

Université de Montréal

Structure de fonctionnement des charrettes en design urbain

Par Jacinthe De Guire

Mémoire présenté à la Faculté de l'Aménagement

En vue de l'obtention du grade de Maître en sciences appliquées M. Sc. A

en aménagement

option aménagement

août 2014

© Jacinthe De Guire, 2014

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :
Structure de fonctionnement des charrettes en design urbain

Présenté par :
Jacinthe De Guire

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Sylvain Paquette, président-rapporteur
Philippe Poullaouec-Gonidec, directeur de recherche
Alan J. Knight, membre du jury

RÉSUMÉ

Ce document s'inscrit dans la foulée des préoccupations mondiales sur le devenir des villes au XXI^e siècle. Il questionne les façons de faire qui contribuent à un développement de qualité des cadres de vie des citoyens. Les processus d'idéation de type atelier et charrette sont retenus en regard de leurs valeurs mobilisatrices et consensuelles qui répondent aux principes du développement durable. La problématique posée concerne l'adaptation de leur structure de fonctionnement au contexte local dans lequel il s'applique et de leur performance à induire les résultats escomptés. Une analyse comparative de trois études de cas révèle que le processus d'idéation se singularise en fonction des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets et conjointement à ceci, confirme que leur performance réside en leur capacité de rassembler l'ensemble des acteurs du projet en un même lieu. À l'issue de notre étude, nous fournissons un procédurier préliminaire pour diriger la mise en œuvre de processus d'idéation localement.

MOTS-CLÉS : design urbain; projet local; processus d'idéation; collaboration; concertation; dialogue; communication; analyse structurale; études de cas.

ABSTRACT

This paper rejoins worldwide concerns for the future of cities in the XXIth century. It questions the practices, which contribute to the development of environmental qualities in the living environment. The collective creative efforts deployed in charrettes and workshops are considered to be relevant to the mobilization and reconciliation of values; principles necessary for sustainable development. The specific problematic concerns the adaptation of different operating structures of charrettes from one local context to another in order to insure desired outcomes. A comparative analysis of three case studies reveals that the creative processes of charrettes are adapted to the modes of communication required to advance the project planning process and confirms that their performance relies on their capacity to gather consensus in the actors concerned. Finally we supply a preliminary toolkit to help the future implementation of the charrette's creative processes locally.

KEYWORDS : urban design; local project; design process; collaboration; conciliation; dialogue; communication; structural analysis; case study.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	p. 3
1. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	
1.1. Conditions des villes contemporaines	p. 5
1.2. Limites des approches classiques de planification	p. 7
1.3. Les principes du développement durable	p. 7
1.4. Une approche de planification en poupée russe	p. 11
1.5. Le projet de design urbain	p. 13
1.6. Le projet de design urbain comme porteur de connaissances	p. 14
1.7. Le processus d'idéation en design urbain	p. 16
1.8. La collaboration comme réponse à la complexité	p. 20
1.9. Des processus adaptables pour répondre aux besoins de dialogue	p. 25
1.10. Trois catégories de processus	p. 25
1.11. La structure de fonctionnement du processus d'atelier et de charrette comme objet de recherche	p. 29
2. QUESTIONNEMENTS	p. 29
3. OBJECTIFS	p. 29
4. CADRE THÉORIQUE	p. 30
4.1. L'analyse structurale	p. 30
4.2. La conception collaborative en design urbain	p. 31
4.2.1. Ce que l'on sait sur le processus de collaboration en design	p. 32
4.2.2. Le modèle de M. Kleinsmann	p. 34
4.2.3. Les fondements théoriques du modèle de M. Kleinsmann	p. 35
5. STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE	p. 41
5.1. La méthode de l'étude de cas	p. 41
5.2. Analyse comparative	p. 42
5.3. Limite de la méthode de recherche	p. 42
5.4. L'échantillonnage	p. 42
5.5. Processus d'atelier et de charrette retenus pour l'analyse	P. 44
5.5.1. Le cas du WAT_UNESCO MTL de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal	p. 44
5.5.2. Le cas de l'atelier d'été de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine de Cergy-Pontoise	p. 50

5.5.3. Le cas de la charrette d'East Clayton de la Chaire James Taylor en paysage et environnement de l'Université de la Colombie-Britannique	p. 60
5.6. Stratégie de collecte des données: l'analyse interprétative de matériel documentaire	p. 68
5.7. Stratégie de collecte des données: variables et protocole d'analyse	p. 69
5.8. Stratégie de traitement des données: codification et manipulation des données	p. 73
5.9. Stratégie d'interprétation des données : répondre à nos objectifs de recherche	P. 87
5.10. Stratégie de communication des résultats	p. 88
5.10.1. Résultats cas par cas	p. 89
5.10.2. Résultats comparatifs	p. 89
6. ÉTUDES DE CAS	p. 90
6.1. Le cas du WAT_UNESCO MTL de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal	p. 90
6.1.1. Sa Mise en contexte	p. 91
6.1.2. Sa structure de fonctionnement	p. 100
6.1.3. Sa performance	p. 127
6.2. Le cas de l'atelier d'été de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine de Cergy-Pontoise	p. 132
6.2.1. Sa mise en contexte	p. 133
6.2.2. Sa structure de fonctionnement	p. 147
6.2.3. Sa performance	p. 182
6.3. Le cas de la charrette d'East Clayton de la Chaire James Taylor en paysage et environnement de l'Université de la Colombie-Britannique	p. 187
6.3.1. Sa mise en contexte	p. 187
6.3.2. Sa structure de fonctionnement	p. 193
6.3.3. Sa performance	p. 217
7. ANALYSE COMPARATIVE DES ÉTUDES DE CAS	p. 222
7.1. Contexte et objectifs des processus	p. 223
7.2. La structure de fonctionnement des processus	p. 227
7.3. La performance des processus	p. 241
7.4. Limites de l'analyse comparative	p. 242
7.5. Résumé de l'analyse comparative	p. 242
CONCLUSION	p. 247
BIBLIOGRAPHIE	p. 251

LISTE DES FIGURES

- FIGURE 1_p.6 : La ville décentralisée et développée par strates - source : Cargo Collective, Gary Dupont « Troy : The Tapered City » 2012.
- FIGURE 2_p.11 : Comparaison des modes de gouvernance descendante (approche classique) et ascendante (approche du développement durable) – source d’auteur.
- FIGURE 3_p.12 : Le projet collectif, un processus de concertation en poupée russe (ex. Ville de Montréal) – source de l’auteur.
- FIGURE 4_p.13 : Le projet collectif, un processus en poupée russe qui s’initie par un projet politique et se concrétise par la réalisation de projets de design urbain (ex. Ville de Montréal) – source de l’auteur.
- FIGURE 5_p.14: Le projet de design urbain, comme outil d’anticipation méthodologique – source de l’auteur inspirée des théories de J.P. Boutinet (Boutinet, 2012).
- FIGURE 6_p.15: Processus de création de la connaissance dans un projet de design urbain - source de l’auteur inspirée des théories de P. Vigano (Vigano, 2010).
- FIGURE 7_p.16: Processus de construction d’une vision collective de projet en design urbain – source de l’auteur.
- FIGURE 8_p.17 : Représentation en trois phases du processus de projet – phasage inspiré du modèle conceptuel du *Design Thinking* (Brown, 2009).
- FIGURE 9_p.17: La phase d’idéation en design urbain, lieu de construction de la connaissance dans une démarche de projet – source de l’auteur inspirée des théories de Boutinet, 2012 ; Vigano, 2010 ; Brown, 2009 ; Lemieux, 2008.
- FIGURE 10_p.19: Assise et finalité de la phase d’idéation dans une démarche de projet spécifique au design urbain.
- FIGURE 11_p.20: Positionnement de la phase d’idéation dans un projet de design urbain - selon les *Cahiers des bonnes pratiques en design* (Lemieux, 2008).
- FIGURE 12_p.21 : Schématisation du processus de construction d’un cadre de référence collectif sur un problème – source de l’auteur inspirée des théories de M. Kleinsmann (Kleinsmann, 2006).
- FIGURE 13_p.22: Représentation des étapes de co-conception: divergence et convergence de la pensée collective – source de l’auteur inspirée du schéma sur la pensée divergente et de convergente de T. Brown (Brown, 2009).
- FIGURE 14_p.22: Itération de cycles de co-conception (ligne pointillée) jusqu’à la formulation d’une vision collective – source de l’auteur.
- FIGURE 15_p.26: Processus complémentaires (no.1 processus d’idéation seulement, no.2 processus de concertation seulement, no.3 processus d’idéation et de concertation), qui contribuent à faire progresser la phase d’idéation en design urbain – source de l’auteur.
- FIGURE 16_p.75 : Démonstration du traitement des données : structurelle temporelle des activités – source de l’auteur.
- FIGURE 17_p.86 : Démonstration du traitement des données – représentation schématique du processus d’idéation – source de l’auteur.

- FIGURE 18_p.86 : Démonstration du traitement des données : identification des cycles de co-conception dans le processus d'atelier ou de charrette – source de l'auteur.
- FIGURE 19_p.93 : Carte des sites d'opportunité pour le secteur YUL-MTL (CPEUM, 2011).
- FIGURE 20_p.94 : Photos de contexte, recueillies sur le site de Design Montréal (Design Montréal, 2014).
- FIGURE 21_p.98 : Carte des six sites d'intervention du WAT_UNESCO MTL (CPEUM & CUPEUM, 2013).
- FIGURE 22_p.100 : Positionnement du WAT_UNESCO MTL dans la démarche de planification du projet d'entrée de ville de l'Autoroute 20. Figure inspirée du processus de planification YUL/MTL du rapport de recherche « Synthèse et bilan. Démarche du concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO MTL pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 et de l'autoroute 15 depuis l'avenue Atwater » (CPEUM & CUPEUM, 2013).
- FIGURE 23_p.102 : Représentation du rythme de déroulement du WAT_UNESCO MTL – source de l'auteur.
- FIGURE 24_p.109 : Photos du déroulé du WAT_UNESCO MTL recueillies sur le portail officiel de l'activité (CUPEUM, 2014b)
- FIGURE 25_p.121 : Représentation schématique du processus d'idéation du WAT_UNESCO MTL – source de l'auteur.
- FIGURE 26_p.121: Identification des cycles de co-conception qui structurent le processus du WAT_UNESCO MTL – source de l'auteur.
- FIGURE 27_p.122: Proposition lauréate du WAT_UNESCO MTL « Seeds in Montreal » planche 1 macro-design (DesignMontréal, 2014).
- Figure 28_p.123: Proposition lauréate du WAT_UNESCO MTL « Seeds in Montreal » planche 2 microdesigns (DesignMontréal, 2014).
- FIGURE 29_p.133 : Positionnement du département du Val d'Oise sur le territoire français (à gauche) et limites du territoire de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt dans le département du Val d'Oise (Ateliers, 2013c).
- FIGURE 30_p.134 : Localisation de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Géoportail) (Ateliers, 2013d).
- FIGURE 31_p.134 : Utilisation des sols (4), Carte IGN de Paris et sa région (5) et photos aériennes de Pierrelaye-Bessancourt (6&7) (Atelier, 2013c).
- FIGURE 32_p.135 : La plaine de Pierrelaye-Bessancourt comme un territoire de transition (Atelier 2013d).
- FIGURE 33_p.137 : Photos de contexte recueillies dans le document-sujet de l'atelier (Ateliers, 2013b)
- FIGURE 34_p.138 : Schéma du tracé de la RD14 projeté dans le cadre du projet de transports du Grand Paris (janvier 2012).
- FIGURE 35_p.141 : La plaine de Pierrelaye-Bessancourt comme « poumon vert symbolique d'un projet d'aménagement durable » (Ateliers, 2013c).
- FIGURE 36_p. 144 : Cadrage de la démarche de planification réalisée en amont de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Huchon, 2011; Ateliers, 2013a, Ateliers, 2013d) – source de l'auteur inspirée de (CPEUM&CUPEUM 2013).
- FIGURE 37_p.146 : Cadrage de la démarche de planification (phase 2) du projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Huchon, 2011; Ateliers, 2013a, Ateliers, 2013d) – source de l'auteur inspirée de (CPEUM&CUPEUM 2013).

- FIGURE 38_p.151 : Représentation du rythme de déroulement de l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l’auteur.
- FIGURE 39_p.159 : Photos du déroulé de l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt recueillies dans le document de session de l’atelier (Ateliers, 2013b).
- FIGURE 40_p.175 : Représentation schématique du processus d’idéation de l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l’auteur.
- FIGURE 41_p.175 : Identification des cycles de co-conception qui structurent le processus de l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l’auteur.
- FIGURE 42_p.176 : Schéma directeur de la proposition d’aménagement d’une forêt métropolitaine pour le Grand Paris (en haut) et schéma de reconnexion, par le bocage, de la forêt avec la ceinture verte régionale (en bas) (Ateliers, 2013b).
- FIGURE 43_p.177 : Exemples de scénarios possibles de la proposition à l’échelle des cadres de vie. Aspect social de la proposition : création de liens entre les populations, les infrastructures, la forêt et les zones agricoles (microdesign) (Ateliers, 2013b).
- FIGURE 44_p.178 : « La plaine au croisement de dynamiques économiques régionales » (Ateliers, 2013b).
- FIGURE 45_p.191 : Positionnement de la communauté d’East Clayton dans son contexte culturel et écologique. Ses relations avec les différents cours d’eau et terres agricoles (JTC, 2003).
- FIGURE 46_p.192 : Cadrage de la démarche de planification du projet d’East Clayton – (Condon 1996, 2008; JTD 2008) – source de l’auteur inspirée de (CPEUM&CUPEUM 2013).
- FIGURE 47_p.196 : Représentation du rythme de déroulement de la charrette d’East Clayton – source de l’auteur.
- FIGURE 48_p.212: Représentation schématique du processus d’idéation de la charrette d’East Clayton – source de l’auteur.
- FIGURE 49_p.212 : Identification des cycles de co-conception qui structurent le processus de la charrette d’East Clayton – source de l’auteur.
- FIGURE 50_p.213 : Plan d’aménagement final, approuvé par le département de l’urbanisme et du développement de la Ville de Surrey le 22 novembre 1999. (JTC, 2003).
- FIGURE 51_p.214 : « De larges parcs et cours d’école font partie des infrastructures écologiques du site » (JTC 2003).
- FIGURE 52_p.215 : Détails de réalisation de l’infrastructure de drainage : (gauche à droite) gestion des eaux de pluie (1) dans les accès et interconnexions de rues; (2) à l’intérieur des lots; (3) dans les parcs et cours d’école (Huchon, 2003).
- FIGURE 53_p.215 : Normes du système d’infiltration et de drainage des eaux de pluie préparées par *Reid Crowther Engineering Consultants* (Huchon, 2003).
- FIGURE 54_p.219 : Comparaison de la structure de fonctionnement d’une charrette de vision et d’une charrette d’implémentation de la Chaire James Taylor – source de l’auteur.
- FIGURE 55_p.225 : Comparaison du positionnement des trois études de cas dans leur démarche de projet respective – source de l’auteur.
- FIGURE 56_p.230 : Comparaison du phasage et du rythme de déroulement des processus.

- FIGURE 57_p.231 : Comparaison de la durée et des « modalités de communication » de la phase d’inspiration des processus – source de l’auteur.
- FIGURE 58_p.232 : Comparaison de la durée et des « modalités de communication » de la phase d’implémentation des processus – source de l’auteur.
- FIGURE 59_p.236 : Comparaison de la forme de la phase d’idéation dans les processus – source de l’auteur.
- FIGURE 60_p.237 : Comparaison du nombre de cycles de co-conception qui structurent la phase d’idéation dans les processus – source de l’auteur.
- FIGURE 61_p.238 : Comparaison de la durée des cycles de co-conception dans les processus – source de l’auteur.
- FIGURE 62_p.241 : Comparaison de la composition des cycles de co-conception (« réseaux de communication ») dans les processus – source de l’auteur.

LISTE DES GLOSSAIRES

- GLOSSAIRE 1_p.8 : CONCERTATION | MOBILISATION | PARTICIPATION
- GLOSSAIRE 2_p.24 : ADAPTER | APPLIQUER | CONTEXTE | SINGULARITÉ | TRANSFÉRER
- GLOSSAIRE 3_p.25 : MÉTHODE | MÉTHODOLOGIE | MOYEN | PRATIQUE | PROCESSUS | STRUCTURE

LISTE DES ENCARTS

- ENCART 1_p.10 : *L’AGENDA 21 DE LA CULTURE* – l’exemple de la Ville de Montréal
- ENCART 2_p.18 : *L’APPROCHE CONCEPTUELLE DU DESIGN THINKING*
- ENCART 3_p.23 : *LA CO-CONSTRUCTION DES SAVOIRS* – sprint historique sur le concept
- ENCART 4_p.34 : *LE PROCESSUS D’ATELIER (ANGL. WORKSHOP) ET DE CHARRETTE*

LISTE DES TABLEAUX

- TABLEAU 1_p.69 : Les trois points du modèle théorique de M. Kleinsmann.
- TABLEAU 2_p.70 : Les 9 variables de notre grille d’analyse inspirée du modèle théorique de M. Kleinsmann.
- TABLEAU 3_p.73 : Protocole de la stratégie de collecte des données.
- TABLEAU 4_p.75 : Démonstration du traitement des données : colonne 1 du tableau synthèse des activités - séquences du processus.
- TABLEAU 5_p.77: Démonstration du traitement des données : colonne 2 du tableau synthèse des activités – acteurs impliqués.
- TABLEAU 6_p.78 : Démonstration du traitement des données : « modalités de communication » prévues dans un processus d’idéation.
- TABLEAU 7_p.79 : Démonstration du traitement des données : colonne 3 du tableau synthèse des activités - finalité des activités du processus.
- TABLEAU 8_p.81 : Démonstration du traitement des données : réseaux de communication dans le processus
- TABLEAU 9_p.82 : Démonstration du traitement des données (suite) : réseaux de communication dans le processus.

- TABLEAU 10_p.82 : Démonstration du traitement des données : colonne 3 du tableau synthèse des activités (suite) – finalités des réseaux de communication.
- TABLEAU 11_p.85 : Démonstration du traitement des données : colonne 4 du tableau synthèse des activités – représentation schématique de la forme du processus.
- TABLEAU 12_p.93 : Acteurs de la table de travail sur le projet d'entrée de ville de l'Autoroute 20.
- TABLEAU 13_p.101 : Colonne 1 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – séquences du processus.
- TABLEAU 14_p.111 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 1 & 2).
- TABLEAU 15_p.114 : « Modalités de communication » prévues dans le processus du WAT_UNESCO MTL.
- TABLEAU 16_p.115 : Les 3 phases du processus du WAT_UNESCO MTL.
- TABLEAU 17_p.117 : Identification des « réseaux de communication » du WAT_UNESCO MTL.
- TABLEAU 18_p.120 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – finalité et représentation des « modalités de communication » du processus.
- TABLEAU 19_p.139 : Acteurs de la démarche de concertation et du financement des études préopérationnelles pour le projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (JTC, 2003).
- TABLEAU 20_p.145 : Acteurs du séminaire productif préliminaire à l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Atelier, 2013a).
- TABLEAU 21_p.149 : Colonne 1 du tableau synthèse de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – séquences du processus.
- TABLEAU 22_p.151 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 1, 2 & 3).
- TABLEAU 23_p.165 : « Modalités de communication » prévues dans le processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.
- TABLEAU 24_p.166 : Les 3 phases du processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.
- TABLEAU 25_p.169 : Identification des « réseaux de communication » de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.
- TABLEAU 26_p.173 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – finalités et représentation des « modalités de communication » du processus (partie 1 & 2).
- TABLEAU 27_p.190 : Acteurs de la démarche de concertation et du financement du « Headwaters Project » (JTC, 2003).
- TABLEAU 28_p.195 : Colonne 1 du tableau synthèse de la charrette d'East Clayton – séquences du processus.
- TABLEAU 29_p.197 : Acteurs membres de la « table externe » et de la « table interne » de travail de la charrette d'East Clayton (JTC, 2000).
- TABLEAU 30_p.202 : Colonne 2 du tableau synthèse de la charrette d'East Clayton – acteurs impliqués (partie 1 & 2).
- TABLEAU 31_p.205 : « Modalités de communication » prévues dans le processus de charrette d'East Clayton.

- TABLEAU 32_p.206 : Les 3 phases du processus de la charrette d’East Clayton.
- TABLEAU 33_p.208 : Identification des « réseaux de communication » de la charrette d’East Clayton.
- TABLEAU 34_p.211 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse de la charrette d’East Clayton – finalités et représentation des « modalités de communication » du processus (partie 1 & 2).
- TABLEAU 35_p.227 : Comparaison de la nature des commandes d’atelier (et de charrette) en regard de leur positionnement dans la démarche de planification et des objectifs de l’activité.
- TABLEAU 36_p.228 : Comparaison du nombre et de la nature des concepteurs, ainsi que du type de collaboration privilégié dans les processus.
- TABLEAU 37_p.245 : Procédurier pour la mise en œuvre de processus d’idéation.

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1_p.I : Rétrospective des Workshop_Atelier/Terrain UNESCO (WAT_UNESCO) de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l’Université de Montréal.
- ANNEXE 2_p.II : Rétrospective des ateliers de maîtrise d’œuvre urbaine de Cergy-Pontoise.
- ANNEXE 3_p.VI : Rétrospective des charrettes de la Chaire James Taylor en paysage et environnement de l’Université de la Colombie-Britannique.
- ANNEXE 4_p.VII : Liste des acteurs impliqués dans le WAT_UNESCO MTL.
- ANNEXE 5_p.X : Composition des équipes de conception et animateurs associés (par site d’intervention) dans le cas du WAT_UNESCO MTL.
- ANNEXE 6_p.XII : Liste des acteurs impliqués dans l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.
- ANNEXE 7_p.XV : Composition des équipes de conception dans le cas de l’atelier de la Plaine de Pierrelaye-Bessancourt.
- ANNEXE 8_p.XVI : Composition du jury international de l’atelier de la Plaine de Pierrelaye-Bessancourt.
- ANNEXE 9_p.XVII : Listes des « réseaux de communication » identifiés dans les trois études de cas (en ordre alphabétique).
- ANNEXE 10_p.XVIII : Abréviations des noms de lieux, d’agglomération, d’association, de comité, d’école, de ministère et d’organisme utilisés dans les études de cas.
- ANNEXE 11_p.XIX : Schéma synthèse de la structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL – source de l’auteur.
- ANNEXE 12_p.XX : Schéma synthèse de la structure de fonctionnement de l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l’auteur.
- ANNEXE 13_p.XXI : Schéma synthèse de la structure de fonctionne de la charrette d’East Clayton – source de l’auteur.

LISTE DES LEXIQUES

- LEXIQUE _p.74 : Lexique des acteurs de l’idéation.

Remerciements

L'écriture de ce mémoire a été un jeu de yo-yo, un défi de taille fièrement vaincu. Philippe Poullaouec-Gonidec a été mon mentor. Celui qui m'a pris sous son aile, m'a guidé, m'a enseigné, m'a écouté et m'a rassuré. Mes collègues de la Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal, Julie Bergeron, Valérie Gravel, Sylvain Paquette et Patrick Marmen ont aussi été une source quotidienne de support et de motivation. D'un côté plus personnel, ma mère Louise Landry et ma grand-mère Monique Landry ont été mes bouées de sauvetage émotives, elles sont la sagesse à mes yeux. Pour le reste de mes amis, souvent mis de côté, on ferme ce chapitre vers un nouveau départ.

Finalement, merci aux experts qui ont accepté de composer le jury de ce mémoire. Particulièrement, la généreuse contribution de monsieur Alan J. Knight m'a permis de mieux positionner les limites et la portée de mon mémoire en regard des principaux défis sociétaux associés aux projets de design urbain.

Avant-propos

L'individu qui naît et grandit à Montréal a une perception très limitée des enjeux mondiaux du développement urbain. Lors de mon séjour en Inde de 2008 à 2011, j'ai vécu la « ville-lourde », la « ville-écrasée » et la « ville en mode survie ». J'ai vu qu'une grande partie de la population terrestre se réfugiait vers les villes en quête d'une qualité de vie quelconque, mais que celles-ci peinaient à répondre à leurs espérances. La ville du XXI^e siècle doit se construire selon des principes d'entraide collective et de morale : une ville publique et démocratique conçue pour le bien-être de l'ensemble. Ce mémoire a été écrit en réaction à un constat qui m'apparaît évident : les réponses pour bien se développer localement ne sont pas évidentes.

La Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal a attiré mon attention rapidement, par ces activités et son réseautage international qui contribuent à alimenter un observatoire mondial d'enseignement et de recherche sur le devenir des villes.



« Rares au monde sont ces espaces de liberté d'expression, de fécondation mutuelle et de partage des idées, de croisement des cultures et des disciplines, alliés à un vrai professionnalisme, pour penser ce lieu où de plus en plus d'habitants de notre planète vivent : la Ville ».

Pierre-André Périssol

Président des Ateliers de Cergy-Pontoise



Crédit photo @J.DeGuire

INTRODUCTION

Dans la foulée des préoccupations mondiales sur le devenir des villes, ce projet de recherche alimente une réflexion sur les façons de faire qui favorisent un développement durable des milieux de vie et des collectivités locales aujourd'hui. À l'ère contemporaine, l'appréhension des enjeux de développement urbain est devenue si complexe, qu'elle nécessite la mise en œuvre de processus mobilisateur et consensuel, où la rencontre des savoirs est un levier vers un développement de qualité des villes. Cette approche ascendante porte les experts à repenser les méthodes classiques de planification (ex. plan d'urbanisme et de zonage) en faveur d'une action locale basée sur le dialogue. Dans ce document, il est démontré que l'approche par projet est flexible et adaptable et qu'elle crée une mobilisation collective.

La démarche de planification des projets locaux est ici comparée à une poupée russe, où chaque étape est induite de la précédente jusqu'à l'obtention du produit final. Ce processus de découvertes progressives est celui de l'idéation. Il chemine à travers des exercices de collaboration et de concertation, dans le but de développer des solutions novatrices. Ce mémoire discute du fonctionnement de charrettes de diverses natures, comme pratique contributive à la conduite démocratique de projets urbains.

Nous savons que le fonctionnement d'une charrette est toujours variable, puisqu'on y interroge des problématiques d'aménagement toujours singulières. La problématique regardée dans ce projet de recherche concerne la manière d'adapter les processus d'idéation (de type atelier et charrette) aux contextes locaux, pour assurer la pertinence des résultats qu'ils engagent. Nous nous limitons à étudier leur structure de fonctionnement en regard de différents contextes d'application et à caractériser des dispositifs d'échange et de dialogue favorables à l'émergence de solutions concertées. Notre stratégie de recherche est basée sur une double hypothèse, soit : que le processus d'idéation en design urbain se singularise en fonction des modalités de collaboration nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets et que conjointement à ceci, leur performance réside en leur valeur mobilisatrice et consensuelle. Le but de ce travail est de mieux comprendre la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain et leurs efficiences dans la démarche de planification des projets.

Ces questionnements et finalités de recherche nous positionnent dans un courant structuraliste. Nous regardons ainsi le phénomène d'idéation comme un système d'éléments choisis et ordonnés qui influencent directement la performance du produit final conçu.

Ce cadre de réflexion nous tient à l'écart de toutes réflexions orientées vers la performance des charrettes sur le plan du contenu des projets de design urbain. C'est-à-dire, de toute volonté d'évaluer l'apport des résultats de charrette sur notre connaissance globale de ce qu'est et de ce que doit être la ville aujourd'hui. Réfléchir sur la capacité des processus d'idéation à induire de nouveaux regards sur les enjeux des projets urbains serait une réflexion plus large à mener dans la poursuite de notre projet de recherche.

Pour mener l'analyse structurale des processus d'idéation, nous avons recours au modèle théorique de Maiike Kleinsmann développé dans sa thèse « Understanding Collaborative Design ». Les indicateurs puisés dans ce document permettent d'étudier le processus d'idéation comme une structure d'échange et de dialogue et dans cette perspective, révéler le contenu et la forme des modalités de communication qui les composent et induisent le produit final de l'activité.

Notre stratégie méthodologique est une analyse comparative de trois processus d'idéation. Ces processus sont des ateliers et charrettes de design urbain mis en œuvre dans des contextes variables, par différents organismes scientifiques.

Individuellement, les études de cas nous ont permis de caractériser la structure de fonctionnement des processus d'idéation en regard de différent contexte d'application et ; d'engager une réflexion sur leurs efficacités et leur utilité dans les démarches de planification. Ensuite, la mise en relation des résultats découverts nous a permis de reconnaître les aspects variables dans le fonctionnement des activités ; de définir les facteurs qui influencent ces variations ; de caractériser la notion d'adaptabilité des processus et finalement, de proposer un protocédurier pour la mise en œuvre d'activité future.

À la lumière des résultats révélés, nos deux hypothèses de recherche ont été confirmées. Aussi, nous avons été en mesure d'engager une discussion sur les limites de notre recherche, sur sa portée et sur les enseignements que nous croyons essentiel de retenir et de transposer dans les pratiques aménagistes aujourd'hui.

1. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.1. CONDITION DES VILLES CONTEMPORAINES

Avec l'accroissement des dynamiques d'internationalisation des marchés, les villes sont devenues des plateformes de réseautage ouvertes sur le monde (Bolay, 2000). Elles se modifient à un rythme sans précédent, secouées par l'enchevêtrement « des flux de la mondialisation ». Cette expression empruntée à Olivier Mongin fait référence aux systèmes de connexions matériels et immatériels qui traversent les villes et laissent derrière eux, un lot d'influences exogènes qui impactent directement la manière dont elles se mettent en forme et en scène (Mongin, 2005). Ce réseautage mondial est né d'un impératif de la vitesse, celui de l'enrichissement. Les cités se sont transformées en pôle d'attractivité et devinrent la cible d'un phénomène d'urbanisation effréné. Selon une étude menée par l'Observatoire Veolia sur *l'état de la vie en ville*, la moitié de la population terrestre serait, depuis 2008, devenue citadine (Veolia, 2008). Ce mouvement centrifuge a condamné les villes contemporaines à « s'adapter, à se démembrer et à s'étendre avec plus ou moins de mesure » (Mongin, 2005). Encore en 2012, le rapport annuel de l'ONU sur l'état des villes du monde rappelle que les multiples crises vécues internationalement sont le résultat de sociétés urbaines toujours exposées aux effets destructeurs du libre-échange et met en garde contre des enjeux d'envergure tels que : l'étalement urbain, l'inaptabilité des infrastructures, les tensions sociales, l'insécurité alimentaire, les changements climatiques, etc. (UN-HABITAT, 2012). Dans l'introduction de son livre *Terre urbaine*, Thierry Paquot offre un *Tour d'horizon intercontinental* où il porte un regard prospectif sur l'état d'urbanisation des 5 continents de la planète sur un horizon 2030. Ce survole dépeint les régions du Proche-Orient, Moyen-Orient, Maghreb et Machreq, comme des territoires en voie de rompre radicalement avec leurs formes traditionnelles. L'Asie sert ensuite d'exemple pour illustrer la vague d'un exode rural qui provoque des millions de nouveaux départs vers les villes chaque année. À ce sujet, l'auteur fait mention du traumatisme de l'arrivant, qui ayant perdu tous ses repères, découvre de nouvelles règles sociales et de nouveaux comportements individuels. On nous présente ensuite l'Amérique du Nord et son incapacité à gérer l'étalement urbain, l'Amérique Latine et ses mégapoles surpeuplées, aussi désarticulées que dangereuses et enfin, l'Europe où l'on fait mention des préoccupations environnementales. **Cette énumération dépeint un phénomène d'urbanisation qui touche à la fois l'Homme, ses mœurs et de son milieu de vie et qui entraîne avec lui, une mutation drastique des cadres de vie urbains** (Paquot, 2006). Cette perte de contrôle mondiale a été

étudiée par plusieurs auteurs au cours des dernières décennies. Leurs conclusions sur le phénomène alimentent un nouveau glossaire d'expressions : « la ville-monde » (Bertho, 2005; Mongin, 2005), « l'après-ville » (Jousse & Paquot, 2005; Peemans, 1995), « la ville-globale » (Lebfevre, 1968), la « Ville Générique » (Koolhaas, 2001) etc. Tant d'images qui évoquent une réalité où les villes traditionnelles ont cédé leur place à des lieux désincarnés de leurs identités propres. À vol d'oiseau, la ville est décentralisée et se lit comme une addition de pôles aux usages et fonctions multiples (figure 1) et lorsqu'on la traverse, on vit une succession de cadres de vie singuliers dans leurs formes et de leurs sens. Dans la littérature, **les problèmes qui retentissent de ses transformations sont dits «malades» ou «pervers»** (wicked defined, angl.) (Condon, 2007; Conklin, 2006; Vigano, 2012). **Ils le sont, dans la mesure où personne ne sait, a priori, comment leur faire face.** La connotation forte de ces qualificatifs témoigne de l'incompréhension, de l'insécurité et de l'instabilité qu'ils provoquent. De même, ils soulèvent des questionnements éthiques majeurs quant à la prospérité des cadres de vie des citoyens.

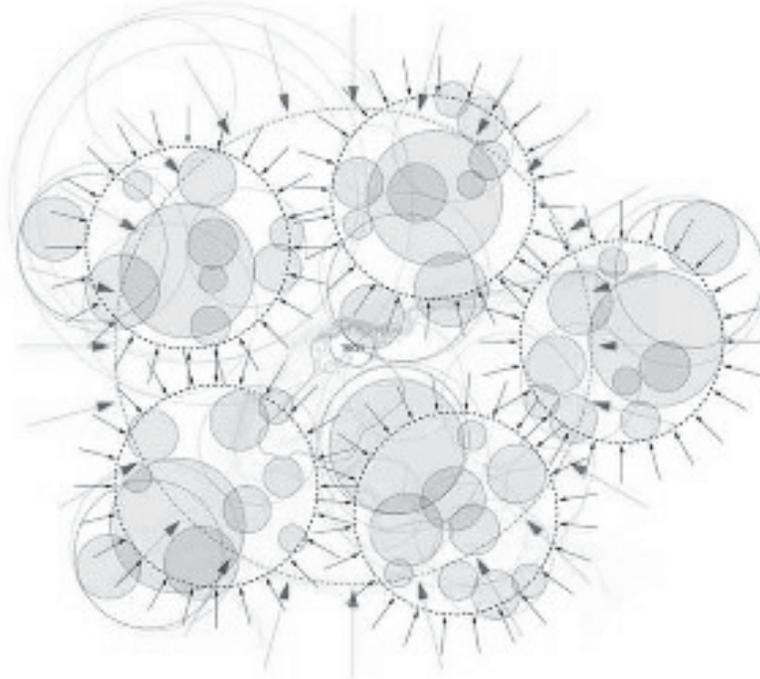


Figure 1 : La ville décentralisée et développée par strates - source: Cargo Collective, Gary Dupont « TROY: The Tapped City » (2012).

1.2. LIMITE DES APPROCHES DE PLANIFICATION CLASSIQUES

La nouvelle condition urbaine au XXI^e siècle remet en question la pertinence des approches de planification établies et appliquées aujourd'hui dans les sociétés occidentalisées. Les outils usuels : le plan d'urbanisme, les règlements d'urbanisme et le plan de zonage sont encore préférés par la grande majorité des gestionnaires municipaux (Méditerranée, 2010). Leurs origines se situent dans un contexte de crise, soit celle vécue lors de l'effort d'industrialisation des cités médiévales à l'époque de l'après-guerre au XX^e siècle. La finalité de ces documents était d'émettre des normes, d'un fonctionnalisme vital, pour répondre à la nouvelle vocation productiviste des villes. Basés sur des principes opérationnels standardisés, leurs procédures ordonnent des actions pensées en fonction d'un monde stable, s'inquiétant de problèmes bien définis (Pinson, 2005). La construction classique des formes et des fonctions urbaines prend ainsi racine au cœur d'une école de pensée prescriptive et linéaire opérationnalisée par des professionnels exclusifs qui agissent en silo.

Comme illustré précédemment, les enjeux de la planification urbaine au XXI^e siècle sont d'une tout autre nature. Devant ce constat, **il est éloquent que l'action municipale classique est en décalage avec les besoins de planification contemporains**. Ceci soulève un besoin généralisé d'ajustement dans la pratique (Bacqué & Gauthier, 2011; Sawyer, 2012).

1.3. LES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Devant la gravité des dommages environnementaux engendrés par le développement économique, une première conférence des Nations-Unies sur l'environnement s'est tenue à Stockholm en 1972. Cette rencontre a été l'occasion de positionner la question de l'environnement au niveau d'enjeu mondial prioritaire. Il aura fallu attendre la publication du rapport Brundtland en 1987 pour clairement définir et populariser le concept du *développement durable*, qui définit « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »¹. Cette publication servit d'assise au « Sommet de la Terre » de Rio de Janeiro (1992), lors duquel le concept du développement durable sera officiellement reconnu par les représentants gouvernementaux présents. Suivant

¹ Définition du développement durable recueillie sur le site officiel du ministère du Développement durable, Environnement, Faunes et Parcs du Québec : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm> (consulté le 03/02/2014)

ce consortium, les moyens de stimuler le développement durable au niveau mondial sont définis à travers l'*Agenda 21*, document officiel du plan d'action mondial pour le XXI^e siècle². Sur 40 chapitres, ce plan d'action décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer pour atteindre un développement équitable socialement, efficace économiquement et respectueux de l'environnement. Parallèlement à l'adoption de ce plan d'action mondial suit celle de la « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement » qui présente 27 principes fondateurs à suivre pour réussir à atteindre les objectifs de l'*Agenda 21*. Parmi cette vingtaine, le premier et le dixième principe annoncent **un changement paradigmatique majeur dans les modes de gestion et de développement des territoires** : Principe 1 - Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable; Principe 10 - La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. En signant ces principes, les dirigeants des Nations-Unies s'engageaient à l'unisson, à **réorienter leur leitmotiv de développement vers des stratégies plus humanistes et inclusives**.

Mais à l'échelle de la ville, comment les principes du développement durable se transposent-ils? En réponse au Chapitre 28 de l'*Agenda 21*, le secteur de l'urbanisation soutenable de l'ONU, *ONU-Habitat*, lance en 1995 un *programme de renforcement des capacités*, « dans lequel il fait appel aux autorités locales pour qu'elles mènent des processus consultatifs visant à développer

GLOSSAIRE 1

CONCERTATION *n.f.* Action de se concerter.

Pratique qui consiste à faire précéder une décision d'une consultation des parties concernées

CONCERTE *v.t.* Préparer une action en commun avec une ou plusieurs personnes

SE CONCERTE *v.pr.* S'accorder, se consulter pour mettre au point un projet commun

MOBILISATION *n.f.* Action de rassembler et de dynamiser les énergies

MOBILISER *v.t.* Faire appel à l'action de quelqu'un (ou d'un groupe). Utiliser des forces, y faire appel, les réunir en vue d'une action

SE MOBILISER *v.pr.* Rassembler toute son énergie pour l'accomplissement de quelque chose; être motivé et prêt à agir.

PARTICIPATION *n.f.* Action, fait de participer à quelque chose, part prise à quelque chose

PARTICIPER *v.t.* S'associer, prendre activement part à une action

Source : Dictionnaire *Larousse* 2014

² Document officiel de l'ONU : <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/> (consulté le 03/02/2014)

et à mettre en œuvre des *Agendas 21 locaux* pour et avec les communautés »³. Par ce processus de concertation élargie, les collectivités locales sont appelées à se mobiliser et à participer à une démarche commune pour formuler une vision collective de développement à leur échelle. À la lumière de ces recommandations, **la concertation est perçue comme une posture d'échange et de dialogue entre l'ensemble des acteurs du développement, qui devient une réponse pour mieux cerner et traiter les enjeux locaux**⁴. Plusieurs organismes se sont depuis donné la mission de soutenir la mise en œuvre d'*Agendas 21 locaux*, tels que l'*Observatoire national des Agendas 21 locaux*, en France ou encore, l'organisme mondial *Cités et Gouvernements locaux unis* (CGLU)⁵, qui soutient la coopération internationale entre les villes et facilite la mise en place de programmes, de réseaux et de partenariats afin de renforcer les capacités des gouvernements locaux. Dans la poursuite de leurs travaux, CGLU a été un militant de première ligne pour faire prévaloir la culture comme 4e levier stratégique au développement durable. La *Déclaration universelle sur la diversité culturelle* (UNESCO, 2001) et la *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (UNESCO, 2005) confirment depuis la valeur structurante de la culture comme vecteur de cohésion sociale et d'éducation et comme créatrice de richesse collective⁶. L'*Agenda 21 de la culture* est adopté en 2004 comme document de référence international pour la mise en œuvre de politiques culturelles locales (CGLU, 2014). Chronologiquement et dans la poursuite des précisions apportées sur les principes du développement durable, notons que les engagements mondiaux envers ceux-ci ont été réitérés lors du « Sommet de la Terre » de Rio de Janeiro en 2012 (Rio+20).

En résumé, le développement durable dépend d'un souci d'équilibre entre la viabilité économique, l'équité sociale, la responsabilité environnementale et la vitalité culturelle. L'être humain est au centre de cet équilibre et donc, la pérennité du développement territorial dépend de sa mobilisation et de sa participation dans les processus de planification. Cette perspective inclusive induit une prise de conscience mondiale sur l'importance de décentraliser la gouvernance des villes au détriment d'une approche « ascendante » qui accorde une place

³ Informations recueillies du portail officiel d'ONU-Habitat, sur le Programme Agendas 21 locaux : <http://ww2.unhabitat.org/programmes/agenda21/defaultfr.asp> (consulté le 03/02/2014)

⁴ Constat soutiré de la Charte pour la conduite de la concertation – les engagements de réseau ferré de France : <http://www.rff.fr/IMG/pdf/CharteConcertation-2.pdf> (consulté le 10/04/2012)

⁵ CGLU regroupe les grandes associations nationales de pouvoirs locaux dans 136 pays du monde ainsi qu'un très grand nombre de villes adhérant individuellement : www.uclg.org (consulté le 24/08/2014)

⁶ Corporation de développement économique communautaire de Montréal, source : <http://www.cdec-centrenord.org> (consulté le 30/03/2014)

L'AGENDA 21 DE LA CULTURE – l'exemple de la Ville de Montréal

Lors du *Sommet de Montréal* en 2002, les acteurs de la fonction publique municipale et les représentants de la société civile ont convenu d'une vision commune du devenir de Montréal. Cinq axes d'actions stratégiques ont été établis comme levier pour augmenter sa qualité de vie et sa richesse. Depuis cette convention collective, Montréal s'est doté d'une multitude de mécanismes visant à sensibiliser et mobiliser le plus grand nombre d'intéressés au sein d'une démarche collective pour un développement durable du territoire métropolitain. En autres choses, elle a misé sur le potentiel de son dynamisme culturel comme levier stratégique de développement local. Ceci a donné lieu à l'adoption d'une politique de développement culturel, *Montréal, métropole culturelle (2005 – 2015)* qui explicite les différentes avenues d'opportunités de l'action culturelle. C'est principalement par la voie du design que Montréal s'est démarqué en 2006 avec la création du Bureau du design de la Ville de Montréal, organisme à la base de l'octroi de la désignation de Montréal à titre de Ville UNESCO de design. Montréal fait depuis partie du réseau des Villes créatives de l'UNESCO (2004) qui regroupe plus d'une quarantaine de villes dans sept pôles de créativité (ex. : design, arts numériques, gastronomie, littérature). Trois ans plus tard, *Les Rendez-vous de novembre 2007* ont permis de mobiliser le milieu de la culture et des affaires et d'énoncer cinq grandes orientations nécessaires au développement et au maintien de Montréal, comme métropole culturelle du XXI^e siècle (*Plan d'action 2007-2017*). Par celui-ci, les acteurs du développement se sont notamment engagés à promouvoir l'excellence en design et en architecture et à supporter les actions qui la favorisent. En 2008, les *Cahiers des bonnes pratiques en design* font une synthèse des pratiques reconnues comme exemplaires internationalement (Lemieux, 2008) et documentent trois processus complémentaires de planification qui favorisent un développement de qualité pour le territoire montréalais. L'action municipale travaille désormais à l'application et à l'amélioration de ces processus pour mieux se développer (ex. *Chantier Montréal, Ville UNESCO de design* – en cours depuis 2009).

fondamentale aux experts et aux collectivités locales. Selon ces principes, la planification passe d'une part, de l'échelle métropolitaine à l'échelle des cadres de vie des citoyens et d'autre part, d'une démocratie législative à une démocratie participative sur tous les niveaux d'intérêt (figure 2).

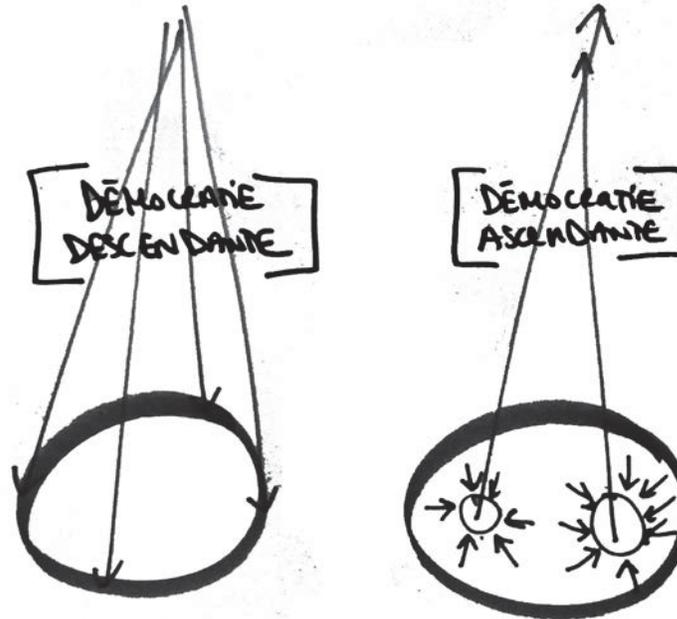


Figure 2 : Comparaison des modes de gouvernance descendante (approche classique) et ascendante (approche du développement durable) - source de l'auteur.

1.4. UNE GESTION EN POUPÉE RUSSE

Le passage d'un urbanisme hiérarchique, centralisateur, technocratique et performatif (le plan d'urbanisme) vers un urbanisme d'ouverture, de débats, de négociation et de concertation s'est opérationnalisé à travers la mise en forme du « projet collectif ». Le terme « projet » est vu comme une intention de réorganiser la réalité (Boutinet, 2012) et le terme « collectif », est vu comme une démarche participative qui regroupe un ensemble d'acteurs qui dialoguent autour d'un objectif commun (Racine, 2008). Dans l'action municipale, ce concept de projet s'applique à l'ensemble des niveaux de planification urbaine, d'une échelle métropolitaine à une échelle locale. **Tant et aussi longtemps que les acteurs mobilisés au sein de la démarche travaillent de concert à l'atteinte des mêmes objectifs, ils participent au niveau qui convient à un « projet collectif ».** Pour illustrer ce propos, comparons-le à la constitution d'une poupée russe, où les coquilles s'imbriquent les unes dans les autres et se referment en un tout solide. Le « projet collectif » est une démarche globale de concertation, qui s'initie à l'échelle du territoire

métropolitain et se précise au niveau des actions concrètes à mener à l'échelle des cadres de vie des citoyens. En s'assurant que **chaque action individuelle dans la ville s'inscrit à l'intérieur d'un processus de concertation en « poupée russe »**, on s'assure que dans leur ensemble, elles contribuent à un développement global de meilleure qualité. Prenant l'exemple de Montréal les cerceaux de la poupée russe pourraient se représenter ainsi (figure 3) :



Figure 3 : Le projet collectif, un processus de concertation en poupée russe (ex. Ville de Montréal) - source de l'auteur.

Nous voyons dans ce schéma que chaque intervention individuelle dans les cadres de vie des citoyens est un produit final qui répond à une vision collective plus globale de développement. Dans le cas de Montréal, la Ville a par exemple ciblé la culture comme moteur de développement stratégique. Il en découle une série de documents politiques dont les finalités sont d'orienter le « projet collectif » vers la mise en œuvre d'interventions concrètes (référence à l'encart Agenda 21 de la culture – l'exemple de Montréal, p.11). Toujours selon des principes de concertation, ces documents sont graduellement précisés sur différents niveaux d'intérêt jusqu'à la formulation d'une commande de projet opérationnel à l'échelle locale (OCPM, 2014). La démarche globale de « projet collectif » débute donc par un projet politique (ou territorial) qui articule les orientations stratégiques de développement et s'achève par la réalisation concrète de projets de design urbain à l'échelle locale (figure 4). **L'ensemble de la démarche de projet collectif impacte directement la qualité des modes et milieux de vie des citoyens.** Dans le cadre de ce projet de recherche, nous concentrons notre attention sur le processus de planification des projets de design urbain. Ces processus sont contextualisés et permettent de

concevoir de nouvelles idées: ils sont un levier vers des changements tangibles pour les communautés.



Figure 4 : Le projet collectif, un processus en poupée russe qui s'initie par un projet politique et se concrétise par la réalisation de projets de design urbain (ex. Ville de Montréal) - source de l'auteur.

Bien qu'on ait démontré dans un premier temps que le projet de design urbain permet de transposer les principes du développement durable dans la pratique, rien de cette démonstration ne précise le concept de projet lui-même, ni la manière dont son processus induit de nouvelles connaissances sur les enjeux d'envergure auxquels est aujourd'hui confrontée l'action municipale. Les paragraphes suivants apportent des précisions sur ces deux niveaux.

1.5. LE PROJET DE DESIGN URBAIN

Tout projet naît d'une intention de changer une situation indésirable vécue dans le présent. Cette situation est indésirable en ce sens qu'elle est issue du passé, ne convient plus au présent et pousse l'humain à se projeter dans un futur meilleur (Boutinet, 2012; p.52 à 59). Selon Boutinet, le projet est une démarche entreprise par l'homme, dans le but de « faire advenir » quelque chose. Il est comparable à un mode d'anticipation qui permet d'appréhender différents aspects de l'avenir.

Anticiper, c'est en définitive par rapport à la situation présente faire preuve d'intelligence, c'est-à-dire adopter une activité de détournement permettant de mieux ressaisir

les situations auxquelles nous sommes confrontés, pour éviter que ces situations ne s'imposent à nous de manière coercitive (Boutinet, 2012; p.60).

Dans notre domaine d'intérêt soit le design urbain, Boutinet précise que le projet est considéré comme un outil « **d'anticipation méthodologique** », en ce sens qu'il cherche à **articuler un cycle d'actions précis** pour répondre aux problèmes étudiés (Boutinet, 2012; p. 392). En d'autres mots, le projet de design urbain apparaît dans le positionnement théorique de Boutinet comme un dispositif de planification qui permet de réfléchir sur les actions à poser en amont de leur réalisation (figure 5). Nous comprenons à cet effet que le projet comme outil de planification est un instrument cognitif dont la fonction est de donner formes et sens à de nouvelles idées de développement.

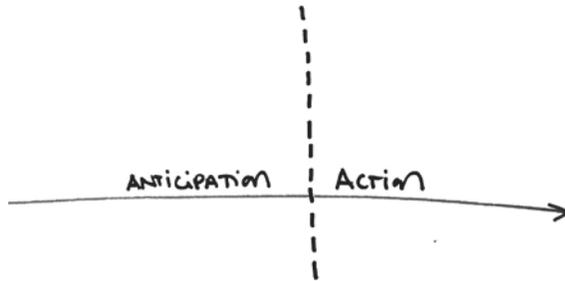


Figure 5 : Le projet de design urbain, comme outil d'anticipation méthodologique - source de l'auteur inspirée des théories de J.P. Boutinet (Boutinet, 2012).

1.6. LE PROJET DE DESIGN URBAIN COMME PORTEUR DE CONNAISSANCE

Mais encore, comment le projet est-il capable de produire la connaissance nécessaire pour changer les choses de manière souhaitable? Dans le livre *Les territoires de l'urbanisme - Le projet comme producteur de connaissances*, Paola Vigano partage le positionnement théorique de J.P. Boutinet en définissant le projet comme étant une série d'activités projectuelles qui permet de reconstruire, de recontextualiser et de réorganiser la réalité. À ce sujet, l'auteur identifie les opérations de conceptualisation; de description et de scénarisation, comme trois **opportunités de reformulation de la pensée**. Elle précise également que « la connaissance produite par cette série d'opérations s'inscrit dans un **processus récursif** au cours duquel [...] l'ensemble des acteurs impliqués dans la transformation de l'espace adopte des positions nouvelles ». La figure 6 représente cette dynamique d'itération entre les épisodes de « conception des idées nouvelles » et leur « vérification » extérieure par les acteurs du projet. À la lumière de ses résultats de recherche, l'auteur conclut que **le projet de design urbain est un processus cognitif capable d'agir sur les imaginaires et les opinions préexistantes, puisque porteur de connaissances** (Vigano, 2010; p.14).

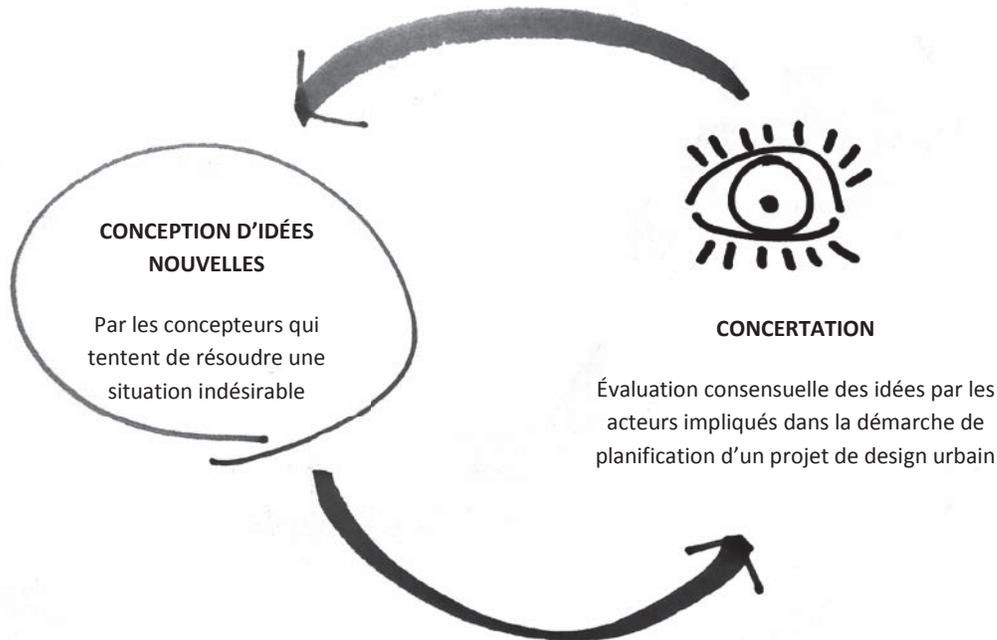


Figure 6 : Processus de création de connaissances dans un projet de design urbain - source de l'auteur inspirée des théories de P. Vigano (Vigano, 2010).

En résumé, le projet de design urbain est un outil d'anticipation méthodologique qui permet de ressaisir les situations auxquelles nous sommes confrontés dans notre contemporanéité et de définir un cycle d'actions effectif à mettre de l'avant pour en modifier le cours. Ce cycle d'actions est réfléchi par des opérations de prospective qui induisent un savoir nouveau sur la problématique regardée. Ces opérations sont itératives et donc, permettent une posture de dialogue entre tous les acteurs impliqués dans la démarche de projet. Progressivement, une vision collective de développement pourra être formulée et dirigera un cycle d'actions à entreprendre.

Nous comprenons que les pistes de solution émergent d'un processus progressif de construction de la connaissance qui évolue par itération jusqu'à la formulation d'un consensus sur le produit final à réaliser (figure 7). Il est progressif en ce sens qu'il poursuit des objectifs de satisfaction collective. Cette satisfaction peut se révéler hâtivement, ou tardivement dans la démarche de planification et justifie le besoin (ou non) de réitérer les activités de conception et de concertation.

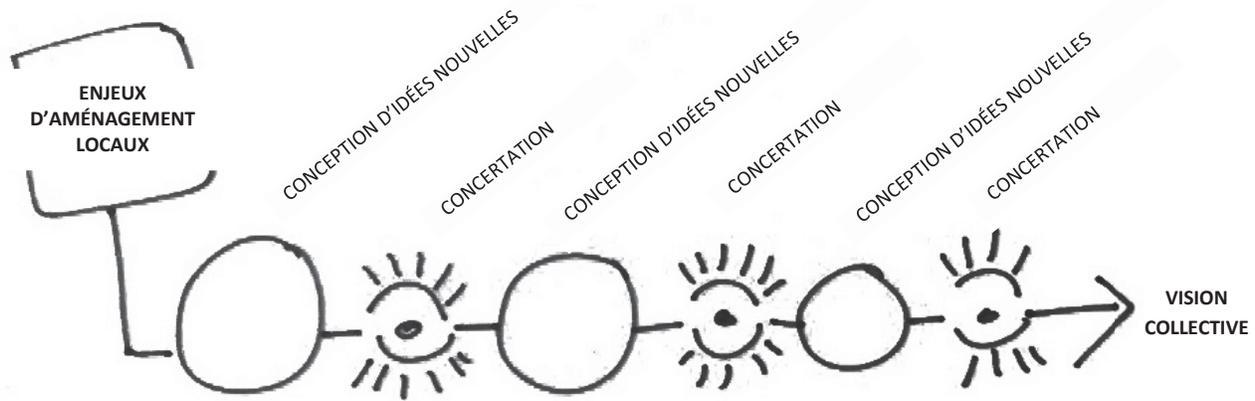


Figure 7 : Processus de construction d'une vision collective de projet en design urbain – source de l'auteur.

1.7. LA PHASE D'IDÉATION DU PROJET DE DESIGN URBAIN

Lorsque l'on parle de « construction de la connaissance », on parle d'un phénomène de la pensée : celui de l'apprentissage, de la création de savoirs. Dans un contexte de développement urbain où personne ne sait *a priori* comment agir devant la complexité des enjeux (chapitre sur la condition urbaine, p.6), **l'idéation est vitale**. Le terme idéation est emprunté aux auteurs intéressés par les processus de résolution de problème (processus de projet) (Björk, Karlson, & Magnusson, 2011; Buchanan, 1992; Carrier & al., 2010; Rowe, 1987). Ceux-ci discutent de « phénomène d'idéation », de « phase d'idéation » ou de « processus d'idéation » : un ensemble d'expressions qui fait écho au moment de « formation des idées » (Larousse, 2014). Nous avons ici choisi d'utiliser le modèle méthodologique du *Design Thinking*⁷ pour illustrer **la place de cette phase au sein d'une démarche de résolution de problème (une démarche de projet)**. La démarche de projet se déroulerait (selon le *Design Thinking*) sur trois phases : l'inspiration, l'idéation et l'implémentation⁸. Ce macro-modèle convient, dans la mesure où il nous permet de décrire les assises et les finalités de la phase d'idéation. De manière concise, la phase d'inspiration est celle de définition de l'espace du problème. Elle vise la recension des besoins, des rêves et des aspirations des collectivités locales pour le futur. Elle concerne également l'observation de la vie quotidienne : la compréhension des contraintes et des opportunités sociales, politiques, économiques et culturelles ainsi que les barrières singulières

⁷ Une synthèse du concept du *Design Thinking* et les raisons qui justifient son emploi comme appui conceptuel sont incluses dans l'encart de la page 18.

⁸ Le terme implémentation, du terme anglais « implementation », est reconnu dans les dictionnaires francophones.

au contexte (IDEO & al., 2011; p.21-75). **La phase d'idéation est la phase de définition de l'espace de solution.** Elle utilise le diagnostic de la phase d'inspiration pour développer un système d'opportunités pour le futur. En d'autres mots, elle vise la formulation de pistes de solution qui permettraient d'induire le changement escompté (IDEO & al., 2011; p.76-111). La phase d'implémentation est la phase de définition du produit final. Elle vise à rendre faisables les solutions retenues dans la phase d'idéation. Elle s'intéresse aux stratégies de mise en œuvre qui feront transiger les meilleures idées vers leur forme concrète. Elle évalue également l'impact du projet sur le contexte en aval de sa réalisation (IDEO & al., 2011; p.112-151).

La figure 8 permet de se représenter la succession de ces trois phases. Il convient également de mentionner que le modèle du *Design Thinking* popularisé par Tim Brown est connu sous une forme cyclique, circulaire et itérative (Brown, 2009). Ce modèle en boucle évoque l'idée qu'une solution n'est jamais optimale et qu'il est essentiel de se remettre sans cesse en question pour innover.

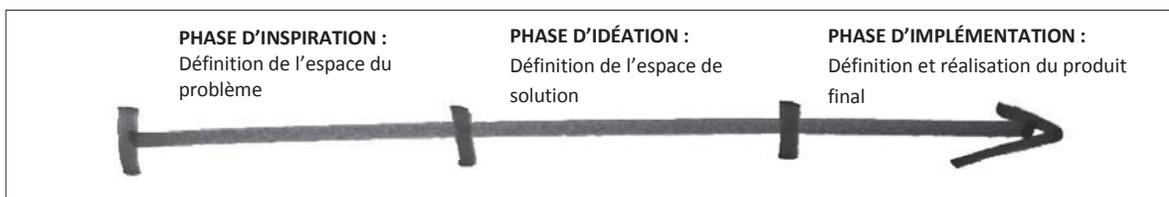


Figure 8 : Représentation en trois phases du processus de projet – phasage inspiré du modèle conceptuel du *Design Thinking* (Brown, 2009)

Pour résumer ce sous-chapitre, nous proposons de mettre en relation les figures 5, 7 et 8. La figure qui en ressort (figure 9) nous permet de se représenter la phase d'idéation comme une phase créative qui permet d'anticiper les actions à opérationnaliser.

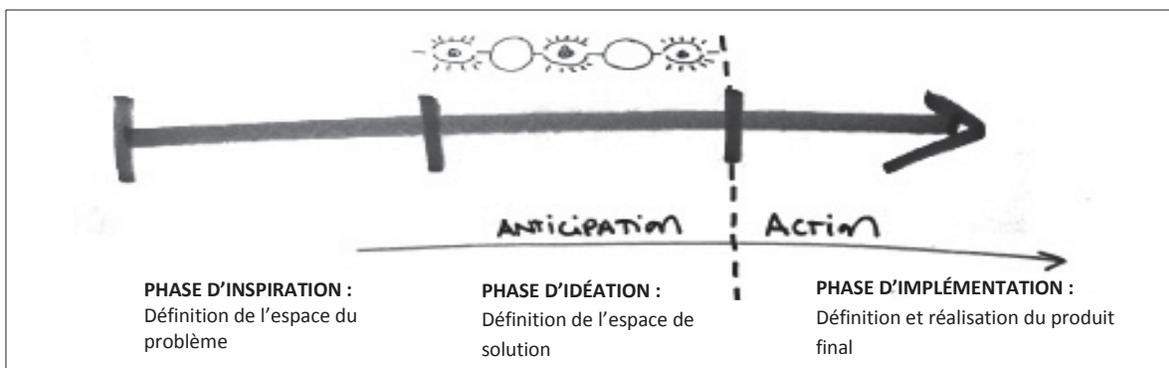


Figure 9 : La phase d'idéation en design urbain, lieu de construction de la connaissance dans une démarche de projet – source de l'auteur inspirée des théories de Boutinet, 2012 ; Vigano, 2010 ; Brown, 2009 ; Lemieux, 2008.

L'APPROCHE CONCEPTUELLE DU *DESIGN THINKING*

Le *Design Thinking* est un processus de résolution de problèmes complexes qui s'appuie sur un savoir-faire traditionnellement propre aux designers (Rowe, 1987). Ce savoir-faire fait référence aux pratiques réflexives qui alimentent la pensée créative en design, soit une méthode récursive de réflexion dans l'action qui induit de la connaissance (Cross, 1982; Kimbell, 2011; Schön, 1984). Reconnaisant la capacité de tout individu à discuter intuitivement d'une situation problématique, le *Design Thinking* inclut l'ensemble des individus touchés par la démarche de projet. Son modèle de fonctionnement octroie de ce fait une place centrale à l'homme, est inclusif, participatif et donc, empathique. Le présent projet de recherche reconnaît à travers le concept du *Design Thinking*, une vision du développement qui s'harmonise avec les principes de durabilité énoncés en introduction et voit le modèle de fonctionnement qu'il propose comme une démarche méthodologique qui partage les mêmes finalités d'innovation en regard d'enjeux de développement complexe.

