

Lendemain d'échecs

Conduite de projets et aménagement d'espaces publics à Genève

In the year 1998, two important urban planning projects were rejected by the inhabitants of the city of Geneva. The first one concerned "Place des Nations", the second one "Place Neuve", which both are considered strategic locations within the city. As these two rejections of local authority policy followed shortly after each other, they created considerable traumatic experience at the local level. Nevertheless, the series of events which lead to these rejections has never been examined in depth. Consequently, the learning process of the public remained limited.

To better understand the reasons for the two rejections, this article proposes to re-open these files and concentrates its analysis on the course of the projects. It shows that the definition of "public interest" in both cases was incomplete and therefore it concludes with a short inventory of procedures aimed to formulate a coherent definition of "public interest".

Introduction

Deux projets d'urbanisme importants, deux organisateurs, deux échecs de la politique d'aménagement menée par les pouvoirs publics. Leur proximité dans le temps, l'échec aussi d'autres projets soutenus par l'administration comme la traversée de la rade provoquent dans le microcosme politique et dans la presse genevoise une série de commentaires amers ou goguenards sur la crise de l'aménagement urbain à Genève, voire sur la crise du politique tout court. Ces échecs répétés sont décrits comme un véritable traumatisme dont on tente de comprendre les causes. Dans la presse, trois explications dominent. La première tourne autour de la concertation: on estime soit qu'il n'y en a pas eu assez (place des Nations), soit que l'expérience a été faite (avec le projet pour la place Neuve) que la concertation ne fonctionne pas. La seconde insiste sur la crise de confiance de la population dans les capacités de projet des pouvoirs publics. La troisième reprend un re-

frain connu: la diffusion d'une culture du refus – le «neinsagerisme» – dans la population suisse. Genève ne serait dans ce dernier cas qu'un symptôme d'un mal helvétique plus général. Contrairement à ces interprétations, cette étude pose l'hypothèse que l'on peut identifier des causes importantes de l'échec en analysant les procédures mises en place par les acteurs responsables de ces projets et, de façon plus spécifique, que «l'élaboration d'un bien commun» a été lacunaire, dans les deux cas de la place des Nations et de la place Neuve. La reconstitution de ces deux processus – qui repose sur une analyse documentaire et sur des entretiens semi-directifs – ne vise pas à refléter l'ensemble des points de vue des acteurs [1]. Les témoins principaux avec lesquels nous nous sommes entretenus sont essentiellement des personnes qui ont participé activement à la conduite de projet de l'intérieur, c'est-à-dire dans l'administration publique. L'objectif visé est en effet de dégager la démarche d'aménagement en mettant, autant que possible, entre parenthèse ses dimensions esthétiques ou politiciennes.

Le projet de la place des Nations ou l'art de marcher sur sa tête

La population genevoise entretient depuis des décennies un rapport ambigu avec le secteur des organisations internationales (OI). Cette coexistence difficile d'un milieu local avec des réalités globales se reflète dans l'aménagement – ou plutôt son absence – de la zone qui lui est dévolue. Le développement de cette zone s'est donc fait au coup par coup. Récemment encore, un plan d'aménagement global a été mis en échec puisque le 7 juin 1998, le Plan localisé de quartier (PLQ) supportant le projet issu du concours lancé en 1994 par le Département des travaux publics (DTP) et la Ville de Genève en vue du réaménagement de la place des Nations fut rejeté en votation populaire.

Pour en comprendre les raisons, nous examinerons, dans un premier temps, le programme, les modalités et les résultats du concours, puis, dans un second, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet choisi par le jury.

Le concours de la place des Nations

Modalités et enjeux

Ce concours constitue une réponse à un engagement liant la Confédération, l'Etat de Genève et les OI suite à l'attribution du siège de l'Organisation mondiale du commerce à Genève. Par ce biais les initiateurs du projet tentent aussi plus généralement d'offrir un cadre au développement de la Genève internationale. Autrement dit, le renforcement du rôle international du canton et les enjeux économiques qui en découlent sont donc les motifs principaux de l'organisation de ce concours.

Les négociations et les phases préparatoires à son lancement ont essentiellement été effectuées par des acteurs institutionnels que ce soit au niveau national, cantonal ou international. Ce concours relève en effet de l'initiative de la direction du Département des travaux publics et de l'énergie ou DTPE (devenu depuis le Département de l'aménagement de l'équipement et du logement ou DAEL), qui pilote l'ensemble de la procédure et qui s'associe pour le concours à la municipalité de Genève. L'Université de Genève intervient en tant que propriétaire de la campagne Rigot qui jouxte la place. Les OI sont impliquées pour leur part dans l'établissement du programme, dans le jury et dans la publication de ses résultats.

Ces acteurs institutionnels donnent un ton particulier à l'ensemble du dispositif. Ils insistent en effet sur les enjeux économiques du projet, sa dimension symbolique et la valeur qu'apporteront les nouveaux objets projetés. Ce concours sur invitation est organisé en deux phases. Dans une première phase des mandats d'étude sont confiés à de grands bureaux d'architecture. Une deuxième phase doit permettre l'attribution de mandats directs pour la conception d'objets architecturaux qui s'inscrivent dans le *Masterplan* élaboré par le lauréat. Les participants (concurrents et jury) sont des architectes de renommée internationale ainsi que des acteurs économiques et politiques locaux [2].

L'objectif du concours est de produire des hypothèses spatiales pour le périmètre de la place des Nations d'une



Fig. 1 : Secteur de la place des Nations, photo Max Oettli, 1995



Fig. 2 : Maquette du projet Fuksas sur la place des Nations, DTPE, 1996

part, et pour un territoire qui s'étend des coteaux de Pregny jusqu'au lac, d'autre part. Il s'agit de prévoir à la fois l'implantation de plusieurs bâtiments à vocation internationale sur l'ensemble du site, un «lieu de rassemblement populaire», le développement de nouvelles liaisons de transports publics, l'amélioration de la capacité d'accueil du collège Sismondi et une restructuration des parcs de la rive droite. Ces différents éléments programmatiques renvoient à des enjeux, à des institutions et à des acteurs nombreux et hétérogènes.

Acteurs et programme

Le projet est dirigé par une petite cellule comprenant le président du DTPE, l'architecte cantonal et son adjoint. Ceci en collaboration étroite avec la Direction des bâtiments [3].

La consultation d'autres services de l'Etat (aménagement, patrimoine, ...) n'est pas jugée indispensable dans le cadre de la conception du programme.

Cela se traduira par une faible mise en évidence des enjeux urbanistiques du projet, tant du point de vue chronologique (procédures à mettre en œuvre dans le temps) que spatial (extension territoriale). Ainsi, le programme ne met pas en évidence la spécificité d'un site qui se caractérise par un lien ténu avec la cité au niveau de son histoire, de sa morphologie ou de son usage par la population.

