l'Etat qui va leur proposer de travailler en collaboration afin de définir leur souhait et ce qui peut être développé pour leur(s) bien(s) foncier(s).

Ici, la maîtrise d'ouvrage est également partagée mais à *intérêt privé* (maîtrise d'ouvrage publique-privée).

La maîtrise d'ouvrage permet donc le premier déclenchement du projet urbain tout en se référant avant tout aux objectifs de l'intérêt général.

La maîtrise d'oeuvre

La maîtrise d'oeuvre correspond à l'étape de réalisation du projet urbain. Les travaux sont réalisés et livrés par la maîtrise d'oeuvre à la maîtrise d'ouvrage. Elle doit construire le projet tel qu'il a été établi dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage.

Une transition entre maîtrises d'ouvrage et d'oeuvre s'opère donc au cours du projet urbain. Patrizia Ingallina (Ingallina, 2008, p. 40) explicite cette transition ainsi : « *il s'agit de la cristallisation d'une stratégie plus générale dans un projet à traduire dans un programme déterminé* ».

Pour l'analyse de notre cas empirique, la définition juridique (tirée de la Loi sur l'aménagement du territoire) d'une série d'outils utilisés en aménagement territorial en Suisse est nécessaire.

Le plan directeur communal (PDCom)

L'article 35 alinéa 1 de la Loi sur l'aménagement du territoire (LAT) le définit ainsi :

« le plan directeur communal détermine les objectifs d'aménagement de la Commune. Il tient compte des options cantonales et régionales de développement. »

Il n'a pas de force contraignante.

Dans la commune de Chavannes-près-Renens, plusieurs plans directeurs existent en fonction du secteur. L'ensemble de ces plans doivent être cohérent avec le plan directeur cantonal (PDCn) qui est juridiquement de rang supérieur.

Le plan d'affectation (obligatoire pour une commune)

L'article 43 (idem) le définit ainsi :

« al.1 Les plans d'affectation règlent l'affectation, la mesure de l'utilisation du sol et les conditions de construction dans les diverses zones qu'ils délimitent. Ils sont élaborés sur la base des plans directeurs. »

al.2 Ils comprennent les plans proprement dits et les dispositions réglementaires s'y rapportant. »

Le plan d'affectation a force de loi.

Dans le cas empirique qui sera utilisé dans cette analyse, l'espace en question est en zone intermédiaire.

Zone intermédiaire

La zone intermédiaire se rapproche de la zone agricole et est définie à l'article 51 alinéas 1 et 2 (idem).

« al.1 Les zones intermédiaires comprennent les terrains dont la destination sera définie ultérieurement par des plans d'affectation ou de quartier.

al.2 Elles sont inconstructibles; le règlement communal peut toutefois y autoriser, dans la mesure où l'affectation future n'en sera pas compromise, l'extension de constructions agricoles ou viticoles existantes ou de nouvelles constructions agricoles ou viticoles. »

Les alinéas 3 et 4 apportent des précisions quant à la marge de manœuvre de la commune vis-à-vis de ce type de zone.

« al.3 L'affectation ultérieure de tout ou partie d'une zone intermédiaire à la construction peut être subordonnée par la Commune à la condition qu'une péréquation réelle entre les propriétaires assure l'égalité de traitement dans le périmètre, soit par voie conventionnelle, soit par un remaniement parcellaire selon la procédure des articles 98 b à 98 d de la loi sur les améliorations foncières A.

al.4 La procédure d'affectation de la zone intermédiaire est coordonnée à celle du remaniement parcellaire lorsque celle-ci est nécessaire en application de l'alinéa 3.). »

Au niveau du Règlement communal sur le plan d'affectation et la police des constructions (RPA) de la commune de Chavannes-près-Renens, l'article 91 mentionne que la zone intermédiaire est destinée à être développée ultérieurement sur la base de plans d'extensions partiels ou plans de quartier.

Le plan de quartier (PQ)

« Un plan de quartier (PQ) est une planification cohérente de l'urbanisation d'un secteur d'au minimum 3'000 m², destiné en principe à l'habitat. Cet instrument précise notamment la typologie des constructions, leur ordonnancement et leur intégration dans le site, les types d'accès, les modes de circulation et de stationnement, les caractéristiques des espaces communautaires, les équipements à réaliser, etc. Il est contraignant pour les particuliers. » (Canton de Neuchâtel, 2015)

On peut décrire la procédure du PQ à partir d'une figure proposée par le Canton de Vaud (Figure 1 en page 19).

Ces définitions étant complétées, présentons dès lors les hypothèses permettant d'entamer l'analyse.

Le déroulement d'une procédure de plan de quartier

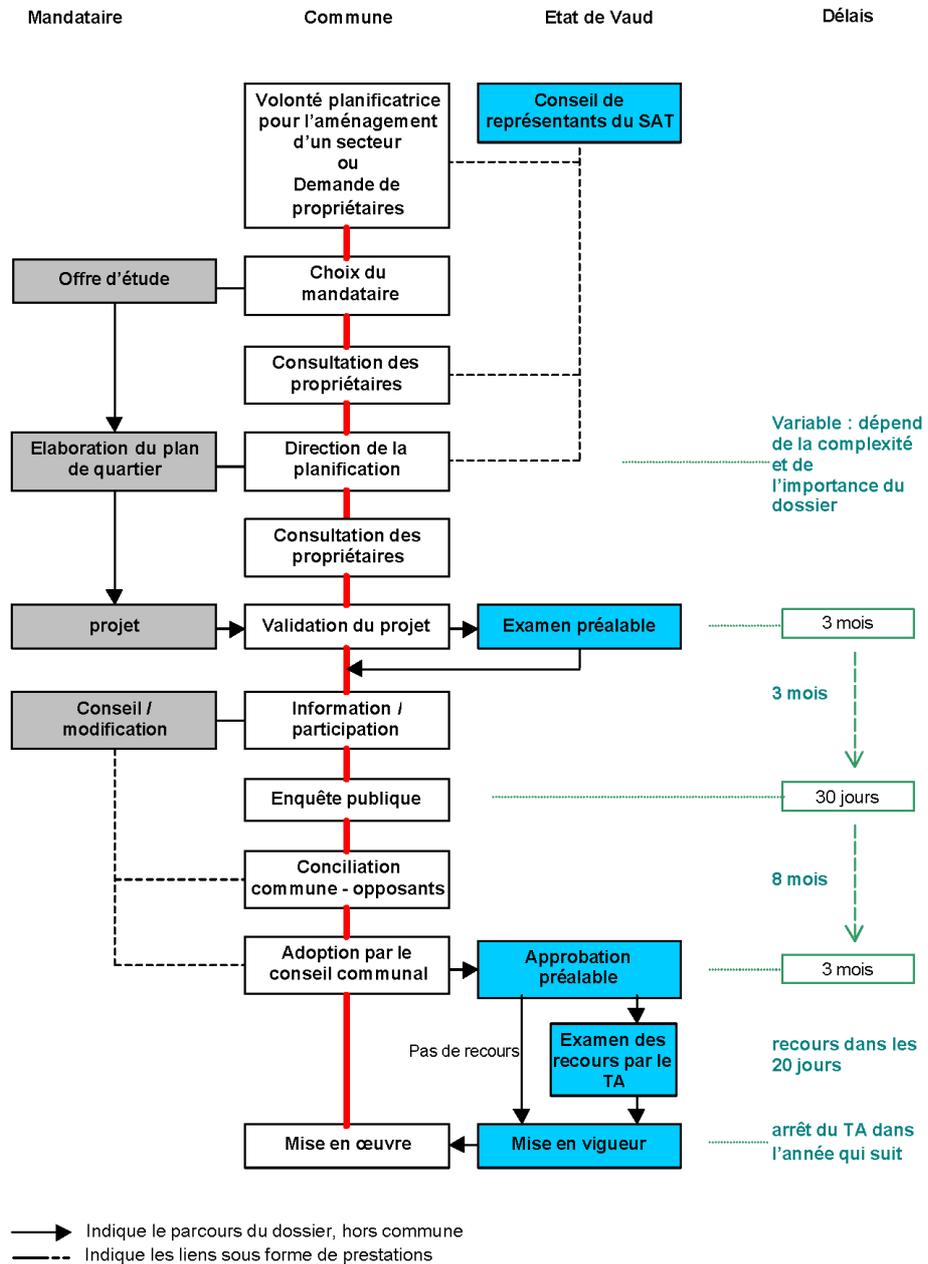


Fig. 1 : déroulement d'une procédure de PQ, source : Procédure PQ VD, Canton de Vaud, s.d., p. 1

3.3 Présentation des hypothèses

Hypothèse générale A

*La qualité de l'aménagement territorial dépend des deux dimensions suivantes, qui doivent être réunies durant le processus. Il s'agit d'une **gouvernance de projet urbain performante (A1)** et d'un **aménagement urbain de qualité (contenu) (A2)**.*

Sous-hypothèse A1

Une **gouvernance de projet urbain performante** dépend de trois facteurs : **pilotage de projet urbain, portage politique de projet urbain et planification opérationnelle de l'aménagement urbain**.

Sous-hypothèse A2

La prise en compte d'un certains nombres d'éléments de pratique récurrents, issus du **développement urbain durable**, peuvent amener à un aménagement urbain de qualité.

La définition du cadre théorique, des principales notions et concepts et l'annonce des hypothèses présentées ici ont permis de fixer le contenu de l'analyse de cette recherche. Le chapitre qui suivra aura pour but de présenter les outils de collecte de données et les méthodes utilisées dans le traitement de ces dernières.

4 UNE SECTION METHODOLOGIQUE

Pour construire l'argumentaire de l'analyse, il faudra réaliser la collecte de plusieurs données nécessaires à cette recherche. Ce chapitre présentera la stratégie de collecte de ces données ainsi que leur traitement au travers du cadre opératoire.

4.1 Données à collecter

Pour parvenir à décrire les mécanismes de gouvernance de projet urbain de manière générale et par rapport au cas empirique de l'analyse, des données de type "chaude" (entretiens, discussions) devront être recueillies.

Pour réussir à expliciter les caractéristiques du Plan de quartier "En Dorigny", des données "tièdes" (études, rapports, plans) devront être mobilisées.

Parallèlement, l'analyse sera également complétée par une revue de littérature étendue. Elle permettra de définir les aspects théoriques sur la gouvernance de projet urbain et apportera des exemples d'aménagements urbains présentant des critères de qualité. Ces informations seront notamment utilisées comme références comparatives.

Les données à obtenir ont été décrites. Il s'agit maintenant d'établir la stratégie qui permettra de les acquérir.

4.2 Stratégie de collecte et de construction de données

Pour établir la collecte des données "chaudes", trois entretiens seront entrepris.

En rapport avec le stage effectué au Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, un premier entretien avec le Chef du service, Monsieur Claude Daetwyler, aura lieu. Il contribuera à la compréhension générales de la gouvernance de projet urbain et renseignera sur la

structure de celle du cas empirique représenté par le PQ "En Dorigny".

Cet entretien permettra de décrire les tâches de pilotage à effectuer vis-à-vis de la planification et de la gestion du processus de gouvernance de projet urbain.

Le second entretien, à visée politique, aura lieu avec le Syndic, Monsieur André Gorgerat.

Il sera conduit afin de saisir quel rôle joue le pouvoir politique (en tenant compte de son orientation) dans le portage du projet du PQ "En Dorigny".

De là, il pourra être établi, de façon plus générale, en quoi consiste le portage politique dans le cadre de la gouvernance de projet urbain.

Finalement, un troisième entretien sera mené avec la Cheffe du Schéma directeur de l'Ouest lausannois (SDOL), Madame Ariane Widmer, également impliqué dans la gouvernance du PQ "En Dorigny" en tant que coordinateur du développement urbain dans l'Ouest lausannois. Le but de cet entretien est de mieux cerner les implications d'une stratégie de gestion inter-communale par rapport à la gouvernance de projet urbain.

La structure de coordination (non-institutionnelle) que représente le SDOL donnera surtout une vision du fonctionnement de la gestion du développement urbain à une échelle plus petite que celle d'une commune.

Pour évaluer de la qualité d'un aménagement urbain, une grille de vecteurs de qualité est également à établir à titre indicatif.

A partir de définitions théoriques (références théoriques) de critères de qualité urbaine et d'exemples pratiques d'aménagement urbain de qualité, cette grille qualitative pourra être élaborée.

4.3 Méthode d'analyse utilisée

Au niveau méthodologique, l'analyse exploitera principalement les méthodes qualitatives.

Les entretiens seront menés à partir de grilles d'entretien (disponibles en Annexe) qui seront adaptées aux besoins de la collecte. Les données "tièdes" serviront notamment de support à la préparation de ces grilles d'entretien.

Le traitement de ces éléments d'analyse suivra plutôt une forme descriptive.

Toujours de type qualitatif, la grille d'analyse de la qualité du contenu d'un aménagement urbain révélera la présence ou l'absence de critères, servant de référentiels qualitatifs (théoriques et pratiques) et permettant l'évaluation.

Elle servira principalement à rendre compte de la qualité intrinsèque relative à l'aménagement du PQ "En Dorigny".

N'étant pas exhaustive, il ne sera donc pas possible d'exploiter cette grille par un traitement du type quantitatif. Le traitement du contenu de cette grille, outre pour le cas d'étude de la recherche, restera alors de forme descriptive.

La méthodologie étant maintenant définie, passons à l'analyse du cas empirique qui va permettre d'explicitier les caractéristiques du Plan de quartier "En Dorigny" à Chavannes-près-Renens. La forme de la gouvernance du projet et les aspects conceptuelles de l'aménagement urbain bénéficieront d'une attention particulière.

5 PARTIE EMPIRIQUE – Plan de quartier “En Dorigny”

Ce chapitre correspond à la description et à l'analyse du cas d'étude du Plan de quartier “En Dorigny”.

Les démarches liées au processus d'aménagement urbain, décrites dès la partie 5.2, s'inscrivent principalement dans le cadre de l'aménagement territorial au niveau communal.

5.1 Contexte légal aux différentes échelles d'aménagement (conformité du projet aux stratégies territoriales)

Niveau communal

Le Plan directeur communal du secteur Sud (PDCCom secteur Sud), entré en vigueur en 1995, est le document donnant les lignes de la stratégie directrice au niveau de l'aménagement territorial de la Commune de Chavannes-près-Renens. Il traite notamment des thèmes suivants : sites et paysages, circulations et urbanisation et équipements publics.

Le Plan de quartier “En Dorigny” a été élaboré en cohérence avec les thèmes inscrits dans le PDCCom secteur Sud (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 17).

Le Plan général d'affectation (PGA) est en vigueur depuis 1989. Le périmètre dans lequel le PQ “En Dorigny” est situé comprend de la zone intermédiaire. Cela signifie qu'il correspond à du terrain non constructible et réservé au développement ultérieur de la Commune. Ainsi, pour être exploité, il doit faire l'objet de plans partiels d'affectation (PPA) ou de plans de quartier (PQ). C'est le second outil qui a été privilégié dans le cas du projet “En Dorigny” (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 18), (RPA, 1988, p. 24).

De façon générale dans la Commune, le dynamisme d'aménagement provient principalement de demandes privées (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014). Selon la LATC, la détermination d'un PQ peut être

exigée de la Commune.

« [Si] la demande en est faite par la moitié au moins des propriétaires du périmètre, dont les immeubles représentent la moitié au moins de l'estimation fiscale totale et pour autant que les conditions de l'article 66 sont respectées [conformité avec les objectifs d'aménagement] [sic]. »
(LATC, 1985, art.67)

Mais il faut garder à l'esprit que *« la municipalité n'est pas liée par les propositions des propriétaires; elle peut notamment étendre ou restreindre le périmètre »* (idem).

Le PQ "En Dorigny" est issu du contexte où l'unique propriétaire de la parcelle a fait une demande à la Commune pour pouvoir aménager son bien au milieu des années 1990. Antérieurement, le secteur où se situe le PQ était rattaché à un plan localisé (PL) jusqu'en 1987. Après l'entrée en vigueur du nouveau PGA (1987), il n'en est alors plus fait mention. Malgré tout, le PQ "En Dorigny" est toujours inscrit dans une logique de prolongement en rapport avec le futur développement du PQ des "Côtes de la Bourdonnette" (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Analysons maintenant l'intégration de ce PQ au travers des différents niveaux hiérarchisant l'aménagement territorial.

Niveau régional

Au niveau du territoire régional, les huit Communes du district de l'Ouest lausannois ont développé leur propre stratégie commune de développement urbain, le Schéma directeur de l'Ouest lausannois (SDOL). Le SDOL a été signé en 2004 et vise à coordonner le développement de l'Ouest lausannois au travers des objectifs généraux suivants (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 14) :

« A. améliorer le cadre de vie et l'image de l'Ouest lausannois dans une perspective de développement durable, notamment grâce à la valorisation des structures urbaines existantes ;

B. maîtriser le développement du trafic individuel motorisé et restreindre les nuisances qu'il génère ;

C. renforcer l'offre en transports publics et développer les infrastructures existantes de manière coordonnée avec l'urbanisation ;

D. développer la mixité des affectations (le logement en particulier) et densifier les quartiers urbains à proximité des interfaces de transports publics;

E. exploiter et mettre en valeur les potentialités paysagères du territoire ;

F. créer des pôles de référence complémentaire aux lieux historiques en s'appuyant sur les centralités existantes et en valorisant les friches en milieu urbain [sic] ;

G. assurer la mise en oeuvre des mesures de protection de l'environnement ;

H. développer la collaboration intercommunale et avec les Services de l'Etat ;

I. tisser un réseau continu et sûr de parcours pour les usagers non-motorisés tout en modérant le trafic sur le réseau routier. »

A l'échelle macro, le Projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM) est le concept prospectif du développement territorial de l'agglomération Lausanne-Morges jusqu'en 2030.

Le PALM comprend deux périmètres. Un périmètre large avec les 70 Communes de l'agglomération, selon l'Office fédéral de la Statistique et un périmètre compact, comprenant 26 Communes centrales, dont Chavannes-près-Renens fait également partie. Il est important de préciser ici qu'en tant que site stratégique urbain, le PQ "En Dorigny" relève du second périmètre.

Huit orientations sont garantes du bon développement de ce projet d'agglomération (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 11) :

« 1) développer l'agglomération vers l'intérieur ;

2) faire des centralités et des sites stratégiques les moteurs du développement ;

3) intensifier la vie urbaine en alliant qualité et densité ;

4) mener une politique proactive de production de logements répondant aux besoins des différentes catégories sociales ;

- 5) *développer une mobilité favorisant les modes de transport durables, en lien avec l'urbanisation ;*
- 6) *aménager un réseau d'espaces verts, naturels et agricoles à l'échelle de l'agglomération ;*
- 7) *renforcer la performance environnementale de l'agglomération ;*
- 8) *mettre en oeuvre des mesures de conduite par les acteurs de l'agglomération. »*

Le PQ "En Dorigny" est considéré, dans ces deux démarches, comme un *secteur stratégique*. Pour le SDOL, il fait partie intégrante du Chantier 1 : « *Hautes Ecoles – Tir-Fédéral – Maladière* », mais est également inclus aux Chantiers 5 et 6 (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 14). Quant au PALM, le PQ est rattaché au Site D : « *Hautes Ecoles – Avenue du Tir-Fédéral – Maladière* » (p. 11).

D'après ce qui précède, le tableau suivant (Tableau 1 en pages 29 et 30) synthétise les grands thèmes qui ont été appliqués à l'élaboration du PQ "En Dorigny".

	PDCom secteur Sud (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 17)	SDOL (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 14 à 16)	PALM (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 11 à 13)
URBANISME	<ul style="list-style-type: none"> • pôles d'activités dans le secteur Sud (mixité et diversité), • repères urbains et architecturaux 	<ul style="list-style-type: none"> • grand potentiel de densification de par son accessibilité, • mixité (fonctionnelle, sociale, générationnelle) comme garante d'un dynamisme urbain, • centralité forte 	<ul style="list-style-type: none"> • forte densité (prédominance d'activités commerciales et tertiaires → espaces d'activités stratégiques), • centralité locale
RESEAU VERT	<ul style="list-style-type: none"> • respecter l'environnement de Chavannes Sud 	-	<ul style="list-style-type: none"> • jardin public (parc urbain) intégré au PQ (existant pour partie à la Bourdonnette)
PAYSAGE	<ul style="list-style-type: none"> • urbanisation forte en parallèle à des aménagements arborés et paysagers 	<ul style="list-style-type: none"> • vides urbains → jardin public (parc urbain) pour usages récréatifs 	-
ESPACE PUBLIC	<ul style="list-style-type: none"> • promenades piétonnes 	<ul style="list-style-type: none"> • point charnière rattaché au parcours Est-Ouest de mobilité douce, • franchissement de l'autoroute (accès au M1 arrêt "Unil-Dorigny"), • usages de proximité pour le quartier 	<ul style="list-style-type: none"> • centre de secteur
DENSITE	<ul style="list-style-type: none"> • urbanisation forte 	<ul style="list-style-type: none"> • objectif de densification importante 	<ul style="list-style-type: none"> • densité entre 300 et 350 habitants-emplois/hectare (sur 120'000 m² de SPd)
MOBILITE DOUCE	<ul style="list-style-type: none"> • transfert modal à favoriser, • offrir une bonne accessibilité aux TP, • favoriser les liaisons Nord-Sud et Est-Ouest 	<ul style="list-style-type: none"> • garantir un transfert modal, améliorer les liaisons pour la mobilité douce comme axe structurant de l'aménagement, • grande traversée Est-Ouest (RC76c) et liaison principale d'agglomération 	<ul style="list-style-type: none"> • création d'itinéraires sur les axes principaux (RC76c et RC1a) comme structure du réseau de mobilité douce, • relier les centres et les arrêts de TP entre eux par le

	par un réseau principal structurant (piétons)	Nord-Sud (avenue du Léman), <ul style="list-style-type: none"> liaison principale de quartier Nord-Sud et un franchissement de l'autoroute venant se raccrocher à l'arrêt "Unil-Dorigny" du M1 	réseau de mobilité douce, <ul style="list-style-type: none"> poursuivre le réseau en introduisant de nouveaux franchissements (autoroute A1 notamment)
MOBILITE	<ul style="list-style-type: none"> hiérarchiser le réseau routier, faciliter l'accessibilité à l'autoroute 	<ul style="list-style-type: none"> réalisation des tronçons routiers manquants, requalifier la RC76c (moyen visant au transfert modal) comme un <i>espace public attractif</i> : - espace convivial en bordure de route ; - site propre central pour le bus (ligne 25). mesures d'accompagnement pour que l'usager puisse faire un choix réfléchi (offre MD et TP suffisante, offre de parking dissuasive par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> transports publics : - renforcer la capacité du M1 en complétant son parc de véhicules ; - nouvelle ligne de bus (déjà effectif). transports individuels motorisés : - nouvelle jonction autoroutière à Chavannes-près-Renens à réaliser ; - un complément de la jonction de Malley. mobilité intégrée : réaménagement de la RC76c (et de l'avenue du Tir-Fédéral) → permet plus de complémentarité entre les modes de transport

Tab. 1 : thèmes intégrés dans l'élaboration du PQ "En Dorigny"

Niveau cantonal

Le plan directeur cantonal (PDCn) traite des enjeux stratégiques à l'échelle cantonale. Dans un but de cadrage général, il vise à atteindre trois objectifs principaux (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 9) :

« - soutenir la vitalité du territoire ;

- préserver la qualité du cadre de vie ;

- maintenir la solidarité et l'équilibre interrégional : miser sur un réseau équilibré de centres ».