Le modèle retenu pour en parler est celui popularisé par Tim Brown. Il est l'auteur du livre *Design for change* (Brown, 2009) et directeur de l'entreprise IDEO, firme globale d'innovation et de design située à Silicon Valley en Californie. La proposition conceptuelle de Tim Brown est aujourd'hui reconnue et enseignée par plusieurs universités de renom pour sa portée opérationnelle (ex. Université de Harvard et Université de Stanford). L'auteur propose qu'en effet, faisant abstraction de la nature du problème, la pensée de tout concepteur passe inévitablement à travers trois phases de réflexion : **l'inspiration, l'idéation et l'implémentation.**

De manière plus pragmatique, précisons la nature des assises et ses finalités de la phase d'idéation en design urbain pour mieux comprendre son positionnement et son rôle dans une démarche de projet. *Les Cahiers des bonnes pratiques en design* (Lemieux, 2008) qualifient le document officiel fourni en amont de la phase d'idéation de **document de réflexion**. Le document de réflexion compile les données découvertes lors des études d'opportunités, de faisabilité et de définition des besoins (Lemieux, 2008; #2 p.34). À cet effet, nous considérons ce document comme le produit d'une prise de décision qui définit l'espace du problème à résoudre. Selon la même référence, le document officiel qui conclut la phase d'idéation est qualifié de **programme de réalisation** (Lemieux, 2008; cahier#2, p.40). Le programme de réalisation compile les choix programmatiques définitifs du produit final à construire. À cet effet, nous percevons ce document comme le produit d'une prise de décision qui définit l'espace de solution du projet. Le programme de réalisation est donc un document inspiré de la phase d'idéation et celui sur lequel s'établit une commande publique de projet (figure 10).

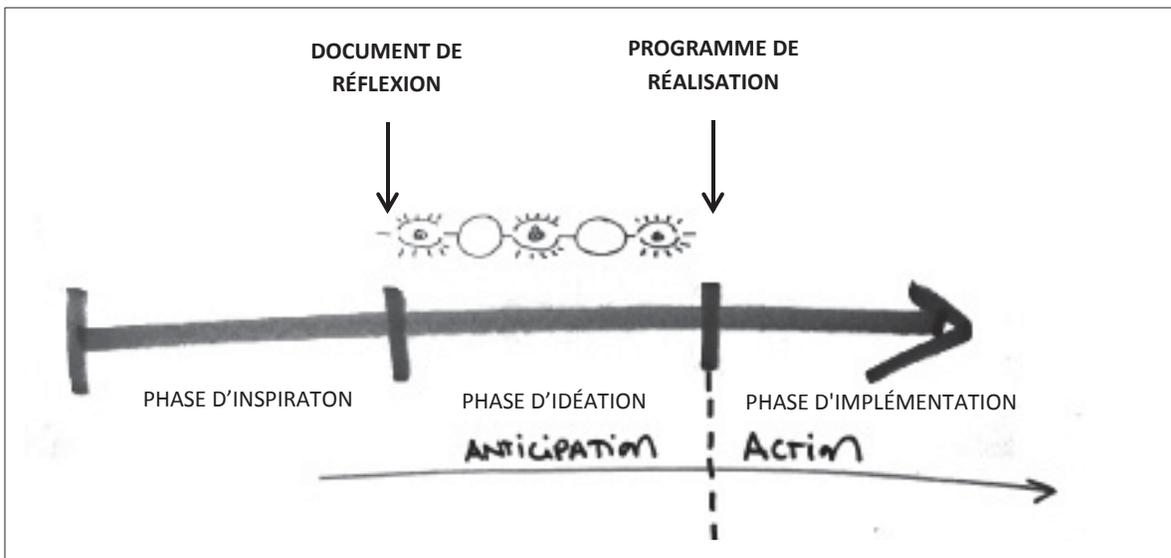


Figure 10 : Assise et finalité de la phase d'idéation dans une démarche de projet spécifique au design urbain – source de l'auteur.

À titre informatif, la commande publique pourra alors être lancée selon trois avenues, soit ; par méthode directe (sélection des candidats sur recommandation ou contact personnel); par appel d'offres (sélection des candidats sur présentation d'offres de services); ou par concours (sélection d'un projet ou d'une équipe sur comparaison de propositions de design) (Lemieux, 2008; cahier#2, p.38).

En résumé, nous considérons le processus d'idéation spécifique au projet de design urbain comme une démarche mobilisatrice et consensuelle servant à définir les choix programmatiques d'une commande de projet. Un tableau emprunté au *Cahier #2 des bonnes pratiques en design* supporte ce constat⁹ (figure 11). La phase d'idéation du projet de design urbain retient l'attention de cette recherche puisqu'elle est le lieu d'où émergent les idées novatrices qui permettent de mieux faire la ville au XXI^e siècle.

1.8. LA COLLABORATION COMME RÉPONSE À LA COMPLEXITÉ

Les principes du développement durable ont spécifié qu'un développement de qualité en design urbain dépendait de démarches locales et participatives. Celle-ci permettant de restructurer une situation conflictuelle localement et de confirmer la pertinence de solutions nouvelles avec les acteurs locaux concernés. Mais alors que l'on cherche à résoudre des problématiques, à réfléchir à de nouvelles idées et à renouveler nos façons de penser et de faire la ville : quelle est la nature avec acteurs qui créer la connaissance; les acteurs de l'idéation; les concepteurs? Ils sont des **acteurs multidisciplinaires**. La multidisciplinarité dans les processus de conception est une approche qui a émergé dans les secteurs de l'industrie durant la période post-industrielle pour répondre aux nouvelles exigences d'efficacité et d'innovation (Arab, 2007; Dupont & al., 2012; Scott & Storper, 2009). Elle émerge d'une prise de conscience des limites des procédures orthodoxes de production, soit la distribution et l'accomplissement de tâches spécifiques pour répondre à un problème bien défini.

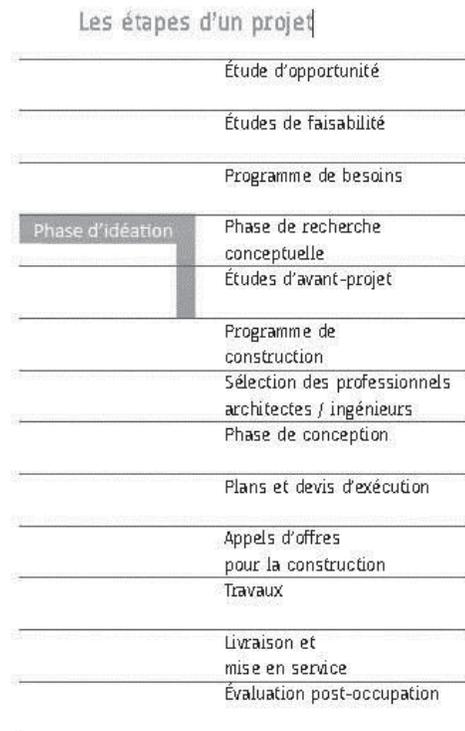


Figure 11 : Positionnement de la phase d'idéation dans un projet de design urbain - selon les *Cahiers des bonnes pratiques en design* (Lemieux, 2008).

⁹ Le crochet servant à identifier la phase d'idéation a été ajouté à ce tableau.

Comme observé aujourd’hui dans le cas des villes contemporaines, la complexité des enjeux de développement vécus en industrie a nécessité la mise en place d’une approche par projet, pour réfléchir à plusieurs têtes à des pistes de solutions innovantes. **Dans ce contexte, le croisement des regards et des disciplines a été jugé fondamental à l’idéation** puisqu’il nous permet d’appréhender la nature plurielle des problématiques à résoudre (Brown & Wyatt, 2010). **Nous dirons alors que les acteurs impliqués utilisent le savoir des uns et des autres pour réinventer la situation observée et qu’ainsi ils collaborent.** Les acteurs siégeant à la table de collaboration sont ceux dont le savoir est jugé contributif à la résolution de la problématique.

Pour mieux définir ce qu’est la collaboration, il est essentiel d’introduire la notion de cadre de référence de la pensée. Le cadre de référence constitue l’ensemble des connaissances qui forment le savoir d’un individu. : « [un cadre de référence] est un mélange fluide d’expériences singulières, de valeurs, d’informations contextuelles et de savoir-faire expert qui fournissent un cadre pour évaluer de nouvelles expériences » (Davenport & Prusak, 1998). **Le processus de collaboration est précisément la structure de travail qui permet aux acteurs de mettre à profit leur cadre de référence individuel pour engager un dialogue sur le problème.** Ce dialogue servira à construire un cadre de référence collectif où les idées contenues sont partagées par l’ensemble des acteurs concernés (figure 12).

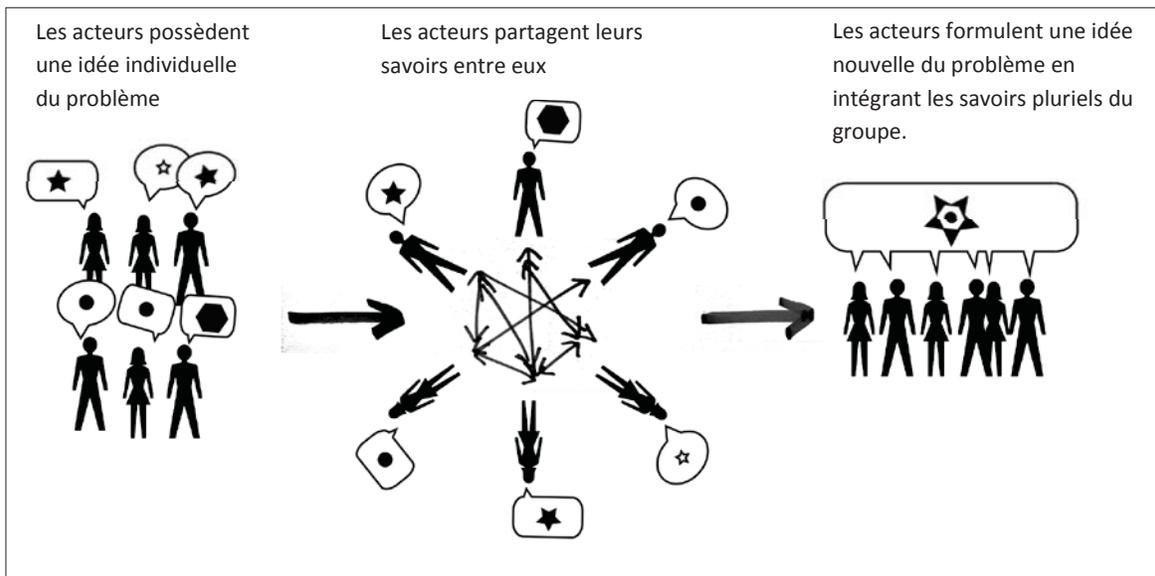


Figure 12 : Schématisation du processus de construction d’un cadre de référence collectif sur un problème – source de l’auteur inspirée des théories de M. Kleinsmann (Kleinsmann, 2006).

Cette réorganisation de la pensée s'opérationnalise en deux étapes : par des *dynamiques de divergence* et de *convergence de la pensée*. Par divergence, on entend la création d'un espace d'intersubjectivité où les propositions individuelles multiplient les pistes de solution sur l'objet à l'étude. Dans le jargon des sciences de la cognition, cette première étape s'apparente à ce que l'on nomme la *pensée divergente* (figure 13). La seconde étape, celle de la convergence, consiste à faire collectivement la critique des idées émises et prendre position de manière consensuelle sur l'objet débattu. On parle ici de la *pensée convergente* (figure 13). **Ces deux étapes, vécues de manière succincte forme un épisode de collaboration qui induit de nouvelles idées et fait progresser la phase d'idéation** (Darses, 2009).

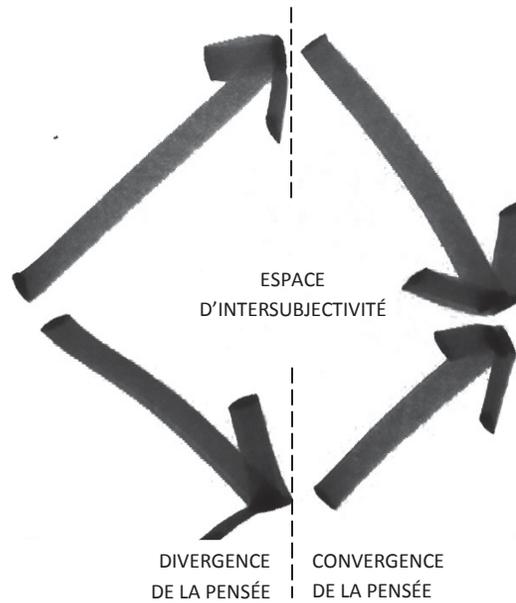


Figure 13 : Représentation des étapes de co-conception: divergence et convergence de la pensée collective – source de l'auteur inspirée du schéma sur la pensée divergente et convergente de T. Brown (Brown, 2009).

La figure 14 est un ajustement de la figure 7 présentée plus haut. Le préfixe «co» est rajouté dans son titre et **le schéma représente désormais un processus de co-conception**, schématisé par le «losange fléché» de la figure 13.

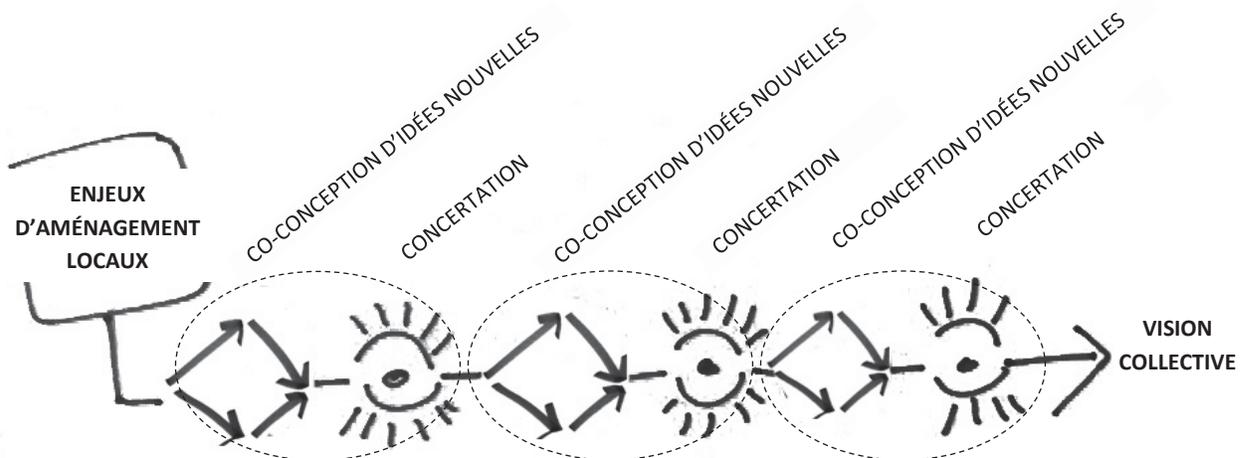


Figure 14 : Itération de cycles de co-conception (ligne pointillée) jusqu'à la formulation d'une vision collective – source de l'auteur.

LA CO-CONSTRUCTION DES SAVOIRS – rappel historique sur le concept

Les recherches scientifiques sur le phénomène de co-construction des idées et de la connaissance ont tout d'abord émergé dans les champs disciplinaires relatifs à la psychologie et à la pédagogie. Plus précisément, elles tirent leurs racines du courant socioconstructiviste en pédagogie (Proulx, 2004; St-Arnaud, 1992) et du sociocognitivism en psychologie (Darses, 2009), dont les bases conceptuelles reconnaissent l'influence déterminante qu'exerce l'environnement social et culturel sur l'entreprise de co-construction du savoir » (St-Arnaud, 1992; p.167).

Parallèlement, ces deux disciplines se sont intéressées à définir et à accroître les potentialités et l'efficacité des méthodes d'apprentissage à plusieurs (Arpin & Capra, 2000; Bordalo & Ginestet, 1993). Aux sources, les précurseurs de ces théories (tels que Jean Piaget, Lev Vygotski et Jerome Bruner) ont débattu de la pertinence des interactions sociales entre pairs dans le processus d'apprentissage d'un individu.

Ce mode d'apprentissage utilise le projet, comme lieu d'un engagement collectif où des connaissances transversales sont partagées (St-Arnaud 1992, p.170). Des concepts tels que «l'apprentissage par projet» (Proulx, 2004) ou «l'apprentissage collaboratif – Collaborative learning» (Bosworth & Hamilton, 1994) en découlent. Le « projet » est alors reconnu comme un levier à la création et à l'intégration de savoirs nouveaux (Proulx, 2004; St-Arnaud, 1992).

Dans les domaines de la conception, Sanders & Stappers soulignent que l'approche collective de la création (co-creation ou collective creativity) est connue depuis près de quarante ans, sous le nom du design participatif. En effet, depuis les années 1970, des projets de recherches sur le design participatif ont été développés en Europe, principalement en Norvège, Suède et au Danemark (Sanders & Stappers, 2008). Des expressions variées sont depuis employées, pour discuter du phénomène. Fischer & al., tout comme Amabile et Pillemer en parlent sous l'expression « créativité sociale – social creativity » et le caractérisent comme le passage d'actions créatives individuelles à l'activité synergique (Amabile & Pillemer, 2012; Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto, & Ye, 2005). Les termes « créativité collaborative - collaborative creativity » ou « design collaboratif – collaborative design » sont aussi de plus en plus répandus dans les champs disciplinaires relatifs au design (Kleinsmann, 2006).

Dans le champ plus spécifique des études urbaines, la démarche de projet a été le principe fondateur qui motiva dans le courant des années 1980, de nouvelles approches conceptuelles en design urbain (Pinson, 2005). Prenons comme exemple: l'urbanisme par projets (Arab, 2007), le projet de paysage (Gravelaine, 2001; Poullaouec-Gonidec & Paquette, 2011; Poussin, 2001) ou le *landscape urbanism* (Waldheim, 2006).

Un terme parapluie: « design intégré » est depuis près d'une décennie, fréquemment employé pour qualifier tous processus de conception à plusieurs (Kleinsmann, 2006; p.12). L'expression est aujourd'hui communément utilisée pour qualifier une « approche collaborative de conception impliquant une équipe de travail multidisciplinaire » (Croffon, 2001).

La figure 14 précise que les étapes de planification du projet en design urbain se construisent par l'addition de cycle de co-conception, et ce, jusqu'à l'obtention d'une réponse consensuelle sur les enjeux d'aménagement. **Cette approche participative crée forcément des processus d'idéation singuliers d'une fois à une autre, puisque toujours structurés pour répondre aux objectifs singuliers des projets.** Logiquement, un processus «x» qui fut effectif dans un certain contexte ne trouve pas nécessairement sa pertinence au sein d'autres contextes similaires.

Les plus récentes recherches menées par les organismes intéressés à la question des nouvelles façons de faire en design urbain (CABE, 2009; Faetanini, 2010; IDEO & al., 2011; Lemieux, 2008) confirment cette idée en proposant des « boîtes à outils » flexibles : **caractère de ce qui s'adapte à différentes circonstances** (Larousse, 2014). Ces références appuie notre point de vue de la pratique qui prône l'essentialité d'agir selon des façons de faire localisées.

Le caractère flexible et donc adaptable des processus d'idéation est une réponse pour adresser efficacement la complexité des enjeux locaux dans la mesure où il permet de

«designer les processus d'idéation» en fonction des singularités de chaque projet (Spellman, 2010). Toutefois, ce fonctionnement toujours variable nous apparaît tout autant comme une problématique dans la pratique, dans la mesure où il devient difficile d'assurer la performance des processus déployés localement. **Ce projet de recherche s'intéresse précisément à la performance des processus d'idéation localement : il vise à mieux comprendre la manière**

GLOSSAIRE 2

ADAPTABILITÉ *n.f.* Capacité de s'adapter à de nouveaux milieux ou à de nouvelles situations

ADAPTER *v.t.* Appliquer, ajuster une chose à une autre

S'ADAPTER *v.pr.* Être ajusté, approprié, convenir (à qqch). Suivre telle ou telle direction pour convenir à une situation, avoir tel ou tel comportement, être en accord avec son milieu, une situation nouvelle

APPLIQUER *v.t.* Utiliser un procédé dans une action. Mettre en œuvre, en pratique ce qui a été défini, prévu, décidé

CONTEXTE *n.m.* Ensemble des circonstances dans lesquelles se produit un évènement, se situe une action

SINGULARITÉ *n.f.* Caractère de ce qui est unique en son genre

TRANFÉRER *v.t.* Faire passer quelque chose d'un lieu dans un autre

Source : Dictionnaire Larousse 2014

d'adapter la structure de ces processus localement pour assurer la pertinence des résultats qu'ils engendrent.

1.9. DES PROCESSUS ADAPTABLES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE DIALOGUE

En appui sur le chapitre précédent, nous portons une première hypothèse de recherche, soit que : le processus d'idéation en design urbain se singularise en fonction des besoins de mobilisation, de collaboration et de concertation aujourd'hui essentiels pour un développement de qualité localement. Nous dirons ainsi que la structure de fonctionnement des processus d'idéation se singularise en fonction des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets. Les lignes suivantes servent à relever certains processus excitants à ce jour, pouvant nous servir d'objets de recherche pour investiguer cette hypothèse.

1.10. TROIS CATÉGORIES DE PROCESSUS

Ici, nous établissons trois catégories de processus qui contribuent à l'idéation. Cette catégorisation est basée sur leurs finalités propres (figure 15). La première catégorie serait celle des **processus d'idéation seulement** (no.1) dont la finalité est de concevoir des propositions conceptuelles pour répondre à une problématique de design. Par exemple, les concours d'idées le permettent. Ceux-ci sont des compétitions à processus « cachés », où des concepteurs ou équipes de concepteurs conçoivent des propositions. Celles-ci sont évaluées par un jury et servent à alimenter une réflexion sur les orientations de développement souhaitables

GLOSSAIRE 3

MÉTHODES *n.f.* Ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes.

MÉTHODOLOGIE *n.f.* Ensemble des méthodes qui constitue un moyen pour parvenir à un résultat.

MOYEN *n.m.* Manière d'agir, procédé qui permet de parvenir à une fin.

PRATIQUE *n.f.* Exercice d'un métier. Connaissance acquise par l'expérience, par l'action concrète.

PROCESSUS *n.m.* Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose.

STRUCTURE *n.f.* Manière dont les parties d'un tout sont arrangées entre elles. Organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence et en est la caractéristique permanente. (La définition plus spécifique au domaine technique relate bien cette image : ensemble des pièces supportant les efforts principaux et formant l'ossature sur laquelle sont fixés les autres éléments).

Source : Dictionnaire Larousse 2014

à prioriser. La deuxième catégorie serait celle des **processus de concertation seulement** (no.2) dont la finalité est d'engager un dialogue entre l'ensemble des acteurs touchés par la démarche de projet. Par exemple, les séances de consultation publique ou d'experts le permettent. Celles-ci sont des forums de discussion où les sujets sont présentés et débattus et lors desquels, les opinions communiquées sont récupérées et contribuent à la formulation d'une vision de développement concertée. La troisième catégorie serait celle des **processus d'idéation et de concertation** (no.3). Celles-ci sont des périodes de travail intensif au cours desquelles des cycles d'idéation et de concertation se succèdent et donnent lieu à la création d'un produit final co-construit et concerté. Elles mobilisent à la fois des concepteurs attirés au processus de collaboration et à la fois, les acteurs impliqués au sein de la démarche de concertation du projet. Par exemple, les ateliers de design urbain (design workshop) et les charrettes le permettent. Des trois catégories, la dernière retient notre attention, puisque le processus réunit l'ensemble des modalités de dialogue nécessaires pour progresser dans la phase d'idéation (c.-à-d. la co-conception et la concertation). Cette prise de position induit une sous-hypothèse, soit que : les processus d'atelier et de charrette ont une valeur mobilisatrice et consensuelle essentielle au développement durable des milieux de vie urbains et des collectivités locales qui en font l'usage.

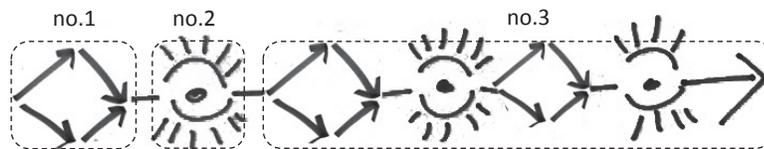


Figure15 : Processus complémentaires (no.1 processus d'idéation seulement, no.2 processus de concertation seulement, no.3 processus d'idéation et de concertation), qui contribuent à faire progresser la phase d'idéation en design urbain – source de l'auteur.

Aujourd'hui, plusieurs organismes scientifiques ont choisi l'atelier (workshop) ou la charrette comme activité phare de leur recherche et de leur pratique et ainsi, ont contribué au développement de ces processus. **Individuellement, ils ont développé à travers le temps et l'expérience des structures d'atelier et de charrette qui leur sont propres.** Elles ont été éprouvées dans plusieurs contextes d'intervention, où elles sont chaque fois adaptées aux contextes locaux de projet (Condon, 2007; Détrie, 2012; Poullaouec-Gonidec, 2005, 2006, 2008b). Leurs actions sont documentées et publiées et contribuent à positionner certains repères pour la mise en pratique de processus d'atelier et de charrette.

LE PROCESSUS D'ATELIER ET DE CHARRETTE

Cette section vise à approfondir notre compréhension de ce que désigne le terme atelier de design urbain et aussi, à justifier l'utilisation d'homologues linguistiques, tels que les termes workshop et charrette, pour discuter d'un même type d'activité.

Le Grand dictionnaire terminologique (GDT) de l'Office québécois de la langue française offre plusieurs avenues d'interprétation du terme « atelier ». Dans son sens général, l'atelier signifie:

« Un groupe de personnes réunies pour une période déterminée afin de mener une réflexion sur un sujet donné ou réaliser un projet commun » (GDT, 2014).

La littérature confère également au terme, une perspective reliée à l'apprentissage et à la pédagogie. Selon la même source, on précise que dans les domaines de la gestion, le terme atelier peut être perçu comme :

« Une activité réunissant plusieurs personnes pour discuter ou effectuer un travail autour d'un thème, essentiellement dans une perspective d'apprentissage » (GDT, 2014).

Dans les domaines de l'éducation, on ajoute qu'il peut signifier :

« Une réunion scientifique spécialisée, à participation généralement très limitée, au cours de laquelle des chercheurs unissent leurs compétences pour faire avancer la solution d'un problème » (GDT, 2014).

On pose également une observation intéressante en ce qui concerne une ambiguïté possible avec le terme « séminaire ». À ce sujet, on peut lire que :

« Le séminaire revêt surtout un caractère informatif; un atelier est plus actif, plus productif » (GDT, 2014).

Ce caractère productif découle directement de ses racines sémantiques issues du domaine des arts, alors qu'en latin populaire, le terme « astella », signifie éclat de bois (ou planchette, ou tas de bois) et désigne le local du charpentier où le travail manuel du bois était exécuté. Cette attribution du terme au monde de l'artisanat le suit toujours pour désigner, selon le dictionnaire Larousse :

« Un espace consacré à la fabrication » (Larousse, 2014).

C'est dans ces espaces de fabrication et d'apprentissage que se déroulèrent les unités d'enseignement des métiers de l'artisanat, où des apprenties recevaient l'enseignement de grands maîtres. Toujours selon le dictionnaire Larousse, on mentionne qu'encore aujourd'hui dans le monde des arts, le terme se comprend ainsi:

« L'ensemble des élèves qui travaillent en atelier sous la direction d'un maître » (Larousse, 2014).

Toutefois, si le sens d'un atelier est plutôt perçu comme l'occasion d'une assemblée, le terme peut désigner :

« Une rencontre interprofessionnelle, donnant lieu à des échanges d'information entre professionnels d'un ou de plusieurs secteurs d'activités sur les problèmes les concernant » (GDT, 2014).

Dans le milieu professionnel, sa signification est souvent rattachée à un événement de perfectionnement et de formation du personnel. Dans ce contexte, son homologue anglais workshop est davantage emprunté et associé à « une méthode de la pédagogie expérimentale où l'on travaille au développement de différents savoirs » (Termium Plus, 2014). Ce terme anglais est également classifié dans le Thesaurus des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) sous la même catégorie des méthodes d'apprentissage expérimentales, où on le reconnaît

comme :

« A meeting of individuals with common interests and problems, usually with experts, to exchange information and learn needed skills or techniques » (Thesaurus UNESCO, 2014).

On complète cette définition en précisant que lorsque le terme est utilisé en rapport à son format éducationnel ou de formation, il est utilisé comme une analogie. En effet, le sens premier du terme workshop relate le lieu où les choses sont fabriquées et vendues (ex. shoes workshop). Ainsi, lorsque le terme fut associé à un sens pédagogique, ceci désigne un environnement spécialisé d'apprentissage :

« If the logic is followed, it can be assumed that a workshop is a place where work occurs, where tools are used to accomplish this work, where things may be repaired, and where the work may result in a particular product our outcome » (T. UNESCO, 2014).

L'univers d'apprentissage, de travail et de production collectif ci-haut décrit par l'ensemble des définitions terminologiques est également associable au terme « charrette ». Communément, le terme charrette dans sa signification première sert à désigner un véhicule à deux roues muni d'un brancard (Larousse, 2014). On croit aujourd'hui, dans plusieurs documents de référence terminologique, que sa signification actuelle est dérivée de l'École des Beaux-Arts de Paris, alors que durant le 19^e siècle, une charrette était utilisée par les étudiants pour transporter leurs travaux finaux des ateliers de travail, vers les lieux de l'exposition (Oxford, 2014). Relativement à ce contexte de hâte, son sens se rattache depuis le 20^e siècle à une période de travail intensif, normalement exécutée dans l'optique de rencontrer un délai butoir de remise. On entendra depuis des expressions telles que : « être en charrette » (Larousse, 2014), signifiant être en retard, être pressé. Le caractère temporel du terme charrette est depuis emprunté pour qualifier des techniques d'animation de réunion où l'intensité de travail déployée par les acteurs permet de mener à bien un projet particulièrement urgent. Selon la banque de données linguistiques Terminus Plus du Gouvernement du Canada, on dit textuellement qu'une charrette est :

« An intensive, concentrated and deadline oriented group confrontation and discussion technique applied to identify, analyse evaluate and solve educational, organizational and community problems and needs » (Termium, 2014).

Le processus de charrette rejoint l'idée que nous nous faisons du processus d'idéation et de conception relatif au processus d'atelier et de workshop. Les domaines de la conception lui reconnaissent une pertinence particulière en regard du besoin de transparence et de démocratie qu'engage la résolution d'enjeu de développement des territoires urbains. Dans le livre *Green City An A-to-Z Guide*, on va jusqu'à mentionner que dans sa forme idéale (Cohen, 2011):

« The charrette process eschews hierarchical, objectivist, comprehensive planning and embraces inclusive, situated communicative planning ».

Enfin, plusieurs consultants et porteurs de projet de pays anglo-saxons tel que le Canada, l'Australie, l'Angleterre et les États-Unis, se rattachent à une définition du terme émise par le Charrette Centre Inc. (USA) qui va comme suit:

« An intensive, multi-disciplinary week-long design workshop designed to facilitate open discussion between major stakeholders of a development project. A team of design experts meets with community groups, developers and neighbours over a period from 3—4 days to 2 weeks long, resulting in a clear, detailed, realistic vision » (Schommer & Musty, 2003).

Pour conclure cette caractérisation sémantique, on relève des associations entre les termes « atelier », « workshop » et « charrette » qui démontrent des similarités au niveau de leur structure et de leur finalité, cette recherche les considère comme un même type de méthode d'idéation en design urbain.

1.11. LA STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS D'ATELIER ET DE CHARRETTE COMME OBJET DE RECHERCHE

Ce projet de recherche a d'emblée posé un large questionnement qui s'intéresse à la manière de « mieux » appréhender le devenir des villes au XXI^e siècle. Nous avons évoqué l'état des villes contemporaines et soutenu l'idée qu'un développement de qualité nécessite la mise en œuvre d'approches adaptables et flexibles (projets locaux) qui créent de la mobilisation collective, de la collaboration et de la concertation (du dialogue). Enfin, en regard de ce besoin d'échange et de dialogue à l'échelle locale, nous avons avancé l'idée que les processus d'atelier et charrette sont des processus d'idéation performant, qui répondent aux principes du développement durable, soit « agir collectivement, localement ». Nous retenons ainsi les processus d'atelier et de charrette comme des objets de recherche potentiels pour étudier la structure de fonctionnement du processus d'idéation.

Notre problématique de recherche s'intéresse à la manière d'adapter la structure des processus d'idéation aux contextes locaux pour assurer la pertinence des résultats qu'ils engendrent.

2. QUESTIONNEMENTS DE RECHERCHE

À la lumière des théories et concepts introduits au chapitre précédent, nous posons les hypothèses suivantes, soit : la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain se singularise en fonction des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification d'un projet local et parallèlement à ceci, que l'efficacité des processus d'idéation en design urbain réside en leur valeur mobilisatrice et consensuelle.

3. BUT ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le but de ce projet recherche est de comprendre la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain et leurs efficacités dans la démarche de planification des projets locaux.

Pour atteindre ces buts et répondre à nos questionnements de recherche, nous nous posons comme objectifs de : caractériser la structure de fonctionnement du processus d'idéation en

regard de différents contextes d'application; engager une réflexion sur l'utilité de ces structures dans les démarches de planification et sur leur performance à produire les résultats attendus (c.-à-d. le produit final à concevoir); identifier et caractériser les facteurs qui influencent les variations dans leur fonctionnement; caractériser la notion d'adaptabilité des processus d'idéation en design urbain et finalement ; formuler des pistes de réponse sur la manière de réaliser des activités d'idéation subséquentes.

4. CADRE THÉORIQUE

4.1. L'ANALYSE STRUCTURALE

Notre problématique de recherche s'inscrit dans un mode de pensée structuraliste. Le structuralisme est un positionnement où le chercheur regard son objet de recherche comme un système, à la base duquel, des changements sont encourus. Les auteurs des sciences structurales partagent tous l'idée que la notion de « structure » s'apparente à celle du système : un système de relations où il y a cohérence, totalité, dépendance des parties par rapport à un tout, etc. (Boudon, 1968). Citons à titre d'exemple, les écrits de Claude Lévis-Strauss en anthropologie (Lévis-Stauss, 1958), de Claude Flament en sociologie (Flament, 1958), de Noam Chomsky en linguistique (Chomsky, 1966), de Noël Mouloud et de Raymond Boudon en sciences humaines (Boudon, 1968; Mouloud, 1968), ou encore les synthèses épistémologiques de Jean Piaget (Piaget, 1983), qui ont tous dépeint la notion de structure d'une manière similaire, en la qualifiant comme : « un ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations, et tel que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne une modification des autres éléments ou relations » (Flament, 1958).

Pour rattacher cette définition à notre recherche, nous dirons des théories structuralistes qu'elles relatent un concept relationnel où la « structure » des phénomènes est vue comme un « système de relations » sujet à modifier le cours des choses. **Ainsi, le chercheur qui se positionne dans cet axe de recherche vise à expliquer un phénomène en l'étudiant comme un système d'éléments, de lois, de règles relationnelles.**

Dans notre cas, ce système est celui qui organise et dirige le processus d'idéation. Il est une structure opératoire qui met en scène les acteurs de l'idéation et induit un produit final (soit une vision ou une proposition d'aménagement). Le produit final engendré dépend donc

directement de la cohérence de la structure déployée dans les projets de développement locaux.

Cet intérêt pour l'étude des structures opératoires fait écho à un volet du structuralisme nommé « structuralisme opératoire » (Piaget, 1983) : soit un positionnement de recherche qui a pour objectif de révéler les relations (forme) entre les éléments (fond/contenu) qui composent un procédé, un processus. Pour faciliter l'appropriation du concept de « fond et de forme » nous prenons appui sur une phrase de Cassirer cité par S.G. Lofts (Lofts, 2000) qui dit : « All structure is an infrastructure, a microstructure ». Nous cherchons à révéler les « pièces » de l'infrastructure et la manière dont elles se tiennent les unes avec les autres, pour former un tout solide et efficace. Ainsi, nous voulons mettre en lumière les « règles de fonctionnement » qui définissent **le fond (le contenu) et la forme (son organisation) du processus d'idéation** en design urbain. Notre perspective de recherche considère le processus d'idéation comme un procédé performant en regard des échanges et du dialogue qu'il engage. Nous cherchons ainsi à révéler le contenu des **modalités de communication** et la forme qu'elles prennent pour faire progresser le processus d'idéation. Par exemple, le contenu serait : quels acteurs; quels rôles; quels enjeux discutés. La forme (l'organisation du contenu) aborderait quant à elle : quand et comment les acteurs sont-ils impliqués; en regard de quels objectifs; comment interagissent-ils les uns avec les autres; en regard de quel objectif? Le défi est de développer un cadre théorique qui nous permet d'extirper une série d'indicateurs pour mener cette analyse structurale des modalités de communication du processus et d'en évaluer la pertinence dans des contextes variables.

4.2. LA CONCEPTION COLLABORATIVE EN DESIGN

Dans le premier chapitre de ce document, nous avons démontré que le processus d'idéation en design urbain est l'occasion de formuler et de discuter du potentiel de nouvelles idées de développement. Ensuite, nous avons postulé sur le fait que la collaboration est une approche de travail fondamentale à l'idéation dans notre contemporanéité, dans la mesure où elle est l'occasion de mobiliser et de capitaliser les savoirs nécessaires pour répondre efficacement à une problématique spécifique.

Pour procéder à l'analyse structurale des processus d'atelier et de charrette, nous mettons à l'épreuve le modèle théorique de Maaïke Kleinsmann issu de sa thèse « Understanding

Collaborative Design » (Kleinsmann, 2006). C'est en puisant dans les théories et concepts que présente sa revue de littérature, que nous sommes parvenus à relever les indicateurs nécessaires pour étudier le contenu et la forme du processus d'idéation. Nous prenons ainsi appui sur les fondements théoriques du modèle de Kleinsmann pour rendre opérationnelle une grille d'analyse qui étudie le « système de relations » qui structure le processus d'idéation en design urbain. Les paragraphes suivants présentent les raisons de ce choix et détaillent les fondements du modèle théorique retenu.

4.2.1. CE QUE L'ON SAIT SUR LE PROCESSUS DE COLLABORATION EN DESIGN

Une revue de littérature exhaustive sur des mots clés relatifs aux processus collaboratifs, tels que « design collaboratif »; « conception collaborative »; « processus multidisciplinaire »; « conception intégrée »; ou encore « co-conception », rend compte qu'une large majorité de la documentation disponible sur ces sujets provient des sciences de l'informatique, des sciences de la gestion; et des sciences de la cognition. Dans leur ensemble, ces avancées s'adressent au secteur de l'industrie qui fut le premier aux prises avec un besoin de réalignement dans sa pratique. Elles ont investigué la structure de fonctionnement du « projet », comme mode de gestion de la complexité. Nous reviendrons sous peu sur la contribution respective de chacun de ces partis scientifiques.

Dans les domaines de l'aménagement, la littérature n'aborde pas directement l'aspect structural des processus collaboratifs. Les experts de l'aménagement se sont pour leur part intéressés à définir les différents types de projets urbains : le « projet de territoire », « projet de construction locale » et le « projet urbain complexe ou de grandes opérations d'urbanisme » (Arab, 2004; Pinson, 2005; Stratis, 2001). Aussi, ils ont travaillé à la fabrication de « boîtes à outils » pour guider leur élaboration (ex. les documents d'accompagnement et cahiers des bonnes pratiques introduits dans le premier chapitre de ce document CABE, 2009; IDEO & al., 2011; Lemieux, 2008). De manière plus détaillée, ils ont travaillé à la mise en œuvre de techniques plus spécifiques aux différentes étapes d'élaboration des projets : des techniques de consultation et d'engagement citoyen (Howe, 2006; Lebraty, 2008), des techniques d'idéation (Carrier, Cadieux, & Tremblay, 2010; Spellman, 2010), ou encore des techniques de concertation (Beuret, 2006). Parallèlement à ceci, plusieurs projets ont servi d'objet d'analyse aux sciences sociales, notamment pour étudier les retombées de ces démarches sur la qualité de vie des citoyens (Choay, 2006; Manzo, 2005; Segaud, 2010). L'énumération des dimensions

socioculturelles, politiques et économiques rattachées au processus de projet en design urbain serait fastidieuse et nous n'en ferons pas la recension. Bien qu'essentiels à notre compréhension générale de la démarche de projet, ces théories et concepts ne peuvent nous servir d'appui valable pour procéder à l'analyse structurale des processus qui nous intéressent.

L'apport magistral des sciences connexes au monde de l'industrie sur le sujet de la conception collaborative nous semble la meilleure avenue pour notre stratégie de recherche. De plus, la compatibilité et la transférabilité des assises théoriques issues du génie industriel ont été prouvées. Une récente recherche menée en collaboration entre l'Équipe de Recherche sur les Processus Innovateurs (ERPI) de l'Université de Lorraine (France) et des experts de l'École Supérieure d'Architecture de Nancy (France) en fait notamment la démonstration. Elle démontre que la complexité de gestion des systèmes urbains contemporains s'apparente au contexte de crise vécue dans le monde industriel il y a déjà plusieurs années et qu'il est possible de transposer et d'adapter les modèles théoriques développés dans ce contexte, pour mieux agir sur la ville (Dupont & al., 2012).

Comme introduit plus haut, nous saisissons cette opportunité d'emprunt et prenons appui sur la thèse de Maaïke Kleinsmann « Understanding Collaborative Design » (Kleinsmann, 2006) pour diriger notre cadre d'analyse. Le deuxième chapitre de la thèse de Kleinsmann est une revue de littérature qui présente un état de la situation sur les théories et concepts disponibles sur le sujet de la collaboration en général. L'auteur fait ressortir les données compatibles au champ disciplinaire du design et énonce une définition du concept de collaboration (en design). Sa définition identifie trois aspects principaux du processus, dont le troisième requiert d'être approfondi au niveau théorique. Ciblant ce manque comme problématique de recherche et fournissant des réponses aux questionnements qu'elle posait, les conclusions finales de Kleinsmann complètent un modèle théorique qui fournit les indicateurs nécessaires pour analyser la structure de fonctionnement de tout processus qui soutient des finalités de collaboration.

4.2.2. LE MODÈLE DE M.KLEINSMANN

Selon Maaike Kleinsmann, les plus grands défis que posent les processus de design intégré¹⁰ résident sur deux aspects, soit d'une part celui de l'organisation et du pilotage d'un processus multipartite et d'autre part, celui de la mise en place d'une structure de collaboration entre les acteurs impliqués (Kleinsmann, 2006; p.17). Précisons la connotation de ces deux aspects.

Le premier niveau d'étude, soit l'organisation et le pilotage du processus est largement documenté dans la littérature. Il concerne l'établissement d'outils et de moyens pour coordonner, piloter et évaluer les processus de conception intégrée (kleinsmann, 2006; p.20). Les logiciels informatiques d'organisation des idées et des ressources humaines tels Gate Stage ou Mind Mapping sont des exemples d'avancées scientifiques sur le sujet. Ces données sont majoritairement alimentées par les champs disciplinaires de la gestion (Garel, Giard, & Midler, 2001; Rose, Robin, Caillaud, & Girard, 2006), de l'ingénierie industrielle (Belkadi & al., 2004; Bernard, 2000) et des sciences de l'informatique (Chao, 2002; Kvan, 2000; Rosenman & Gero, 1996).

Le deuxième niveau d'étude, soit celui qui s'intéresse aux processus de collaboration entre les acteurs, est moins documenté dans la littérature. Il concerne un processus social et cognitif qui permet aux acteurs de communiquer leurs savoirs respectifs et d'établir un terrain d'entente réciproque sur les problématiques observées (Kleinsmann, 2006; p.20). La définition qu'en fait Kleinsmann est la suivante (traduit de l'anglais vers le français) :

La collaboration en design est un processus au sein duquel des acteurs de différentes disciplines partagent leur savoir d'une part sur l'objet à produire et d'autre part, sur le processus de conception à suivre. Ils agissent ainsi pour créer une compréhension réciproque du problème, pour intégrer et explorer leurs idées et enfin, pour atteindre un objectif commun plus large : soit celui d'un consensus sur le produit à designer.

Sa définition est construite sur les trois postulats suivants, qui identifient les finalités principales du processus de collaboration en design, soit (Kleinsmann, 2006; p.30) :

¹⁰ L'expression design intégrée fait référence à un processus de projet multidisciplinaire, voire l'encart sur LA CO-CONSTRUCTION DES SAVOIRS – sprint historique sur le concept (p.23).

1. « *Le processus engage la création et l'intégration de savoir entre les acteurs de différentes disciplines* ». (1^{er} postulat)
2. « *Le processus engage un dialogue entre les acteurs d'une part sur l'objet à produire et d'autre part, sur le processus de conception à suivre* » (2^e postulat).
3. « *Le processus engage la création d'une compréhension réciproque entre les acteurs sur les sujets communiqués (3^e postulat)* ».

Comme mentionné rapidement dans l'introduction de ce chapitre, cette scission sert, dans le travail de Kleinsmann, à définir sa problématique de recherche. En effet, elle constate que les études publiées à ce jour fournissent des indications claires sur les deux premiers points qui caractérisent le processus de collaboration, mais qu'à l'inverse, le troisième postulat manque d'appui théorique vérifié dans la pratique en design. L'auteur se propose de combler cette lacune et de formuler un modèle théorique complet qui caractérise le processus de collaboration en design. Les théories et concepts utilisés pour définir ces trois postulats forment un cadre qui révèle des indicateurs pour étudier la structure de fonctionnement d'un processus de collaboration. Ceux-ci nous ont servi d'intrant pour construire notre cadre d'analyse. Les fondements théoriques de ces trois volets sont présentés dans les paragraphes suivants. Toutefois, le soin de définir clairement, dans une grille, les variables d'analyse à considérer à l'intérieur de chacun des trois volets est prévu dans le chapitre sur la stratégie méthodologique de recherche.

4.2.3. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MODÈLE DE M. KLEINSMANN

« Le processus engage la création et l'intégration de savoir entre les acteurs de différentes disciplines ». (1^{er} postulat)

Ce premier postulat est issu d'une revue de littérature sur trois niveaux. L'auteur a tout d'abord fait état des études publiées sur le phénomène cognitif d'apprentissage à plusieurs (de construction de la connaissance). Deuxièmement, elle a détaillé les raisons qui rendaient difficile le partage et la création de savoir entre les divers champs d'expertise. Troisièmement, elle nous expose les impacts de la diversité disciplinaire dans le processus de construction des idées nouvelles. Les paragraphes suivants forment une synthèse de ces trois niveaux d'étude et exposent la manière dont nous utilisons les conclusions de ce premier postulat de Kleinsmann dans notre propre recherche.

Le premier niveau fait écho au diagramme sur la **divergence** et la **convergence** de la pensée déjà présenté à la figure 12 et 13 de ce présent document. L'auteur emploie plutôt les termes **création** et **intégration** pour en discuter. Plusieurs théories et concepts servent dans la thèse de Kleinsmann à préciser ce phénomène d'apprentissage à plusieurs (Davenport & Prusak, 1998; Gibson, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dans leur ensemble, ils permettent de postuler sur le fait que chaque acteur du processus comprend le problème et envisage sa solution d'une manière singulière et que cette variété de perspectives uniques aux processus collaboratifs peut s'avérer autant une force, qu'un obstacle dans la création de nouvelles idées. En effet, la diversité disciplinaire est une force dans la phase divergente du processus, où une « cacophonie de perspectives » est communiquée et constitue un large bagage de connaissances pour réorganiser le problème étudié. Lors de cette phase de divergence de la pensée, le phénomène de collaboration advient au moment où, les acteurs parviennent à mettre à profit les idées de chacun pour **créer** de nouvelles idées. Alors que ces nouvelles idées sont **créées** dans la première phase créative, le grand défi sera de débattre de la pertinence de celles-ci entre les membres d'une équipe de conception multidisciplinaire qui regardent tous le problème à travers différentes lentilles. C'est ce phénomène d'acceptation et d'**intégration** transversale des nouvelles idées qui constitue la seconde étape d'un épisode de collaboration. Le tout soutenant l'objectif principal de formuler de nouvelles pistes de solution consensuelles chez tous les acteurs du projet.

Le deuxième niveau présente des concepts théoriques qui permettent de mieux comprendre la manière dont se négocient les idées entre les acteurs de différentes disciplines. Ce volet fait référence à ce que l'on a appelé dans ce document le « cadre de référence » individuel, qui permet à chaque individu de saisir et comprendre une situation (p. 20). Les auteurs cités par Kleinsmann font référence à ce même phénomène en utilisant des expressions tel que « object worlds » (Bucciarelli, 1996); « signature skills » (Leonard-Barton, 1995); « interpretative scheme » (Dougherty, 1992); « super paradigm » (Kalay, 1998); et « habitus » (Tsoukas, 1996). Globalement, on comprend que la pensée et les actions de chaque individu sont influencées non seulement par ses connaissances expertes, mais aussi par ses expériences personnelles et que pour évoluer en équipe dans un processus de collaboration, les concepteurs doivent parvenir à ajuster leur cadre de référence individuel à ceux de leurs coéquipiers.

Le troisième niveau approfondit les obstacles relatifs à la diversité disciplinaire dans un processus créatif. À ce sujet, on mentionne qu'une trop grande diversité disciplinaire peut ralentir considérablement la performance d'une équipe (Dougherty, 1992; Sonnenwald, 1996). Bien qu'à l'inverse, elle est sujette à accroître l'innovation (Ramesh & Tiwana, 1999; Weick & Roberts, 1993). On nous précise enfin, que la dynamique optimale est d'avoir à la table de conception, des acteurs généralistes et spécialistes ayant une capacité de compréhension « bidisciplinaire ou transdisciplinaire » pour parvenir à communiquer sur la base d'un langage et de représentations partagées (Postel, 2002).

Dans le contexte de notre projet de recherche, où l'on étudie la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain, **nous retenons de ce premier postulat de Kleinsmann, l'essentialité de connaître la nature (ex. expertises et expériences) des acteurs impliqués dans les processus** puisque chacun (en regard de leur bagage individuel), influence le processus de **création** et d'**intégration** de savoirs. Nous chercherons ainsi à révéler qui ils sont. À quel moment ils interviennent. Et quel est leur rôle dans le processus de collaboration.

« Le processus engage un dialogue entre les acteurs d'une part sur l'objet à produire et d'autre part, sur le processus de conception à suivre » (2^e postulat).

Ce deuxième postulat est issu d'une revue de littérature sur trois niveaux. L'auteur a tout d'abord fait état des études publiées sur les principaux sujets de conversation durant le processus de collaboration. Deuxièmement, elle a abordé la forme des stratégies d'échange et de dialogue poursuivi lors d'une tâche collaborative. Troisièmement, elle présente les divers médias de communication mis au service de la collaboration en design. Les paragraphes suivants formulent une synthèse de ces trois niveaux d'étude et exposent la manière dont nous utilisons les conclusions de ce deuxième postulat de Kleinsmann dans notre propre recherche.

Le premier niveau présente des pourcentages sur le temps octroyé à différents sujets de conversation durant le processus de collaboration. Les études de Chui (2002) et de Stemple and Badke Schaub (2002) démontrent que les échanges sont principalement orientés vers le produit final à concevoir et le processus à poursuivre pour le réaliser.

Le deuxième niveau explique la manière dont s'organise la stratégie d'échange et de dialogue entre les acteurs jusqu'à l'atteinte du résultat final (consensuel). Valkenburg & Dorst (1998) et

Strumpf & McDonnel (2002) définissent ce processus communicationnel comme une « pratique réflexive » - théorie du praticien réflexif de D.Schön (1984) entre les participants. D'autre part, une série d'études menées par Badke Schaub et coll. (1999, 2003) ainsi que Chui (2002), associent plutôt ce système communicationnel à un processus rationnel de « prise de décision ». Finalement Peng (1994) en parle comme un processus de modélisation et de partage des représentations entre les acteurs. En comparant le détail de chacune de ces approches, on constate que **tous entrevoient le processus d'échange et de dialogue comme une série de cycles de travail réitérés jusqu'à l'obtention d'un consensus au sein de l'équipe**. Pris individuellement, chaque cycle est constitué de **plusieurs séquences** qui permettent aux acteurs d'évoluer dans leur réflexion (Badke-Schaub & Gerlicher, 2003). Nous comprenons le concept de « séquences » comme des « étapes », des « types d'activité » où les acteurs poursuivent des **finalités singulières** qui petit à petit, leur permettent de progresser dans le processus. C'est donc en franchissant chacune de ces « étapes » qu'il est possible de formuler une solution finale (Badke-Schaub & Franckenberger, 1999).

Le troisième niveau expose différents modes de communication utilisés dans un processus de collaboration en design. En regard des barrières langagières récurrentes entre les différentes disciplines, la communication visuelle est considérée comme fondamentale (Chui, 2002; Perry & Sanderson, 1998; Buccirelli, 1996; Saad & Maher; Van der Lugt, 2001; Peng, 2004). L'apport et les limites d'une communication visuelle sont également exposés.

Dans le contexte de notre projet de recherche, où l'on étudie la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain, nous retenons de ce deuxième postulat de Kleinsmann qu'un processus de collaboration est un processus séquentiel (une succession d'étapes, d'activités) au cours duquel les acteurs dialoguent à la rencontre de différentes finalités. En regard de ceci, nous retenons également que c'est par l'analyse de ces multiples séquences que nous parviendrons à mieux comprendre les singularités de contenu et de forme d'un processus. Pouvons-nous décomposer le processus en de multiples **séquences** de travail (identifier un processus séquentiel)? Quels **types d'activité** caractérisent ces séquences? Quelles sont leur position et leur durée dans le processus? Quelles sont leurs **finalités** respectives? Quelles **modalités d'échange et de dialogue** engagent-elles? Quelles sont la pertinence et la portée de ces activités dans la démarche de planification? Quels acteurs impliquent-elles et

pourquoi? Pouvons-nous établir des liens entre les différentes activités, sont-elles complémentaires en regard de grands objectifs à atteindre? Si oui, pouvons-nous établir que les acteurs qui y sont impliqués participent à un « **réseau de communication** » essentiel à l'atteinte de ces grands objectifs collectifs? Comment se positionnent ces « réseaux de communication » à l'échelle globale du processus? Sont-ils sporadiques ou plutôt réitérés selon une logique particulière? Contribuent-ils à des **cycles de co-conception**? **Bref, par quel système d'échange et dialogue des réponses réciproques sur le projet émergent-elles?**

« Le processus engage la création d'une compréhension réciproque entre les acteurs sur les sujets communiqués (3^e postulat) ».

Ce troisième postulat est issu d'une revue de littérature sur deux niveaux. Tout d'abord l'auteur définit le concept de « compréhension réciproque » et ensuite, elle expose les recherches empiriques qui s'y sont intéressées dans son domaine d'intérêt, soit le de design industriel. Les paragraphes suivants formulent une synthèse de ces deux niveaux d'étude et exposent la manière dont nous utilisons les conclusions de ce troisième postulat de Kleinsmann dans notre propre recherche.

Pour définir le concept de « **compréhension réciproque** », l'auteur fait appel aux concepts théoriques issus des sciences de la psychologie sociale et cognitive. Ces concepts fournissent des pistes pour comprendre le processus mental vécu par les acteurs qui performant une tâche collaborative. Weick & Roberts (1993) ont développé le concept d'« état d'esprit collectif », qui considère le processus de collaboration comme une série « d'activités de l'esprit qui lient » les acteurs entre eux et qui leur permettent de faire du sens les uns avec les autres. Konda & al. (1992) parlent plutôt du concept de « mémoire partagée ». Les auteurs définissent la mémoire professionnelle comme un dispositif à deux dimensions : sa dimension verticale et horizontale. La mémoire verticale est partagée entre les acteurs d'un même groupe professionnel (mémoire issue du travail en silo). La mémoire horizontale est partagée entre les groupes d'acteurs (mémoire issue du travail transversal). Dans une logique de collaboration où les acteurs doivent intégrer les connaissances issues d'autres disciplines, le concept de la « mémoire horizontale » trouve sa pertinence. Valkenburg (2000) discute du concept de « compréhension réciproque », comme d'une manière de rendre les choses compréhensibles pour les uns et les autres : une manière de « faire du sens » collectivement. Une autre catégorie d'auteurs explique le concept

en utilisant les expressions de « modèle mental d'équipe » ou « modèle mental partagé », notamment Cannon-Bowers & al. (1993), Klimoski et Mohammed (1994), Mohammed et Dumville (2001). Ces expressions définissent le concept de « compréhension réciproque » comme un moment de travail à plusieurs où les savoirs *se chevauchent, sont communs, sont similaires* ou encore *se complémentent*. Prenant appui sur ces auteurs, Kleinsmann définit le concept de « compréhension réciproque » comme une « similarité entre les perceptions individuelles d'une part sur les composantes du produit à concevoir et d'autre part, sur le processus de conception à poursuivre » (Kleinsmann, 2006).

Le deuxième volet rend compte du fait que très peu d'études empiriques se sont intéressées au concept de « compréhension réciproque ». En effet, autant dans les domaines des sciences sociales et cognitives que dans les domaines connexes au design, un nombre restreint de chercheurs ont observé le processus qui permet d'uniformiser les visions entre les acteurs de différentes disciplines et d'aboutir à une « compréhension réciproque » du projet. Pourtant, la formulation d'un consensus entre l'ensemble des acteurs du projet est le but ultime des tâches collaboratives. Kleinsmann pose ainsi la question suivante : quels facteurs influencent la création d'une « compréhension réciproque » durant le processus de collaboration en design? Par le biais de deux études de cas empiriques, l'auteur parvient à identifier ce qu'elle appelle les « **mécanismes de facilitation** » qui permettent d'outrepasser les obstacles à la création d'une « compréhension réciproque ». Ses résultats de recherche définissent quatre situations où des barrières entre certains groupes d'acteurs peuvent venir ralentir la création d'une « compréhension réciproque ». Kleinsmann utilise le terme *interface* pour désigner **une limite de collaboration entre certains acteurs impliqués**. La première interface concerne les relations entre l'équipe de concepteurs et les organismes actifs au sein du projet (dans le cas de la conception de l'urbain : les acteurs de l'action municipale). La deuxième concerne les relations entre les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects réguliers de la conception (c.-à-d. éléments du document de réflexion). La troisième concerne les relations entre les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects novateurs de la conception (c.-à-d. éléments techniques / spécifiques). La quatrième interface concerne les relations entre l'équipe de concepteurs et les parties extérieures touchées par le projet.

Dans le contexte de notre projet de recherche, où l'on étudie la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain, nous retenons de ce troisième postulat de

Kleinsmann que la collaboration entre les différents acteurs du processus nécessite la mise en place de **mécanismes de facilitation sur les quatre niveaux d'interfaces présentés** ci-haut pour favoriser la formulation d'une « compréhension réciproque » entre tous.

En résumé, ces paragraphes nous ont permis de soulever les indicateurs nécessaires pour mener une analyse structurale du processus d'idéation en design urbain. Rappelons ces indicateurs : la scission du processus en différentes séquences de travail (ou types d'activité); l'identification des acteurs qui y prennent part, l'identification de la nature des échanges qui les rallient entre eux; l'identification de séquences qui poursuivent les mêmes finalités d'échange et de dialogue et créent des réseaux de communication au sein du processus; l'identification des cycles itératifs de co-conception des idées; et finalement l'identification des mécanismes de facilitation qui permettent de co-concevoir un produit final concerté.

Cette grille d'analyse nous permet de révéler la forme et le contenu des processus d'idéation en design urbain. De confronter ces données en regard de différents contextes d'application. De réfléchir sur les facteurs qui influencent une variation dans la mise en œuvre des processus. Ainsi, nous serons en mesure de proposer une première caractérisation de la notion d'adaptabilité du processus d'idéation en design et de discuter, de l'utilité de ces processus personnalisés localement. Disons enfin que cette grille d'analyse inspirée des théories de M. Kleinsmann nous semble pertinente pour répondre à nos objectifs de recherche.

5. STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la stratégie méthodologique employée pour atteindre nos objectifs de recherche. On y précise tout d'abord que l'étude de cas est la méthode retenue pour analyser le fonctionnement des processus (de type atelier et de charrette) en rapport avec leur contexte et révéler leur valeur respective dans les démarches de planification des projets locaux. Nous précisons dans cette raisons les raisons de mener des études de cas factuelles et non *in situ*. Aussi, on spécifie qu'en regard des finalités premières de cette recherche, une analyse comparative est poursuivie. Nous présentons ensuite les critères de sélection de notre échantillonnage et les trois activités d'idéation retenus pour le constituer. En ce qui concerne la stratégie de collecte de données, nous choisissons l'analyse interprétative de matériel documentaire. La démonstration des manipulations liées à l'application de notre grille d'analyse

constitue le noyau de ce chapitre. Pour clore, on précise la manière dont sont communiqués les résultats d'analyse, soit en deux étapes : la présentation des résultats individuels de chaque étude de cas et ceux de leur comparaison entre elles.

5.1. LA MÉTHODE DE L'ÉTUDE DE CAS

L'étude de cas est une méthode de recherche qui vise à explorer une problématique de manière contextualisée. Elle regarde des questions pratiques de l'expérience humaine en corrélation avec les particularités d'un contexte choisi (Gagnon, 2012; Yin, 2009). La méthode de l'étude de cas nous permet d'étudier la dimension empirique des pratiques aménagistes et de répondre à nos questionnements de recherche qui concerne l'importance d'adapter de manière pertinente, les structures d'idéation au contexte d'accueil du projet. En optant pour la méthode de l'étude de cas, nous poursuivons des objectifs de recherche constructivistes, soit ceux de donner corps au phénomène d'idéation dans et par rapport à leur contexte (Gagnon, 2012). Ces objectifs sont de types constructivistes en ce sens qu'ils contribuent à formuler une représentation nouvelle de la structure de fonctionnement des processus d'idéation. Les résultats issus des études de cas contribueront à mieux comprendre l'utilité des processus d'idéation et faciliter leur appropriation dans les pratiques locales.

5.2. ANALYSE COMPARATIVE

L'approche par études de cas multiples est retenue pour mieux comprendre comment et pourquoi les processus varient d'un contexte d'application et un autre (Denzin & Lincoln, 2008; Gagnon, 2012). De manière plus précise sur le nombre, nous procédons par triangulation de cas qui « consiste à vérifier systématiquement si l'information recueillie d'une source est corroborée par d'autres sources » (Gagnon, 2012). Ainsi trois études de cas sont mises en relation dans cette recherche pour expliquer les similarités et les différences d'une structure d'idéation à une autre et révéler les raisons qui motivent ces variations.

5.3. LIMITE DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE

La multiplication par trois des objets observés limite la généralisation des résultats, en ce sens que les résultats dégagés ne peuvent être représentatifs de l'ensemble des variations possibles du processus d'atelier ou de charrette. Nous sommes conscients que cette stratégie de

triangulation permet de rendre compte que d'une certaine partie cohérente du fonctionnement du processus d'idéation et de sa valeur dans la démarche de planification de projets locaux. En regard de cette limite, les résultats induits par cette recherche contribuent à une réflexion sur la mise en œuvre des processus d'idéation localement, mais ne sous-tendent à aucune prétention de théorisation. La discussion élaborée en aval des résultats de recherche est alors d'une importance particulière, pour relativiser et mettre en perspective l'apport des énoncés de recherche révélés.

5.4. L'ÉCHANTILLONNAGE

Nous avons vu dans le sous-chapitre de la problématique intitulé « Processus d'idéation » que :

*[...] plusieurs organismes scientifiques ont choisi l'atelier (angl. workshop) ou la charrette comme activité phare de leur recherche et de leur pratique et ainsi, ont contribué au développement de ces processus. **Individuellement, ils ont développé à travers le temps et l'expérience des structures d'atelier (angl. workshop) et de charrette qui leur sont propres.** Elles ont été éprouvées dans plusieurs contextes d'intervention, où elles sont chaque fois adaptées aux contextes locaux de projet (Condon, 2007; Détrie, 2012; Poullaouec-Gonidec, 2005b, 2006a, 2008b). Leurs actions sont documentées et publiées et contribuent à positionner certains repères pour la mise en pratique de processus d'atelier (angl. workshop) et de charrette.*

Les processus retenus dans l'échantillonnage de ce projet de recherche doivent être le produit d'un savoir-faire et d'une pratique dont la cohérence est assurée par un comité de scientifique. La situation des chaires universitaires ou des organismes subventionnés par différents paliers gouvernementaux en sont des exemples potentiels. En plus du statut scientifique et politique de ces organisations, celles-ci doivent bien entendu œuvrer dans le domaine de l'aménagement urbain. Leurs missions doivent contribuer aux enjeux de développement qui intéressent cette recherche, soit la poursuite d'objectifs de développement durable et de mise en valeur des territoires. Aussi, les activités d'idéation (de type atelier ou charrette) de ces organismes doivent être le produit d'expérimentations dans divers contextes locaux. Par ceci, on s'assure qu'une réflexion ait été poursuivie sur le besoin d'adaptation de leur structure de fonctionnement et que leurs plus récentes activités rendent compte d'un programme efficacement conçu basé sur leurs expériences acquises.