C'est ici que se situe le premier problème que pose le programme élaboré pour la place des Nations: insuffisamment ancré dans une analyse du contexte (physique, social et culturel), ce programme de concours ne permet guère d'anticiper les conflits potentiellement liés à la réalisation du ou des projet(s) primé(s).

Ce déficit en matière de «lecture du territoire» ou, autrement dit, cette réduction du problème à ses dimensions architecturales, n'est pas, nous le verrons, étrangère à l'échec du projet et ne sera

pas comblé dans les phases ultérieures du processus.

Ce programme définit par ailleurs un scénario de type linéaire. Il prévoit en effet l'aménagement à court terme d'un périmètre restreint, suivi du développement sur une période de trente ans de l'ensemble du site. La place des Nations est donc considérée comme le point de départ de cet aménagement à long terme. L'idée sous-jacente est qu'il s'agit tout d'abord d'opérer à travers le réaménagement de la place une revalorisation symbolique du site. Cette amélioration de l'image doit garantir la continuation du projet d'ensemble.

Le périmètre de la place des Nations est donc conçu comme l'élément «moteur» permettant d'augmenter l'attrait de Genève auprès des OI. Cette stratégie prévoit la répartition de différentes constructions, au sein des deux périmètres qui correspondent aussi à deux grandes phases de mise en œuvre du projet. Elle présente l'inconvénient – et c'est ici un second problème posé par ce programme – de manquer de souplesse puisqu'elle rend ces deux phases et périmètres fortement interdépendants.

Les résultats

En cohérence avec ces options programmatiques, le jury retient le projet de l'architecte italien Massimiliano Fuksas qui ne remet pas en question le scénario proposé.

D'autres projets présentés dans le cadre du concours avaient pour leur part questionné le programme proposé en insistant sur la nécessité de développer des outils de gestion du projet dans le temps. L'architecte français Dominique Perrault avait par exemple avancé: «Ceci n'est pas un projet, mais une méthode d'aménagement urbain», argumentant que l'aménagement relève plus du processus que de l'objet. Il suggérait dès lors la mise sur pied d'un atelier d'urbanisme qui puisse gérer un développement complexe et des scénarios de densification variables: «Une méthode, ouverte sur le temps et sur l'espace, une autre idée de la ville, plus démocratique.[4]»

D'autres architectes posent le problème des instruments de mise en œuvre

du projet qui devaient, rappelons-le, être développés dans la seconde phase du concours par le lauréat dans le *Masterplan*. Or, force est de constater que les organisateurs du concours sont restés très vagues à ce sujet. Le *Masterplan*, instrument sans portée légale, était en effet essentiellement défini par son échelle – plus grande que celle du projet architectural – plutôt que par une stratégie de développement (qui suppose une réflexion détaillée sur les acteurs et les temporalités de sa mise en œuvre). Par conséquent, le lauréat n'a pas été appelé à intégrer dans la deuxième phase de son travail les aspects processuels du projet urbain.

Le troisième problème posé par ce concours est donc qu'il n'a pas été considéré comme un moment, comme le maillon d'une chaîne.

L'analyse de la deuxième phase de ce projet d'aménagement va nous permettre de mieux comprendre comment de nouveaux acteurs, intéressés à d'autres enjeux et porteurs d'autres valeurs, vont mettre en cause ce projet.

Un projet en quête d'acteurs

Cette seconde phase se déroule sur deux ans à partir de l'attribution de différents mandats de projets jusqu'aux votations de juin 1998. Elle vise le développement du projet à deux niveaux: urbanistique et architectural. Afin de pouvoir réaliser le futur aménagement, une modification du régime des zones est nécessaire, car les parcelles concernées se situent en zone villa. Il nécessite également l'élaboration de nouveaux PLQ par la direction de l'aménagement du territoire du DTPE. Ce service de l'Etat, après concertation avec les services de la Ville de Genève, met à l'enquête publique ces différents plans qui incluent les bâtiments, l'aménagement de la place, le nouveau tracé des voiries et la ligne de transport public.

La mise à l'enquête publique des PLQ va faire intervenir de nouveaux acteurs, extérieurs cette fois à l'administration. De nouveaux points de vue, d'autres enjeux que ceux ayant prévalu jusqu'ici vont alors s'exprimer. Cette procédure permet en effet aux associations et aux citoyens d'adresser des observations au

Département qui soumet ensuite le projet pour préavis (accompagné de ces observations) au Conseil municipal de la commune concernée. Ce moment est celui d'une forte visibilité du projet et va favoriser le débat politique qui ne se développe donc véritablement que trois ans après le lancement du concours ...

L'enquête publique suscite des observations suivies de révisions des différents plans de zones et PLQ. En dépit de ces amendements, un référendum est lancé contre le plan d'aménagement de la place des Nations en décembre 1997 par un comité formé des milieux de défense du patrimoine, de protection de l'environnement et d'associations de quartiers. Les référendaires s'attachent principalement à défendre la dimension publique et la valeur d'usage «contre la privatisation de la place».

Parallèlement est lancée l'initiative intitulée «Sauvons nos parcs» anticipant l'adoption du deuxième PLQ portant sur la campagne Rigot. Celle-ci s'insurge contre le «bétonnage répété des parcs genevois». Dès lors, la campagne Rigot (dont le classement était en discussion depuis longtemps) sera l'objet d'après négociations car pour les référendaires sa valeur patrimoniale justifie son entière préservation.

En réaction au référendum, différents milieux se mobilisent en faveur du projet. Des associations économiques et professionnelles et diverses personnalités genevoises créent à cet effet le comité «pour une place des Nations ouverte sur le monde», soutenant le projet en raison de ses retombées en termes de développement économique et d'emploi. Présidé par la conseillère genevoise aux Etats Christiane Brunner, ce comité déplore que seuls les habitants de la Ville puissent se prononcer sur un tel enjeu qui concerne à l'évidence tout le canton de Genève et bien au-delà.

Ainsi, au terme de cette seconde phase, tout un monde de nouveaux acteurs commence à peupler le projet avec ses préoccupations, ses exigences, ses intérêts et ses réticences. Les deux principaux groupes antagonistes insistent chacun sur des enjeux se situant à des échelles différentes. L'un – constitué principalement d'acteurs institutionnels

et d'élus politiques – défend avant tout ses enjeux économiques alors que l'autre, qui rassemble des acteurs majoritairement non institutionnels et issus du monde associatif, défend pour sa part des enjeux sociaux, patrimoniaux ou écologiques, déplorant leur absence dans le projet.