Pour y parvenir, 6 stratégies ont été formulées. Elles sont à mettre en rapport avec les enjeux d'origine auxquels le PQ "En Dorigny" tente de répondre (*précédemment décrits en pages 29 et 30*).

Il s'agit de (pp. 3, 9) :

« - coordonner mobilité, urbanisation et environnement [*prendre en compte la complexité du site, proposer une mobilité multimodale*] ;

- renforcer la vitalité des centres [*l'idée étant de considérer le PQ comme une nouvelle portion de ville à affectations mixtes*] ;

- encourager une vision dynamique du patrimoine [*notamment en liant la forte densité urbaine à une grande qualité de vie*] ;

- valoriser le tissu économique [*notamment grâce à l'implantation d'un complexe commercial comme base à un pôle de développement (PPDE)*] ;

- concilier nature, loisirs et sécurité [*notamment en mettant en oeuvre un quartier vivant intégrant des espaces publics de qualité*] ;

- assurer à long terme la valorisation des ressources [*notamment par la qualité des projets au niveau des infrastructures, des espaces publics et de l'architecture*]. »

Le contexte légal encadrant le PQ "En Dorigny" ayant été présenté, il est dès lors possible d'avancer aux caractéristiques propres à cet aménagement urbain au niveau communal.

5.2 Caractéristiques de l'aménagement urbain du PQ "En Dorigny" à Chavannes-près-Renens

5.2.1 Introduction (déroulement du projet)

Volonté initiale

L'idée fondatrice du projet, mise en forme par le Plan de quartier (PQ) "En Dorigny" actuel, provient de la volonté de l'entreprise Demaurex & Cie SA (Aligro) de déplacer et d'étendre son centre commercial déjà présent à Chavannes-près-Renens (sis à l'avenue de la Concorde). Il y a plus de vingt ans, l'entreprise a acquis la parcelle 378 sur la Commune de Chavannes-près-Renens, devenant le propriétaire de plus de 56'000 m² de zone intermédiaire (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 3).

Contexte stratégique

Le périmètre du PQ "En Dorigny" a été identifié comme secteur stratégique en termes de développement urbain dans le cadre du Plan directeur cantonal (PDCn), de la Politique cantonale des pôles de développement économique (PPDE), du Schéma directeur de l'Ouest lausannois (SDOL) – chantier 1 et du Projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM) – site stratégique D « *Hautes Ecoles - Avenue du Tir-Fédéral – Maladière* » (pp. 1, 9), (Canton de Vaud, 2011).

Selon le SDOL, il a pour vocation d'accueillir des aménagements mixtes, à prédominance activités et à densité élevée (SDOL, avril 2009, PPDE, 2011 cité dans Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 1, 9). De plus, le SDOL indique que le périmètre se prête à des localisations possibles pour points de repères architecturaux/activateurs urbains (idem).

Des études stratégiques menées en 2004 par le bureau Feddersen&Klostermann, mandaté par le SDOL, avaient notamment proposé de mettre le périmètre du PQ en synergie avec le secteur des Hautes écoles (SDOL (B – Lignes directrices), 2004, p. 43).

L'accessibilité du secteur est garantie à la fois par les transports publics (M1, bus) tout comme par les transports individuels motorisés (autoroute notamment) (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p.

3).

Les études stratégiques de 2004, mentionnées précédemment, prévoient pour le PQ "En Dorigny" que « *[son] potentiel de développement sera accru grâce à la réalisation de la jonction autoroutière d'Ecublens et de l'autoroute urbaine* » (SDOL (B – Lignes directrices), 2004, p. 68).

La jonction autoroutière étant prévue pour 2017, alors que l'autoroute urbaine n'est encore qu'une proposition (SDOL (Rapport final), 2014, p. 73), (SDOL (B – Lignes directrices), 2004, p. 64). Ces deux projets étant sous la responsabilité de la Confédération puisqu'il s'agit du réseau des routes nationales.

Les objectifs pour le PQ "En Dorigny"

« *La démarche entreprise a pour but de répondre aux enjeux suivants :*

- *mettre en oeuvre un processus de planification répondant à la complexité du site ;*
- *lier la forte densité urbaine à une grande qualité de vie [densification à haute valeur ajoutée prévue] ;*
- *garantir la création d'un quartier vivant avec des espaces publics de qualité dans lequel s'intègre de façon exemplaire un complexe commercial ;*
- *assurer la qualité des projets au niveau des infrastructures, des espaces publics et de l'architecture. »* (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 3)

Finalement, le SDOL fait la synthèse du contexte stratégique du PQ "En Dorigny" (SDOL, s.d.).

« *En raison de sa localisation et de son accessibilité, il a vocation de devenir un pôle socio-économique dense d'importance régionale, composé de commerces à faible génération de trafic, d'activités tertiaires et d'habitat de qualité. »*

Après ce qui vient d'être dit, on peut affirmer que le secteur du PQ "En Dorigny" occupe bien une fonction d'agrafe stratégique et ceci à différents niveaux.

Cadre procédural

La Commune de Chavannes-près-Renens intervient dans ce processus comme premier interlocuteur puisque ces parcelles privées se situent sur son territoire communal. Une démarche du type d'un partenariat public-privé s'est donc montrée pertinente. Pour l'engager, conformément aux exigences du PGA, c'est « *l'outil technique et juridique du plan de quartier (PQ) [qui] a été choisi* » (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 1, 4).

Depuis les années 2000 et malgré la volonté initiale de l'entreprise Demaurex & Cie SA de déplacer son centre commercial, deux éléments majeurs sont venus empêcher la mise en place du projet (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Depuis les premières démarches, l'Ouest lausannois a vu la construction d'un nombre important de centres commerciaux (grandes surfaces). A la fin des années 1990, ce phénomène a augmenté de façon telle que les conséquences, surtout vis-à-vis du trafic routier, sont devenues trop problématiques. Les normes de qualité de l'air n'étant plus respectées, le Conseil d'Etat a alors été amené à imposer un moratoire sur les infrastructures à grande production de trafic (forte fréquentation comme les centres commerciaux, de loisirs, etc.) (idem).

Depuis 2000 et jusqu'en 2003, aucun projet commercial d'une certaine envergure n'a alors été accepté. Ainsi jusqu'en 2003, l'établissement du centre commercial Aligro, prévu par l'entreprise Demaurex & Cie SA sur la parcelle "En Dorigny", n'a pas pu aboutir (SDOL, s.d.).

Après cette période de gel sur les infrastructures à forte fréquentation, les démarches conduisant à l'établissement du centre commercial vont reprendre. La forme de l'idée de départ ayant pu évoluer, le propriétaire foncier en tant que maître d'ouvrage a plus récemment demandé d'établir une étude sur les possibilités de développer une nouvelle portion urbaine, incluant en plus du centre commercial (Aligro) en sous-sol, un quartier d'immeubles d'habitation et de commerces de proximité en surface (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 4).

Après plusieurs démarches d'études, le projet actuel, dont la dimension de l'espace alloué au commerce de gros a été réduite par rapport au projet antérieur, ne parvient néanmoins toujours pas à se réaliser (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014). Ce n'est plus maintenant sa raison d'être qui pose problème mais l'affectation de la parcelle qui doit l'accueillir. Plus récemment et suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle LAT en 2014, l'affectation du terrain, d'après le PGA, en zone intermédiaire est ainsi la cause du second blocage du projet.

Ce statut implique un certain nombre de contraintes. En effet, pour mettre en oeuvre le PQ "En Dorigny", un changement d'affectation de zone intermédiaire non constructible à zone à bâtir est nécessaire. Or, la nouvelle LAT indique que tout nouveau déclassement de parcelles agricoles (ou intermédiaires) implique une compensation par un autre terrain en zone agricole (LAT, 2014), (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

De manière connexe, la question de la surface d'assolement (SDA) se pose également. Ainsi et même si la Commune avait été dispensée par le Conseil d'Etat en 1981 de créer une zone agricole sur son territoire, il n'en reste pas moins qu'elle est tout de même concernée par cette problématique (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 51).

Provenant de la LAT de 1979, l'article 6 al. 2a portant sur les surfaces d'assolement (surface arable) impose aux cantons de définir « *les parties de leur territoire se prêtant à l'agriculture [...]* » (Administration cantonale vaudoise, s.d.). Ainsi, la loi impose aux cantons « *[...] qu'ils les préservent [...] par des mesures d'aménagement du territoire* » (idem).

De plus, dans la révision de la nouvelle LAT votée en 2013, l'obligation de compensation de la surface d'assolement semble être un élément qui vise à être renforcé (Association VLP-ASPAN, 2015).

Situation actuelle

La LAT 2013 (LAT révisée), dont les impacts récents font jurisprudence, demeure donc un facteur contraignant pour le PQ "En Dorigny". Consciente des enjeux que représentent le développement du

PQ, la Commune, avec l'accord du Canton, a fait une demande d'exemption de l'obligation de compensation du déclassement de zone agricole. Elle le justifie par la localisation stratégique du PQ "En Dorigny", reconnue par la PPDE, le PALM (site stratégique D du périmètre compact) et le SDOL (périmètre du chantier 1) ainsi que par l'intérêt cantonal prépondérant que représente le PQ (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014), (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 51).

Dans les faits, une compensation du déclassement de la zone agricole et également de la SDA, ailleurs dans la Commune ou en dehors de la Commune, semble impossible. Il reste en effet difficile de trouver suffisamment de terrains et de moyens financiers pour répondre aux nouvelles exigences de la LAT, particulièrement pour le territoire exigu de la Commune de Chavannes-près-Renens (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Reste que d'après le Rapport justificatif selon l'OAT (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 49-51), le PQ "En Dorigny" est conforme à la législation cadre prescrite par la LAT. Ainsi, le canton autorise de fait la poursuite des démarches en proposant de compenser ces surfaces ultérieurement. Mais, ce dernier prend alors le risque d'être non conforme à la nouvelle législation fédérale sur l'aménagement du territoire (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Ces changements de politique territoriale auront certainement des impacts sur les processus, déjà complexes, relatifs à la gouvernance (*idem*).

A ce point, le PQ "En Dorigny" en est à la phase de légalisation de projet, après examen complémentaire, mais reste en suspens vis-à-vis des changements impliqués par la nouvelle LAT (zone intermédiaire).

Regardons maintenant le déroulement du processus de gouvernance de projet urbain d'après ce plan de quartier.

5.3 La gouvernance de projet urbain du PQ "En Dorigny"

5.3.1 Pilotage de projet urbain

Dans le cadre du PQ "En Dorigny", un premier travail pour définir un programme a été entrepris sur demande du propriétaire, l'entreprise Demaurex & Cie SA (Aligro) en l'occurrence, quelques années après l'acquisition de la parcelle en 1992. Dès lors en plus de ce dernier, différents acteurs publics sont représentés dans la démarche. Il s'agit de la Commune de Chavannes-près-Renens, du SDOL et du Canton de Vaud. La tâche initiale a consisté à déterminer s'il était possible d'intégrer 40'000 m² de logements, 40'000 m² de bureaux et 40'000 m² de commerces (Aligro et autres commerces de quartier) ainsi qu'un showroom. Les conclusions de ce travail ont démontré que ce programme était réaliste et ceci avec une génération de trafic supplémentaire raisonnable. Elles ont fait l'objet d'un document cadre (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Après la levée en 2003 du moratoire sur les infrastructures à grande production de trafic (forte fréquentation), le processus de coordination public-privé reprend mais avec un programme réorganisé, ayant évolué vers une diminution de la surface dédiée au commerce de gros et l'abandon de showroom (idem). La démarche se poursuit et est alors menée par un groupe de pilotage (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 4).

Dans le secteur public, plusieurs intervenants sont notamment impliqués. Il s'agit de :

au niveau politique

- la Municipalité de Chavannes-près-Renens (Conseil communal) ;
- La ville de Lausanne (Conseil municipal) ;
- l'Unil,

au niveau des services administratifs

- différents services de la Commune de Chavannes-près-Renens (Service d'urbanisme en premier lieu) ;
- le SDOL ;
- les Services cantonaux (Etat de Vaud).

Il s'agit d'un groupe composé d'une pluralité d'acteurs apportant une vision intégrative du projet.

Alors que pour le secteur privé est impliqué uniquement le propriétaire privé des parcelles en tant que maître d'ouvrage.

La responsabilité du pilotage a été confiée au Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens. Ainsi, la Commune a directement intégré le processus de gouvernance (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 4) et a pu suivre les différentes étapes de la procédure du PQ "En Dorigny" (Canton de Vaud, s.d., p. 2).

La coordination de ces différents acteurs par le Service de l'urbanisme communal est donc un pré-requis à la gouvernance de projet urbain.

Sollicités dans le cadre du groupe de pilotage et au vue de l'importance du projet prévu (logements, commerces et parking, espaces publics), la Commune de Chavannes-près-Renens, le Groupe opérationnel des pôles du canton de Vaud (GOP) et le SDOL ont souhaité lancer des études préliminaires qui ont conduit par la suite à l'élaboration du PQ (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 4).

Ces études, menées par la Commune, ont été confiées au bureau GEA Partners qui occupe dès lors la fonction d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Faisant conjointement appel à des architectes et des entreprises spécialisées ces études sont de deux types : une étude d'opportunité et une étude test. La première se penche sur l'opportunité commerciale du site et la conformité d'y implanter un tel type d'affectation, principalement en considérant l'impact sur l'environnement et la mobilité. La seconde a, quant à elle, permis de vérifier la faisabilité urbanistique du programme établi au départ (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 4).

Ces études ont ensuite permis de démontrer la faisabilité générale de la construction du projet commercial visé. Grâce à l'étude test, il a notamment été possible de vérifier la densité potentielle du site par l'intermédiaire de projets architecturaux proposés par 3 équipes mandatées sur appel d'offre publique (Procédure PQ VD, s.d., p. 2), (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 5). Il a alors

été possible d'identifier les points communs entre ces derniers et d'établir les premières lignes directrices rassemblées sous la forme d'un Masterplan (Figure 2 en page 39).

On peut mentionner (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 5) :

« - une liaison Nord-Sud comme élément fondateur et centre de gravité du quartier ;

– un parc voué au délassement et aux jeux, fonctionnant comme élément d'articulation entre les différents quartiers existants et à venir ;

– des espaces publics en relation avec la liaison Nord-Sud ;

– une disposition du bâti permettant de conjuguer les caractéristiques des programmes et contraintes du site ;

– une expression de la forte densité [IUS de référence d'environ 2.5 dont 1.8 pour le programme en surface] sous la forme d'une tour. »

Masterplan

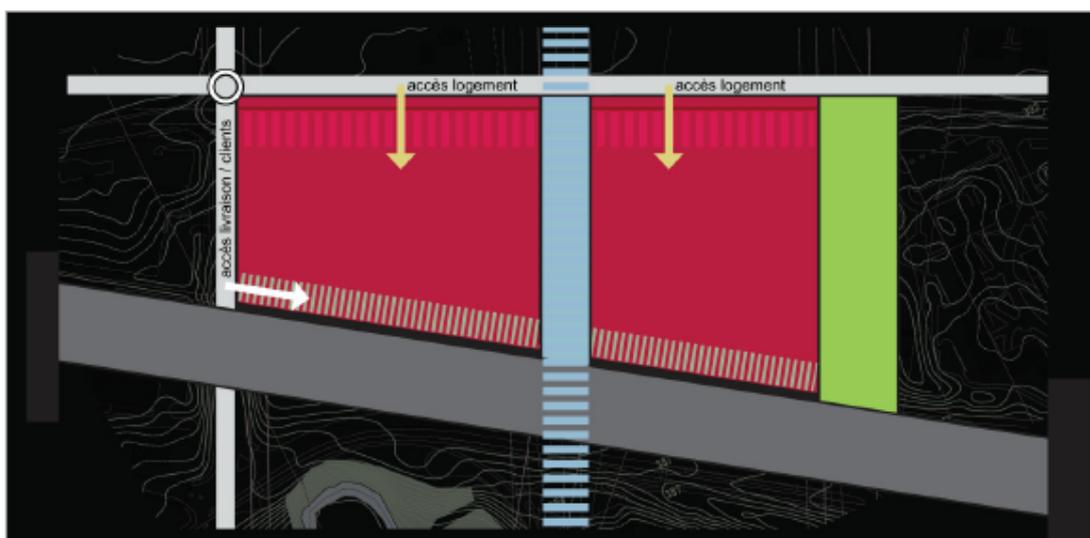


Fig. 2 : Masterplan (schéma de principe), source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 6

Dans un second temps, un concours (SIA) à un degré de projet urbanistique et d'espaces publics a été imposé par la Commune mais financé par le propriétaire (toujours avec GEA Partners en tant que bureau d'assistance à maîtrise d'ouvrage), dont le Masterplan a fait office de « charte fondatrice » (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la

Commune de Chavannes-près-Renens, 2014), (SDOL (Rapport final), 2014, p. 23). Ces opérations sont motivées car « *pour produire un quartier de qualité urbaine exemplaire et pour désigner les maîtres d'oeuvre les plus aptes à garantir des solutions architecturales adéquates, un concours d'urbanisme et d'espaces publics a été organisé en 2010.* » (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 30)

Cette étape va plus loin dans la planification puisque l'objectif est de définir une forme urbaine du quartier et des espaces publics. Le lauréat du concours, choisi par le jury, est le bureau d'architectes Rast Architekten à Berne, avec le projet "Vue & vision", qui a alors été impliqué dans la suite des démarches aux côtés des architectes mandatés par le propriétaire (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 6, 7, 30). Certaines illustrations du PQ sont présentées sur la Figure 3 en page 41.

Il est donc possible de constater que le souci de la qualité urbaine du quartier est bien présent en organisant ce concours. Les résultats qui en sont issus apportent des éléments de base sur lesquels s'appuyer pour prendre des décisions d'aménagement pertinentes (cela sera analysé de manière plus détaillée dans la partie 5.3.3).

La partie suivante se penchera sur le portage politique et son rôle dans la gouvernance de projet urbain.

VUE & VISION



Plan de situation et coupe longitudinale



Aménagement de la RC 76c



Espace public à l'intérieur du site

Fig. 3 : illustrations du PQ "En Dorigny" d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 7

5.3.2 Portage politique de projet urbain

En accord avec les partis concernés, les premiers éléments de réflexion ont été mis à l'étude d'entente avec la Municipalité. Une fois achevées, les études de projet du PQ "En Dorigny" ont ainsi pu être soutenues politiquement par la Municipalité. Parallèlement, le projet gagne en légitimité et peut poursuivre son avancement dans le processus menant à la mise en oeuvre. Une pluralité d'acteurs politiques est impliquée. Il s'agit des autorités cantonales (GOP, PALM), communales (Municipalité et Conseil communal) et des différents services qui y sont rattachés ainsi que le SDOL (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Les phases du processus de projet sont régies par le Service de l'urbanisme et avalisées par la Municipalité qui garde une certaine marge de manoeuvre puisque « *lors des séances de travail, elle définit certains éléments sur lesquels elle veut avoir un droit de regard* » (idem).

Durant le processus de gouvernance, la Commune doit répondre aux différentes demandes en rapport à la maîtrise d'ouvrage en offrant des réponses adéquates.

Mais, dans la longue gouvernance de projet urbain que connaît le PQ "En Dorigny", il est important de considérer que ce dernier a successivement dû traverser différentes législatures municipales. Les orientations politiques évoluant, le suivi politique du projet reste un aspect plus complexe dans la gouvernance de projet urbain. La législature actuelle vise comme axe stratégique de son programme de « *Promouvoir un développement qualitatif de la Commune* » (Commune de Chavannes-près-Renens, 2011, p. 2). Cela se traduit notamment par des objectifs de politique publique de développement urbain comme « *de développer un urbanisme, un aménagement et une construction du territoire responsable* » (idem).

Dans le cadre du portage politique de projet, la Municipalité précise ainsi qu'elle se veut « *garante d'un développement urbanistique durable* » (idem) en stipulant « *[qu'elle] a pour tâche d'encadrer et de piloter de manière responsable la mise en oeuvre de plans de quartier majeurs dans la Commune* » (idem).

Ainsi, on voit que le portage politique des projets urbanistiques en cours, comme celui du PQ "En Dorigny", semble indiquer une volonté forte de la Municipalité.

De plus, un travail important de communication et d'information comme relais au portage politique

semble être de mise. La preuve en est notamment le pavillon d'informations du PQ "les Cèdres", autre projet conséquent de la Commune. Ce même projet considère l'aspect consultatif dans sa démarche d'élaboration. La définition commune des espaces publics, partie intégrante du projet, est en effet proposée à la population. L'aspect participatif reste moindre, étant donné l'ampleur du projet.