5.5. PROCESSUS D'ATELIER ET DE CHARRETTE RETENUS POUR L'ANALYSE

5.5.1. Le cas du WAT_UNESCO MONTRÉAL (2011) de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal (CUPEUM)



La Chaire UNESCO en paysage et environnement (CUPEUM) est un organisme scientifique affilié à l'Université de Montréal.

Elle est en lien avec l'École d'architecture de paysage et la Faculté de l'aménagement qui collaborent aux activités pédagogiques de son réseau de coopération internationale. Elle bénéficie également de l'expertise développée depuis de nombreuses années par la Chaire en paysage et environnement (CPEUM) dans le domaine du paysage et de l'aménagement du territoire. Cette filiation a permis à la CUPEUM d'internationaliser un axe de recherche sur le devenir des villes, leurs aménagements.

Leur savoir résulte de recherches appliquées et d'actions sur le terrain dans différentes régions du monde. Les activités scientifiques de la CUPEUM contribuent directement à la reconnaissance, à l'intervention et au suivi des paysages urbains. Ce champ de recherche s'attache plus spécifiquement à : porter l'enjeu public du paysage en milieu urbanisé, en terme de production de cadre de vie de qualité et de développement durable dans ses dimensions environnementales, économiques, sociales et culturelles; rendre compte des attributs qui concourent à l'identité et à la spécificité des paysages urbains afin d'en assurer la préservation, la mise en valeur et le développement; développement des avenues d'intervention (et d'idéation) et des mécanismes de concertation et de communication, qui par leur caractère démonstratif et exemplaire, participeront à l'édification d'un savoir-faire public singulier et original en regard de l'aménagement et la planification des territoires urbains concernés.

Pour déployer ce savoir, la CUPEUM mise sur une coopération scientifique soutenue entre les institutions universitaires des disciplines de l'architecture, de l'architecture de paysage, de l'urbanisme et des sciences sociales et naturelles. Dans un contexte de mondialisation des débats sur les paysages urbains et ses enjeux associés (environnement, qualité de cadre de vie, etc.), cette mise en réseau est essentielle pour saisir et comprendre les dynamiques urbaines, pour aider au devenir des villes et pour soutenir les collectivités locales. Et, elle relève d'une nouvelle culture scientifique dans laquelle l'arrimage des expertises est un puissant moteur d'avancement et de validation des savoirs.

La CUPEUM [à choisie de miser sur] l'internationalisation des connaissances à travers une solidarité universitaire, une mobilité professorale et étudiante et sur l'engagement des gouvernements locaux et nationaux. Soulignons à titre d'exemple, la récente collaboration de la CUPEUM au Québec avec la Ville de Montréal dans le cadre du chantier « Montréal, Ville UNESCO de design ».

Ainsi, la CUPEUM contribue à l'éducation, à la sensibilisation ainsi qu'à l'accompagnement des élus et des experts municipaux, des gouvernements, des citoyens pour le devenir de leurs paysages et de la qualité des cadres de vie urbains. À travers la mise en œuvre de ces objectifs, elle concourt très directement à bâtir des passerelles entre le monde académique, la société civile, les communautés locales, la recherche et les décisions politiques. Par ce fait même, elle participe à l'éducation pour le développement viable des villes.

Au fil de ses activités, la CUPEUM a su créer un réseau scientifique diversifié afin de répondre au caractère international des enjeux contemporains de l'aménagement et de la gestion du paysage. Ce réseau scientifique de la CUPEUM est le lieu privilégié de la solidarité et des échanges interuniversitaires. Ainsi, la CUPEUM favorise le partage de connaissances, d'expériences pédagogiques, de recherches bilatérales et multilatérales (séminaires et projets) avec le soutien effectif de l'ensemble des partenaires, en particulier auprès des pays de cinq régions du monde (Amérique du Nord, Europe, Maghreb, Moyen-Orient et Asie). [Nous dirons pour conclure], que la convergence des

savoirs à travers l'interculturalité et la transdisciplinarité constitue l'une des assises importantes du développement scientifique de la CUPEUM.

*Extrait tiré du site internet officiel de la CUPEUM
(CUPEUM, 2014).*

Leur activité phare, les Workshops_Atelier Terrain (WAT_UNESCO), est organisée annuellement depuis 2004 dans différentes régions du monde (Europe, Maghreb, Moyen-Orient et Asie) (Poullaouec-Gonidec, 2007, 2008, 2008b, 2009, 2014; CUPEUM 2014). Ils rassemblent un réseau international d'étudiants et de professeurs experts provenant de plus de 20 institutions universitaires afin de résoudre des problèmes d'aménagement urbain qui interpellent des grands enjeux sociaux, culturels et environnementaux. (CUPEUM, 2014a). Ces rendez-vous sont soutenus par quatre programmes de l'UNESCO, soit MOST (gestion des transformations sociales), MAB (Homme et Biosphère), PHI (Programme hydrologique international) et Réseaux des villes créatives (CUPEUM, 2014).

Une rétrospective des ateliers menés depuis 2004 est ici présentée. Celle-ci contient des informations colligées via les multiples publications et rapports d'atelier fourni sur le site web de la CUPEUM. L'objectif de cette rétrospective est d'offrir un portrait général des contextes et enjeux traités par les activités des WAT_UNESCO. Individuellement, chaque WAT est dépeint par une brève description par mot-clé. Ceci vise à appuyer la pertinence des processus de Workshop_Atelier Terrain en regard de différentes problématiques d'aménagement. Une rétrospective plus concise est aussi disponible en annexe 1.

2004 WAT_UNESCO MARRAKECH (MAROC)

CONTEXTE DU PROJET : Marrakech; Maroc; palmeraie; territoire emblématique; nord de la chaîne du Haut Atlas; site classé et protégé; espace vert; équilibre écologique; source de matières premières; espace de loisirs, de récréation et de détente; accroissement des spéculateurs privés; bâtisses luxueuses; tourisme haut de gamme; perte de 60% de sa superficie de 70 ans; disparation irrémédiable.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS : Mise en valeur publique d'un territoire emblématique; préservation de milieux humains et naturels; et requalification d'un haut lieu à travers une

perspective de développement durable (Poullaouec-Gonidec, 2005).

2005 WAT_UNESCO SAÏDA (LIBAN)

CONTEXTE DU PROJET : Quartier Wastni; Saïda; Liban ; environnement dégradé typique à la zone littorale; mutation territoriale (friches agricoles); tissu urbain de médiocre qualité; grandes infrastructures routières; juxtaposition commerciale le long des autoroutes et de zones industrielles; activités dévalorisantes (ex. déchets, industries); dynamiques socio résidentielles peu favorables; tissu économique intéressant (ex. activités artisanales, industrielles et commerciales); faible capacité d'intervention et de marge de manœuvre de la municipalité.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS: rallier la ville et son littoral; réappropriation sociale et culturelle du territoire (développement résidentiel et commercial); mise en valeur de certains usages (agriculture urbaine); préservation des ressources environnementales (biomasse végétale); protection de sites historiques et d'attraits archéologiques (Temple Echmoun); mise en valeur du paysage identitaire; développement économique et social de Saïda (Poullaouec-Gonidec, 2006).

2006 WAT_UNESCO MAHDIA (TUNISIE)

CONTEXTE DU PROJET : Carrière de Mahdia; carrière en milieu urbanisé; presqu'île rocheuse; situées le long d'un ancien cordon dunaire; relief linéaire accidenté; 30 carrières variant selon les cas entre l'exploitation active et inactive; intenses extractions artisanales ou industrielles; paysages et environnement urbains littoraux ; mutation du territoire.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS: requalifier ces sites durement marqués par le passé; concilier entre la beauté du paysage, la mise en valeur patrimoine naturel et culturel et le développement économique; contribution au développement durable de la Ville de Mahdia (Poullaouec-Gonidec, 2008b).

2007 WAT_UNESCO GANGHWA (RÉPUBLIQUE DE CORÉE)

CONTEXTE DU PROJET : Ville de Ganghwa ; province d'Incheon ; république de Corée du Sud; île située sur la côte ouest de la Corée du Sud; position stratégique à l'embouchure du Fleuve Han; ancienne ville fortifiée et ses territoires périphériques; sites et de monuments historiques; espace culturel marqué de traditions coréennes.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS: limites et interfaces urbaines ; développement touristique

(patrimoine, folklore, agrotourisme, artisanat, etc.); mise en valeur du paysage identitaire; et du patrimoine tangible et intangible (espace et territoire culturels); accroissement de la qualité du cadre de vie quotidien et des espaces de proximité; développement d'une urbanité rurale (nature, horticulture, jardin nourricier, etc.) (Poullaouec-Gonidec, 2007).

WAT_UNESCO 2008 JINZE (SHANGHAI – CHINE)

CONTEXTE DU PROJET : Faubourg de Jinze; Shanghai; Chine; quartier historique; interfaces agricoles; prédominance de réseau aquatique et de milieux humides; traversé par un réseau de canaux, de lacs et de milieux humides; morphologie et architecture urbaine typiques des villes d'eau reconnues dans cette région; profondément marqué par la ruralité.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS : préservation, mise en valeur et développement du paysage des îles et des zones humides; requalification des marchés, de la rue principale, des canaux et ruelles comme espaces marchands; développement des interfaces rurale et urbaine; cohérence, mise en valeur et développement des espaces culturel, civique, éducationnel et public; mise en valeur et de développement du réseau de canaux et des rues; requalification de l'entrée du faubourg et de son identité paysagère (Poullaouec-Gonidec, 2008a).

2009 WAT_UNESCO KOBE (JAPON)

CONTEXTE DU PROJET: Kobe; région du Kansai; Japon; ville portuaire cosmopolite; premières villes japonaises à s'ouvrir au monde par ses liaisons commerciales avec l'Occident; histoire marquée par la Seconde Guerre mondiale et le grand séisme de Hanshin; entre la mer et la montagne; zone portuaire et industrielle située sur le littoral; zone résidentielle située à flanc des collines; zone à la fois historique, commerciale et résidentielle située entre les deux précédentes; espaces urbains en mutation; ville UNESCO de design.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS : revitalisation des abords du canal; préservation du patrimoine et mise en valeur des ressources historiques et des canaux; création d'environnements mixtes: habitat résidentiel et industriel; amélioration de la qualité du cadre (Poullaouec-Gonidec, 2009) de vie et de la densité urbaine de ce quartier résidentiel; réinventer un paysage urbain qui contribue à l'identité urbaine de Kobe; design communautaire utilisant les ressources locales; préserver le paysage des collines et mettre en valeur les points de vue du paysage (Poullaouec-

Gonidec, 2009).

2011 WAT_UNESCO MONTRÉAL (CANADA)

CONTEXTE DU PROJET : Montréal; Canada; entrée de ville internationale; juxtaposition de réseaux (autoroute, voies ferrées, canal de navigation); infrastructure et des friches industrielles ou végétales en quête de requalification; perception négative par les principaux acteurs du développement urbain; banalité, anonymat, couleur grise, hétérogénéité visuelle, voire déstructuration territoriale.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS : afficher le caractère identitaire de Montréal; reconnecter le tissu territorial; désenclaver les quartiers et les secteurs industriels; requalification des cadres de vie; construction de nouvelles perceptions paysagères; mise en valeur des points de vue emblématiques (Poullaouec-Gonidec, 2011).

2014 WAT_UNESCO BINZHOU (CHINE)

CONTEXTE DU PROJET : Binzhou; Chine; province du Shandong; berges du fleuve Jaune; territoire en mutation; expansion urbaine; nouveau secteur urbanisé; création d'un nouveau secteur urbanisé pour accueillir 35 000 habitants sur un territoire d'environ 4.4 km²; hydrologie importante; topographie de vastes plaines; présence de champ de pétrole; villages ruraux avoisinants.

EXEMPLE D'ENJEUX ÉTUDIÉS : Mise en place d'un cadre de vie harmonieux entre la nature et l'humain; développement d'une nouvelle centralité; requalification (CUPEUM, 2014b).

En date du début des études de cas menées dans ce projet de recherche, la plus récente réalisation de la CUPEUM était le WAT_UNESCO tenu à Montréal en 2011. Nous considérons celui-ci comme un objet d'étude pertinent pour analyser la structure d'idéation des WAT_UNESCO de la CUPEUM, dans un contexte donné. Le WAT_UNESCO MTL est retenu comme premier processus de notre échantillonnage. Le contexte de projet local, les enjeux qu'il questionne et la structure d'idéation privilégiée lors du WAT_UNESCO MTL sont des aspects abordés ultérieurement lors de la présentation des études de cas individuelles (Poullaouec-Gonidec, 2014).

5.5.2. Le cas de l'Atelier de la Plaine de Pierrelaye-Bessancourt (2013) des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine de Cergy-Pontoise

les ateliers

maîtrise d'œuvre urbaine

Les Ateliers, association à but non lucratif créée en 1982 par les urbanistes de la Ville Nouvelle de Cergy-Pontoise, organise en France et à l'international des ateliers de production collective au service du projet territorial, permettant de porter un regard nouveau, varier les échelles, oublier les frontières administratives, revisiter les territoires (Ateliers, 2014).

Au début des années soixante, la région parisienne est prise d'assaut par la croissance démographique, une volonté de développement économique, l'exode rural, l'extension urbaine au-delà de la ville centre, le désir de mieux vivre de ses habitants. Ses modes d'aménagement ne sont plus à la hauteur de ses enjeux. En 1965, un schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme, le SDAU, est publié, établi par Paul Delouvrier et son équipe : à l'origine du travail, cinq personnes s'activent dans cette équipe pluridisciplinaire, dont un certain Bertrand Warnier, jeune architecte pas encore diplômé, que Paul Delouvrier a trouvé en arrivant à l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne, l'IAURP. Leur idée majeure est de planifier pour accompagner les dynamiques à l'œuvre, les ordonner, les structurer. La démarche est stratégique, c'est-à-dire le contraire d'un programme, figé dans un périmètre.

Cinq villes nouvelles dont Cergy-Pontoise ainsi que le quartier d'affaires de La Défense en sont les projets moteurs, structurants, irrigués par le futur aéroport international de Roissy, les réseaux ferrés express régionaux et autoroutiers, à bâtir. La capacité à organiser, à penser et agir de façon coordonnée à différentes échelles de territoire a émergé en France de cette démarche.

Pour chaque projet, un établissement public d'aménagement (EPA) est créé. Il a pour charge de penser localement et de créer la ville nouvelle. Cet organisme public associe dans son conseil d'administration l'État et les communes, le département et la région. À

Cergy-Pontoise, c'est en 1972 que l'EPA succède à la mission de préfiguration qui a préparé le projet.

Avec ce changement d'échelle, de nouvelles questions apparaissent effectivement, à traiter. Au sein de cet établissement, l'EPA, Bertrand Warnier est responsable des études générales et préopérationnelles. Dans cette position originale, il est entouré de sa propre équipe et partie prenante de réseaux d'acteurs ; pas seul donc, mais en première ligne.

Au début des années quatre-vingt, après des débuts bouillants, propres aux projets nouveaux, des fauteuils se sont constitués et des places occupées dans l'EPA, outil de la fabrique de la ville. Dedans et dehors, les situations des uns et des autres, personnelles, institutionnelles, reprennent sourdement une emprise que la dynamique des commencements avait momentanément bousculée et emportée.

Comme un grain de sable crée la perle, le nom de la maîtrise d'œuvre urbaine et les Ateliers sont nés de ce blocage, dans un établissement public d'aménagement (EPA) qui avait déjà une histoire, inscrite dans celle de la région parisienne.

Le directeur des études générales et préopérationnelles se retrouve en situation de ne plus pouvoir exercer suffisamment ses responsabilités professionnelles dans le cadre figé dans lequel il agit, sur le territoire dont il travaille l'aménagement. La créativité d'une démarche encore sans nom risquait d'y passer. Il faut sortir du cadre organisé pour retrouver l'ampleur de la démarche.

Avec une dizaine de personnes de EPA des villes nouvelles de l'Île-de-France et du ministère, Bertrand Warnier crée alors l'association Architecture Urbanisme et Service Public ; c'est de leurs débats que sortira le nom de maîtrise d'œuvre urbain. Dans le même mouvement stratégique, Bertrand Warnier, fondateur avec Michel Jaoüen et Michel Gaillard, et porteur trente ans durant des Ateliers, organise le premier atelier en 1982.

La maîtrise d'œuvre urbaine est, comme la stratégie dont elle est issue, un art collectif, sans hiérarchies sectorielles, plein d'expérience et de créativité. Aujourd'hui, tout a changé, et pourtant les EPA forgés à la fin des années soixante dans des conditions politiques, économiques, sociales et environnementales totalement bouleversées continuent d'être efficaces en Île-de-France et en France. La maîtrise d'œuvre urbaine y

est logée, mais elle l'est aussi dans les regroupements de communes que sont les communautés d'agglomération, lorsqu'elles se sont organisées en conséquence.

La maîtrise d'œuvre urbaine peut-être utile sous toutes les latitudes, si, ici ou là, les responsables politiques le veulent et portent la démarche. Les Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine ont eu 30 ans en 2012. L'expérience des Ateliers est là. Elle ne se confond plus avec tel ou tel EPA, telle ou telle agglomération ou région. Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine, ils s'appuyaient sur un organisme disparu, l'EPA de Cergy-Pontoise. Ils ne s'appuient plus dessus, par conséquent, mais sur quelque chose de la dynamique francilienne d'origine qui continue d'exister, en France et ailleurs : la volonté de maîtrise d'œuvre urbaine des responsables politiques.

L'association est celle des acteurs historiques de la maîtrise d'œuvre urbaine, élargie au fil du temps. Les ministères, la Région, les départements sont toujours là. La Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise a pris la suite de l'EPA de Cergy-Pontoise dans le développement de la ville et l'appui aux Ateliers.

Les anciens de l'EPA de Cergy-Pontoise tiennent encore une grande place dans l'association, où qu'ils travaillent aujourd'hui, qu'ils soient ou pas à la retraite ; mais aussi des experts de l'aménagement et de l'urbanisme venus de tous les horizons, public ou privé, jeunes et moins jeunes, de France et d'ailleurs ; sans oublier l'enseignement supérieur, présent dès l'origine. Avec le développement durable, la palette de compétences réunies dans ce réseau est en train de s'élargir, beaucoup. L'association fonctionne au bénévolat : on y vient et on y revient, attiré. Par le niveau et la qualité des échanges, l'état d'esprit qui y règne et la magie des Ateliers. Les meilleures pratiques y sont apportées et confrontées à la créativité des productions, à la variété des territoires et de leur vie, de leurs cultures et de leurs modes de gouvernement, en France, en Asie, en Afrique, en Amérique latine

*Extrait tiré du recueil synthèse des Ateliers de Cergy-Pontoise
(Détrie, 2012).*

En effet, aujourd'hui des Ateliers de design urbain sont organisés en France et à l'international au service du projet territorial. Ces ateliers réunissent des étudiants et professionnels de toutes nationalités, qui prennent part pendant plusieurs semaines à

une réflexion en équipe au croisement de la planification et de l'architecture, en intégrant d'autres disciplines : géographie, économie, paysage, sociologie, art, ingénierie, environnement, etc. Au fil des ans, un réseau international s'est constitué autour de deux mille professionnels, universitaires et acteurs municipaux ayant participé aux ateliers.

*Extrait tiré du site internet officiel des Ateliers
(Ateliers, 2014).*

Les Ateliers mobilisent annuellement des étudiants et de jeunes professionnels de moins de 30 ans, qui travaillent en équipes internationales et pluridisciplinaires. Le travail collectif mené par ceux-ci est accompagné par des professionnels du réseau des Ateliers.

Notre conviction fondamentale d'une nécessité d'un mélange des cultures, des métiers, des sensibilités et des compétences, est à l'origine des principes de préparation et d'organisation de tous nos ateliers :

Rencontre des diversités : *Il faut oser faire travailler ensemble des étudiants ou des professionnels d'univers très différents. Ainsi chaque atelier réunit dans les équipes comme dans le jury des personnes de professions, d'âges et de cultures très diversifiés.*

Liberté de proposition : *La parole des Ateliers est libre, c'est le contrat de départ avec les autorités locales. Puisque tous les participants sont toujours volontaires, nous ne sommes jamais dans une relation client / prestataire.*

Obligation de produire : *À cette totale liberté de proposition est associée une exigence forte de production, dans un esprit professionnel et responsable. Chaque atelier produit ainsi une quantité importante d'analyses et de projets, qui doivent toujours être illustrés et argumentés.*

Un jury contributeur : *Les équipes sont stimulées par la perspective de présenter chacune leurs propositions à un jury international de haut niveau. Il n'a pas pour rôle de juger ou d'établir un classement, mais d'être contributeur de l'atelier en identifiant au sein de la production globale et au bénéfice des maîtres d'ouvrage les éléments d'analyse et de projet les plus pertinents à mettre en œuvre.*

Coproduction / forum d'échange : *Nous travaillons toujours en coproduction avec les professionnels locaux, les maîtres d'ouvrage et leurs partenaires. Au cours de l'atelier, les forums d'échange permettent de décrypter collectivement la situation et de tester des idées de stratégies ou de projets.*

La place des artistes : *Les Ateliers sont convaincus que les artistes ont un apport significatif sur la manière de concevoir et de construire la ville. Nous associons donc des artistes à nos ateliers, qui accompagnent le processus d'interrogation et contribuent ainsi à la production globale.*

Convivialité : *Les Ateliers sont une expérience de travail intense, difficile par la diversité des participants et l'ampleur des sujets traités, mais aussi une expérience humaine très forte, dans une ambiance hors frontières, conviviale, festive et studieuse*

*Extrait tiré du site internet officiel des Ateliers
(Atelier, 2014).*

Les Ateliers de Cergy-Pontoise connaissent aujourd'hui quatre structures distinctes, soit : les Ateliers d'été de Cergy-Pontoise, les Ateliers d'hiver d'Irkutsk, les Ateliers de Porto Novo et encore, les Ateliers de professionnels. La structure des Ateliers d'été de Cergy-Pontoise représente l'activité mère de l'association. Assez rapidement, l'organisme a été appelé à se déployer sur l'ensemble de la région de l'Île-de-France. Ce processus déployé localement en France, a inspiré le développement d'autres cycles permanents d'ateliers de jeunes, tels que : les Ateliers d'Irkoutsk, hébergé depuis 1999 par l'Université Technique d'État (Russie) et les Ateliers Ouest-Africains, pilotés depuis 2010 par le maire de Porto-Novo, capitale du Bénin. Les Ateliers de professionnels sont une structure nouvelle mise en place depuis 2005. Ils mobilisent, comme en suggère leur titre, un réseau de professionnels internationaux. Ces ateliers sont organisés dans des circonstances spécifiques propices au débat stratégique et avec une attente forte de propositions opérationnelles (Détrie, 2012).

La structure des Ateliers d'été de Cergy-Pontoise est celle qui retient notre attention puisqu'elle est le produit d'un savoir-faire acquis de longue haleine dont la structure de fonctionnement est reconnue et appropriée par les acteurs du développement urbain internationalement.

La conviction qui porte ces ateliers est que l'audace et l'inventivité des étudiants et jeunes professionnels peuvent directement servir les décideurs, pour leurs orientations stratégiques autant que pour les projets de développement de leur territoire. Ainsi les ateliers ne sont pas de simples travaux de recherche ou des « summer schools » universitaires. Lors du jury international, les propositions sont présentées directement aux responsables du territoire. Enfin, la participation aux ateliers d'été donne droit à un diplôme universitaire, délivré par l'Université de Cergy-Pontoise et validant 12 crédits ECTS.

Une rétrospective de leurs activités est ici présentée. En regard du grand nombre d'initiatives menées au niveau local, régional et international depuis plus de 30 ans, nous avons préféré répertorier leurs interventions par thème d'enjeux, comme proposé dans leur livre « 30ans de créativité urbaine » (Détrie, 2012). Une liste complète de leur activité (incluant l'ensemble des quatre structures, c.-à-d. : les Ateliers d'été de Cergy-Pontoise ; les Atelier Irstusk ; les Ateliers de Porto Novo ; et les Ateliers de professionnels) est disponible à l'annexe 2 du présent document.

LES GRANDES DIMENSIONS

Quel rapport avec la question de la grande dimension ? Cette question de distance en ville est permanente : par exemple, pour le piéton ou pour un mode de déplacement plus rapide ; pour penser les tracés et les caractéristiques des grandes infrastructures (artères urbaines, sorties de ville, nouvelles infrastructures routières, grands cours d'eau, etc.) ; les grandes étendues urbaines en périphérie ; centralité ; ségrégation territoriale ; nouvelle échelle de composition urbaine ; trop grande ; sans repère ; complexe et artificielle ; redéfinir une lisibilité paysagère. Les Ateliers tels que : l'Atelier de Cergy en Asie « La rivière dans le paysage urbain Hô-Chi-Minh-Ville et la rivière Saïgon » (1997), l'Atelier d'été « Vers une Aéropolis ? Le développement territorial autour de la plateforme aéroportuaire Roissy-Charles-de-Gaulle – Le Bourget » (2007), l'Atelier de professionnels de Casablanca « Aménagement urbain de l'ancien aéroport d'Anfa » (2006), les Ateliers d'été « de la ville nouvelle à la ville » (2002) et « la relation entre Cergy-Pontoise et le Mantois » (2004) sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardées de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

LES GRANDS DÉVELOPPEMENTS URBAINS

Un grand développement urbain dépasse le strict territoire sur lequel localement il va se bâtir. Ces territoires ont un caractère stratégique pour une ville ou un pays, que ce soit pour des raisons de croissance démographique, de migrations urbaines, ou pour répondre à un enjeu économique. Le territoire du grand développement urbain est rarement loin de la ville, rarement totalement rural, plutôt rurbain. Pour quel dessein ? Pour quelles nouvelles vocations urbaines ? Comment penser global et agir localement des concepts d'aménagement cohérents ? L'Atelier de Cergy-Pontoise « Les grands développements urbains : 2 000 ha, qu'en faites-vous à Melun-Sénart ? » (1985), l'Atelier de Cergy-Pontoise en Asie « Un nouveau centre pour Hanoï. L'extension à l'ouest du lac Tâï » (1997), l'Atelier de Cergy-Pontoise « Aménagement et identité d'un territoire métropolitain de haute compétitivité scientifique : le plateau de Saclay-Saint-Quentin-en-Yvelines » (2005) et l'Atelier de Cergy-Pontoise « L'interface urbain/rural des grandes métropoles. Cas d'application à l'est du grand Paris » sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardé de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

LES INFRASTRUCTURES

Il y a un demi-siècle, les infrastructures étaient le domaine exclusif de l'ingénierie : il s'agissait avant tout de relever des défis techniques, de concevoir des objets le plus fonctionnels possible. Peut-on vraiment considérer les infrastructures comme des objets urbains, des équipements ordinaires ? Les routes, les aéroports, les lignes ferrées à grande vitesse, les ports : des instruments au service de la croissance économique. Et la ville dans tout ça ? Les nuisances qu'elles génèrent ne rendent-elles pas difficile toute vie urbaine à proximité ? Dès lors, la ville ne doit-elle pas s'en prémunir, en les enterrant ou, si ce n'est pas possible, en les apaisants (en entravant les flux) ? Inversement, les infrastructures ne sont-elles pas là avant tout pour relier un point à un autre, de la façon la plus rapide possible ? Cet objectif doit-il être sacrifié à une hypothétique intégration urbaine ? Les Ateliers de Cergy-Pontoise « Les grands développements urbains Roissy – Vers un nouveau pôle urbain » (1990), « Artères urbaines et vie locale. Le boulevard Intercommunal du Parisis » (1999), « Faire de l'aéroport d'Orly un levier de développement pour les villes et territoires environnants » (2007), « Revisiter les grandes infrastructures en milieu urbain : le cas de la traversée de Cergy-Pontoise » (2008), et les Ateliers de professionnels de Marseille – France « Extension de l'opération d'intérêt national EuroMéditerranée » et de Vitoria – Brésil « Développement métropolitain et solidarités

territoriales » sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardées de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

LA VILLE ET L'EAU

Les évènements marquants, catastrophes naturelles telles que la tempête Katrina aux États-Unis en 2005, le tsunami en Thaïlande en 2004 et au Japon en 2011, la tempête Xynthia en Vendée en 2010 pour ne citer que les plus médiatisées, sont les marqueurs tragiques de l'aménagement du territoire face aux risques naturels. Dans un premier temps, il faut gérer les urgences humaines et matérielles. Suivent ensuite de nombreuses questions. Comment prévenir les urbanisations exposées aux risques face à la montée des eaux annoncée ? Comment concilier la ville et l'eau ? en France, les politiques d'aménagement n'ont pas toujours été en cohérence avec la logique du territoire, avec les besoins des écosystèmes. La rupture entre les logiques du territoire fluvial ou maritime fondée sur la géographie et les contraintes imposées par une urbanisation rapide, un recours excessif à une ingénierie de canalisation ou des logiques économiques, a été constatée à chaque atelier abordant le sujet de la ville et l'eau. Le regard porté sur les relations entre la ville et l'eau a évolué au cours des Ateliers, notamment dans sa dimension environnementale et sur les aménités du territoire fluvial et maritime. Les ateliers professionnels de Chao Phraya à Bangkok en Thaïlande « Bangkok, métropole fluviale » (2008) et de la lagune de Porto-Novo au Bénin « Pour une valorisation durable des berges lagunaires, développement d'un quartier attractif écologique et universitaire » (2009) sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardé de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

LA VILLE ET LA NATURE

En trente ans, quel que soit le lieu, quel que soit le thème, pas une session des Ateliers n'a manqué de poser la question de la relation entre ville et nature. Quand, il y a quelques siècles, les villes abandonnent leurs murailles défensives, la nature y pénètre. Une nature urbaine devrait-on dire, celle qui est entièrement composée par l'homme et qui trouve sa concrétisation sans les parcs, les jardins, les plantations d'arbres accompagnant les boulevards et avenues, et qui dans les dernières décennies, par exigence planificatrice, devient la « trame verte » à laquelle la « bleue » est venue récemment s'accoler. Les villes nouvelles, territoires où s'invente l'urbanisme de la fin du XXe siècle, composent avec un héritage conceptuel et culturel ; les lieux de la nature en ville deviennent, les dénominations de parcs et jardins ne suffisent plus à rendre

compte de la place du végétal : coulée verte, écrans verts, plaine de jeu, cheminement piéton, voie verte, forêt urbaine, jardins verticaux, tours agricoles, couloir de biodiversité, etc. La nature devient l'élément essentiel de la composition urbaine. Les Ateliers de professionnels à Huludao – Chine « Designing an Eco-City » (2009), et à Cao Lanh « Accompagner le développement urbain durable de Cao Lanh » ainsi que l'Atelier de Cergy-Pontoise « L'interface urbain/rural des grandes métropoles. Cas d'application à l'est du grand Paris » sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardé de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

DENSITÉ URBAINE ET QUALITÉ DE VIE

La qualité de vie en milieu urbain ne peut être bien appréhendée qu'à travers l'expérience urbaine de ceux qui vivent la ville, dans son acceptation la plus large : interactions et échanges multiples au sein d'une communauté urbaine, mais aussi, pour chaque individu, expérience physique, psychologique et construction d'un imaginaire urbain. La ville dense doit offrir à chacun la possibilité de se construire une identité, de s'approprier l'espace à ses différentes échelles – son logement, son quartier de proximité, les centralités, le grand paysage métropolitain –, mais également de s'inscrire dans les différentes dimensions du temps. L'un des enjeux majeurs de la grande densité est d'être pensée pour préserver les valeurs de liberté urbaine fondées sur la multiplicité et le choix des relations et de la distance des autres, sur le pouvoir de l'individu sur l'espace, sur la possible d'appropriation du temps, sur la libre édification d'un imaginaire. Densité urbaine et qualité de vie ne sont nullement incompatibles. Les Ateliers de Cergy-Pontoise à Tokyo « Densités, formes urbaines et qualité de vie » (2002), à Canton « L'urbanisme des logements de grandes masses : Comment en faire de la ville ? Autour du nouvel axe urbain du centre d'affaires de Canton-Guangzhou » (1999) et les ateliers d'été « Renouvellement urbain, densification et intégration métropolitaine ; le site de la boucle de la Seine autour de Gennevilliers et Argenteuil » (2006) et « La Défense 2050, au-delà de la forme » (2011), sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardées de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

LES EFFETS DURABLES DE L'ÉPHÉMÈRE

S'il était besoin de mesurer les effets de levier de ce paradoxe sur le développement des villes qui accueillent des manifestations éphémères : quel profit tirer demain de ce qui ne sera plus ? de ce qui sera démonté, oublié ? Les expositions universelles, et à un certain degré moindre les

expositions internationales, sont recherchées, car précisément elles sont l'occasion de remodeler en profondeur, voire même de provoquer l'expansion des villes, qui, pour cette raison, se disputent leur organisation. Il existe bien d'autres manifestations qui ont ce même privilège d'attirer l'attention des investissements mondiaux sur un territoire, en lui conférant d'un seul coup une place reconnue sur la mappemonde, vectrice de curiosité et d'intérêts. Les deux sessions que les Ateliers ont organisées sur deux expositions internationales et universelles, précédées de conférences, colloques, en ont détaillé l'intérêt : L'Atelier de Cergy-Pontoise en Asie « Préparer la candidature de Shanghai pour l'exposition universelle de 2012 » et L'Atelier d'été de Cergy-Pontoise « Les effets durables de l'éphémère. Quelles ambitions pour l'exposition internationale sur l'image prévue en 2004 au cœur de la Plaine de France ? » (2001) (Détrie, 2012).

LA CENTRALITÉ DANS L'ACTION URBANISTIQUE

Une centralité est d'abord définie en géographie par la capacité d'un lieu à rayonner, à être attractif par ses fonctions et ses programmes singuliers à l'échelle de sa zone d'influence. Jean Pierre Palisse définit l'existence d'un centre par cette même capacité : « En effet, un centre n'existe que par sa spécificité, et donc son attractivité, il n'existe que parce qu'il est entouré de zones périphériques sur lesquelles il exerce son attractivité ». Les équipes des différentes sessions ayant eu à intégrer cette problématique de la centralité ont davantage travaillé sur la composition urbaine des sites en question, afin qu'ils deviennent attractifs par leur qualité d'usage et leur identité. Les Ateliers de Cergy-Pontoise suivants : « Un centre-ville contemporain » (1984), « Le dessus et le dessous des dalles » (1993), « Des gares, un seul pôle d'échanges (1995), Centre ancien et centralités, le centre-ville de Pontoise » (2000) et encore, les Ateliers internationaux « Les nouvelles centralités de Bamako métropole » (2011) et « Porto-Novo, une stratégie d'aménagement pour le centre-ville » (2011) sont des exemples d'activités d'idéation qui ont regardées de près ce thème transversal (Détrie, 2012).

En date du début des analyses de cas menées dans ce projet de recherche, la plus récente réalisation des Ateliers d'été de Cergy-Pontoise était celui de 2013, « D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris : la plaine de Pierrelaye-Bessancourt ». Nous considérons qu'il est un cas d'étude pertinent pour analyser la structure d'idéation des Ateliers d'été de Cergy-Pontoise, dans un contexte donné. L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt est retenu deuxième processus de notre échantillonnage.

5.5.3. Le cas de la charrette de design d'East Clayton de la Chaire James Taylor en paysage et environnement de l'Université de la Colombie-Britannique



La Chaire James Taylor *in landscape and liveable environments* est un organisme de recherche appliquée affilié à l'école d'architecture et d'architecture de paysage de l'Université de la Colombie-Britannique (UBC).

UBC a formé cette chaire en réponse à la Commission mondiale des Nations Unies de 1987 sur l'environnement et le développement. Dans son évaluation de l'état de la biosphère mondiale, la Commission a fait valoir que les solutions aux problèmes environnementaux mondiaux reposent en grande partie d'intervention au niveau local et, en particulier, au niveau d'aménagement des milieux de vie. Les membres du programme d'architecture de paysage de l'UBC ont réalisé que la plupart des recherches en cours sur la durabilité des paysages ont été effectuées sur une échelle écosystémique (paysages plus grands que 3000 kilomètres carrés) et que très peu de travail avait été effectué sur une échelle locale (paysages de moins de deux kilomètres carrés). En 1990, le programme d'architecture de paysage a présenté une proposition pour une chaire de recherche dédiée à la pratique locale. En 1991, lors de la campagne «Un monde d'opportunité de la UBC», l'université a confirmé la mise sur pied de la chaire James Taylor en paysage et environnement. Le principe central qui dirige l'ensemble de ses activités est le suivant : chaque site, et même la maison individuelle et la cour, sont au paysage, ce que la cellule est au corps humain. De même que la santé de l'organisme humain dépend de la santé de toutes ses cellules, la santé d'un territoire dépendant de la santé de ses sites individuels.

*Extrait (traduit) et tiré du site internet officiel de la Chaire James Taylor
(CJT, 2014).*

La chaire James Taylor prit place au sein du « Centre de design pour le développement durable - *Design Centre for Sustainability (DCS)* », intégré depuis 2011 à un complexe institutionnel de

recherche plus importante, soit le « Centre de recherche interactif sur le développement durable - *Center for Interactive Research on Sustainability (CIRS)* ».

Le Centre de recherche interactive sur le développement durable (CIRS) a été élaboré en réponse au défi de créer une société plus durable. Son intention est d'être une institution de recherche internationalement reconnue qui accélère l'adoption de technologies de construction et de pratiques de développement urbain durable dans la société : dans les instances décisionnelles de la société publique, privée et civile à travers la mise en œuvre de partenariats qui démontrent, reproduisent, diffusent et commercialisent des produits systèmes, pratiques, processus et technologies durables.

Les enjeux qui motivent les recherches du CIRS ont comme objectif d'étudier et donner forme à : des bâtiments durables et des modèles de développement urbain qui touchent à la fois l'environnement et l'homme. Ce type de recherche nécessite la compréhension d'enjeux complexes qui ratissent de multiples échelles d'intervention et nécessitent la mise en réseau de divers champs d'expertise. L'objectif principal du CIRS est donc de développer de nouveaux outils et concepts qui permettent d'intégrer et de catalyser l'ensemble des systèmes touchés par les enjeux de durabilité en aménagement. Pour travailler en marge avec cette vision du développement urbain, le CIRS mise sur l'interdisciplinarité ; l'inter connectivité des échelles ; la pensée positive (travailler selon un concept de proactivité et de performance) ; l'urgence (d'agir à court terme, pour le long terme) ; et la mise en réseaux des connaissances par la multiplication des partenariats scientifiques.

*Extrait (traduit) et tiré du site internet officiel
du Centre de recherche interactif sur le développement durable (CIRS)
(CIRS, 2014)*

En parallèle à cette affiliation au Centre de recherche interactif pour le développement durable, la Chaire James Taylor soutient depuis 1991 la mission d'influencer la mise en place de nouvelles pratiques et politiques favorables à un développement de qualité des cadres de vie des citoyens (CJT, 2014). C'est par la recherche-action que l'organisme a, au cours des vingt dernières années : formulé des principes de développement durable pour l'aménagement des milieux de vie urbanisés ; des standards de construction viables pour la réalisation des projets ; et des plans

d'aménagement exemplaires pour inspirer la mise en œuvre initiatives subséquentes de requalification ou de développement territorial à l'échelle locale.

Le but de cette démarche scientifique est de démontrer ce que les cadres de vie et collectivités locales pourraient être s'ils étaient conçus et construits conformément aux nouvelles politiques locales et fédérales en matière de développement durable. Nous croyons que ces politiques puissent faire émerger une meilleure qualité de vie pour l'avenir, puisqu'elles nous permettent d'apprendre collectivement sur les avenues de développement qui contribuent à une grande durabilité des multiples dimensions du paysage urbain : la première étape est d'accepter et de travailler avec ces nouvelles politiques existantes et de mettre en lumière ce qu'elles peuvent induire en termes de projets de paysage. Nous ne croyons pas que ces politiques par elles-mêmes garantissent la durabilité, mais il en vaut la peine de faire le premier pas en documentant leurs avantages potentiels.

*Extrait (traduit) et tiré du site internet officiel de la Chaire James Taylor
(CJT, 2014)*

Pour atteindre ces objectifs, la Chaire James Taylor procède selon un processus de charrette et de workshop de design. Selon eux, la pertinence de ces exercices réside dans ses modalités de collaboration qui favorisent la mise en réseau et l'apprentissage entre l'ensemble des acteurs du développement urbain. Les paragraphes suivants offrent une rétrospective où, chronologiquement, la démarche poursuivie par l'organisme est présentée. Nous verrons que deux grands volets ont structuré leur progression à travers les années : tout d'abord, la construction de principes et outils pour l'action et ensuite, l'évaluation de leur pertinence dans différents contextes. Aujourd'hui les charrettes de design du « Centre de design pour le développement durable – *Design Centre for Sustainability (DCS)* » servent à réfléchir à de grands projets territoriaux pour les municipalités de Vancouver et de Calgary.

1^{er} VOLET (partie 1) : DÉFINITION DE 7 PRINCIPES DE DURABILITÉ POUR UN DÉVELOPPEMENT DE QUALITÉ DES COMMUNAUTÉS DU GREATER VANCOUVER REGIONAL DISTRICT'S (GVRD)¹¹

En 1995, le projet de la Ville de Surrey est le coup d'envoi d'une série de charrette et d'étude de cas qui ont permis d'énoncer, d'évaluer et d'appliquer des principes, standards et concepts de durabilité dans plusieurs communautés de l'Ouest canadien.

La Charrette de design de la Ville de Surrey (1995)

Développer des visions collectives d'aménagement basées sur les politiques de développement durable acceptées et reconnues publiquement à cette époque. Le défi de ce projet consiste à concevoir des milieux de vie durables pour une communauté fictive de 100 000 habitants, sur 400 acres de terrains vierges. À l'issue de cette charrette de vision, 7 principes de développement durable ont été énoncés comme des guides directeurs à prendre en compte pour tout projet local qui inspire à rencontrer les objectifs de développement durable de la région métropolitaine de Vancouver. À titre informatif, ces principes sont les suivants :

1. Rendre l'ensemble des services publics accessibles (ex. les écoles, les parcs, les transports en commun, commerces, etc.) à moins de cinq minutes à pied de la maison ;
2. Fournir différents types de logements au sein d'un même quartier, d'une même rue ;
3. Prioriser la qualité architecturale ;
4. Inclure les stationnements et les services relatifs aux voitures à l'arrière des maisons ;
5. Fournir un réseau interconnecté de la rue (selon une organisation en grille), afin d'assurer une variété d'itinéraires de disperser la congestion de la circulation; et de fournir le transport en commun pour connecter d'East Clayton avec la région environnante ;
6. Fournir des rues et ruelles étroites et ombragées par des rangées d'arbres afin de réduire les coûts et de fournir un environnement plus vert et convivial ;
7. Préserver l'environnement naturel et promouvoir des systèmes de drainage naturels.

La Charrette de design de la Ville de Brentwood (1997)

¹¹ La GVRD est une agence publique provinciale chargée de coordonner la croissance de la région métropolitaine de Vancouver.

Mise à l'épreuve et confirmation des sept principes dans une seconde municipalité du *Greater Vancouver Regional District* (GVRD).

La Charrette de design de la communauté de Southeast False Creek (1999)

La Charrette de design de la communauté de Damacus (2002)

La Charrette de design de la communauté de Britannia Beach (2003)

Où les 7 principes de durabilité ont dirigé la mise en œuvre de charrettes de vision dans d'autres municipalités du *Greater Vancouver Regional District's*. Ce fut l'occasion de réfléchir à différentes opportunités de requalification, de développement et de mise en valeur des territoires

1^{er} VOLET (partie 2) : DÉVELOPPEMENT DE NORMES ALTERNATIVES D'AMÉNAGEMENT - ALTERNATIVE DEVELOPMENT STANDARDS (ADS) POUR LES COMMUNAUTÉS DU GREATER VANCOUVER REGIONAL DISTRICT'S

Les 7 principes de durabilité ont ensuite servi d'intrant à des études préopérationnelles, pour développer des normes alternatives d'aménagement et ainsi, qui permette une intégration efficace des principes de durabilité dans les communautés de la région et en regard de la réglementation déjà existante. Pour ce faire, la Chaire James Taylor a travaillé en partenariat avec la Chambre immobilière de Fraser Valley pour étudier les coûts et les avantages des nouvelles normes de durabilité en aménagement. Le défi a alors transigé vers le questionnement suivant : comment appliquer ces normes alternatives et faciliter la mise en place d'un cycle de développement durable des communautés du *Greater Vancouver Regional District's* ?

LE PROJET HEADWATERS

Le projet *Headwaters* est une démarche collective régionale développement durable des communautés du *Greater Vancouver Regional District's*. La première phase du projet concerne la production un Plan d'aménagement exemplaire, pour tester la transférabilité et l'efficacité des principes et normes « on the ground » (c.-à-d. *in situ*), dans un réel contexte d'intervention. Ce « plan-modèle » d'aménagement aura ensuite comme rôle d'inspirer et de guider d'autres projets de requalification et de développement local. Suite à un appel à projets, la communauté d'East Clayton (ville de Surrey) a été retenue comme premier lieu d'étude. Ce contexte local a

été choisi à l'unanimité par le comité de consultation de *Greater Vancouver Regional District's* constitué de d'experts en aménagement, de représentants des ministères régionaux et de membres d'organismes public et privé touchés par le développement municipal (*JCT, 1999*). La charrette d'East Clayton sera l'occasion de produire ledit Plan attendu.

1^{er} VOLET (partie 3) : DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT *SMARTH GROWTH ON THE GROUND* POUR LES COMMUNAUTÉS DU *GREATER VANCOUVER REGIONAL DISTRICT'S*

La Charrette de design d'East Clayton (1999)

Réalisation d'un premier plan d'aménagement opérationnel *Smarth Growth on the Ground (SGOG)* pour orienter les projets de développement durable dans les municipalités du « Greater Vancouver Regional District ».

ÉTUDE DE CAS S x D

Cette série de charrettes porte le nom « d'étude de cas *S x D* ». *S x D* signifiant *Sustainability by Design* – Durabilité par le design. Elle a pour but d'évaluer la portée et la pertinence des principes et normes de durabilité révélés par les charrettes antérieures, en regard d'enjeux spécifiques d'aménagement.

- Étude de cas #1 :** Le corridor – Charrette de design de la communauté des montagnes de Kingsway Burnaby (2000)
- Étude de cas #2 :** Le nœud – Charrette de design de la 200^e St Node de la communauté de Langley (2006)
- Étude de cas #3 :** La limite territoriale – Charrette de design de la communauté d'East Ladner (2006)
- Étude de cas #4 :** La centralité – Charrette de design du centre-ville de Lynn Valley (2007)
- Étude de cas #5 :** Vision pour 100 ans de durabilité régionale – Charrette de design de la ville et des localités du nord de Vancouver (2009)

2e VOLET (partie 1): APPLICATION DU MODÈLE *SMARTH GROWTH ON THE GROUND (SGOG)* À L'ÉCHELLE LOCALE

La série de charrettes « *Smarth Growth on the Ground* » vise à intégrer les éléments du plan d'aménagement opérationnel *Smarth Growth on the Ground (SGOG)* à projets d'aménagement local variables. Le but final étant d'en tirer un maximum d'avenues de solution et parvenir à

formuler un plan d'aménagement adapté à leurs contraintes et opportunités de développement respectives.

SGOG 1 : Charrette de design de Maple Ridge (2005)

SGOG 2 : Charrette de design de Squamish (2005)

SGOG 3 : Charrette de design de Great Oliver (2006)

SGOG 4 : Charrette de design de Prince George (2009)

2 e VOLET (partie 2) : PLANIFICATION RÉGIONALE

Des activités de planification sur une échelle d'intervention plus large ont ensuite été déployées et on, à leur tour, mis à profit les principes, normes et concepts de développement durable créés, adaptés et peaufinés à travers les années. Calgary et Vancouver en sont des exemples :

Région de Calgary : Charrette de design « Plan it Calgary » (2009)

Région de Vancouver : Charrette de design « Vancouver 2050 Sustainable Region » (2011)

Pour conclure, il va de mentionné que d'autres activités satellitaires ont été menées parallèlement à celles citées cette rétrospective. Pour faciliter la lecture du document, nous avons jugé bon de ne rapporter que les activités structurantes de la démarche scientifique de la Chaire James Taylor et du *Design Centre for sustainability*.

À l'instar des premières charrettes conclues lors du projet Headwaters, Patrick Condon, directeur de la Chaire de recherche et auteur de plusieurs publications sur les pratiques durables en design urbain, a publié en 2008 un recueil qui retient ici notre attention : « Design Charrette for Sustainable Communities » (Condon, 2007). Ce guide documente le processus de charrette utilisé par la Chaire James Taylor, pour parvenir à résoudre des enjeux d'aménagement spécifiques. L'auteur qualifie son livre de « livre recette » et insiste sur la pertinence de son application dans différents contextes locaux d'intervention (traduit de l'anglais au français):

Pour des questions de commodités et de clarté, je développe ici un modèle que l'on qualifiera de « prototype ». Il représente une structure de fonctionnement sujette à varier au niveau de la constitution et de la durée des étapes d'élaboration. Pour l'ensemble, l'essence du déroulement de l'activité reste la même (Condon, 2007).

Comme démontré dans la rétrospective, la structure d'idéation déployée par la Chaire James Taylor a été testée dans une variété de contextes de projet à l'échelle locale et régionale et en regard d'enjeux transversaux de développement. Il en distingue deux types : les charrettes de vision et les charrettes d'implémentation. D'une part, les charrettes de vision sont des activités d'exploration spéculatives d'un futur possible pour un secteur. Elles produisent des propositions conceptuelles de ce à quoi pourrait ressembler une communauté si les interventions menées à son égard intégraient des principes de développement durable. Le produit final de ce premier type de charrette est une série de dessins spéculatifs de la réalité soutenue de texte descriptif. Elles se cadrent ainsi dans les étapes initiales de la démarche de planification d'un projet, où sont explorées différentes des pistes de solution. D'autre part, les charrettes d'implémentation servent à produire des plans d'implémentation et les documents législatifs qui leur sont associés. Le produit final de ce second type de charrette a plutôt la forme de plans d'aménagement locaux qui intègrent notamment la révision des normes et exigences de zonage, de design urbain, d'infrastructures vertes, ou des standards d'ingénierie. Le niveau de détail technique peut, selon les attentes, être très pointu par exemple au niveau du trafic, de la protection écologique, ou du logement. Les charrettes d'implémentation se cadrent ainsi dans les étapes plus avancées de la démarche de planification d'un projet, où l'on étudie les technicités et les stratégies d'implémentation des propositions conceptuelles.

Dans son livre « Design Charrette for Sustainable Communities », la structure de charrette présentée par Patrick Condon est celle d'une charrette d'implémentation. Ce choix revient au fait qu'elles sont les plus complexes à mettre en place. L'auteur précise à ce sujet que les mêmes lignes directrices orientent le fonctionnement des charrettes de vision, mais de manière simplifiée. Ensuite, deux études de cas sont offertes pour illustrer sa théorie : une charrette de vision (la Charrette de design de la communauté de Damascus) et une charrette d'implémentation (la Charrette de design d'East Clayton).

La Charrette d'East Clayton est retenue comme troisième processus de notre échantillonnage. Elle est choisie puisque retenue par Patrick Condon lui-même pour illustrer les propos de son recueil.

5.6. STRATÉGIE DE COLLECTE DE DONNÉES : L'ANALYSE INTERPRÉTATIVE DE MATÉRIEL DOCUMENTAIRE

L'analyse interprétative de matériel documentaire est la stratégie de collecte de données principale de cette recherche. Les analyses reposent sur une recension des écrits issue de divers documents, soient des monographies, sites internet, articles, documents de projets spécifiques, etc. Le matériel documentaire utilisé pour analyser le cas du WAT_UNESCO MTL et l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt sont principalement les documents officiels des deux activités, qui nous renseignent d'une part, sur le contexte du projet; ses enjeux et singularités (ex. document de contexte, document de réflexion), ensuite sur la programmation de l'activité; ses acteurs et son déroulement (ex. programme des activités et des séminaires) et aussi, sur les résultats induits (ex. cahier de session ou rapport au porteur de projet). Dans le cas de la charrette de design d'East Clayton, notre analyse prend appui d'une part sur le livre « Design Charrette for Sustainable Communities » (Condon, 2008) qui nous renseignent sur le fonctionnement du processus de charrette et d'autre part, sur différents rapports d'activité (ex. séminaire productif) de la démarche de planification du projet qui nous renseignent sur le contexte, les acteurs mobilisés et les résultats de l'activité (Condon 1996; JTC & al. 2000; JTC 2003).

L'analyse interprétative de matériel documentaire nous permet de révéler la structure de fonctionnement d'un processus d'atelier, ainsi que les facteurs contextuels qui motivent certains aspects procéduraux. Elle nous fournit la documentation nécessaire pour révéler les variations d'une structure d'idéation à une autre et démontrer la pertinence des processus déployés en regard de différents contextes de projet local. Nous serons alors en mesure de répondre à nos objectifs de recherche et évaluer la véracité de nos hypothèses.

Enfin, au détriment d'une collecte de données *in situ*, l'analyse de matériel documentaire nous est suffisante puisque nous ne cherchons pas dans ce projet à analyser la manière dont les processus sont vécus et appropriés sur le terrain par les acteurs qui vivent l'activité. L'approche *in situ* intégrerait des aspects de l'idéation qui concernent davantage des phénomènes anthropologiques ou cognitifs qui ne se rattachent pas aux questions que nous nous posons dans cette recherche (bien qu'il serait fort intéressant de s'y pencher), tels que : de quelle manière les acteurs s'approprient leur rôle? Le comprennent-ils et le remplissent-ils efficacement? Les acteurs de l'idéation sont-ils équitablement intégrés dans le processus de

collaboration? Ont-ils une influence similaire sur le produit final? Etc. Notre problématique questionne plutôt la manière d’adapter le fonctionnement d’un processus d’idéation pour en assurer sa pertinence d’un projet à un autre. Ainsi, comme précisé plus haut, nous nous attardons à analyser ce que les experts proposent comme structure d’idéation dans différents contextes; les éléments qui varient d’un processus à un autre; et les facteurs contextuels qui influencent ces choix programmatiques. Le but étant d’éclairer le phénomène d’adaptabilité du processus d’idéation en design urbain et ainsi, agir d’une manière plus sensible et donc, performante sur un contexte local donné.

5.7. STRATÉGIE DE COLLECTE DE DONNÉES : VARIABLES ET PROTOCOLE D’ANALYSE

La collecte de données est dirigée par notre grille d’analyse en trois points inspirée du modèle théorique de Maaïke Kleinsmann, l’auteur de la thèse « Understanding Collaborative Design » (Kleinsmann, 2006), présentée dans le cadre théorique du présent document. Rappelons que ces trois points sont en définitive les finalités du processus de collaboration en design et qu’à la base de ceux-ci, des fondements théoriques et conceptuels nous ont permis de repérer des indicateurs pour mener une analyse structurale du processus d’idéation en design urbain. Ces trois points sont les suivants :

<p>1. La collaboration engage la création et l’intégration des connaissances entre des acteurs de différentes disciplines.</p>	<p>2. La collaboration engage un dialogue entre les acteurs de différentes disciplines.</p>	<p>3. La collaboration engage la création d’une compréhension réciproque entre les acteurs de différentes disciplines.</p>
---	--	---

Tableau 1 : Les trois points du modèle théorique de M. Kleinsmann

Sous ces trois points, nous avons repéré neuf variables d’analyse qui nous permettent d’étudier comment les trois organismes de notre échantillon de recherche (c.-à-d. la CUPEUM, Les Ateliers, et la Chaire James Taylor) organisent leur structure d’idéation dans un contexte de projet local. Voici les variables d’analyse ressorties sous chaque volet du modèle théorique de M. Kleinsmann:

<p>« nous retenons de ce premier postulat, l'essentialité de connaître la nature (ex. expertises et expériences) des acteurs impliqués dans les processus puisque chacun (en regard de leur bagage individuel), influence le processus de CRÉATION et D'INTÉGRATION de savoirs » (p.42).</p>	<p>« nous retenons de ce deuxième postulat qu'un processus de collaboration est un processus séquentiel au cours duquel les acteurs dialoguent à la rencontre de différentes finalités » (p.44).</p>	<p>« nous retenons de ce troisième postulat que la collaboration entre différents acteurs du processus nécessite la mise en place de mécanismes de facilitation sur les quatre niveaux d'interfaces présentés ci-haut pour favoriser la formulation d'une <i>compréhension réciproque</i> entre tous » (p.46).</p>
<p>Quels acteurs?</p> <p>Les acteurs impliqués au sein des différentes activités (1)</p>	<p>Quel processus séquentiel?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les cycles de co-conception (2) • Les séquences (c.-à-d. type d'activité) qui constituent chacun des cycles (3) <p>Quelles modalités de dialogue?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nature des interactions entre les acteurs impliqués dans chacune des séquences (4) • La formation de réseaux de communication à travers l'ensemble du processus (5) 	<p>Quelle facilitation?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme de facilitation dans les relations entre l'équipe de concepteurs et des organismes actifs (acteurs de l'action municipale) au sein du processus (6) • Mécanismes de facilitation dans les relations internes entre les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects réguliers de la conception (c.-à-d. éléments du document de réflexion) (7) • Mécanisme de facilitation dans les relations internes entre les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects novateurs de la conception (c.-à-d. éléments techniques / spécifiques) (8) • Mécanisme de facilitation dans les relations entre l'équipe de concepteurs et des parties extérieures touchées par le projet (9)

Tableau 2 : Les 9 variables de notre grille d'analyse inspirée du modèle théorique de M. Kleinsmann

Les études de cas de notre échantillonnage sont toutes abordées individuellement suivant les trois volets d'analyse de notre grille d'investigation :

Le volet d'analyse 1 s'intéresse à la nature des acteurs mobilisés au sein du processus (variable 1). Qui ils sont? Quels types d'expertises et d'expériences? À quel moment du processus leur implication est-elle considérée pertinente? Quels sont leurs rôles? Leurs tâches? La collecte des données qui concernent la nature des acteurs impliqués et le moment de leur implication se retrouvent aisément dans le matériel documentaire employé pour mener cette recherche. Les autres questions sous-jacentes qui concernent leurs rôles et leurs tâches sont aussi abordées

dans la documentation officielle des activités, mais seront des sujets davantage approfondis en marge des différents volets d'analyse qui constituent cette recherche.

Le volet d'analyse 2 s'intéresse au processus d'échange et de dialogue qui permet aux acteurs de collaborer. Nous avons vu que le processus de collaboration se structure par l'itération de cycles de co-conception (variable 2). Que chacun de ces cycles se compose de séquences, ou d'activités variables (variable 3). Que lors de ces activités, les acteurs communiquent entre eux en vue d'atteindre diverses finalités (variable 4) et que finalement, des réseaux de communication mettent en relation différents types d'acteurs pour rencontrer différentes finalités sur la durée globale de l'activité et même plus largement, du projet de design urbain lui-même (variable 5). Pour retrouver ces variables d'analyse dans les documents officiels des activités, nous avons tout d'abord utilisé le programme des activités pour subdiviser le processus en multiples séquences de travail : nous avons traduit les programmes d'atelier et de charrette en processus séquentiels. Les séquences qui les composent sont des « étapes », des « activités » qui permettent de progresser dans le processus d'idéation. Nous identifions ensuite quels acteurs participent aux différentes activités et repérons la nature des échanges qui les unissent et les mettent en relation les uns avec les autres. Pour y parvenir, considérons la communication comme un mode de partage, un vecteur d'échange entre deux ou plusieurs acteurs. Le vecteur s'ancre sur un point de départ et s'oriente vers un point d'arrivée. L'échange peut se faire de manière unidirectionnelle d'un orateur vers un destinataire (ce qui n'empêche pas les séances de questions et de précisions) ou de manière multidirectionnelle, où l'ensemble des participants détient le double rôle d'orateur et de destinataire. Dans une poursuite logique, quatre types de participation sont identifiables au sein d'une équipe de travail : le premier est celui où l'acteur détient le rôle d'orateur; le second est celui où l'acteur détient le rôle de destinataire; le troisième est celui où l'acteur détient le double rôle d'orateur et de destinataire; et le dernier est celui où l'acteur est impliqué dans le processus, mais n'engage aucun échange avec ses partenaires. Nous usons ensuite d'une stratégie par questionnement analytique pour découvrir la finalité de chacune des activités (Paillé & Mucchielli, 2006; p.129). Par exemple : la séquence poursuit-elle des finalités de collaboration entre les acteurs de différentes disciplines; la séquence poursuit-elle des finalités de concertation entre les acteurs de différentes disciplines? Si non, qu'elle pourrait être l'objectif de cette séquence? Qu'elle ait l'objectif des interactions planifiées entre les acteurs?

Une fois le processus séquentiel reconstruit, les acteurs positionnés et les finalités de leurs échanges établies, nous avons un portrait détaillé du fonctionnement de l'activité. À la base de celui-ci, le rôle de chacun au sein du processus se clarifie : nous pouvons caractériser plusieurs « réseaux de communication » : « ensembles formés d'éléments qui communiquent; ensemble de liens, d'attachent de tous ordres » (Larousse, 2014), unissant des groupes d'acteurs entre eux et ainsi, déterminer la manière dont se composent les cycles de co-conception desquels émergent les idées nouvelles sur le projet (référence à la figure 14, p.22).

Le volet d'analyse 3 s'intéresse aux mécanismes de facilitation qui permettent d'atteindre plus facilement la création d'une compréhension réciproque entre : l'équipe de concepteurs et des parties extérieures touchées par le projet (variable 6); l'équipe de concepteurs et des organismes actifs (acteurs de l'action municipale) au sein du processus (variable 7); les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects réguliers de la conception (c.-à-d. les éléments du document de réflexion) (variable 8); les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects novateurs de la conception (c.-à-d. éléments techniques / spécifiques) (variable 9). Ce phénomène de facilitation est vu comme une manière d'assurer l'équilibre et la qualité des communications entre les acteurs concernés par le processus de planification. Ainsi, prenant chacun des « réseaux de communication », nous nous poserons les questions suivantes : qui fait quoi, avec qui et selon quelles finalités? Nous verrons alors que certains acteurs mobilisés ont une valeur de facilitation essentielle au succès de la collaboration.

Les paragraphes précédents ont permis de détailler les différentes variables de notre grille d'analyse et la façon de les repérer dans notre matériel d'analyse. Pour faciliter la compréhension du lecteur, voici un protocole succinct de la stratégie de collecte de données :

Étapes d'analyse des variables	Matériel d'analyse utilisé
Forme du processus séquentiel (variable 3)	Programme des activités
Acteurs du processus séquentiel (variable 1)	Document de réflexion, cahier de session Programme des activités
Modalités de dialogue entre les acteurs (var.4)	Données des étapes 1 et 2
Finalités des dialogues (var.4)	Données des étapes 1, 2 et 3
Repérage de réseaux de communication (var.5)	Données de l'étape 4
Repérage de cycle de co-conception (variable 2)	Données de l'étape 5
Repérage de mécanismes de facilitation (var. 6 à 9)	Données des étapes 5 et 6

Tableau 3 : Protocole de la stratégie de collecte des données.

5.8. STRATÉGIE DE TRAITEMENT DES DONNÉES: CODIFICATION ET MANIPULATION DES DONNÉES

Selon Huberman et Miles (1991), le but du codage est d'organiser et de trier les données pour en faciliter l'analyse. Dans notre cas, le codage est impératif pour uniformiser le sens des données recueillies au sein des trois cas étudiés.