Cette polarisation était prévisible dès lors que la société civile ne pouvait réellement intervenir qu'au stade de la mise à l'enquête, c'est-à-dire quand tout semblait déjà défini. De nombreux travaux montrent en effet qu'il est plus efficace, plus économique, plus judicieux (et non pas seulement plus démocratique) de permettre l'expression de ces différentes positions au début d'un processus d'aménagement (Conan, 1998; Healey, 1997; Fareri, 2000). Ceci simplement parce qu'il est plus difficile de contester l'issue d'une discussion dans laquelle on a été impliqué qu'une discussion dont on a été exclu.

Négociations

La campagne référendaire sur la place des Nations ainsi que l'initiative portant sur le domaine voisin, la campagne Rigot, vont aboutir malgré les négociations qui ont lieu avant et après leur dépôt à la municipalité. Dans les mois qui précèdent la votation, le DTPE négocie en effet avec le comité référendaire et modifie certains aspects du projet concernant la campagne Rigot (diminution du programme bâti). Ces négociations sont reprises par le nouveau Conseiller d'Etat élu en novembre 97, Laurent Moutinot, qui succède à l'initiateur du projet, Philippe Joye. Dans un premier temps, ces modifications portent des fruits puisqu'elles permettent de convaincre une partie des référendaires. Mais elles ne parviennent toutefois pas à compenser les défauts d'un processus qui «marche sur la tête». A cette étape du processus – trois ans et demi après le concours –, le débat est en effet largement politisé et les positions de chacun sont rendues publiques. Dans certains milieux, le sentiment d'avoir été mis devant un fait accompli est solidement ancré. Toute la bonne volonté des négociateurs ne peut pas résoudre le fait que lorsqu'un conflit porte sur un projet for-

tement déterminé, il aura plutôt tendance à s'intensifier si les opposants estiment qu'ils n'ont rien à gagner à sa réalisation.

En élaborant le projet au sein d'une partie réduite de l'administration, l'Etat a évité de poser une question centrale dans toute conduite de projet: qui sont les acteurs concernés? Une question qui permet de mettre à plat les intérêts divergents et de prévenir la polarisation des positions qui s'est produite dans le cas de la place des Nations.

Manifestement, il aura manqué ici un rouage. Un processus d'une telle envergure aurait nécessité l'engagement d'un spécialiste de l'urbanisme qui, à la différence de l'architecte ou du politique, s'occupe de définir les objectifs, ainsi que d'anticiper et de gérer les conflits inhérents au projet urbain.

La Place: emblème de l'échec

Les déficits du processus en matière de lecture du territoire, d'identification des acteurs concernés et d'anticipation des conflits sont particulièrement manifestes en ce qui concerne l'affectation de la place des Nations. Pour le lauréat du concours, il s'agit en effet de privilégier les aspects de représentation et d'image liés à la constitution d'un espace public de prestige «[...] redonner une identité au lieu et plus particulièrement réconcilier les Genevois avec les internationaux. Tout le monde pourra en profiter: les passants, qui découvriront une zone plus agréable entre les parcs et le lac. Les fonctionnaires qui bénéficieront d'un cadre de prestige. [5]»

Son aménagement s'adresse aux usagers travaillant sur place (fonctionnaires) et aux touristes ou promeneurs du dimanche. Or, la place des Nations joue un rôle très particulier dans la vie publique genevoise. Carrefour de la Genève internationale, elle est devenue du même coup un lieu de rassemblement, d'interpellation de la communauté internationale, lors de conflits ou à l'occasion d'actions menées par des ONG. Toutes proportions gardées, elle joue le rôle que joue la place de la Bastille pour la société civile française. Il s'agit donc d'un lieu sensible, historiquement chargé et fortement investi du point de vue



Fig. 3: Manifestation sur la place des Nations, photo J. L. Planté

symbolique. Or la réalisation du projet Fukas aurait impliqué une modification importante des usages de la place.

Cette modification sera très mal reçue: elle focalise les commentaires de la presse dès la proclamation des résultats du concours en avril 1995: «[...] alors que les architectes suisses ont dans l'ensemble, dégagé la place pour lui laisser sa fonction de lieu de manifestations, M. Fukas la transforme en un parterre aquatique. On voit dès lors mal comment une foule pourrait encore se rassembler sur le réseau de chemins au ras de l'eau pour y exprimer ses idées. [6]»

Cette critique sera réitérée au moment de la votation en 1998. La presse va amplifier le sentiment que le projet est parachuté, indifférent aux réalités locales en accompagnant ses articles d'illustrations représentant des manifestations sur la place. La nouvelle place devient ainsi l'emblème d'un projet qui ne parvient pas à rassembler des intérêts divers.

La question posée par la transformation de la place n'est bien entendu pas celle de l'invention du nouveau, de la modification des affectations, ce qu'effectue tout projet, mais celle de la «gestion publique» de ces innovations. Le programme attirait en effet l'attention sur le caractère sensible de ce lieu. Il aurait dès lors été logique, une fois le choix porté sur le projet Fukas, de chercher une solution de compensation en négociation avec la collectivité «perdante». A défaut, les perdants risquaient, comme ils l'ont fait ici, d'exprimer leur position par la voie des urnes.

Trois éléments dans la conduite de ce projet ont donc en grande partie précipité son échec. Nous avons vu tout d'abord que le programme effectue une

lecture lacunaire du site d'intervention: le rapport complexe entre le secteur international et le reste de la ville, autant en termes historiques que géographiques, a été insuffisamment analysé même si Genève est riche de spécialistes et de compétences en la matière. Nous avons vu ensuite qu'il s'agit d'un processus qui procède de ce que l'on pourrait qualifier un «urbanisme d'objet» plutôt que d'un «urbanisme de processus». Les œuvres architecturales ont été envisagées comme le seul moteur du projet plutôt que de privilégier la définition de différents scénarios permettant au concept d'ensemble de se réaliser en fonction de conjonctures politiques et économiques forcément imprévisibles sur le long terme. Enfin, la «cartographie» des acteurs concernés a été, elle aussi, insuffisante et leur intégration dans le processus beaucoup trop tardive. Or, les refoulés du projet ont tendance un jour ou l'autre à effectuer leur retour ...

En un mot, on pourrait dire que ce projet n'a pas tant manqué ni d'expertise technique, ni de qualités spatiales et architecturales, mais d'une expertise en matière de conduite de projet. Pourtant, ce concours a produit des réflexions, des hypothèses et des solutions intéressantes. Les liaisons imaginées par Fukas entre la place et le lac, l'ouverture du parc des Nations aux Genevois (négociée avec les OI au niveau du programme du concours) constituent des pistes qui méritent manifestement d'être poursuivies. Par ailleurs, la votation a suscité une mobilisation très importante de l'opinion publique. L'analyse de cet échec produit donc véritablement le sentiment d'une occasion manquée. Tout porte à croire en effet qu'une telle mobi-

lisation aurait pu se muer en adhésion autour d'objectifs et d'un programme qui aurait tenté dès le départ et de façon plus cohérente de fédérer les différents acteurs (locaux et internationaux).