Au moment de la légalisation du PQ "En Dorigny", cette façon de faire devrait être également appliquée (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Face à ses citoyens, la Municipalité se donne donc les moyens d'accompagner les démarches de projet du PQ "En Dorigny" et répond ainsi à sa responsabilité de pilotage.

Au niveau régional du SDOL, le Groupe de pilotage (GROPIL) « *réunissant les principaux acteurs à l'origine du Schéma directeur, [...] prend toute décision et assure la responsabilité et le pilotage politique et stratégique des études du Schéma directeur* » (Groupe de pilotage politique (GROPIL), 2009, p. 1).

Un portage politique de projet à un niveau supérieur est donc également assuré au travers du chantier 1, sans pour autant avoir de force contraignante ("autorité grise") (Entretien avec Monsieur André Gorgerat, Syndic de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014), (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Au niveau du PALM, c'est le Comité de pilotage (COPIL) qui se charge de suivre le projet par le biais du site stratégique D « *Hautes Ecoles - Avenue du Tir-Fédéral – Maladière* ». (idem).

L'objectif principal du PALM étant de travailler à l'échelle de l'agglomération, l'intervention est limitée à une liaison permettant l'intégration du quartier au reste de l'agglomération (Commune de Chavannes-près-Renens (Rapport du Jury), 2013, p. 9).

Malgré la pluralité des portages politiques démontrant le soutien politique à des niveaux multiples, des oppositions de la population au niveau communal restent une éventualité. On peut donc affirmer que pour que le projet final du PQ "En Dorigny" soit accepté par la population en enquête publique dans un premier temps, puis finalement réalisé, le portage politique de la Municipalité est essentiel (Canton de Vaud, s.d., p. 2).

Le chapitre suivant va maintenant se pencher sur les décisions prises durant la planification de l'aménagement urbain.

5.3.3 Planification opérationnelle de l'aménagement urbain

Aide à la lecture : étapes du processus d'aménagement avec leur état d'avancement actuel

procédure validée

procédure suspendue

Dans le processus d'aménagement du PQ "En Dorigny", la démarche s'articule autour de trois étapes de planification (SDOL (Rapport final), 2014, pp. 72, 73), (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 8, 30) :

- *étude planification*

1) **Masterplan** en 2008, parallèlement avant-projet recommandations au niveau de l'espace urbain (concours sur la passerelle pour le franchissement de l'autoroute, parc, RC76c), **concours de projet urbanistique et d'espaces publics** en 2010 (morphologie du quartier et espaces publics - avant-projet du bureau lauréat), **programme architectural**, coordination et préparation à la mise en oeuvre ("quality management"),

- *étude projet*

Plan de quartier "En Dorigny" en 2013 → examen préalable ; puis modification après examen des services de l'Etat → enquête publique ; suivi par la procédure de légalisation et adoption par le Conseil communal → **Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LAT en 2014, le processus a dû être**

interrompu.

- travaux (début des travaux prévu au départ pour 2015)

projet de réalisation (espaces publics, franchissement de l'autoroute)→ enquête publique ; réalisation, projet de réalisation (Aligro, bâtiments)→ enquête publique ; réalisation.

Etant donné les démarches de projet du PQ "En Dorigny" encore récentes et sa mise en attente après l'entrée en vigueur de la nouvelle LAT en 2014, il est encore difficile de vérifier si le facteur de la planification de l'aménagement du PQ joue un rôle prépondérant dans sa gouvernance.

En effet, malgré les démarches cantonales de soutien législatif au projet), il est encore impossible de déterminer si les implications induites par la nouvelle LAT vont complètement empêcher le développement du projet.

Ainsi, ce n'est qu'après l'élaboration d'une première jurisprudence et une fois la mise à l'enquête publique effectuée, qu'il sera alors possible de se prononcer quant à la *sous-hypothèse A1*, sur l'importance de la fonction de planification de l'aménagement dans la gouvernance de projet urbain, dont la vérification complète sera présentée au chapitre 6.

Le long processus menant jusqu'à la mise en oeuvre peut être synthétisé sous la forme d'un tableau (Tableau 2 en page 46).

2.5 Organisation du processus de planification

Le schéma ci-dessous montre l'articulation des étapes de travail :



Tab. 2 : organisation du processus de planification, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 8

D'après ce qui vient d'être décrit, voilà ce que l'on peut dire de la gouvernance de projet urbain du PQ "En Dorigny".

Le projet prévu intègre une pluralité de niveaux de pilotage, d'acteurs de différentes autorités et de savoir à mobiliser. Le processus de définition stratégique est donc complexe. Pour en maintenir le suivi, une gouvernance de projet urbain performante, au travers d'une politique publique concertée (et d'un appel à la participation de la population) ainsi que d'une bonne collaboration entre partenaires, reste une clé du succès de la démarche.

5.4 Planification de l'aménagement urbain

Cette partie présentera de façon synthétique les différents aspects conceptuels retenus pour la planification de l'aménagement urbain du PQ "En Dorigny".

5.4.1 Contenu du PQ "En Dorigny"

Qualité urbaine

Le nouveau quartier du PQ "En Dorigny", construit sur un centre commercial souterrain, se veut de type urbain mixte, dense et offrant un cadre de vie de qualité, tant pour le logement que pour les activités (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 30).

Les éléments mis en avant, allant dans le sens de la qualité urbaine du quartier, sont :

« la diversité des espaces communs, l'excellente accessibilité du site en modes doux, une gestion mesurée de l'énergie, des nuisances et des déchets ainsi que des aménagements paysagers à haute valeur environnementale [...] » (idem)

Sans compter que *« la répartition des activités humaines au sein du quartier renforce également sa valeur d'usage » (idem)*.

« Les équipements et services (para-) publics ainsi que les commerces de quartier [pas Aligro] sont localisés en contact direct avec l'espace public, aux rez-de-chaussée. Les logements, en revanche, sont implantés à l'abri des nuisances et bénéficient de dégagements visuels sur un espace de qualité. » (idem)

Ainsi, le projet permet en plus *« [...] de compléter les infrastructures (para-) publiques de la Commune de Chavannes-près-Renens » (p. 31)*.

La Figure 4 en page 49 présente le plan des principes d'organisation du quartier.

Même si le bureau lauréat devient mandataire des espaces communs (propriété intellectuelle), c'est à la Commune que revient la tâche d'assurer leur mise en oeuvre (p. 37). L'aménagement des rez-de-chaussée a été proposé en rapport avec les espaces communs, mêmes s'ils n'en font

techniquement pas partie. Lors de la mise en oeuvre, ils pourront donc diverger de la forme proposée lors du concours (Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du Service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014).

Au niveau du droit foncier, les espaces (para-) publics à créer seront gérés comme des servitudes personnelles. (idem).

Plan des principes d'organisation du quartier

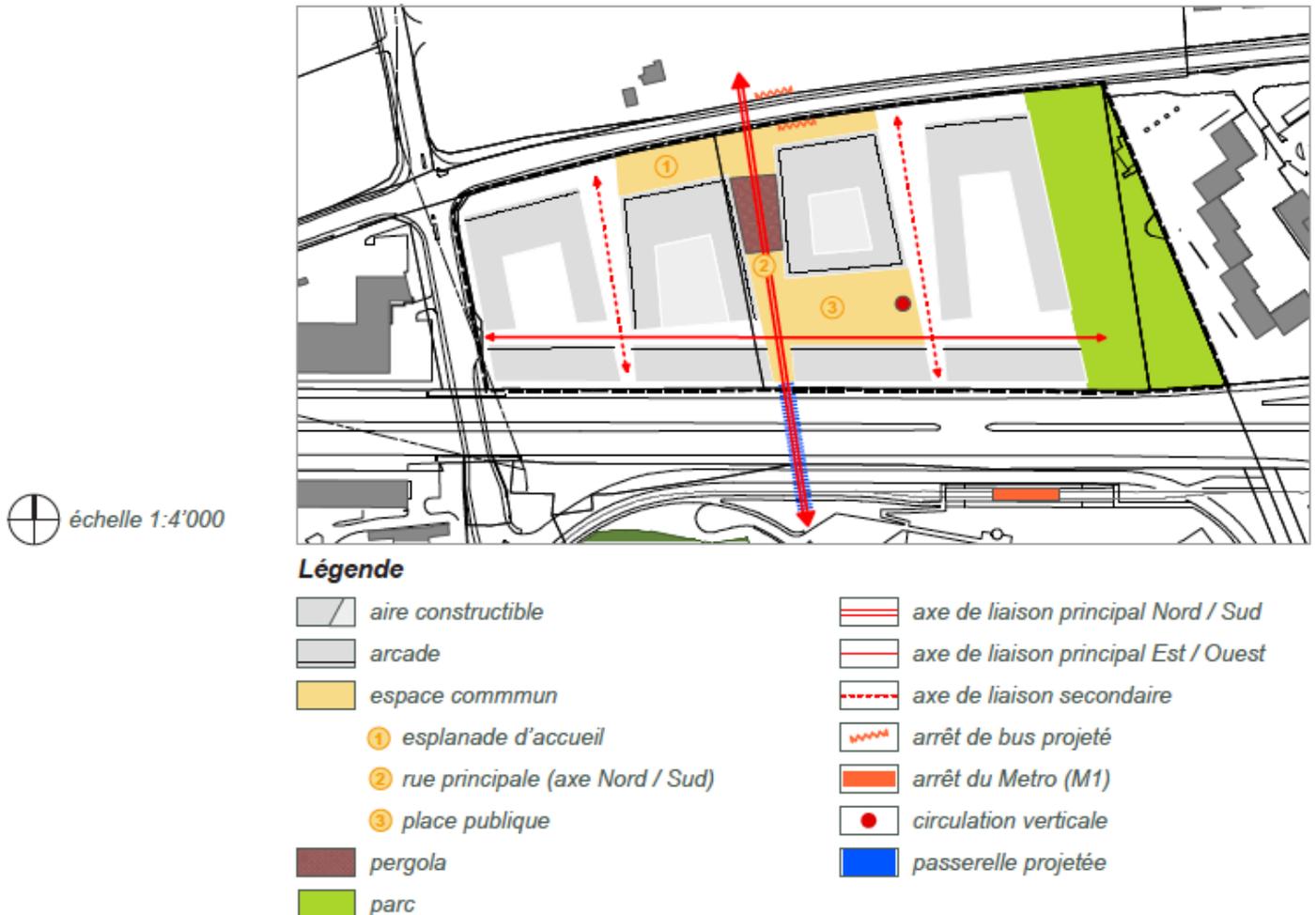


Fig. 4 : Plan des principes d'organisation du quartier d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT, 2014, p. 30

Le contenu défini pour le projet du PQ "En Dorigny" sera détaillé dans la partie suivante.

5.4.2 Détails du projet au niveau urbanistique (réponses au cahier des charges)

« La morphologie du quartier est caractérisée par la mesure d'utilisation du sol, les gabarits, la typologie et la volumétrie des bâtiments » (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 31).

Mesure d'utilisation du sol

« L'utilisation du sol est définie par la surface de plancher déterminante (Spd), fixée pour chaque aire d'évolution des constructions » (idem). Etant donné la complexité du programme (vérifié par les études spécialisées), l'utilisation du sol a été définie selon deux IUS : « un pour la partie hors-sol et l'autre pour l'ensemble (y compris le sous-sol, parkings exceptés) » (p. 32).

Après concours, les indices d'utilisation du sol (IUS) prévus sont :

« - hors-sol : 1.90 ;

- ensemble du périmètre (prise en compte des surfaces de vente uniquement) : 2.06 » (idem).

Les gabarits

Le projet des nouvelles constructions prévoit des altitudes maximales définies sur le plan de détails suivant (Figure 5 ci-dessous).

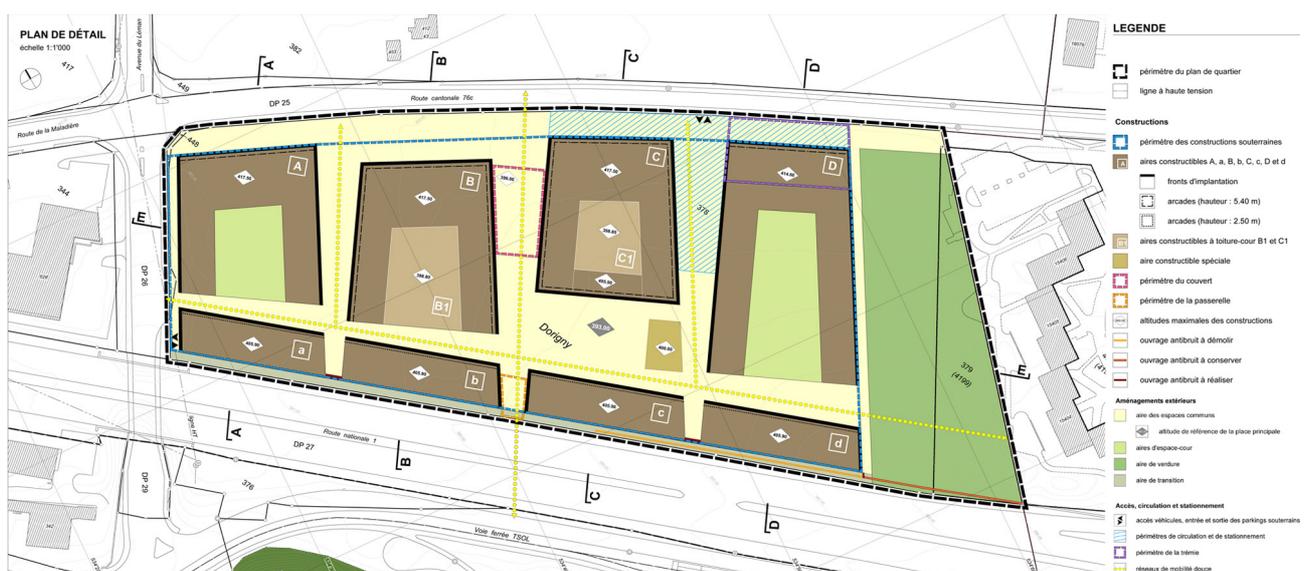


Fig. 5 : Plan de détails, source : Rast Architekten (concours d'urbanisme et d'espaces publics, 2010)

Quant aux gabarits moyens, ceux des bâtiments A, B et C sont de six niveaux sur un rez-de-chaussée de 5.8 mètres (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 35). Celui du bâtiment D, de cinq niveaux, est prévu également sur un rez-de-chaussée de 5.8 mètres (idem). Ceux des bâtiments a, b, c et d sont de deux niveaux sur un rez-de-chaussée de hauteur identique (idem). Une modularité d'affectation est permise puisque le rez-de-chaussée peut comprendre soit :

« - un niveau de 5.8 mètres pour les activités commerciales ;

- deux niveaux de 2.9 mètres chacun pour les logements » (idem).

Le règlement laisse une importante marge de liberté en ce qui concerne la typologie des bâtiments. Néanmoins, des fronts d'implantation obligatoires sont exigés le long des espaces extérieurs communs, pour garantir une logique d'implantation (idem).

Volumétrie des bâtiments

La typologie et la volumétrie des bâtiments sont définies selon trois bandes aux caractéristiques propres, représentées sur la Figure 6 ci-dessous (p. 34).

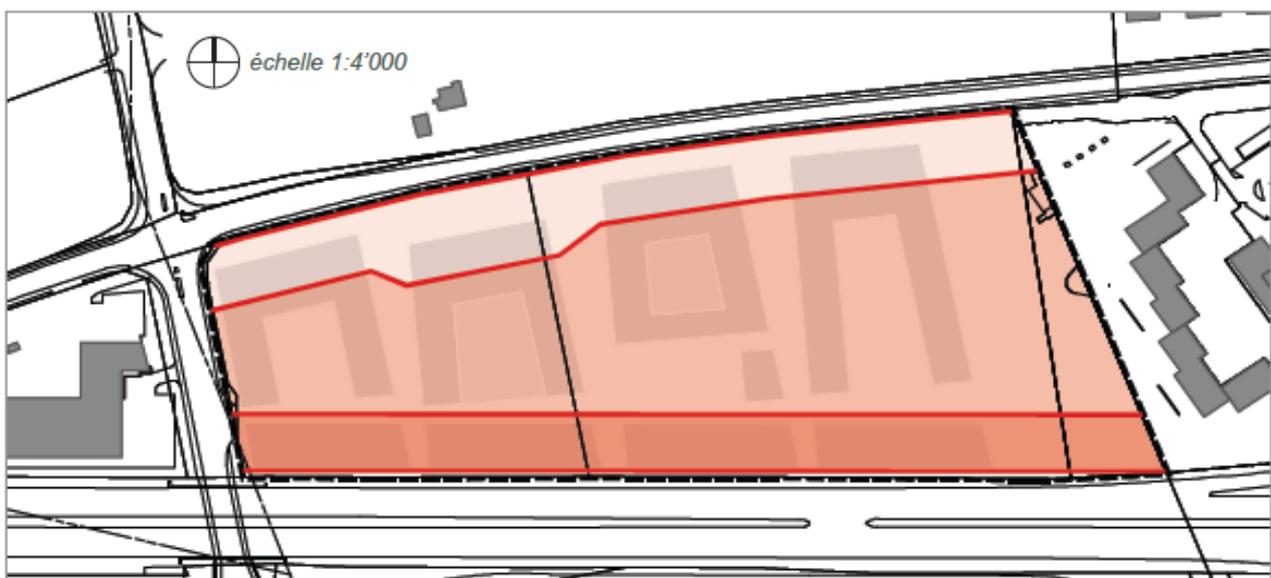


Fig. 6 : typologie et volumétrie des bâtiments d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 34

« *La première bande est la façade Nord du quartier. Les bâtiments se situent au droit de la RC76. Elle est caractérisée par un retrait du bâtiment B, formant un dégagement à ses pieds, vaste place ouverte jouant le rôle d'esplanade d'accueil du quartier. Il s'agit d'un ensemble de surfaces de bureaux et d'activités. Les locaux sont orientés au Nord afin de profiter d'une lumière naturelle indirecte, plus propice aux activités, notamment administratives.* » (Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 34)

« *La deuxième bande est constituée des bâtiments au centre du système. Il s'agit de 4 îlots en U. Les deux îlots au centre sont composés de logements dans les étages, reposant sur des socles d'activités commerciales et (para-) publiques. Au coeur de ces îlots se trouvent deux grandes cours accessibles, les "toitures-cours", situées sur ces socles d'activités. La cour du bâtiment C a un caractère plus privatif. Elle est fermée au Sud par deux étages de logements. Cette façade Sud donne à la place principale un front bâti homogène tant au Nord qu'au Sud. La cour du bâtiment B est ouverte vers le Sud. Les îlots A et D, plus résidentiels et moins publics, reprennent les mêmes principes, mais ne reposent pas sur des socles. Leurs cours accessibles ou "espaces-cours" sont donc en relation directe avec les espaces communs.* » (idem)

« *La troisième bande se situe le long de l'autoroute. Elle est constituée de bâtiments bas, séparant le quartier de l'autoroute. L'affectation des rez-de-chaussée est mixte. Les étages sont dévolus aux logements, orientés Sud vers les Alpes et le lac, protégés des nuisances de l'autoroute par des façades vitrées non-ouvrantes. Ces programmes profitent de patios qui créent un contact intérieur-extérieur.* » (idem)

« *Les franges font l'objet de règles spécifiques tenant compte des conditions locales particulières, notamment le long de l'autoroute (nuisances)* » (p. 31).

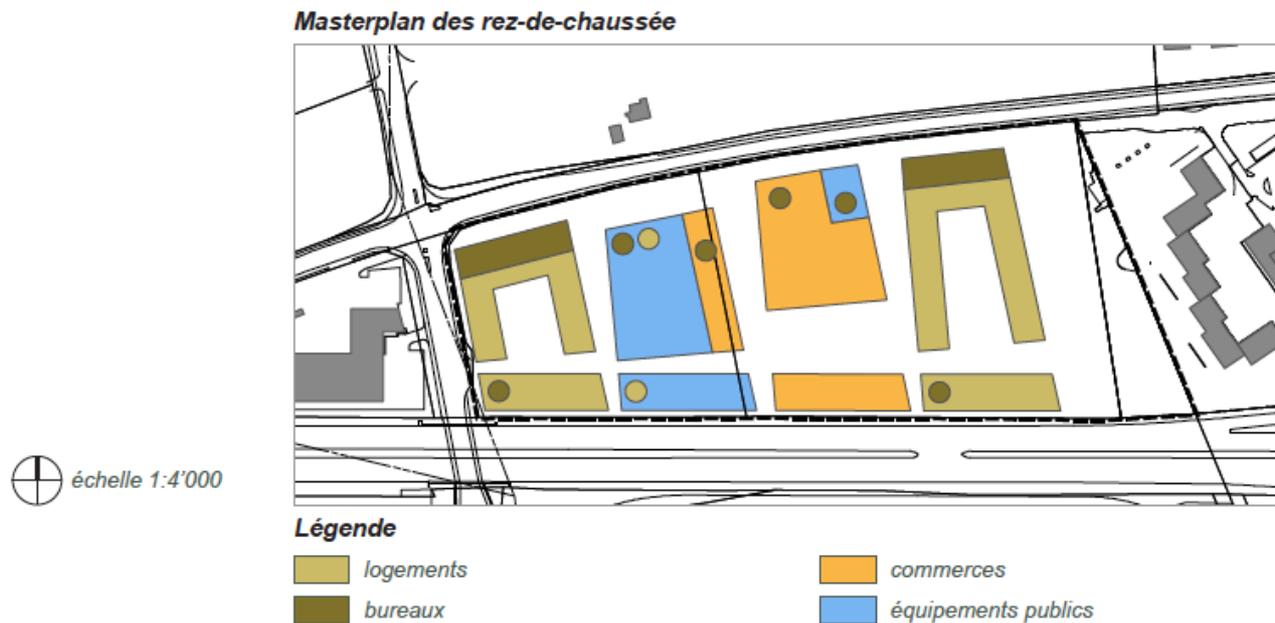


Fig. 7 : Schéma directeur des affectations du PQ "En Dorigny" (Masterplan) d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 35

L'organisation des rez-de-chaussée a été déterminée selon un Schéma directeur des affectations (Masterplan), issu du concours d'urbanisme et d'espaces publics (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 30, 35), visible sur la Figure 7 ci-dessus. Formant une "zone seuil", ils contribuent majoritairement aux « échanges entre les espaces privés et les espaces communs, les équipements et la voirie, [ils] concourent à l'animation du quartier de par leurs affectations » (p. 34).