Suivant les étapes de la stratégie de collecte de donnée illustrée ci-haut, nous avons tout d'abord élaboré un lexique qui catégorise les acteurs de l'idéation. Dans le chapitre sur l'échantillonnage de ce projet de recherche (p. 44), nous avons attiré l'attention du lecteur sur la nature générique du discours qu'emploie Patrick Condon pour communiquer la structure d'idéation des charrettes de design de la Chaire James Taylor. En effet, l'auteur utilise un langage accessible à tous pour présenter son approche. Nous nous inspirons des termes employés par Condon pour construire le lexique à utiliser dans l'analyse de nos trois études de cas. Le lecteur peut prendre connaissance du lexique ici :

LEXIQUE DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS D'IDÉATION EN DESIGN URBAIN	Abréviation
Acteurs de la commande : relatif aux supports financiers du projet de développement local	
<ul style="list-style-type: none"> • PORTEUR DE PROJET : Instigateur du projet 	PP
Acteurs impliqués dans le pilotage de l'activité (Comité de pilotage - CP)	
<ul style="list-style-type: none"> • COMITÉ SCIENTIFIQUE : Équipe qui assure la pertinence scientifique de l'activité 	CP(sc)
<ul style="list-style-type: none"> • COMITÉ D'ORGANISATION : Équipe qui soutient le déroulement de l'activité 	CP(org)
<ul style="list-style-type: none"> • ANIMATEUR : Acteur qui assure le pilotage des périodes de co-conception prévues dans l'activité 	CP(anim)
Acteurs de l'action municipale : relatif à l'administration de la ville, qui a une influence directe ou indirecte sur la planification, la mise en œuvre et le suivi du projet de développement local (Action municipale - AM)	
<ul style="list-style-type: none"> • DÉCIDEUR : Acteur rattaché à la politique municipale et ayant une influence directe sur celle-ci (ex. élu municipal, maire). 	AM(déc)
<ul style="list-style-type: none"> • FONCTIONNAIRE : Acteur titulaire d'une fonction publique : nommé dans un emploi permanent, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie de l'administration municipale (ex. directeur de service, cadre de fonction publique, travailleurs de la fonction publique, représentant d'arrondissement). 	AM(fonct) AM(org)
<ul style="list-style-type: none"> • ORGANISME (public/privé) : institutions spécialisées dont le pouvoir d'action réside dans son assemblée générale (ex. université, organisme à but non lucratif, agence de transport, programme de développement). 	
Acteurs experts invités à s'impliquer dans un processus d'idéation (Invités - INV)	
<ul style="list-style-type: none"> • EXPERT DESIGNER : Experts dans un domaine connexe à l'aménagement 	INV(ed)
<ul style="list-style-type: none"> • EXPERT SPÉCIALISTE : Experts dans un domaine extérieur à l'aménagement 	INV(es)
Concepteurs des propositions d'aménagement territorial (Concepteur - C)	
<ul style="list-style-type: none"> • EXPERT DESIGNER : Expert dans un domaine connexe à l'aménagement 	C(ed)
<ul style="list-style-type: none"> • EXPERT SPÉCIALISTE : Expert dans un domaine extérieur à l'aménagement 	C(es)
<ul style="list-style-type: none"> • ÉTUDIANT : Universitaire intéressé par les questions de l'aménagement 	C(Étud)
Destinataires et parties extérieures touchées par le projet	
<ul style="list-style-type: none"> • PUBLIC INTÉRESSÉ : Public intéressé par la démarche d'idéation poursuivie 	P

Lexique 1 : Lexique des acteurs de l'idéation.

Toujours en suivant le protocole de collecte des données, nous avons énoncé comme prioritaire de définir les séquences qui structurent le fonctionnement de chaque processus étudié. Ces séquences sont chronologiquement présentées et caractérisées dans un tableau synthèse. Ce tableau nous permet (de gauche à droite) de répertorier : le numéro de chaque séquence; la date à laquelle elle s’est déroulée; la durée de leur déroulement (ex. un 1/3 de journée); le type d’activité qui s’y déroule; ainsi que les objectifs poursuivis. Ainsi, en utilisant le programme de chaque activité, nous décomposons l’ensemble du processus en un nombre « x » de séquences (variable 3 – grille d’analyse). Ceci nous fournit nos premières informations sur le contenu et la forme séquentielle de chaque processus.

SÉQUENCES DU PROCESSUS			
NO. DATE	DURÉE/ JOUR	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ
1 00/00/00	Ex. 1/3	Ex. Accueil des participants	Ex. Introduire les participants & Distribuer l'information
2 00/00/00	Ex. 1/3	Ex. Présentation de travaux produits antérieurement dans la démarche de planification	Ex. Cadrer l'activité dans la démarche de planification & Renseigner les concepteurs l'avancement du projet
3 00/00/00	Ex. 1/3	Ex. Cérémonie d'ouverture et cocktail de bienvenue	Ex. Lancer l'activité
etc.			

Tableau 4 : Démonstration du traitement des données : colonne 1 du tableau synthèse des activités - séquences du processus.

À la lumière de ces données (c.-à-d. nombre de séquences et durée de chaque), nous initions une première étape de représentation graphique des processus, soit celle qui nous informe sur la durée et le rythme de déroulement temporel des activités. Sur une ligne temporelle, les séquences sont contenues entre le « x » et numérotées relativement au tableau 4 :



Figure 16 : Démonstration du traitement des données : structure temporelle des activités – source de l’auteur.

La poursuite de l'analyse vise à faire le repérage des acteurs impliqués au sein des différentes séquences (variable 1 – grille d'analyse). Une seconde section se rajoute ainsi au tableau synthèse et permet de se représenter la nature des participants qui prennent part aux différentes activités. En lisant le tableau de gauche à droite, on repère les six catégories d'acteurs du lexique 1 de la p. 74, soit : les acteurs rattachés à la commande, les comités rattachés au pilotage, les acteurs rattachés ou extérieurs à la sphère politique, les experts invités, les concepteurs et les destinataires du projet (voir la section grisée du tableau). Sous chacune des catégories, les acteurs participants sont identifiés (tableau 5).

Une fois les acteurs positionnés, on se questionne sur la finalité, voire l'apport de chacune des séquences dans le processus d'atelier ou de charrette. Nous voulons comprendre la raison d'être de chaque activité, ainsi que le rôle des acteurs qu'elles impliquent. Nous cherchons à découvrir de quelle manière chacune des activités et ses acteurs contribuent au phénomène de co-conception : quelles « modalités de communication » privilégient-elles pour permettre aux acteurs de l'idéation de partager et de bénéficier du savoir des uns et des autres (variables 4 et 5).

Nous débutons ce volet d'analyse en nous questionnant tout d'abord sur la nature des échanges et des interactions favorisées par chacune des séquences (des activités). Prenant d'une main les activités qui y sont programmées et de l'autre main les acteurs qui y participent, il est possible de déduire si une séquence engage des mécanismes de communication unidirectionnels, multidirectionnels, ou peut-être même aucune communication. Cette déduction est issue d'une analyse interprétative où l'on cible « qui » des acteurs détient le rôle d'orateur (■) ; le rôle de destinataire (□); le double rôle d'orateur et de destinataire (■); ou s'ils n'engagent aucun échange avec leurs partenaires (□).

La façon la plus claire quant à nous de manipuler ces données est d'utiliser une représentation graphique. Celle-ci vise à rendre compte du type de communication qu'engagent les activités incluses dans les programmes d'ateliers et de charrette (tableau 6).

SÉQUENCES DU PROCESSUS		ACTEURS IMPLIQUÉS																	
		COMITÉ DE PILOTAGE				ACTION MUNICIPALE				EXPERTS INVITÉS				CONCEPTEURS				DESTINATAIRES	
N O.	Durée / Jour	Type d'activité	Objectifs de l'activité	Comité scientifique CP(sc)	Comité d'organisation CP(org)	Animateur CP(anim)	Décideur AM(déc)	Fonctionnaire AM(fonct)	Organisme (public/privé) AM(org)	Experts Designer INV(ed)	Expert Spécialiste INV(ex)	Expert Designer C(ed)	Expert Spécialiste C(es)	Étudiant C(étud)	Public intéressé				
1	Ex. 1/3	Accueil des participants & Distribution de l'information	Ex. Introduire les participants	Ex. (Dir. chaire de recherche)	Ex. (coordonnatrice (conseillé professionnel) (aide logistique) (secrétariat))	Ex. (professeurs internationaux)	AM(déc)	AM(fonct)	AM(org)	INV(ed)	INV(ex)	C(ed)	C(es)	Ex. (47 étudiants internationaux)	P				
2	Ex. 1/3	Présentation de travaux antérieurs	Ex. Cadrer l'activité	Ex. (Dir. chaire de recherche)	Ex. (conseillé professionnel)	Ex. (professeurs internationaux)	Ex. (Ville de Montréal (GRE) (MAMROT) (Ministère du Tourisme))	Ex. (Arondissements de Montréal)	Ex. (AMT) (Aéroport de Montréal) (Canadien Pacifique) (National Parcs Canada)	Dian d'studio (Vision lauréate 1) Gilles Hanicot (Vision lauréate 2) Brown and Storey Architects (Vision lauréate 3)				Ex. (47 étudiants internationaux)					
3	Ex. 1/3	Cérémonie d'ouverture & cocktail de bienvenue	Ex. Lancer l'activité	Ex. (Dir. chaire de recherche)		Ex. (professeurs internationaux)	Ex. (Élue municipale)		Ex. (Doyen facultaire) (Vice-rectrice à la recherche universitaire) (SG-UNESCO) (MIRFCE)					Ex. (47 étudiants internationaux)					

Tableau 5 : Démonstration du traitement des données : colonne 2 du tableau synthèse des activités – acteurs impliqués.

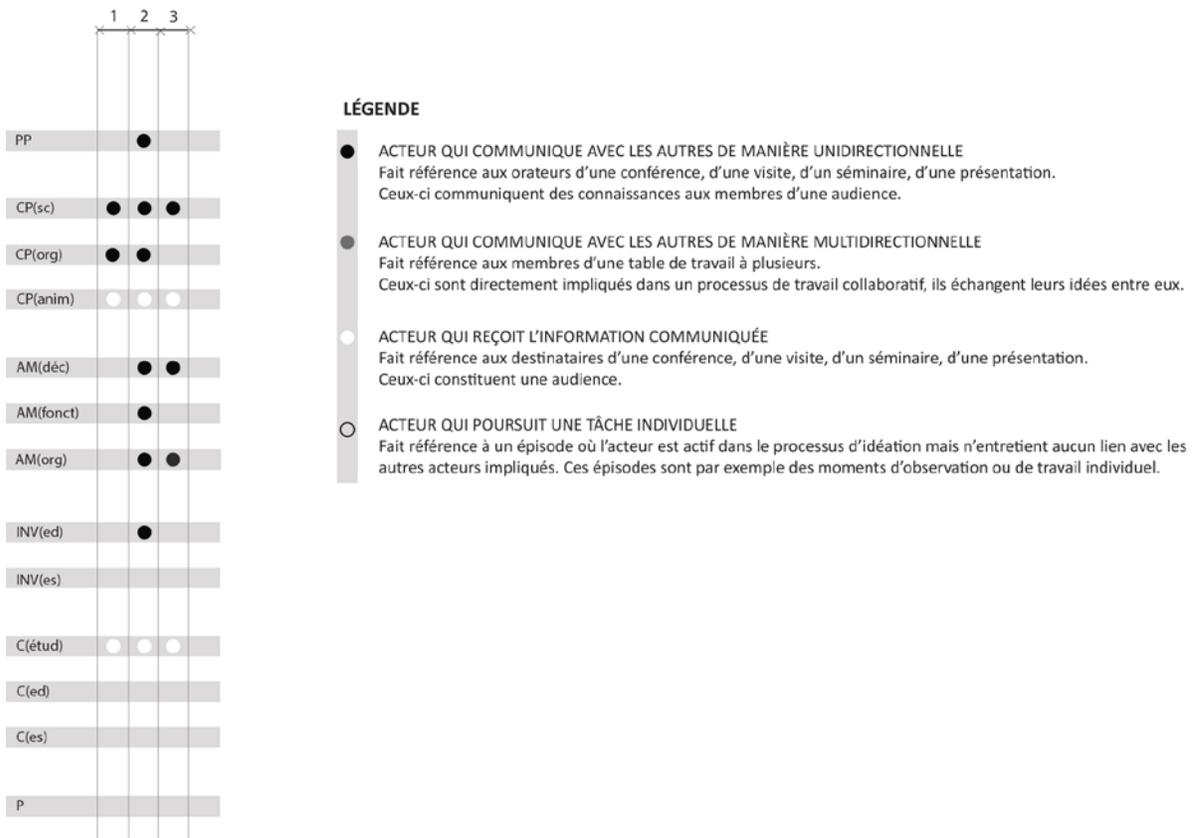


Tableau 6 : Démonstration du traitement des données : « modalités de communication » prévues par les activités du processus.

Tout en haut, les trois premières séquences sont identifiées par des chiffres positionnés entre des « x » (figure 16). Aussi, dans les bandes grises, on repère tous les auteurs du lexique (identifiés par leurs abréviations respectives). Les pastilles incluses dans les trois colonnes nous indiquent qui participe aux trois premières séquences du processus et quel rôle leur est attribué dans la stratégie d'échange et de dialogue (voir la légende).

Pour exemplifier nos propos, illustrons une à une les premières séquences. Pour la première, nous savons qu'elle concerne l'accueil des participants et la distribution de l'information sur l'atelier à venir (tableau 4). Nous savons également « qui » y participe (tableau 5). Nous précisons ici que le comité scientifique Cp(sc) et le comité d'organisation Cp(org) sont attirés à un rôle d'informateur (●) pour les concepteurs C(étud) et l'équipe pédagogique internationale Cp(anim) qui se joignent à l'atelier (○). Nous dirons alors que les interactions engagées entre les acteurs poursuivent des finalités de nature administrative et préparatoire en vue de lancer l'atelier. Pour rencontrer cette finalité, les acteurs qui détiennent l'information communiquent

avec les intéressés de manière unidirectionnelle. La deuxième séquence qu'en à elle concernait la présentation de travaux produits lors d'activités antérieures dans la démarche de planification. Cette activité a pour but d'informer les concepteurs sur l'avancement du projet et donc, de cadrer l'atelier, de la *contextualiser* au sein du processus global de planification d'un projet de design urbain. Pour rencontrer ces finalités, les informateurs (■), soit Cp(sc)(org), AM(déc)(fonct)(org) et INV(ed) usent d'une stratégie d'échange unidirectionnelle vers les intéressés (□), soit C(étud) et Cp(anim). Enfin, les mêmes *finalités de contextualisation de l'atelier* sont poursuivies dans la troisième séquence, qui concerne les discours de la cérémonie d'ouverture et la présentation du projet. Le comité scientifique Cp(sc) et les acteurs de l'action municipale AM(déc)(org) informent ici l'ensemble des protagonistes intéressés C(étud) et Cp(anim) au contenu et à portée de l'atelier (□).

Les finalités de chacune des séquences font l'objet d'une troisième section du tableau va comme suit :

SÉQUENCES DU PROCESSUS				FINALITÉ
NO.	DURÉE/ JOUR	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ	
1	Ex. 1/3	Ex. Accueil des participants	Ex. Introduire les participants & Distribuer l'information	Formalité administrative & préparation
2	Ex. 1/3	Ex. Présentation de travaux produits antérieurement dans la démarche de planification	Ex. Cadrer l'activité dans la démarche de planification & Renseigner les concepteurs l'avancement du projet	Contextualisation de l'atelier
3	Ex. 1/3	Ex. Cérémonie d'ouverture et cocktail de bienvenue	Ex. Lancer l'activité	Contextualisation de l'atelier

Tableau 7 : Démonstration du traitement des données : colonne 3 du tableau synthèse des activités - finalité des activités du processus.

À ce stade des manipulations, le chercheur connaît le contenu de chaque séquence du processus : le type d'activités déployées ; les finalités de celles-ci ; les acteurs qu'elles impliquent ; et les modalités d'échange et de dialogue qu'elles engagent (c.-à-d. unidirectionnel ou multidirectionnel). Individuellement, nous pouvons dire que chacune de ces activités est planifiée en regard du programme global de l'atelier ou de charrette. Elles sont donc, individuellement, un micro-système de travail, qui contribue à la performance générale d'un macro-système de travail, soit la démarche globale de planification d'un projet. Mises les unes après les autres, chaque séquence contribue à une logique d'opération : elles permettent d'avancer pas à pas, vers l'objectif final à atteindre. Ce que la prochaine étape d'analyse

suggère, est de voir de quelle manière, certaines séquences sont complémentaires les unes aux autres et intègrent dans leur ensemble, les modalités d'échange et de dialogue nécessaire à l'idéation d'un projet. Nous dirons alors que certaines activités du processus partagent une logique de complémentarité et qu'entre elles, des liens d'échange et de dialogue se tissent. Nous qualifions ceci comme un système de réseautage d'une activité à une autre : un « réseau de communication » (variable 5 – grille d'analyse). Pour faciliter leur identification et leur caractérisation d'un processus à un autre, nous avons pris la liberté d'attribuer à chacun des réseaux découverts, un nom qui les représente (annexe 9).

Pour l'analyse et à la représentation graphique des « réseaux de communication », nous procédons comme suit : nous prenons appui sur le tableau des « modalités de communication » (tableau 6) et sur celui de leurs finalités respectives (tableau 7) pour identifier des liens entre les activités. Encore une fois, ces liens formalisent des réseaux d'acteurs ayant un rôle particulier dans la progression de l'idéation. Toujours selon l'exemple des trois séquences fictives utilisées ci-haut (ex. tableau 4-5-6 et figure 16), nous dirons qu'entre les trois, elles forment un « réseau de communication ». En effet, on remarque dans le tableau 8 qu'ensemble, les porteurs de projets (PP); le comité de pilotage (CP); les acteurs de l'action municipale (AM) et les experts invités (INV) coopèrent à offrir de l'information aux futurs co-concepteurs de l'atelier C(étud), CP(anim). Ainsi, de manière complémentaire, les activités contenues dans les trois premières séquences du processus constituent un réseau d'échange dont les finalités sont de « **présenter l'atelier** » (séquence 1 – présentation de l'équipe et du programme de l'activité, séquence 2 – présentation des travaux ayant suivi d'intrant à la mise en œuvre de l'atelier, séquence 3 – présentation publique de l'atelier et de ses objectifs). Une fois le réseau cerné, il est identifié graphiquement par un cadre : qui inclut l'ensemble des protagonistes; la nature des échanges qui les lient entre eux (■ □ ● ○); et les lettres abrégées¹² du « réseau de communication » auquel ils sont associés (ex.). En voici la représentation :

¹² Les lettres abrégées servent à alléger l'information fournie au sein des tableaux d'analyse. Selon l'exemple utilisé dans cette démonstration, un réseau de communication qui poursuit des « finalités de **présentation** de l'atelier » est identifié par les lettres **PRÉS**.

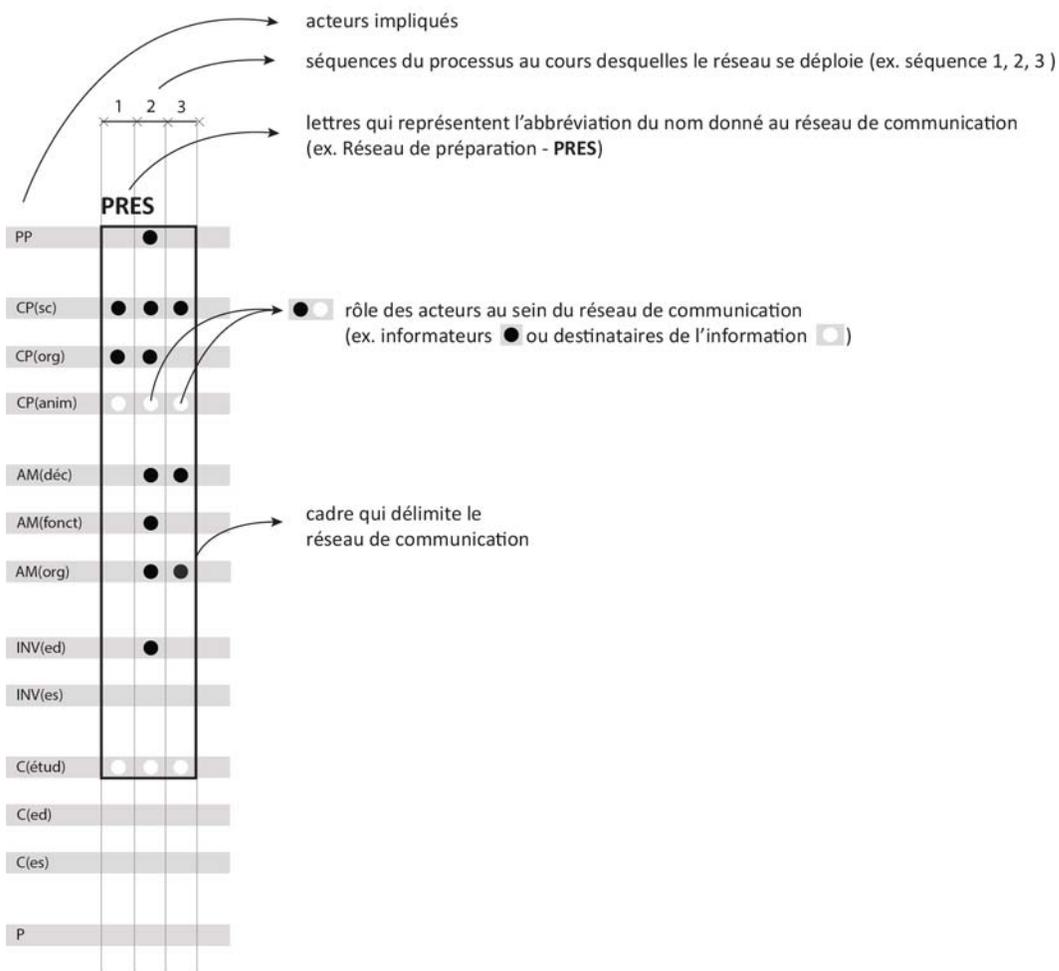


Tableau 8 : Démonstration du traitement des données : réseaux de communication dans le processus.

Le tableau 8 illustre une situation où une série de trois activités se succèdent et forment un « réseau de communication », mais la formation d'un réseau d'échange et de dialogue entre plusieurs acteurs ne dépend pas nécessairement de ce type de combinaison (regroupement de plusieurs séquences). Des liens communicationnels entre différents individus peuvent tout autant être créés par l'itération d'un même type d'activité à différents moments d'un atelier. Pour en illustrer un exemple, prenons le cas des périodes de travail en atelier, où les acteurs co-conçoivent les propositions finales. L'ensemble de ces épisodes productifs formerait alors un « **réseau de co-conception** » au sein duquel tous collaborent à la création de nouvelles solutions concertées. L'identification du « réseau de co-conception » se ferait alors de cette manière (tableau 9) :

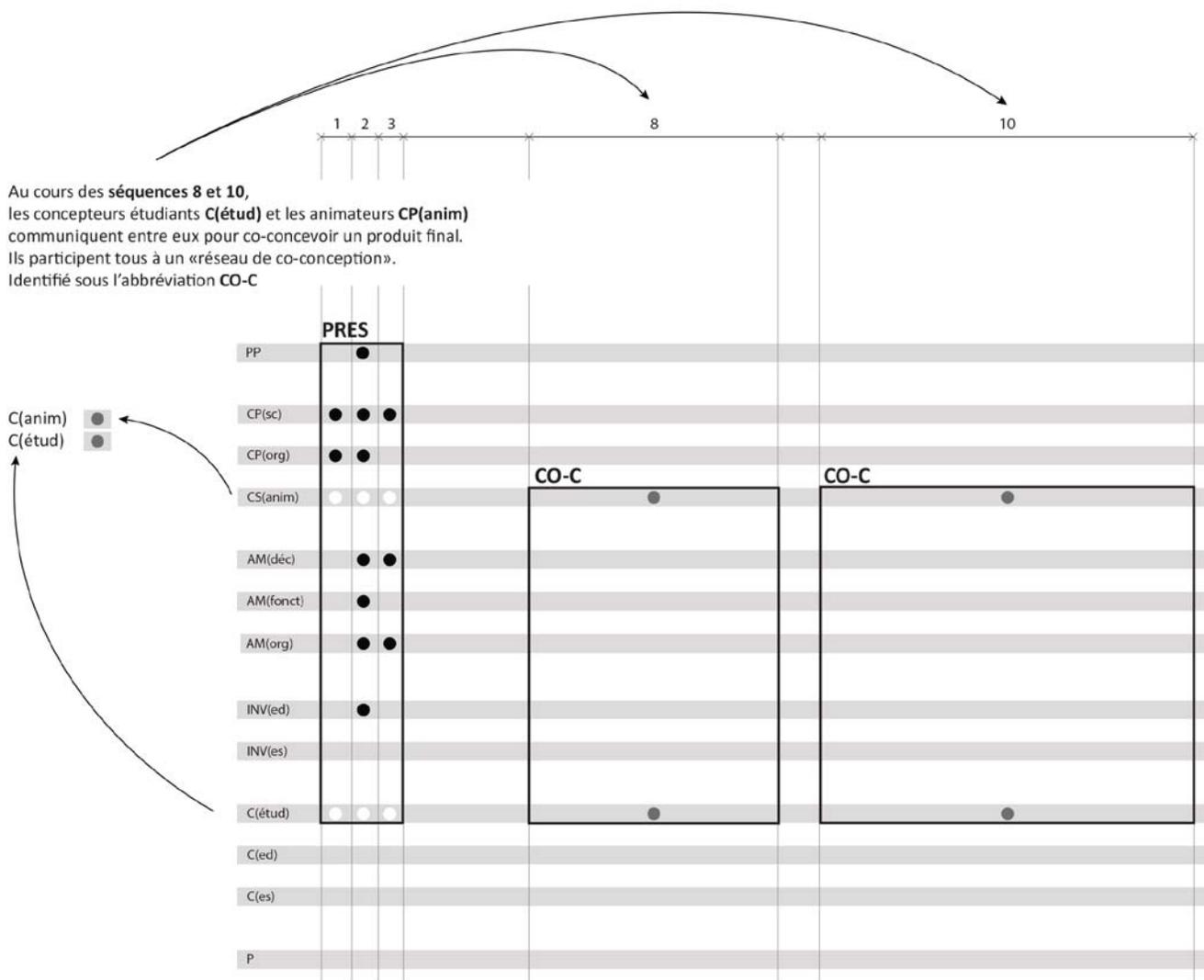


Tableau 9 : Démonstration du traitement des données (suite): réseaux de communication dans le processus.

À titre d'appui à la compréhension des séquences 8 et 9, voici une description fictive de ce qu'elles pourraient révéler dans un tableau synthèse :

SÉQUENCES DU PROCESSUS				FINALITÉ
NO.	DURÉE/JOUR	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ	
8	3	Travail en atelier	Création des propositions conceptuelles à l'échelle macro	Intégration et création de connaissances
10	4 ½	Travail en atelier	Création des propositions conceptuelles à l'échelle micro	Intégration et création de connaissances

Tableau 10 : Démonstration du traitement des données : colonne 3 du tableau synthèse des activités (suite) - finalités des réseaux de communication.

Le repérage des « réseaux de communication » permet de mettre en lumière la logique qui rallie les multiples acteurs entre eux et ainsi, mieux comprendre leur rôle dans le processus d'idéation¹³. Sur la base de ces données d'analyse, il est possible d'entamer une réflexion sur les dernières variables de notre grille, soit les variables 6 à 9 qui concernent les modalités de facilitation dans les échanges entre les différents acteurs du projet. Rappelons à ce titre que :

la formulation d'un consensus entre l'ensemble des acteurs du projet est le but ultime des tâches collaboratives. [...] Kleinsmann utilise le terme interface pour désigner une limite (ou une difficulté) de collaboration entre certains groupes acteurs. La première interface concerne les relations entre l'équipe de concepteurs et les parties extérieures touchées par le projet. La seconde interface concerne les relations entre l'équipe de concepteurs et les organismes actifs au sein du projet. La troisième concerne les relations entre les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects réguliers de la conception (c.-à-d. éléments du document de réflexion). La quatrième concerne les relations entre les membres de l'équipe de conception devant gérer des aspects novateurs de la conception (c.-à-d. éléments techniques / spécifiques).

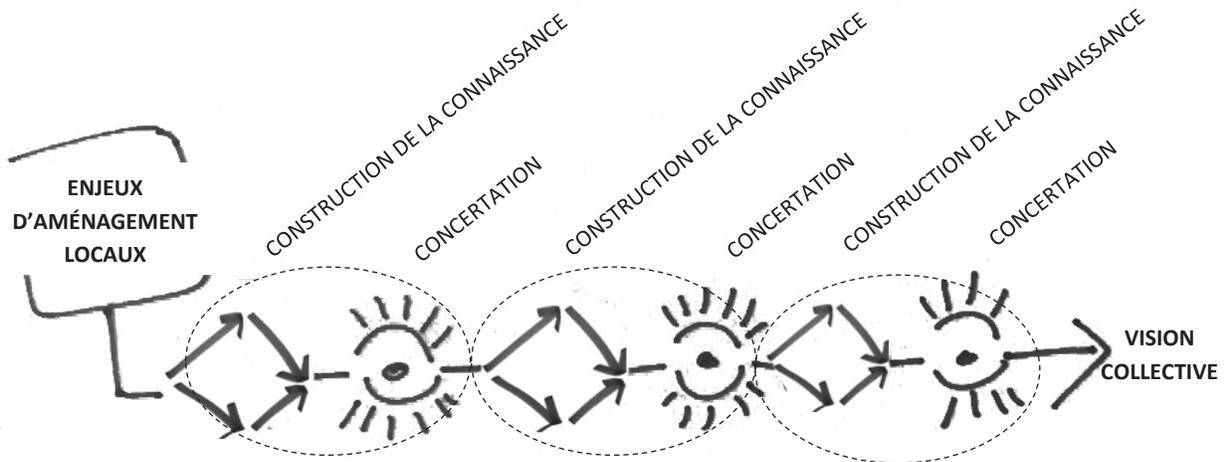
*[Une collaboration efficace] entre les différents acteurs du processus, nécessite la mise en place de **mécanismes de facilitation** sur les quatre niveaux d'interfaces présentés ci-haut pour favoriser la formulation d'une « compréhension réciproque » entre tous. (p.40)*

En se questionnant sur le rôle de chacun des acteurs au sein des « réseaux de communication » repérés, nous pouvons juger de la valeur de facilitation de certains individus sur les quatre interfaces présentées dans le cadre théorique de notre projet de recherche (p.70). Contrairement au reste des variables d'analyse de notre grille, le repérage des *agents de facilitation* n'est pas répertorié dans un tableau ou illustré par une figure. Ces conclusions seront plutôt tirées d'une logique interprétative de la part du chercheur et rendue par écrit pour chacun des cas étudiés.

À ce stade d'avancement dans la cueillette et le traitement des données d'analyse, le chercheur possède une idée claire du contenu et de la logique structurale des différentes étapes d'un processus d'idéation. Pour mieux le visualiser et comparer les différentes structures d'idéation entre elles, nous cherchons ici à convertir nos données d'analyse en un schéma simple et

¹³ L'ensemble des réseaux de communication découverts dans les trois études de cas sont répertoriés à l'annexe 9.

représentatif du fonctionnement de chacun. Pour ce faire, rappelons que le processus d'idéation en design urbain progresse par un phénomène de co-construction et de concertation¹⁴. Les dernières manipulations visent exactement à reconstruire cette forme cyclique propre à chacun des processus analysés dans nos études de cas.



Rappel de la Figure 14 (p.22) : Itération de cycles de co-conception (ligne pointillée) jusqu'à la formulation d'une vision collective – source de l'auteur.

Pour reconstruire cette figure, nous devons connaître les « réseaux de communication » qui structure un processus. Pour chaque réseau, nous nous questionnons à savoir s'il contribue au phénomène de construction de la connaissance, au phénomène de concertation ou s'il remplit une autre finalité connexe aux deux précédents (ex. réseau initial de « **présentation** de l'atelier, vu à la p. 81). Dans l'ordre proposé ici, on utilise le losange pour représenter graphiquement une période où les acteurs collaborent à la recherche de solution; on utilise un cercle rotatif pour représenter « l'œil de la concertation » (une période de concertation entre les acteurs) et enfin, on utilise la ligne horizontale pour représenter une période où les acteurs ne sont pas en « table ronde », mais plutôt en train d'échanger de manière unidirectionnelle ou travailler de manière individuelle. L'association graphique entre les activités du processus et les symboles qui les représentent est répertoriée dans la quatrième colonne du tableau synthèse de chaque activité (tableau 11). Notez que pour procéder à une **démonstration des trois types** de symboles (c.-à-d. le losange, le cercle rotatif et la ligne horizontale), nous avons ajouté la **séquence 9** à notre exemple. Celle-ci étant la démonstration d'un « **réseau de concertation** ».

¹⁴ Référence aux chapitres 1 et 4, figure 14

SÉQUENCES DU PROCESSUS				FINALITÉ	REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE	
NO.	DURÉE/ JOUR	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ			
1	1/3	Accueil des participants	Introduire les participants & Distribuer l'information	Formalité administrative & préparation	Ligne horizontale	—
2	1/3	Présentation de travaux produits antérieurement dans la démarche de planification	Cadrer l'activité dans la démarche de planification & Renseigner les concepteurs l'avancement du projet	Contextualisation de l'atelier	Ligne horizontale	—
3	1/3	Cérémonie d'ouverture et cocktail de bienvenue	Lancer l'activité	Contextualisation de l'atelier	Ligne horizontale	—
8	3	Travail en atelier	Création des propositions conceptuelles à l'échelle macro	Création et intégration de connaissances	Collaboration	
9	1/2	Présentation intérimaire	Discussion collective sur l'avancement des travaux	Vérification extérieure des idées	Concertation	
10	4 ½	Travail en atelier	Création des propositions conceptuelles à l'échelle micro	Création et intégration de connaissances	Collaboration	

Tableau 11 : Démonstration du traitement des données : colonne 4 du tableau synthèse des activités – représentation schématique de la forme du processus.

Suivant les informations de la colonne « représentation graphique » du tableau 10, et les juxtaposant à la structure temporelle (figure 16, p.75) du processus, les formes se dessineraient ainsi :

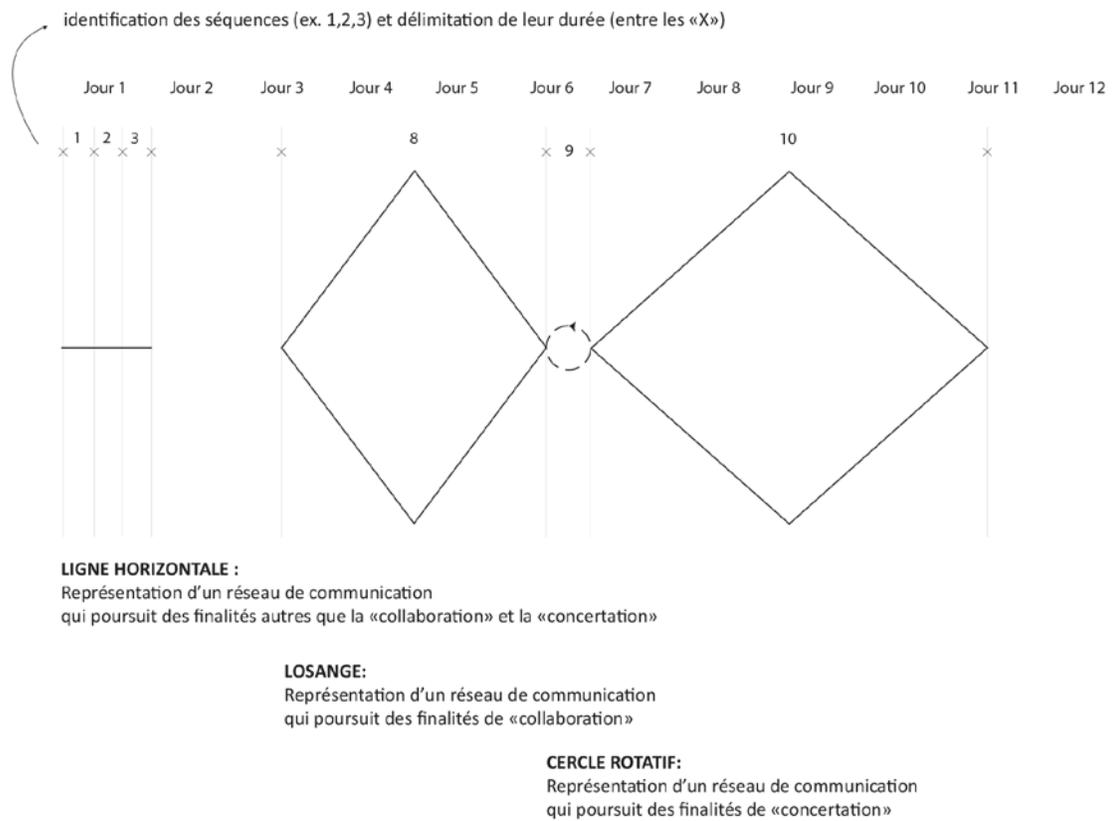


Figure 17 : Démonstration du traitement des données – représentation schématique du processus d'idéation – source de l'auteur.

À la lumière de cet exemple, nous commençons à voir apparaître des « cycles de co-conception » des idées qui permettent au phénomène d'idéation d'émerger (référence figure 14, p.22). Nous identifions ces cycles de la sorte :

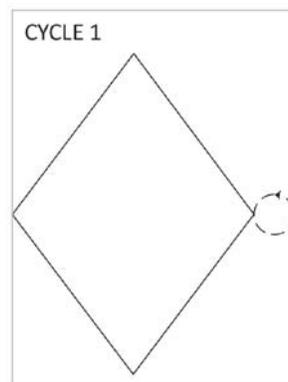


Figure 18 : Démonstration du traitement des données : identification des cycles de co-conception dans le processus d'atelier ou de charrette – source de l'auteur.

5.2. STRATÉGIE D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES : RÉPONDRE À NOS OBJECTIFS DE RECHERCHE

Ce sous-chapitre a pour but de préciser la manière dont les données d'analyse permettent de répondre à nos objectifs de recherche et éventuellement, atteindre nos buts et répondre à nos questionnements.

Le premier objectif de recherche dit : « caractériser le contenu et la forme des structures d'idéation en regard de différents contextes d'application ». Notre grille d'analyse nous permet de révéler ces données factuelles et de caractériser la structure opératoire des processus.

Le deuxième objectif de recherche dit : « engager une réflexion sur l'utilité de ses structures dans les démarches de planification (sa pertinence et sa cohérence) et sur leur performance à produire les résultats attendus (c.-à-d. le produit final à concevoir, exemple : visions d'aménagement, plan d'aménagement stratégique) ». Cet objectif questionne la valeur, ou l'apport du processus d'atelier (ou de charrette) dans la démarche de planification, ainsi que sa capacité à induire des solutions novatrices. Pour évaluer son utilité, nous cadrans l'atelier dans la démarche globale de planification et portons une réflexion sur la manière dont les résultats induits alimentent la démarche de concertation sur le projet. Le produit final de l'atelier permettent-ils de progresser dans la démarche de planification ? À quel niveau ? Quelle valeur ajoutée ? Quelles initiatives ont-elles inspirées en aval ? Pour évaluer la performance des processus en regard de ses objectifs, nous faisons référence aux rapports d'évaluation et de suivi de l'activité (ex. rapport de jury, bilan et synthèse) à savoir : est-ce que les résultats finaux répondent à la commande de l'exercice et satisfont ses critères de qualité ?

Le troisième objectif de recherche dit : identifier et caractériser les facteurs qui influencent les variations dans la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain. Cet objectif nécessite la poursuite d'une analyse comparative au niveau du contenu et de la forme des structures étudiées (voir objectif 1). Cette mise en relation sera l'occasion de révéler certaines particularités dans le fonctionnement des ateliers (et des charrettes). Pour comprendre ces variations, nous reprenons point par point notre grille d'analyse en nous posant les questions suivantes : en regard du contexte de l'atelier (ou de charrette), qu'est-ce qui justifie : le choix des activités qui composent le processus (le processus séquentiel) – *variable 3* ; la composition des cycles de co-conception qui le constitue – *variable 2*; les acteurs qu'il intègre – *variable 1* ; le rôle de chacun – *variable 4* ; leur mise en relation les uns avec les autres (c.-à-d.

la formation de réseau de communication) - *variable 5* ; et le choix des agents de facilitation – *variable 6 à 9*. En répondant à ces questions, nous retraçons la manière dont le processus a été organisé pour répondre aux besoins singuliers d'un contexte. Nous arrivons également à déterminer et caractériser les facteurs contextuels qui ont influencé la mise en œuvre d'un atelier (ou d'une charrette).

Le quatrième objectif dit : « caractériser la notion d'adaptabilité du processus d'idéation en design urbain ». Cet objectif se répond à la lumière du précédent, à savoir quels éléments sont stables et quels éléments varient d'une structure de fonctionnement à une autre. En répondant à ceci, nous pouvons vérifier notre première hypothèse: le processus d'idéation en design urbain se singularise-t-il en fonction des modalités de communication nécessaire pour progresser dans la démarche de planification d'un projet? Parallèlement à ceci, demandons-nous si : la valeur mobilisatrice et consensuelle est omniprésente et si (en rapport avec les résultats de l'objectif 2), celles-ci peuvent justifier l'efficacité des processus (hypothèse 2).

Le cinquième objectif dit : « formuler des pistes de réponse sur la manière de réaliser des activités d'idéation subséquentes ». La réponse à cet objectif fait partie intégrante du chapitre consacré à la conclusion du mémoire, puisqu'il concerne la manière d'intégrer nos résultats d'analyse dans la pratique actuelle.

En répondant à ces 5 objectifs de recherche, nous aurons atteint la finalité de notre projet de recherche: comprendre la structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain et leurs efficacités dans la démarche de planification des projets locaux.

5.3. COMMUNICATION DES RÉSULTATS D'ANALYSE

La communication des résultats d'analyse se fait en deux étapes. La première étape concerne la rédaction des résultats d'analyse pour chaque étude de cas. Ensuite, la deuxième étape concerne leur comparaison entre elles. En les comparant, on vise à révéler les éléments variables de leur fonctionnement et ainsi, mieux comprendre la manière dont s'adaptent les processus d'idéation aux différents contextes locaux des projets.

5.3.1. RÉSULTATS CAS PAR CAS

En premier lieu, une mise en contexte de chaque étude de cas est présentée pour renseigner le lecteur sur : le contexte d'émergence du projet de design urbain; le positionnement de l'atelier dans la démarche globale de planification du projet; les enjeux singuliers qu'intègre le document de réflexion de l'atelier; le produit final espéré par l'atelier; et le suivi prévu.

En second lieu, la forme et le contenu de la structure de fonctionnement de chaque processus sont présentés, suivant les 9 variables d'analyse de notre stratégie méthodologique.

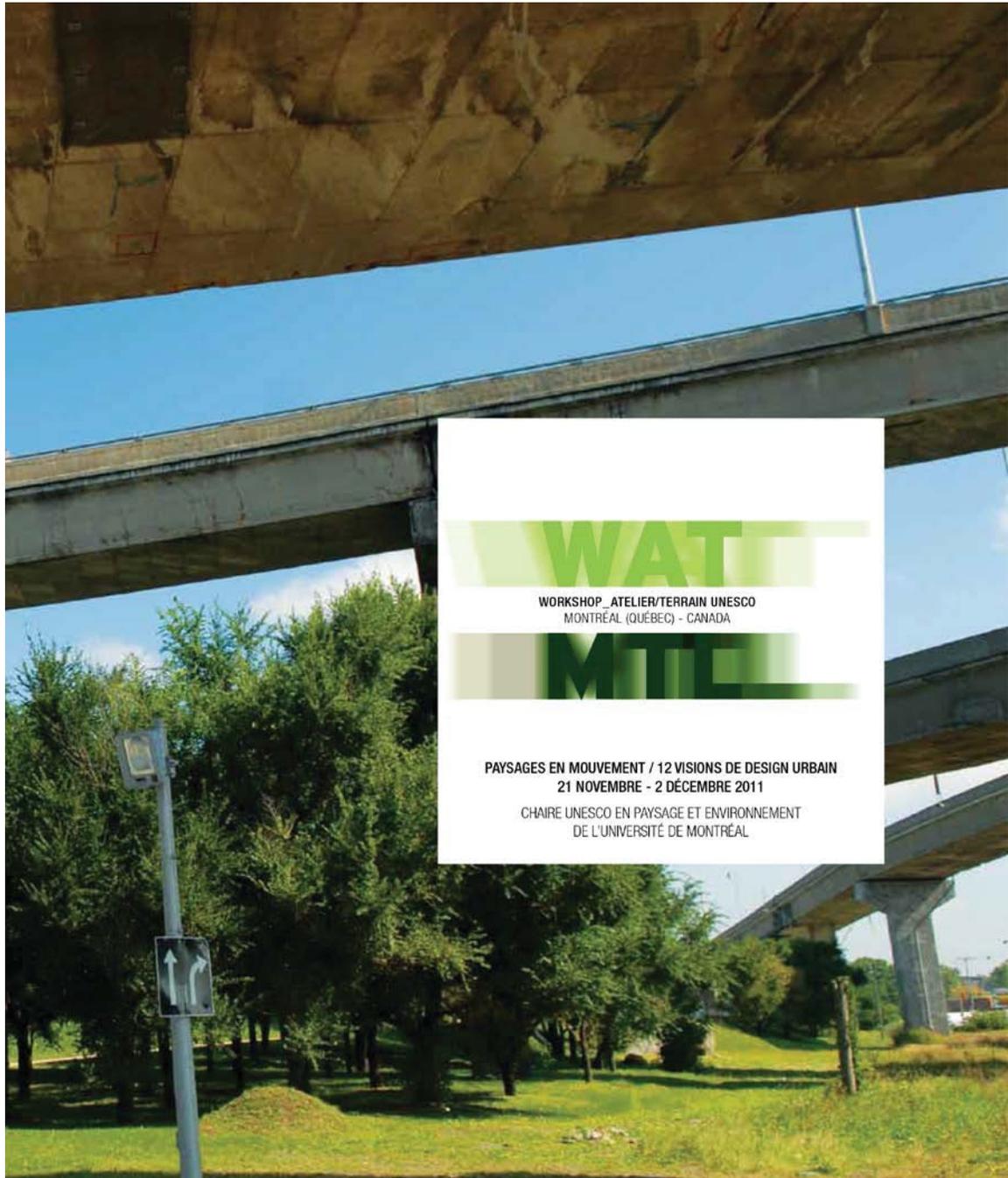
En troisième lieu, les résultats d'analyse qui documentent les singularités de fonctionnement d'un atelier son mis en relation avec le contexte local dans lequel il se déploie.

5.3.2. RÉSULTATS COMPARATIFS

Les résultats comparatifs proposent une mise en relation des trois processus étudiés, et ce, sur la base des différentes catégories de notre cadre d'analyse.

6. ÉTUDES DE CAS

6.1. LE CAS DU WAT_UNESCO MONTRÉAL DE LA CHAIRE UNESCO EN PAYSAGE ET ENVIRONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL



6.1.1. MISE EN CONTEXTE: UN PROJET D'ENTRÉE DE VILLE POUR MONTRÉAL¹⁵

Ces dernières années, le ministère des Transports du Québec (MTQ) a engagé une réflexion sur la question des entrées de ville à Montréal. Cette préoccupation est également un enjeu inscrit dans les documents de planification adoptés par d'autres acteurs régionaux d'importance, dont le Plan de développement métropolitain d'aménagement et de développement de la communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal. En regard de certaines opportunités liées à des projets en cours d'élaboration (ex. réaménagement du rond-point de Dorval et du complexe Turcot), il a été décidé par le MTQ d'engager une réflexion plus spécifique sur l'un des parcours d'entrées importants soit celui de l'autoroute 20 entre l'aéroport Montréal-Trudeau et le centre-ville de Montréal (CUPEUM, 2014a).

Le parcours d'entrée de ville de Montréal qui relie l'aéroport Montréal-Trudeau au centre-ville constitue un corridor majeur d'infrastructure composé d'une juxtaposition de réseaux (autoroute, voies ferrées, canal de navigation) dont l'implantation a fait de Montréal une plaque tournante du transport au Canada et a marqué l'histoire du développement urbain local, de son essor industriel au XIXe siècle jusqu'au développement des banlieues au XXe siècle. Par la présence de l'aéroport où transitent environ 100 000 personnes par jour, ce parcours constitue le principal axe d'entrée internationale à Montréal et sa dimension internationale lui confie un caractère bien particulier, voire emblématique (CPEUM & CUPEUM, 2013).

Qui plus est, le paysage du parcours international d'entrée de ville est actuellement qualifié négativement par les principaux acteurs de sa planification en raison de sa banalité, de son anonymat, de sa couleur grise, de son hétérogénéité visuelle, voire de sa déstructuration territoriale. En somme, le territoire de ce corridor d'entrée internationale à la métropole est dominé par des infrastructures et des friches industrielles ou végétales en quête de requalification. C'est en regard de ces préoccupations qu'un mandat de recherche a été octroyé à la Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal pour initier une démarche d'idéation sur le projet. La démarche est engagée et soutenue par le ministère des Transports du Québec et bénéficie de la collaboration des partenaires du chantier Montréal, Ville UNESCO de design (voir l'encart 1), soit : le ministère des Affaires municipales, des Régions et de

¹⁵ Certains passages de la mise en contexte du WAT_UNESCO MTL sont tirés tels quels des documents officiels de l'activité. Pour faciliter la lecture, la(les) source(s) sont identifiée(s) à la fin de chaque paragraphe.

l'Occupation du territoire, du ministère de la Culture et des Communications du Québec, la Ville de Montréal et de la Conférence régionale des Élus de Montréal (CUPEUM, 2014a).

CADRAGE DE LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION DU PROJET D'ENTRÉE DE VILLE POUR MONTRÉAL

La démarche de planification entreprise pour ce corridor d'entrée de ville s'est déroulée sur plusieurs étapes. La première étape a été un balisage des concours internationaux d'entrée de ville réalisés à ce jour. Ceci a permis de soulever la nature des enjeux à aborder et d'orienter les modalités de la démarche de planification. Une seconde étape visait à rassembler une table de travail constituée des représentants de plus de 15 organismes privés et publics ayant un rôle dans la planification et le développement de ce territoire (tableau 12). Une série d'entretiens auprès de ces acteurs a été réalisée afin d'identifier : leur définition d'une entrée de ville et leur perception de l'état actuel du parcours d'entrée de ville aéroport/centre-ville; les enjeux d'aménagement et les sites d'opportunités porteurs de ces enjeux; et les aspirations pour l'avenir du parcours d'entrée de ville aéroport/centre-ville. Cette étape de consultation a permis de relever les sites d'opportunités (figure 19) du secteur à l'étude et de synthétiser un énoncé de vision pour lancer un premier exercice prospectif d'idéation, soit le concours international d'idées YUL-MTL : paysages en mouvement, lancé le 9 juin 2011 et conclu le 22 novembre 2011 (CPEUM&CUPEUM, 2013).

Plus précisément, dans le cadre du concours d'idées YUL-MTL, l'objectif de conception formulé aux concurrents était de redéfinir les relations qu'entretient l'autoroute avec les autres infrastructures qui jouxtent son emprise et les milieux de vie adjacents en utilisant le concept du paysage comme idée structurante. En résumé, il s'agissait de réinventer les paysages du parcours international d'entrée de ville par l'élaboration d'une stratégie d'aménagement visant la création d'un parcours d'entrée expressif et emblématique pour cette métropole nord-américaine. À ce titre et conformément au Cahier d'appel à participation¹⁶, il était demandé aux concurrents d'intervenir sur : les infrastructures de transports qui génèrent les axes d'entrée et de sortie du centre-ville de Montréal; les milieux de vie et de travail ; les milieux naturels (CPEUM, 2011).

¹⁶ Pour plus de détails sur le concours international d'idées YUL_MTL, voir : <http://mtlunescodesign.com/fr/projet/Concours-international-didees-YUL-MTL-Paysages-en-mouvement> (consulté le 17/07/2014).



Figure 20 : Photos de contexte, recueillies sur le site de Design Montréal (Design Montréal, 2014).



Figure 20 : Photos de contexte, recueillies sur le site de Design Montréal (Design Montréal, 2014).

De ce concours d'idées ont été produites 61 visions territoriales soumises par des professionnels de 22 pays différents¹⁷. De celles-ci, le jury a décerné trois prix ex æquo aux firmes suivantes : **Brown and Storey Architects**¹⁸ (Toronto, Canada), pour sa vision de développement du territoire misant sur la densification des quartiers; **dlandstudio**¹⁹ (New York, États-Unis), pour son analyse qui s'appuie sur une lecture nord-américaine de la problématique des transports et qui propose des stratégies pour diminuer les effets de barrières entre les quartiers; et **Gilles Hanicot**²⁰ (Montréal, Canada), pour sa proposition basée sur le marquage du territoire d'entrée de ville par l'implantation d'infrastructures de production d'énergie renouvelable et le développement d'un programme urbain multifonctionnel.

Ces trois propositions lauréates, en plus des 11 mentions du jury ont servi d'intrant à un second processus d'idéation, soit celui qui retient l'attention de ce présent projet de recherche : l'atelier de design urbain WAT_UNESCO MTL, s'étant déroulé du 21 novembre au 2 décembre 2011). Le but du WAT_UNESCO MTL était de produire des visions d'aménagement alternatives, imbriquées dans les visions lauréates du concours international d'idées YUL-MTL et ainsi, enrichir le processus de concertation entre les acteurs du développement territorial local. (CUPEUM, 2014a).

Le WAT_UNESCO MTL, en plus de l'appui des partenaires du projet municipal Montréal, Ville UNESCO de design, a bénéficié de l'appui supplémentaire des partenaires suivants : le ministère des Relations internationales, le ministère des Transports, le Ministère du Tourisme, la Commission canadienne pour l'UNESCO (Ottawa), la Délégation permanente du Canada auprès de l'UNESCO (Paris), les programmes MOST, MAB, et PHI de l'UNESCO (Paris), le Réseau des villes créatives de l'UNESCO (Paris), la Direction des Relations internationales de l'Université de Montréal, et la Faculté de l'Aménagement de l'Université de Montréal (École d'architecture de paysage) pour la réalisation de l'atelier.

¹⁷ Pour consulter l'ensemble des 61 propositions, voir : <http://mtlunescodesign.com/fr/propositions/Concours-international-didees-YUL-MTL-Paysages-en-mouvement>

¹⁸ Pour les commentaires du jury sur la proposition, voir : http://mtlunescodesign.com/docs/projects/YULMTL_RapportJury_FR_BrownStorey.pdf (consulté le 18/07/2014).

¹⁹ Pour les commentaires du jury sur la proposition, voir : http://mtlunescodesign.com/docs/projects/YULMTL_RapportJury_FR_dlandstudio.pdf (consulté le 18/07/2014).

²⁰ Pour les commentaires du jury sur la proposition, voir : http://mtlunescodesign.com/docs/projects/YULMTL_RapportJury_FR_Hanicot.pdf (consulté le 18/07/2014).

DESCRIPTIF DE LA COMMANDE D'ATELIER

Trois axes d'intervention décomposaient les enjeux de planification du projet (CUPEUM, 2011) :

1. un projet de paysage évolutif et emblématique pour la métropole : le projet d'entrée de ville est porteur de valeurs et d'aspirations sociales. Les principales valeurs identifiées sont : les valeurs esthétiques et visuelles, relevant des qualités perceptuelles du milieu; les valeurs environnementales, se retrouvant dans la prise en compte des milieux naturels existants, mais aussi, dans l'intégration d'innovations environnementales (ex. infrastructure verte); les valeurs identitaires, qui s'expriment par la mise en valeur des éléments emblématiques du paysage.
2. une scénarisation des parcours d'expériences; le projet d'entrée de ville concerne le point de vue particulier de l'utilisateur. Le besoin de scénarisation à partir des éléments du paysage vise à augmenter la lisibilité et la cohérence de la composition du parcours. La scénarisation est appelée à s'articuler selon : les variations perceptuelles liées à différents modes de transport; l'expérience d'entrée et de sortie de ville; l'ambiance associée à la traversée du jour ou de nuit de même que celle liée aux saisons. L'expérience est aussi celle des citoyens des milieux de vie avoisinants.
3. une démarche concertée de développement urbain : stimulé la vitalité du territoire afin d'intensifier ses usages. Capitaliser sur ses atouts : la multiplication des modes de transports; préservation et mise en valeur des milieux écologiques riches adjacents; requalification des interstices et des friches industrielle. Le territoire d'entrée de ville doit miroiter la vitalité et la créativité montréalaise.

Le document de réflexion du WAT_UNESCO MTL isole six sites d'intervention distincts, dont l'ensemble partage des enjeux communs qui abordent les thèmes de l'identité, du parcours et du développement durable (CPEUM & CUPEUM, 2013). L'objectif global de ce second exercice d'idéation est d'approfondir, à une échelle locale, des esquisses de design pour les 6 sites d'intervention ciblés par les acteurs de la table de travail (figure 21).

Le secteur 1 : Secteur Dorval, est le point d'amorce ou d'arrêt du parcours d'entrée international de Montréal. Le secteur Dorval est formé de la rencontre de plusieurs réseaux de transport dont la portée couvre plusieurs échelles territoriales. Aux échelles interurbaine et régionale, principalement articulées par l'aérogare, la gare de passagers VIA Rail, les autoroutes 20 et 520 ainsi que la gare des trains de banlieue de l'Agence métropolitaine de transport (AMT), le

parcours est unidirectionnel et vise la liaison directe entre le centre-ville et ce point névralgique de transport. Les enjeux d'aménagement touchent ici le caractère emblématique des paysages perçus afin d'afficher le caractère identitaire de Montréal (CUPEUM, 2011).

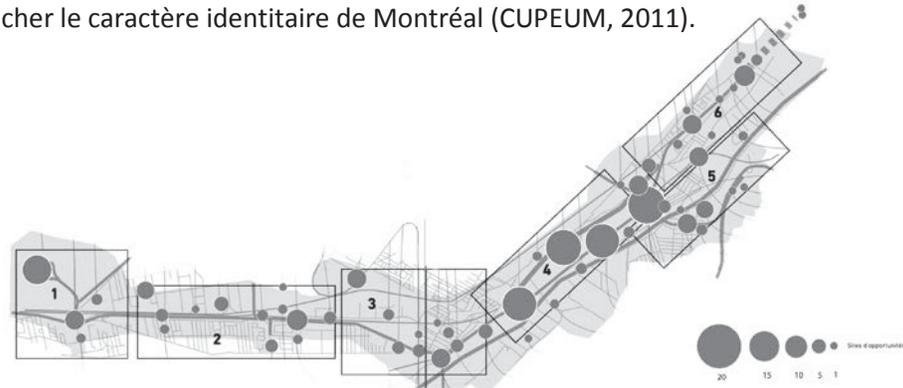


Figure 21 : Carte des six sites d'intervention du WAT_UNESCO MTL (CPEUM & CUPEUM, 2013).

Le secteur 2 : Secteur Lachine, est l'expression d'une logique de corridor. L'emprise des réseaux de transport (autoroute et voie ferrée) engendre une division territoriale importante sur ce secteur : d'abord fonctionnelle par la séparation des secteurs résidentiel et industriel de Lachine, puis physique par la création d'une barrière dont les franchissements sont presque inexistantes (CUPEUM, 2011).

Le secteur 3 : Secteur Saint-Pierre, est articulé autour de l'échangeur Saint-Pierre. Ce secteur représente un carrefour névralgique du transport à Montréal. Carrefour de deux axes autoroutiers d'importance, l'autoroute 20 et la route 138, l'échangeur Saint-Pierre est aussi le point de rencontre de 4 routes locales : la rue Saint-Jacques, la rue Notre-Dame Ouest, le boulevard Saint-Joseph et la rue Saint-Patrick. Il constitue aussi un point de croisement d'autres infrastructures de transport, soit les emprises ferroviaires du Canadien National (C.N.) et du Canadien Pacifique (C.P.) ainsi que le canal de Lachine. En plus de causer des problèmes importants sur l'utilisation de l'échangeur lui-même, cette juxtaposition de lignes de transport crée des enclavements multiples des quartiers et secteurs industriels (CUPEUM, 2011).

Le secteur 4 : Secteur de l'ancienne gare de triage Turcot, est une friche industrielle en voie de requalification complète. Ce vaste territoire offre la plus grande opportunité de réinvention des paysages du parcours d'entrée reliant l'aéroport Montréal-Trudeau au centre-ville. Les travaux à venir, planifiés dans le cadre du projet de reconstruction du complexe Turcot, produiront plusieurs modifications majeures. Dans un premier temps, le rabaissement sur talus des portions surélevées de l'autoroute entraînera l'apparition de nouvelles structures dans le paysage et également de nouvelles perceptions paysagères (CUPEUM, 2011).

Le secteur 5 : Secteur Cabot / Côte-Saint-Paul, est construit sur des structures surélevées, ce tronçon de l'autoroute 15 offre un panorama continu remarquable vers le centre-ville de Montréal et le mont Royal. La réfection de cette infrastructure permet de maximiser la mise en valeur de ce panorama et d'en marquer les temps forts par des éléments signaux comme le passage au-dessus du canal de Lachine où l'érection d'un ouvrage d'art de grande qualité est souhaitée (CUPEUM, 2011).

Le secteur 6 : Secteur d'Accès au Centre-Ville, se juxtapose dans un même corridor, mais sur différents paliers soit, les infrastructures de transport autoroutières et ferroviaires afin de créer le parcours d'arrivée au centre-ville de Montréal. Cette position à flanc de colline offre des panoramas continus vers les toitures et les clochers des quartiers situés en contrebas de la falaise ainsi qu'une perspective axiale vers le centre-ville. En contrepartie, elle crée des tensions avec les quartiers voisins ou la présence de l'autoroute peut être perçue comme une nuisance, particulièrement du côté sud dans le quartier Saint-Henri (CUPEUM, 2011).

Le produit final attendu de l'activité internationale consiste en 12 visions de design urbain pour ce territoire emblématique de Montréal, soit deux stratégies d'aménagement par site. Ce deuxième exercice de prospective conclue ainsi la phase initiale de la démarche de planification du projet d'entrée de ville de l'Autoroute 20²¹. À l'issue de celles-ci, l'ensemble des visions contributives à la requalification de cette entrée de ville emblématique de Montréal a été légué aux autorités gouvernementales et municipales concernées (CUPEUM & Design Montréal, 2011b). En effet, les idées découvertes par le concours international YUL-MTL et le WAT_UNESCO MTL font l'objet d'un rapport déposé au MTQ en mai 2013. Ce document de synthèse et de suivi des activités révèle 500 idées d'intervention, se catégorisant dans 47 familles d'idées, ainsi que des outils pour l'action (CPEUM & CUPEUM, 2013). Les étapes initiales de la démarche de requalification du parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 entre l'aéroport Pierre-Elliott Trudeau et le Centre-Ville de Montréal sont synthétisées dans la figure 22²².

²¹ Pour plus d'information sur le cadrage de la démarche de planification du projet d'entrée de ville, voir : <http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/workshop-atelier-terrain-montreal-2011> (consulté le 17/07/2014).

²² Ce schéma aurait pu être représenté en utilisant le concept de la poupée russe (p.12). Nous avons ici opté pour une représentation longitudinale des données.

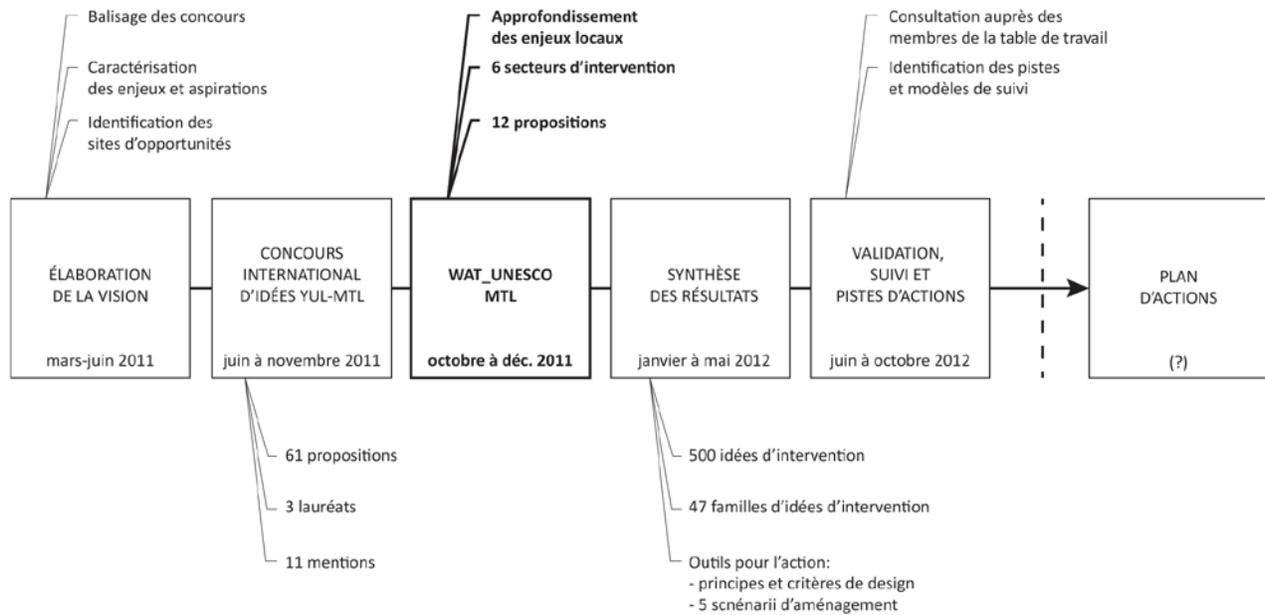


Figure 22 : Positionnement du WAT_UNESCO MTL dans la démarche de planification du projet d'entrée de ville de l'Autoroute 20. Schéma inspiré du processus de planification YUL/MTL du rapport de recherche « Synthèse et bilan. Démarche du concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO MTL pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 et de l'autoroute 15 depuis l'avenue Atwater » (CPEUM & CUPEUM, 2013).

6.1.2. STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DU WAT_UNESCO MTL

Cette section présente le processus mis de l'avant par la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal lors du WAT_UNESCO MTL. La structure de fonctionnement de l'activité est révélée et une discussion sur sa performance en fonction des objectifs de l'exercice d'idéation est initiée.