Alors, faut-il en déduire qu'une «bonne concertation» – sorte de thérapie tous terrains pour certains milieux aujourd'hui – aurait permis d'éviter un tel échec? L'analyse qui précède montre que les choses sont plus complexes puisque c'est en aval du projet et du concours que les problèmes auraient dû être posés. Celle qui suit, portant sur un projet concerté, le montrera de façon plus claire encore.

La place Neuve ou de l'usage de la concertation

Ici tout commence par le bas. C'est en effet, dans un premier temps, l'espace souterrain de cette place du centre ville qui est à l'origine des projets d'aménagement. En 1986, l'Association des intérêts de la Corratierie (AIC), regroupant des commerçants, des banques ainsi que des bureaux privés, commande une étude de faisabilité pour la réalisation d'un parking sous la place Neuve. Cette faisabilité avait alors été démontrée, mais aucune suite ne fut donnée en raison d'un article de loi interdisant la construction de parkings à l'intérieur de la «petite ceinture» [7]. Au début des années 1990, la loi ayant été abrogée, la Ville s'appuie sur le plan de Circulation 2000 prévoyant à la fois une diminution du trafic de transit et une amélioration de l'offre de stationnement au centre ville pour reconsidérer l'aménagement de cette place menant dans et hors la ville.

C'est ainsi qu'en mai 1994 un projet de parking de 520 places reçoit une autorisation de construire. Deux recours sont alors déposés [8]. Dans le but d'éviter le blocage du projet, Gérard Ramseyer, Conseiller d'Etat en charge du Département de justice et police et des transports (DJPT), et Jacqueline Burnand, alors cheffe du Département de l'aménagement et des constructions de la Ville de Genève, proposent d'entamer un processus de consultation et de négociation avec les promoteurs de l'opération et les divers «recourants»;

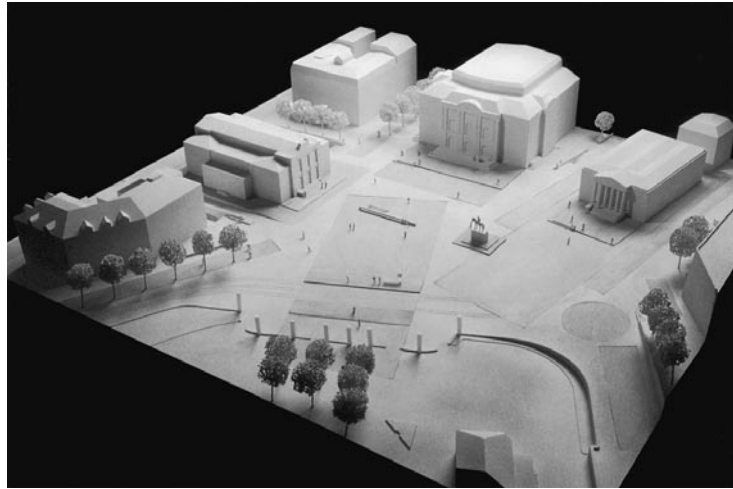


Fig. 4: Maquette du projet lauréat du concours d'aménagement de la place Neuve

les deux magistrats étant «tous deux persuadés qu'il y a dans ce dossier un enjeu d'intérêt général autour de la qualité de la vie et de la prospérité économique. [9]»

La concertation

Le moyen choisi pour parvenir à débloquent la situation est celui du processus de concertation dont le but est, du point de vue des autorités, de permettre aux milieux concernés de négocier et de rendre les différents aspects du projet solidaires les uns des autres. Celui-ci se déroulera en trois phases dont la première débouche sur la signature, en novembre 1995, du «protocole d'accord place de Neuve» ratifié par le Conseil administratif de la Ville et par le Conseil d'Etat. La solution arrêtée consiste à rendre indissociables trois éléments: la réalisation d'un parking souterrain, le réaménagement de la place ainsi que de nouvelles mesures de circulation dans son périmètre voisin.

Par la signature de cet accord, les opposants s'engagent à retirer leurs recours contre l'autorisation de construire le parking. Le protocole prévoit notamment l'organisation d'un concours d'aménagement pour tenter de répondre au mieux à ces trois éléments solidaires du protocole. On notera que les mesures d'aménagement et de circulation concernent un périmètre allant au-delà de la place Neuve et prévues selon plusieurs étapes, démontrant la volonté, de la part des autorités, d'inscrire cet aménagement urbain dans un plan de circulation global.

Le concours

En juin 1996, la Ville lance un concours sur invitation auprès de dix bureaux d'architectes (six genevois, deux suisses

et deux européens). Les concurrents sont appelés à proposer un aménagement qui renforce la lisibilité de trois édifices majeurs, de leurs prolongements ainsi que de leurs articulations. L'aménagement de la place proprement dite doit être accompagné par une requalification d'ensemble des abords et des rues voisines. Du point de vue de la circulation, trois objectifs sont visés: la réaffectation de la place et de ses abords aux piétons, la suppression de la circulation de transit et l'accessibilité de la ville au trafic de destination.

Le concours doit également favoriser l'ouverture d'un débat public sur l'avenir de ce lieu. Jugé en octobre 96, le premier prix est décerné à un bureau genevois, le bureau G. Descombes, avec J. Descombes, C. Perrin et P. Castiglioni.

Concertation II, le retour

Le projet d'aménagement de la place Neuve en place piétonne implique un nouveau plan de circulation, prévu en plusieurs étapes pour les rues jouxtant cet espace public. C'est, officiellement, ce nouveau plan de circulation qui suscite des oppositions et nécessite, selon le DJPT, l'engagement d'un «deuxième» round de concertation (avril 96 à juin 97). «Officiellement» en effet puisqu'en réalité les observations provenant des milieux favorables à la circulation automobile, concernent un projet en principe acquis et sans lien immédiat avec l'aménagement de la place Neuve: l'extension du réseau de tramways, qui comprend la ligne 16 passant non loin de la place Neuve.

En remettant en cause le tram 16, lors de la mise à l'enquête, et en conditionnant la réalisation du tracé à celle du parking, ces milieux ont proposé aux



Fig. 5: Appel à voter non au projet, émanant de l'Association de quartier signataire du premier protocole d'accord.