Des programmes (para-) publics et commerciaux se trouvent (p. 35) :

« le long de l'axe principal [de déplacement] Nord-Sud, autour de la place principale et de l'esplanade d'accueil [...]. Le programme commercial de quartier fonctionne autour de ces espaces extérieurs, sur lesquels il s'ouvre (rues et place), permettant ainsi de les animer. »

Les espaces communs

Le fonctionnement du quartier a été réfléchi, dès le départ, au travers des espaces communs extérieurs (élaboré en parallèle aux rez-de-chaussée), qui ont été représentés selon la vision du bureau Rast Architekten sur la Figure 8 en page 54 (pp. 30, 37).

Etant fondateurs de la vie du quartier, il est pertinent de considérer les espaces communs comme des vides structurants. La circulation principale en "Z" s'organise autour de l'axe Nord-Sud qui vient rattacher l'esplanade d'accueil du quartier au Nord et se prolonger jusqu'à la passerelle, franchissant l'autoroute, au Sud en passant par la place principale du quartier. Elle est la rue animée du quartier concentrant équipements (para-) publics et commerces. Une seconde circulation Est-Ouest vient compléter l'axe Nord-Sud, en parallèle à l'autoroute. De plus, deux cheminements secondaires (Nord-Sud) arborisés et végétalisés entre les îlots viennent agrémenter le tout (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 36, 38).

Plan d'illustration des espaces communs

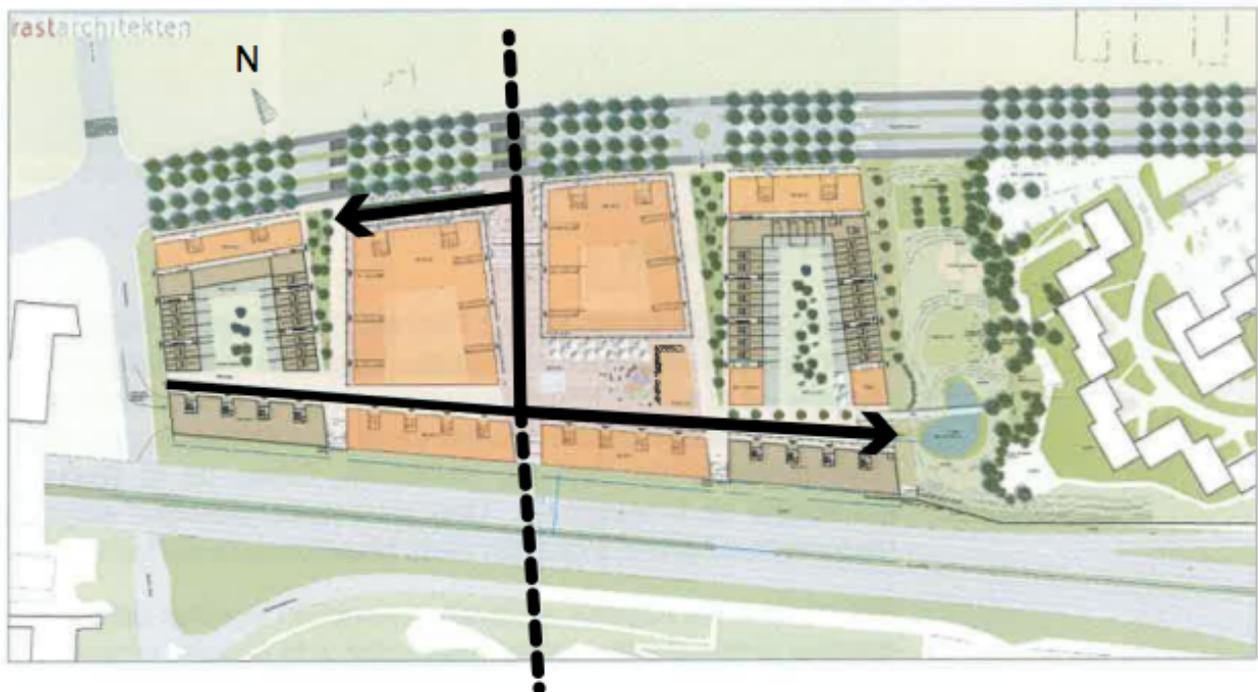


Fig. 8 (avec superposition) : illustration des espaces communs au sein du quartier d'après Rast Architekten (modifiée Robin Hottelier), source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 40

Le réseau de circulations dans le quartier est dédié à la mobilité douce et permet notamment l'accroche avec Lausanne et le quartier de la Bourdonnette à l'Est, ainsi qu'avec le reste de la Commune de Chavannes-près-Renens à l'Ouest. Il anticipe également le développement du secteur Nord (PQ "Côtes de la Bourdonnette") au travers de l'esplanade d'accueil notamment, tout en reliant le Lac grâce à la passerelle vers l'Université au Sud (pp. 37, 38). Les circulations se veulent continues et unitaires et se prolongent en coeur d'îlots grâce aux espaces-cours (et toitures-cours).

Elles se hiérarchisent par des dimensions et des aménagements spécifiques (infrastructures et paysage) qui vont dépendre de l'usage principal qui va leur être attribué (Rapport justificatif OAT 47, 2014, pp. 36, 37, 38). Le fonctionnement des espaces communs avec le réseau de circulations peut être représenté schématiquement en le superposant sur le plan des volumes prévus (également sur la Figure 8 en page 54).

Un parc urbain fait également partie des espaces communs. Prévu à l'Est du quartier comme intermédiaire entre le quartier de la Bourdonnette et le nouveau quartier, il est « *un espace de végétation en pleine terre* » (p. 39). Il permet de pérenniser les ambiances végétales et d'offrir un espace favorable à une plus grande biodiversité (plan d'eau, espèces végétales locales, etc.). Il doit être le lieu récréatif du quartier et jouer le rôle de parc public régional nécessaire en rapport à la densité prévue (idem).

La passerelle, permettant d'enjamber l'autoroute à la hauteur de l'arrêt du M1 « Unil-Dorigny », représente l'intervention majeure du PALM pour le secteur "En Dorigny". L'action se concentre sur les « *franchissements de grandes infrastructures, sous forme d'espaces publics majeurs* » (PALM, 2012, p. 40) à mettre en place pour permettre le rattachement du site stratégique D « *Hautes Ecoles - Avenue du Tir-Fédéral – Maladière* » au Sud-Est de Chavannes-près-Renens. Cette passerelle doit rattacher le secteur du PQ "En Dorigny" au reste de l'agglomération. Mise au concours (avec celle rattachant le PQ "des Cèdres") sur marché public en tant qu'avant-projet en 2013, elle est la traduction spatiale de l'intervention prévue par le PALM (Commune de Chavannes-près-Renens (Rapport du Jury), 2013, p. 9).

Etablissons un premier bilan sur l'aménagement prévu pour le projet.

L'aménagement urbain du PQ "En Dorigny" doit être considéré comme prenant en compte des besoins multi-fonctionnels. Pour maintenir un aménagement urbain de qualité, une maîtrise d'ouvrage adaptée et une planification précise, au travers d'un appel à concours et de l'expertise des différents intervenants, reste ainsi une autre clé du succès de la démarche.

6 « ANALOGIE »

Le chapitre dit d'« analogie » permettra, dans un premier temps, d'analyser théoriquement les éléments mobilisés dans cette recherche. Dans un second temps, une confrontation avec le cas empirique sera proposée. Finalement, les résultats de l'analyse seront présentés.

6.1 Analyse de la gouvernance de projet urbain

Le besoin accru d'une gouvernance de projet dans les démarches d'aménagement territorial provient du nouveau contexte hérité de la société post-industrielle comme l'explique Albert Levy.

« Nous sommes entrés dans un nouvel âge urbain, l'âge postindustriel, qui correspond à une nouvelle révolution économique avec un nouveau type de ville : des problèmes inédits émergent qui attendent des solutions nouvelles. » (Levy, 2006, pp. 62, 63)

De plus, *« l'incertitude est devenue une composante structurelle de l'aménagement »* (Frébault, 2005, p. 14) dans une société qui se réinvente en permanence. Ainsi, *« [...] ce nouveau contexte impose [...] de promouvoir des systèmes de gestion de processus ouverts, interactifs et itératifs entre diverses actions, divers acteurs, diverses échelles de temps et d'espace »* (p. 15).

Le processus encadrant l'aménagement du territoire se complexifie :

« [...] il n'est plus possible de déterminer avec précision les contours définitifs d'une opération ou d'un ensemble d'opérations, qui s'étendra sur dix, vingt ou trente ans. [Ainsi], les modes de production et d'organisation fondés sur un schéma linéaire et descendant, procédant de l'amont [la conception] vers l'aval [la réalisation], en une succession de phases bien identifiées, selon un calendrier précis, s'avèrent aujourd'hui en total décalage. » (p. 14)

Cela est lié à la complexité inhérente au projet urbain déjà évoquée dans la définition de la notion au chapitre 3.

La gouvernance de projet urbain s'inscrit actuellement comme une réponse à la gestion du processus de planification territoriale au sens large. Vis-à-vis d'une politique urbaine, il se traduit par un

« *projet de territoire urbain* » (Frébault, 2005, p. 37) ou « *stratégie urbaine* » (Avitabile, 2005, p. 213).

D'un point de vue décisionnel, la gouvernance de projet permet d'établir la gestion du processus de projet urbain par les différentes fonctions qui la composent. Dans la littérature, elle se décompose en un nombre variable de facteurs selon la définition des auteurs. En ce qui concerne le contenu, elle reste relativement similaire d'une définition à l'autre.

Trois fonctions qui permettent d'assurer cette gouvernance de projet urbain seront décrites et analysées.

La gouvernance de projet urbain et l'économie

L'évolution constante de l'économie vers un néo-libéralisme toujours plus marqué a également eu des conséquences sur le processus de planification territoriale. D'après Levy, les démarches à la base du projet urbain sont devenues du type « *transactionnel* » (« *urbanisme concourrant* ») (Ascher, 2004, cité dans Levy, 2006, p. 71) et s'apparente à une forme de « *négociation* » (Levy, 2006, p. 71).

Le processus de planification territoriale « [...] *est gagné par l'air du temps, le nouvel esprit gestionnaire et la nouvelle idéologie managériale qui l'accompagne, assimilant la ville à une entreprise et son maire à un manager, avec pour critères dominants le rendement (fiscal) et le profit (plus-value immobilière).* » (p. 72)

Néanmoins, l'urbanisme a également bénéficié de ces changements structurels. Le projet urbain a introduit notamment des démarches multi-acteurs permettant une « *production collective de l'espace, ou coproduction du projet* » (p. 71).

L'argument se rapportant à la gestion et à la planification des démarches de projet urbain, suivant ce nouveau mode, sera traité dans la partie 6.1.1 portant sur le *pilotage de projet urbain*.

La gouvernance de projet urbain et la politique

Pour Antonio Da Cunha et Sandra Guinand, dans l'ouvrage « *Qualité urbaine, justice spatiale et projet* »,

« *la maîtrise d'ouvrage urbaine se décompose en une maîtrise d'ouvrage politique (impulsion du projet, concertation avec le citoyen, décision concernant les programmes, les coûts, les délais) et une maîtrise d'ouvrage technique (proposition technique, juridique et financière, suivi et coordination du projet dans le respect de la commande politique). Ces deux maîtrises d'ouvrage travaillent conjointement de manière itérative. La maîtrise d'ouvrage urbaine nécessite un portage politique fort et un suivi technique de qualité qui doit légitimement trouver sa place dans les collectivités locales.* » (Da Cunha et Guinand, 2014, p. 334)

D'après cette définition, il est clair que « *cette organisation sera tout autant politique que technique* » (p. 335).

D'après le glossaire d'Yves Janvier, « *le portage est une des composantes de la maîtrise d'ouvrage urbaine* » (Frébault, 2005, p. 145). Ce qui est à mettre en lien avec la maîtrise d'ouvrage politique notamment et qui vient confirmer le rattachement de ce facteur à la notion de gouvernance. L'argument politique, dont il est fait mention dans la citation précédente, sera traité dans la partie 6.1.2 portant sur le *portage politique de projet urbain*.

La gouvernance de projet urbain et l'expertise technique

On peut considérer cette phase du processus comme celle de « *l'aménagement opérationnel* » (Frébault, 2005, p. 28) qui va conduire à la réalisation du projet urbain. D'après la différence faite entre les deux maîtrises d'ouvrage par Da Cunha et Guinand, on traite ici de la « *maîtrise d'ouvrage technique* » (Da Cunha et Guinand, 2014, p. 334) qui assure la gestion et le suivi opérationnels du projet urbain.

En effet, la prise en charge de la conduite des opérations nécessite une organisation pré-opérationnelle de l'aménagement urbain impliquant notamment de nouveaux acteurs comme les aménageurs.

Il s'agit de « *[la] fonction de réalisation. C'est l'opération finale de réalisation et de concrétisation*

sur le terrain des objectifs préalablement définis (interviennent ici les opérateurs, développeurs, promoteurs, architectes d'opération...) » (Levy, 2006, p. 67).

Il est question de déterminer quelle forme va prendre la conduite opérationnelle durant la mise en oeuvre et de vérifier si le montage financier mis en place correspond aux besoins prévus.

« Située à l'intersection de la fonction de portage et de la fonction de réalisation, elle doit traduire sur le terrain les principaux choix stratégiques effectués en diverses opérations particulières, contrôler la cohérence globale du projet, et surtout garantir sa faisabilité économique (les principaux acteurs ici sont les aménageurs, en partenariat mixte privé-public, [...]). » (Levy, 2006, p. 67)

L'argument technique, dont il est fait mention dans la citation précédente, sera traité dans la partie 6.1.3 portant sur la *planification opérationnelle de l'aménagement urbain*.

Pour tenir un discours clair parmi ces différents aspects conceptuels, un choix lexical doit être effectué.

Le pilotage de projet urbain traitera du dispositif encadrant la prise de décision ainsi que du processus de coordination entre acteurs/jeu d'acteurs impliqués dans le projet urbain.

Le portage politique de projet urbain, apparenté à la *maîtrise d'ouvrage politique*, consistera en l'analyse du contexte politique encadrant le projet urbain.

Le facteur de la planification opérationnelle de l'aménagement urbain, se rapportant à la *maîtrise d'ouvrage technique*, se penchera sur la préparation pré-opérationnelle de la mise en oeuvre du projet urbain.

En s'appuyant sur ces modes de fonctionnement actuels de la gouvernance de projet urbain, il sera ensuite possible de confirmer ou d'infirmer la **sous-hypothèse (A1)** de l'*hypothèse générale* : *La qualité de l'aménagement territorial dépend des deux dimensions suivantes, qui doivent être réunies durant le processus. Il s'agit d'une **gouvernance de projet urbain performante (A1)** et d'un **aménagement urbain de qualité (contenu) (A2)**.*

6.1.1 Pilotage de projet urbain

Le pilotage de projet urbain reste une fonction technique qui implique des professionnels de l'aménagement territorial provenant à la fois des administrations mais également d'entreprises privées travaillant souvent sur mandat. « *Le pilotage est la fonction, de nature technique, qui organise sur toute la durée de la réalisation le processus de production du projet de sorte qu'il serve les objectifs fixés* » (Frébault, 2005, p. 145).

Il comprend des décisions stratégiques qui vont permettre la planification de la démarche de projet. D'après Levy, la fonction de pilotage de projet urbain se définit ainsi : « *c'est la fonction de conduite et de coordination du projet par un comité de pilotage qui joue le rôle de "chef d'orchestre"* » (Levy, 2006, p. 67).

Cette fonction du projet urbain s'inscrit dorénavant dans des « [...] *modes de management souples, réactifs et ouverts* » (idem). Ainsi, les facteurs caractéristiques de la gestion de projet actuelle présentent « *la primauté de la démarche de projet* » (idem) accompagnée par « *l'adaptation des équipes et des savoir-faire* » (idem).

Il est utile de préciser que le nombre d'acteurs et les différents niveaux hiérarchiques induits par ces derniers, rendent la conduite de projet toujours plus complexe. En effet, pour Jean Frébault, « *la mise en œuvre des projets exige de mobiliser un système d'acteurs publics et privés de plus en plus large : maîtres d'ouvrage opérationnels, opérateurs, partenaires fonciers et économiques, habitants...* » (Frébault, 2005, p. 15).

Ce contexte force alors à « [...] *réinterroger en permanence les finalités du projet, pour cadrer à la fois la conception et la mise en œuvre opérationnelle de l'aménagement* » (idem).

Selon Arab, l'importance du pilotage des démarches en amont est au coeur du processus d'élaboration du projet urbain (Arab, 2004, p. 17). L'auteur indique que c'est en déterminant précisément les phases dites "amont" que la mise en oeuvre et les aspects opérationnels en aval seront réalisables.

« *Ces derniers points renforcent encore le constat d'un bouleversement des rapports amont/aval et soutiennent l'analyse selon laquelle le renouvellement des pratiques se cristallise dans les phases amont de l'intervention urbaine.* » (p. 57)

Bouleversement que relève également Jean-Jacques Terrin vis-à-vis de l'intervention des savoirs et des savoir-faire et qu'il qualifie « *d'effet saumon* » (Terrin, 2005, p. 9).

« Un double flux de savoirs et de savoir-faire circulaient au sein de la conception : des expertises situées traditionnellement en aval du projet remontent vers l'amont tandis que d'autres, plus proches de la maîtrise d'ouvrage, prolongent leurs missions vers l'aval. »

Des bouleversements méthodologiques prennent alors place. Il est important de les expliciter, ce dont les parties qui vont suivre auront pour but.

Les nouvelles règles du jeu du pilotage de projet urbain

L'intervention de partenariats public-privé, qui viennent s'intégrer au processus de pilotage de projet urbain, est un cas de figure de plus en plus courant d'où probablement l'emploi du terme de « *transactions* » pour désigner la nature de ces interactions dans la citation qui suit.

Le processus de pilotage de projet urbain relève de « [...] *transactions [qui] se structurent à la fois horizontalement (coconception, codécision entre acteurs, entre partenaires privés et publics) et verticalement (interventions d'acteurs par strates successives, du plus général au particulier).* » (Levy, 2006, p. 71) Les moyens de gestion qui en découlent se rapprochent des méthodes managériales.

C'est pourquoi, de nouvelles compétences sont nécessaires comme le précise Marie Fauconnet : « *au niveau financier, juridique, architectural et urbanistique, de la négociation et de la communication, des compétences de management et de montage de dispositif de collaboration ainsi que des compétences propres au projet : transports, événement, environnement etc.* » (Fauconnet, 2004, p. 5)

Ainsi, les facteurs à l'origine de la fonction de pilotage, au coeur du projet urbain transactionnel, se retrouvent également dans la littérature économique. Définis comme des « *Critical Success Factors* » (Zhang, 2005, p. 4) dans les projets de construction, on peut notamment constater que les partenaires impliqués et leurs interactions sont bien établis comme des facteurs centraux de la conduite de projet. « *Chua et al. (1999) maintain that success of a construction project is*

determined by four aspects, namely: project characteristics, contractual arrangements, project participants, and interactive processes » (idem).

Plus spécifiquement, l'aspect du « *project participants* » porte sur le groupe de pilotage à proprement parlé :

« [...] *attributes of project participants should be considered as interorganizational conflicts in a construction project will adversely affect project performance (Mohsini and Davidson 1992)* » (Zhang, 2005, p. 4).

En extrapolant, on peut faire le parallèle avec la forme du comité de pilotage qui tient de fait un rôle prépondérant dans la conduite de l'action urbaine.

Dans la même logique, Albert Levy considère l'organisation des échanges entre participants soit sous une forme polémique où existe « [...] *des rapports de force entre acteurs* » (Levy, 2006, p. 71) tout comme Mohsini and Davidson (cité dans Zhang, 2005), soit sous une forme contractuelle « *dans le cadre de structures de négociation préétablies* » (idem).

« *Interactive processes* » traite de l'efficacité du processus d'interaction des partenaires engagés : « *interactive processes refer to the communication, planning, monitoring and control, and project organization to facilitate effective coordination throughout the project life* » (Zhang, 2005, p. 4). Les décisions stratégiques, que l'on souhaite rationnelles et prévoyantes, sont prises au sein du comité de pilotage à partir du processus d'interactions qui y prend place. C'est bien la coordination efficace de ces interactions qui va amener à une plus grande performance.

Frébault parle lui de « *culture transversale du projet* » (Frébault, 2005, p. 25) qui passe par « *la qualité de l'interface entre les différents protagonistes* » et « *leur capacité à développer une culture partagée du projet [...]* » (idem). Il rappelle également que le nouveau contexte dans lequel s'inscrit la gouvernance de projet urbain, et l'urbanisme actuel de façon plus large, nécessite « *une grande souplesse d'évolution du dispositif* » (idem).

Sans oublier que le projet s'inscrit dans une démarche planificatrice qui se veut d'autant plus transparente vis-à-vis d'un protagoniste supplémentaire mais légitime, la population.

« *[Cette démarche planificatrice] est constituée de quatre grandes fonctions qui regroupent des acteurs précis et distincts, dans lesquelles les associations d'habitants et d'usagers sont de plus en plus impliquées (mais on reste encore loin de la codécision).* » (Levy, 2006, p. 67)

La transparence du dispositif est également un principe à observer dans la conduite de projet (Frébault, 2005, p. 25).

L'intervention de la société civile dans ce cadre de la démarche de projet urbain est cruciale. Les entreprises, associations et habitants doivent pouvoir être intégrés dès le départ dans le pilotage de projet urbain. Ils exprimeront leur point de vue en tant qu'investisseurs commerciaux, groupes d'habitants et futurs habitants ou simples citoyens sensibles au développement de la région. On met ainsi en avant l'importance de la « *territorialisation* » (Arab, 2004, p. 70) des démarches de développement spatial.