PROCESSUS SÉQUENTIEL

Comme précisé dans la stratégie méthodologique, nous avons amorcé l'analyse en sectionnant le processus en plusieurs « séquences » de travail, chacune représentant une activité singulière. Le processus du WAT_UNESCO MTL se compose de 13 séquences de travail échelonnées sur 12 jours. La durée des séquences varie entre quelques heures et 4 jours et demi. Voici le détail de celles-ci :

SÉQUENCES DU PROCESSUS			
NO.	DURÉE/ JOUR	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ (CUPEUM, 2011b)*
1 21-nov	1/3	Accueil des participants & Distribution de la documentation	Introduire les participants entre eux et aux membres du comité de pilotage. Distribuer des documents et de l'information concernant le programme et les détails logistiques du WAT-UNESCO MTL.
2 21-nov	1/3	Présentation privée des visions lauréates du concours international d'idées YUL-MTL	Présenter les visions lauréates aux membres de la table de concertation sur le projet d'entrée de ville (tableau 11) et engager une séance plénière sur l'issue du concours. Offrir aux participants du WAT_UNESCO MTL une vitrine exclusive sur les résultats de la délibération du jury du concours international d'idées YUL-MTL. Présenter les travaux ayant servi d'intrants à la mise en œuvre de l'atelier. Cadrer l'atelier dans la démarche globale de planification du projet d'entrée de ville pour Montréal.
3 21-nov	1/3	Cérémonie d'ouverture et cocktail de bienvenue	Rassembler l'ensemble des acteurs concernés par la démarche d'atelier, contextualiser l'atelier, présenter ses objectifs, son programme, les acteurs impliqués et lancer l'activité.
4 22-nov	1/3	Séminaire introductif 1	Communiquer les informations nécessaires à l'élaboration de projets d'aménagement à Montréal. Session 1 sous le thème : « Montréal, enjeux et perspectives de développement ».
5 22-nov	1/3	Séminaire introductif 2	Communiquer les informations nécessaires à l'élaboration de projets d'aménagement à Montréal. Session 2 sous le thème : « Entrée de la métropole montréalaise : cadrage des enjeux et des perspectives ».
6 22-nov	1/3	Cérémonie de remise des prix du concours international d'idées YUL-MTL	Dévoilement public des résultats du concours international d'idées YUL-MTL. Impliquer, informer et sensibiliser le public intéressé sur l'avancement de la démarche de planification du projet d'entrée de ville pour Montréal.
7 23-nov	1/2	Visites de terrain commentées sur les six sites d'opportunité retenus par la table de concertation sur le projet.	Rencontrer des experts <i>in situ</i> appelés à communiquer leurs savoirs relativement aux enjeux spécifiques de chaque site d'opportunité. Expérimenter les contextes locaux et assurer une compréhension réciproque des contraintes et opportunités de chaque site entre les participants de l'atelier et les acteurs extérieurs à l'atelier.
8 23-nov	3	Période de travail en atelier	Concevoir en équipe une proposition conceptuelle à l'échelle macro pour le site octroyé.
9 26-nov	1/2	Présentation intérimaire	Mobilisation d'experts sur le projet pour discuter collectivement de l'avancement des travaux; vérifier la pertinence des propositions en regard des enjeux spécifiques à appréhender et; discuter de différentes perspectives pouvant contribuer à la qualité des propositions présentées.
10 27-nov	4 1/2	Période de travail en atelier	Ajustement et approfondissement en équipe de la proposition conceptuelle présentée à l'échelle micro; détailler le concept sur une parcelle représentative du terrain.
11 2 - déc	1/3	Présentation finale devant jury	Présenter en équipe les propositions conceptuelles finales conçues pour répondre aux enjeux généraux et spécifiques du projet d'entrée de ville pour Montréal.
12 2- déc	1/3	Délibération finale du jury	Évaluer les propositions conceptuelles sur la base des critères de design fixés par le programme de réflexion de l'activité. Prise de décision commune sur les meilleures propositions en regard des critères de design à rencontrer.
13 2-déc	1/3	Présentation publique des résultats de l'atelier	Dévoilement public des résultats du WAT_UNESCO MTL Impliquer, informer et sensibiliser le public intéressé sur l'avancement de la démarche de planification du projet d'entrée de ville pour Montréal.

Tableau 13 : Colonne 1 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – séquences du processus.

*certaines données sont issues d'entretiens avec P. Marmen et S. Paquette, respectivement agent de recherche à la CUPEUM et professeur.

Si nous positionnons ces séquences sur une ligne longitudinale qui nous permet de nous représenter la durée et le rythme d’alternance des activités, le schéma irait comme suit (les séquences sont contenues entre les « x » et numérotées selon le tableau 13) :

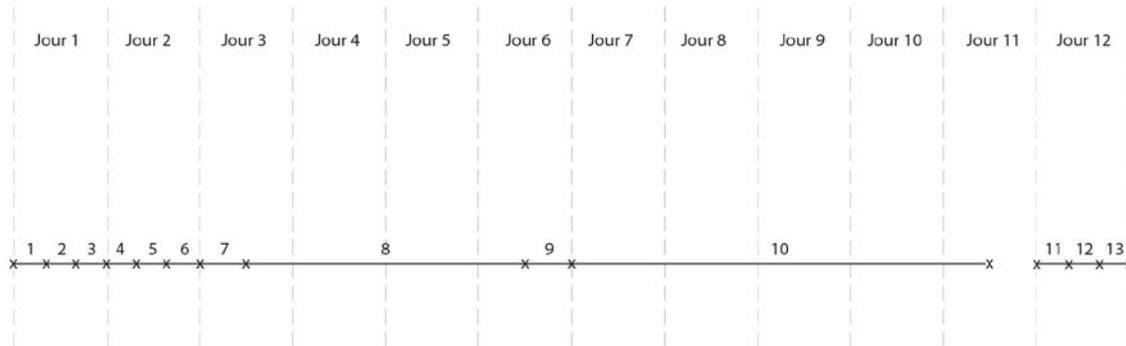


Figure 23 : Représentation du rythme de déroulement du WAT_UNESCO MTL – source de l’auteur.

ACTEURS DU PROCESSUS

Les acteurs mobilisés au sein du processus du WAT_UNESCO MTL²³ sont ici présentés en utilisant les catégories du lexique d’acteurs présentés à la p.74 du présent document. En appui au texte, le tableau 14 précise pour chacune des séquences du processus, le nom et la nature des acteurs impliqués (ex. professeur à l’Université de Montréal, fonctionnaire à la CRÉ, étudiants).

ACTEURS DE LA COMMANDE

Comme démontré dans le chapitre sur l’échantillonnage des études de cas (p.44), le WAT_UNESCO MTL, est un lieu d’échange et de réseautage international pour la relève professionnelle en design urbain, les experts en aménagement et les acteurs locaux et gouvernementaux des villes hôtes (CUPEUM, 2011). La commande d’atelier répond ainsi à une double mission soit d’une part de contribuer à une réflexion sur les enjeux reliés au projet d’entrée de ville pour Montréal, mais aussi, d’être une activité de recherche et d’éducation au niveau international (CUPEUM, 2014).

Le porteur de projet (PP) principal pour la requalification de l’entrée de ville de Montréal entre son aéroport international et son centre-ville provient du palier régional de gouvernement, soit le ministère des Transports du Québec (MTQ) (CPEUM & CUPEUM, 2013). Cette figure ministérielle est représentée par trois voix au cours de l’activité. Comme répertorié dans le

²³ Pour les détails concernant le nom et les fonctions professionnelles de chaque acteur impliqué dans les différentes catégories, se référer à l’annexe 4.

tableau 14, les représentants du MTQ sont actifs durant presque toutes les activités du WAT_UNESCO MTL, à l'exception des périodes de production en atelier. En effet, ils font figure de présentateurs et d'informateurs lors des séquences initiales de l'activité, ils participent ensuite aux visites *in situ* des sites d'intervention, font partie du comité de concertation lors de la présentation préliminaire des propositions et représentent le client au sein du jury final. Enfin, ils sont les principaux acteurs responsables d'assurer un suivi et la réalisation éventuelle d'un projet pour ce corridor autoroutier.

En support à la démarche de planification du projet se joint une panoplie d'experts, tous co-participants à la formulation de la commande du WAT_UNESCO MTL. En effet, des acteurs intéressés par l'aspect scientifique et pédagogique de l'exercice, tels que les professionnels de la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal et plus largement et indirectement, ceux du réseau universitaire international de la CUPEUM s'associent aux membres de la table de travail sur le projet. L'ensemble de ces protagonistes ont, en tant qu'experts concernés par le devenir de Montréal, joué un rôle sur différents niveaux d'influence (CPEUM & CUPEUM, 2013). Ces acteurs sont attirés à différentes activités lors du WAT_UNESCO MTL et sont catégorisés dans notre tableau synthèse (tableau 14) selon leur expertise particulière et non sous la catégorie « porteur de projet ». Par exemple, ils sont identifiés : comme acteurs de l'action municipale (ex. élus municipaux, des représentants d'arrondissement, des directeurs de services, des représentants d'organismes publics et privés) - AM(déc)(fonct)(org), ou comme invités experts du domaine du design (ex. professeurs locaux et internationaux mobilisés) – INV(ed).

ACTEURS DU PILOTAGE

Toujours selon les catégories du lexique 1, trois subdivisions du comité de pilotage assurent : la pertinence scientifique CP(sc), l'organisation et la coordination CP(org) et l'animation CP(anim) de l'activité.

Le comité scientifique est dirigé par Philippe Poullaouec-Gonidec, directeur de la CUPEUM accompagné de trois experts du réseau scientifique international de la CUPEUM. Respectivement, Brigitte Colin est experte Architecture & Ville - Migration et urbanisation pour UN-Habitat/UNESCO (Espagne); Bernard Combes est spécialiste du programme Éducation au développement durable, dans la Division des sciences sociales, de la recherche et des politiques – Programme MOST – UNESCO (France); et Stefan Tisher est professeur à la Faculté

d'architecture d'Alghero de l'Université de Sassari (Italie). En amont de l'activité, le comité scientifique a eu le rôle d'établir une structure de fonctionnement performante pour le WAT_UNESCO MTL en regard des objectifs de l'exercice et de son contexte d'application. Au cours de l'activité, le comité scientifique a eu le rôle d'accueillir et d'introduire les participants, de présenter l'activité, son programme et ses objectifs et aussi, de diriger le jury final de l'atelier. En aval, le comité scientifique a eu comme rôle de diriger un travail de bilan et synthèse de l'activité dans un rapport qui communique d'une part les résultats induits et d'autre part, qui émet des recommandations pour l'action (CPEUM&CUPEUM, 2013). Ces différentes tâches rendent compte de l'importance des responsabilités que détient le comité scientifique quant à l'efficacité de la structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL.

Ce travail de planification, de mise en œuvre et de suivi est assisté par le comité d'organisation du WAT_UNESCO MTL. À cet effet, le WAT_UNESCO MTL, distingue deux types d'équipe : l'équipe de coordination et l'équipe dite de soutien. L'équipe de coordination compte 6 acteurs : une agente d'administration (CUPEUM), une coordonnatrice d'évènement (CUPEUM), une chargée des communications (Bureau du design de la Ville de Montréal), un conseiller professionnel (CPEUM), un professeur et chercheur (CUPEUM) et son directeur, Philippe Poullaouec-Gonidec (CPEUM & CUPEUM). L'équipe de soutien compte 7 acteurs attirés à : la logistique, le secrétariat, l'aide technique, aux relations de presse et aux médias sociaux (CUPEUM, 2014)²⁴. Près d'une quinzaine d'individus constituent donc le comité d'organisation et veillent aux diverses tâches de production (ex. production du matériel de référence par exemple : réalisation de la brochure de l'activité, schéma, carte, programme, pamphlet), de coordination (ex. agents de coordination des activités, de logistique et de communication médiatique) et de soutien sur l'ensemble des niveaux de détails qui contribuent à la qualité et au bon déroulement de l'évènement. Les acteurs du comité d'organisation ont eu un rôle d'encadrement essentiel en amont, durant et en aval de l'activité. Leur rôle les positionne toutefois en arrière scène non documenté, ce qui justifie une plus faible représentation de ces parties dans le tableau synthèse des « acteurs impliqués » dans les activités du WAT_UNESCO MTL (tableau 14).

Le dernier comité de pilotage est celui voué au rôle d'animateur lors des ateliers de production. Les acteurs choisis aux rôles d'animateurs ont comme tâches d'accompagner et de diriger la

²⁴ Données sur le rôle du comité d'organisation CP(org) complétées par des entretiens avec Mr. Poullaouec-Gonidec, directeur du WAT_UNESCO MTL (juin 2014).

période d'idéation et de conceptualisation. Dans le cas du WAT_UNESCO MTL, ce groupe est une équipe pédagogique internationale qui rassemble 24 professeurs de 8 pays différents. Individuellement, ces professeurs font partie du réseau universitaire international de la CUPEUM. En amont de l'atelier, ils ont été responsables de sélectionner les étudiants participants à l'atelier dans leur université respective et de leur avoir fourni une préparation de base en vue de l'activité. Une fois sur place, ces professeurs travaillent en parrainage: en équipe de 2, ils sont attirés à un site d'intervention spécifique, sur lequel deux équipes de concepteurs travaillent. Ils suivront ainsi, tout comme les concepteurs, le processus de séminaires et de visites *in situ* en amont des périodes de production. Leur rôle en est un d'accompagnement. Par leurs expertises propres, les animateurs sont en mesure d'agir comme médiateurs et conseillers pour les équipes de concepteurs. Ils travaillent en étroite collaboration avec les équipes pour éclairer leurs réflexions, proposer des références et des pistes de solution et faciliter le dialogue et la prise de décisions. L'aspect international de cette approche de parrainage contribue aux croisements des regards culturels, à l'internationalisation des connaissances et à l'enrichissement d'une réflexion globale sur certains enjeux d'aménagement (CUPEUM, 2014a).

ACTEURS DE L'ACTION MUNICIPALE

Les acteurs dits de l'action municipale sont : le politique, les décideurs - AM(déc), les travailleurs de la fonction publique, experts spécialistes de différents secteurs de l'administration publique - AM(fonct) et aussi, les acteurs au sein d'organismes publics et privés concernés par la question du devenir des villes - AM(org).

Dans le contexte dépeint en introduction, le projet d'entrée de ville pour Montréal a nécessité la mise en réseau de : la Ville de Montréal, la conférence régionale des élus (CRÉ), la Communauté métropolitaine de Montréal, du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et du ministère du Tourisme. Reconnaisant le pouvoir décisionnel de ces entités politiques, des représentants de chacun des partis ont constitué une table de travail sur le projet (tableau 12). Leurs avis furent récoltés et révisés en concertation les uns avec les autres, pour identifier des objectifs conjoints et confirmer une commande d'atelier convenant à l'ensemble. Dans le processus du WAT_UNESCO MTL, nous retrouvons des représentants de cette table dans les activités de présentation et de contextualisation de l'activité (ex. cérémonie d'ouverture et cérémonie de remise des prix du concours international YUL-MTL) et aussi, au

sein du jury final de l'atelier – AM(déc). Nous comprenons que leur présence vise à clarifier les objectifs du projet et à se prononcer sur la qualité des propositions en regard de ceux-ci.

Les travailleurs de la fonction publique sont les acteurs actifs au sein des entités administratives cités ci-haut - AM(fonct). À titre d'exemple, citons, Karim Charef conseiller en aménagement à la Ville de Montréal; ou Marie-Josée Lacroix, directrice du Bureau du design de la Ville de Montréal. Plusieurs fonctionnaires de l'action municipale ont aussi pris part à la table de travail sur le projet (tableau 12). Quant au processus du WAT_UNESCO MTL, ils ont été appelés à communiquer leur savoir respectif lors des conférences du séminaire introductif. Ils ont aussi été actifs *in situ*, pour approfondir les enjeux locaux spécifiques aux différents sites d'intervention le long du corridor autoroutier. Ceci fut l'occasion pour les concepteurs de l'atelier d'approfondir leur compréhension de leur site d'intervention respectif. Finalement, certains ont été invités à donner leur opinion et à se concerter sur les propositions intérimaires et finales produites lors de l'atelier.

Les représentants d'organismes spécialisés apportent au WAT_UNESCO MTL différents types de contribution - AM(org). Prenons par exemple l'Agence métropolitaine de transport de Montréal, l'Aéroport de Montréal, le Canadien Pacifique, le Canadien National et Parcs Canada. Ces groupes, directement concernés par le projet de requalification et de mise en valeur d'une entrée de ville d'envergure internationale pour Montréal, possèdent des expertises spécifiques nécessaires à son appréhension. D'autre part, l'implication et le soutien des représentants des organismes et programmes spécialisés en développement durable tel que ONU-Habitat et les programmes MOST, MAB, PHI sont des alliés pour poursuivre une réflexion globale et internationalisée sur les problématiques d'aménagement abordées.

Enfin, le support et l'implication de la vice-rectrice à la recherche de l'Université de Montréal, du Doyen de la Faculté d'aménagement de l'Université de Montréal, de la chancelière de l'Université de Montréal et du secrétaire général de la Commission canadienne de l'UNESCO lors des cérémonies officielles d'ouverture de l'activité (cérémonies d'ouverture et cérémonie de remise des prix du concours international YUL-MTL), a été l'occasion de confirmer la valeur structurante de l'atelier au niveau de la recherche et de l'éducation.

EXPERTS INVITÉS

Plusieurs experts du domaine du design - INV(ed) ont été appelés à rejoindre la démarche du WAT_UNESCO MTL. Les premiers impliqués ont été les lauréats du concours international d'idées YUL-MTL. Ceux-ci avaient comme mission de présenter leurs stratégies d'aménagement pour le corridor autoroutier et ainsi, exposer des avenues de développement souhaitables pour le territoire touché. D'autres experts ont ensuite offert une conférence lors du séminaire introductif pour approfondir certains enjeux et critères de la commande. Ces experts sont tous des professeurs affiliés à des universités locales et internationales. Deux d'entre eux ont également pris place au sein des comités d'évaluation de l'atelier. Respectivement, un professeur de la Faculté d'aménagement de l'Université de Montréal s'est prononcé lors des présentations intérimaires et la directrice de la Faculté d'aménagement a siégé comme membre du jury final.

Finalement, remarquons qu'aucun « invité spécialiste » - INV(es) n'est répertorié dans le tableau synthèse (tableau 14). Se basant sur la lecture des paragraphes antérieurs, nous comprenons que plusieurs des acteurs mobilisés au sein du processus sont bien entendu des experts dans leur domaine. Nous les avons associés à leurs organismes d'attache (ex. AM(org), AM(fonct)) ou encore, nous les avons catégorisé comme des « spécialistes de l'aménagement », donc expert du domaine du design - INV(ed). Le contexte de la commande du WAT_UNESCO MTL ne semble pas avoir nécessité l'approfondissement de détails techniques particuliers qui auraient justifié le besoin d'un appui d'experts spécialistes connexes au domaine de l'aménagement urbain (ex. économiste, écologiste, archéologue).

CONCEPTEURS

Les concepteurs principaux du WAT_UNESCO MTL sont 47 étudiants internationaux des domaines de l'aménagement - C(étud). Ils sont individuellement sélectionnés dans leur institution d'enseignement par le professeur membre de l'équipe pédagogique du WAT_UNESCO MTL. Dans le cas des participants de l'Université de Montréal, un séminaire productif d'une durée d'un demi-trimestre était prévu en amont de l'activité. Précisément, les participants devaient remplir, à titre d'exercice, la commande du concours d'idées YUL-MTL et développer des visions stratégiques d'aménagement pour l'ensemble du corridor de 17km. Ce travail de réflexion sur la qualité des paysages et des milieux de vie des territoires traversés a permis une première appropriation du sujet. À leur arrivée à Montréal, l'ensemble des 47

étudiants ont été pris en charge comme une seule grande équipe de concepteurs. Le projet d'aménagement et la démarche de planification de celui-ci leur ont été présentés. Les enjeux et perspectives de développement de Montréal (séminaire introductif – 1), ainsi que les enjeux et perspectives de développement particuliers au projet d'entrée de ville ont ensuite été approfondis par une série de conférences. Une fois leur connaissance collective mise à niveau sur le contexte et les objectifs du WAT_UNESCO MTL, les 47 étudiants ont été répartis en 12 équipes internationales et multidisciplinaires (11 équipes de 4 concepteurs et 1 équipe de 3 concepteurs), chacune rattachée à la tutelle pédagogique de 2 animateurs d'atelier, soit 2 professeurs de l'équipe pédagogique du WAT_UNESCO MTL. Ils ont ensuite quitté pour une visite de leur site d'intervention. Le détail des participants et ensuite, leur répartition au sein des 12 équipes, sur les 6 sites d'intervention du WAT_UNESCO – MTL (CUPEUM, 2011) est disponible à l'annexe 5.

Pour chacune des équipes de concepteurs, il a été demandé de travailler en collaboration pour développer des propositions d'aménagement qui répond à la fois aux objectifs globaux du projet, mais également, aux enjeux spécifiques du site assigné. Ils ont pour se faire, travaillé en deux étapes, soit une étape de co-conception à l'échelle macroscopique sur l'ensemble du site et une étape de co-conception à l'échelle microscopique, en exécutant un détail de leur proposition sur une parcelle représentative du site. Entre ces deux étapes de production, leurs travaux ont été jugés et discutés par un comité d'experts.

DESTINAIRES DU PROJET

Pour terminer cette énumération des acteurs impliqués dans le processus du WAT_UNESCO MTL, notons que son programme prévoit deux moments d'ouverture au public intéressé – P soit, la cérémonie de remise de prix du concours international d'idées YUL-MTL ainsi que la présentation finale devant jury des propositions du WAT_UNESCO MTL. En ces deux occasions, un droit de parole a été octroyé au public intéressé à s'adresser aux concepteurs des propositions.



Figure 24 : Photos du déroulé du WAT_UNESCO MTL recueillies sur le portail officiel de l'activité. Crédit photo à Philippe Poullaouec-Gonidec (CUPEUM, 2014b).



Figure 24 : Photos du déroulé du WAT_UNESCO MTL recueillies sur le portail officiel de l'activité. Crédit photo à Crédit photo à Philippe Poullaouec-Gonidec (CUPEUM, 2014b).

SÉQUENCES

ACTEURS IMPLIQUÉS

COMMANDE	COMITÉ DE PILOTAGE			ACTION MUNICIPALE			EXPERTS INVITÉS			CONCEPTEURS			DESTINATAIRES	
	PORTEUR DE PROJET	COMITÉ SCIENTIFIQUE	COMITÉ D'ORGANISATION	ANIMATEURS	DÉCIDEURS	FONCTIONNAIRES	ORGANISMES (publics/privés)	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	ÉTUDIANTS	PUBLIC INTÉRESSÉ	
1	Accueil des participants & Distribution de l'information	P.P.Gonidec (Dir. CUPEUM)	L. Daudier (coordonnatrice) P. Marmen (conseillé prof.) J. Bergeron (aide logistique) K. L. Desmarais (secrétariat)	12 prof. internationaux	AM(déc)	AM(fonct)	AM(org)	INV(ed)	INV(es)	C(ed)	C(es)	C(étud)	P	
2	Présentation prévue des visions lauréates du concours international d'idées YUL-MTL	P.P.Gonidec (Dir. CUPEUM)	P. Marmen (conseillé prof.)	12 prof. internationaux	Ville de Montréal CRÉ CMM MAMROT Ministère du Tourisme	Arondissements de Montréal Services publics de Montréal	AMT Aéroport de Montréal Montréal Canadien Pacifique Canadian National Parcs Canada	Dian d'Studio (Vision lauréate 1) Gilles Hanicot (Vision lauréate 2) Brown and Storey Architects (Vision lauréate 3)				47 étudiants internationaux		
3	Cérémonie d'ouverture et cocktail de bienvenue	P.P.Gonidec (Dir. CUPEUM)		12 prof. internationaux	H. Fotopoulos (Élue municip.) D. Lacroix (MRIFCE)	G. De Paoli (Doyen Faculté de l'aménag. UdeM) G. Tanguy (Vice-rectrice à la recherche UdeM) D. Walden (SG-UNESCO)						47 étudiants internationaux		
4	Séminaire introductif 1	P.P.Gonidec (Dir. CUPEUM)		11 prof. internationaux	Y. Rompré (CCM)	S.-A. Duplantie (Bureau du plan de dev. De MTL) M.-J. Lacroix (Bureau du design)		M. Lessard (Prof. L'UdeM) Paul Lewis (Prof. l'UdeM) H. Sasaki (Rapporteur-Prof. l'Uni. de Meiji, Japon)					47 étudiants internationaux	
5	Séminaire introductif 2	S. Tisher (Rapporteur - Prof. l'Uni. de Sassari - Italie)	S. Paquette (Prof. l'UdeM - CUPEUM) P. Marmen (Cons.prof. YUL/MTL - CUPEUM)	10 prof. internationaux				Frank Scherrer (Dir. Institut d'urb. De l'UdeM) J. Lachapelle (Prof. l'UdeM)				47 étudiants internationaux		
6	Cérémonie de remise des prix du concours international d'idées YUL-MTL	P.P.Gonidec (Dir. CUPEUM)		12 prof. internationaux	H. Fotopoulos (Élue municip.)		L. Roy (Chancellerie de l'UdeM)	E. François (Prés du jury YUL/MTL)				47 étudiants internationaux	N/A	

Tableau 14 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 1).

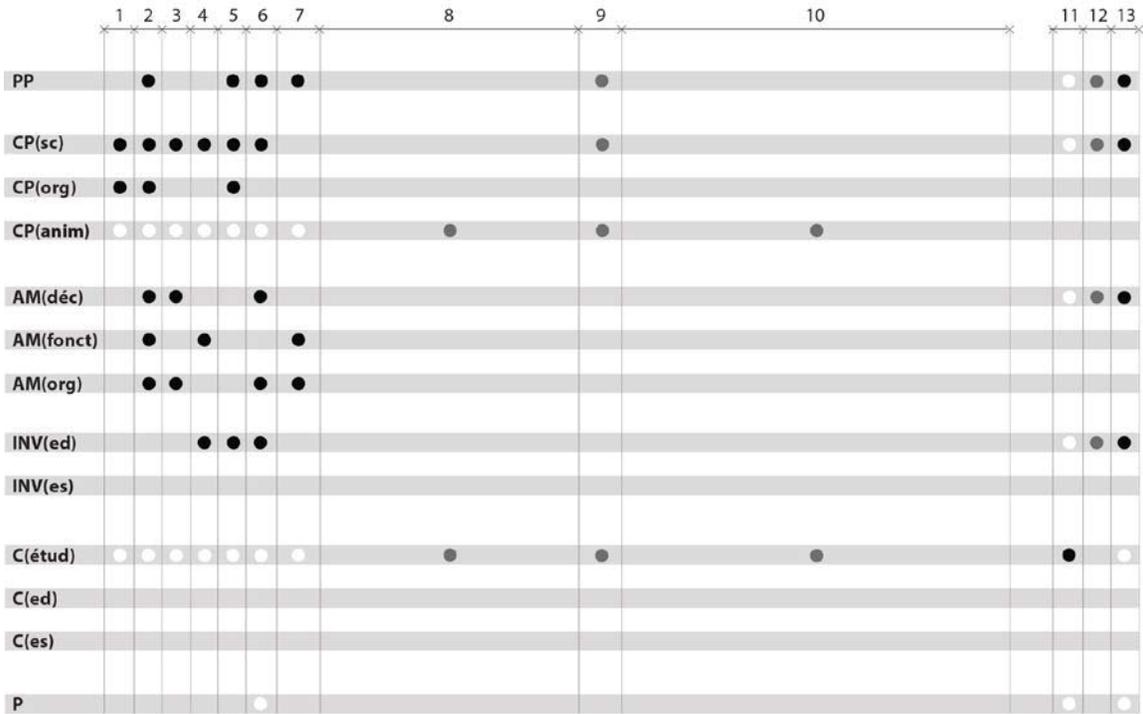
ACTEURS IMPLIQUÉS																	
SÉQUENCES	NO. TYPE D'ACTIVITÉ	COMMANDE		COMITÉ DE PILOTAGE			ACTION MUNICIPALE			EXPERTS INVITÉS			CONCEPTEURS			DESTINATAIRES	
		PORTEUR DE PROJET	COMITÉ SCIENTIFIQUE	COMITÉ D'ORGANISATION	ANIMATEURS	DÉCIDEURS	FONCTIONNAIRES	ORGANISMES (publics/privés)	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	ÉTUDIANTS	PUBLIC INTÉRESSÉ			
7	Visites de terrain commentées sur les 6 sites d'opportunité retenus par la table de concertation sur le projet.	PP	CP(sc)	CP(org)	CP(anim)	AM(déc)	AM(fonct)	AM(org)	INV(ed)	INV(es)	C(ed)	C(es)	C(étud)	P			
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		M. Saint-Jean (Cité de Dorval)	M. Thompson (Aéroport de Mtl)						Équipe 1			
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		F. Lepage (Arr. Lachine)							Équipe 2			
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		R. Bestro (Arr. Mtl-Ouest)	L-A. Mercier (Parcs Canada)						Équipe 3			
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		F. Lepage (Arr. Lachine)							Équipe 4			
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		K. Charaf (secteur de l'urb. Ville de Montréal)	L-A. Mercier (Parcs Canada)						Équipe 5			
4		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux								Équipe 7				
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		S. Thériault (Arr. Sud-Ouest)						Équipe 8				
5		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux								Équipe 9				
		L-P. Roy (MTQ)			2 prof. internationaux		S. Thériault (Arr. Sud-Ouest)	L-A. Mercier (Parcs Canada)					Équipe 10				
6		L-P. Roy (MTQ)			6 X 2 prof. internationaux								Équipe 11				
		L-P. Roy (MTQ)			12 prof. internationaux		K. Charaf (secteur de l'urb. Ville de Montréal)						Équipe 12				
8	Période de travail en atelier	L-P. Roy (MTQ)	Comité scientifique (observateur)										12 Équipes				
9	Présentation intermédiaire	L-P. Roy (MTQ)											12 Équipes				
10	Période de travail en atelier	L-P. Roy (MTQ)	B. Colin (ONU-Habitat / UNESCO)										12 Équipes				
11	Présentation finale devant jury	L-P. Roy (MTQ)											12 Équipes	N/A			
12	Délibération finale du jury	L-P. Roy (MTQ)	B. Colin (ONU-Habitat / UNESCO)										12 Équipes				
13	Présentation des résultats de l'atelier	L-P. Roy (MTQ)	B. Colin (ONU-Habitat / UNESCO)										12 Équipes	N/A			

Tableau 14 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 2).

« MODALITÉS DE COMMUNICATION » ENTRE LES ACTEURS

Chacun des acteurs répertoriés ci-haut contribue à une démarche collective d'où émerge le phénomène d'idéation. Les uns avec les autres, ils alimentent différents groupes d'échange et de dialogue essentiels au développement de propositions consensuelles. Au cœur de cette co-participation, différents rôles sont couverts. Nous cherchons ici à révéler le rôle et l'apport de chacun des groupes d'acteurs dans le processus d'idéation. Comme présenté dans la stratégie méthodologique, nous allons mener cette analyse par étape. Tout d'abord, nous analysons pour chacune des 13 séquences, la nature des implications au sein d'une activité : qui fait quoi? Comment les acteurs travaillent les uns avec les autres? Quel est le rôle de chacun (ex. informer, présenter, éduquer, concevoir, animer, juger). Ensuite, nous définissons plus largement, des systèmes de réseautage entre les acteurs : comment certaines activités se complètent et partagent des objectifs communs; et quels acteurs ces objectifs mobilisent-ils?

Le tableau 15 illustre la nature des échanges qui rallient les participants d'une activité (première étape d'analyse). Ici, pour chaque type d'activité, nous avons représenté le rôle communicationnel des acteurs impliqués, soit : le rôle d'informateur, le rôle d'informé ou encore, le double rôle d'informateur et d'informé (p.52).



LÉGENDE

- ACTEUR QUI COMMUNIQUE AVEC LES AUTRES DE MANIÈRE UNIDIRECTIONNELLE
Fait référence aux orateurs d'une conférence, d'une visite, d'un séminaire, d'une présentation.
Ceux-ci communiquent des connaissances aux membres d'une audience.
- ACTEUR QUI COMMUNIQUE AVEC LES AUTRES DE MANIÈRE MULTIDIRECTIONNELLE
Fait référence aux membres d'une table de travail à plusieurs.
Ceux-ci sont directement impliqués dans un processus de travail collaboratif, ils échangent leurs idées entre eux.
- ACTEUR QUI REÇOIT L'INFORMATION COMMUNIQUÉE
Fait référence aux destinataires d'une conférence, d'une visite, d'un séminaire, d'une présentation.
Ceux-ci constituent une audience.
- ACTEUR QUI POURSUIT UNE TÂCHE INDIVIDUELLE
Fait référence à un épisode où l'acteur est actif dans le processus d'idéation mais n'entretient aucun lien avec les autres acteurs impliqués. Ces épisodes sont par exemple des moments d'observation ou de travail individuel.

Tableau 15 : « Modalités de communication » prévues dans le processus du WAT_UNESCO MTL.

La représentation des échanges proposée dans le tableau 15 nous fait prendre conscience de trois phases dans le processus (tableau 16). Une première contenue entre les séquences 1 à 7, où les acteurs communiquent entre eux de manière unidirectionnelle. Une seconde contenue entre les séquences 8 à 10 où les acteurs communiquent de manière multidirectionnelle. Finalement, une dernière étape contenue entre les séquences 11 à 13 où les types de communication sont mixtes (c.-à-d. unidirectionnelle et multidirectionnelle).

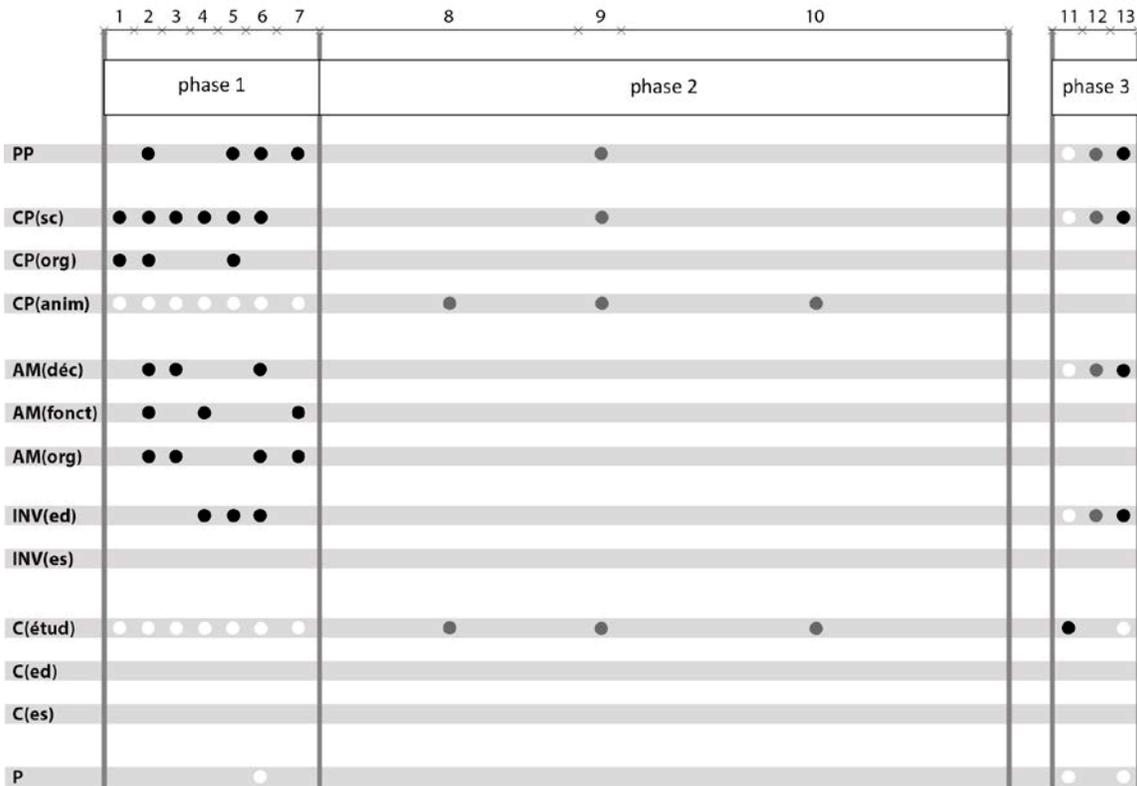
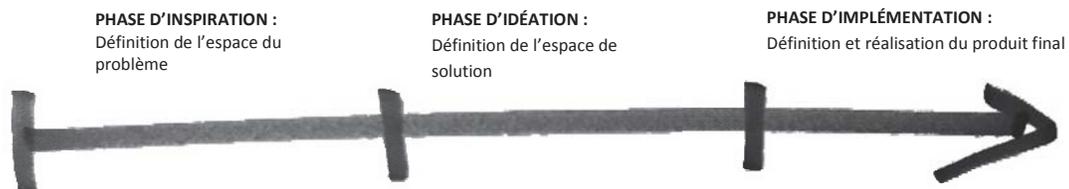


Tableau 16 : Les 3 phases du processus du WAT_UNESCO MTL.

En comparant la nature des activités qui composent ces trois phases, nous comprenons que cette progression en trois temps rassemble, au moment opportun, les acteurs nécessaires à la phase d'inspiration, la phase d'idéation et la phase d'implémentation présentées dans l'introduction ce document (p.17) :



RÉSEAUX DE COMMUNICATION

Une après l'autre, chacune des phases poursuit une finalité propre, soit celle de « définir l'espace du problème, celle de définir l'espace de solution et celle de définir des pistes de solution souhaitables pour la réalisation du produit final. Individuellement, ces phases mobilisent une variété d'acteurs qui, ensemble, échangent et dialoguent pour faire progresser le processus d'idéation d'une phase à l'autre.

Mais quelle est la nature des acteurs mobilisés? À quel moment du processus interviennent-ils? Et quel est leur apport dans la progression du phénomène d'idéation? La question des « réseaux de communication » entre alors en jeu. Ce concept de « réseaux » s'intéresse à la logique de mise en relation des différents acteurs du processus et nous aide à déterminer : qui communique avec qui et selon quels objectifs? Rappelons que pour définir un «réseau d'acteurs»: plusieurs individus doivent travailler conjointement vers l'atteinte d'un but commun. Le tableau 16 illustre le système de « réseautage » ressorti de notre analyse interprétative.

La phase d'inspiration est principalement dirigée par le comité scientifique et le comité d'organisation de l'atelier. Elle est constituée de deux réseaux d'échange. Le premier est contenu entre les séquences 1 à 3 et poursuit des finalités de présentation de l'activité, notamment par des allocutions qui visent à contextualiser la démarche de planification du projet et énoncé ses objectifs. Ce réseau offre, en ordre chronologique, une voix prioritaire au : directeur de l'activité CP(sc) et à son comité de coordination CP(org) pour introduire les participants et communiquer les informations logistiques essentiels; aux porteurs de projet PP et représentants de la table de travail AM(déc)(fonct)(org) sur le projet pour présenter les visions d'aménagement du YUL-MTL ayant servi d'intrants au WAT_UNESCO MTL ; et aux institutions d'enseignement et de recherche qui confèrent leur appui à l'atelier AM(org). L'ensemble des présentateurs mobilisé dans ce réseau s'adressent aux concepteurs qui travailleront à développer des propositions d'aménagement, soit les concepteurs C(étud) et animateurs CP(anim). Cette phase se déploie sur une journée complète et donne le coup d'envoi de l'activité. Nous avons nommé ce réseau de « réseau de présentation » puisqu'il poursuit des finalités de présentation de l'activité (réseau **PRÉS** dans le tableau). Le second réseau est contenu entre les séquences 4 à 7 et poursuit des finalités de mise à niveau des connaissances sur le projet et son contexte entre l'ensemble des concepteurs. Ce réseau

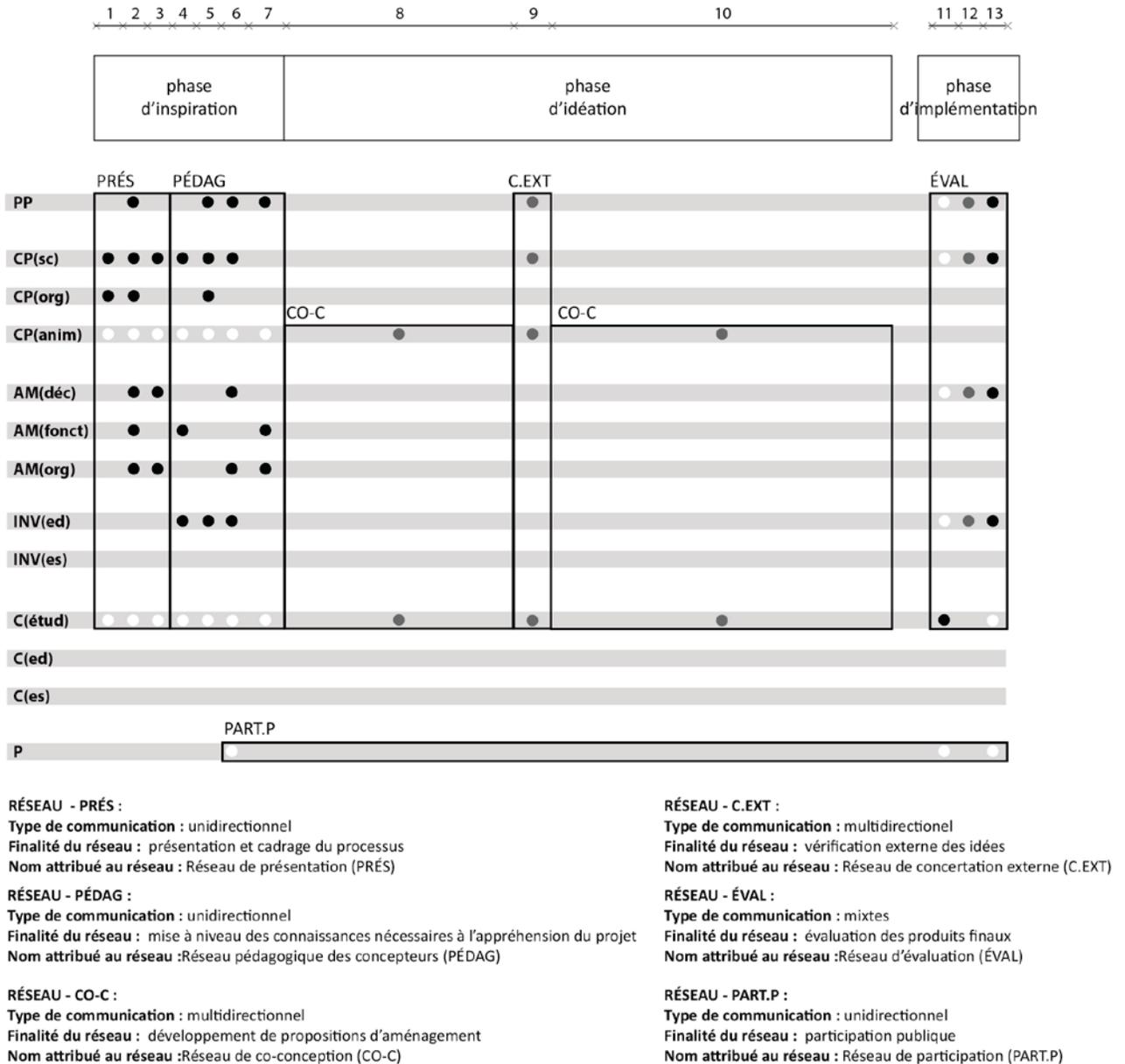


Tableau 17 : Identification des « réseaux de communication » du WAT_UNESCO MTL.

mobilise des experts de l'aménagement municipal AM(déc)(fonct)(org) et INV(ed) pour communiquer leur savoir respectif aux intéressés. Des activités de nature pédagogique, tel que des séminaires, conférences et visites sont au programme. Ainsi, des représentants d'arrondissements montréalais traversés par le corridor autoroutier et encore, des agents de Parcs Canada et de l'Aéroport de Montréal se rallient dans ce réseau pour offrir aux concepteurs leur vision particulière du projet et répondre à leurs questions. Nous avons donné le nom de « réseau pédagogique des concepteurs » à cette stratégie de communication (réseau **PÉDAG**

dans le tableau). Ces conférences et visites entre experts-concepteurs se déroulent sur une journée et demie et concluent la phase d'inspiration du WAT_UNESCO MTL. Ceci dit, les sept premières séquences du processus, auront été l'occasion de caractériser la problématique d'aménagement du projet d'entrée de ville internationale de Montréal et ainsi, conclure la première phase d'inspiration pour les concepteurs C(étud) et animateurs CP(anim) de l'atelier.

La seconde phase est celle de l'idéation. Dans le processus du WAT_UNESCO MTL, elle se subdivise entre deux réseaux de communication. Le premier est contenu dans les séquences 8 et 10 et se définit comme une période de travail en atelier. Il est l'occasion pour les concepteurs étudiants de collaborer entre eux pour produire les propositions d'aménagement attendues. Ils seront, durant cette période créative, assistés des deux professeurs-animateurs qui leur est affecté. Cette manière de travailler en équipe parrainée permet d'élargir le phénomène de collaboration plus largement pour y inclure à la fois les étudiants et leurs « parrains ». L'exercice de divergence et de convergence de la pensée qui induit des connaissances nouvelles sur le projet est donc alimenté par l'ensemble des co-concepteurs actifs autour de la table à dessin C(étud) et CP(anim). Nous avons donné le nom de « réseau de co-conception » à celui-ci (réseau **CO-C** dans le tableau). Le tableau 17 démontre qu'entre les deux périodes de co-conception (**CO-C**), un second réseau s'ajoute dans la phase d'idéation, soit lors de la séquence 9. Ce réseau marque un moment d'arrêt dans la lancée de production des équipes. Il se définit comme un moment de vérification extérieure des idées, où des experts de l'aménagement et des représentants de la table de travail du projet sont invités à émettre leur opinion sur les premières esquisses exécutées. Nous avons donné le nom de « réseau de concertation externe » à celui-ci puisque les experts du panel sont des acteurs extérieurs au processus de co-conception (réseau **C.EXT** dans le tableau). Pour conclure la phase d'idéation du WAT_UNESCO, faisons la remarque qu'elle se compose selon une logique itérative qui prévoit deux périodes de conception entrecoupées d'une période de concertation. Les périodes de conception sont respectivement de 3 et 4 ½ jours et celle de concertation de ½ journée.

La phase d'implémentation du WAT_UNESCO en est une où un jury d'experts se concertent sur les meilleures idées remises en regard des objectifs de l'activité. Nous la considérons comme une phase d'évaluation des idées qui nous permet de plus en plus de se rapprocher d'un réel programme d'implémentation du projet d'entrée de ville. Dans le cas du WAT_UNESCO MTL, 12 propositions d'aménagement sont révélées lors d'une présentation publique devant jury. Le jury

est alors constitué d'un représentant du MTQ, d'une partenaire scientifique UN-Habitat, d'une élue municipale membre de la table de travail du projet, de deux professeurs internationaux en aménagement territorial et d'un expert en développement durable. Une délibération entre eux a permis de définir de manière consensuelle les meilleures idées de développement à retenir. Suite à cette concertation finale, une annonce publique des résultats ainsi qu'un aperçu des prochaines étapes de la démarche concluent l'activité. Nous avons donné le nom fictif de « réseau d'évaluation » à celui-ci (réseau **ÉVAL** dans le tableau). Cette période évaluative et conclusive se déroule sur une seule journée et soirée.

Enfin, tout au bas du tableau (tableau 17), un réseau parcourt à la fois la phase d'inspiration et la phase d'implémentation. Ce réseau identifie les moments prévus pour l'intégration publique au processus d'atelier, soit la cérémonie de remise des prix du concours international d'idées YUL-MTL ainsi que la séance de présentation des propositions finales et celle de l'annonce des lauréats du WAT_UNESCO MTL. Ce réseau poursuit des finalités d'information et de sensibilisation quant à la démarche de planification en cours. Elles assurent du fait même la transparence et la démocratisation de celle-ci. Nous avons donné le nom fictif de « réseau de participation public » à celui-ci (réseau **PART.P** dans le tableau).

Connaissant les finalités de chacun des réseaux de communication, il est possible de remplir les deux dernières sections du tableau synthèse, qui concernent la finalité de chacune des séquences et la manière de les représenter graphiquement pour reconstruire la forme du processus d'idéation (p.86). Voici les deux colonnes en question ainsi que la reconstitution formelle du processus poursuivi par le WAT_UNESCO MTL.

NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	FINALITÉ	REPRÉSENTATION GRAPHIQUE				
1 21-nov	Accueil des participants Distribution de la documentation	Formalité administrative & préparation	Neutre	—	Réseau PRÉ	INSPIRATION	
2 21-nov	Présentation privée des visions lauréates du YUL-MTL	Contextualisation de l'atelier	Neutre	—			
3 21-nov	Cérémonie d'ouverture et cocktail de bienvenue	Contextualisation de l'atelier	Neutre	—			
4 22-nov	Séminaire introductif 1	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—			Réseau PÉDAG
5 22-nov	Séminaire introductif 2	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—			
6 22-nov	Cérémonie de remise des prix	Information publique sur le projet	Neutre	—			
7 23-nov	Visites de terrain commentées	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—			
8 23-nov	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇	Réseau CO-C	IDÉATION	
9 26-nov	Présentation intérimaire	Vérification extérieure des idées	Concertation	○	Réseau C-EXT		
10 27-nov	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇	Réseau CO-C		
11 02 - déc	Présentation finale devant jury	Présentation publique	Neutre	—	Réseau ÉVAL	IMPLÉMENTATION	
12 02 - déc	Délibération finale du jury	Évaluation finale des propositions conceptuelles	Concertation	○			
13 02-déc	Présentation des résultats de l'atelier	Information publique sur le projet	Neutre	—			

Tableau 18 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – finalité et représentation des « modalités de communication » du processus.

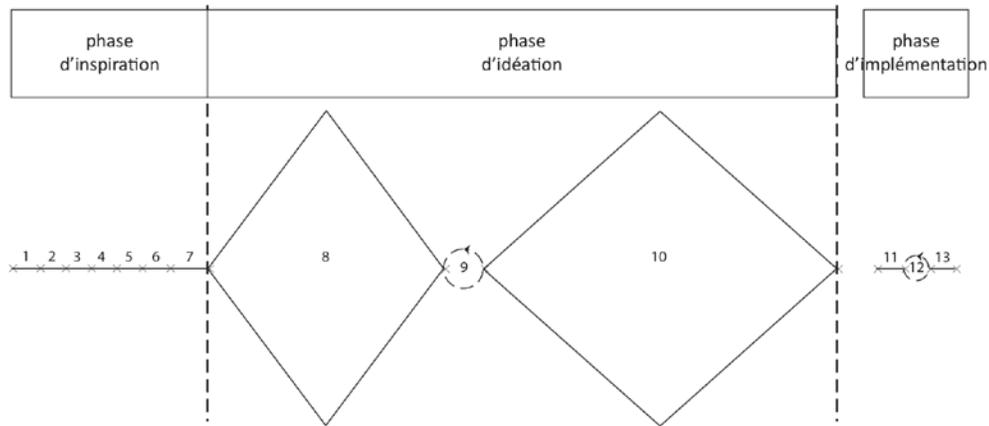


Figure 25 : Représentation schématique du processus d'idéation du WAT_UNESCO MTL – source de l'auteur.

Ces dernières données d'analyse nous indiquent que la phase d'idéation dans l'exercice du WAT_UNESCO MTL est contenue à l'intérieur d'un cadre qui permet de la préparer et de la conclure, soit les phases ici associées à « l'inspiration » et à « l'implémentation ». De même, nous remarquons qu'elle se déploie sur deux cycles de co-conception (séquence 8 et 10) faisant respectivement l'objet d'une critique concertée (séquence 9 et 12) (figure 25). Les objectifs de ces deux cycles étaient : d'énoncer une vision sur le macrodesign du site et ensuite approfondir le détail des propositions au niveau du microdesign du site (voir tableau 13, p.101). Nous comprenons que le processus d'idéation du WAT_UNESCO MTL est construit sur deux cycles de co-conception pour assurer un cheminement concerté vers le développement d'une proposition d'aménagement détaillée sur deux échelles, macro et micro. Ces deux échelles d'exploration conceptuelle sont, à titre d'exemple, mises en évidence sur les planches de présentation de la proposition lauréate de l'atelier : « Seeds in Montreal »²⁵.

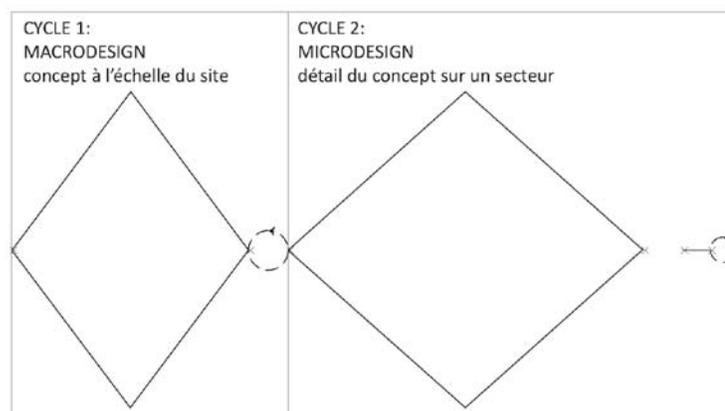


Figure 26 : Identification des cycles de co-conception qui structurent le processus du WAT_UNESCO MTL - source de l'auteur.

²⁵ L'équipe lauréate du WAT_UNESCO MTL est l'équipe 10 (annexe 5), assignée au secteur Cabot / Côte-Saint-Paul (CUPEUM, 2014).

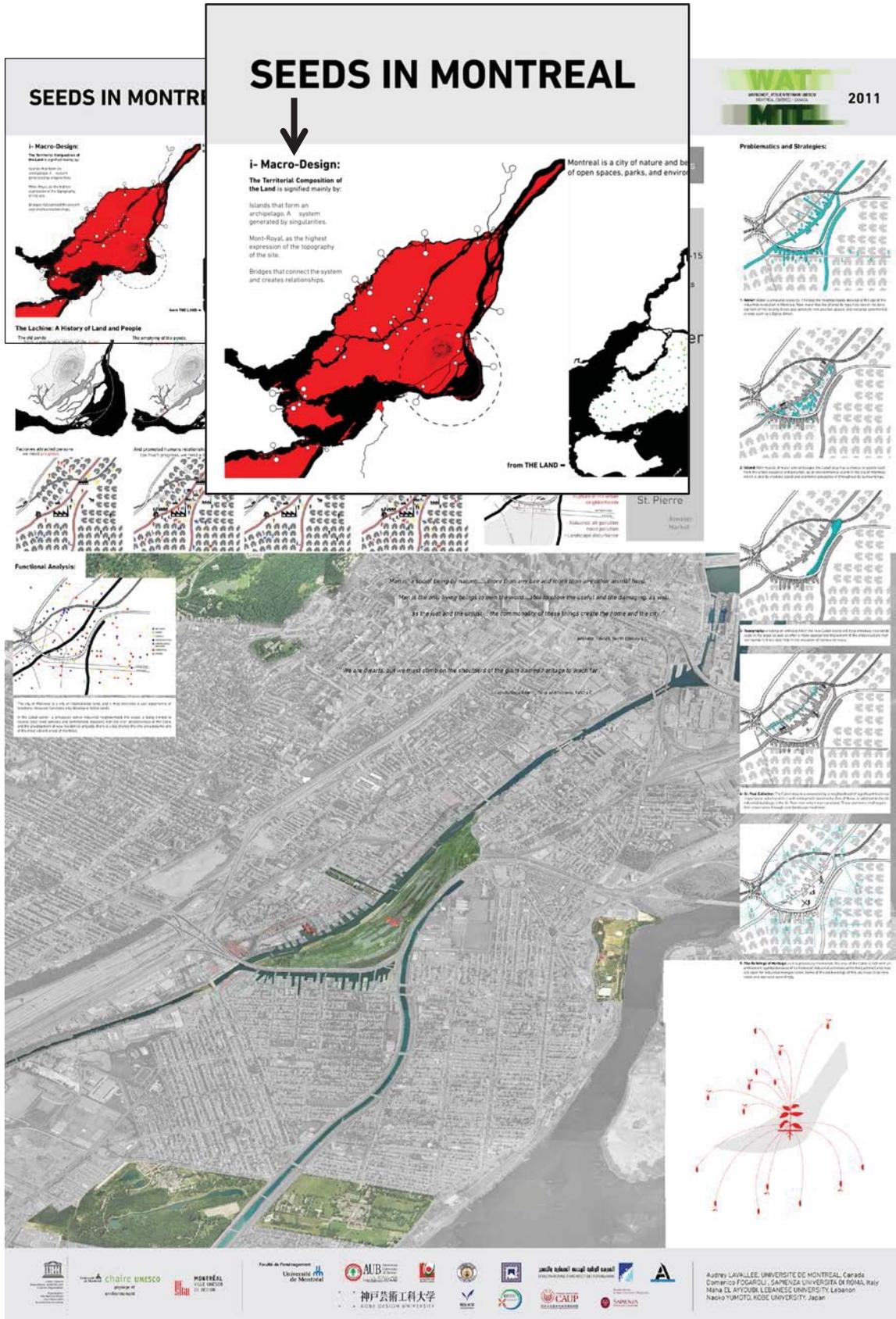


Figure 27: Proposition lauréate du WAT_UNESCO MTL « Seeds in Montreal » planche 1 - macro-design (DesignMontréal, 2014).

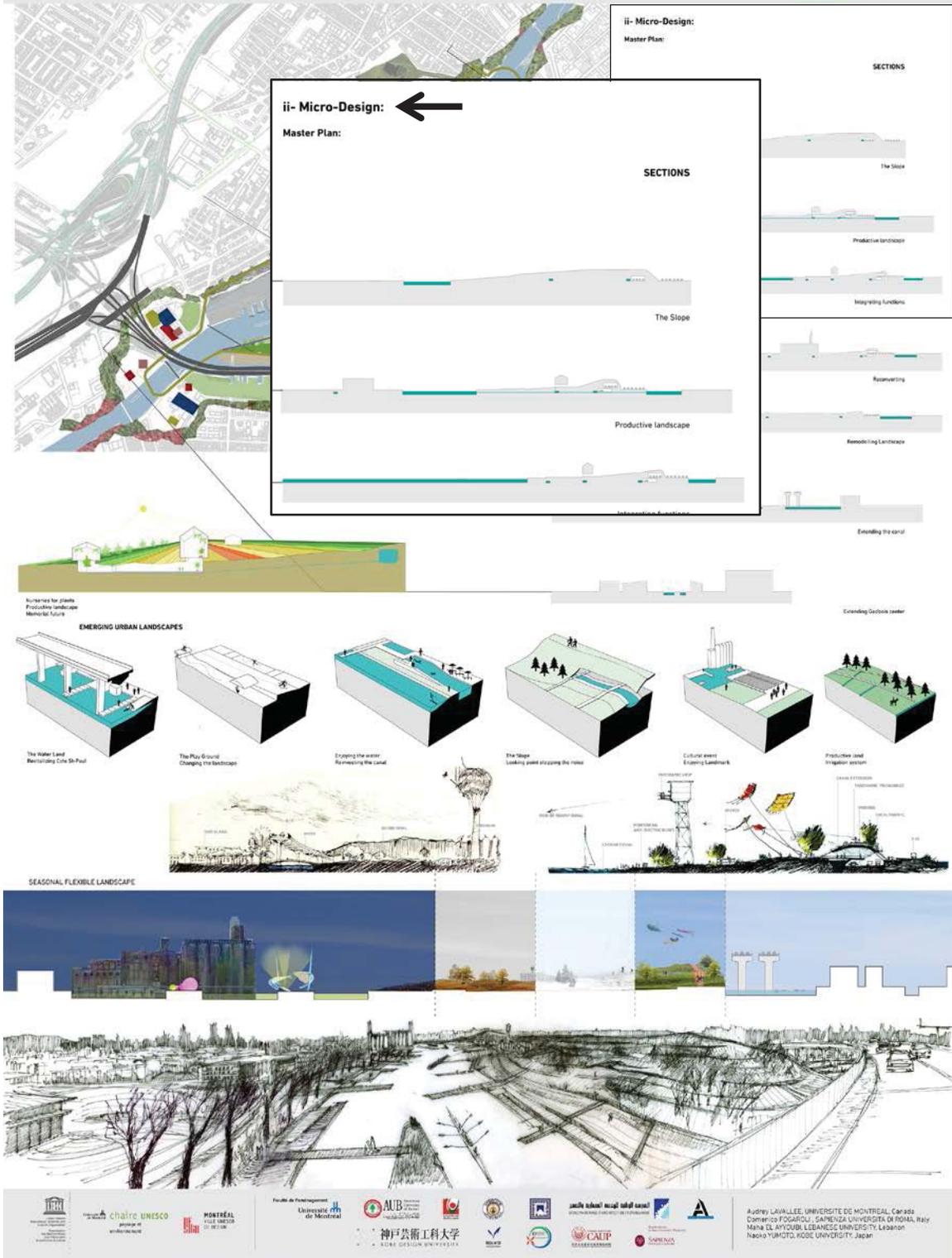


Figure 28: Proposition lauréate du WAT_UNESCO MTL « Seeds in Montreal » planche 2 - microdesign (DesignMontréal 2014).

AGENTS DE FACILITATION DANS LES ÉCHANGES ENTRE LES ACTEURS DU PROCESSUS

Rappelons maintenant que selon le cadre théorique de cette recherche, la collaboration est une approche de travail où des acteurs de différentes natures (réseaux de communication) échangent et dialoguent à la recherche de solutions. Nous avons vu que les variations d'expertises et d'expériences individuelles chez ces acteurs créaient des interfaces (limites) de communication et donc, rendent nécessaire la présence d'agents de facilitation pour aider à établir une compréhension réciproque des sujets discutés. Dans ce contexte, nous avons vu que quatre « interfaces » (ou limites d'échange et de dialogue) devaient être facilitées dans un processus de conception collaborative (p.70).

Il est intéressant de considérer cette question de « la facilitation » en étudiant la composition des « réseaux de communication » : quels sont, dans les dynamiques de réseautage, les acteurs qui facilitent l'établissement d'une vision commune et partagée entre les acteurs du projet? Nous abordons une à une les quatre « interfaces » énoncées par Kleinsmann (p.70). Pour chacune, nous précisons « par qui » et « quand » ces limites de collaboration sont facilitées dans le processus d'idéation.

INTERFACE ENTRE L'ÉQUIPE DE CONCEPTEURS ET LES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Ce premier paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les concepteurs de l'atelier et les organismes concernés* par le projet (les acteurs de l'action municipale). Comme présenté en début de chapitre, les membres de la table de travail sur le projet d'entrée de ville de l'autoroute 20 représentaient les acteurs de l'action municipale concernés par le projet – AM(déc)(fonct)(org). Ils ont, dès les premières étapes de planification, contribué à la formulation d'un énoncé de vision concerté sur le projet. Ce processus consultatif a permis de développer le « document de réflexion » du concours YUL-MTL et progressivement, celui du WAT_UNESCO MTL.

Dans la structure de fonctionnement du WAT_UNESCO, cette équipe de représentants de l'action publique a conservé un rôle déterminant au sein des trois phases. Lors de la phase d'inspiration de l'atelier, leur présence dans le réseau de présentation – PRÉS et dans le réseau pédagogique des concepteurs - PÉDAG a été l'occasion de clarifier les perceptions et les attentes des acteurs de l'action municipale auprès des futurs concepteurs de la commande. Lors de la

phase d'idéation de l'atelier, la séance de présentation intérimaire a été l'occasion pour 3 représentants de la table de travail de s'intégrer au réseau de concertation externe – C.EXT, et d'évaluer la pertinence des propositions conceptuelles en regard de la commande. Ils s'assuraient ainsi que les concepteurs partageaient, avec les acteurs de l'action municipale, une vision commune de l'énoncer du problème. Finalement, la même responsabilité de jugement critique a été octroyée à deux membres de la table de travail dans le réseau final d'évaluation des idées – ÉVAL, lors du jury final. Les acteurs de la table de travail du projet d'entrée de ville de l'autoroute 20 impliqués dans le processus du WAT_UNESCO MTL répondent donc aux besoins de facilitation dans l'interface entre les *concepteurs de l'atelier et les organismes actifs* au sein de la démarche de planification (voir tableau 12).