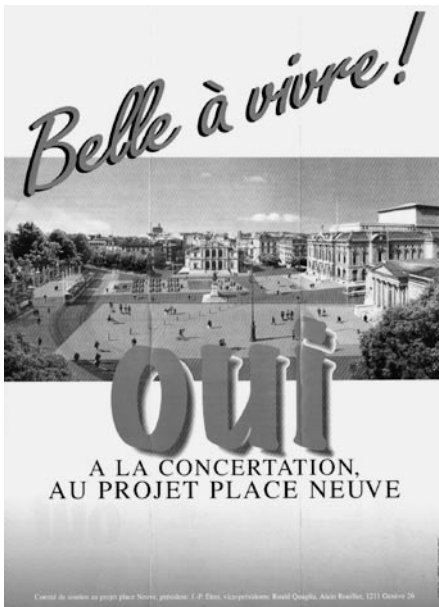


Fig. 6: Affiche de soutien au projet (CIPR SA, photo Luc Buscarlet)

autorités un «troc territorial». De leur côté, ces dernières ont cherché à positionner ce marchandage en évoquant un «processus global» ou une «réflexion à l'échelle urbaine», faisant ainsi de nécessité vertu. Ce second round débouche sur le protocole d'accord «*ligne de tram 16*» qui lie donc la réalisation du parking à celle du tram.

Enfin, de juin à novembre 1997, le DJPT propose ce qu'il désigne comme une troisième phase de concertation.

Trois séances conclusives réunissent en effet l'ensemble des partenaires ayant signé les deux protocoles afin de préciser les mesures et les éléments de concrétisation en matière d'aménagement et de signalisation.

Au terme de ce processus, le Conseil administratif municipal dépose une proposition auprès de sa Commission de l'aménagement et de l'environnement en vue d'obtenir l'octroi d'un droit de superficie au profit de la société d'exploitation du parking (pouvant aller de 65 à 85 ans) ainsi que l'ouverture d'un crédit destiné à l'étude de l'aménagement de la place et de ses abords. La Commission, après avoir examiné cette double proposition, recommande (à 8 voix contre 6) son rejet au Conseil municipal.

Suivre ce préavis aurait signifié le rejet d'un projet qui avait mobilisé beaucoup d'énergie, de temps et d'argent sur près de trois ans. Le nouveau chef du Département cantonal des travaux publics, estimant que seul le peuple pouvait être en position de trancher à ce stade d'avancement du dossier, recommande au Conseil municipal d'accepter le droit de superficie. La décision favorable de ce dernier décide les milieux qui dès le départ étaient opposés à la réalisation d'un parking au centre-ville de lancer un référendum. Celui-ci débouche sur une votation populaire.

Ce sont donc en dernier ressort les citoyens de la Ville de Genève qui tranchent la question le 27 septembre 1998 en refusant d'accorder ce droit de superficie (par 56,9% des voix), choix qui eut pour conséquence l'abandon de l'ensemble du projet né quatre ans plus tôt.

Ouvrir la boîte noire de la concertation

Le processus de concertation a été ostensiblement placé au cœur du projet par les pouvoirs publics. Envisagée comme un moyen de débloquent une situation spécifique, la concertation a également été investie d'une valeur exemplaire et expérimentale pour la politique d'aménagement à Genève. Du côté des partisans du projet, la concer-

tation était devenue, semble-t-il, aussi importante que le projet lui-même. De façon significative, le Comité de soutien avait ainsi envoyé un tout ménage avant les votations dont le slogan était: «Belle à vivre! Oui à la concertation, au projet place Neuve.»

La presse a d'ailleurs relayé cette interprétation des enjeux de la votation.

Après l'échec en votation, les commentateurs ont largement évoqué ce processus de concertation, sans toutefois aborder la question de son *modus operandi*. C'est donc sur le «comment» de la concertation que nous allons concentrer notre analyse.

Quatre éléments nous semblent centraux pour comprendre le déroulement de ce processus, apparemment si important dans le cas de ce projet: sa temporalité (à quel moment la concertation intervient dans la conduite du projet); la sélection des acteurs impliqués; les modalités ou les logiques de négociation mobilisées; et la communication des résultats du processus à la population.

Temporalité

La première séance de concertation intervient lorsque le projet de parking sous-terrain est arrêté et largement défini puisque l'autorisation de construire est déjà délivrée. Les positions des acteurs étant à ce stade très arrêtées, la concertation vise donc à résoudre une controverse ouverte.

La démarche a donc consisté ici à chercher un consensus par la concertation dans un processus déjà avancé. La procédure a, en d'autres termes, été de type *problem solving*. On sait pourtant qu'il est généralement plus efficace de développer une démarche de type *problem setting*. Une telle approche propose, pour mener à bien un projet, de définir collectivement le problème, de le «construire», plutôt que de le résoudre *a priori* et de chercher ensuite les moyens permettant de le faire adopter par une collectivité. Elle fait précéder l'élaboration d'une solution par celle du problème à résoudre.

Les acteurs impliqués

Seules les personnes ou groupements habilités à déposer une opposition au

projet ont été impliquées dans le processus de concertation. Les partis politiques ne l'étant pas, cela signifie que les organisateurs ont pris le risque d'écarter deux partis – l'Alliance de gauche et les Verts – qui, par communiqué de presse, avaient déclaré ne pas vouloir entrer en matière sur la construction d'un nouveau parking au centre-ville et leur intention de lancer un référendum en cas d'acceptation du projet. Dès lors, on trouvait dans le premier round des négociations un nombre très limité d'acteurs (en termes de diversité d'intérêts en présence) puisque les tenants du parking (dénommés les «constructeurs») faisaient face à quatre associations ainsi qu'à une habitante ayant déposé une opposition (dénommés les «recourants»). Dans ce contexte, ce qui était présenté par les autorités publiques comme un moyen de résoudre un conflit fut considéré par certains élus politiques opposés à la construction d'un parking comme une manœuvre visant à les isoler [10].

Il faut par ailleurs souligner que lors de la deuxième phase de concertation qui débouche sur un nouveau protocole d'accord relatif à la ligne de tramway 16, certains participants à la première phase ne seront pas présents. Il fallait en effet, ici encore, avoir déposé des observations ou oppositions, mais cette fois sur l'extension du réseau de tram, pour être entendu en séances de concertation.

Le problème posé par l'ensemble de cette procédure est que la sélection des acteurs impliqués ne correspond ni aux principes de la représentation, ni à ceux de la participation. Dans le premier cas de figure, on rassemble des représentants de différents secteurs de la vie politique en créant une sorte de miniature des assemblées politiques constituées (conseil communal par exemple) avec grosso modo les mêmes rapports de force [11]. L'avantage est de pouvoir – s'il y a consensus ou si une majorité se dégage – compter sur le rôle de relais des entités représentées (les partis politiques en particulier) dans les instances officielles. Une démarche participative, pour sa part, tente d'abord d'identifier tous les acteurs concernés (même s'ils

restent silencieux) pour chercher ensuite différentes manières de les intégrer dans un processus de négociation. L'avantage consiste ici à couvrir avec une certaine exhaustivité l'étendue des problèmes et des enjeux, plutôt que de les occulter au départ et de les voir revenir plus tard par la fenêtre. Ni réellement représentative, ni réellement participative, cette concertation ne bénéficiera ni des avantages de la première, ni de ceux de la seconde ...