Finalement, les caractéristiques du projet, et notamment l'aspect des risques que ce dernier implique, occupent également une place importante à coordonner entre les partenaires. Le « *project characteristics* » traite des aspects externes comme les risques politiques et économiques (Zhang, 2005, p. 4) :

« *e.g., political and economical risks, impact on public efficiency of technical approval authorities, adequacy of funding, and site limitation and location* » et internes : « *e.g., constructability, pioneering status, and project size.* »

La gestion financière du projet urbain

Pour la fonction de pilotage, la prise en compte des aspects financiers dans le projet urbain consiste à financer les études et autres mandats afin de définir la faisabilité du projet. C'est ce qui a eu lieu pour le cas d'étude du PQ "En Dorigny" que nous étudierons dans un second temps.

Néanmoins, la question des ressources financières futures se posent d'ores et déjà à ce stade. En effet, dès la constitution du groupe de pilotage, les différents partis peuvent être intéressés à investir financièrement dans le projet urbain. Un cas de figure possible est l'intervention initiale des propriétaires fonciers dans les aspects financiers, comme cela s'est fait pour notre cas d'étude (PQ

“En Dorigny”). En effet, les propriétaires, ici en tant que maître d'ouvrage, mais pas obligatoirement, peuvent également décider d'investir financièrement dans le montage du projet urbain. Cependant, pour le montage financier, en général, l'implication des investisseurs intéressés dans le projet urbain n'intervient en général que dans la fonction de planification opérationnelle (Avitabile, 2015).

Etant donné les caractéristiques de fonctionnement présentées précédemment, la dynamique de pilotage de projet urbain va donc exiger la considération de l'intérêt de l'ensemble des partenaires présents, ce qui introduit une exigence nouvelle et vient redéfinir le rôle du comité de pilotage. Parallèlement, cette tendance pourra influencer la planification opérationnelle du projet urbain jusqu'à la phase de mise en oeuvre.

Le rôle du comité de pilotage dans le projet urbain

De manière générale, les tâches que va remplir le comité de pilotage consiste à :

« organiser les échanges entre acteurs, coordonner les actions, rechercher des compromis pratiques entre positions et visions adverses, arbitrer des situations de conflit, débattre avec les habitants, telles sont les tâches principales de cet urbanisme transactionnel. » (Levy, 2006, p. 71)

Ainsi, la question de la gestion des intérêts publics et privés, à la charge de la fonction de pilotage (mais adressée spécifiquement par la maîtrise d'ouvrage), fait notamment partie des nouvelles dimensions à prendre en compte selon Arab (Arab, 2004, p. 70), car « [...] cette situation pose la question de la conciliation entre, d'un côté, intentions politiques et, de l'autre côté, intérêts des opérateurs privés et des acteurs économiques et sociaux ».

C'est pourquoi le comité de pilotage doit rester vigilant face à l'intervention du secteur privé dans la prise en charge du pilotage de projet urbain et ceci jusqu'à la réalisation effective du projet urbain. Certes, la forme des partenariats évolue et la place qu'y joue notamment le secteur privé est devenu légitime mais le développement urbain, au travers du mode de gestion de la gouvernance de projet urbain, relève toujours bel et bien d'une politique publique.

On voit donc bien que la conduite de projet urbain se fait par les interactions au sein du groupe de

pilotage de projet urbain et qu'une gestion appropriée de ce jeu d'acteurs est nécessaire pour mener un projet urbain (Levy, 2006, p. 67). Ce qui est également confirmé dans le domaine de la construction par Zhang. « *Project success can be better assured if participants work together as a team with established common objectives and defined procedures for collaborative problem solving (Larson 1995)* » (Zhang, 2005, p. 4).

Le pilotage comme assurance à la qualité de projet urbain

La fonction de pilotage définit les objectifs du projet urbain. Ceux-ci sont rassemblés dans un cahier des charges qui va accompagner le projet urbain jusqu'à sa réalisation. Pour ce faire, et garantir que les programme prévu servira bel et bien de base pour la mise en forme, le contenu du cahier des charges doit énoncer une stratégie plutôt que dresser une série de contraintes à respecter. La qualité de son élaboration sera décisive pour la conduite de l'entier du processus (Avitabile, 2005, p. 225).

Ainsi, Alain Avitabile évoque un « *cahier des charges d'objectifs* » (p. 211) et non d'exigences. On qualifie ce travail d'*urbanisme conceptuel*.

A partir de la définition stratégique initiale, on a recours à un travail de conception et d'aménagement. Il est accompli par des concepteurs qui vont établir la conception urbaine du projet. Il s'agit de mettre en place la planification stratégique établie (Frébault, 2005, p. 146).

Mais force est de constater qu'un cahier des charges, seul, ne s'adaptera pas aux évolutions du processus de projet urbain, au fil des différentes étapes qui le compose, sans « *un dispositif d'accompagnement* » (Avitabile, 2005, pp. 212, 213).

Ce rôle de suivi conceptuel devra être tenu par la maîtrise d'ouvrage urbaine (pp. 224, 225) qui tâchera de conserver l'ambition de départ du projet urbain.

Ce procédé assurera la continuité du contenu et devra servir d'assurance au suivi sur la durée du processus.

Au travers des différentes formes qu'il peut prendre, le facteur du pilotage de projet urbain de la *sous-hypothèse A1*, *Une gouvernance de projet urbain performante dépend de trois facteurs :*

pilotage de projet urbain, portage politique de projet urbain et planification opérationnelle de l'aménagement urbain, démontre toute son importance dans la conduite de la gouvernance de projet urbain. Le facteur du pilotage de projet urbain de l'hypothèse peut être vérifié.

Le **processus de pilotage**, accompagnant le projet urbain, revêt une importance considérable dans les démarches de planification actuelles. Comme on a pu le voir, pour être au mieux adapté aux attentes des partenaires, habitants, etc., il est nécessaire d'assumer cette tâche au travers d'un comité de pilotage compétent. En effet, même si la trame de conduite de projet urbain est toujours plus souple, un cap doit être tenu afin de garantir un soutien politique et une planification opérationnelle sans encombres.

Néanmoins, on constate que certes le pilotage a un impact direct sur la gouvernance de projet urbain, mais il ne peut pas être mené à terme sans un contexte politique favorable.

6.1.2 Portage politique de projet urbain

Comme on a pu le voir, la politique urbaine fait partie intégrante de la politique publique. Ainsi, le soutien et le suivi de projet urbain se font au travers du portage politique de projet urbain.

De manière générale, « *le portage d'un projet est l'action par laquelle un ou des acteurs ayant la volonté de réaliser un projet mettent leur pouvoir, leur influence et leurs moyens au service de celui-ci* » (Frébault, 2005, p. 145).

Il est dès lors possible de voir que le soutien politique d'une municipalité ainsi que de l'ensemble des services administratifs qui y est rattaché correspondre au portage politique de projet urbain au niveau d'une commune.

Le niveau communale servira d'ailleurs principalement de référence dans le cas d'étude du PQ "En Dorigny".

L'implication du Politique

Les actions du Politique, comme preuve de son engagement pour l'aménagement territorial, peuvent ainsi amener à la réussite de la gouvernance de projet urbain. « *La maîtrise d'ouvrage urbaine doit être portée par une volonté politique forte, pour être capable d'impulser le projet et de fédérer les énergies* » (p. 21). Directement en rapport avec le projet urbain, Ingallina insiste, quant à elle, sur l'importance du « *Leadership* » (Ingallina, 2008, p. 125) territorial, démontrant une forte capacité

d'implication du pouvoir politique dans le projet urbain.

Antonio Da Cunha et Sandra Guinand insiste également sur l'importance du portage politique dans la maîtrise d'ouvrage urbaine :

« la maîtrise d'ouvrage urbaine c'est d'abord une maîtrise d'ouvrage politique qui affirme ses choix et assure le portage au sein des collectivités concernées, des différents partenaires et de la population. Car le projet est un acte politique avant d'être une réalité urbaine (Thierry, 2006). »
(Thierry, 2006 cité dans Da Cunha et Guinand, 2014, p. 335)

Mais comme on l'a vu pour le pilotage, un portage politique, même volontariste, sans intégrer en amont les nouveaux acteurs du projet urbain (entreprises, citoyens, etc.) ne garantit pas forcément une adhésion du plus grand nombre durant le processus. Par conséquent, il est nécessaire de sortir du « *système classique de production de la ville* » (Arab, 2004, p. 70) trop hiérarchique.

Néanmoins, il est légitime de croire que le basculement vers une « *coproduction* » (Arab, 2004, p. 70) de la ville, à la base du processus de projet urbain, peut faire croire à une perte d'importance du pouvoir politique. Or, c'est plutôt la manière d'intégrer la société civile dans le processus qui est au centre de la discussion. Il est clair que la question de la légitimité du pouvoir politique risque de se présenter, mais il faut plutôt y voir une redéfinition de son rôle pour celui de coordinateur assurant le portage politique dans le processus de projet urbain (idem) :

« [...] plus largement, cette situation ré-interroge le portage (ou pilotage) politique des projets à propos duquel les points de vue oscillent entre ceux qui veulent banaliser l'acteur politique et ceux qui, militant également pour une multiplication des participants à la formulation des choix, insistent néanmoins sur une « spécificité » du pouvoir politique. »

Comme pour ceux de ce deuxième groupe, il faut considérer qu'une mise en oeuvre pragmatique et adaptée aux besoins de la société civile ne peut que redonner une légitimité au pouvoir politique responsable (idem).

« Ainsi, pour les tenants de la gouvernance, le partenariat public-privé et la concertation avec les acteurs économiques locaux et les habitants sont appréhendés comme une condition de la légitimité et de l'efficacité de l'action publique urbaine. » (p. 69)

Il s'agit là d'un gage d'acceptation populaire futur (p. 70).

Tout comme dans le contexte réglementaire vaudois et l'exemple des conclusions issues de la phase d'étude de la procédure de projet urbain, il est reconnu qu'« *il est clair que la contribution politique de la municipalité sera décisive pour faire admettre les conclusions de l'étude* » (Canton de Vaud, s.d., p. 2).

Il ne faut pas non plus passer à côté de l'importance du travail de promotion auprès de la population dont le projet urbain a besoin. Sachant la durée des différentes procédures, un besoin d'informations auprès du citoyen est obligatoire et permet d'éviter des malentendus souvent à conséquences lors des prochaines élections. A défaut, le projet urbain peut lui-même en pâtir, à la fois dans son suivi, mais également dans son acceptation auprès des citoyens.

La temporalité du projet urbain et le portage politique

Une bonne conduite de projet urbain est un processus qui s'inscrit dans la longévité comme le rappelle Da Cunha et Guinand, « *le portage [politique] s'inscrit dans la durée, assure la continuité du projet et garantit la permanence du sens du projet* » (Da Cunha et Guinand, 2014, p. 335).

Mais, la gestion des échéances liées à l'aménagement peuvent différer de celles liées au politique et rendre le portage politique plus difficile. Néanmoins, la continuité du suivi de projet urbain au travers des législatures politiques doit pouvoir être garantie pour assurer une certaine qualité des démarches et éviter tous délais supplémentaires, souvent contre-productif.

« *Il faut [...] se doter des dispositifs capables de garantir une certaine permanence au projet, d'assurer sa continuité dans le temps et d'accueillir les opportunités dans le respect des objectifs qui en constituent l'essence.* » (Frébault, 2005, p. 15)

C'est pourquoi, un service d'urbanisme, même si souvent déjà intégré dans la fonction de pilotage, peut également servir de soutien au portage politique du projet urbain. En effet, n'étant pas directement lié aux changements politiques, il semble le plus à même d'assurer le suivi et la continuité du portage au fil des années.

De plus, Levy souligne que le suivi de projet au niveau politique, tout comme le pilotage de projet urbain et dans une plus large mesure la planification opérationnelle de l'aménagement urbain qui sera abordée ensuite, passe également par la question financière. Le vote des budgets faisant partie des décisions politiques, ce dernier joue également un rôle direct dans le portage politique, notamment pour les études de projet.

« C'est la fonction de prise en charge financière et de responsabilité politique assumée sur le long terme par les élus, institutions, et autres maîtres d'ouvrage, qui portent le projet urbain dans le temps, en assurant sa continuité, et en procédant périodiquement aussi à son évaluation. » (Levy, 2006, p. 67)

Les critères de l'implication et de suivi politique sur la durée assure donc bien un rôle important dans la réussite du portage politique de projet urbain.

Le rôle du facteur structurel dans le portage politique de projet urbain

Pour contribuer à la performance de la gouvernance de projet urbain, des changements structurels - division territoriale, eux-mêmes dépendant de changements institutionnels - politique, sont nécessaires. La subdivision actuelle en entités communales souveraines et l'organisation politique qui s'y rapporte ne semblent plus aptes à répondre à la problématique de l'aménagement territorial (entretien avec Madame Ariane Widmer, Cheffe du Schéma Directeur de l'Ouest lausannois (SDOL), 2015).

Néanmoins, de nouvelles subdivisions incluant plusieurs communes partenaires prennent place à l'image des Schémas directeurs. Ces entités plus larges, dont le mode de gestion rappelle l'entrepreneuriat, peuvent apporter une réponse aux besoins d'adaptations structurelles en aménagement du territoire. Sans remettre en cause la souveraineté communale, le niveau de subdivision du Schéma directeur induit notamment des services de gestion plus transversaux (organisation interne), plus d'inter-communalité. Il est question, dans ce dernier cas, de la structure communale interne faisant fonctionner l'entente entre politique municipale et services administratifs communaux.

Cela permet de mettre en place un cadre favorable aux actions stratégiques grâce à des outils de

gestion urbaine plus souples qui offrent plus de réactivité (mieux adaptés au projet urbain). On parvient alors à avoir une vision d'ensemble qui permet de développer une stratégie urbaine visant à stimuler le dynamisme régional. (idem)

Avec cette structure, les conditions internes nécessaires au processus de projet urbain sont rassemblées.

Le portage politique comme assurance à la qualité de projet urbain

Il est important de préciser que la balance entre maîtrise d'ouvrage technique et politique est identifiée comme un aspect déterminant pour la qualité des démarches de projet urbain. « *L'articulation portage politique/pilotage technique est le point sensible de tout le système de production et détermine la qualité du projet* » (Levy, 2006, p. 67). Cela engage donc bien la maîtrise d'ouvrage à la fois au travers du portage politique (suivi) et des aspects techniques de la planification opérationnelle de l'aménagement urbain (« *pilotage technique* »).

Cela signifie que les choix politiques relatifs au projet urbain auront parallèlement des implications sur la gestion de sa planification (Lacaze, 2007, p. 114).

Pour aboutir, la gouvernance de projet urbain est donc également dépendante de l'élément essentiel qu'est le portage politique. Il permet de l'inscrire dans la durée en assurant une continuité de l'accompagnement, vitale à son développement.

En rapport à la *sous-hypothèse A1* : *Une gouvernance de projet urbain performante dépend de trois facteurs : pilotage de projet urbain, portage politique de projet urbain et planification opérationnelle de l'aménagement urbain*, on a pu donc voir que le **portage politique de projet urbain**, au travers du soutien apporté au pilotage du projet urbain, est bien un des facteurs qui permet de mener à terme une gouvernance de projet urbain. Le facteur du portage politique de l'hypothèse peut être vérifié.

Cependant, le portage politique de projet urbain ne suffit pas s'il n'est pas accompagné d'une planification opérationnelle de la mise en oeuvre du projet urbain. Cette dernière va permettre d'amener à sa réalisation le projet urbain soutenu et présenté à la population par les autorités. Nous verrons dans la partie suivante en quoi la planification opérationnelle a donc également un rôle à jouer pour assurer le bon déroulement de la gouvernance de projet urbain.

6.1.3 Planification opérationnelle de l'aménagement urbain

Lorsque que l'on aborde la fonction de planification opérationnelle de l'aménagement urbain, on traite de la « *maîtrise d'ouvrage technique* » (Da Cunha et Guinand, 2014, p. 334). Cette dernière comprend la préparation et le suivi des opérations qui vont conduire à la réalisation.

Plus précisément, il s'agit de la gestion des phases dites "aval" « *de montage et de mise en oeuvre opérationnelle* » (Arab, 2004, p. 17) que Nadia Arab subdivise en quatre facteurs :

« *les préoccupations de construction et de commercialisation des terrains et du bâti ;*

les préoccupations de fonctionnement (i.e. en termes d'usages et d'évolutions des usages) ;

les préoccupations de gestion (i.e. en termes de maintenance et de coûts d'entretien) ;

les préoccupations de montage opérationnel. » (p. 57)

Pour Avitabile, il s'agit du « *[...] dispositif nécessaire à la mise en œuvre du projet précisant la stratégie opérationnelle au regard du positionnement recherché* » (Avitabile, 2015). Il insiste ainsi sur l'aspect gestionnaire du projet urbain.

Selon Frébault, la planification opérationnelle du projet urbain est décrite comme « *le dispositif à travers lequel se prépare, se formule et se gère la commande urbaine* » (Frébault, 2005, p. 37). Pour lui, c'est l'aspect de conduite de projet qui est mis en avant.

De plus, la planification opérationnelle comprise dans la gouvernance de projet urbain s'étend, d'après l'auteur, à une série d'autres éléments.

« *Elle suppose également un ensemble de démarches techniques, consultatives, informationnelles, etc., qui impliquent diverses coopérations : le dispositif de maîtrise d'ouvrage permet de les organiser et de les réguler. » (p. 38)*

On voit que ces définitions se recoupent parfois sans pour autant être exhaustives. Néanmoins, la tendance générale à identifier est le caractère englobant de la fonction. En fait, la planification opérationnelle de l'aménagement urbain se met en route dès le début du processus parallèlement aux démarches de définition conceptuelle prises par le comité de pilotage. Elle assure donc, sous un angle plus large, la conduite de « *l'urbanisme opérationnel* » (Ingallina, 2008, p. 40) et organise les opérations techniques de la maîtrise d'ouvrage dans le processus de projet urbain.

Considéré comme un « *dispositif d'action* » (Avitabile, 2005, p. 204), l'urbanisme opérationnel peut être décomposé en trois rubriques principales :

- *stratégique*, ce que l'auteur (pp. 159, 204) décrit comme la capacité de conduire le processus d'élaboration pour l'amener dans sa phase de mise en oeuvre, « *mettre au point une stratégie pour que celui-ci prenne un caractère opérationnel [...]* ».

- *opérationnelle au sens restreint*, définit d'une part comme l'organisation du droit foncier ; d'autre part comme la nécessité « *de veiller à l'adéquation du contenu élaboré aux objectifs exprimés [...]* » ainsi que « *de manager au plan organisationnel la mise en forme progressive du projet, en assurant l'interface entre les différents intervenants* » (idem) ; et finalement comme le critère de la gestion financière nécessaire à la mise en oeuvre (p. 208).

- *réglementaire*, qui comprend les accords entre acteurs, les choix ayant fait consensus. A relever ici que certaines décisions comme celles du choix de critères environnementaux vont être établies concrètement au travers de règlements.

Comme on a pu le constater pour la fonction de pilotage de projet urbain, on remarque à nouveau que les phases amont, en parallèle à la fonction de pilotage, ont également toute leur importance pour la continuité des phases aval.

En effet, la planification opérationnelle de mise en oeuvre se gère bel et bien au travers de la maîtrise d'ouvrage technique menée parallèlement à l'élaboration du contenu du projet urbain (et à la maîtrise d'ouvrage politique d'ailleurs). Dans la lignée de la maîtrise d'ouvrage politique, elle se base sur une planification et assure le suivi des opérations, dans ce cas, techniques du projet urbain.

La structuration des démarches de montage de l'opération d'urbanisme

Il s'agit d'« *une responsabilité "à caractère industriel et commercial"* » (Lacaze, 2007, p. 113). La principale capacité que cela requiert est de « *maîtriser les enjeux financiers et commerciaux* » (idem).

Le travail de **montage opérationnel** de l'aménagement urbain peut être effectué selon différents modes, suivant le choix du maître d'ouvrage (avec souvent des entreprises spécialisées sous mandat). Il peut être fait par un **aménagiste**, par une sous-division entre les **services publics** et un **aménagiste** ou « *en régie directe* » (Lacaze, 2007, p. 115), par les **services publics seuls** ou suivant un **modèle dit « intégré »** (Frébault, 2005, pp. 22-24). Dans ce dernier cas, l'aménageur intervient également dans le processus de **pilotage de projet urbain**, on parle alors d'**assistance à maîtrise d'ouvrage**. Son implication comprend notamment les « *études de cadrage, réflexions stratégiques, animation du projet [en plus du] pilotage des actions opérationnelles* » (p. 24). Les propriétaires peuvent également y être associés (Lacaze, 2007, p. 115).

Différentes variantes existent donc, avec leurs avantages et contraintes, mais c'est au cas par cas qu'il est utile de décider laquelle privilégier.

La structuration des démarches de montage financier

Dans la prise en compte des aspects financiers pour la réalisation du projet urbain, il est désormais courant d'avoir recours à des partenariats public-privé. La gestion financière passe par des « *financements mixtes public/privé et éventuellement par des dispositifs de coproduction, avec des partenaires économiques ou de la "société civile"* » (Frébault, 2005, p. 36).

Ces nouveaux partenaires, issus le plus souvent du secteur privé, assument donc un rôle important dans le financement de projet urbain et se retrouvent parfois inclus dans la fonction de pilotage. Néanmoins, la définition du montage financier formel a lieu dans le cadre de la fonction de planification opérationnelle du projet urbain. Les investissements peuvent prendre différentes formes suivant le type de projet urbain en accord avec le maître d'ouvrage.

Mais le financement d'un projet reste un facteur particulièrement décisif car il requiert « *des prévisions budgétaires glissantes* » (Lacaze, 2007, p. 115) étant donné « *la longue durée et le caractère aléatoire de la commercialisation [...]* » (idem), fluctuant en fonction de la conjoncture.