INTERFACE ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE CONCEPTION DEVANT GÉRER DES ASPECTS RÉGULIERS DE LA CONCEPTION

Ce deuxième paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les membres de l'équipe de conception devant répondre aux éléments réguliers de la commande*. La structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL prévoit d'accompagner les concepteurs étudiants C(étud) par les membres de l'équipe professorale internationale, attitrés au rôle « d'animateurs » - CP(anim). Les 12 professeurs mobilisés dans le processus d'atelier travaillent en parrainage, subdivisés en 6 équipes de 2. Chaque « duo » est désigné à un site particulier du corridor autoroutier (ex. Mrs Natalia Atfeh (Syrie) et Mr. Hiroyuki Sasaki (Japon) assistaient conjointement l'équipe 1 et 2 dans leur travail d'idéation sur le site 1 : Secteur Dorval). L'assistance offerte par ce panel d'experts tout au long de la phase d'idéation, dans les réseaux de co-conception – CO-C, leur confère une place déterminante dans la facilitation des échanges *entre les membres des équipes de conception devant gérer les aspects réguliers de la commande*. Nous allons jusqu'à énoncer que leurs positionnements de proximité avec les équipes leur assignent, en plus de leur rôle de facilitateur, un rôle de co-conception. En ce sens que leurs idées ont pu, directement ou indirectement influencé le cours de leur réflexion collective.

Toujours au cours de la phase d'idéation, soulignons que les auteurs mobilisés au sein des réseaux de concertation externe – C.EXT peuvent être vus comme des facilitateurs, alors qu'ils se prononcent sur des situations conflictuelles ou des incertitudes vécues entre les membres d'une équipe de conception.

INTERFACE ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE CONCEPTION DEVANT GÉRER DES ASPECTS NOVATEURS DE LA CONCEPTION

Ce troisième paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les membres de l'équipe de conception devant gérer certains éléments techniques ou spécifiques de la commande*. Dans le cas du WAT_UNESCO MTL, les spécificités dans la commande sont celles qui distinguent les différents enjeux locaux vécus dans les 6 secteurs d'intervention. Leurs problématiques respectives ont été présentées dans la phase d'inspiration de l'activité par des membres de la table de travail et les autres acteurs spécialistes de l'action municipale. Toutefois le produit final à produire ne demande pas de détail sur les aspects techniques et novateurs des propositions conceptuelles (à l'échelle du macro-design et du microdesign). Ainsi, nous croyons que l'ensemble des aspects de la commande du WAT_UNESCO MTL est d'un niveau technique accessible à l'expertise de l'équipe pédagogique qui assiste les étudiants dans leurs travaux.

INTERFACE ENTRE L'ÉQUIPE DE CONCEPTEURS ET LES PARTIES EXTÉRIEURES TOUCHÉES PAR LE PROJET

Ce quatrième paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les concepteurs et les destinataires finaux*. Le public intéressé a eu l'occasion d'intervenir en amont et en aval de la phase d'idéation, dans le réseau de participation publique – PART.P. Ceci a permis de révéler publiquement, de manière transparente pour l'ensemble des acteurs du projet, les perceptions et préoccupations des futurs usagers.

SUIVI DU PROCESSUS D'IDÉATION

Ce cinquième paragraphe n'est pas issu d'une catégorie incluse à notre grille d'analyse. Nous croyons toutefois qu'au terme de l'activité, un dernier groupe d'acteurs détient des pouvoirs de facilitation au sein de la démarche collective. Il est ici question du rôle du jury final du WAT_UNESCO MTL. Le jury final a eu comme tâche, dans le réseau d'évaluation finale – ÉVAL, de se concerter quant à la pertinence des propositions. Cette équipe évaluative est constituée d'un représentant du porteur de projet (MTQ), d'un membre du comité scientifique (ONU-Habitat/UNESCO), de deux représentants de la table de travail (élue municipale et agente de développement durable à la CRÉ) et, d'une experte en aménagement (directrice de l'École d'architecture de paysage de l'Université de Montréal). Par le jugement commun qu'ils portent à l'égard des propositions finales, nous considérons que le jury du WAT_UNESCO MTL facilite la

mise en exergue et la transition des meilleures idées vers les prochaines étapes de la démarche de planification.

6.1.3. PERFORMANCE DU PROCESSUS DU WAT_UNESCO MTL

Dans un communiqué daté du 6 décembre 2011, le comité de coordination de la CUPEUM présente de manière concise le « lègue » de l'atelier. Le communiqué, affiche le titre suivant : « Le WAT UNESCO lègue 12 visions d'aménagement à la table de travail sur l'entrée de ville de l'autoroute 20 » et fait état de l'intérêt public porté à l'activité en mentionnant que : « plus de 200 personnes ont assisté vendredi dernier à la présentation des résultats de l'atelier de design urbain WAT_UNESCO – Montréal (Workshop_atelier/terrain) [...] » (CUPEUM & Design Montreal, 2011b). On y mentionne également que quatre propositions lauréates ont été sélectionnées par un jury international présidé par madame Brigitte Colin Spécialiste Architecture & Ville – Migration et urbanisation ONU-Habitat/UNESCO. Les lauréats ont été annoncés lors de la cérémonie de clôture qui s'est déroulée en présence de nombreux dignitaires de la Ville de Montréal, de l'UNESCO, de ONU-Habitat, du gouvernement du Québec, ainsi que des représentants des corps consulaires de chaque pays représenté ».

L'appréciation du jury repose sur un traitement de haute qualité des enjeux sociaux, environnementaux et économiques à l'intérieur des visions d'aménagement. Mme Colin a mentionné à cet effet que « les étudiants rejoignaient de façon exemplaire les valeurs que cherche à véhiculer l'UNESCO par la tenue de cette activité ».

Sur les 12 propositions présentées au jury de l'atelier, des médailles UNESCO ont été décernées aux équipes suivantes : le 1^{er} prix a été remis à *Seeds in Montreal* (Équipe 10, Secteur Cabot / Côte-Saint-Paul). « Le jury a remarqué la grande qualité de l'analyse sur laquelle repose cette vision et qui intègre les éléments naturels, physiques et sociaux du secteur. Cette proposition a un fort potentiel de créer un caractère identitaire pour Montréal et utilisant l'eau et la topographie comme enjeu d'aménagement » (CUPEUM, 2014). Le deuxième prix a été remis à *Green sea* (Équipe 6, Secteur Saint-Pierre). « Le jury a particulièrement été séduit par l'intégration de cette vision d'aménagement à l'intérieur du contexte régional par l'utilisation des voies ferrées pour la création d'une ceinture verte autour du Mont-Royal. Le jury remarque également le potentiel révélé par cette proposition de l'extension du canal de Lachine pour stimuler le développement urbain » (CUPEUM, 2014). Le 3^e prix (Ex Aequo) a été remis à

Interface valley (Équipe 8, Secteur de l'ancienne gare de triage Turcot). «Le jury apprécie le point de départ de cette vision d'aménagement qui vise la mise en relation de la falaise Saint-Jacques et du canal de Lachine pour définir l'identité de Montréal dans le parcours d'entrée de ville» (CUPEUM, 2014). L'autre prix (Ex Aequo) a été remis à *Mind the Gap* (Équipe 11, Secteur corridor d'accès au Centre-Ville). « Le jury a remarqué l'intérêt de la création d'un belvédère linéaire le long de l'autoroute 720 pour la création d'un élément signal fort à l'approche du centre-ville » (CUPEUM, 2014).

Toujours dans le même communiqué, on conclut en mentionnant qu'à l'issue des exercices de visions engagés (concours international d'idées YUL-MTL et le WAT_UNESCO MTL), « la table de concertation pourrait recommander l'élaboration d'un plan d'action commun, d'une charte paysagère, voire la mise en œuvre des projets d'aménagement ciblés ». Finalement, un dernier paragraphe souligne que les résultats ont été présentés au 6^e Forum urbain mondial de ONU-Habitat tenu à Naples en Italie (2012).

Un rapport « bilan et synthèse » des exercices de prospective de la première phase de planification (concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO MTL) pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 a été rédigés par la CUPEUM et déposé au MTQ et aux membres de la table de travail du projet. Ce document fait état des résultats du concours international d'idées et du WAT_UNESCO MTL. Les résultats ont donné lieu au développement de deux catégories d'outils pour poursuivre la démarche de planification. Ces outils sont respectivement : des principes et critères d'aménagement pour guider l'action local sur différents problèmes d'aménagement de l'autoroute et des milieux adjacents ainsi que des scénarii d'aménagement qui servent à inspirer le développement d'une vision stratégique du territoire en illustrant des futurs possibles. Ces scénarii sont au nombre de 5 et abordent les thèmes suivants : un corridor urbain dense axé sur les transports en commun; un corridor écologique et récréatif; un corridor axé sur la culture et le patrimoine; un corridor au fil de l'eau; un corridor productif (CPEUM & CUPEUM, 2013).

La structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL est considérée performante, puisque les produits finaux rendus ouvrent le champ des possibles quant à l'appréhension du devenir des 6 secteurs traversés par le projet d'entrée de ville. Les acteurs de l'exercice contribuent de ce fait, à faire progresser la démarche de planification du projet.

CONCLUSION : LE CAS DU WAT_UNESCO MTL

Le processus du WAT_UNESCO MTL s'inscrit dans la phase initiale de la démarche de planification d'une entrée de ville emblématique pour Montréal.

Sa structure de fonctionnement a été mise en œuvre en regard d'un double objectif : être à la fois une activité de recherche et de prospective pour un projet de design urbain et une activité pédagogique internationale pour les experts et la relève en design. Cette conclusion démontre la manière dont la structure de fonctionnement du WAT_UNESCO a permis d'atteindre ces finalités.

Formellement, le processus d'idéation se déploie conformément aux trois phases du modèle de résolution de problème du *Design Thinking* (inspiration, idéation, implémentation).

La phase d'inspiration c'est déployée sur 2 jours et demi divisés en deux étapes, soit celle de la « présentation » et celle de la « pédagogie ». L'étape de « présentation »²⁶ a été l'occasion de cadrer la démarche de planification et positionner les objectifs de l'atelier en regard de celle-ci. Des présentations orales et visuelles ainsi que des séances plénières ont permis d'engager un dialogue entre l'ensemble des acteurs directement ou indirectement concernés par le projet. En effet, les activités de « présentation », ont donné la parole aux experts locaux (ex. table de travail sur l'autoroute 20, représentants du ministère des Transports du Québec, élus municipaux, comité scientifique de l'atelier, experts designers lauréats du concours d'idées YUL-MTL), qui se sont adressés à une audience intéressée, soit notamment les participants (concepteurs et équipe professorale) internationaux. L'étape de « pédagogie » a ensuite été l'occasion de faire une mise à niveau des savoirs nécessaires à l'appréhension de la problématique de design pour les participants à l'atelier. Des représentants des villes, des arrondissements, des organismes régionaux de planification et des ministères ont été invités à détailler les enjeux de la commande, de l'échelle métropolitaine à l'échelle des cadres de vie. Les enjeux métropolitains ont été présentés en mots et en image et les enjeux locaux ont été abordés et expérimentés *in situ* par les participants.

La phase d'idéation s'est quant à elle déroulée sur 8 jours structurés sur deux cycles itératifs de co-conception. Chaque cycle est constitué d'une étape fermée de « co-conception », qui

²⁶ Dans la conclusion, le nom des modalités de communication (réseaux de communication) révélées par les analyses est identifié et inclus dans le texte entre « guillemets ».

impliquait les étudiants et les tuteurs internationaux et d'une étape ouverte de « concertation extérieure », où un panel d'experts locaux et internationaux offrait un œil critique sur l'avancement des travaux. Le premier cycle de co-conception a livré des visions prospectives sur le macrodesign des secteurs et a permis d'orienter la seconde, soit l'approfondissement des propositions conceptuelles à l'échelle du microdesign. Les concepteurs du WAT_UNESCO MTL sont 48 étudiants internationaux distribués en 12 équipes, réparties au nombre de deux par secteur d'intervention. Selon leur secteur d'étude, deux membres de l'équipe professorale du réseau universitaire international de la CUPEUM ont assisté leur travail de co-production. À la lumière de cette proximité de l'équipe professorale internationale durant la phase d'idéation, nous leur avons attribué un rôle de facilitation dans les relations entre les membres des équipes de conception devant gérer les éléments de la commande. Aussi, l'ensemble des acteurs locaux mobilisés en amont et durant l'exercice d'idéation ont facilité la réciprocité des points de vue entre les concepteurs et les acteurs du développement concernés par le projet.

La phase suivante, dite d'implémentation, a duré une journée et a été l'occasion de présenter et « d'évaluer » la qualité des visions d'aménagement remises. À savoir, de quelle manière elles répondaient aux attentes du porteur de projet, de la table de travail et des partenaires de l'activité. Cette délibération a été un évènement ouvert et s'est déroulée en présence de nombreux dignitaires de la Ville de Montréal, de l'UNESCO, d'ONU-Habitat, du gouvernement du Québec, ainsi que des représentants des corps consulaires de chaque pays représenté. De manière consensuelle, 4 propositions ont été décorées d'une médaille UNESCO, répondant de manière efficace aux enjeux socioculturels, environnementaux et économiques de la problématique de développement en jeu.

Les résultats du WAT_UNESCO MTL ont permis d'approfondir les propositions d'aménagement ressortant du premier concours d'idées YUL-MTL. Les résultats colligés permettent aux acteurs de la démarche de concertation d'envisager des scénarii souhaitables pour le futur parcours d'entrée de ville de Montréal. Aussi, les connaissances créées lors de l'évènement alimentent un savoir international professionnel et étudiant qui contribue à une meilleure compréhension des enjeux de développement contemporains.

La structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL met en lumière un processus ouvert et ascendant, planifié selon des valeurs mobilisatrices et consensuelles. Les modalités de communication transversales qu'il intègre témoignent de celles-ci. L'approche de travail ci-haut

dépeinte fait écho à notre idée de la planification en « poupée russe » (p.12) et assure la formulation de visions consensuelles. Nous jugeons ainsi que le processus du WAT_UNESCO MTL répond aux principes « d'action localisée » du développement durable. D'autre part, nous avons démontré que le caractère universitaire et international faisait de l'activité, une occasion de réseautage multilatéral et un levier vers la diffusion des savoirs acquis lors de l'atelier. Ceci nous mène à boucler notre conclusion sur le WAT_UNESCO MTL, en mentionnant que la structure du processus mis en œuvre répond aux doubles finalités établies par les acteurs de sa commande et de ce fait, a été une activité performante sur deux niveaux, soit contribuer à une recherche de solution concertée pour un secteur problématique de la métropole montréalaise, mais aussi, contribuer au cheminement pédagogique des experts internationaux et de la relève en architecture, architecture de paysage et design urbain.

À la relecture de nos objectifs de recherche, nous avons : (1) caractériser le contenu et la forme du processus du WAT_UNESCO MTL en regard du contexte territorial; (2) et nous avons engagé une réflexion sur la pertinence des produits finaux délivrés.

Il revient au processus d'analyse comparative de révéler les singularités de sa structure et de répondre au trois autres objectifs, soit : (3) identifier et caractériser les facteurs qui influencent les singularités de son fonctionnement; (4) caractériser la notion d'adaptabilité du processus d'idéation en design urbain; (5) et formuler des pistes de réponses pour la mise en œuvre d'initiatives subséquentes.

Une synthèse de la structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL est disponible à l'annexe 11. Celle-ci pourra servir de référence lors de la lecture de l'étude de cas comparative. Elle récapitule la manière dont le contexte et les objectifs de la commande ont influencé le contenu et la forme du processus d'idéation.

6.2. l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (2013) des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine de Cergy-Pontoise



**CAHIER DE SESSION
ATELIER CERGY 2013
D'un entre-deux à un territoire
du Grand Paris : la Plaine de
Pierrelaye-Bessancourt**

ATELIER INTERNATIONAL DE MAÎTRISE D'ŒUVRE URBAINE
31 AOÛT - 27 SEPTEMBRE 2013

les ateliers
maîtrise d'œuvre urbaine

6.2.1. MISE EN CONTEXTE : LA PLAINE DE PIERRELAYE-BESSANCOURT, UN PROJET DE FORÊT MÉTROPOLITAINE POUR LE GRAND PARIS²⁷

La plaine de Pierrelaye-Bessancourt est située à 25km au nord-ouest de Paris dans le département du Val d’Oise. Son territoire couvre plus de 2 000 hectares et s’étend sur 7 communes limitrophes, dont : Bessancourt, Frépillon, Herblay, Méry-sur-Oise, Pierrelaye, Saint-Ouen-l’Aumône et Taverny, ce qui représente environ 160 000 habitants. (figures 29 et 30).

Elle est délimitée : au nord par la vallée de l’Oise, et au-delà, par le Parc Naturel Régional du Vexin Français; à l’est par la butte boisée et la vallée de Montmorency; au sud par la vallée de la Seine, les buttes du Parisis, et au-delà, par la forêt domaniale de Saint-Germain-en-Laye; à l’ouest par la communauté d’agglomération de Cergy-Pontoise (figure 31).

L’échelle est grande, c’est un espace de transition, à forte dominante agricole entre de grandes entités naturelles à l’échelle de l’Île-de-France. Elle se situe à la croisée d’un corridor biologique important, entre les massifs forestiers de Saint Germain et de Montmorency et à l’échelle de grandes infrastructures routières vers la Normandie et vers le Nord. Par sa forme longitudinale, elle assure le rôle de liaison paysagère entre le Parc Naturel Régional du Vexin, la forêt domaniale de Montmorency et la forêt domaniale de Saint-Germain-en-Laye, ainsi que les vallées de la Seine et de l’Oise (figure 31).

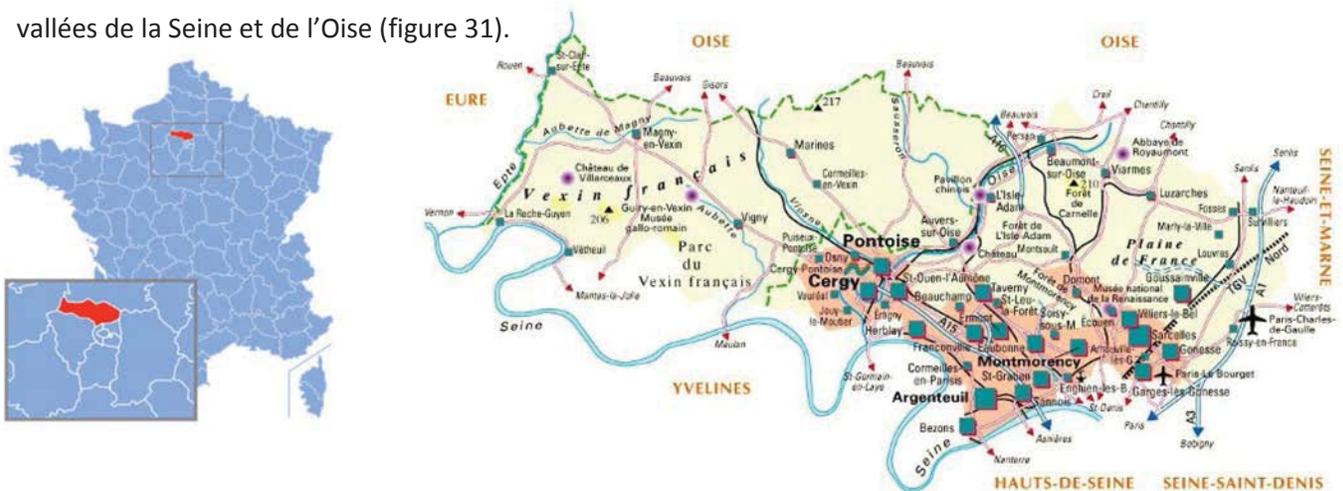


Figure 29 : Positionnement du département du Val d’Oise sur le territoire français (à gauche) et limites du territoire de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt dans le département du Val d’Oise (Ateliers, 2013c).

²⁷ Certains passages de la mise en contexte de l’atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt sont tirés tels quels des documents officiels de l’activité. Pour faciliter la lecture, la(les) source(s) sont identifiée(s) à la fin de chaque paragraphe.



Figure 30 : Localisation de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Géoportail) (Ateliers, 2013d).

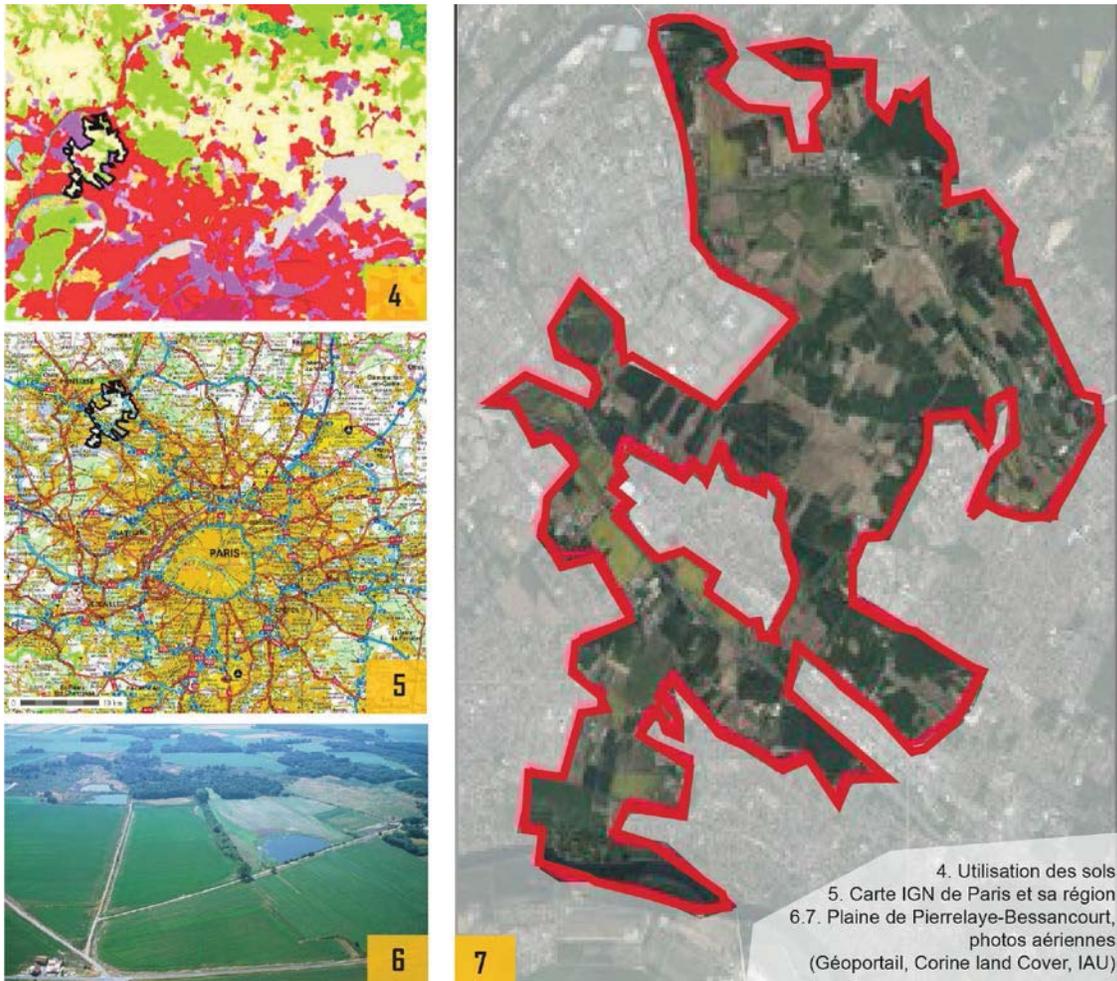
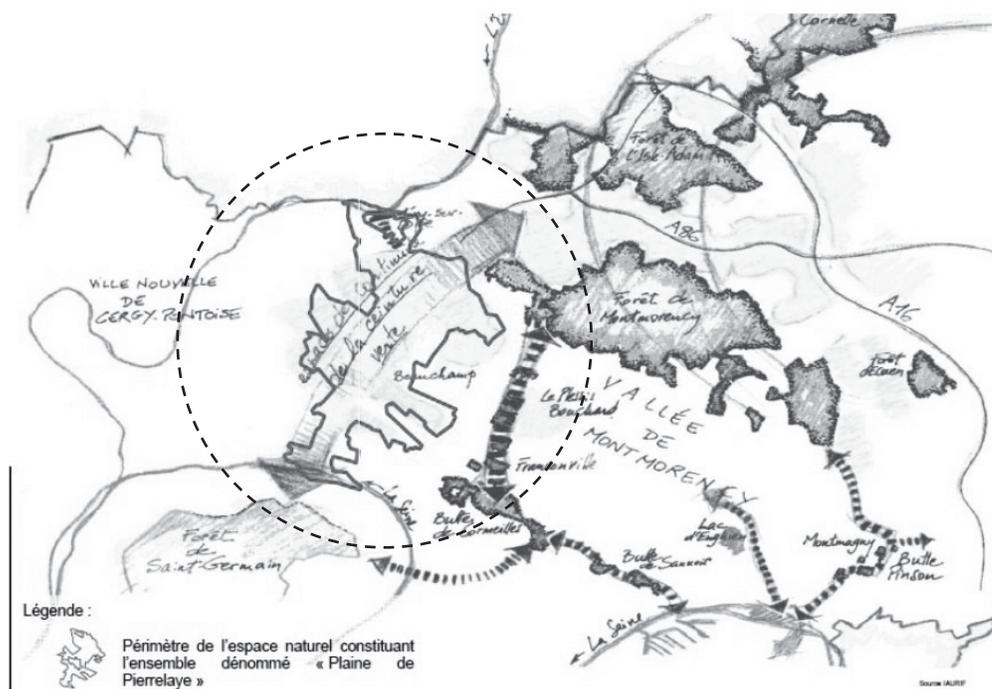


Figure 31 : Utilisation des sols (4), Carte IGN de Paris et sa région (5) et photos aériennes de Pierrelaye-Bessancourt (6&7) (Ateliers, 2013c).



La plaine de Pierrelaye-Bessancourt, un espace de transition (IAURIF, extrait étude CERAPT/ONF/Dessein urbain)

Figure 32 : La Plaine de Pierrelaye-Bessancourt comme un territoire de transition (Atelier, 2013d).

La variété des milieux qui la composent, la plaine jouit d'une biodiversité riche. D'entre ces milieux, on retrouve des Espaces Boisés Classés (EBC), protégés dans les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) et des Zones Naturelles d'Intérêt Floristique et Faunique (ZNIEFF) qui représentent des atouts en matière paysagère, écologique et biologique. Le département du Val d'Oise occupe une superficie de 1250 km carrés et bénéficie d'un patrimoine hydrographique relativement important (450km de cours d'eau). Ce patrimoine est riche puisqu'il comprend les tronçons de deux cours d'eau navigables, l'Oise et la Seine, ainsi qu'une vingtaine de rivières aux usages plus restreints (pêche, promenade) et aux écosystèmes riches. Les paysages du Val d'Oise, ruraux et urbains, sont très diversifiés. Autrefois valorisés par les peintres impressionnistes, ces paysages résultent d'interactions constantes entre les milieux naturels et les activités récentes et anciennes de l'Homme (Ateliers, 2013d).

La plaine de Pierrelaye-Bessancourt est située sur un plateau vallonné. Le site est composé en majorité de terres limonosableuses en surface. La couche supérieure naturellement pauvre a été enrichie en matière organique par les épandages d'eaux usées et le développement du maraîchage. Ils n'ont pas réellement de valeur agronomique. Pendant un siècle, des épandages d'effluents urbains (eaux usées, gadoues, composts d'ordures ménagères) ont été effectués sur les terres cultivées. Si ces pratiques d'épandage d'eaux usées chargées en matières organiques

sur des sols sableux de faible valeur agronomique ont permis le développement du maraîchage, elles ont également eu pour effet de polluer les sols par accumulation d'Éléments Traces Métalliques (Conseil Régional d'Île-de-France, 2011). En effet, territoire boisé jusqu'au 18^e siècle, il se caractérise aujourd'hui par un espace agricole de 1 350 ha (27 agriculteurs y sont dénombrés) dont 860 ha situés en zone polluée.

En 1999, au vu des résultats des plans de surveillance en place indiquant que les produits cultivés étaient contaminés, la production maraîchère et de plantes aromatiques a été définitivement interdite. Parallèlement l'INRA a mené à cette époque l'étude EPANDAGRI, soutenue par la Région, qui concluait que le système agricole en place permettait de retenir les Éléments Traces Métalliques et d'éviter ainsi leur transfert vers les eaux souterraines. Les agriculteurs se sont alors tournés vers les grandes cultures, essentiellement le maïs, nécessitant une irrigation importante (Conseil Régional d'Île-de-France, 2011). Un peu plus de 5 ans plus tard, en raison de l'apparition de la chrysomèle du maïs, un arrêté préfectoral en a interdit la culture; des alternatives à celle-ci ont alors dû être recherchées. Elles ont été soutenues par l'État et la Région au travers d'une mesure agri-environnement (MAE) de soutien aux agriculteurs pour le développement de cultures non alimentaires (Conseil Régional d'Île-de-France, 2011).

Depuis cette étiquette de « territoire contaminé », la plaine de Pierrelaye-Bessancourt est en décrépitude, utilisée à des fins illégales et non productives (Ateliers, 2013c): elle est devenue un *patchwork* d'usages plus ou moins bien régulés, plus ou moins récréatifs, agriculture largement subventionnée, terrains maraîchers vendus à la découpe, habitat avec des baux précaires, clubs équestres, sorties en plein air (photos page suivante).

Pour changer le cours des choses, bâtir un avenir nouveau, redonner une impulsion, et une attractivité positive à la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, il a été proposé d'y implanter une très grande forêt du *Grand Paris*²⁸. Les annonces du Président de la République en 2009 ont rejoint les préoccupations portées par les collectivités locales et le projet a été lancé. (Nous reviendrons aux détails de cette démarche de concertation dans le sous-chapitre suivant, qui concerne le cadrage de la démarche de planification du projet).

²⁸ Le Nouveau Grand Paris est un projet d'aménagement à l'échelle de l'agglomération parisienne. Il a vocation à améliorer le cadre de vie des habitants, à corriger les inégalités territoriales et à construire une ville durable. Source : portail internet du ministère du Logement et de l'égalité des territoires de la République française, www.territoires.gouv.fr/Presentation-du-Grand-Paris (consulté le 12/08/2014).



Figure 33 : Photos de contexte recueillies dans le document-sujet de l'atelier (Ateliers, 2013c).

Les différentes études scientifiques, analyses de sol études phytosanitaires, ont toutefois montré toutes la complexité de la gestion dans la durée des cycles de transmission des polluants et la transformation de la nature chimique des sols, y compris dans le cas de la plantation d'une forêt. Les progrès rapides dans l'évaluation des ressources en énergie renouvelable en Île-de-France (SRCE 2012) ont aussi montré les limites de l'utilisation d'une nouvelle forêt pour un usage de biomasse.

On pourrait décaper la couche de sol polluée. Mais pour stocker la terre où? Et surtout, quels usages, quels projets seraient suffisamment importants pour en justifier le coût? Les solutions ne seraient donc que des solutions partielles, minimales. D'autres solutions sont en cours

d'étude sur la boucle de Chanteloup et autour d'Achère²⁹, sur des sites qui ne sont pas très éloignés et qui ont connu la même histoire que la plaine de Pierrelaye. Pourraient-ils servir de modèle? Ailleurs encore, les exemples de réutilisation de friches polluées abondent. Mais on est souvent à de bien plus petites échelles, souvent sur des pollutions industrielles, plus simples.

L'urgence, c'est de redessiner une histoire, de rouvrir les possibles, de fabriquer de nouveaux horizons, sans oublier la pression constante et les besoins d'urbanisation, le long de la RD 14 qui avec son cortège d'installations commerciales, traverse la plaine d'est en ouest, ou bien aux franges des communes de la plaine.

Le projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt demande de développer des stratégies qui permettront de donner à celle-ci un avenir inventif, subtil, volontaire, local et métropolitain.

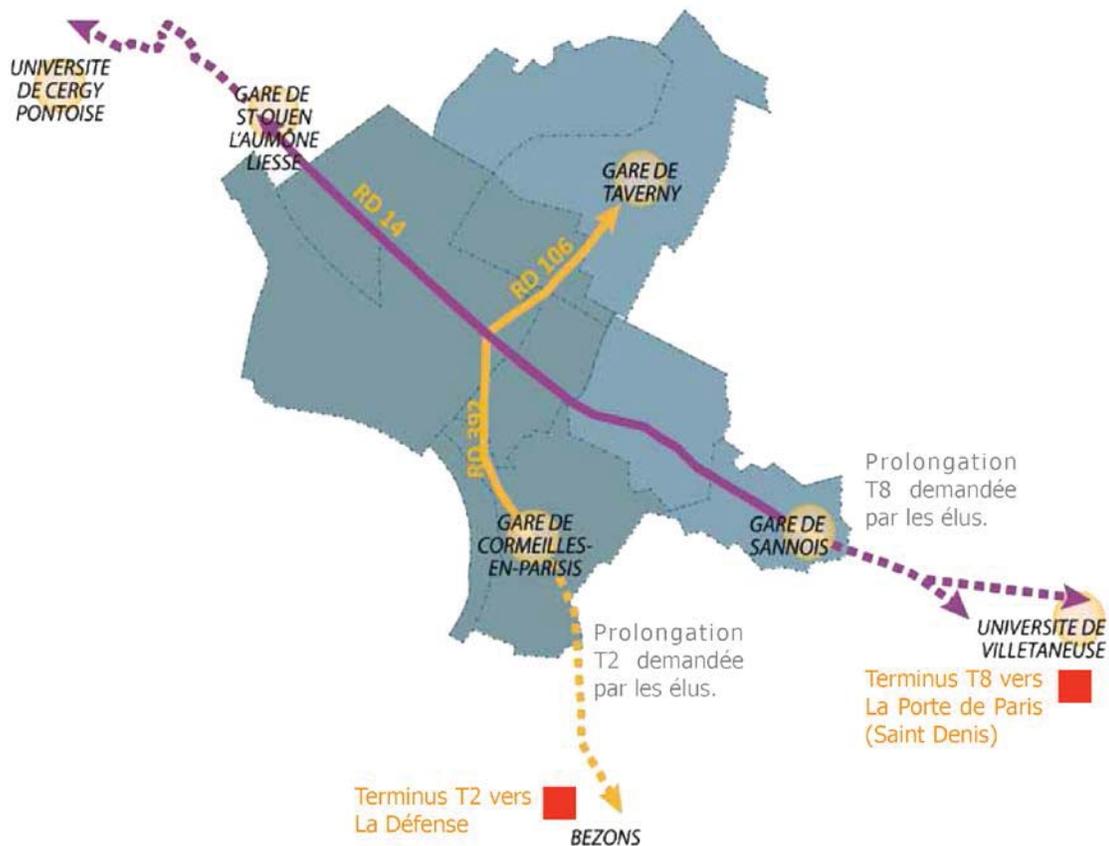


Figure 34 : Schéma du tracé de la RD14 projeté dans le cadre du projet de transports du Grand Paris (janvier 2012).
Source : Magazine Le Paris, Février 2012, www.agglo.leparisis.fr/media/media153741.pdf (consulté le 14/08/2014).

²⁹ Le port d'Archères a été élaboré pour répondre aux objectifs de développement du transport fluvial du Grand Paris. Il est LE grand projet d'infrastructure portuaire à l'échelle du Bassin parisien dans les 15 prochaines années. Il viendra compléter le réseau actuel des grandes plateformes multimodales franciliennes. Source : <http://www.paris-ports.fr/> (consulté le 14/08/2014).

CADRAGE DE LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION DU PROJET DE LA PLAINE DE PIERRELAYE-BESSANCOURT, UNE FORÊT MÉTROPOLITAINE POUR LE GRAND PARIS

Depuis 1994, suivant différentes formes (syndicat intercommunal, entente), les 7 communes concernées par le devenir de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, associées à l'État, la Région et le Département du Val d'Oise, ont engagées des réflexions avec l'objectif de construire un véritable projet de territoire fédérateur partagé par l'ensemble des partenaires.

Un diagnostic de la situation a été rendu à l'issue de 10 années d'études scientifiques (de 1998 à 2008) commanditées par l'État et le Conseil général du Val d'Oise. Celles-ci ont permis d'évaluer la gravité des enjeux de développement environnementaux et sanitaires du secteur territorial. Ces recherches préopérationnelles menées par le groupement Dessein urbain/CERAPT/ONF auront fournis une documentation substantielle de la problématique de développement à résoudre (ex. cartographie, iconographie, données). **À l'issue de leur mandat, on y propose le développement d'une forêt métropolitaine.**

À la lumière de ces données de recherche, les acteurs régionaux (à droite) de son développement la perçoivent comme un territoire de l'entre-deux, à trois niveaux : (1) entre deux échelles – vaste et métropolitaine; (2) entre deux types d'espace – urbanisés et boisé, pollués et sains; (3) entre deux fonctions : l'agriculture et le commercial en périphérie. L'espace de la plaine en est donc un de transition, à forte dominante agricole, entre de grandes entités naturelles à l'échelle de l'Île-de-France. Enfin, « un territoire de l'entre-deux [...] devant faire l'objet d'aménagement et de développement au cœur d'un réseau de projets métropolitains. Un territoire qui est en attente d'un nouveau dessin, dessein, d'une nouvelle destinée (Ateliers, 2013c).

ACTEURS DE LA DÉMARCHE DE CONCERTATION ET DU FINANCEMENT ET DES ÉTUDES PRÉOPÉRATIONNELLES (REF – RAPPORT)

Entente intercommunale

- Commune de Bessancourt
- Commune de Frépillon
- Commune d'Herblay
- Commune de Méry sur l'Oise
- Commune de Pierrelaye
- Commune de Saint Ouen L'Aumône
- Commune de Taverny

Conseil régional et départemental

- Conseil régional de l'Île-de-France
- Conseil Général du Val d'Oise

L'État

- Ministère du Travail et de la Santé
- Ministère de l'Agriculture
- Ministère de l'Écologie

Tableau 19 : Acteurs de la démarche de concertation et du financement des études préopérationnelles pour le projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Huchon, 2003).

En 2004, le maire de Bessancourt inscrivait dans son *agenda 21*³⁰ la nécessité d'offrir « une nouvelle image de la plaine ».

En 2007, une convention relative au maintien de la vocation agricole et à la pérennisation des irrigations sur les anciens champs d'épandage a été signée par l'État, la Région, le SIAAP (Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne), l'Agence de l'eau Seine Normandie et la Chambre départementale d'agriculture. Il a alors été prévu qu'en 2011, le point soit fait sur l'évolution des connaissances scientifiques ainsi qu'une évaluation sur la base de l'ensemble des données (scientifiques, plans de surveillance, données techniques et économiques) disponibles en ce qui concerne le devenir de l'irrigation sur les anciens champs d'épandage.

En 2008, le Schéma Directeur de la Région Île-de-France (SDRIF) identifiait le territoire de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt comme un territoire d'intérêt métropolitain (TIM)³¹ de la confluence Seine Oise.

En 2008, le projet de développement stratégique de la Région Capitale : le projet *du Grand Paris* est engagé par le président de la République. En 2009, dans son discours fondateur, Nicolas Sarkozy a annoncé que cette plaine « maudite » laisserait la place à partir de 2017, à une nouvelle forêt de 1000 hectares.

Au printemps 2009 le Président de la République Nicolas Sarkozy a annoncé qu'au titre des projets du Grand Paris la plaine de Pierrelaye-Bessancourt avait été retenue comme « poumon vert symbolique d'un projet d'aménagement durable » (figure 35). Ce projet, qui s'appuie sur certaines des propositions des équipes d'architectes-urbanistes du Grand Paris, et porté par les élus du territoire, consiste à créer une nouvelle forêt de 1 000 hectares : une première depuis la création de la forêt royale de Tronçais au XVIIe siècle pas Colbert. La création de cette forêt du Grand Paris doit s'accompagner de la réalisation sur ses franges urbaines de 6 000 à 8 000 logements.

Une grande forêt à l'échelle métropolitaine (Ateliers, 2013c; p22).

³⁰ Description d'un *agenda 21* disponible en p.9 du présent document.

³¹ Les TIM sont des territoires singuliers constitutifs de la métropole régionale qui permettent à la fois de contribuer au développement francilien tout en apportant une réponse locale aux enjeux régionaux.



Figure 35 : La plaine de Pierrelaye-Bessancourt comme « poumon vert symbolique d'un projet d'aménagement durable » (Ateliers, 2012c).

En 2009, le Conseil général de Val Oise a lancé avec l'État une étude visant à définir un Schéma d'aménagement global pour la plaine, étude ayant principalement analysée les 2 axes d'aménagement suivants : (1) l'évolution possible de l'agriculture; (2) les opportunités de boisements de certains secteurs de la plaine

En février 2010, l'Atelier International du Grand Paris (AIGP) a été créé sur la volonté du Président de la République pour donner suite à la consultation lancée par le Ministère de la Culture et de la Communication, en 2008, sur le Grand Paris de l'agglomération parisienne. L'AIGP est une structure constituée sous forme d'un groupement d'intérêt. Leur mission est d'approfondir les réflexions engagées par les équipes consultées lors de la consultation du «Grand Pari(s) de l'agglomération parisienne » (Pari(s), 2009), et ainsi réaliser ou faire réaliser toutes études, démarches, ou propositions pouvant éclairer les choix relatifs à l'aménagement du territoire du Grand Paris. La plaine de Pierrelaye-Bessancourt s'inscrit dans la liste des 650 projets regardés par l'AIGP (Ateliers, 2013c).

À l'initiative de l'État (et en regard des 2 axes d'aménagement énoncés dans le premier paragraphe), trois scénarii ont été élaborés et mis en débat: un scénario A, un vaste espace de

forêt au cœur de la plaine et des continuités écologiques conservées entre Seine et Oise comprenant 3 variantes³²; un scénario B, favorisant un paysage boisé et agricole ouvert; un scénario C, un « parc boisé urbain » bordé par « un urbanisme vert » (Huchon, 2003).

Pour orienter la prise de décision en regard de ceux-ci, 5 études préopérationnelles faisant l'objet d'un groupement de commandes État/Région/Conseil général du Val d'Oise/communes ont été réalisées : (étude 1) une étude sur le risque sanitaire lié aux épandages pratiqués sur la plaine de Pierrelaye; (étude 2) une étude des modalités techniques d'un schéma directeur de réalisation du boisement; (étude 3) une étude de définition des principes opérationnels d'aménagement; (étude 4) une étude pour accompagner la restructuration de l'activité agricole sur la plaine de Pierrelaye; (étude 5) une étude sur le montage de l'opération d'aménagement d'ensemble de la plaine et l'assistance à maîtrise d'ouvrage (Huchon, 2003).

Par ailleurs, le séminaire scientifique organisé le 11 octobre 2010 après 10 ans de travaux de recherche et d'expérimentations a conclu à la difficulté de maintenir sur le long terme une agriculture viable sur la plaine (diagnostic du groupement Dessein urbain/CERAPT/ONF). Dans ce contexte, il a été proposé que la forêt, initialement annoncée dans le cadre du Grand Paris sur le secteur de Roissy, soit réalisée sur la plaine; le Préfet de Val d'Oise a été missionné pour mettre en œuvre ce projet (Huchon, 2003).

En avril 2011, une communication en Conseil des ministres a affirmé l'engagement de l'État dans cette opération aux côtés des collectivités locales. La forêt, dont la plantation est prévue en 2017, s'étendrait sur 1 000 ha dont actuellement 400 appartiennent à la ville de Paris, 150ha environ à la Région et 150 aux collectivités locales. Les ha restants appartiennent en majorité à des propriétaires privés ainsi qu'à l'État qui possède quelques délaissés de voirie (Huchon, 2003).

En octobre 2011, on mentionnait que le scénario pour un schéma global d'aménagement de la plaine n'était pas définitivement arrêté (Huchon, 2003), seules les propositions de mise en œuvre du projet de forêt, son financement, le calendrier de réalisation et son portage ont été présentés à l'occasion de diverses réunions et de comités de pilotage de la plaine de Pierrelaye présidés par le Préfet de Val d'Oise. Cependant, la plaine de Pierrelaye constitue une entité

³² (1) une couronne agricole complète autour de Pierrelaye c.-à-d. la conservation des limites actuelles de la ville; (2) une bande urbanisée au nord de l'A15; (3) ensemble nord et sud de l'A15 urbanisé (Huchon, 2003).

paysagère porteuse d'enjeux régionaux qui doit faire l'objet d'une approche globale, conformément aux orientations du SDRIF de 2008. Celui-ci considère que l'objectif de préservation de la cohérence de ce territoire passe, d'une part, par le maintien de l'usage agricole et, d'autre part, par le traitement de l'interface avec les franges susceptibles d'être urbanisées (Huchon, 2003).

En conclusion, le rapport N. CP- 11-948 (Huchon, 2003) du conseil régional d'Île-de-France rapporte que les trois scénarios ont été proposés aux collectivités locales et à la Chambre d'Agriculture à l'été 2011 par le Préfet. Les 7 collectivités touchées par le projet, ont, après délibération, votées en quasi-totalité pour un scénario A vers C donc : le scénario d'une forêt centrale (A), « parc boisé urbain », bordé par « un urbanisme vert » (Huchon, 2003).

En 2012, l'Atelier national³³ « Territoires économiques » sur la RD 14³⁴ de Francoville à Pierrelaye a permis d'approfondir les possibles territoriaux et a énoncé des principes de design pour la réalisation d'une forêt métropolitaine : une forêt étoilée mixant zones agricoles en périphérie de la forêt du Grand Paris; lisières et clairières habitées; clairières et aires de loisirs et; buttes se poursuivant par des couloirs écologiques boisés en «doigts de gant » reliant les forêts de Montmorency et de Saint Germain-en- Laye. Cet atelier national a été confié à une équipe-projet placée sous la responsabilité de François Leclercq, associant le paysagiste Franck Perrier de l'agence Base (Ateliers, 2013c).

Enfin, à la suite d'un appel à projets lancé en 2012, le projet pour le territoire de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt se voit décerner le label Grand Paris (Ateliers, 2013d).

L'Atelier d'été de Cergy-Pontoise a une mission complémentaire aux études en cours : celle d'explorer ce que peut révéler, cette vision stratégique de forêt métropolitaine. « Il s'agira d'imaginer quelles réalités, modes de fonctionnement et formes qu'il peut recouvrir » (Ateliers, 2013d).

³³ La démarche Atelier national a été lancée en 2006 par le ministère (français) de l'Écologie, du développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL). La démarche Atelier national s'est fixée, en 2011, d'explorer la problématique de l'urbanisme commercial sur 8 sites dont 2 en Ile-de-France sur lesquels le groupement François Leclercq a été retenu.

³⁴ La RD14 est une opération routière à grande vitesse qui constitue le prolongement de l'autoroute A1, après Cergy, en direction de Rouen. Source : INGÉROP (société d'ingénierie pluridisciplinaire), www.ingerop.fr/actualites-dossier-mois-322.html (consulté le 12/08/2014).

Suivant les informations communiquées dans la mise en contexte précédente, nous pouvons statuer que la démarche de planification du projet a déjà traversé plusieurs étapes et qu'à l'issue de ces étapes, une vision commune de développement stratégique a été établie (figure 36³⁵).

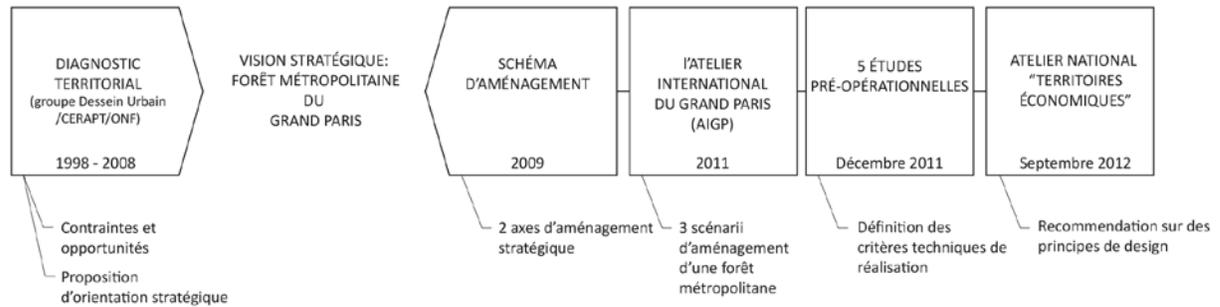


Figure 36 : Cadrage de la démarche de planification réalisée en amont de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Huchon, 2011; Ateliers, 2013a, Ateliers, 2013d) – Source de l'auteur inspirée de (CPEUM&CUPEUM, 2013)³⁶.

Aux termes des premières étapes de planification, qui remontent à d'une quinzaine d'années en amont de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, une vision d'aménagement consensuelle avait été établie et une série de principes et critères de faisabilité énoncés.

Le processus préalable à la mise en œuvre de l'atelier de Cergy-Pontoise sur la plaine de Pierrelaye-Bessancourt a évolué en deux étapes. Tout d'abord, un premier travail de bilan et de synthèse de la démarche de planification a permis de retracer et de caractériser la démarche collective déployée à ce jour pour le projet de design urbain. Il a aussi été l'occasion de faire le point, sur les thèmes et les familles d'idées structurantes sur lesquelles asseoir les suites de la démarche de concertation. Cette première étape a servi à la rédaction du *cahier sujet* de l'atelier, à la base duquel ont été lancés les efforts de sollicitation de partenariats et l'appel à candidatures de l'atelier. Ensuite, en appui sur ce document factuel, une rencontre intensive de deux jours a mobilisé une table de travail de près de 100 acteurs territoriaux concernés par le projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (tableau 20).

³⁵ Ce schéma aurait pu être représenté en utilisant le concept de la poupée russe (p.12). Nous avons ici opté pour une représentation longitudinale des données.

³⁶ Figure inspirée du processus de planification YUL/MTL du rapport de recherche « Synthèse et bilan. Démarche du concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO MTL pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 et de l'autoroute 15 depuis l'avenue Atwater » (CPEUM & CUPEUM, 2013).

ACTEURS DU SÉMINAIRE PRODUCTIF PRÉLIMINAIRE À L'ATELIER DE LA PLAINE DE PIERRELAYE-BESSANCOURT (Ateliers, 2013a)

Palier municipal

- Ville de St-Maur
- Ville de Taverny
- Ville de Paris

Conseil régional et départemental

- Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement du Val-d'Oise (CAUE)
- Conseil général du Val-d'Oise
- Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA)
- Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE)

L'État

- Ministère de la Culture et de la Communication

Établissement public de maîtrise foncière

- Établissement public foncier du Val d'Oise (EPF)

Organismes publics de préservation de la nature

- Office national des forêts (ONF)
- Institut géographique national (IGN)

Organisme indépendant de préservation de la nature

- Fonds mondial pour la nature (France) (WWF)

Professionnels experts

- Urbaniste/Architecte
 - Bureau d'études Dessein Urbain
 - Institut français d'urbanisme
- Ingénierie
 - Mines Paris Tech
 - Picheta Ingénierie
 - Société d'études techniques et économiques (Setec)
 - Société de services en ingénierie informatique
 - Étudiants à la maîtrise en Santé et Environnement

Tableau 20 : Acteurs du séminaire productif préliminaire à l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Atelier, 2013a).

Ce mini-atelier a invité les participants à questionner les multiples problématiques auxquels est confronté ce territoire afin d'élaborer, à différentes échelles, de nouvelles perspectives de développement autour du projet de création de la forêt (Ateliers, 2013a). Sept propositions en sont ressorties et servirent d'intrant à la rédaction du *cahier de réflexion* de l'atelier d'été de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt. Celui-ci qui posait les questions suivantes : quelle insertion dans le grand paysage et quel jeu des échelles; quelle forêt métropolitaine; quelle agriculture pour la plaine; quelle production de logement et de franges périurbaines; quel mode de financement pour les projets; quelles infrastructures et réseaux; quelle temporalité de développement; et quelle réponse à la question foncière dans la stratégie d'aménagement. À l'issue de l'Atelier, 4 stratégies de « boisement / ou de *forestration* » ont été présentées (Ateliers, 2013b).

Enfin, dans l'objectif de bien cadrer l'atelier entre l'ensemble de ces initiatives de prospective, mentionnons qu'un *cahier de session* a été rédigé pour documenter l'activité et alimenter les suites de la démarche de planification (figure 34). Les partenaires et instances régionales investies dans les travaux de planification de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt forme un comité de suivi francilien, réunit tous les deux mois en aval de l'atelier. Y sont représentés : la Région Île-de-France, la Ville de Paris, Paris Métropole, le Conseil Général du Val d'Oise, le CAUE du Val d'Oise, la Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise, l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP), le Ministère de la Culture et de la Communication, l'Université de Cergy-Pontoise, l'École des Mines-Paris Tech (Ateliers, 2013c). La figure 37 illustre les étapes de la deuxième phase de planification du projet³⁷.

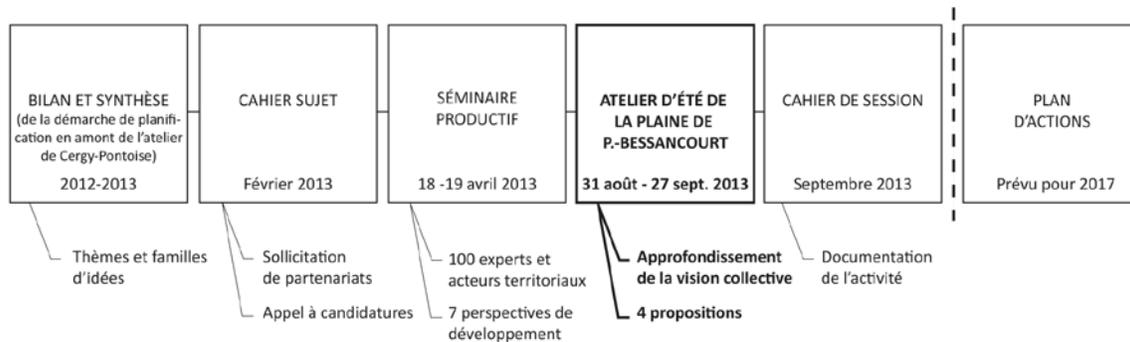


Figure 37 : Cadrage de la démarche de planification (phase 2) du projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Huchon, 2011; Ateliers, 2013a, Ateliers, 2013d) – Source de l'auteur inspirée de (CPEUM&CUPEUM, 2013)³⁸.

DESCRIPTIF DE LA COMMANDE D'ATELIER

Dans la poursuite de ces études scientifiques et de prospectives, les Ateliers de Cergy-Pontoise pose les questions suivantes : « La plaine de Pierrelaye-Bessancourt peut-elle devenir un nouveau territoire d'innovation du XXIe siècle, exemplaire, de référence, un prototype, un laboratoire ou une vitrine pour l'ensemble de ces fonctions ? Comment en passant du statut de territoire de l'entre-deux à territoire trait d'union, de territoire des fonctions servantes à celle de fonctions support (au sens industriel) la plaine de Pierrelaye-Bessancourt peut-elle devenir

³⁷ Ce schéma aurait pu être représenté en utilisant le concept de la poupée russe (p.12). Nous avons ici opté pour une représentation longitudinale des données.

³⁸ Figure inspirée du processus de planification YUL/MTL du rapport de recherche « Synthèse et bilan. Démarche du concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO MTL pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 et de l'autoroute 15 depuis l'avenue Atwater » (CPEUM & CUPEUM, 2013).

un territoire du Grand Paris? De manière plus spécifique, l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt pose les questions suivantes pour l'avenir (Ateliers, 2013c):

- Quel devenir des occupations associées au quart-espace ou espace « d'occasion » ? Comment prendre en compte « l'informel » ?
- Quelle urbanisation des franges de la plaine avec la construction de 6 000 à 8 000 logements neufs qui ne peut se concevoir qu'à l'échelle de l'Entente? Comment prendre en compte un nouveau rapport ville/nature d'insertion, d'interface, de lisière entre les espaces libres et les espaces urbanisés (bourgs anciens, tissu pavillonnaire, secteurs collectifs, grandes zones commerciales et d'activités à restructurer, réhabiliter,) ?
- Quel devenir pour les grandes infrastructures existantes et projetées ? Comment réconcilier urbanité/paysage et mobilité le long des autoroutes A15 et A115?
- Quelles fonctions pour la forêt métropolitaine au sein de la ceinture verte régionale? Quels paysages ? Quelles continuités écologiques ?
- Quelle destination possible pour les sols pollués (traitement, gestion, confinement, risques sanitaires, application du principe de précaution, occupation, temporalité) ?
- Quel avenir pour la production agricole (facteurs règlementaires, techniques, financiers)?

6.2.2. STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DE L'ATELIER DE LA PLAINE DE PIERRELAYE-BESSANCOURT

Cette section présente le processus mis de l'avant par les Ateliers de Cergy-Pontoise lors de l'atelier d'été de 2013. La structure de fonctionnement de l'activité est révélée et une discussion sur sa performance en fonction des objectifs de la démarche est initiée.

PROCESSUS SÉQUENTIEL

Comme précisé dans la stratégie méthodologique nous avons amorcé l'analyse en recoupant le processus poursuivi en plusieurs « séquences » de travail. Le processus de l'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt se compose de 31 séquences de travail échelonnées sur 26 jours. La durée des séquences varie entre quelques heures d'une journée et 4 jours. Voici donc le détail des 31 séquences relevées:

SÉQUENCES DU PROCESSUS

NO.	DURÉE / JOUR	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ (Ateliers, 2013b)
1 31-août	1	Arrivée des participants & dîner d'accueil	Accueil et introduction des participants
2 01-sept	1	Journée de visite libre	Découverte et expérience <i>in situ</i> de la ville
3 02-sept	1/3	Présentation de l'équipe des Ateliers et des artistes associés	Présentation de l'équipe scientifique et de soutien & Présentation du déroulement
4 02-sept	1/3	Séminaire introductif	Communiquer les informations nécessaires à l'élaboration de projets d'aménagement dans la région Île-de-France sous le thème : « La découverte du Grand Territoire ». Présentation du territoire de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt et ses enjeux & Présentation de projets régionaux exemplaires en cours de réalisation : nouveau port Seine-Métropole à Achères (projet Bozena Kluba).
5 02-sept	1/3	Visite de terrain commentée	Expérience du contexte territorial. Présentation de la nouvelle ville de Cergy-Pontoise à partir de l'observatoire de la tour EDF. Identification des différentes formes urbaines et des types de paysages environnants (inscrire la plaine de Pierrelaye Bessancourt dans les éléments du paysage francilien). Site commentée de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt en autobus. Détails des dynamiques territoriales : les questions gouvernance et les espoirs/incertitudes des élus et de la population à propos de la « forêt du Grand Paris ».
6 03-sept	1/2	Exposés des participants	Présentation des travaux préparatoires. Divisé en trois sessions différentes (enjeux métropolitains, eau et urbain/rural), les participants ont dévoilé la diversité de leurs approches et démarches.
7 03-sept	1/2	Ouverture officielle de la session d'été des ateliers de Cergy	Présentation des Ateliers de Cergy-Pontoise. Présentation de l'Atelier de la Plaine de Pierrelaye-Bessancourt, ses enjeux métropolitains et les questions qui feront l'objet d'analyses (ex. paysage, logement, écologie, interfaces communales, interstices). Présentation de la Fondation EGIS, promouvoir l'innovation Présentation de l'Atelier du Grand Paris évoquer le rôle la Plaine dans la construction du Grand Paris. Présentation des projets du Grand Paris sur maquette numérique.
8 04-sept	1/3	Exposés des participants	Poursuite des présentations des travaux préparatoires (voir séquence 6).
9 04-sept	1/3	Visite du site commentée	Explorations des enjeux spécifiques (enjeux d'épandage et d'irrigation) Visite de l'usine élévatoire de Pierrelaye, apprentissage sur les techniques d'épandage. Constaté les éléments visibles du réseau d'irrigation (ex. culture de maïs, dépôts clandestins de déchets, etc.)
10 04-sept	1/3	Conférence	Conférence sur les enjeux spécifiques (étalement urbain); Présentations sur les formes d'étalement urbain en France.
11 05-sept	1	Visite du site commentée	Visite du site commentée (enjeux de contamination des sols) Visites de différents projets liés aux sites pollués dans le Nord Pas-de-Calais (ex. développement d'une base de loisir et d'une réserve naturelle, parc urbain, reconversion d'un site minier en lieu de culture).
12 06-sept	1/2	Conférence	Conférence sur les enjeux spécifiques (enjeux de développement agricole) Présentation des projets de protection et de développement de la fonction agricole dans la Région Île-de-France. Présentation de la méthode de l'analyse fonctionnelle des milieux ouverts.
13 06-sept	1/2	Visite du site commentée	Exploration des enjeux spécifiques (enjeux agricoles et forestiers) Plantation expérimentale sur un territoire contaminé; Visite de la forêt de Montmorency : appréhension des enjeux de la gestion forestière; Réflexion la forêt et ses imaginaires.

14 07-sept	1	Travail en atelier	Concevoir en équipe une proposition conceptuelle à l'échelle macro qui redéfinit l'avenir de la plaine.
15 09-sept	4	Travail en atelier	Concevoir en équipe une proposition conceptuelle à l'échelle macro qui redéfinit l'avenir de la plaine (suite).
16 10-sept	1/4	Conférence	Exploration des enjeux spécifiques (enjeux géologiques) Présentation des études sur la qualité des sols de la plaine et soulignant le constat de métaux lourds, la question du risque de mobilité de ces métaux et les possibles solutions de et usages de leurs limites (ex. l'excavation, l'agriculture, l'immobilier).
17 10-sept	1/4	Présentation des visions par les artistes associés	Présentation des travaux et des premières impressions des artistes associés à la session, en regard du site de travail.
18 10-sept	1/2	Visite du site commentée	Exploration des enjeux spécifiques (enjeux historiques) Parcours de la chaussée Jules César, un tracé historique qui a marqué profondément l'histoire du territoire. Observation du tissu urbain historique; système de gestion des eaux cisterciennes et du successif réseau d'épandage.
19 11-sept	1/2	Conférence	Exploration des enjeux spécifiques (développement durable / énergie) Présentation sur la thématique de la transition énergétique. Présentation de l'outil « @d aménagement durable® » ³⁹ (outils d'évaluation et d'aide à la conception des projets d'aménagement).
20 13-sept	1	Forum d'échange #1	Discussion sur l'avancement des travaux Partenaires locaux et représentants des institutions responsables de l'aménagement régional, professionnels, membres des Ateliers, professeurs et invités extérieurs se retrouvent à l'occasion de présentation par les équipes de l'état d'avancement de leurs analyses et projets. S'ensuivent des débats animés avec toute la salle, sous forme d'échanges et d'interventions libres.
21 14-sept	1	Travail en atelier	Ajustement et approfondissement en équipe de la proposition conceptuelle présentée à l'échelle micro; détailler le concept sur une parcelle représentative du terrain.
22 16-sept	4	Travail en atelier	Ajustement et approfondissement en équipe de la proposition conceptuelle présentée à l'échelle micro; détailler le concept sur une parcelle représentative du terrain (suite).
23 20-sept	1	Forum d'échange #2	Discussion sur l'avancement des travaux (voir séquence 20)
24 21-sept	1	Travail en atelier	Finalisation des dessins et formalités de la proposition (ex. aspects tels que gestions des eaux, le boccage, densification)
25 23-sept	2	Travail en atelier	Finalisation des dessins et formalités de la proposition (ex. aspects tels que gestions des eaux, le boccage, densification)(suite).
26 24-sept	1	Visite et conférence pour le jury	Présentation du site et de ses enjeux de développement
27 25-sept	1	Répétition des présentations	Rendu des travaux graphiques & Préparation en vue de la présentation finale
28 25-sept	1	Lecture des projets par le jury	Les des projets par le jury
29 26-sept	1/2	Présentations individuelles des équipes devant jury	Présentations individuelles des équipes
30 26-sept	1/2	Délibération finale du jury international	Prise de décision commune sur les meilleures propositions d'aménagement en regard des critères de design à rencontrer
31 27-sept	1	Rencontre métropolitaine & Cérémonie de clôture de l'atelier	Clôture du 31 ^e atelier d'été de Cergy sur la Plaine de Pierrelaye-Bessancourt Dialogue avec les élus locaux, les participants de l'atelier international de maîtrise d'œuvre urbaine, les membres internationaux du jury de l'atelier et des artistes associées à la session.

Tableau 21 : Colonne 1 du tableau synthèse de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – séquences du processus.

³⁹ Pour plus de détail sur l'outil @d aménagement durable®, voir le site du Préfet de la Région d'Île-de-France, rubrique « aménagements, bâtiments, villes durables » : <http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/d-amenagement-durable-r-r515.html> (consulté le 13/08/2014).