Modalités ou type de concertation

On distingue généralement, dans l'analyse des politiques publiques, trois types de participation: la publicité, la consultation et la participation à proprement parler. La concertation pour le projet de la place Neuve s'apparente à cette seconde catégorie, celle de la consultation. Celle-ci pose une série de problèmes connus. Le premier tient au fait que la consultation ne peut affronter les facteurs de conflits les plus graves, soit ceux qui portent sur les désaccords au sujet de la définition même du problème. Dans le cas de la place Neuve, on se trouve dans ce cas de figure puisque la réalisation d'un projet – la construction d'un parking souterrain – ne pouvait être remise en question lors de la concertation. On retrouve donc ici l'alternative entre *problem solving* et *problem setting*.

Une concertation de ce type induit nécessairement une logique «négative» de la compensation plutôt qu'une logique constructive d'élaboration d'une solution. Cette logique de la compensation a été particulièrement manifeste dans le second round de négociation portant sur le lien entre transports publics et parking et débouchant, nous l'avons vu, sur une sorte de troc.

Plusieurs représentants d'associations impliqués dans la concertation ont dû démissionner de leurs fonctions, leur crédibilité ayant été entamée par le résultat des votations. Les commentateurs ont vu dans cet échec une crise de la politique locale ou la preuve de l'inutilité de la concertation.

Nous avons tenté ici de fournir d'autres explications. Lorsqu'on ouvre les boîtes noires du processus, le princi-

pal problème posé par la conduite de ce projet apparaît en effet comme étant celui de la définition des enjeux de l'aménagement. En suivant une approche de type *problem solving*, les autorités publiques ont tenté de lever les oppositions au projet. C'est dans ce contexte que la concertation entre en scène: elle sert à résoudre les difficultés. Or, elle prend place ainsi à un moment où les options sont prises et les positions des acteurs cristallisées. Elle ne permet pas de poser le problème de fond (réalisation du parking) et induit une logique de compensation sur des aspects secondaires du problème.

Par ailleurs, la concertation a été conçue certes avec beaucoup de sérieux, mais de façon essentiellement empirique. L'identification des acteurs concernés n'a pas reposé sur une analyse globale de la situation et on ne retrouve pas les mêmes intervenants autour des différentes tables de négociation. Une telle procédure a tendance naturellement à produire les effets pervers observés dans le cas du projet place Neuve.

Globalement, l'analyse de ce processus montre donc que la question n'est pas celle de la concertation en soi, mais de son adéquation à une situation donnée, de ses finalités, du moment de son intervention et de ses modalités de fonctionnement. A propos d'autres procédures et d'un cas différent, on retrouve donc ici la même question posée dans le cas du projet de la place des Nations: celle de l'expertise en matière de gestion du processus d'aménagement. Nous allons y revenir en conclusion.

D'un urbanisme d'objet à un urbanisme de processus

Le sort qu'ont connu les deux projets de la place des Nations et de la place Neuve démontre qu'une définition cohérente de l'intérêt public doit être au centre des projets d'aménagement d'espaces publics. Les éléments centraux des deux projets (la réaffectation de la place des Nations, le parking et / ou le réaménagement de la place Neuve) n'ont en effet manifestement pas été considérés comme d'intérêt public par les citoyens de la ville de Genève.

Qu'est-ce donc aujourd'hui que l'intérêt public? Comment le définir au sein d'un processus d'aménagement? Voici les questions autour desquelles il faut reconsidérer la conduite de projet dans les espaces publics.

Ces remarques conclusives ne prétendent pas fournir des réponses définitives *urbi et orbi* à ces grandes questions. Elles entendent cependant identifier quelques principes en se fondant sur les deux études effectuées [12].

Construire le bien commun

L'intérêt public, ou sa forme plus spécifique liée à une action déterminée: le bien commun, n'est pas identifiable a priori. Nous avons aujourd'hui affaire à une société émiettée, une société faite de minorités dont les intérêts communs deviennent difficiles à déterminer [13]. Par conséquent, la réalisation de projets destinés à la collectivité, comme ceux concernant l'espace public, sont confrontés à une population dont la demande est difficile à identifier et souvent contradictoire. Dans un tel contexte, il s'agit de jeter des ponts entre ces minorités, d'élaborer un bien qui puisse être commun. Autrement dit, le bien commun ne peut pas, ne peut plus, être postulé: il doit être construit.

Nous sommes donc loin d'une situation dans laquelle des avis d'experts concernant les besoins de la population pouvaient s'énoncer comme une vérité intangible et se traduire dans une action publique visant à les satisfaire. Dans le domaine de l'aménagement urbain, cette situation a des répercussions particulières. Elle signifie qu'une démarche fonctionnaliste et linéaire, dans laquelle la demande sociale serait connue à l'avance, n'est plus viable.

Si le bien commun est à découvrir, à reconstruire, au moins partiellement, en fonction d'une situation particulière, la démarche ne peut être qu'itérative et, pour reprendre le terme de Michel Conan (1998): générative. L'aménagement urbain devient alors non seulement affaire d'objet – de solution formelle et fonctionnelle – mais aussi de processus. Celui-ci suppose une série de procédures que nous allons brièvement décrire ci-dessous.

Pour construire le problème à résoudre plutôt que de prétendre le résoudre d'emblée, l'identification et la mise en relation des acteurs constituent évidemment des éléments centraux. Toutefois, l'aménagement ne se réduit ni à un discours, ni à un dialogue. Il s'inscrit d'abord dans un territoire ou un lieu spécifique. Il concerne une réalité matérielle qui doit d'abord être lue, interprétée en sachant, bien entendu, que les lectures possibles sont multiples.

Lire le territoire

Décrire le territoire dans sa complexité (son «épaisseur»), c'est rendre compte de ses dimensions: temporelle, spatiale et sociale. C'est saisir aussi ce qu'un territoire signifie, au moins dans ses dimensions essentielles, pour différentes catégories d'acteurs. Procéder à une telle lecture constitue un pré-requis fondamental de toute conduite de projet. Lorsque des dimensions importantes sont évacuées, comme dans le cas de la place des Nations, elles risquent en effet de venir se rappeler au bon souvenir des responsables du projet au moment le plus inopportun.

Décrire le territoire revient concrètement à concilier deux choses:

- une analyse de la forme (architecturale, urbaine, paysagère) du site d'intervention et de son histoire, d'une part;
- une analyse des rapports entre ces formes et les différents usages qui en sont faits par différentes catégories d'acteurs, d'autre part (un trottoir n'est pas utilisé de la même manière, ne présente pas la même ergonomie pour une mère de famille poussant son landau, l'employé de la voirie ou un retraité s'appuyant sur sa canne). Il s'agit ainsi de dégager ce que Bernardo Secchi et Paola Viganò appellent les «prestations» de l'espace urbain (Viganò, 2000).