Ce dont il faut être conscient est l'importance, pour la maîtrise d'ouvrage, de conserver une certaine implication dans la planification opérationnelle puisque la forme du financement peut avoir des incidences sur la mise en oeuvre du projet urbain et ainsi remettre en cause tout le travail effectué dans les phases amont. Certains critères phares du projet urbain, comme les considérations de durabilité, pourraient notamment se voir restreints voir purement abandonnés.

Ainsi, on remarque que l'intégration des partenaires financiers peut avoir des conséquences sur la réalisation du projet urbain. Cette situation requiert donc des exigences nouvelles pour la maîtrise d'ouvrage technique et vient redéfinir son rôle dans la gestion pré-opérationnelle du projet urbain. Comme Frébault le remarque à juste titre, « *cela entraîne des besoins d'arbitrage en amont, y compris pendant les phases de réalisation* » (Frébault, 2005, p. 15).

La structuration des démarches d'organisation pré-opérationnelle

Elle constitue « *la dernière grande étape, correspondant à la phase de finalisation du contenu [...]* » (Avitabile, 2015).

C'est à ce moment qu'il est utile « *[...] d'intégrer les contraintes et conditions futures de mise en oeuvre opérationnelle mais également d'usage, de gestion et d'exploitation* » (Arab, 2004, p. 57).

On rentre alors dans une transition critique qui peut être synonyme de conflits selon Ingallina (Ingallina, 2008, p. 40).

« *Cette étape du processus correspond au passage des énoncés que l'on peut qualifier de plus "théoriques" (ambition, objectifs généraux, axes, etc.) à leur réalisation dans la pratique, avec toutes les contradictions, les conflits et les ajustements que ce type d'action implique.* »

Trois graphiques (Figure 9, 9a et 9b en pages 76, 77), représentant ce passage entre urbanisme conceptuel et opérationnel, peuvent mettre en lumière la succession des fonctions avec leur chevauchement théorique (Fig. 9) ou leur décalage éventuel (Fig. 9a et 9b) pouvant créer des difficultés en cours de route.

Les graphiques intégreront la phase de réalisation afin d'avoir une représentation complète des différentes phases.

Le phasage théorique de la gouvernance de projet urbain

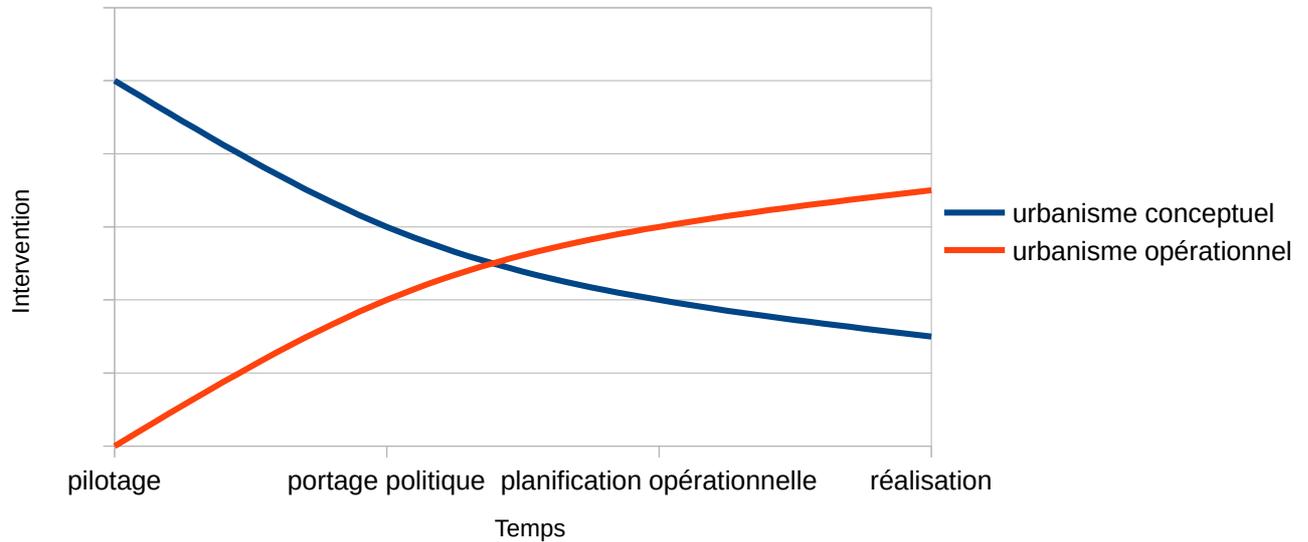


Fig. 9 : La succession des fonctions de la gouvernance de projet urbain en théorie

Le graphique 9 démontrerait une gouvernance de projet urbain parfaitement maîtrisée.

La gouvernance de projet urbain: maîtrise d'oeuvre interventionniste

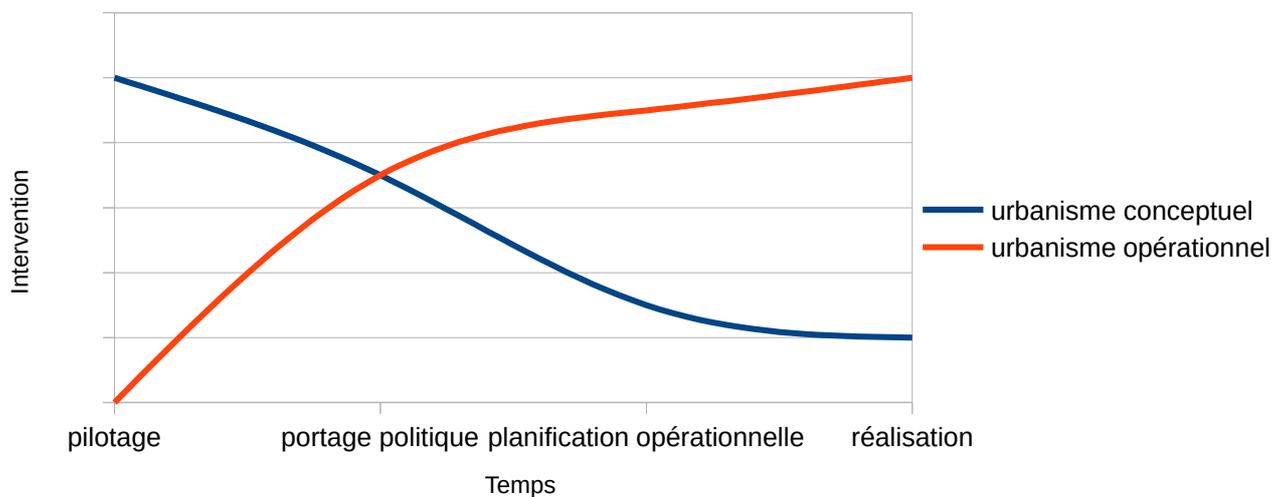


Fig. 9a : déphasage entre fonctions de la gouvernance de projet urbain (à éviter)

Le graphique 9a va plutôt présenter des tendances moins symétriques qui vont traduire un dysfonctionnement de la gouvernance de projet urbain.

Ici, on constate un urbanisme opérationnel qui intervient concrètement de façon trop précoce parallèlement à un urbanisme conceptuel pas suffisamment impliqué. Le problème pourrait éventuellement provenir du portage politique.

Le graphique 9b pourra le représenter de manière plus intuitive.

La gouvernance de projet urbain: maîtrise d'oeuvre interventionniste

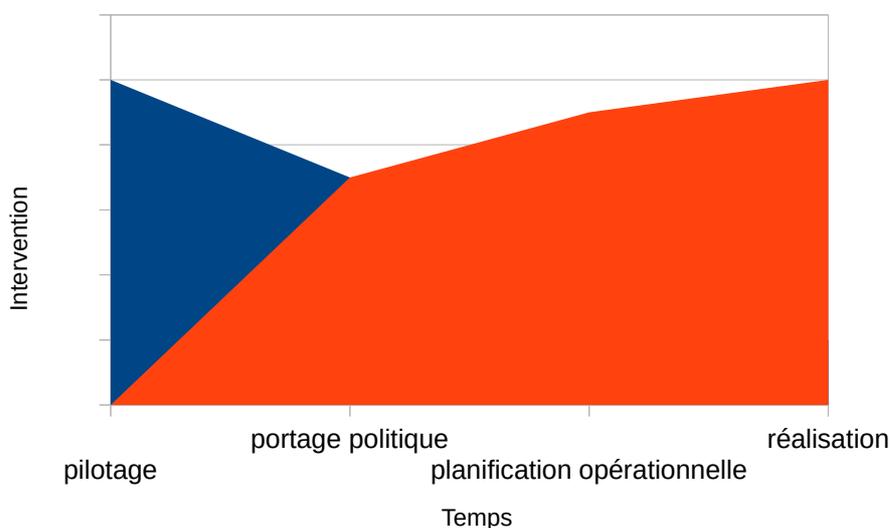


Fig. 9b : déphasage entre fonctions de la gouvernance de projet urbain (problème éventuel au niveau du portage politique)

Pour le projet, la transition entre urbanisme conceptuel et opérationnel n'est alors pas forcément garantie.

De l'observation de ces graphiques, des dysfonctionnements ou des manques dans les fonctions de la gouvernance de projet urbain peuvent donc être diagnostiqués.

Malgré tout, il faut admettre que la gestion de la maîtrise d'ouvrage implique des aller-retour constants entre urbanisme conceptuel et opérationnel. Le diagnostic des courbes en cours de projet

peut donc biaiser le regard de l'observateur. En effet, la maîtrise d'ouvrage, durant la phase de portage politique, pourrait être simplement en train de rétablir la situation en reconsidérant certains aspects de gestion.

Il faut ainsi reconnaître de l'utilité de représenter graphiquement la gouvernance de projet urbain une aide relative permettant potentiellement de corriger certains décalages organisationnels.

Mais, ce qui est sûr est que cette transition entre ces deux formes d'urbanisme reste cruciale puisqu'elle est vectrice de qualité urbaine. Effectivement, c'est ce que Avitabile relève comme un point critique, déterminant pour la qualité du « *process* » (Avitabile, 2005, p. 206) mais également pour l'aménagement urbain en soi.

Ainsi, toujours selon l'auteur (p. 209), il faut « [...] *assurer la conduite de ce processus sans rupture dans le passage à la mise en oeuvre et au cours de celle-ci, afin de tenir les grands objectifs de départ avec en même temps la nécessité d'opérer des ajustements.* »

Dans le cas de figure précédent (Figures 9a et 9b), la maîtrise d'ouvrage pourrait bénéficier d'expertises externes pour assurer cette transition tout aussi complexe que nécessaire, comme le suggère Terrin (Terrin, 2005, p. 10).

« *La maîtrise d'ouvrage fait appel à une expertise spécialisée pour répondre à ces questions auxquelles la maîtrise d'œuvre traditionnelle n'apporte pas forcément de réponse, soit que cette dernière n'en n'ait pas les compétences, soit que la maîtrise d'ouvrage ne lui en donne ni les moyens, ni le temps.* »

On constate d'ailleurs l'importance, pour la maîtrise d'ouvrage technique, de bien connaître la dynamique organisationnelle permettant « [...] *l'articulation des fonctions et des expertises* » (Frébault, 2005, p. 28).

La planification opérationnelle comme assurance à la qualité de projet urbain

La planification opérationnelle joue fondamentalement une part importante dans la mise en oeuvre du projet urbain. Plus précisément, Avitabile parle de « *déclencheurs de passage à l'action* » (Avitabile, 2005, p. 208) qu'il décrit comme favorables pour assurer le bon déroulement de la « *phase-charnière* » (p. 206) entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre dans l'avancement du processus.

« Sur ce plan, le fait d'associer en amont des acteurs coproducteurs potentiels de la mise en oeuvre du projet, voire de constituer un partenariat avec ceux-ci ou d'engager à un certain stade d'avancement du projet une action de précommercialisation, est un facteur susceptible de faciliter le déclenchement de la phase opérationnelle [...]. » (idem)

Il poursuit à propos de la promotion du projet comme élément déclencheur de la réalisation par l'intérêt suscité auprès des acteurs potentiels.

« Parallèlement, des actions ciblées de promotion du projet peuvent procéder du même cheminement conduisant à faire entrer en scène, dans cette phase amont, ces acteurs potentiels et enclencher la phase de réalisation. » (idem)

Comme il avait été évoqué précédemment, l'auteur rappelle le danger vis-à-vis du déroulement des démarches de réalisation, définies auparavant du point de vue opérationnelle. Il est question d'assurer « *la continuité dans le temps de l'action* » (p. 212) ou plus largement d'accompagner « *le projet dans la durée* » (idem). Chaque intervention ayant sa temporalité propre. Cela peut amener à « *des ajustements, des recadrages, voire une redéfinition du contenu au plan même des concepts dans certains cas* » (idem).

Le point critique de la succession des rôles

Etant donné, le grand nombre d'intervenants dans le processus, il est recommandé « *[d']éviter les ruptures dans la passation des rôles* » (idem) particulièrement dans la phase pré-opérationnelle. En effet, on l'a vu, les acteurs de la planification opérationnelle peuvent être des aménageurs ou des opérateurs. Ces deux rôles ne comprennent pas les mêmes rationalités. Le passage de l'un à l'autre reste extrêmement critique.

A nouveau, l'entier de la chaîne de production urbaine d'amont en aval (comprenant des aller-retour) est ici mise en lumière. Une continuité doit être maintenue, ce qui peut faire éviter des difficultés ou des retards en cours de parcours.

Néanmoins, cela peut être évité par une définition programmatique (contenu opérationnel) permettant l'évolution. La maîtrise d'ouvrage technique se dotera ainsi des outils en fonction de la situation au moment de la réalisation effective et sera capable de s'adapter aux éventuels changements afin de conserver un suivi de programme (Avitabile, 2005, p. 211).

Evidemment que la clarté et la précision du cahier des charges contribueront à passer à la phase de réalisation sans encombres.

« Quels que soient les dispositifs de management et pour éclairer les choix, la qualité de formulation du "cahier des charges" du projet, au sens de la précision de la commande sociale, détermine largement celle du projet lui-même. » (p. 224)

Les démarches de planification opérationnelle restent complexes mais par un travail d'encadrement minutieux et régulier, d'un bout à l'autre de la maîtrise d'ouvrage technique, il sera possible d'amener le projet urbain à son terme et garantir l'application sur le terrain ce qui a été défini de manière conceptuelle.

En rapport à la *sous-hypothèse A1* : *Une gouvernance de projet urbain performante dépend de trois facteurs : pilotage de projet urbain, portage politique de projet urbain et planification opérationnelle de l'aménagement urbain*, on a pu donc voir que la **planification opérationnelle de l'aménagement urbain**, au travers de la gestion des démarches d'aménagement urbain, est bien un des facteurs qui permet de mener à terme une gouvernance de projet urbain. Le facteur de la planification opérationnelle de l'hypothèse peut être vérifié.

Avant de conclure cette partie théorique sur la gouvernance de projet urbain, il convient de présenter une synthèse technique du processus de projet urbain qui rappellera les différentes interventions et le contenu respectif des différentes fonctions présentées jusqu'ici.

Cette figure (Figure 10 en page 82) a ainsi le mérite de tenter une synthèse de **l'ensemble de la chaîne de production de projet urbain**. Elle relève l'imbrication des phases et permet de mieux cerner l'intervention nécessaire de la gouvernance en rapport à chaque fonction du projet urbain.

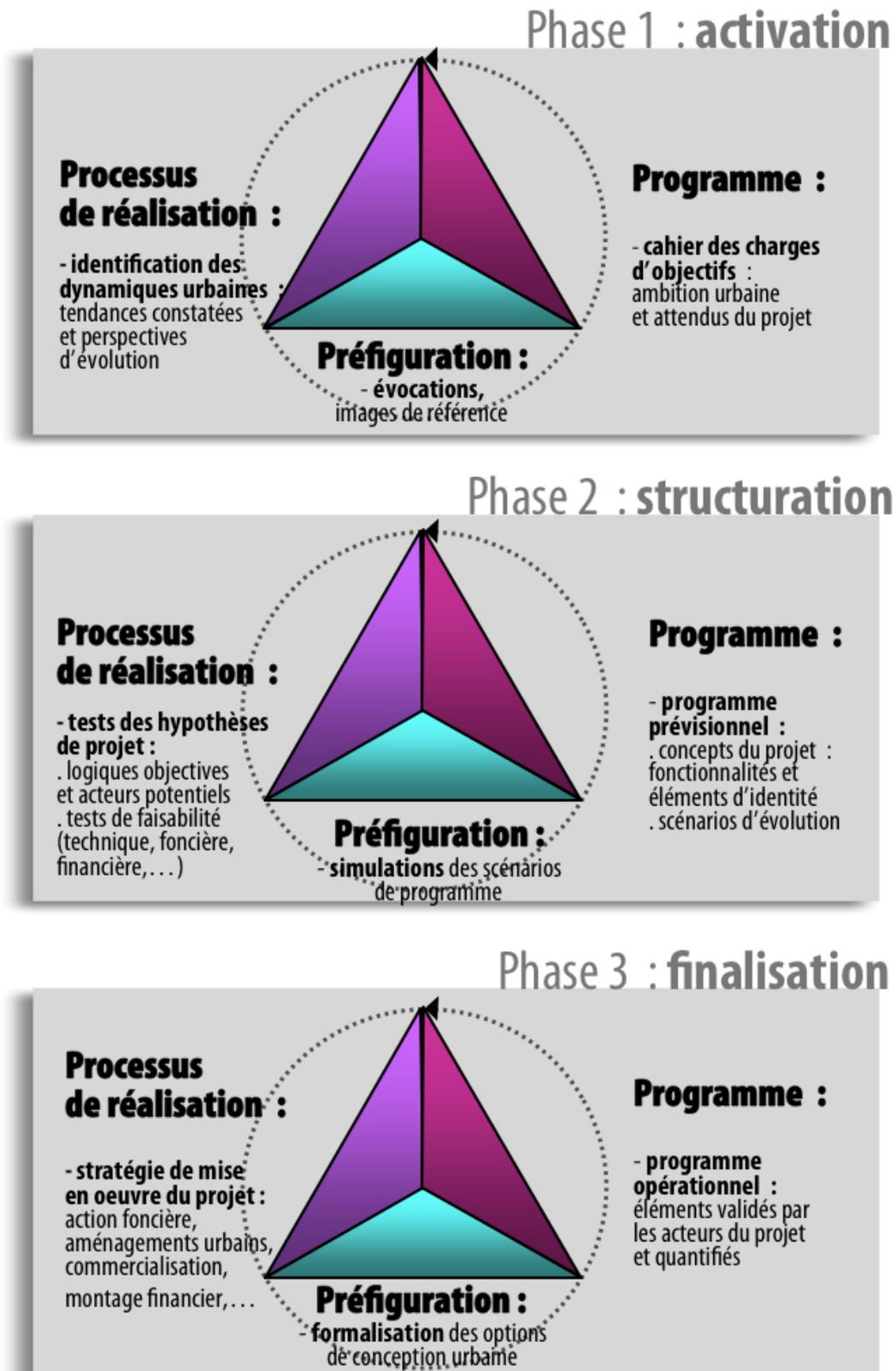


Fig. 10 : l'ensemble de la chaîne de production de projet urbain, source : Alain Avitabile, 2005, p. 296

Conclusion sur la partie portant sur la gouvernance de projet urbain

On peut confirmer que les trois facteurs (pilotage, portage politique et planification opérationnelle) occupent bien une place majeure dans son déroulement. Il est donc possible d'affirmer que la sous-hypothèse A1 : *Une gouvernance de projet urbain performante dépend de trois facteurs : pilotage de projet urbain, portage politique de projet urbain et planification opérationnelle de l'aménagement urbain* est vérifiée.

Afin de confronter la sous-hypothèse A1 avec une situation de terrain, la gouvernance de projet urbain du PQ "En Dorigny" (cas empirique) sera mise à profit à titre de comparaison. On pourra alors donner une appréciation relative, dans l'état d'avancement actuel du projet, quant au déroulement de sa gouvernance de projet urbain.

6.1.4 Analyse empirique de la gouvernance de projet urbain du PQ "En Dorigny"

De prime abord, ce qu'il faut relever est l'intégration des trois piliers de la gouvernance de projet urbain dans le PQ "En Dorigny". On retrouve en effet, le pilotage, assuré par le groupe de pilotage ; le portage politique, assuré par la Municipalité ; la planification opérationnelle, qui s'est traduite dans les premières études de faisabilité et de planification du projet assurées par des partenaires tiers sous mandats.

Ainsi, on peut d'ores et déjà dire que le PQ "En Dorigny" dispose des outils fondamentaux pour assurer le bon déroulement de la gestion du projet.

Rentrons maintenant plus en détails dans chaque fonction de la gouvernance de projet urbain pour le PQ "En Dorigny" afin de mieux cerner ce qui la compose.

PILOTAGE

Au travers de son groupe de pilotage (comité de pilotage), les décisions relatives à la définition du cahier des charges (contenu) sont prises par concertation entre les personnes à la conduite du projet. La gestion du projet s'opère en intégrant les objectifs des maîtres d'ouvrage à la stratégie de la planification urbaine de la Commune. Un exemple peut le confirmer puisque le contenu du PQ "En Dorigny" (commerce(s), logements, parc public) sert les intérêts de la maîtrise d'ouvrage mais répond également à la demande en logement de la Commune (et de la région).

Concrètement, le pilotage sert à coordonner les acteurs, à opérer les choix stratégiques, à solliciter les agents opérationnels, notamment en commandant les premières études nécessaires au développement du contenu du cahier des charges.

La comparaison de cette fonction entre gouvernance de projet urbain théorique et empirique démontre une similarité de forme dans la gestion d'un ensemble de tâches récurrent, dans nos deux cas de figure.

Cette fonction correspond donc aux attendus et garantit une bonne capacité de pilotage du PQ "En Dorigny".

PORTAGE POLITIQUE

D'après la volonté politique affichée par la Municipalité, le soutien aux projets provenant de son administration (Service de l'urbanisme) est en marche. Elle suit et soutient les démarches du PQ "En Dorigny". Elle légitime le processus et apporte une autorité au projet.