Si nous positionnons ces séquences sur une ligne longitudinale qui nous permet de nous représenter la durée et le rythme d'alternance de celles-ci. La représentation visuelle de ces données va comme suit (les séquences sont contenues entre les « x » et numérotées selon le tableau 21) :

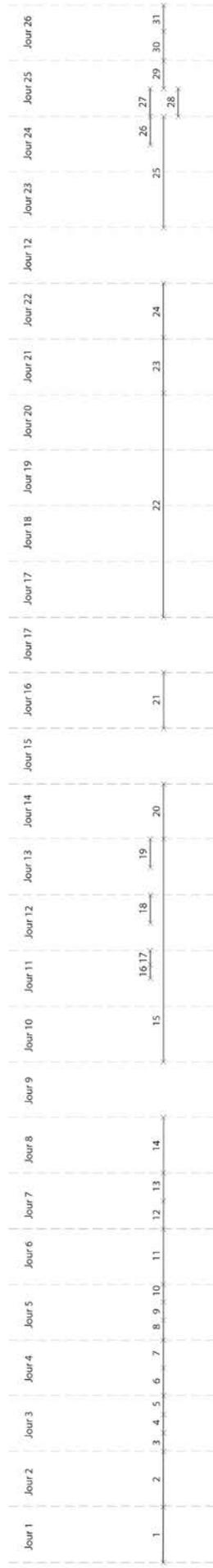


Figure 38 : Représentation du rythme de déroulement de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l'auteur .

ACTEURS DU PROCESSUS

Les acteurs mobilisés au sein du processus de l'atelier de la plaine Pierrelaye-Bessancourt⁴⁰ sont ici présentés en utilisant les catégories du lexique d'acteurs introduit à la p. 78 du présent document. En appui au texte, le tableau 22 précise pour chacune des séquences du processus, le nom et la nature des acteurs impliqués (ex. professeur à l'Université de Cergy-Pontoise, préfet régional, étudiants). Aussi une liste générique des acteurs impliqués dans le processus disponible à l'annexe 6.

ACTEURS DE LA COMMANDE

La démarche d'idéation entreprise par Les Ateliers de Cergy-Pontoise sur le projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt est un choix orienté par son Conseil d'Administration (CA). Dans le cas de l'atelier d'été 2013, les membres du groupe administratif ont décidé de contribuer à la démarche de planification de la «forêt métropolitaine» sur la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Ateliers, 2014).

Le sujet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt mobilise de nombreux acteurs en Île-de-France. L'atelier étant une plateforme contributive et non une initiative concurrente aux activités institutionnelles, le conseil d'Administration a proposé à leurs partenaires et aux instances régionales de s'investir dans ces travaux en participant à un comité de suivi qui se réunit tous les deux mois. Y sont représentés : la Région Île-de-France, la Ville de Paris, Paris Métropole, le Conseil Général du Val d'Oise, le CAUE du Val d'Oise, la Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise, l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP), le Ministère de la Culture et de la Communication, l'Université de Cergy-Pontoise, l'École des Mines Paris Tech. Les membres de cette table de travail sont donc des co-participants de la commande d'Atelier (Ateliers, 2013c).

Toutefois, en ce qui concerne directement ledit projet territorial de Pierrelaye-Bessancourt, le rapport du Conseil Régional d'Île-de-France mentionne que « le Préfet de Val-d'Oise a été missionné pour mettre en œuvre ce projet (la forêt métropolitaine de Pierrelaye-Beassancourt) du *Grand Paris* » (Huchon, 2003). Le Préfet du Val d'Oise se voit ainsi présider les rencontres, les diverses réunions et tables de travail sur le projet. Les décisions sur le devenir de la plaine de

⁴⁰ Pour les détails concernant le nom et les fonctions professionnelles de chaque acteur impliqué dans les différentes catégories, se référer à l'annexe 3.

Pierrelaye-Bessancourt reviennent toujours au groupement d'instances étatiques, régionales et communales (tableau 19).

ACTEURS DU PILOTAGE

Toujours selon les catégories du lexique 1, trois subdivisions du comité de pilotage assurent : la pertinence scientifique Cp(sc), l'organisation et la coordination Cp(org) et l'animation Cp(anim) de l'activité.

Dans le cas des Ateliers de Cergy-Pontoise, un Comité d'Orientation Scientifique (COS) est mis en place par le Conseil d'Administration (CA). Il est le garant scientifique du contenu et de la pertinence des thématiques proposées. Ses réunions mensuelles sont rythmées par des échanges avec les « pilots », ce qui lui permet d'accompagner la préparation des différents ateliers et de contribuer à la qualité des documents produits. Le (COS) des Ateliers de Cergy est constitué de 11 experts⁴¹. Au niveau plus ciblé de l'Atelier de Pierrelaye-Bessancourt, 4 représentants du (COS) ont assuré le suivi scientifique – CP(sc). L'équipe est constituée du Vice-Président des Ateliers de Cergy-Pontoise et de trois experts spécialistes en ingénierie environnemental et en aménagement des territoires.

Le bon déroulement de l'activité est pour sa part soutenu par un comité d'organisation d'une dizaine d'individus – CP(org). La directrice et la vice-directrice du comité, respectivement experte en économie urbaine et en sciences politiques, sont assistées par deux professionnels étrangers, architecte et spécialiste en relations internationales et trois stagiaires internationaux, médiatrice culturelle, économiste et professionnelle du patrimoine. Deux artistes visuels sont aussi rattachés au comité d'organisation dans l'optique d'ouvrir les horizons de l'atelier le plus

⁴¹ **Comité d'orientation scientifique des Ateliers de Cergy-Pontoise**

Benoit Vernière - Secrétaire du COS, Ingénieur chez SETEC.

Maria Basile - Maître de conférences Université Cergy-Pontoise, membre du CA.

Baptiste Durand - Atelier de projet urbain à l'AFTRP.

Anne Durand Architecte-urbaniste indépendante.

Léa Morfoisse Directrice adjointe des Ateliers

Luc Raimbault - DGA – Cté. d'Agglomération de Cergy-Pontoise. Secrétaire des Ateliers.

Marion Talagrand - Paysagiste-urbaniste indépendante.

Claire Vige Helie - Directrice des Ateliers

Frédérique Vincent - Ingénieur environnemental, professeur à l'École des Mines.

Jean-Michel Vincent - Ingénieur, Ancien Directeur Stratégie et Développement Durable DRIEA, membre du CA.

Bertrand Warnier - Architecte-Urbaniste. Fondateur et Vice-Président des Ateliers.

largement possible, sans tabou. La Direction Régional des Affaires Culturelles accompagne chaque année l'Atelier de Cergy-Pontoise en mobilisant deux artistes plasticiens, qui contribuent à la production collective de l'atelier par une recherche particulière, puis en accompagnant les équipes internationales pendant le temps de l'atelier (Ateliers, 2013b).

En troisième lieu, des « pilots » ont un rôle capital dans la mise en œuvre et le pilotage des ateliers. Les « pilots » sont choisis pour devenir de réels experts du projet. Ils le sont, dans la mesure où ont leur attribue la charge du contenu scientifique de l'atelier (ex. documentation, mise en œuvre, programme, mobilisation d'acteurs). Dans le déroulement de leurs travaux, leur sont affectés des assistants et des correspondants auprès des autorités locales concernées. Dans le cas de l'Atelier d'été de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, ils sont deux principaux pilots : un français, ingénieur en génie civil et urbaniste et un belge, architecte et urbaniste. Ils sont assistés d'une urbaniste-géographe d'origine française. L'équipe de pilotage (animateurs) – CP(anim) étaient notamment responsables en amont de l'atelier, de produire le *cahier sujet* (cahier de réflexion) et d'animer le séminaire productif préalable (p.145). Durant l'atelier, ils ont accompagné les concepteurs durant les trois semaines de travail intensif, notamment lors des périodes de travail en atelier. Par leurs expertises, les animateurs-pilots sont en mesure d'agir comme médiateurs et conseillers pour les équipes de concepteurs. Ils travaillent en étroite collaboration avec les équipes de concepteurs pour éclairer leurs réflexions, proposer des références et des pistes de solution et faciliter le dialogue et la prise de décisions.

ACTEURS DE L'ACTION MUNICIPALE

Les acteurs catégorisés ici, sont : le politique, les décideurs - AM(déc), les travailleurs de la fonction publique, les experts spécialistes de différents secteurs de l'administration publique - AM(fonct) et aussi, les représentants d'organismes publics et privés impliqués dans les différents secteurs du développement urbain - AM(org).

Dans le contexte dépeint en introduction, la démarche de planification du projet a nécessité la mise en réseau de différentes têtes dirigeantes responsables de l'aménagement régional, soit des représentants de l'Entente intercommunale, des acteurs du Conseil général du Val d'Oise et du Conseil régional d'Île-de-France. Ces acteurs, internes à la politique communale, départementale et régionale, ont depuis les premières étapes de la démarche de concertation du projet un rôle capital à jouer en ce qui concerne le développement et les communications

des orientations stratégiques du territoire (ex. syndicat intercommunal, rapport d'études préopérationnelles) (Ateliers, 2013c). Dans le processus d'ateliers, ces voies sont représentées par le représentant des Maires de l'Entente et par l'adjoint au Maire de Paris. Ces deux décideurs ont été présents pour présenter les enjeux du projet (par conférences et *in situ*) : ses enjeux métropolitains et les questions qui feront l'objet d'analyses (ex. paysage, logement, écologie, interfaces communales, interstices). Ils ont aussi fait figure de critiques et/ou observateurs lors des deux forums d'échanges au 1/3 et 2/3 du parcours de co-conception. Finalement, certains ont siégé comme membres du jury final de l'activité et d'autres encore, ont été invités à prendre la parole lors de la cérémonie métropolitaine de clôture de l'activité. Une activité qui, rappelons-le, visait à communiquer les idées induites par l'atelier et engager un débat collectif sur l'avenir de ces propositions (Atelier, 2013f).

Les experts de la fonction publique mobilisés dans l'atelier de plaine de Pierrelaye-Bessancourt proviennent notamment du Conseil régional d'Ile-de-France; des communautés d'agglomération; de la Direction Régional et Interdépartemental de l'Équipement et de l'Aménagement de l'Île-de-France (DRIEA); de la Direction Régional et Interdépartemental de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRIAAF); des Établissement Publics Fonciers (EPF) et; des Établissements Publics d'Aménagement (EPA). Les acteurs représentants ces divisions de l'administration de l'Île-de-France ont pris la parole lors des premières activités de conférences et de visites, pour approfondir des enjeux sectoriels du projet territorial de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt. Tout comme le politique, ils ont aussi fait figure de critiques et/ou observateurs lors des deux forums d'échanges au 1/3 et 2/3 du parcours de co-conception. Finalement, certains ont siégé comme membres du jury final de l'activité. Leur présence au sein de ces périodes plénières a permis d'alimenter un dialogue pour focaliser sur certains enjeux d'expertises spécifiques aux communautés concernées par le projet.

Les organismes impliqués dans la démarche sont notamment les fondations EGIS – pour l'innovation et la créativité de l'ingénierie, en particulier dans les domaines du développement durable, de la recherche et de la formation et; la Fondation Charles Léopold Mayer – pour la gouvernance, l'éthique et le développement durable des communautés mondialement. Sont également impliqués dans la démarche de concertation : les Conseils d'Architecture, d'Urbanismes et de l'Environnement (CAUE) des départements de l'Île-de-France; le Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne (SIAAP); l'Agence des

Espaces Verts de l'Île-de-France; l'Office National des Forêt (ONF) et; l'Atelier International du Grand Paris (AIGP). L'ensemble de ces organismes est concerné par le projet de développement d'une forêt métropolitaine pour les collectivités locales du Grand Paris. Certains, tels que l'Atelier International du Grand Paris, ont joué un rôle capital dans l'orientation stratégique du projet. Dans l'ensemble, ils ont été invités à documenter la problématique lors de conférences et visites commentées pour les participants et/ou contribuer à la formulation d'une critique concertée sur les idées proposées, lors du jury final de l'atelier.

LES EXPERTS INVITÉS

Les experts du domaine du design invités à joindre la démarche d'atelier sont des professionnels locaux soit – INV(ed): d'agences françaises d'architecture, d'urbanisme ou de paysage; des professionnels issus de centres de recherche intéressés par les enjeux d'aménagement des territoires du Grand Paris ou encore; des professeurs. Ils ont été invités à prendre la parole lors de conférences et visite commentée *in situ*, ce qui a été l'occasion de partager leurs connaissances et leur vision du projet avec les participants à l'atelier. Par exemple, la participation de l'agence Dessen Urbain (contributeur aux études préopérationnelles, p. 142) et du dirigeant des Ateliers national (contributif à l'énonciation de principes de design pour la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, p. 143). Les forums d'échange et le jury final ont aussi été des périodes plénières où leurs expertises aménagistes ont contribuées au peaufinement et à la mise en exergue des meilleures idées conceptuelles. Ces périodes d'échange et de dialogue ont également offert une voix aux membres internationaux des ateliers. C'est le cas par exemple de professeurs invités en provenance de l'Inde, du Vietnam et de la Russie et aussi, d'anciens lauréats des Ateliers de Cergy-Pontoise ultérieurs.

Les experts non professionnels du design invité à joindre la démarche d'atelier sont des spécialistes techniques (ex. artistes, géographe, épandeur, agroforestier, ingénieur écologique, géologue, entrepreneur général) – INV(es). Ils ont été invités à prendre la parole lors de conférences et visite commentée *in situ*, où des enjeux spécifiques au projet de forêt métropolitaine ont été approfondis. En ce qui concerne les artistes, nous les avons classés ici, comme « experts plasticiens », car nous considérons que leur présence apporte un « regard spécifique » au processus d'idéation. Il est toutefois important de mentionné qu'ils sont considérés comme parties intégrantes du comité d'organisation de l'atelier et donc ont

également soutenus des tâches de pilotage, en amont et durant l'atelier (voir « acteurs du pilotage », p.153).

CONCEPTEURS

Les concepteurs principaux de l'Atelier sont 24 étudiants internationaux ou jeunes professionnels de moins de 30 ans de toutes disciplines intéressés par les enjeux de développement urbain – C(étud).

L'atelier est ouvert aux étudiants en fin de parcours (niveau master minimum) et aux jeunes professionnels de moins de 30 ans. La maîtrise de l'anglais est indispensable. Toutes les nationalités et disciplines sont les bienvenues : architectes, urbanistes, géographes, économistes, paysagistes, ingénieurs, artistes... Au vu du sujet de l'atelier, nous encourageons particulièrement les sociologues, agronomes, et environnementalistes à postuler.

www.ateliers.org/replay (consulté le 15/08/2014)

Leur candidature doit être émise sous forme d'une recherche individuelle sur les thèmes spécifiques abordés par l'Atelier. Ces documents fournissent des indicateurs sur leurs connaissances respectives et sont présentés aux autres concepteurs durant les séquences initiales de l'Atelier.

Dossier reprenant le sujet de l'atelier, appliqué à un autre site, de préférence dans le pays d'origine du candidat - ce dossier a pour objectif d'accompagner les candidats dans une réflexion personnelle préalable à l'atelier et doit être réalisé de manière individuelle. Max 8 pages.

www.ateliers.org/replay (consulté le 15/08/2014)

Une fois sur place, les concepteurs sont répartis en 4 équipes de 6 membres (Annexe 7). Les membres de chacune des équipes devront collaborer pour penser une façon de faire passer ce territoire de l'entre-deux en une pièce du Grand-Paris. Ce travail de co-conception progressera sur trois périodes d'atelier productif : chacune entrecoupée d'une séance plénière ouverte. Cette progression en trois temps permet d'appréhender une stratégie de « boisement métropolitain » pour le territoire de la plaine (marcodesign), de représenter son impact à

l'échelle des cadres de vie (microdesign) et enfin, d'approfondir certains aspects plus techniques de sa réalisation (aspects techniques/spécifiques) (Ateliers, 2013b).

DESTINATAIRES DU PROJET

Pour terminer cette énumération des acteurs impliqués dans le processus de l'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, notons que son programme prévoit plusieurs moments d'ouverture au public intéressé (ex. membres des collectivités des 7 communes limitrophes, experts intéressés)(Ateliers, 2013e). Sans connaître la nature de ces acteurs, les moments de rassemblement public sont indiqués par un N/A dans la dernière colonne du tableau synthèse des acteurs de l'atelier (tableau 22). Ils eurent notamment l'opportunité de participer à : la cérémonie d'ouverture de l'Atelier d'été; à certaines visites de terrain; à des conférences; aux forums d'échanges; à la présentation finale des propositions et à la rencontre métropolitaine de clôture.

Dans l'optique de mieux comprendre qui sont les acteurs associés aux différentes séquences du processus, voir le tableau 22 qui les répartit tous au sein du processus global de l'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.



Figure 39 : Photos du déroulé de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt recueillies dans le document de session de l'atelier (Ateliers, 2013b).



Figure 39 : Photos du déroulé de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt recueillies dans le document de session de l'activité (Ateliers, 2013b).

SÉQUENCES DU PROCESSUS		ACTEURS IMPLIQUÉS													
NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	COMITÉ DE PILOTAGE			ACTION MUNICIPALE			EXPERTS INVITÉS			CONCEPTEURS		DESTINATAIRES		
		COMITÉ SCIENTIFIQUE CP(sc)	COMITÉ D'ORGANISATION CP(org)	ANIMATEURS CP(anim)	DÉCIDEURS AM(déc)	FONCTIONNAIRES AM(fonct)	ORGANISMES (publics/privés) AM(org)	EXPERTS DESIGNERS INV(ed)	EXPERTS SPECIALISTES INV(es)	EXPERTS DESIGNERS C(ed)	EXPERTS SPECIALISTES C(es)	ÉTUDIANTS C(étud)	PUBLIC INTERESSÉ P		
1	Arrivée des participants & dîner d'accueil														
2	Journée de visite libre														
3	Présentation de l'équipe des Ateliers et des artistes associés Séminaire introductif	M. Basile (Uni. Cergy-Pontoise) B. Vernière (Setec) B. Warnier (Fondateur des ACP) F. Vincent (SIGE)	L. Morfoise (Directrice adjointe) C. Vige Heile (Directrice) Assistants Statigaires	N/A											
4	Visite de terrain commentée			2 Pilots											
5	Visite de terrain commentée	B. Warnier (Fondateur des ACP)		2 Pilots et 1 assistante	J.-C. Poulet (Maire de Bessancourt et Président de l'Entente)										
6	Exposés des participants	M. Basile (Prof. Uni. Cergy-Pontoise)		2 Pilots et 1 assistante											
7	Ouverture officielle de la session d'été des ateliers de Cergy		P.-A. Périssol (Président des ACP)	2 Pilots et 1 assistante	Arnaud Bazin (Prés. Conseil général Val-d'Oise) J.-C. Poulet (Maire de Bessancourt et Prés. de l'Entente) A. Amédéo (VP Cons. Rég. IdeF) C. L. Helleisen (Dir. Départ. Val d'Oise)										
8	Exposés des participants	M. Basile (Prof. Uni. Cergy-Pontoise) B. Warnier (Fondateur des ACP)		2 Pilots et 1 assistante											
9	Visite du site commentée			2 Pilots et 1 assistante											
10	Conférence			2 Pilots et 1 assistante											

Tableau 22 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 1).

SÉQUENCES DU PROCESSUS		ACTEURS IMPLIQUÉS													
NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	COMITÉ DE PILOTAGE			ACTION MUNICIPALES			EXPERTS INVITÉS			CONCEPTEURS			DESTINATAIRES	
		COMITÉ SCIENTIFIQUE CP (sc)	COMITÉ D'ORGANISATION CP (sc)	ANIMATEURS CP (sc)	DÉCIDEURS AM (déc)	FONCTIONNAIRES AM (fonct)	ORGANISMES AM (org)	EXPERTS DESIGNERS INV (ed)	EXPERTS SPÉCIALISTES INV (es)	EXPERTS DESIGNERS C (ed)	EXPERTS SPÉCIALISTES C (es)	ÉTUDIANTS C (étud)	PUBLIC INTERESSÉ P		
11	Visite du site commentée			2 Pilots et 1 assistante		G. Lemoine (EPF)						23 étudiants internationaux			
12	Conférence			2 Pilots et 1 assistante		J. Faivre (DRIAFAF) J.-M. Stéphan (DRIAFAF)	B. Leleure (Agence des Espaces Verts Idef)	B. Sanson (Agroforestier)				23 étudiants internationaux	N/A		
13	Visite du site commentée			2 Pilots et 1 assistante		P.-E. Savatte (DRIAFAF) E. Borujerdi (CA2RS)	S. Durcroux (ONF) P. Novello (ONF)	M. Talagrand (Paysagiste, Urbaniste)				23 étudiants internationaux	N/A		
14	Travail en atelier			2 Pilots et 1 assistante								4 équipes			
15	Travail en atelier			2 Pilots et 1 assistante								4 équipes			
16	Conférence			2 Pilots et 1 assistante								23 étudiants internationaux			
17	Présentation des visions par les artistes associés			2 Pilots et 1 assistante								23 étudiants internationaux			
18	Visite du site commentée			2 Pilots et 1 assistante		J. Deval (DRIEA)	C. Ausseur-Doiléans (urbaniste au CAUE)	M. Delbecq (Art. associée) S. Thidet (Art. associé) A. Lefeuvre (Archeologue)				23 étudiants internationaux			
19	Conférence			2 Pilots et 1 assistante		J.-M. Vincent (Dir. Du DD à DRIEA)						23 étudiants internationaux			
20	Forum d'échange #1			2 Pilots et 1 assistante		Décideurs dans les des institutions responsables de l'aménagement régional	Fonctionnaires dans les institutions responsables de l'aménagement régional	Membres des Ateliers	Membres des Ateliers			4 équipes	Partenaires locaux Professionnels Professeurs Invités extérieurs Public		
21	Travail en atelier			2 Pilots et 1 assistante								4 équipes			
22	Travail en atelier			2 Pilots et 1 assistante								4 équipes			
23	Forum d'échange #2			2 Pilots et 1 assistante		Décideurs dans les des institutions responsables de l'aménagement régional	Fonctionnaires dans les institutions responsables de l'aménagement régional	Membres des Ateliers	Membres des Ateliers			4 équipes	Partenaires locaux Professionnels Professeurs Invités extérieurs Public		

Tableau 22 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 2).

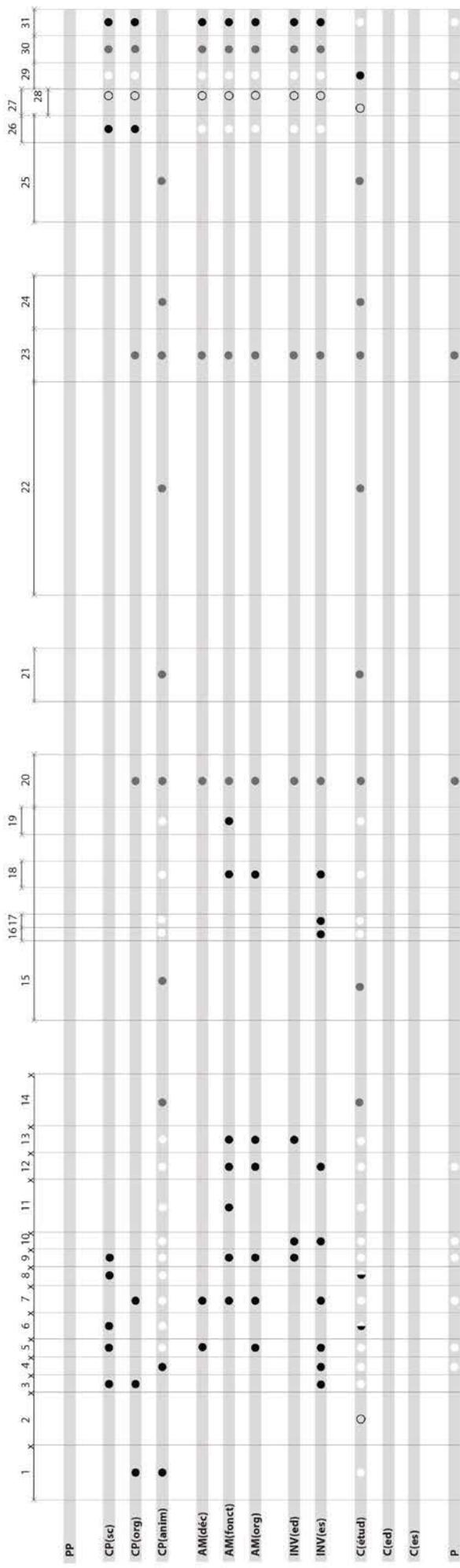
SÉQUENCES DU PROCESSUS		ACTEURS IMPLIQUÉS										DESTINATAIRES				
		COMITÉ DE PILOTAGE			ACTION MUNICIPALE			EXPERTS INVITÉS				CONCEPTEURS				
NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	COMITÉ SCIENTIFIQUE	COMITÉ D'ORGANISATION	ANIMATEURS	DÉCIDEURS	FONCTIONNAIRES	ORGANISMES (publics/privés)	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPECIALISTES	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPECIALISTES	ÉTUDIANTS	PUBLIC INTERESSÉ			
PP		CP(SC)	CP(org)	CP(anim)	AM(déc)	AM(fonct)	AM(org)	INV(ed)	INV(es)	C(ed)	C(es)	C(étuf)	P			
24	Travail en atelier		P.-A. Périssol (Président des ACP)	2 Pilots et 1 assistante	J.-C. Poulet (Maire de Bessancourt et Président de l'Entente)	V. Monsenego (DRIEA) B. Depresle (EPA de Sénart) C. Eichhof (EPP du Val d'Oise) B. Hanin (EPF d'Idef) D. Robert (EPA Plaine de France)	P. Mansat (Président AIPG) E. Smolarski (AIGP) M. Calame (Fondation Charles Léopold Mayer) C. Jatteaux (Fondation Egis)	S. Gree (Agence D'ici là paysagistes) D. Klouche (Urbaniste Agence AUC) G. Leurgans (Archi., Agence Desvigne) F. Crénel (ENSP) M. Talagrand (Agence Paysage&Urba.) P.V.K Rameshwar (Prof. Uni. Ahmedabad) N.Q. Hung (Dir. Institut d'Amé.-Vietnam) C. Wunderlich (Archi - Lauréate Ateliers CP) A. Mikkeylov (Prof. Uni. d'Irkutsk)	B. Hanin (EPF d'Idef) C. Colonna (Groupe Arcade) M. Hoessler (Agence TER) E. Rolland (Bouygues Immobilier) A. Chandler (Départ. des parcs NYC) R. Hastiganti (Vice-Recteur Uni.Subaraya)	C(ed)	C(es)	4 équipes	P			
25	Travail en atelier			2 Pilots et 1 assistante								4 équipes				
26	Visite et conférence pour le jury															
27	Répétition des présentations											4 équipes				
28	Lecture des projets par le jury															
29	Présentations individuelles des équipes devant jury															
30	Délibération finale du jury international															
31	Rencontre métropolitaine & Cérémonie de clôture de l'atelier															

Tableau 22 : Colonne 2 du tableau synthèse du WAT_UNESCO MTL – acteurs impliqués (partie 3).

« MODALITÉS DE COMMUNICATION » ENTRE LES ACTEURS

Chacun des acteurs répertoriés ci-haut contribuent à une démarche collective d'où émerge le phénomène d'idéation. Les uns avec les autres, ils alimentent différents groupes d'échange et de dialogue essentiels au développement de propositions consensuelles. Au cœur de cette co-participation, différents rôles sont couverts. Nous cherchons ici à révéler le rôle et l'apport de chacun des groupes d'acteurs dans le processus d'idéation. Comme présenté dans la stratégie méthodologique, nous allons mener cette analyse par étape. Tout d'abord, nous analysons pour chacune des 31 séquences, la nature des implications au sein d'une activité : qui fait quoi? Comment les acteurs travaillent les uns avec les autres? Quel est le rôle de chacun (ex. informer, présenter, éduquer, concevoir, animer, juger). Ensuite, nous définissons plus largement, des systèmes de réseautage entre les acteurs : comment certaines activités se complètent et partagent des objectifs communs; et quels acteurs ces objectifs mobilisent-ils?

Le tableau suivant illustre la nature des échanges qui rallient entre eux les participants d'une activité (première étape d'analyse). Ici, pour chaque type d'activité, nous avons représenté le rôle communicationnel des acteurs impliqués, soit : le rôle d'informateur, le rôle d'informé ou encore, le double rôle d'informateur et d'informé (p.78).



LÉGENDE

- ACTEUR QUI COMMUNIQUE AVEC LES AUTRES DE MANIÈRE UNIDIRECTIONNELLE
 Fait référence aux orateurs d'une conférence, d'une visite, d'un séminaire, d'une présentation.
 Ceux-ci communiquent des connaissances aux membres d'une audience.
- ACTEUR QUI COMMUNIQUE AVEC LES AUTRES DE MANIÈRE MULTIDIRECTIONNELLE
 Fait référence aux membres d'une table de travail à plusieurs.
 Ceux-ci sont directement impliqués dans un processus de travail collaboratif, ils échangent leurs idées entre eux.
- ACTEUR QUI REÇOIT L'INFORMATION COMMUNIQUÉE
 Fait référence aux destinataires d'une conférence, d'une visite, d'un séminaire, d'une présentation.
 Ceux-ci constituent une audience.
- ACTEUR QUI POURSUIT UNE TÂCHE INDIVIDUELLE
 Fait référence à un épisode où l'acteur est actif dans le processus d'idéation mais n'entretient aucun lien avec les autres acteurs impliqués. Ces épisodes sont par exemple des moments d'observation ou de travail individuel.

Tableau 23 : « Modalités de communication » prévues dans le processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.

La représentation des échanges proposée dans le tableau 23 nous fait prendre conscience de trois phases dans le processus (tableau 24). Une première contenue aux séquences 1 à 13, 16 à 19 et 26 où les acteurs communiquent entre eux de manière unidirectionnelle. Une seconde contenue entre les séquences 14 à 26 où les acteurs communiquent de manière multidirectionnelle. Finalement, une dernière étape contenue entre les séquences 29 à 31 où les types de communication sont mixtes (c.-à-d. unidirectionnelle et multidirectionnelle).

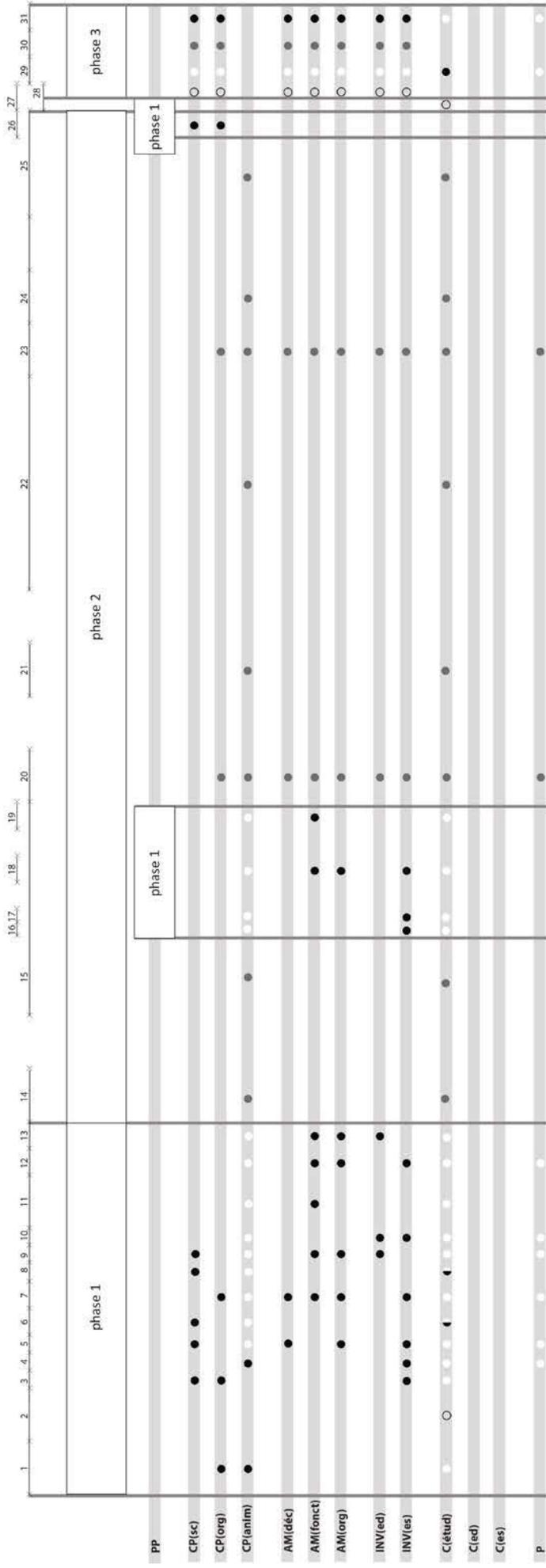


Tableau 24 : Les 3 phases du processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.

En comparant la nature des activités qui composent ces trois phases, nous comprenons que cette progression en trois temps rassemble, au moment opportun, les acteurs nécessaires à la phase d'inspiration, la phase d'idéation et la phase d'implémentation présentées dans l'introduction ce document (p.17) :



Une après l'autre, chacune des phases poursuit une finalité propre, soit celle de « définir l'espace du problème; celle de définir l'espace de solution et; celle de définir des pistes de solution souhaitables pour la réalisation du produit final. Individuellement, ces phases mobilisent une variété d'acteurs qui, ensemble, échangent et dialoguent pour faire progresser le processus d'idéation d'une phase à l'autre.

Mais quelle est la nature des acteurs mobilisés? À quel moment du processus interviennent-ils? Et quel est leur apport dans la progression du phénomène d'idéation? La question des « réseaux de communication » entre alors en jeu. Ce concept de « réseaux » s'intéresse à la logique de mise en relation des différents acteurs du processus et nous aide à déterminer : qui communique avec qui et selon quels objectifs? Rappelons que pour définir un « réseau d'acteurs » : plusieurs individus doivent travailler conjointement vers l'atteinte d'un but commun. Le tableau 25 illustre le système de « réseautage » ressorti de notre analyse interprétative.

La « phase d'inspiration » est identifiée à trois reprises sur le tableau. Elle initie l'atelier, se faufile dans les premiers moments de la « phase d'idéation » et aussi, juste avant la « phase d'implémentation ». Voyons les raisons qui justifient la reconduite de la « phase d'inspiration » à des moments plus tardifs du processus d'idéation, ainsi que les activités et acteurs qui la structurent. À l'ouverture de l'atelier, la phase d'idéation rassemble deux types d'activités. Elles sont respectivement l'occasion de : présenter l'atelier (**PRÉS**) et de fournir l'enseignement, voire la pédagogie (**PÉDAG**) nécessaire à l'appréhension du projet de design. Les acteurs qui dirigent le réseau de présentation (**PRÉS**) sont les individus associés aux différents comités de pilotage de l'atelier. Ils engagent les premiers contacts avec les participants, les accueillent et leur

fournissent l'information nécessaire sur les évènements à venir. Ce réseau de présentation se déploie sur 3 ½ jours. Il prévoit également une journée de visite libre du secteur, marquée dans le tableau par une pastille transparente. Le réseau de travail qui lui succède est celui dit « pédagogique ». Il est l'occasion d'une mise à niveau des connaissances sur le projet de design. Cette étape s'échelonne sur 10 séquences et dure près de 6 jours. Cette semaine « d'inspiration » inclut notamment la cérémonie d'ouverture de l'atelier et plusieurs conférences et visites de terrain commentées. Entre toutes ces activités de partage et d'apprentissage, plusieurs sont des moments ouverts au public. Il est possible de les repérer par l'identification du réseau de participation public tout en bas du tableau (**PART.P**). Au cours de ces 6 jours d'exploration pour les participations et le public intéressé, des représentants de la table de travail sur le projet, des acteurs de la fonction publique, des représentants d'organismes publics et privés concernés par le projet, des experts aménagistes et des experts spécialistes sont invités à prendre la parole pour présenter leurs préoccupations et visions respectives du projet. Les enjeux macroscopiques, sur de multiples échelles territoriales sont tout d'abord abordés. Ensuite, plusieurs jours sont réservés à l'approfondissement des problématiques techniques reliées à la réalisation d'une « forêt métropolitaine » : une stratégie d'orientation complexe pour un territoire aussi vaste et intégrant des enjeux environnementaux d'envergure. L'importance attribuée à l'exploration de ces aspects techniques rend compte d'un désir des Ateliers de livrer des propositions d'aménagement faisables, sensibles aux enjeux de mise en œuvre du concept de « reboisement ». Enfin, mentionnons que la phase « pédagogique » prévoit également la présentation des travaux préparatoires demandés lors des dépôts de candidatures des participants. Ces présentations contribuent à démontrer les savoirs individuels des participants (séquence 6 & 8).

La « phase d'inspiration » incluse entre les séquences 16 à 19 intègre elle aussi une série de conférences sur des aspects techniques de la commande tels que : les enjeux géologiques, historiques ou énergiques du projet. La séquence 17, est pour sa part l'occasion pour les artistes associés à la démarche, de présenter leurs réflexions sur le territoire à l'étude. Nous considérons que les professionnels invités à prendre la parole lors de ces 4 soirées-conférences contribuent eux aussi au réseau que l'on dit « pédagogique (**PÉDAG**)».

La « phase d'inspiration » incluse à la séquence 26 est l'occasion de mettre à niveau des connaissances nécessaires à l'évaluation des propositions d'aménagement pour le jury

international. Ce réseau est identifié comme le réseau pédagogique du jury (**PÉDAG.JURY**). Elle vise, dans un délai beaucoup plus restreint, la présentation des enjeux explorés durant la démarche de l'Atelier. Ceci, par une série de conférences et visites, dirigées par le comité scientifique et d'organisation de l'atelier. Prenant connaissance qu'une majorité des individus qui compose le jury sont de nouveaux arrivants dans la démarche de planification du projet, nous comprenons l'essentialité d'inclure un moment de mise à niveau entre tous les membres en amont de la période d'évaluation.

La seconde phase est celle de « l'idéation ». Dans le processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, elle se subdivise entre deux réseaux de communication. Un de co-conception (**CO-C**) et un de concertation externe (**C.EXT**). Le réseau de co-conception est réitéré trois fois, soit entre les séquences 14&15, 21&22, 24&25. Ces étapes sont l'occasion pour les concepteurs et les pilotes de l'atelier de travail de développer en collaboration, le produit final attendu. Les membres des équipes de conception et les pilotes interagissent de manière multidirectionnelle dans le but de créer des solutions novatrices de développement. Dans ce contexte, tous arborent le rôle de co-concepteur. C'est dans cet esprit que nous avons donné le nom de « réseau de co-conception (**CO-C**) » à celui-ci. Deux forums d'échange entrecourent ces épisodes de création en atelier. Ces forums sont ouverts aux décideurs et fonctionnaires des institutions en charge de l'aménagement régional, aux membres de l'Ateliers de Cergy-Pontois et aussi, aux partenaires locaux, professionnels, professeurs, invités extérieurs et public intéressé (**PART.P**). Ces rencontres ouvertes sont l'occasion d'engager un dialogue transversal sur les propositions d'aménagement proposées par les équipes de conception. Elle permet à tous les acteurs extérieurs aux tables de conception de prendre part à une démarche de concertation collective. Nous participons à cette occasion, à ce que nous avons nommé, un réseau de concertation extérieure (**C.EXT**). Les deux forums d'échange prévus au programme prennent chacun une journée complète, leur intégration dans la démarche de co-conception (**CO-C**) favorise un processus d'idéation concerté.

La phase finale est celle « d'implémentation ». Elle concerne la présentation des propositions finales au jury international des Ateliers. Ceux-ci ont tout d'abord pris connaissance des propositions écrites, individuellement. Ensuite, chaque équipe a livré une présentation verbale de leurs travaux. Suite à celle-ci, les membres du jury ont délibéré des meilleures idées de développement à retenir et ont annoncé, lors d'une rencontre métropolitaine publique, les

idées novatrices appréciées des jurés. L'objectif de cette évaluation (**ÉVAL**) n'est donc pas de déclarer gagnants certaines équipes, mais plutôt de rendre un bilan collectif des meilleures idées ressorties de l'atelier. Dans le cas des Ateliers internationaux d'été de Cergy-Pontoise, le jury est volumineux⁴², il intègre des acteurs de l'État et des collectivités locales, des institutions franciliennes, des professionnels et membres du réseau des Ateliers et des membres internationaux.

Connaissant les finalités de chacun des réseaux de communication, il est possible de remplir les deux dernières sections du tableau synthèse, qui concernent la finalité de chacune des séquences et la manière de les représenter graphiquement pour reconstruire la forme du processus d'idéation (p.67). Voici les deux colonnes en question ainsi que la reconstitution formelle du processus de co-construction des idées pour l'Atelier de La Plaine de Pierrelaye-Bessancourt:

⁴² Pour le détail des membres du jury de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, voir l'annexe 9 du présent document.

NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	FINALITÉ	REPRÉSENTATION GRAPHIQUE		
1 31-août	Accueil des participants Distribution du programme	Formalité administrative	Neutre	—	Réseau PRÉS
2 01-sept	Journée de visite libre	Préparation	Neutre	—	
3 02-sept	Présentation de l'équipe des Ateliers et des artistes associés	Contextualisation de l'atelier	Neutre	—	
4 02-sept	Séminaire introductif	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	Réseau PÉDAG
5 02-sept	Visite de terrain commentée	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
6 03-sept	Exposés des participants	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
7 03-sept	Ouverture officielle de la session d'été des ateliers de Cergy	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
8 04-sept	Exposés des participants	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
9 04-sept	Visite du site commentée	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
10 04-sept	Conférence	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
11 05-sept	Visite du site commentée	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
12 06-sept	Conférence	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
13 06-sept	Visite du site commentée	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	
14 07-sept	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇	Réseau CO-C
15 09-sept	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇	
					INSPIRATION
					IDÉATION

Tableau 26 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – finalités et représentation des « modalités de communication » du processus (partie 1).

16 10-sept	Conférence	Mise à niveaux des connaissances	Neutre	—	Réseau PÉDAG	INSPIRATION
17 10-sept	Présentation des visions par les artistes associés	Mise à niveaux des connaissances	Neutre	—		
18 10-sept	Visite du site commentée	Mise à niveaux des connaissances	Neutre	—		
19 11-sept	Conférence	Mise à niveaux des connaissances	Neutre	—		
20 13-sept	Forum d'échange #1	Vérification extérieure des idées	Concertation	○	Réseau C.EXT	IDÉATION
21 14-sept	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇	Réseau CO-C	
22 16-sept	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇		
23 20-sept	Forum d'échange #2	Vérification extérieure des idées	Concertation	○	Réseau C.EXT	
24 21-sept	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇	Réseau CO-C	
25 23-sept	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◇		
26 24-sept	Visite et conférence pour le jury	Mise à niveaux des connaissances	Neutre	—	Réseau PÉDAG.JURY	INSPIRATION
27 25-sept	Répétition des présentations	Préparation	Neutre	—	Réseau ÉVAL	IMPLÉMENTATION
28 25-sept	Lecture des projets par le jury	Première évaluation des propositions conceptuelles finales	Neutre	—		
29 26-sept	Présentations individuelles des équipes devant jury	Présentation	Neutre	—		
30 26-sept	Délibération finale du jury international	Évaluation finale des propositions conceptuelles	Concertation	○		
31 27-sept	Rencontre métropolitaine et cérémonie de clôture de l'atelier	Présentation publique des résultats	Neutre	—		

Tableau 26 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – finalités et représentation des « modalités de communication » du processus (partie 2).

Ces dernières données d'analyse nous indiquent que la phase d'idéation dans l'exercice de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt est contenue à l'intérieur d'un cadre constitué des phases d'inspiration et d'implémentation. De même, nous remarquons que la phase d'idéation se déploie sur trois cycles de co-conception (séquences 14 & 15, séquences 21 & 22, séquences 24 & 25) faisant respectivement l'objet d'une critique concertée (séquences 20, 23 et 30). Les objectifs de ces trois cycles étaient : énoncer une vision sur le macrodesign du site; détailler la vision à l'échelle des cadres de vie (microdesign); préciser les aspects techniques de la réalisation de la proposition conceptuelle. Nous associons ces trois niveaux de la commande aux trois cycles du processus de co-conception et de concertation. Ce qui, selon notre interprétation, permet de cheminer de manière concertée, étape par étape, vers le résultat à produire (figure 41):

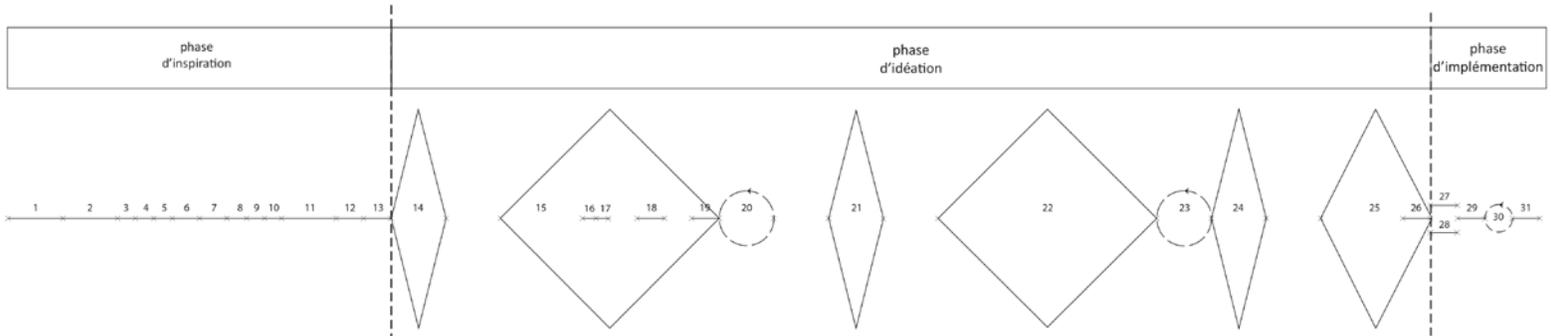


Figure 40 : Représentation schématique du processus d'idéation de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l'auteur.

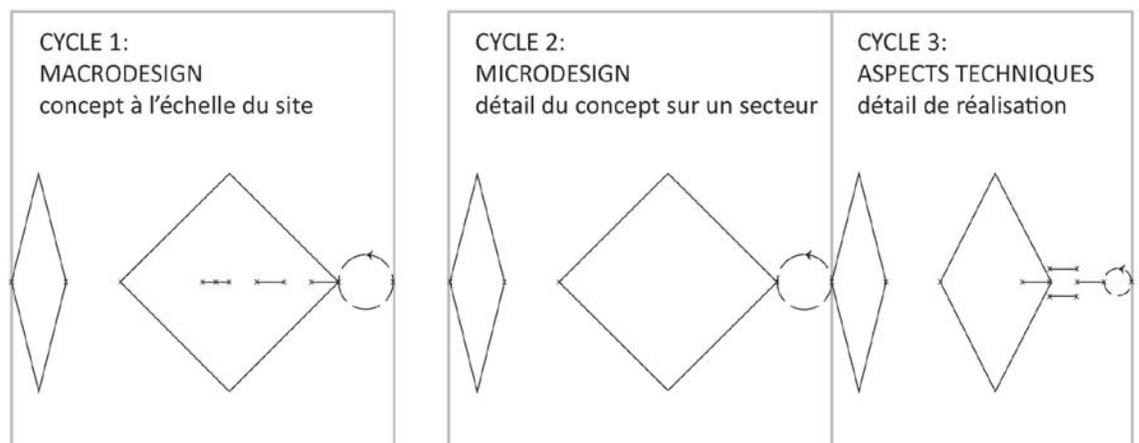


Figure 41 : Identification des cycles de co-conception qui structurent le processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l'auteur.

Ces trois niveaux d'exploration conceptuelle sont, à titre d'exemple, mis en évidence sur les planches de présentation de l'équipe D « Milieux entremêlés », lauréate du prix de l'innovation de la Fondation Egis⁴³ (Fondation Egis, 2013). L'équipe propose de reconnecter la plaine de Pierrelaye-Bessancourt aux continuités écologiques régionales grâce à la structure bocagère⁴⁴.

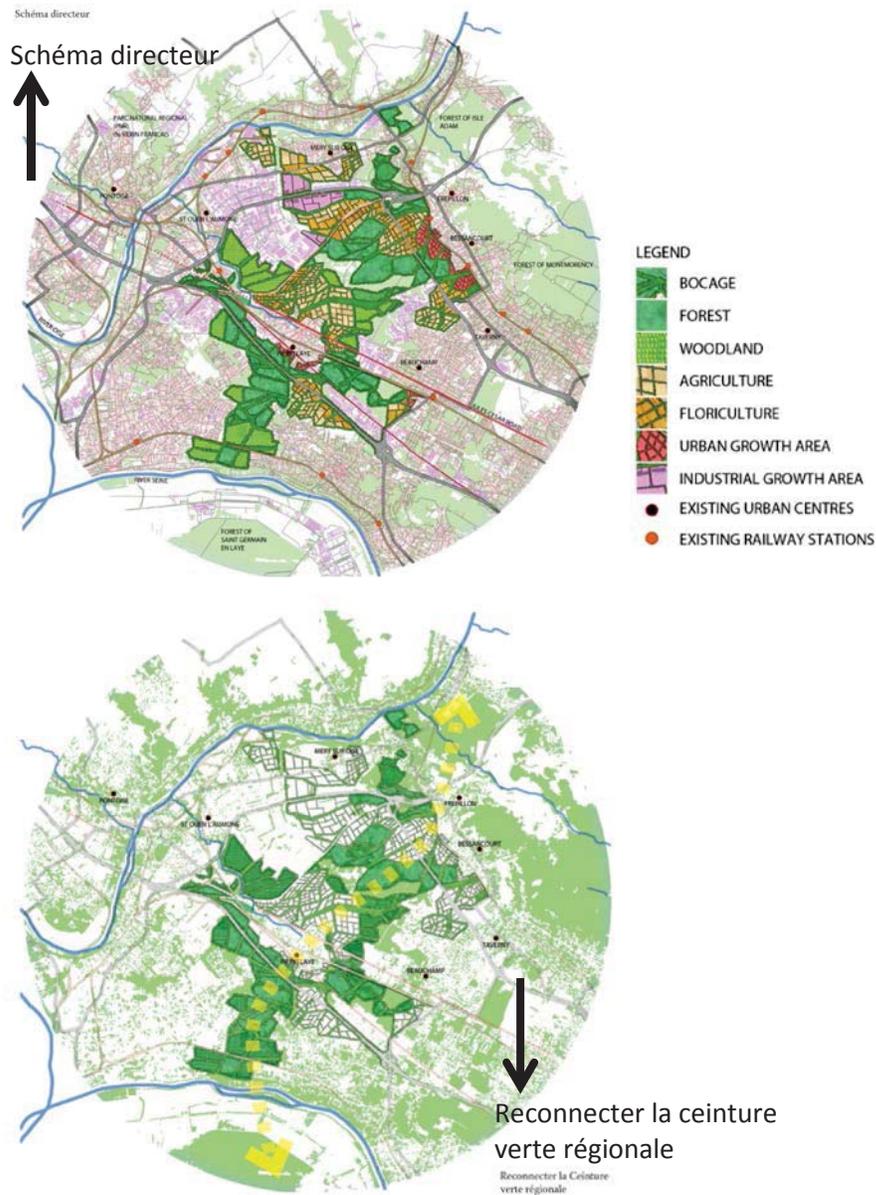


Figure 42 : Schéma directeur de la proposition d'aménagement d'une forêt métropolitaine pour le Grand-Paris (en haut) et schéma de reconnexion, par le bocage, de la forêt avec la ceinture verte régionale (en bas) (Ateliers, 2013b).

⁴³ Portail internet de la Fondation Egis, onglet *Remise du prix de l'innovation de la Fondation Egis aux Ateliers de Cergy pour le projet « Milieux entremêlés »*. <http://www.egis.fr/action> (consulté le 17/08/2014).

⁴⁴ Le bocage est un paysage rural caractéristique de régions au relief moyennement accidenté. Il se compose de parcelles (prairies, cultures, pâturages, vergers), encadrées par un maillage de haies, de talus et de fossés qui forment autant que « corridors écologiques » entre les massifs forestiers et la région.

SCENARIOS ← →

TYPOLOGIES

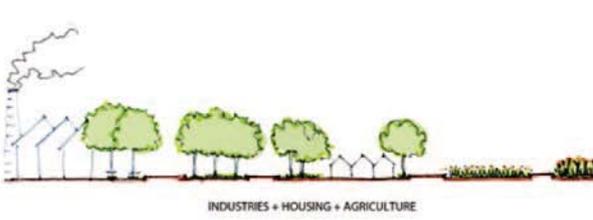
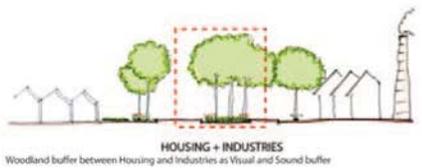
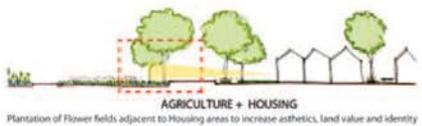
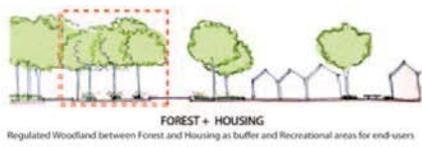
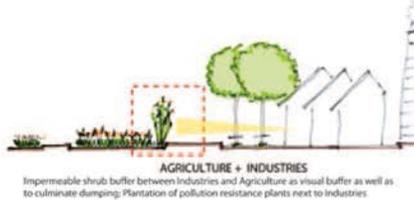
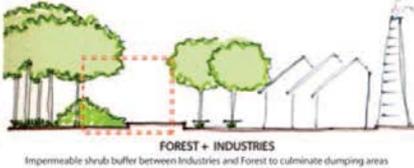
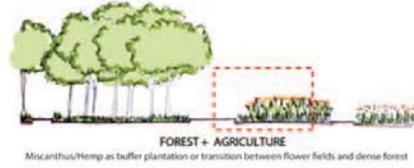
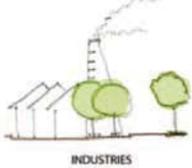
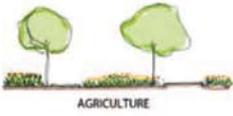
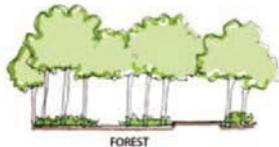


Figure 43 : Exemples de scénarios possibles de la proposition à l'échelle des cadres de vie. Aspect social de la proposition : création de liens entre les populations, les infrastructures, la forêt et les zones agricoles (microdesign) (Ateliers, 2013b).

L'équipe illustre ensuite les détails de réalisation des **aspects environnementaux** (1) et **économiques** (2) d'un bocage. Les précisions données sur ses deux aspects permettent d'entrevoir la pollution comme une opportunité de développement d'une agriculture non vivrière. La proposition identifie par écrit que : la plantation de fleurs métallophytes adaptées aux sols pollués peut servir à la composition de produits cosmétiques ou pharmaceutiques; la plantation de miscanthus peut servir la culture énergétique par la production de biomasse et; la plantation d'agromatériaux (par exemple le chanvre), peut alimenter l'industrie de la construction. Ces aspects techniques, environnementaux et économiques de la réalisation d'une « forêt par bocage » positionneraient le Plaine de Pierrelaye-Bessancourt comme un « projet pilot de biomatériaux d'envergure métropolitaine » (Ateliers, 2013d). Plusieurs centres de recherche commerciaux et universitaires ainsi des départements de l'Île-de-France ayant un intérêt envers le développement de l'éco-innovation en agriculture sont raliés sur la carte suivante :

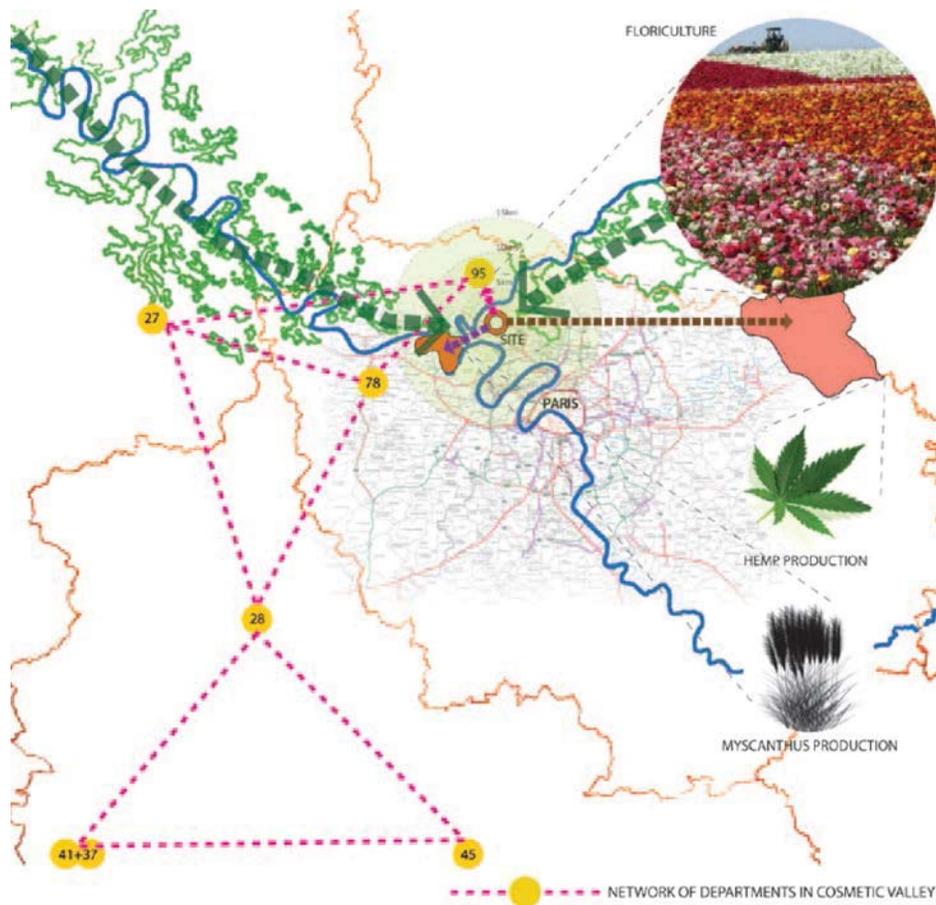


Figure 44: « La plaine au croisement de dynamiques économiques régionales » (Ateliers, 2013b).

AGENTS DE FACILITATION DANS LES ÉCHANGES ENTRE LES ACTEURS DU PROCESSUS

Rappelons maintenant que selon le cadre théorique de cette recherche, la collaboration est une approche de travail où des acteurs de différentes natures échangent et dialoguent à la recherche de solutions (réseaux de communication). Nous avons vu que les variations d'expertises et d'expériences individuelles chez ces acteurs créaient des interfaces (limites) de communication et donc, rendaient nécessaire la présence d'agents de facilitation pour aider à établir une compréhension réciproque des sujets discutés. Dans ce contexte, nous avons vu que quatre « interfaces » (ou limites d'échange et de dialogue) devaient être facilitées dans un processus de conception collaborative (p.70).

Il est intéressant de considérer cette question de « la facilitation » en étudiant la composition des « réseaux de communication » : quels sont, dans les dynamiques de réseautage, les acteurs qui facilitent l'établissement d'une vision commune et partagée entre les acteurs du projet? Nous abordons une à une les quatre « interfaces » énoncées par Kleinsmann (p.70). Pour chacune, nous précisons « par qui » et « quand » ces limites de collaboration sont facilitées dans le processus d'idéation.

INTERFACE ENTRE L'ÉQUIPE DE CONCEPTEURS ET LES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Ce premier paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les concepteurs de l'atelier et les organismes concernés par le projet (acteurs du développement de la plaine)*. Comme présenté en début de chapitre, différentes tables de travail ont permis une co-participation élargie entre l'État, la région d'Île-de-France et les acteurs de l'Entente intercommunale. En intégrant différentes activités de planification en amont de l'exercice d'atelier de Cergy (ex. table de travail, syndicat intercommunal, Atelier International du Grand Paris, séminaire productif de l'atelier de Cergy), ils ont contribué à l'orientation stratégique de la plaine et à l'établissement des objectifs de réalisation du projet. Par leur implication dans le processus consultatif, les acteurs de ces regroupements ont co-contribué au développement du «document de réflexion» remis aux équipes de conception.

Dans la structure de fonctionnement de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, ces équipes de travail ont conservé un rôle déterminant au sein des trois phases du processus. Au cours de la phase « d'inspiration », leur présence dans le réseau pédagogique des concepteurs -

PÉDAG a été l'occasion de clarifier les perceptions et les attentes des *organismes actifs - acteurs du développement de la plaine* auprès des futurs concepteurs de la commande et du public intéressé. Lors de la phase d'idéation, une place leur est octroyée dans les deux forums d'échanges, au sein des réseaux de concertation externe – C.EXT. Ce qui leur a permis un regard critique sur les propositions et éventuellement, la possibilité de confirmer avec les équipes de conception, une réciprocité des visions entre les deux parties. Finalement, la même responsabilité de jugement critique a été octroyée à certains représentants de l'État et des institutions franciliennes dans le réseau d'évaluation des idées – ÉVAL, lors du jury final. À la lumière de cette triple implication (phase d'inspiration, d'idéation et d'implémentation), nous dirons que les représentants des *organismes actifs - acteurs du développement de la plaine*, ont, dans le processus d'atelier, répondu aux besoins de facilitation dans l'interface entre les *concepteurs de l'atelier et les eux-mêmes* (p.69).

INTERFACE ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE CONCEPTION DEVANT GÉRER DES ASPECTS RÉGULIERS DE LA CONCEPTION

Ce deuxième paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les membres de l'équipe de conception devant répondre aux éléments réguliers de la commande*. La structure de fonctionnement de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt prévoit d'accompagner les concepteurs étudiants C(étud) par deux « pilots » et une « assistantes pilots » attirés au rôle « d'animateurs » - CP(anim). Ceux-ci sont des experts designers possédants une grande maîtrise du sujet à l'étude⁴⁵. Au cours de la phase d'idéation, l'équipe de « pilots » se joint au réseau de co-conception (CO-C), pour assister les concepteurs tout au long du processus créatif. L'assistance offerte par les « pilots » tout au long de la phase d'idéation, leur confère une place déterminante dans la facilitation des échanges *entre les membres des équipes de conception devant gérer les aspects réguliers de la commande*. Nous allons jusqu'à énoncer que leurs positionnements de proximité avec les équipes leur assignent, en plus de leur rôle de facilitateur, un rôle de co-concepteurs. En ce sens, leurs idées ont pu, directement ou indirectement influencé le cours de la réflexion collective.

Toujours au cours de la phase d'idéation, soulignons que les auteurs mobilisés au sein des réseaux de concertation externe – C.EXT peuvent être vus comme des facilitateurs, alors qu'ils

⁴⁵ voir « acteurs du pilotage » (p.153) pour plus de détails sur leur implication dans les étapes préalables à l'atelier.

se prononcent sur des situations conflictuelles ou des incertitudes vécues entre les membres d'une équipe de conception.

INTERFACE ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE CONCEPTION DEVANT GÉRER DES ASPECTS NOVATEURS DE LA CONCEPTION

Ce troisième paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les membres de l'équipe de conception devant gérer certains éléments techniques ou spécifiques de la commande*. Dans le cas de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, la commande demande l'appréhension de plusieurs problématiques rattachées à des sphères d'expertises techniques extérieures aux compétences des aménagistes (ex. environnementaux, écologiques, hydrographiques, agroforestiers). Pour faciliter l'appréhension de ces enjeux particuliers, la phase d'inspiration du processus a intégré plusieurs jours d'exploration et d'apprentissage sur les contraintes et opportunités d'innovation qu'ils induisent. Des experts spécialistes ont alors joué le rôle de facilitateurs, en partageant leurs idées avec les concepteurs.

Dans la phase d'idéation des projets, la composition des équipes de conception avait pris en compte ce détail de difficulté technique dans la réalisation du projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt. En effet, l'appel à participation à l'Atelier d'été de 2013 préconisait notamment la présence d'agronomes et d'environnementalistes, pour faciliter la gestion de ses aspects techniques de la commande. Mais outre la possibilité d'avoir au sein des équipes de co-conception (CO-C) ces expertises spécifiques, le recours aux pilotes et aux experts des forums d'échange, dans les réseaux de concertation externe (C.EXT) restent les seuls mécanismes de facilitation prévus à l'intérieur de la période productive.

INTERFACE ENTRE L'ÉQUIPE DE CONCEPTEURS ET LES PARTIES EXTÉRIEURES TOUCHÉES PAR LE PROJET

Ce quatrième paragraphe concerne la facilitation des échanges *entre les concepteurs et les destinataires finaux*. Le fonctionnement des Ateliers prévoit un large réseau de participation publique (PART.P.) qui facilite l'établissement d'un dialogue avec les parties extérieures (ex. bénéficiaires finaux) et les membres des équipes de conception. L'ouverture du processus facilite l'établissement d'un dialogue entre les deux parties de l'interface de collaboration.