Lire le territoire c'est donc déjà ne pas dissocier le territoire et ses usagers.

Identifier les acteurs concernés

L'identification des acteurs constitue un second aspect essentiel dans l'élaboration d'un bien commun. Il est impossible toutefois d'appliquer indifféremment du contexte une grille identique permettant

l'identification des acteurs concernés par une opération (élus, propriétaires, associations, etc.).

Il s'agit donc de procéder à une autre cartographie qui n'est plus celle du territoire, mais celle des acteurs, ou plus précisément de ce que Patsy Healey (1997) appelle les *stakeholders* («détenneurs d'enjeux»). Cette cartographie doit permettre de repérer les acteurs de façon large, inclusive, c'est-à-dire sans omettre ceux qui ne détiennent a priori ni voix, ni pouvoir. Ce repérage n'implique pas un grand œcuménisme – qui verrait cohabiter pacifiquement toutes les créations de l'univers dans le processus d'aménagement – mais donne les moyens d'une définition cohérente de l'intérêt public et d'une anticipation des obstacles et des conflits que le processus d'aménagement est immanquablement appelé à rencontrer. Ainsi, n'est-il pas nécessaire ou utile d'impliquer tous les acteurs, mais de prévoir différentes manières adéquates de donner à leurs différents points de vue et intérêts un rôle dans la définition du projet. Nous avons vu dans les deux cas analysés par cette étude que cette cartographie des acteurs était incomplète.

Impliquer les acteurs, expliciter leurs valeurs

Une grande partie de la théorie de la planification insiste aujourd'hui sur la nécessité d'impliquer les acteurs concernés dans le processus d'aménagement, et ceci de préférence dès les premières phases. L'implication des acteurs concernés dans une phase précoce du processus n'apporte pas en soi de solution, mais crée des conditions nécessaires à la reconnaissance du problème à résoudre et à la recherche d'une solution par et avec eux. Ceci suppose que les valeurs et les demandes des acteurs puissent, dans un premier temps, être explicitées. Cette mise à plat fait émerger des contradictions et des conflits qui, dans un tel contexte, peuvent être transformés en ressource du processus plutôt que d'y faire obstacle [14].

Il s'agit pour cela de créer des «lieux publics du projet» dont la dénomination peut varier: forum, arène, laboratoire, etc. Ce qui importe c'est qu'ils permet-

tent aux acteurs concernés par un projet ou un espace particulier de fréquenter des points de vue différents et ainsi de prendre la mesure des contradictions, mais aussi des convergences possibles. Ces lieux doivent également permettre aux responsables du projet d'énoncer ce qui est dans le domaine du possible et d'éviter ainsi la création de fausses attentes. Il ne s'agit donc pas de croire de manière angélique aux vertus du débat, ni de viser a priori le consensus, mais de se donner les moyens de définir adéquatement le problème. Cela suppose non seulement un lieu, mais également le recours à des méthodes permettant d'organiser le débat.

Développer une méthode de dialogue

Développer une méthode de dialogue implique une attention au langage utilisé (jargon, plans spécialisés, etc.). Les «lieux publics du projet» sont en effet souvent dominés par des manières particulières de penser et d'organiser les problèmes qui inhibent les voix de certains acteurs et limitent le développement de nouvelles idées (Healey, 1997). Sans une reconnaissance et une gestion de cette diversité de compétences et d'approches, on risque de s'acheminer vers un simple renforcement des stéréotypes. Il s'agit donc de gérer les relations de pouvoir en gérant les formes de dialogue.

L'animateur (ou les animateurs) du dialogue doivent pouvoir remplir trois rôles différents: celui du maïeuticien (qui facilite la formulation de connaissances ou de points de vue), de médiateur (qui arbitre, identifie les convergences ou les divergences entre ces points de vue) et d'expert (qui fournit une connaissance spécialisée sur les questions abordées) [15]. Faire coexister différentes communautés d'intérêts, créer un savoir partagé – issu de l'interaction et qui ne pré-existe donc pas au dialogue – garantir que l'on ne se fixe pas trop tôt sur des options d'action afin d'envisager différents scénarios constituent les objectifs de ce dialogue. L'exploration de scénarios alternatifs permet ensuite de développer leurs implications et d'identifier les bases d'un accord possible. Il peut y avoir alors une appropriation collective

de la stratégie ainsi définie. Une appropriation qui était manifestement insuffisante dans le cas du projet pour la place Neuve.

Un instrument comme la charte, qui clarifie et répartit le rôle de chacun, peut servir à mieux sceller l'accord entre parties. Fréquemment utilisé en France, il a fait son apparition ces dernières années à Genève dans le cadre de projets complexes, comme celui du réaménagement de l'espace-rue reliant Chêne-Bougeries à Ambilly impliquant cinq communes de part et d'autre de la frontière franco-suisse [16].

Les procédures brièvement évoquées ici ne remplacent pas la phase de projet. Il est illusoire de croire en effet que les projets sortent spontanément de la bouche des acteurs concernés et d'une lecture adéquate du territoire. Elles permettent plutôt d'enclencher une dialectique féconde entre une définition (provisoire, mais cohérente) du bien commun et des conceptions architecturales et urbanistiques. Autrement dit, pour reprendre une expression de cette étude, de faire marcher l'aménagement urbain sur ses pieds.

Elaborer une structure de suivi et d'évaluation du processus

L'échec est en général vécu comme un traumatisme par les responsables de projet, qu'ils soient élus ou techniciens. Il est dès lors difficile de revenir sur un échec, de comprendre les mécanismes qui l'ont provoqué. En effectuant cette étude, nous l'avons ressenti très clairement. Nous avons rencontré beaucoup de bonne volonté et de généreuse assistance, mais nous avons également été confrontés à la difficulté de reconstituer le détail du processus, à une réticence quand il s'agissait de réouvrir un dossier que l'on voudrait voir définitivement fermé. Cela démontre la nécessité d'élaborer des procédures de suivi pendant le processus afin de véritablement cumuler une expérience, analyser les choix, les procédures. Sans suivi, les échecs ne sont pas créatifs, ils ne permettent pas de développer un apprentissage collectif, ni de diffuser une culture urbanistique insuffisante à Genève comme ailleurs [17].

La présente étude ne remplace pas ce suivi de projet puisqu'elle tente – avec les difficultés et les risques d'incomplétude que cela comporte – une évaluation *a posteriori*. Cette évaluation faite avec des moyens limités contient sans doute quelques interprétations schématiques. Elle contient aussi, nous le pensons, des explications inédites sur les raisons de ces échecs répétés et propose au débat public quelques suggestions pour sortir l'urbanisme genevois de l'ornière.