Ainsi, elle assume la maîtrise d'ouvrage politique qui va permettre d'établir la politique urbaine. Une preuve générale de l'engagement de la Municipalité est sa volonté de communication, comme c'est le cas pour le PQ "des Cèdres".

Parallèlement, elle s'efforce de consulter la population sur le bien-fondé du projet proposé. L'aspect participatif de la démarche reste encore à développer. Certes, la population restreinte de la Commune et les moyens financiers limités qui en découlent peuvent empêcher de faire le pas.

Mais, cette situation peut également être considérée positivement. L'implication de la population dans le projet peut permettre de faciliter la traduction de ses attentes dans le travail de conception. Le projet, plus proche des besoins de la population, engendre moins de dépenses en communication pour son information et évite par la suite des référendums, défavorables au processus de projet. De plus, le travail d'accompagnement et les coûts sont également réduits.

Le portage de la Municipalité s'applique également aux niveaux supérieurs de l'Ouest lausannois. Elle maintient en effet son rôle de porteur politique de projet au travers du GROFIL (Groupe de pilotage politique) et COPIL (Comité de pilotage politique).

La comparaison de cette fonction entre gouvernance de projet urbain théorique et empirique reste plus délicate. En effet, les aspects théoriques sollicités dans l'analyse se base sur des formes d'organisation politique et des échelles de planification différentes.

Néanmoins, au niveau communal de Chavannes-près-Renens, la fonction de portage politique est favorable à l'avancement du PQ "En Dorigny" d'après les informations qualitatives qui ont été recueillies. Cela indique un portage politique satisfaisant.

Il reste à voir si la législature suivante assurera la transition et poursuivra son rôle de maîtrise d'ouvrage sans remettre en question les fondements du PQ "En Dorigny".

PLANIFICATION OPERATIONNELLE

Les opérations de planification, qu'elles consistent en des études ou des travaux d'urbanisme, permettent de constituer un dossier de référence pour le projet. Le pilotage peut alors exploiter ces informations pour prendre des décisions avisées et faire avancer le projet.

Le déroulement de ces opérations requiert une organisation prise en charge par la maîtrise d'ouvrage technique. Elle commande directement aux services administratifs de la Commune et/ou à des entreprises privées spécialisées sous mandat d'effectuer les tâches qui lui sont demandées. D'autres partenaires peuvent collaborer en tant que superviseurs de la démarche, comme c'est le cas pour l'entreprise GEA Partners pour la Commune.

En suivant ce schéma, la planification opérationnelle du projet "En Dorigny" a entamé un certain nombre d'études qui ont permis de décider de sa faisabilité, du programme à intégrer à partir du cahier des charges (à partir d'un Masterplan), et finalement de l'élaboration du PQ à proprement parler.

La planification opérationnelle n'a pas pu avancer au rythme escompté car différentes contraintes externes, rencontrées durant le déroulement du projet, l'en ont empêché. Malgré tout, un important travail d'urbanisme et de représentation spatiale de ce à quoi pourrait ressembler le PQ "En Dorigny" a déjà été entrepris.

La comparaison de cette fonction entre gouvernance de projet urbain théorique et empirique au stade actuel du projet démontre l'accomplissement de tâches auxquelles on pourrait s'attendre du point de vue de la planification opérationnelle.

Même s'il semble encore prématuré de juger de la continuité des démarches de la fonction de planification opérationnelle pour la suite, le cadre opératoire est établi et a été jusqu'ici respecté.

Sans trop s'avancer, on peut croire que la suite des opérations devrait se poursuivre dans la même dynamique.

Pour aller plus loin dans l'analyse, il serait maintenant intéressant de déceler si une des fonctions de la gouvernance de projet urbain est insuffisante, ce qui pourrait faire croire aux prémices d'un déphasage. Ainsi, cela permettrait au comité de pilotage d'intervenir en corrigeant la surreprésentation éventuelle de telle ou telle fonction de gouvernance.

Néanmoins, au vue de la durée du processus de gouvernance et des difficultés juridiques rencontrées, il semble par exemple normal d'observer que la planification opérationnelle reste moins avancée que le pilotage qui peut continuer à avancer.

Il reste donc encore difficile de définir précisément l'importance de la représentation de chaque critère. C'est pourquoi, il semble prématuré de se prononcer vis-à-vis du phasage du déroulement relatif au processus de gouvernance de projet urbain.

En conclusion, les fonctions permettant d'assurer une gouvernance optimale sont présentes. Toutes proportions gardées, chaque fonction a été mise à contribution et remplit son rôle dans l'avancement du déroulement du PQ "En Dorigny". On peut donc annoncer que, malgré la complexité des démarches et les contraintes qui pèsent actuellement sur le projet, la gouvernance de projet urbain est actuellement adaptée et conduit le projet sur la voie de la qualité de l'aménagement urbain.

Mais, pour garantir une qualité de l'aménagement territorial, il faut se demander si le contenu propre à l'aménagement urbain ne joue pas lui aussi un rôle important dans la démarche.

Il s'agira maintenant de confirmer ou d'infirmer la **sous-hypothèse (A2)** de l'*hypothèse générale* : *La qualité de l'aménagement territorial dépend des deux dimensions suivantes, qui doivent être réunies durant le processus. Il s'agit d'une gouvernance de projet urbain performante (A1) et d'un aménagement urbain de qualité (contenu) (A2)* en se penchant sur les critères qui font la qualité de l'aménagement urbain à proprement parler.

6.2 Analyse qualitative de l'aménagement en urbanisme

A partir de recherches théoriques et de réalisations de projet urbain, une base théorique d'un contenu urbain durable et de qualité a pris forme. En effet, il semble qu'un certain nombre de critères, permettant de formuler un aménagement urbain de qualité, se dégagent et semblent donc incontournables.

En formulant une grille de vecteurs de la qualité d'un aménagement urbain, il est possible de définir si un aménagement en urbanisme est susceptible de présenter une valeur qualitative.

Afin d'établir une liste de critères, non-exhaustive, qui permette de juger de la qualité d'un projet, des exemples de différents écoquartiers, la grille du modèle ISDIS, élaboré dans le cadre du projet européen HQE2R et comportant 21 indicateurs regroupés en 5 catégories (présentées ci-dessous), ainsi que les recommandations de l'Agenda21 (Canton de Vaud, 2015) ont été utilisées. Les critères qui seront énoncés ici présentent une certaine récurrence dans les pratiques d'urbanisme actuelles.

De manière générale, l'implantation d'un nouvel aménagement doit contribuer à (Outrequin et alii, 2005) :

« Préserver et valoriser le patrimoine et conserver les ressources »,

« Améliorer la qualité de l'environnement local »,

« Améliorer la diversité »,

« Améliorer l'intégration »,

« Renforcer le lien social ».

Dans une visée plus urbanistique, la liste établie ici est présentée à titre indicatif et reste un repère général, étant donné la difficulté d'énoncer un jugement.

Un aménagement urbain de qualité s'inscrit dans le cadre du développement urbain durable et vise donc à inclure une série de critères catégorisés sous la forme de vecteurs de qualité.

6.2.1 Vecteur 1 : critères propres au périmètre d'intervention du site

– **Tout projet s'inscrit dans un contexte existant ;**

Il faut considérer les gabarits, la volumétrie, les échelles, les densités, la compacité, l'accessibilité en les adaptant au contexte existant de façon harmonieuse.

De plus, il faut tenir compte du patrimoine bâti en le conservant et en le valorisant si nécessaire.

6.2.2 Vecteur 2 : critères formels

– **Tout projet devrait adopter une morphologie appropriable par l'être-humain (architecture) ;**

A l'image de Kevin Lynch (Lynch, 1981) et notamment de sa tentative de définition de la forme perceptible des environnements urbains apportant une qualité urbaine, il serait utile pour la conception de l'aménagement urbain de s'inspirer d'une « *Local Diversity Matrix* » (Figure 11 en page 90).

Etant donné la diversité typologique existante, la matrice de chaque aménagement urbain doit être définie en identifiant l'impact des éléments à y intégrer. Formellement, l'aménagement urbain pourra bénéficier de son environnement local nouvellement créé et se révélera, comme pour le Vecteur 1 en rapport avec le contexte, d'une plus grande harmonie et cohérence.

En considérant cette base conceptuelle, il est possible d'émettre un jugement de valeur basé sur une théorie éprouvée.

LOCAL DIVERSITY MATRIX	Landscape Assessment	Settlement Pattern	Building Design
Physical Influences	Geology, overall form, hydrology, slope, climate, natural and semi-natural vegetation, ecology	Settlement location, re: landform, water table and supply, shelter/exposure, aspect, habitats	Materials, micro-climatic response, ground conditions, habitats
Spaces and Enclosure	Openness, distance or enclosure, vistas and views, horizons, skylines, sub-divisions, change over seasons	Scale, topography, enclosure, openness, boundaries, sequences, consistency, connections, public and private space	Public and private spaces, division, enclosure, construction
Forms and Patterns	Managed vegetation, effects of trees, hedges, boundaries, agriculture, buildings, distinctive areas, legibility, impact on the landform, proportion of cover features	Pattern of field and farm development, legibility, tree and boundary patterns	Volumes and massing, consistency and variety, orientation, number of storeys, height boundaries
Characteristics	Tone, colour, light and shade, variation over time, seasonal change, texture, contrast, variety, consistency, management, strategic landmarks	Tone, colour, light and shade, variation over time, seasonal change, texture, contrast, variety, consistency, management, local landmarks	Tone, colour, light and shade, shelter, security, boundary details, roofs, walls, openings, eaves, verges, ridges, planting, condition, distinctive features
Circulation	Orientation, general pattern of roads, rail, paths and watercourses visual effects of moving through, views opened, and closed, density of traffic, permeability	Pattern of roads and paths through and across settlement, signage, lighting, verges, condition, surveillance, safety, density of traffic	Circulation in and around buildings, through, between and across spaces, access to buildings, condition, surveillance, safety, public and private access
Change	Deforestation, plantation, intensified agriculture, minerals extraction, trunk roads, reservoirs, landfill, strategic planning	New villages, agglomeration, abandonment, infilling, suburbanisation, by-passes, infrastructure, public utilities, local plans	Redundancy and reuse, design guidance, 'extensions', coach lamps and gnomes, signage, standardisation, development control
Values	Meanings, attitudes perceptions and symbols at national, regional, local and personal levels in terms of: environmental, historic, social and cultural factors		

Fig. 11 : Local Diversity Matrix, source : Matthew Carmona, John Punter (*The Design Dimension of Planning: Theory, Content and Best Practice for Design Policies*), 2013, p. 187

6.2.3 Vecteur 3 : critères programmatiques

- **Tout projet devrait être défini pour répondre à la diversité urbaine ;**

Le contenu à comprendre est multi-fonctionnel (habitat+travail+commerces), environnemental, multi-usage, multi-modal (mobilité) et comprenant une mixité sociale.

- **Tout projet devrait prévoir des espaces de détente et de loisir ouverts à tous ;**

On considère l'intégration d'espace public et commun végétalisés.

- **Tout projet devrait préserver les ressources ;**

Le bâti est dense, groupé, compact et conserve une hauteur modérée.

La gestion est intégrée (écoconception) et limite l'utilisation des ressources (énergie, matière, sol, écosystème, paysage naturel), la création de déchets et les nuisances sonores et environnementales.

Conclusion sur la partie portant sur l'aménagement urbain

Les critères énoncés au travers de cette grille de vecteurs de qualité urbaine, de par leur récurrence théorique et empirique, amènent donc à penser qu'en les intégrant au cahier des charges du projet urbain l'aménagement urbain se distinguera par une plus haute valeur qualitative.

Cependant, cette grille, ne formulant que des propositions de critères de qualité potentiels de l'aménagement urbain, il semble encore audacieux de considérer la *sous-hypothèse A2 : La prise en compte d'un certains nombres d'éléments de pratique récurrents, issus du développement urbain durable, peuvent amener à un aménagement de qualité* comme formellement vérifiée. Dès lors, on considéra que c'est par manque de significativité que cette seconde sous-hypothèse n'est pas vérifiée théoriquement.

Tentons maintenant d'analyser le PQ "En Dorigny" au travers de la grille de vecteur (issue de A2) et de définir, au stade actuel de développement, s'il présente les critères faisant de lui un aménagement de qualité urbaine.

6.2.4 Analyse empirique des critères d'urbanisme du PQ "En Dorigny"

Au vue de l'avancement actuel du PQ "En Dorigny", voici les éléments qui peuvent être relevés comme représentatifs de la qualité de l'aménagement urbain.

Vecteur 1 : critères propres au périmètre d'intervention du site

Etant donné sa bonne accessibilité (autoroute, bus, métro), le PQ "En Dorigny" ne devrait pas poser d'importants problèmes de circulation.

De par son gabarit et sa volumétrie, le plan de quartier est destiné à s'intégrer dans l'espace construit qui l'entoure. Néanmoins, une réserve peut être faite par rapport à ce critère.

Même si le PQ "En Dorigny" est conceptualisé comme un nouveau morceau de ville avec son caractère propre, la mention de la construction éventuelle d'une tour reste par exemple discutable. Certes, la taille de l'espace prévu est importante, mais les proportions des bâtiments sont-elles adaptées à la situation géographique ? L'échelle reste-elle pertinente ?

Ce parti pris peut s'expliquer par l'absence actuelle de construction sur le terrain. Mais, la proximité du quartier de la Bourdonette, qui juxtapose le périmètre, ne remet-elle pas en question cette vision des choses. Le parc public, prévu comme "zone tampon" permet-il d'établir un lien suffisant avec le contexte ? L'harmonie du tout est-elle préservée ? Voici les questions, encore ouvertes, que ces critères amènent à se poser.

Le Vecteur 1, portant sur le contexte à considérer, quoique quasiment respecté, ne peut pas être validé.

Vecteur 2 : critères formels

Le PQ "En Dorigny" prévoit des gabarits et des volumétries moyens (sous réserve de ce qui a été énoncé pour le Vecteur 1). En effet, il se présente comme de hauteur modérée ce qui le positionne à une échelle adaptée pour l'être humain.

Le critère typologique peut notamment accroître le sentiment de bien-être et favoriser la rencontre

au sein des espaces communs et du parc public. Il permettra, sans doute, une appropriation de l'espace par ses usagers.

De plus, la conception joue avec les pleins pour éviter les nuisances (front construit comme un mur de protection en bordure d'autoroute), avec les gabarits pour marquer l'importance de l'intensité humaine à certains endroits souhaités et pas à d'autres (place d'accueil comme vitrine au quartier et place centrale comme centre du quartier) et également avec les caractéristiques du terrain comme pour la forme et le positionnement du parc et de son plan d'eau (déclivité et obligation de disposer d'un bassin de rétention, sachant que le premier élément permet le fonctionnement du second).

Le Vecteur 2, portant sur l'aspect formel de l'urbanisme, peut être validé.

Vecteur 3 : critères programmatiques

Le projet du PQ "En Dorigny" accueillera une mixité fonctionnelle (logements, commerces, espaces publics et communs) inscrite au cahier des charges. De plus, le quartier intègre des équipements et services (para-)publics ce qui démontre une valeur d'usage grâce à une répartition des activités humaines favorisée.

Le plan de quartier intègre des espaces communs qui se destinent à offrir des usages diversifiés aux résidents. Le parc public est, quant à lui, l'espace d'accueil à l'échelle de l'entier du quartier et occupe la fonction de "vide environnemental".

L'accessibilité en mobilité douce comme dynamique de déplacement au sein du quartier est mise en avant. Les autres moyens de transports, notamment publics avec la ligne de bus au Nord, ainsi que privés avec les entrées pour les parkings dédiés au véhicules individuels motorisés sont intégrés. L'accessibilité est bien multi-modale.

La rubrique *Tout projet devrait être défini pour répondre à la diversité urbaine du Vecteur 3 de la grille de la qualité de l'aménagement urbain* est respectée.

Grâce au parc urbain public, le quartier se dote d'un espace d'accueil à haute valeur environnementale pour la faune et la flore. Il s'inscrit comme un lien naturel avec la région et améliore le cadre naturel des biotopes locaux tout en offrant un paysage attrayant. Il est exploitable par la population comme un espace de détente et de loisir. Il incite à mieux connaître les espèces naturelles locales et ainsi à mieux les respecter.

La rubrique *Tout projet devrait prévoir des espaces de détente et de loisir ouverts à tous du Vecteur 3 de la grille de la qualité de l'aménagement urbain* est respectée.

Le PQ "En Dorigny" a été défini et représenté par les premières études comme un quartier mixte, dense et intrinsèquement urbain. Le programme prévoit une surface importante dédiée aux logements (40'000 m²) ainsi que des commerces de proximité et des espaces de détente. La ressource sol est ainsi épargnée.

Les critères de la gestion de l'énergie, des nuisances et des déchets se veulent à impacts mesurés. On privilégie une sobriété d'utilisation de l'énergie et de création de déchets. Pour ce qui est des nuisances, elles visent à être limitées.

La rubrique *Tout projet devrait préserver les ressources du Vecteur 3 de la grille de la qualité de l'aménagement urbain* est respectée.

Le Vecteur 3 et ses différentes rubriques, portant sur le programme urbain, peuvent être validés.

En conclusion, deux des trois critères de la grille de vecteurs de qualité de l'aménagement urbain sont entièrement respectés. On peut donc annoncer que le projet du PQ "En Dorigny" démontre de la qualité urbaine et fait de lui un bon projet.

L'évolution du plan de quartier étant encore difficilement prévisible, le quartier pourra s'améliorer tout comme se péjorer. Mais les attentes de la maîtrise d'ouvrage, tout comme les critères de jugement de valeur qualitative du projet pourront, eux aussi, évoluer et amener à redéfinir le devenir du projet.

6.3 Résultats analyse

6.3.1 Résultats partie analyse théorique

Après avoir effectué l'analyse théorique et validé la première sous-hypothèse (A1) et accepté sous réserve la deuxième sous-hypothèse (A2) par la récurrence dans la pratique des vecteurs énoncés (le projet du PQ "En Dorigny" applique des vecteurs similaires), il est maintenant possible de se prononcer sur l'hypothèse générale (A) :

La qualité de l'aménagement territorial dépend des deux dimensions suivantes, qui doivent être réunies durant le processus. Il s'agit d'une gouvernance de projet urbain performante (A1) et d'un aménagement urbain de qualité (contenu) (A2).

Les résultats de l'analyse permettent de dire que l'hypothèse générale est vérifiée.

La qualité de l'aménagement territorial passe bien par une **gouvernance de projet urbain performante** et par la **conception d'un aménagement urbain** reconnu, théoriquement et empiriquement, comme **de qualité**.

Enonçons maintenant les résultats provisoires concernant le cas empirique de cette recherche.

6.3.2 Résultats partie analyse empirique

D'après les résultats annoncés précédemment et les caractéristiques actuelles du Plan de quartier "En Dorigny", il a semblé utile de le confronter avec l'hypothèse générale.

Même s'il n'est pas possible d'appliquer tel quel les hypothèses utilisées dans cette analyse, il est néanmoins intéressant de se prononcer sur les démarches de projet urbain du PQ "En Dorigny" en l'état. Un premier bilan pourra ainsi être formulé.

Dans les conditions actuelles et sans être encore construit, le plan de quartier dispose d'une **gouvernance de projet performante** grâce à un pilotage coordonné, un portage politique impliqué, tout deux capables de planifier et de gérer parallèlement l'urbanisme conceptuel. Finalement, la planification opérationnelle de l'aménagement urbain démontre son aptitude à organiser les tâches exigées par l'urbanisme opérationnel.

Profitant d'une gouvernance de projet urbain performante, le Plan de quartier du PQ "En Dorigny" a été élaboré en **intégrant plusieurs vecteurs de qualité urbaine**, d'usage en pratique, ce qui fait notamment de lui un aménagement urbain exemplaire du point de vue du développement urbain durable.

Par la présence de ces vecteurs qualitatifs dans sa conception, le PQ "En Dorigny" contribue, lui-aussi, à la récurrence des différents critères énoncés dans la partie 6.2.

D'un point de vue générale, on peut reconnaître que les conditions de *status quo* du projet du PQ "En Dorigny" sont bien liées, à l'heure actuelle, à des contraintes externes. Ca n'est en effet ni un problème de gouvernance de projet urbain ni un problème de qualité de l'aménagement urbain en soi.

Les différents résultats ayant été maintenant annoncé, il est possible de rappeler ce que la recherche a pu apporter au travers d'éléments conclusifs.

7 CONCLUSIONS

Ce chapitre donnera un résumé des étapes qui ont structuré la recherche ainsi que les apports fournis après analyse.

7.1 Résumé de la recherche

Cette recherche à la fois théorique et empirique a permis de se pencher sur la question de la qualité urbaine en s'interrogeant sur les mécanismes qui conditionnent l'aménagement territorial.

Durant l'analyse, les aspects de gestion et de planification urbanistiques ont été relevés comme les deux éléments offrant le plus de prise sur l'amélioration de la qualité urbaine.

Ces aspects se traduisent concrètement par la gouvernance de projet urbain comme instrument gestionnaire et par l'aménagement urbain comme instrument planificateur.

Ainsi, l'analyse a démontré que la performance de la gouvernance de projet urbain a un impact direct sur le déroulement du processus d'aménagement accompagnant le projet urbain. Ceci est le cas pour l'urbanisme des phases conceptuelles tout comme pour celles opérationnelles.

De plus, la prise en compte de vecteurs de durabilité dans le développement de l'aménagement urbain ont démontré des apports qualitatifs non négligeables.

Finalement, la synergie entre les deux facteurs avancés dans cette recherche, à savoir gestion et planification, semble être la clé contribuant bel et bien à l'amélioration de la qualité urbaine.

La partie suivante rappellera les apports provenant de l'analyse.

7.2 Les apports de l'analyse

En guise de conclusion, il est important de rappeler les contributions que cette recherche a pu apporter pour l'amélioration de la qualité de l'aménagement territorial.

Malgré la complexité inhérente à l'aménagement territorial, l'analyse a pu déterminer que les trois facteurs principaux de pilotage de projet urbain, de portage politique et de planification opérationnelle de l'aménagement urbain sont bien impliqués dans la performance de la gouvernance de projet urbain. C'est par cette performance qu'un premier pas vers la qualité urbaine est réalisé.

De plus, le rôle de la maîtrise d'ouvrage (urbaine), par sa gestion et son suivi, s'est montré être la condition *sine qua none* pour s'assurer du bon déroulement de la gouvernance de projet urbain.

Il faut également rappeler que les démarches d'aménagement font appel à des compétences en urbanisme. Dans le processus de projet urbain, la conception (urbanisme conceptuel) et l'action opérationnelle (urbanisme opérationnel) s'étirent en parallèle sur l'entier du déroulement du projet.

Ces deux pans de l'urbanisme sont conduits en s'intégrant dans la gouvernance de projet urbain et dans l'élaboration de l'aménagement urbain.

L'hypothèse relative à la gouvernance de projet urbain ayant pu être vérifiée, on peut affirmer que le bon déroulement de la gouvernance de projet urbain peut contribuer à l'amélioration de la qualité de l'aménagement territorial.

Lorsque le concepteur s'efforce de considérer des critères de développement durable lors de la définition de l'aménagement urbain, le résultat tend à être plus abouti.

Même si l'analyse ne permet pas de l'affirmer, le contenu du cahier des charges à l'origine du projet peut permettre de développer spatialement des aménagements urbains à plus haute valeur qualitative.

En pratique, le **déroulement des opérations d'aménagement**, suivant une planification établie, est également responsable de la réussite du projet. Dans le suivi du processus, l'accompagnement doit être maintenu pour permettre à l'urbanisme opérationnel d'assumer son rôle.

La **transition** entre les étapes d'aménagement de la maîtrise d'ouvrage et d'oeuvre permettent elle aussi d'assurer la réalisation de l'aménagement en bonne et due forme.

Sans le justifier formellement, on peut reconnaître qu'une bonne conception de l'aménagement urbain et une planification encadrée peuvent, au même titre que la gouvernance de projet urbain contribuer à l'amélioration de la qualité de l'aménagement territorial. Dès lors, l'hypothèse relative aux critères de qualité de l'aménagement urbain marque par récurrence un état de fait.

Afin de prolonger le questionnement, il est possible de se demander si l'aménagement territorial ne bénéficierait pas de structures institutionnelles plus adaptées aux ambitions du développement urbain. Les Schémas directeurs, non-institutionnalisés, semblent proposer une structure de coordination alternative.

Sans remettre en cause la souveraineté des communes, il faudrait alors se poser la question de savoir si les structures communales ne gagneraient pas à s'accorder entre elles sur la problématique de l'aménagement territorial, initiateur de dynamiques inter-communales.

Concernant l'objectif d'amélioration qualitative de l'aménagement urbain, il semblerait peut-être utile d'intégrer, à l'image des contrôles qualités en industrie, des contrôles qualitatifs au niveau du processus de gestion (gouvernance de projet urbain) et de planification (aménagement urbain).

Dans les deux cas, on simplifierait les démarches d'aménagement territorial sans pour autant empêcher l'adaptabilité du processus relative à la méthode du projet urbain.

Finalement, on peut s'aventurer à dire que la gestion de l'aménagement territorial, de par son mode de fonctionnement itératif, de la pluralité d'acteurs à coordonner et des processus longs et complexes à mettre en place, rappelle une mise en scène au théâtre ou au cinéma.

La nécessité de maîtrise de l'ensemble des démarches et de gouvernance des processus est à l'image de la production au cinéma.

On peut à nouveau faire le parallèle avec le cinéma, quant à l'ampleur du travail préparatif, en amont, nécessaire pour assurer une réalisation sans encombres en aval et un produit final de qualité.

Espérons que pour le Plan de quartier "En Dorigny", à l'origine de cette recherche, les contraintes légales n'amènent pas à ce que la réalité devienne fiction...

8 BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Ascher, F. (2010). *Métapolis ou l'avenir des villes*. Paris: O. Jacob.
- Ascher, F. (2004). *Les nouveaux principes de l'urbanisme*. La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube.
- Avitabile, A. (2005). *La mise en scène du projet urbain*. Paris : L'Harmattan.
- Arab N. (2004). *L'activité de projet dans l'aménagement urbain : processus d'élaboration et modes de pilotage. Les cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier*. Sociology. Ecole des Ponts ParisTech., Paris, France.
- Da Cunha, A. et Guinand, S. (2014). *Qualité urbaine, justice spatiale et projet*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Da Cunha, A. et al. Bochet (2007, avril). *La mobilité résidentielle, aspirations des ménages et transformations de l'habitat : l'agglomération lausannoise* [Rapport de recherche (deuxième édition)]. Lausanne : Université, Institut de géographie.
- Faure, A., Douillet, A.-C., & Boisseaux, S. (2005). *L'action publique et la question territoriale*. Grenoble, [France]: Presses universitaires de Grenoble.
- Frébault, J. (2005). *La maîtrise d'ouvrage urbaine*. Paris: Le Moniteur.
- Ingallina, P., et Roncayolo, M. (2010). *Le projet urbain*. Paris: Presses universitaires de France.
- Knoepfel, P., Nahrath, S., Savary, J., Varone, F., Dupuis, J., & Institut de hautes études en administration publique (Lausanne). (2010). *Analyse des politiques suisses de l'environnement*. Zürich: Rüegger.
- Lacaze, J.-P. (2007). *Les méthodes de l'urbanisme*. Paris : Presses universitaires de France.
- Biarez S., et Nevers J.-Y (sous la dir. de). (1994). *Gouvernement local et politiques urbaines*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Lynch, K. (1981). *A good City Form*. Cambridge : MIT Press.

- Mangin, D. (2004). *La ville franchisée: formes et structures de la ville contemporaine*. Paris: Villette.
- Négrier, E. (2005). *La question métropolitaine: les politiques à l'épreuve du changement d'échelle territoriale*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Haas, T. (2012). *Sustainable urbanism and beyond*. Rizzoli.
- Terrin, J.-J. (2005). *Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques de projet*. Paris : Editions Eyrolles.

ARTICLES

- Coen L. (2013). Du nouveau à l'ouest. *Hochparterre*. 44-47.
- Fauconnet, M. (2004). Emergence du projet urbain en Suisse. *Vues sur la ville*, 9, 3-6.
- Jatton, V. (2004). Le temps de l'analyse dans la signification du projet urbain : esquisses. *Vues sur la ville*, 9, 2.
- Levy, A. (2006). Quel urbanisme face aux mutations de la société postindustrielle ?. *Esprit*, Novembre(11), 61-75. doi:10.3917/espri.0611.0061
- Zhang, X. (2005). Critical Success Factors for Public–Private Partnerships in Infrastructure Development. *J. Constr. Eng. Manage.*, 131(1), 3–14.

COURS

- Da Cunha, A. (2014). *Développement urbain durable 1 et 2* [Cours de Master]. Lausanne : Université, Institut de géographie.
- Pini, G. (2014). *Semaine de la mobilité* [Cours de Master]. Lausanne : Université, Institut de géographie.
- Ruegg, J. (2012). *Politiques territoriales* [Cours de Bachelor]. Lausanne : Université, Institut de géographie.

DOCUMENTS OFFICIELS (contenant des documents légaux, des rapports, une grille d'évaluation)**Documents légaux**

- Loi sur l'aménagement du territoire du 22 juin 1979 (LAT), RO 1979 1573.
- Ordonnance sur l'aménagement du territoire du 28 juin 2000 (OAT), RO 2000 2047.
- Loi sur l'aménagement du territoire et les constructions du 4 décembre 1985 (LATC), 700.11.
- Plan directeur cantonal du 15 juin 2012 (PDCn), Etat de Vaud.
- Plan directeur communal secteur Sud (PDCom) (1995), Commune de Chavannes-près-Renens.
- Plan général d'affectation du 20 mars 1987 (PGA), Commune de Chavannes-près-Renens.
- Règlement communal sur le plan d'affectation et la police des constructions du 5 mai 1988 (RPA), Commune de Chavannes-près-Renens.

Rapports

- Canton de Vaud (2015). *Agenda21*. Etat de Vaud.
- Canton de Vaud (2011). *Rapport sur l'actualisation de la politique cantonale des pôles de développement (PPDE)* [Document PDF]. Disponible sur http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/ppde-rapp-110608_ce-adoption.pdf (consulté le 15.02.15).
- Commune de Chavannes-près-Renens (2014). *Rapport justificatif selon l'Ordonnance sur l'aménagement du territoire (OAT art.47)*. Chavannes-près-Renens.
- Commune de Chavannes-près-Renens (2013). *Rapport du Jury, Concours d'architecture et d'ingénierie passerelles de mobilité douce "les Cèdres" et "En Dorigny"*. Chavannes-près-Renens.
- Commune de Chavannes-près-Renens, Schéma directeur de l'Ouest lausannois (SDOL), Le Groupe opérationnel des pôles (GOP) (2009). *document cadre* [Document PDF].

- Conseil fédéral suisse, Conférence des gouvernements cantonaux (CdC), Conférence suisse des directeurs des travaux publics (DTAP), Union des villes suisses (UVS), Association des Communes Suisses (ACS) (2012). *Projet de territoire Suisse (version remaniée)*. DETEC : Berne.
- Groupe de pilotage politique (GROPIL) (2009). *Le groupe de pilotage politique* [Document PDF].
- Office fédéral du développement territorial ARE. (2004). *Critères de qualité pour une démarche de développement durable* [Document PDF]. Disponible sur http://www.aren.admin.ch/dokumentation/publikationen/00157/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1ae2IZn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCD eIF,hGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A-- (consulté le 2.05.14).
- SDOL (2014). *Rapport final (étude préliminaire, concept de requalification)*. Renens : Bureau du Schéma directeur de l'Ouest lausannois.
- SDOL (2007). *Chantier 1 Hautes-écoles-Tir fédéral-Maladière-Ouest lausannois - Lignes directrices et stratégies d'aménagement*. Renens: Bureau du Schéma directeur de l'Ouest lausannois.
- SDOL (2004). *B – Lignes directrices* [Document PDF]. Disponible sur http://www.ouest-lausannois.ch/wp-content/uploads/SD_B_2004-Umiglia.pdf (consulté le 2.03.15).
- Union européenne (2007). *Charte de Leipzig sur la ville européenne durable*. UE.

Grille d'évaluation

- Outrequin et alii (2005). *ISDIS - Integrated Sustainable Development Indicators System (SUSI-man)*. Référence disponible sur Suden.org.

ENTRETIENS DIRIGES (grille d'entretiens en Annexe)

- Entretien avec Monsieur Claude Daetwyler, Chef du service de l'urbanisme de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014.

- Entretien avec Monsieur André Gorgerat, Syndic de la Commune de Chavannes-près-Renens, 2014.
- Entretien avec Madame Ariane Widmer, Cheffe du Schéma Directeur de l'Ouest lausannois (SDOL), 2015.

SITES WEB OFFICIELS

- Administration cantonale vaudoise (s.d.). *Surface d'assolement (SDA)* [Page Web]. Disponible sur http://asityvd.ch/index.php?tmpl=component&option=com_easysdi_catalog&task=showMetadata&type=complete&id=648 (consulté le 6.03.15).
- Agglomération Lausanne-Morges - PALM (2014). *Organisation* [Page Web]. Disponible sur <http://www.lausanne-morges.ch/index.php?cid=15> (consulté le 14.02.14).
- Canton de Vaud (s.d.). *Procédure PQ VD* [Document PDF]. Disponible sur http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/territoire/amenagement/fichiers_pdf/procedure_PQ.pdf, (consulté le 11.03.15).
- Canton de Neuchâtel (s.d.). *Plan de quartier* [Page Web]. Disponible sur <http://www.ne.ch/autorites/DDTE/SCAT/pad/Pages/Plan-de-quartier.aspx> (consulté le 11.03.15).
- Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement - CEREMA (EX-CERTU) (2014). *Direction technique Territoires et ville* [Page Web]. Disponible sur <http://www.certu.fr/> (consulté le 17.04.14).
- Commune de Chavannes-près-Renens (2011). *Programme de législature 2011-2016* [Document PDF]. Disponible sur http://www.chavannes.ch/Modules/Municipalite/Documents/Programme_Legislatu2011-2016.pdf (consulté le 12.02.15).
- Office fédéral du développement territorial ARE. (s.d.). *Projets-modèles pour un développement territorial durable 2014-2018* [Page Web]. Disponible sur <http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben/2014-2018/index.html?>

[lang=fr](#) (consulté le 2.01.14).

- SDOL (2014). *Le schéma directeur* [Page Web].

Disponible sur [http://www.ouest-lausannois.ch/Default.asp?](http://www.ouest-lausannois.ch/Default.asp?MyMenuClic1=1&PersNum=0&ModNum=405125325&Objet=News)

[MyMenuClic1=1&PersNum=0&ModNum=405125325&Objet=News](#) (consulté le 12.02.14).

- SDOL (s.d.). *EN DORIGNY* [Page Web]. Disponible sur <http://www.ouest-lausannois.ch/projets/quartiers/en-dorigny/> (consulté le 15.03.15).
- SDOL (s.d.). [Page Web]. Disponible sur <http://www.ouest-lausannois.ch/strategies/environnement/> (consulté le 17.03.15).

SITES WEB GENERAUX

- Alain Avitabile (2013). *Alain Avitabile – La mise en scène du projet urbain* [Blog]. Disponible sur <http://projet-urbain.blogspot.ch/> (consulté le 12.04.15).
- Association VLP-ASPAN (2015). *Révision LAT, deuxième étape: lancement de la consultation* [Page Web]. Disponible sur <http://www.vlp-aspan.ch/fr/actualite/revision-lat-deuxieme-etape-lancement-de-la-consultation> (consulté le 6 mars 2015).
- Da Cunha, A. et Dind, J.-P. (s.d.). *Solutions pour un développement urbain durable* [Page Web]. Disponible sur villedurable.org (consulté le 27.05.15).
- Fondation Braillard Architectes (2014). *Publications* [Page Web]. Disponible sur <http://www.braillard.ch/fr> (consulté le 2.01.14).
- Metropolitiques.eu (2014). *Accueil* [Page Web]. Disponible sur <http://www.metropolitiques.eu/> (consulté le 12.04.14).
- Veolia environnement (2012). *La ville de demain* [Page Web]. Disponible sur <http://www.lavillededemain.com/> (consulté le 2.01.14).
- WHO (2015). *Urban population growth* [Page Web]. Disponible sur http://www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/# (consulté le 1.06.15).

9 TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

page 19

Figure 1 : déroulement d'une procédure de PQ, source : Procédure PQ VD, Canton de Vaud, s.d., p. 1

page 39

Figure 2 : Masterplan (schéma de principe), source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 6

page 41

Figure 3 : illustrations du PQ "En Dorigny" d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 7

page 49

Figure 4 : Plan des principes d'organisation du quartier d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT, 2014, p. 30

page 50

Figure 5 : Plan de détails, source : Rast Architekten (concours d'urbanisme et d'espaces publics, 2010)

page 51

Figure 6 : typologie et volumétrie des bâtiments d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 34

page 53

Figure 7 : Schéma directeur des affectations du PQ "En Dorigny" (Masterplan) d'après Rast Architekten, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 35

page 54

Figure 8 (avec superposition) : illustrations des espaces communs au sein du quartier d'après Rast Architekten (modifiée Robin Hottelier), source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 40

pages 76, 77

- Figure 9 : La succession des fonctions de la gouvernance de projet urbain en théorie
- Figure 9a : déphasage entre fonctions de la gouvernance de projet urbain (à éviter)
- Figure 9b : déphasage entre fonctions de la gouvernance de projet urbain (problème éventuel au niveau du portage politique)

page 82

Figure 10 : l'ensemble de la chaîne de production de projet urbain, source : Alain Avitabile, 2005, p. 296

page 90

Figure 11 : Local Diversity Matrix, source : Matthew Carmona, John Punter (The Design Dimension of Planning: Theory, Content and Best Practice for Design Policies), 2013, p. 187

TABLEAUX

page 29 et 30

Tableau 1 : thèmes intégrés dans l'élaboration du PQ "En Dorigny"

page 46

Tableau 2 : organisation du processus de planification, source : Rapport justificatif OAT 47, 2014, p. 8

Photographie de couverture : le périmètre du Plan de quartier "En Dorigny" depuis la Route de la Maladière, source : Robin Hottelier, 2014

ANNEXES

Grille d'entretien (questions)

L'intégration PQ « En Dorigny » dans la stratégie de l'Ouest lausannois – pilotage *urbanistique* (service de l'urbanisme)

1. Parmi ces ENTITES, lesquelles ont-elles le plus de poids/d'importance dans l'aménagement de la commune (l'ordre proposé est-il correct, des éléments sont-ils manquants) ?

CADRE REGLEMENTAIRE	CADRE CONCEPTUEL (recommandations)
<ul style="list-style-type: none">• PQ - SOUVERAINETÉ COMMUNALE	<ul style="list-style-type: none">• PDCantonal - VISION A LONG TERME
<ul style="list-style-type: none">• PPA - idem	<ul style="list-style-type: none">• PDCommunal (SDOL) - idem
<ul style="list-style-type: none">• PA - idem	<ul style="list-style-type: none">• PALM – LM=GRANDE METROPOLE

1.1. Définir en quelques mots, chacune de ces entités ainsi que leurs implications dans la planification de projet (usages dans la pratique).

1.2. Quelles priorités se fixe-t-elle la commune par rapport à ces multiples entités ?

1.3. Quels rôles/fonctions ont-elles dans la planification d'un plan de quartier en zone suburbaine ?

2. Quelle est la MAITRISE D'OUVRAGE (fonctionnelle) actuelle, en considérant les projets en cours ?

2.1. Quel type d'intervention la commune favorise-t-elle ?

2.2. En considérant un plan de quartier (PQ "En Dorigny" par ex.), la commune parvient-elle à répondre aux exigences des entités présentées précédemment ?

3. En prenant comme exemple le PQ "EN DORIGNY", quelles difficultés ont-elles été rencontrées ?

3.1. Est-ce que son mode de gestion, de par sa situation suburbaine, a-t-il posé des problèmes ?

3.2. Est-il utile de revoir la gouvernance du projet ?

3.3. Serait-il envisageable de reconsidérer les différentes échelles de gestion (induites par les différentes entités présentées en 1.) ?

L'intégration PQ « En Dorigny » dans la stratégie de l'Ouest lausannois - *pilotage politique (Syndic→ vision globale)*

1. Parmi ces ENTITES (voir p.2), lesquelles ont-elles le plus de poids/d'importance dans le contexte politique de la commune (l'ordre proposé est-il correct, des éléments sont-ils manquants) ?

≡ *GRAPHIQUE AVEC STRATES DES DIFFERENTES ENTITES DE PLANIFICATION* ou
tableau en grand (soumettre lors de l'entretien) (cf. Site PALM)

CADRE REGLEMENTAIRE voir art. 67 LATC	CADRE CONCEPTUEL (recommandations régionales)
≡ PQ (obligatoire)	
≡ PPA (<i>obligatoire lorsque l'on veut pouvoir modifier l'affectation d'un périmètre sans avoir besoin de revoir l'ensemble du PGA</i>)	≡ SDOL
≡ PGA (<i>obligatoire</i>)	
≡ PDCommunal ()	
≡ PDCantonal (<i>obligatoire</i>)	≡ PALM
≡ PDCRégionaux	
≡ PDLocalisé ()	

1.1. Définir en quelques mots, chacune de ces entités ainsi que leurs implications dans la cadre politique structurant la planification de projet (approbation communale, cantonale, opposition, référendum).

1.2. Quelles priorités se fixe-t-elle la commune (municipalité) par rapport à ces multiples entités ?

1.3. Quels rôles/fonctions ont-elles dans la planification d'un plan de quartier ?

2. Quelle est la MAITRISE D'OUVRAGE (au niveau politique) actuelle, en considérant les projets en cours ?

2.1. De quelle manière les décisions relatives à l'aménagement du territoire sont-elles prises?

2.2. Parmi tous les intervenants impliqués (autres communes de l'Ouest lausannois (SDOL), le Canton (PDCantonal), la Confédération (PALM)) des différentes entités présentées précédemment (voir 1.), la commune réussit-elle à faire valoir sa vision (politique) du territoire?

2.3. Au travers de ces entités, comment la commune (municipalité) parvient-elle à s'intégrer dans l'Ouest lausannois?

2.4. En considérant un plan de quartier (PQ "En Dorigny" par ex.), l'administration communale parvient-elle à répondre aux exigences de ces entités ? Intégrer des processus participatifs à la gouvernance actuelle est-il envisagé?

3. En prenant comme exemple le PQ "EN DORIGNY", quelles difficultés ont-elles été rencontrées vis-à-vis de sa gouvernance ?

3.1. Est-ce que son mode de gestion a-t-il posé des problèmes ?

3.2. Des démarches différentes ont-elles été menées dans d'autres PQ (par ex. dans le cas du PQ "Des Cèdres") ?

3.3. Aurait-il été possible d'aborder une autre gouvernance de projet ?

Grille d'entretien

1) Questions de fonctionnement du SDOL

- 1.1) Quelles priorités se fixe-t-il le SDOL ou quels types d'interventions le SDOL favorise-t-il ?
- 1.2) Jusqu'à quel niveau de la planification opérationnelle le SDOL est-il impliqué ?
- 1.3) Le SDOL joue-t-il un rôle dans le portage politique de projet urbain ?

2) Questions sur l'implication du SDOL dans la gouvernance de projet urbain du PQ "EN DORIGNY"

- 2.1) Quel a été le rôle du SDOL dans le projet "En Dorigny" ?
- 2.2) Quelles difficultés ont-elles été rencontrées ?
- 2.3) Est-ce que son mode de gestion a-t-il posé des problèmes ?
- 2.4) Est-il utile de revoir la gouvernance du projet ? Serait-il envisageable de reconsidérer les différents niveaux de gestion ?

3) Questions de structuration de la gestion de projet urbain

- 3.1) Comment généraliser une gouvernance de projet urbain apportant de la qualité urbaine ?
- 3.2) Quel mode de gestion privilégier dans la conduite de projet urbain ?