Notes

- [1] Cet article se fonde sur une recherche réalisée par la Fondation Braillard Architectes entre 1999 et 2000.
- [2] Le caractère international du concours est renforcé par le choix des lieux d'exposition des résultats soit dans le Centre international des congrès de Genève puis dans le hall de l'aéroport de Cointrin.
- [3] En raison du lien privilégié que cette dernière entretient avec les OI dans le cadre de la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI). Celle-ci est une fondation de droit privé constituée de représentants de la Confédération, du Canton, de la ville et des OI, jouant un rôle de conseil dans la mise en place d'opérations dans lesquelles la Confédération prête les fonds nécessaires et l'Etat offre le terrain en droit de superficie.
- [4] DTPE (1996) *Place des Nations Genève*. Concours international d'idées pour l'aménagement de la place des Nations.
- [5] Tribune de Genève, 27.1.97.
- [6] Tribune de Genève, 10.5.95.
- [7] La «petite ceinture» désigne la ville historique.
- [8] L'un par la Société d'art public (SAP) et le second par l'Association transports et environnement (ATE), l'Association des habitants du centre et de la vieille ville (AHCVV), l'Association pour les intérêts des cyclistes (ASPIC) ainsi qu'une habitante.
- [9] Place Neuve, Résultats de la concertation, nov. 1997, p. 2.
- [10] Entretien avec un responsable des Verts.
- [11] C'est le cas par exemple du projet urbain de Winterthur (voir Söderström et Zepf, 1998).
- [12] Principes nécessaires, mais non suffisants, puisqu'il va sans dire que d'autres procédures relatives à la mise au point du contenu des projets et à leur gestion sont également très importantes.

[13] Sur les implications de cette évolution sur la planification urbaine et l'urbanisme, voir Healey, 1997; Secchi, 1989; Donzelot, 1999.

[14] Les travaux de Jean Rémy ont maintes fois insisté sur cette fonction créative du conflit.

[15] Au sujet de ces trois rôles, voir Conan, 1998.

[16] Voir Amphoux, 1996.

[17] Voir aussi à ce sujet les remarques de Cyrille Simonnet, 2000, sur la culture architecturale.

Références

- AMPHOUX, P. (1996), «Un contrat naturel pour la route de Genève à Annemasse», *Faces*, No 39, pp. 79–82.
- «ARPEUTEURS» (2000), «L'atelier de travail urbain de Grande Synthèse» in Söderström et al. (éd.) *L'usage du projet. Analyser les pratiques sociales et concevoir le projet architectural et urbain*, Lausanne, Payot, pp. 103–109.
- ASCHER, F. (1995), *Métapolis ou l'avenir des villes*, Paris, Editions Odile Jacob.
- BOURDIN, A. (1998), «Gouvernance, appartenances sociales et gestion des services urbains», *Les annales de la recherche urbaine*, No 80–81, pp. 181–188.
- BREHENY, M. et HOOPER, A. (éd.) (1985), *Rationality in Planning*, London, Pion.
- CHALAS, Y. (1998) «L'urbanisme comme pensée pratique», *Les annales de la recherche urbaine*, No 80–81, pp. 205–214.
- CONAN, M. (1998), *L'évaluation constructive*, Paris, Editions de l'Aube.
- DONZELOT, J. (1999), «La nouvelle question urbaine», *Esprit*, No 11, pp. 87–114.
- FARERI, P. (2000), «Ralentir», in Söderström et al. (éd.) *L'usage du projet. Analyser les pratiques sociales et concevoir le projet architectural et urbain*, Lausanne, Payot.
- FRIEDMANN, J. (1993), «Toward a non-euclidian mode of planning», *Journal of the American Planning Association*, vol. 59, No 4, pp. 482–485.
- GAINON, G. (directeur de publication) (1994), «L'aménagement du Territoire à Genève, Institutions et procédures», *Cahier de l'aménagement*, No 3, DTPE, Direction de l'Aménagement.
- HEALEY, P. (1997), *Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies*, Londres, Macmillan.
- JOBERT, A. (1998), «L'aménagement en politique ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général.» *Politix*, No 42, pp. 67–92.
- LASCOUMES, P., LE BOURHIS, J.-P. (1998), «Le bien commun comme construit territorial. Identités d'action et procédures.» *Politix*, No 42, pp. 37–66.
- LINDBLOM Ch. E., COHEN D. K. (1979), *Usable Knowledge. Social Science and Social Problem Solving*, New Haven Yale University Press.
- MÉTROPOLES EUROPÉENNES EN PROJET, Newsletter du Groupe de travail «Stratégie de Développement des Grandes Villes Européennes», *Eurocités / EDURC*, depuis janvier 1999 (No 1).
- METTAN, N., SFAR, D., HORBER, K. (1994), *Du conflit à la coopération ou les nouvelles modalités de la gestion des projets urbains. Monographies de cas. B) Le cas de Genève, Rapport 52B du PNR «Ville et Transport»*, Lausanne, EPFL.
- MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'AMÉNAGEMENT, *Charte de la concertation en matière d'environnement du 5 juillet 1996 (texte officiel, France)*.
- PLAN URBAIN (1993), *Comprendre, Penser, Construire la ville*, Paris, Editions du STU.
- NOVARINA, G. (1998), «La construction des demandes sociales par le projet d'urbanisme», *Les annales de la recherche urbaine*, No 80–81, pp. 173–180.
- REY, M. (1997), *Pour une gestion stratégique du processus de décision en aménagement du territoire et en environnement*, Lausanne, EPFL.
- RUEGG, J., METTAN, N., VODOZ, L. (1992), *La négociation. Son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- SECCHI, B. (1989), *Un progetto per l'urbanistica*, Torino, Einaudi.
- SÖDERSTRÖM, O. (2000), «Traduire l'usage» in Söderström et al. (éd.) *L'usage du projet. Analyser les pratiques sociales et concevoir le projet architectural et urbain*, Lausanne, Payot, pp. 5–13.
- SÖDERSTRÖM, O., ZEPF, M. (1998), «L'image négociée», *Disp*, No 134, pp. 12–19.
- SUTER, B. (2000) «Le développement urbain de Winterthour. Une affaire publique.» in Söderström et al. (éd.) (2000), *L'usage du projet. Analyser les pratiques sociales et conce-*

voir le projet architectural et urbain, Lausanne, Payot, pp. 93–101.

VIGANÒ, P. (2000), «Un projet pour Prato», in Söderström et al. (éd.) *L'usage du projet. Analyser les pratiques sociales et concevoir le projet architectural et urbain*, Lausanne, Payot, pp. 83–91.

SIMONNET, C. (2000), *Quel avenir pour l'enseignement de l'architecture à Genève? Pour une faculté d'architecture*, Genève, Institut d'Architecture de l'Université de Genève.