SUIVI DU PROCESSUS D'IDÉATION

Ce cinquième paragraphe n'est pas issu d'une catégorie incluse à notre grille d'analyse. Nous croyons toutefois qu'au terme de l'activité, un dernier groupe d'acteurs détient des pouvoirs de facilitation au sein de la démarche de concertation collective. Il est ici question du rôle du jury final dans l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt. Le jury final a eu comme tâche, dans le réseau d'évaluation finale (ÉVAL), de se concerter quant à la pertinence des propositions. Par le jugement commun qu'ils portent à l'égard des propositions finales, nous considérons que le jury du WAT_UNESCO MTL facilite la mise en exergue et la transition des meilleures idées vers les prochaines étapes de la démarche de planification.

6.2.3. PERFORMANCE DU PROCESSUS D'IDÉATION

Au terme de l'atelier, un *cahier session* est produit par l'équipe de « pilots » dans le temps de l'atelier, le cahier compile toute la matière produite : présentation synthétique du sujet, conférences, projets des équipes, trombinoscope. Ensuite, une synthèse (toujours produit par les « pilots »), à destination des maîtres d'ouvrage et de leurs partenaires est remise dans les mois qui suivent l'atelier⁴⁶. Ce dernier document exprime de manière pédagogique et hiérarchisée les principales stratégies et propositions opérationnelles développées lors de l'atelier (Ateliers, 2014a).

Des 4 propositions produites par l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, elles ont alimenté une série de principes de design dont Angelyn Chandler (membre du jury international de l'atelier), fait l'éloge dans un article publié sur le blogue de *Harvard Graduate School of Design*. On y lie:

The notion of « forest » was the most challenging element of the project for the students and jurors. The students saw forest as something that could be broken up into smaller pieces and sprinkled throughout the plan to achieve separation between uses. They used word such as «exploded forest», «tessellate», «mosaic» and «bocage», to describe their forestation strategies. The site contamination was also a difficult problem, but many found opportunities in what might be considered a heavily challenged site. Illegal dumping became a source for materials, polluted soils gave permission for agricultural

⁴⁶ Document non publié publiquement (non accessible).

research and ground shaping, polluted water became the subject of a research project, and the quality of being wasteland allowed the site to be a place for activities no one wants to or can accommodate elsewhere, such as motocross and camping. (Chandler, 2013).

Bien que les Ateliers ne décerne «aucun prix ni marché » (Ateliers, 2014a), la Fondation Egis accompagne depuis près de 10 ans les participants aux Ateliers d'été en décernant chaque année, un prix de l'innovation. Pour la 31^e édition, soit celle de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt, Martine Jauroyon, Présidente de la Fondation Egis et Catherine Jatteaoux, directrice d'Egis Waste Management, ont remis le prix à l'équipe D pour leur projet «Milieux entremêlés», dont les planches ont précédemment été introduites à titre d'appui visuel de nos analyses (p.176)(Fondation Egis, 2013).

CONCLUSION : LE CAS DE L'ATELIER DE LA PLAINE DE PIERRELAYE-BESSANCOURT

L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt s'inscrit dans la phase intermédiaire de la démarche de planification d'une « forêt métropolitaine » pour le Grand Paris. Le processus d'idéation fait suite à près de 15 ans de concertation et d'études préopérationnelles sur le territoire de la plaine. Parallèlement à celles-ci, différents regroupements ont engagé des exercices d'idéation pour proposer une orientation stratégique de développement pour le secteur. Depuis 2009, les représentants d'intérêt de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt s'entendent sur le concept de « forêt métropolitaine ». S'inscrivant dans la foulée de ces caucus, les Ateliers de Cergy-Pontoise bénéficient d'un fort support institutionnel et expert pour supporter et assurer le suivi de ses activités.

La structure de fonctionnement de l'atelier a été mise en œuvre en regard d'un objectif principal : remettre aux instances territoriales 4 stratégies alternatives de « boisement » d'une « forêt métropolitaine » pour le Grand Paris. Ces stratégies doivent répondre à plusieurs questions laissées en suspens, notamment celles du traitement d'un territoire pollué, celles de l'avenir de l'agriculture, de l'intégration de voies majeures de transport et des usages futurs de nouveaux secteurs urbanisés. Aussi, l'organisme poursuit des finalités pédagogiques partagées avec l'Université de Cergy-Pontoise.

Le processus d'idéation se déploie conformément aux trois phases du modèle de résolution de problème du *Design Thinking* (inspiration, idéation, implémentation).

La phase d'inspiration c'est déployée sur 7 jours divisés en deux étapes, soit celle de la « présentation »⁴⁷ et celle de la « pédagogie ». L'étape de « présentation » concernait l'accueil des participants concepteurs venus de l'international. Le comité scientifique et la direction de l'atelier d'été 2013 et les artistes associés à la démarche se sont présentés. L'étape de « pédagogie » a ensuite été l'occasion de faire une mise à niveau des savoirs nécessaires à l'appréhension de la problématique de design pour les participants à l'atelier. Durant près d'une semaine, des conférences et visites de terrains ont permis aux concepteurs d'explorer et de s'approprier les différents enjeux du projet. Des représentants de l'Entente intercommunale de la plaine, des acteurs du Conseil régional du Val d'Oise et du conseil régional d'Île-de-France ont présenté le projet : ses enjeux métropolitains et les questions qui feront l'objet d'analyses (ex. paysage, écologie, interstices). Des experts aménagistes et spécialistes ont ensuite pris le relais pour approfondir certains aspects spécifiques de ces questionnements : tels que les systèmes d'épandage et d'irrigation; les dilemmes d'étalement urbain; les enjeux environnementaux de contamination du sol; les projets de protection et de développement de la fonction agricole ou encore, les enjeux forestiers liés à la réalisation d'un tel projet d'envergure régional. Finalement, mentionnons que la seconde étape de la phase d'inspiration allouait un temps de présentation des travaux préparatoires à l'atelier soumis en support à leur candidature. Aussi, les artistes associés à l'exercice ont partagé leurs visions non orthodoxes du projet. Dans l'ensemble de la semaine, plusieurs avenues d'opportunités ont été étudiées et ont disposé les futurs concepteurs dans une atmosphère de compréhension réciproque du contexte local où s'inscrit le projet de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.

La seconde phase, celle de l'idéation s'est échelonnée sur 19 jours dont 3 de congé. Le processus d'idéation a évolué sur trois cycles de « co-conception » entrecoupés de deux forums d'échange ouverts, agissant comme lieu de « concertation externe ». Le premier cycle a permis d'établir une stratégie d'ensemble pour le site (macrodesign), le second cycle a été l'occasion de confronter et de développer le concept retenu à l'échelle plus humaine de cadres de vie (microdesign) et enfin, le troisième cycle a conclu les aspects techniques des stratégies de « boisement » proposées pour la plaine. Les co-concepteurs actifs dans cette phase sont les 24 étudiants et jeunes professionnels internationaux multidisciplinaires répartis en 4 équipes, toutes assignées sur l'ensemble du secteur de la plaine. Deux pilots (et un assistant pilot)

⁴⁷ Dans la conclusion, le nom des modalités de communication (réseaux de communication) révélées par les analyses est identifié et inclus dans le texte entre « guillemets ».

accompagnent cette période productive. À la lumière de cette proximité avec les équipes, nous avons convenu que les pilotes de l'atelier assuraient le rôle de facilitateur dans les relations entre les membres des équipes de conception devant gérer les éléments de la commande. Les moments alloués aux forums d'échanges ont quant à eux facilité l'entendement entre les experts locaux et internationaux intéressés par la démarche et les membres des équipes de conception. Dans son ensemble, la structure de la phase d'idéation a positionné des étudiants et jeunes professionnels comme concepteurs potentiels des stratégies de « boisement » attendus. Elle a aussi prévu un système pour faciliter la collaboration entre ces participants multidisciplinaires et multiculturels. Enfin, les forums d'échange répondent aux principes de concertation essentielle à la formulation d'une vision collective d'aménagement.

La phase suivante, dite d'implémentation, a accueilli et préparé un jury international pour l'évaluation des propositions conceptuelles produites durant le dernier mois de travail. Le jury était composé d'une trentaine d'invités représentants : l'état et les collectivités locales; les institutions franciliennes; les professionnels et membres locaux et internationaux du réseau des Ateliers. Leur délibération a permis de remettre le prix de l'innovation de la Fondation Egis. Celui-ci a honoré une proposition de « boisement » par bocage, qui répond efficacement aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques du projet.

Enfin, l'ensemble des idées fortes induites par le processus d'atelier a été présenté lors d'une rencontre métropolitaine ouverte. Celles-ci sont à ce jour conciliées dans un document synthèse de l'activité et alimentent la démarche de concertation sur le projet.

La structure de fonctionnement de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt met en lumière un processus ouvert et ascendant, planifié selon des valeurs mobilisatrices et consensuelles. En effet, dans les trois phases de l'activité, des séances plénières, conférences, visites publiques, forums d'échange et soirées ouvertes ont été le lieu de rencontres transversales qui ont permis de croiser les regards et de progresser vers une vision commune de développement. Cet esprit de co-participation fait écho à notre idée de la planification en « poupée russe » (p.12) et assure la formulation de visions consensuelles. Nous jugeons ainsi que le processus de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt répond aux principes « d'action localisée » du développement durable. D'autre part, nous jugeons que l'implication à la fois locale et internationale des partenaires et membres des Ateliers de Cergy-Pontoise assure une mise en réseau élargie des savoirs engagés par l'exercice d'idéation. Le processus est ainsi performant sur deux niveaux, soit contribuer à

une recherche de solution concertée pour un secteur problématique à l'échelle de la région de l'Île-de-France, mais aussi, contribue au cheminement pédagogique des experts internationaux et de la relève dans l'ensemble des disciplines connexes à l'aménagement des villes.

À la relecture de nos objectifs de recherche, nous avons : (1) caractériser le contenu et la forme du processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt en regard du contexte territorial; (2) et nous avons engagé une réflexion sur la pertinence des produits finaux délivrés.

Il revient au processus d'analyse comparative de révéler les singularités de sa structure et de répondre au trois autres objectifs, soit : (3) identifier et caractériser les facteurs qui influencent les singularités de son fonctionnement; (4) caractériser la notion d'adaptabilité du processus d'idéation en design urbain; (5) et formuler des pistes de réponses pour la mise en œuvre d'initiatives subséquentes.

Une synthèse de la structure de fonctionnement de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt est disponible à l'annexe 12. Celle-ci pourra servir de référence lors de la lecture de l'étude de cas comparative. Elle récapitule la manière dont le contexte et les finalités de l'activité ont influencé le contenu et la forme du processus d'idéation.

**6.3. LA CHARRETTE DE DESIGN D’EAST CLAYTON DE LA VILLE DE SURREY (1999) DE LA
CHAIRE JAMES TAYLOR EN PAYSAGE ET ENVIRONNEMENT DE L’UNIVERSITÉ DE LA
COLOMBIE-BRITANNIQUE**



6.3.1. MISE EN CONTEXTE⁴⁸ : UN PROJET PILOT DE « COMMUNAUTÉ DURABLE » POUR EAST CLAYTON

La Ville de Surrey est un territoire urbanisé situé dans la région du *Lower Mainland* en Colombie-Britannique. Le *Lower Mainland* est un nom couramment donné à la région métropolitaine de Vancouver, à l'extrême sud-ouest de la province. La région englobe la zone urbaine du *Greater Vancouver Regional District's (GVRD's)* ainsi que des territoires ruraux de côtes océaniques et de vallées⁴⁹.

En 1994, le comité consultatif du *Greater Vancouver Regional District's (GVRD's)* a lancé un appel à candidatures pour la mise en œuvre d'un projet pilote de développement pour les communautés de la région métropolitaine de Vancouver. Le but du projet était de démontrer à quoi pouvaient ressembler les communautés locales si elles étaient construites en respect des politiques locales, provinciales et fédérales de développement durable. Cette démonstration des possibles, vise à inspirer et généraliser un développement plus performant face aux quatre grandes stratégies d'orientation régionales définies dans le *Livable Region Strategic Plan* : (1) Protéger la zone verte (définir sur le long termes, une frontière qui empêche l'étalement urbain sur les atouts naturels de la région tels que les parcs et les cours d'eau); (2) Généraliser la construction de communautés durables; (3) Parvenir à une région métropolitaine dense et compacte; (4) accroître le réseau de transports (Condon, 2016).

5 communautés ont soumis un total de 13 sites d'opportunités pour un projet pilote. D'entre tous, la Ville de Surrey a été retenue. Tout d'abord puisqu'elle est une des municipalités canadiennes enregistrant un des plus grands rythmes de développement, mais également, puisque son territoire intègre plusieurs caractéristiques physiques et culturelles communes à plusieurs communautés de la région (GVRD's). Les enseignements à tirer de ce projet pilote de requalification territoriale avaient ainsi plus de chance de pouvoir inspirer et diriger des initiatives similaires dans la région. Dans ce contexte, la Ville de Surrey devint le premier laboratoire d'étude à la mise en œuvre d'un plan d'action alternatif de développement durable (Condon, 1996).

⁴⁸ Certains passages de la mise en contexte de la charrette d'East Clayton sont tirés tels quels (traduits de l'anglais) des documents officiels de l'activité. Pour faciliter la lecture, la(les) source(s) sont identifiée(s) à la fin de chaque paragraphe.

⁴⁹ Site du ministère de l'Environnement de la Colombie-Britannique, onglet *Lower Mainland Region* : <http://www.env.gov.bc.ca/lower-mainland/> (consulté le 19/08/2014).

La Ville de Surrey est physiquement la plus vaste de toutes les communautés du *Lower Mainland* (126 mi²). Elle compte une population de 294,000 habitations qui s'accroît de 4 à 6% par année. À ce rythme, la population de Surrey va atteindre en 2021, l'actuelle densité d'habitant dénombré aujourd'hui à Vancouver et deviendra la ville la plus peuplée de la Colombie-Britannique. Alors qu'à première vue, il semble que Surrey a un nombre substantiel de territoires vacants pour construire de nouveaux quartiers, des études plus rigoureuses démontrent que la moitié de ces terres sont protégées *Agricultural Land Reserve* (ALR). Ces territoires, non accessibles au développement, sont des terres inondables de la rivière Nicomeki et de la Serpentine. De l'autre côté, la zone des hautes terres adjacentes aux limites de la ville est parcourue par des rivières à saumon aussi protégées, essentielles pour l'écologie et la productivité aquatique de la région (Condon, 1996). Ainsi, malgré la demande croissante de développement de Surrey, sa base de terrains vacants est cruciale pour les habitats naturels et la production vivrière. Le défi que pose le projet de développement durable est de colliger préservation, mise en valeur et développement du territoire urbain de la Ville de Surrey.

CADRAGE DE LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION DU PROJET PILOT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LA VILLE DE SURREY

Parallèlement aux préoccupations régionales du *Greater Vancouver Regional District's*, la Chaire James Taylor a initié, en 1995 une première démarche d'idéation sur le projet soit, la *charrette de design de la Ville de Surrey*. Cette démarche a permis d'énoncer 4 visions stratégiques de développement durable pour la région. Faisant suite aux demandes de la municipalité, la Chaire James Taylor a entrepris des études préopérationnelles pour approfondir les contraintes et les possibilités de ces visions (1998). Ces études se sont déroulées lors de 6 workshops productifs qui mobilisèrent une large table de travail de plus de 60 participants sur 5 secteurs d'intérêt municipal et régional (tableau 28). À l'issue de cette première étape de planification, sept principes régionaux de développement durable ont été définis (Condon 2008).

7 PRINCIPES RÉGIONAUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES COMMUNAUTÉS DU GREATER VANCOUVER REGIONAL DISTRICT'S

1. Increase density and conserve energy by designing compact walkable neighbourhoods. This will encourage pedestrian activities where basic services (e.g., schools, parks, transit, shops, etc.) are within a five- to six-minute walk of homes.

2. Provide different dwelling types (a mix of housing types, including a broad range of densities from single-family homes to apartment buildings) in the same neighbourhood and even on the same street.
3. Communities are designed for people; therefore, all dwellings should present a friendly face to the street in order to promote social interaction.
4. Ensure that car storage and services are handled at the rear of dwellings.
5. Provide an interconnected street network, in a grid or modified grid pattern, to ensure a variety of itineraries and to disperse traffic congestion; and provide public transit with the surrounding region.
6. Provide narrow streets shaded by rows of trees in order to save costs and to provide a greener, friendlier environment.
7. Preserve the natural environment and promote natural drainage systems (in which storm water is held on the surface and permitted to seep naturally into the ground).

L'année suivante, le département de la planification et du développement de la Ville de Surrey est entrée en partenariat avec la Chaire James Taylor, le *Pacific Resources Center*⁵⁰ et divers partenaires et paliers de gouvernement pour créer le *Headwaters Project* (tableau 27). Ce projet s'est posé comme mission de concrétiser l'intégration de ces principes de durabilité, dans la mise en œuvre d'un plan d'aménagement opérationnel pour construire la première communauté durable du *Greater Vancouver Regional District's* et subséquemment, inspirer d'autres communautés locales à joindre la démarche collective. En lien avec la nomination de la Ville de Surrey comme lieu du projet pilote, la communauté d'East Clayton qui fût choisi comme point focal du projet.

ACTEURS DE LA DÉMARCHE DE CONCERTATION ET DU FINANCEMENT DU « HEADWATERS PROJECT » (REF – RAPPORT)
<ul style="list-style-type: none"> • City of Surrey • Canada Mortgage and Housing Corporation • Affordability and Choices Today Program (Federation of Canadian Municipalities) • Department of Fisheries and Oceans • Environment Canada (Georgia Basin Ecosystem Initiative) • Greater Vancouver Regional District • Ministry of Agriculture • BC Investment Agriculture Foundation • Ministry of Municipal Affairs • Real Estate Foundation of British Columbia

Tableau 28 : Acteurs de la démarche de concertation et du financement du « Headwaters Project » (JTC, 2003).

⁵⁰ Le *Pacific Ressources Center* est un organisme à but non lucratif au service des communautés de la région du *Lower Mainland*. Basé sur la recherche scientifique, il contribue à résoudre de grands enjeux d'aménagement, tel que la défense des intérêts publics, les services publics et les grands problèmes sociaux (ex. pauvreté, violence, etc.). Source : Portail internet du Pacific Community Ressources Center : <http://www.pcrs.ca/> (consulté le 27/08/2014).

Le site d'East Clayton, dans la ville de Surrey consiste en 620 acres de hautes terres à l'intérieur des limites administratives de la Ville de Surrey. Traditionnellement agricoles, ces terres privées de 1 à 20 acres sont aujourd'hui non cultivées et ne profitent d'aucun service d'infrastructure public efficace. Le projet d'East Clayton vise à réfléchir à des pratiques d'aménagement écologiques pour mettre en place des infrastructures publiques vertes et induire une vague d'urbanisation écoresponsable. Celles-ci concernent principalement le système d'irrigation des eaux pluviales qui, en regard de ses lacunes actuelles, inonde les basses terres agricoles avoisinantes, elles-mêmes sources d'alimentation de trois plans d'eau importants de la région (figure 45).

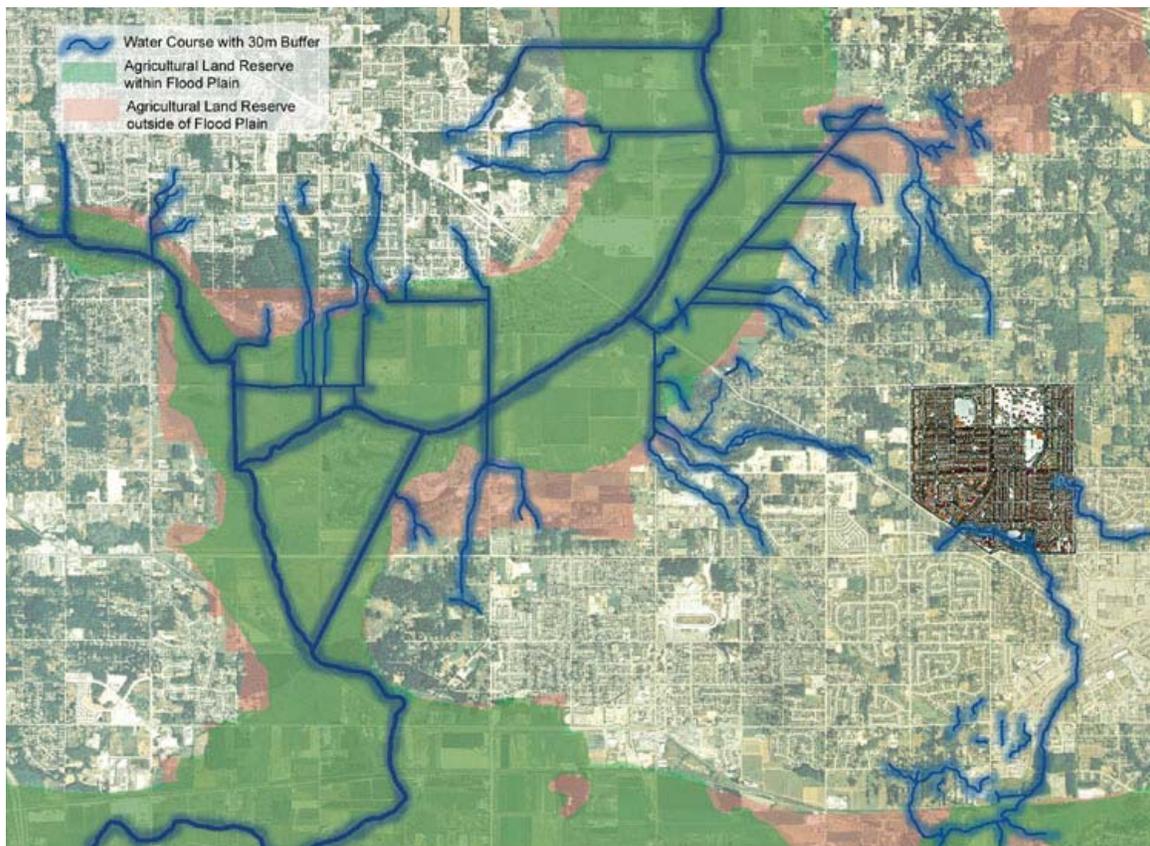


Figure 45: Positionnement de la communauté d'East Clayton dans son contexte culturel et écologique. Ses relations avec les différents cours d'eau et terres agricoles (JTC, 2003).

Notre étude de cas est respectivement la charrette d'implémentation d'East Clayton, déployée en 1999 comme prochaine étape de planification du *Headwater Project*. La charrette a été l'occasion de produire de manière concertée, un *Neighbourhood Concept Plan (plan d'aménagement local)* pouvant accueillir près de 13 000 nouveaux résidents. Celui-ci intègre les principes régionaux de développement durable, et atteint les objectifs de durabilité énoncés dans

les politiques de développement locales, provinciales et fédérales (Condon, 2008). Depuis 2002, diverses stratégies de mise en forme du secteur d'East Clayton ont été mises de l'avant. Par exemple, la réalisation de la proposition lauréate du concours international de design Schoolyard : 13 acres (2001) qui visait le développement de 13 acres de terrains scolaires et communautaires sur l'ensemble du secteur. En 2008, 25% des travaux prévus pour East Clayton avaient été réalisés. La fin du projet, prévue 20 ans après le lancement du projet collectif de *Headwaters Project*, est prévue pour 2018.

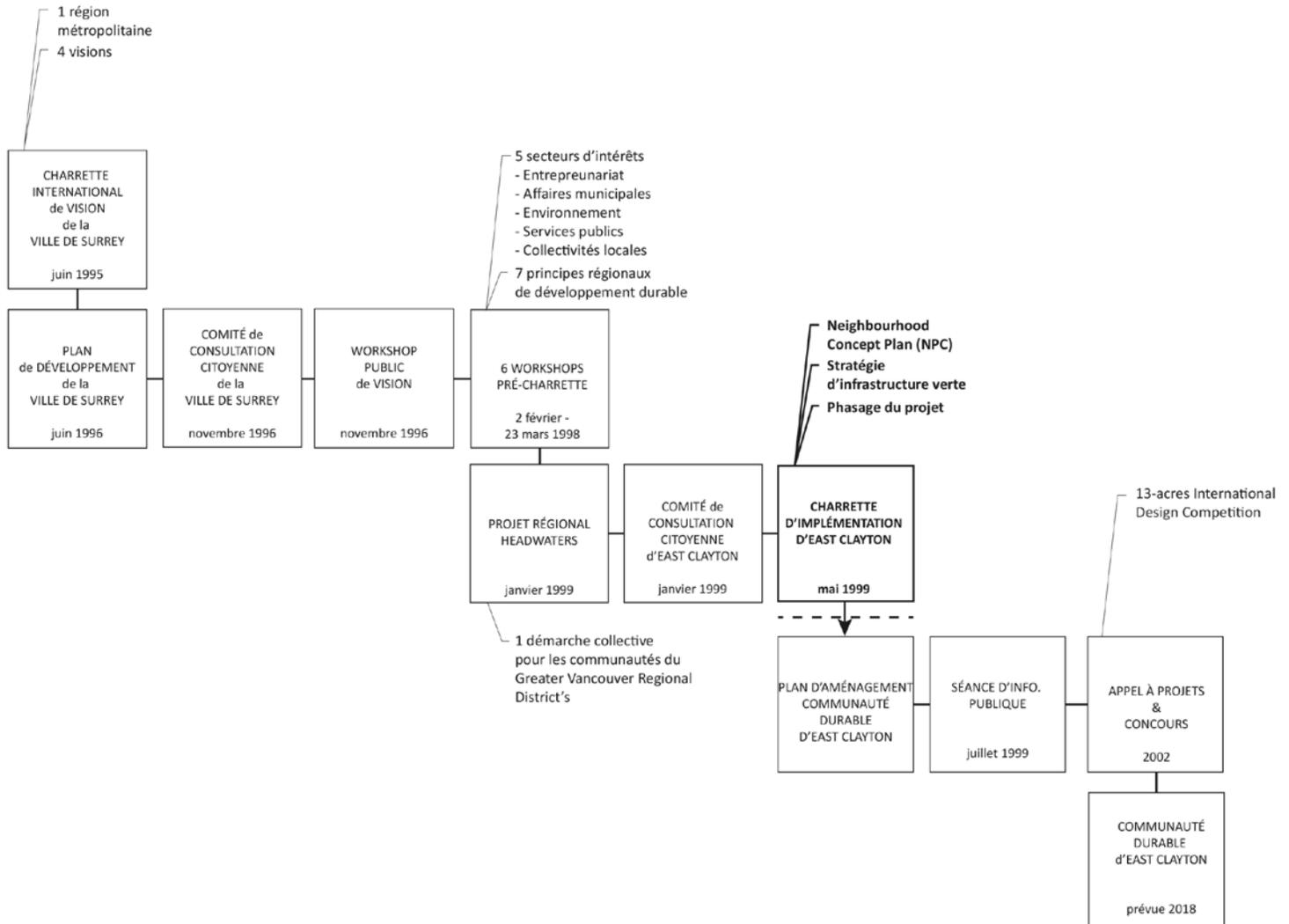


Figure 46 : Cadrage de la démarche de planification du projet d'East Clayton – (Condon 1996, 2008; JTC 2000, 2008) – source de l'auteur inspirée de (CPEUM&CUPEUM 2013)⁵¹.

⁵¹ Figure inspirée du processus de planification YUL/MTL du rapport de recherche « Synthèse et bilan. Démarche du concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO MTL pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 et de l'autoroute 15 depuis l'avenue Atwater » (CPEUM & CUPEUM, 2013).

DESCRIPTIF DE LA COMMANDE DE CHARRETTE

Le but du projet d'East Clayton est de construire une communauté qui répond aux objectifs locaux, régionaux et fédéraux en termes de développement durable. Cette finalité première est due au fait qu'au-delà d'avoir judicieusement élaboré des politiques de développement durable, aucune réalisation concrète ne démontre leur réel potentiel pour les cadres de vie des citoyens (JTC 2003).

Les objectifs de la charrette sont: produire un modèle de plan d'aménagement pour la Ville de Surrey et les autres communautés de la Colombie-Britannique; révéler et résoudre les contradictions entre les différents objectifs politiques; démontrer la connexion possible entre durabilité et désirabilité; résoudre les conflits entre les règles de planification classique (ex. règlement de zonage, normes d'infrastructure) et les objectifs de durabilité à intégrer au design; créer des références (c.-à-d. critère de qualité) de design pour faciliter les débats entre les designers et les acteurs du développement; disséminer largement les résultats de l'exercice de charrette auprès des citoyens, des acteurs de l'action municipale et des designers, pour influencer le futur du développement urbain (JTC 2003).

En résumé, les participants à la charrette devaient proposer des solutions novatrices sur quatre niveaux : la densification du bâti, l'accessibilité au secteur de l'emploi, la polyvalence des voies de transport et le maintien de l'environnement. Les exigences qualitatives et quantitatives rattachées à chacun de ces secteurs d'intérêts sont puisées des d'études préalables à la charrette. Nous ne croyons pas nécessaire d'en faire ici l'énumération.

6.3.2. STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DE LA CHARRETTE D'EAST CLAYTON

Cette section présente le processus mis de l'avant par la Chaire James Taylor en paysage et environnement de l'Université de la Colombie-Britannique lors de la charrette d'implémentation d'East Clayton. La structure de fonctionnement de l'activité est révélée et une discussion sur sa performance en fonction des objectifs de la démarche est initiée.

PROCESSUS SÉQUENTIEL

Comme précisé dans la stratégie méthodologie, nous avons amorcé l'analyse en recoupant le processus poursuivi en plusieurs « séquences » de travail. Le processus de la Charrette de design d'East Clayton se compose de 26 séquences de travail échelonnées sur 4 jours. La durée des séquences varie entre quelques minutes et 4 heures. Voici donc le détail de chacune des 26 séquences⁵²:

SÉQUENCES DU PROCESSUS			
NO.	DURÉE/ HEURE	TYPE D'ACTIVITÉ	OBJECTIFS DE L'ACTIVITÉ (Condon, 2008)
1 Jeudi	30	Événement d'ouverture	Présentation du projet, de ses enjeux et des singularités du site; projection et affichage de cartes et de photos de contexte; rappeler les principes directeurs, buts et objectifs de la commande.
2 Jeudi	1	Séminaire introductif	Conférences individuelles de différentes parties prenantes du projet; Présentation de leur point de vue et perspectives des problématiques d'aménagement à résoudre.
3 Jeudi	2	Visite du site commentée	Expérience du contexte territorial; exploration des enjeux spécifiques; réitération et démonstration des aspects introduits lors des conférences; consolidation de l'esprit d'équipe par les interactions <i>in situ</i> .
4 Jeudi	1.25	Travail en atelier	Première étape du processus – TALK « Discussion autour des orientations macroscopiques » Utilisation de la carte d'ensemble du site; mise en commun des idées; utilisation du papier calque pour illustrer les idées; mis en exergue des éléments « non-négociables » pour les acteurs de l'action municipale; définir des points de synergie entre les idées lancées; discuter des précédents locaux et/ou extérieurs pouvant inspirer la démarche.
5 Jeudi	1.5	Travail en atelier	Première étape du processus – TALK « Discussion en en sous-groupe sur les enjeux spécifiques » Utilisation de cartes sur des échelles plus petites; exploration des familles d'enjeux intrinsèques à la commande; développement de stratégies d'aménagement pour l'atteindre de critères de performance établis dans la commande.
6 Jeudi	.75	Réunion de groupe	Rassemblement collectif « ramener tout le monde à la grande table ». Mise en commun des idées; se concerter Chaque sous-groupe de travail présente la synthèse de leurs découvertes aux autres membres attablés; ainsi que les éléments d'ambiguïté relevés; Mise en exergue des points de conflits et de synergies entre les options d'aménagement proposées par chaque équipe.
7 Jeudi	.5	Travail en atelier « designers only – seulement les designers »	Transposition formelle des idées retenues; nettoyer les dessins; rendre visuellement claires les idées retenues; discuter les problématiques d'aménagement induites lors des discussions techniques; co-concevoir différentes propositions qui intègrent et traduisent les solutions techniques souhaitées par le groupe.
8 vendredi	.25	Rapport d'activité	Présentation du travail fait par les designers lors de la session « designers only »; confirmer les points consensuels à approfondir lors des périodes d'atelier de la journée.

⁵² Il est à noter que dans l'étude de cas de la charrette d'East Clayton, la programmation des activités, leurs objectifs, ainsi que les acteurs impliqués au sein de celles-ci sont des données génériques issues de la « recette » de Patrick Condon. Ainsi, les données sont plus génériques, moins détaillées que dans les deux cas précédents. Nous les avons jointes telles quelle, plutôt que d'essayer de les ajuster au contexte de charrette étudié.

9 vendredi	2	Travail en atelier	Deuxième étape du processus – TALK & DOODLE « discussion et croquis en sous-groupe » Reconstituer de nouveaux sous-groupes de travail; travailler sur les mêmes familles d'enjeux; mais appliquées à différents secteurs locaux; travailler sur des échelles variables; représenter les solutions techniques à l'échelle des cadres de vie.
10 Vendredi	.75	Réunion de groupe	Rassemblement collectif « ramener tout le monde à la grande table ». Mise en commun des idées; se concerter Identifier les idées consensuelles entre les équipes de travail; questionner leur efficacité en regard des critères de performance établis dans la commande.
11 Vendredi	1.25	Travail en atelier	Deuxième étape du processus – DOODLE « passer de la discussion au croquis ». Retour avec les mêmes sous-groupes de travail; approfondir les propositions concertées sur la base des commentaires obtenus lors de la réunion d'équipe.
12 Vendredi	.5	Travail en atelier	Troisième étape du processus – DOODLE & DRAW « élaboration de croquis et de dessins plus élaborés » Rediviser des sous-groupes de travail; débiter la transposition formelle des idées techniques retenues; confirmer la réciprocité des visions entre l'ensemble des membres des sous-groupes.
13 Vendredi	2.5	Travail de représentation visuelle	Peaufiner le rendu visuel des idées retenues
14 Lundi	2	Présentation intérimaire	Ouverture du processus de charrette; se concerter largement Invitation de l'ensemble des acteurs concernés par le projet de design urbain; affichage informel des travaux terminés à ce jour; présentation des idées; de quelle manière elles permettent de répondre aux principes, buts et objectifs de la commande; délibération préliminaire sur le contenu des travaux
15 Lundi	1	Rapport d'activité	Rechercher l'approbation finale sur l'ensemble des détails techniques et spécificités discuté lors de la présentation intérimaire.
16 Lundi	1.5	Travail en atelier	Troisième étape du processus – DRAW « élaboration des dessins finaux » Exprimer clairement l'ensemble des idées et leurs spécificités techniques
17 Lundi	.5	Travail en atelier « designers only – seulement les designers »	Déterminer le contenu et la forme des dessins finaux. « Qu'est-il possible de produire dans le temps restant et comment représenter efficacement l'ensemble des idées ».
18 Lundi	2.5	Travail de représentation visuelle	Peaufiner les dessins finaux
19 Mardi	1	Réunion de groupe	Se concerter – établir le consensus final entre l'ensemble des participants à la charrette; dernière occasion de discuter
20 Mardi	4	Travail en atelier	Quatrième partie du processus « DRAW LIKE YOUR PANTS ARE ON FIRE & FINAL PRESENTATION » - rendus finaux et présentation finale
21 Mardi	.25	Synthèse sur le matériel de présentation	Coordination des tâches à accomplir
22 Mardi	3.25	Travail de représentation visuelle	Peaufiner les dessins finaux
23 Mardi	.5	Ouverture de la cérémonie de clôture	Ouverture du processus de charrette Rappel des grandes lignes du projet et objectifs de l'atelier
24 Mardi	1	Présentation publique des propositions conceptuelles	Dévoilement des résultats de l'activité
25 Mardi	.5	Réponse du panel d'experts invités	Commenter, questionner et discuter des résultats de l'activité
26 Mardi	.25	Période de questions ouverte	Ouverture de la discussion à l'audience

Tableau 28 : Colonne 1 du tableau synthèse de la charrette d'East Clayton – séquences du processus.

Si nous positionnons ces séquences sur une ligne longitudinale qui nous permet de nous représenter la durée et le rythme d’alternance de celles-ci⁵³, le schéma irait comme suit (les séquences sont contenues entre les « x » et numérotées selon le tableau 28) :

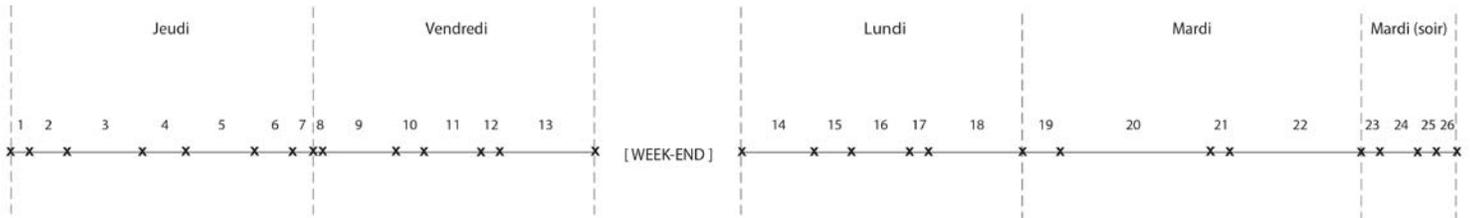


Figure 47 : Représentation du rythme de déroulement de la charrette d’East Clayton – source de l’auteur.

ACTEURS DU PROCESSUS

Pour discuter des acteurs mobilisés au sein du processus de charrette d’East Clayton, nous ne suivrons pas systématiquement les catégories d’acteurs du lexique comme exécuté dans les deux études de cas présentes. Dans le cas des charrettes de design de la Chaire James Taylor, il est plutôt essentiel de comprendre les concepts de « table externe » et de « table interne » de travail. Ceux-ci sont forts simples. La « table externe » de travail se compose précisément des 60 participants aux 6 workshops pré-charrettes (tableau 28). À l’issue de cette série de rencontres productives, les membres de la « table externe » ont nommé 12 acteurs clés de divers secteurs d’activités, pour former la « table interne » et devenir participants au processus de charrette. Ces acteurs sont choisis par leurs pairs pour leurs expertises et leur capacité à collaborer. Les membres de la « table interne » peuvent ainsi être vus comme des représentants de la « table externe ». Les acteurs de la « table externe » de travail sont répertoriés au sein du tableau 29 et mis **en surbrillance** sont les individus élus pour constituer la « table interne » et participer à la charrette :

⁵³ Notons que contrairement aux deux autres études de cas présentées dans ce document, les séquences sont organisées par heures et non par fraction de journée et qu’elles sont réparties de part et d’autre période de fin de semaine.

MEMBRE DE LA « TABLE EXTERNE » ET DE LA « TABLE INTERNE » DE TRAVAIL DE LA CHARRETTE D’EAST CLAYTON

Milieu d’intérêt entrepreneurial

- | | |
|--|--------------------------------------|
| • Progressive Contracting Ltd. | M. John Turner |
| • ParkLane Homes | Mme Carla Kalke |
| • Suncor Development Corp. | M. James Evans |
| • Société canadienne d’hypothèque et de logement | Mme Ladan Ahmadzadeh ; M. Steve Hall |
| • Fraser Valley Real Estate Board | M. Kelvin Neufeld |
| • Bridgewater Development Corp. | M. Raghbir Gurm |

Milieu d’intérêt municipal

- | | |
|--|---|
| • Secteur de l’urbanisme | M. How Yin Leung ; Mme Judith Robertson ; Mme Wendy Whelen
M. Francisco Molina ; M. Kris Nichols |
| • Secteur des infrastructures | M. Eric Emery ; M. Leif Bjorseth ; Mme Carrie Baron |
| • Secteurs des parcs, loisirs et culture | M. Jean Lamontagné ; M. Greg Ward |
| • Secteur des routes et transports | M. Ken Zondervan |
| • Secteur des feux | M. John Strandt ; M. Gerry McKinnon ; M. Dale Hadden ; M. Jeff Thomson |
| • Secteurs des opérations | M. Marc Berube |
| • Gendarmerie royale du Canada | Mme Shirley Steele |
| • Reid Crowther (service de gestion de projet) | Me Jane Farquharson |

Milieu d’intérêt environnemental

- | | |
|---|---|
| • Pêches et Océans Canada | M. Dave Nanson ; M. Barry Chilibeck |
| • Environnement Canada | Mme Marie Lu Verge |
| • Ministère de l’Environnement, des Territoires et des | M. Brent Moore ; Mme Krista Payette ; Mme Erin Stoddard |
| • Comité de consultation en environnement de la Ville de Surrey | Mme Lynne Holt
M. Ross Wetzell |
| • Comité de consultation en agriculture de la Ville | M. Mike Bose |
| • Société canadienne d’hypothèque et de logement | M. Mark Salerno |
| • Ministère de l’Agriculture et de l’Alimentation | M. David Melnychuk |
| • Commission des territoires agricoles | M. Bruce Gunn |

Milieu d’intérêt des commodités et services publics

- | | |
|---|--------------------------------|
| • BC Tel (ligne téléphonique) | M. Ron Baker ; M. Gary Richert |
| • Translink (métro de Vancouver) | M. Martin Kobayakawa |
| • BC Hydro (électricité) | M. Tom Vine ; M. Allan Grant |
| • Poste Canada | M. Robin Kingman |
| • Roger’s cable (internet et télécommunication) | Mme Jennifer Woods |

Milieu d’intérêt des collectivités locales

- | | |
|---|-------------------------------|
| • Comité des citoyens de la région de Clayton | Membres (M. Norman Alexander) |
| • Comité de consultation des citoyens de la région d’East Clayton | Membres |
| • Société des propriétaires de la région d’East Clayton | Membres exécutifs |
| • Association communautaire de la région de Clayton | Membres exécutifs |
| • Association de la communauté de Port Kells | Président |

Tableau 29 : Acteurs membres de la « table externe » et de la « table interne » de travail de la charrette d’East Clayton (JCT, 2000).

LES ACTEURS DE LA COMMANDE

Le projet territorial étudié durant la charrette d’implémentation d’East Clayton est porté par la Ville de Surrey. Celle-ci ayant gagné l’appel à candidature pour la réalisation d’un projet pilot de « communauté durable » du *Greater Vancouver Regional District’s*. Elle est, dans ce contexte, le porteur de projet officiel – PP. La mise en œuvre et le pilotage de la démarche de planification

pour ce projet territorial ont été confiés à deux institutions consultantes: la Chaire James Taylor en paysage et environnement et l'Université de la Colombie-Britannique comme experts en processus d'idéation et le *Pacific Resources Center* comme experts du développement territorial des communautés du *Lower Mainland*. Ensemble et avec l'implication des partenaires du *Headwaters Project* (tableau 27, p.190), la commande de charrette et sa structure de fonctionnement pour le site choisi d'East Clayton ont été définies.

LES ACTEURS DU PILOTAGE

Suivant les catégories du lexique 1, trois subdivisions du comité de pilotage assurent : la pertinence scientifique CP(sc), l'organisation et la coordination CP(org) et l'animation CP(anim) de l'activité.

Dans le cas de la charrette d'East Clayton, la pertinence scientifique est assurée par l'équipe de la *Chaire James Taylor* et leur partenaire *Pacific Resources Center* – CP(sc).

En plus d'avoir mis en œuvre et assurer la pertinence scientifique du processus de charrette, ces acteurs ont assuré un second rôle d'animateur durant l'activité – CP(anim). En regard de leurs expertises propres, les deux entités ont veillé à différents rôles d'animation. Respectivement elles ont joint deux équipes : une équipe en charge d'assister le processus d'idéation (formulation des idées - gestion des aspects spécifiques à l'action municipale) et une équipe en charge d'assister le processus de conceptualisation (mise en forme des idées – transfert des idées vers leur représentation dans le contexte réel des cadres de vie).

Les membres de l'équipe d'animateurs qui assiste le processus d'idéation sont des experts spécialistes du développement municipal. Précisément, ils sont des consultants en politique municipale (*Pacific Resources Center*); en gestion de projets (Reid Crowther); en environnement (Dunster & Associates) et en ingénierie géotechnique et hydrotechnique (Piteau & Associates). Ces acteurs ont accompagné d'une part le travail d'idéation lors des *sessions d'atelier* en groupe et sous-groupes, mais aussi, ont animé les *réunions de groupe* où quotidiennement, les idées émises étaient synthétisées, débattues et concertées à l'interne, entre tous les participants à la charrette.

Les membres de l'équipe d'animateurs qui assistent le processus de conceptualisation sont des experts du domaine de l'aménagement ayant une grande capacité de représentation visuelle

(ex. croquis, schémas, dessins 3D). Ils proviennent de : la Chaire James Taylor; Moriarty Condon Ltd.; Ramsay Worden Architects et Tera Planning Ltd. Cette équipe d'animateurs a reçu l'aide d'étudiants en design au niveau du travail de production visuelle. L'équipe a été responsable de diriger : le travail de conceptualisation lors des *sessions d'atelier* en groupe et en sous-groupes et les *réunions de groupe* où quotidiennement, les idées nouvelles sont synthétisées, débattues et se concertées à l'interne, entre tous les participants à la charrette. En fin de journée, l'équipe d'experts en conceptualisation est responsable de concilier et traduire en images les solutions d'aménagement découvertes durant les périodes d'atelier. Les produits issus de ces périodes « *designers only* » sont ensuite utilisés comme intrant au *rapport d'activité* qui donne le coup d'envoi à la journée suivante. Cette tâche de représentation visuelle trouve ici toute son importance dans un contexte où les participants n'ont pas nécessairement les atouts de représenter leurs idées et peuvent rentrer des difficultés à communiquer dues au caractère transdisciplinaire de la charrette. Le rendu visuel devient alors un moyen d'assurer une compréhension réciproque du projet entre l'ensemble des participants.

Enfin, le bon déroulement de l'activité est soutenu par des employés de la Chaire James Taylor assignés notamment à la coordination, la logistique et aux communications des événements – CP(org).

LA « TABLE EXTERNE » ET LA « TABLE INTERNE » DE TRAVAIL

Les acteurs des deux tables de travail sont des acteurs de l'action municipale et des experts aménagistes et spécialistes. Le descriptif des acteurs de ces deux catégories est présenté dans les prochains paragraphes.

Seule la « table interne » de travail a pris part aux activités de conception (en co-participation avec les équipes d'animateurs). Le tableau 27 suggère une dynamique de travail dite de *collaboration distribuée* (Dupont & al., 2012), où les 12 acteurs de la « table interne » ont co-participé à des sous-groupes de travail sur différents enjeux du projet. L'alternance entre ces sous-groupes de co-conception et les *réunions d'équipe* a permis de régulièrement se concerter à l'interne sur l'avancement du processus d'idéation et d'aboutir au produit final attendu. Dans ce contexte, nous dirons alors que la « table interne », avec les deux équipes d'animateurs, ont co-conçu un produit final concerté.

La « table externe » de travail a une implication beaucoup moins importante dans le processus de charrette. Certains experts qui la composent ont, dans les premières étapes du processus, offert des allocutions sur les différents enjeux du projet, notamment lors du séminaire introductif et/ou des visites *in situ*. Ils ont ensuite, laissé leurs collègues de la « table interne » se diriger vers les ateliers de production. À mi-parcours, la « table externe » et autre publics intéressés ont eu l'opportunité d'assister à une présentation intérimaire, où leurs critiques et commentaires ont été reçus et ont contribué à l'effort d'idéation collectif. Finalement, le processus prévoit une cérémonie de présentation des résultats et de clôture ouverte au public. Ce moment est l'occasion pour tous de questionner les concepteurs et de faire entendre leur point de vue sur la proposition induite de la charrette.

ACTEURS DE L'ACTION MUNICIPALE

Les prochains paragraphes offrent un descriptif des acteurs de l'action municipale inclus les deux groupes-clés du processus : la « table externe » et la « table interne ». Nous utilisons les catégories du lexique pour les présenter soit, les décideurs municipaux – AM(déc); les fonctionnaires – AM(fonct); et les représentants d'organismes publics et privés – AM(org).

Le pouvoir décisionnel sur le projet est remis à la Ville de Surrey. Dans la structure de fonctionnement de la charrette, nous les avons classifiés sous la catégorie « porteurs de projet », ce qui laisse vacantes les cases associées aux décideurs municipaux - AM(déc).

Les fonctionnaires municipaux joints à l'exercice sont rattachés au secteur de l'urbanisme; au secteur des infrastructures; au secteur des parcs, loisirs et culture; au secteur des routes et transports; au secteur des feux; au secteur des opérations et à la Gendarmerie royale du Canada. Les fonctionnaires du palier provincial de gouvernement proviennent du ministère de l'Environnement, des Territoires et des Parcs et du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation – AM(fonct).

Des organismes de divers secteurs d'intérêts ont joints la démarche de planification. Notamment Pêches et Océans Canada, Environnement Canada, la Société canadienne d'hypothèque et de logement du Canada, la Commission des territoires agricoles de la Colombie-Britannique, Translink, BC Hydro et Poste Canada – AM(org).

LES EXPERTS INVITÉS

Plusieurs experts aménagistes – INV(ed) et spécialistes - INV(ed) ont été invités à prendre part à la « table externe » et éventuellement, à la « table interne » de travail. Les spécialistes provenaient notamment des entrepreneurs, des ingénieurs civils, des environnementalistes et des fournisseurs (ex. énergie, téléphonique, internet).

DESTINATAIRES DU PROJET

Les destinataires finaux sont les futurs occupants du secteur d'East Clayton de la Ville de Surrey. Ils sont les principaux intéressés au projet - P. En janvier 1999 le comité consultatif de citoyens d'East Clayton a été formé et introduit à l'idée de développer un Plan d'aménagement pour l'implantation d'un projet pilote de « communauté durable » dans leur région. Le comité était constitué de 25 propriétaires / résidents représentant également les 4 cadrans géographiques de la région d'East Clayton. Plusieurs de ces membres étaient des résidents ruraux établis depuis longtemps et avaient un savoir approfondi des terres et dynamiques territoriales de la région. Ils ont été grandement impliqués dans les étapes préalables de définition du problème. Ils se sont rencontrés au minimum 10 fois au cours de la démarche de planification et ont servi de pont entre les collectivités locales et les comités de pilotage de la démarche de planification (Huchon, 2003).

D'autres types d'associations de citoyens ont, au cours des workshops productifs, contribué à la démarche de planification en intégrant la « table externe » de travail. Ils ont aussi eu accès à l'ensemble des moments ouverts du processus et aux deux séances d'information publique sur le projet, offerte en amont et en aval de la charrette d'implémentation (mars et juillet 1999) (Huchon, 2003).

Dans l'optique de mieux comprendre qui sont les acteurs associés aux différentes séquences du processus, le tableau 30 les répartit tous au sein du processus global de charrette de design pour le cas du projet d'East Clayton.

SÉQUENCES DU PROCESSUS		ACTEURS IMPLIQUÉS															
NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	COMITÉ DE PILOTAGE				ACTION MUNICIPALE				EXPERTS INVITÉS				CONCEPTEURS			DESTINATAIRES
		COMITÉ SCIENTIFIQUE	COMITÉ D'ORGANISATION	ANIMATEURS	DÉCIDEURS	FONCTIONNAIRES	ORGANISMES (publics/privés)	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	ÉTUDIANTS	PUBLIC INTERESSÉ		
PP	CP(SC)	CP(org)	CP(anim)	AM(déc)	AM(fonct)	AM(org)	INV(ed)	INV(es)	C(ed)	C(es)	C(étuf)	P					
1	Événement d'ouverture	C. JAMES TAYLOR & PACIFIC RESS. CENTER		DESIGN & TECHNIQUE		TABLE EXTERNE		TABLE EXTERNE		TABLE INTERNE				N/A			
2	Séminaire introductif			DESIGN & TECHNIQUE		TABLE EXTERNE		TABLE EXTERNE		TABLE INTERNE				N/A			
3	Visite du site commentée			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE							
4	Travail en atelier			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE							
5	Travail en atelier			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				
6	Réunion de groupe			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				
7	Travail en atelier « <i>designers only</i> – seulement les designers »			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE							
8	Rapport d'activité			DESIGN						TABLE INTERNE							
9	Travail en atelier			DESIGN						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				
10	Réunion de groupe			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE							
11	Travail en atelier			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				
12	Travail en atelier			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				
13	Travail de représentation visuelle			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				
14	Présentation intermédiaire	C. JAMES TAYLOR & PACIFIC RESS. CENTER		DESIGN & TECHNIQUE		TABLE EXTERNE		TABLE EXTERNE		TABLE INTERNE				N/A (ex. CITOYENS, PROFESSIONNELS, COMMERCANTS)			
15	Rapport d'activité			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE							
16	Travail en atelier			DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			PROD. VISUELLE				

Tableau 30 : Colonne 2 du tableau synthèse de la charrette d'East Clayton – acteurs impliqués (partie 1)

SÉQUENCES DU PROCESSUS		ACTEURS IMPLIQUÉS												
NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	COMMANDE PORTEUR DE PROJET	COMITÉ DE PILOTAGE			ACTION MUNICIPALE		EXPERTS INVITÉS		CONCEPTEURS		DESTINATAIRES PUBLIC INTÉRESSÉ		
			COMITÉ SCIENTIFIQUE	COMITÉ D'ORGANISATION	ANIMATEURS	DÉCIDEURS	FONCTIONNAIRES	ORGANISMES (publics/privés)	EXPERTS DESIGNERS	EXPERTS SPÉCIALISTES	EXPERTS DESIGNERS		EXPERTS SPÉCIALISTES	ÉTUDIANTS
		PP	CP(sc)	CP(org)	CP(anim)	AM(déc)	AM(fonct)	AM(org)	INV(ed)	INV(es)	C(ed)	C(es)	C(étud)	P
17	Travail en atelier « <i>designers only</i> – seulement les designers »				DESIGN									
18	Travail de représentation visuelle				DESIGN								PROD. VISUELLE	
19	Réunion de groupe				DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE			
20	Travail en atelier				DESIGN & TECHNIQUE						TABLE INTERNE		PROD. VISUELLE	
21	Synthèse sur le matériel de présentation				DESIGN & TECHNIQUE									
22	Travail de représentation visuelle				DESIGN						TABLE INTERNE		PROD. VISUELLE	
23	Ouverture de la cérémonie de clôture	VILLE DE SURREY	C. JAMES TAYLOR & PACIFIC RESS. CENTER					TABLE EXTERNE			TABLE INTERNE			N/A (ex. CITOYENS, PROFESSIONNELS, COMMERCANTS)
24	Présentation publique des propositions conceptuelles	VILLE DE SURREY	C. JAMES TAYLOR & PACIFIC RESS. CENTER					TABLE EXTERNE			TABLE INTERNE			N/A (ex. CITOYENS, PROFESSIONNELS, COMMERCANTS)
25	Réponse du panel d'experts invités	VILLE DE SURREY	C. JAMES TAYLOR & PACIFIC RESS. CENTER					TABLE EXTERNE			TABLE INTERNE			N/A (ex. CITOYENS, PROFESSIONNELS, COMMERCANTS)
26	Période de questions ouverte							TABLE EXTERNE			TABLE INTERNE			N/A (ex. CITOYENS, PROFESSIONNELS, COMMERCANTS)

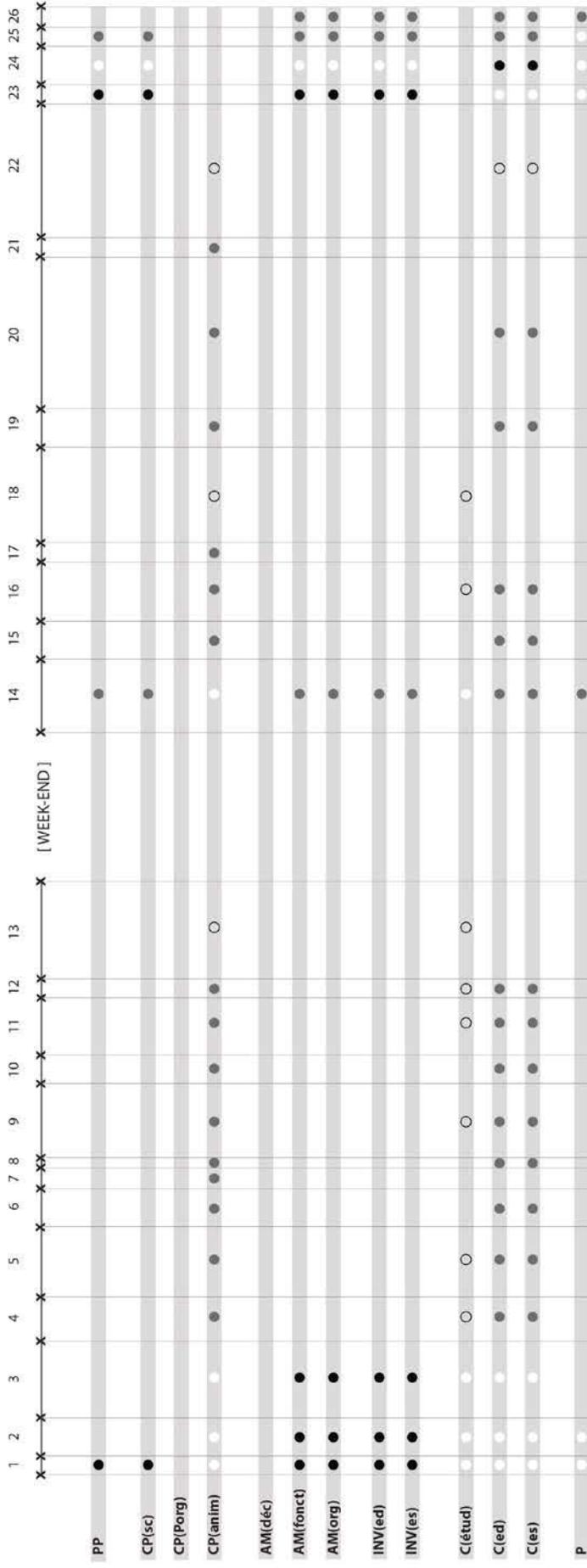
Tableau 30 : Colonne 2 du tableau synthèse de la charrette d'East Clayton – acteurs impliqués (partie 2).

« MODALITÉS DE COMMUNICATION » ENTRE LES ACTEURS

Chacun des acteurs répertoriés ci-haut contribuent à une démarche collective d'où émerge le phénomène d'idéation. Les uns avec les autres, ils alimentent différents groupes d'échange et de dialogue essentiels au développement de propositions consensuelles. Au cœur de cette co-participation, différents rôles sont couverts. Nous cherchons ici à révéler le rôle et l'apport de chacun des groupes d'acteurs dans le processus d'idéation. Comme présenté dans la stratégie méthodologique, nous allons mener cette analyse par étape. Tout d'abord, nous analysons pour chacune des 26 séquences, la nature des implications au sein d'une activité : qui fait quoi? Comment les acteurs travaillent les uns avec les autres? Quel est le rôle de chacun (ex. informer, présenter, éduquer, concevoir, animer, juger). Ensuite, nous définissons plus largement, des systèmes de réseautage entre les acteurs : comment certaines activités se complètent et partagent des objectifs communs; et quels acteurs ces objectifs mobilisent-ils?

Le tableau 30 illustre la nature des échanges qui rallient entre eux les participants d'une activité (première étape d'analyse). Ici, pour chaque type d'activité, nous avons représenté le rôle communicationnel des acteurs impliqués, soit : le rôle d'informateur, le rôle d'informé ou encore, le double rôle d'informateur et d'informé (p.52).

Le tableau 31 nous permet de prendre conscience d'un certain phasage dans les dynamiques d'échange. Au premier regard, trois phases évidentes ressortent. Une première contenue entre les séquences 1 à 3, où les acteurs communiquent de manière unidirectionnelle. Une seconde contenue entre les séquences 4 et 21, où les acteurs communiquent majoritairement de manière multidirectionnelle (la présence de « séquences parasites » encadrée en pointillées seront précisées dans les paragraphes à venir). Finalement, une dernière étape entre les séquences 23 et 26 où les types de communication sont mixtes (c.-à-d. unidirectionnelles et multidirectionnelle). Une analyse plus approfondie de ces trois phases, où l'on regarde la nature des séquences qu'elles contiennent et les acteurs qui y participent nous permettent d'identifier différents réseaux de communication et d'énoncer les finalités de chacun d'entre eux.



LÉGENDE

- ACTEUR QUI COMMUNIQUE AVEC LES AUTRES DE MANIÈRE UNIDIRECTIONNELLE
 Fait référence aux orateurs d'une conférence, d'une visite, d'un séminaire, d'une présentation.
 Ceux-ci communiquent des connaissances aux membres d'une audience.
- ACTEUR QUI COMMUNIQUE AVEC LES AUTRES DE MANIÈRE MULTIDIRECTIONNELLE
 Fait référence aux membres d'une table de travail à plusieurs.
 Ceux-ci sont directement impliqués dans un processus de travail collaboratif, ils échangent leurs idées entre eux.
- ACTEUR QUI REÇOIT L'INFORMATION COMMUNIQUÉE
 Fait référence aux destinataires d'une conférence, d'une visite, d'un séminaire, d'une présentation.
 Ceux-ci constituent une audience.
- ACTEUR QUI POURSUIT UNE TÂCHE INDIVIDUELLE
 Fait référence à un épisode où l'acteur est actif dans le processus d'idéation mais n'entretient aucun lien avec les autres acteurs impliqués. Ces épisodes sont par exemple des moments d'observation ou de travail individuel.

Tableau 31 : « Modalités de communication » prévues dans le processus de charrette d'East Clayton.

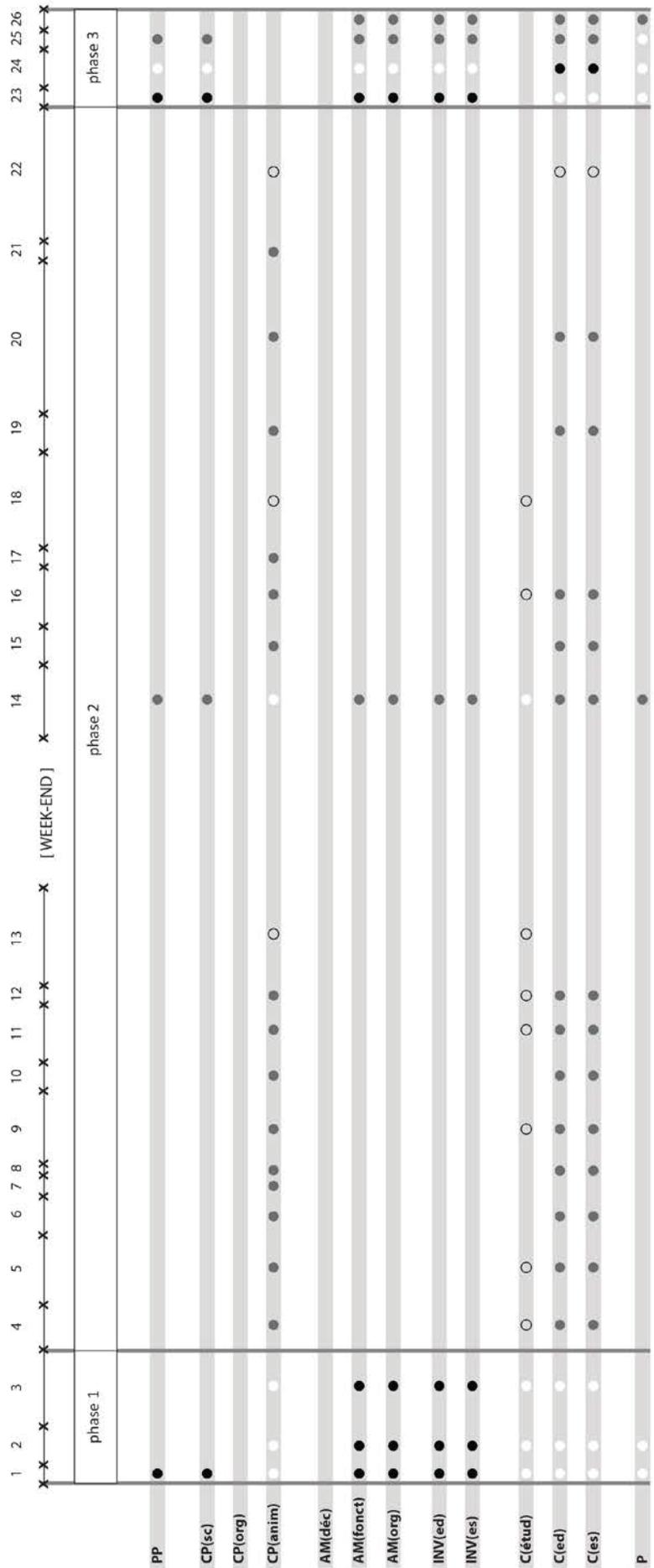


Tableau 32: Les 3 phases du processus de la charrette d'East Clayton.

En comparant la nature des activités qui composent ces trois phases, nous comprenons que cette progression en trois temps rassemble, au moment opportun, les acteurs nécessaires à la phase d'inspiration, la phase d'idéation et la phase d'implémentation présentées dans l'introduction ce document (p.17) :

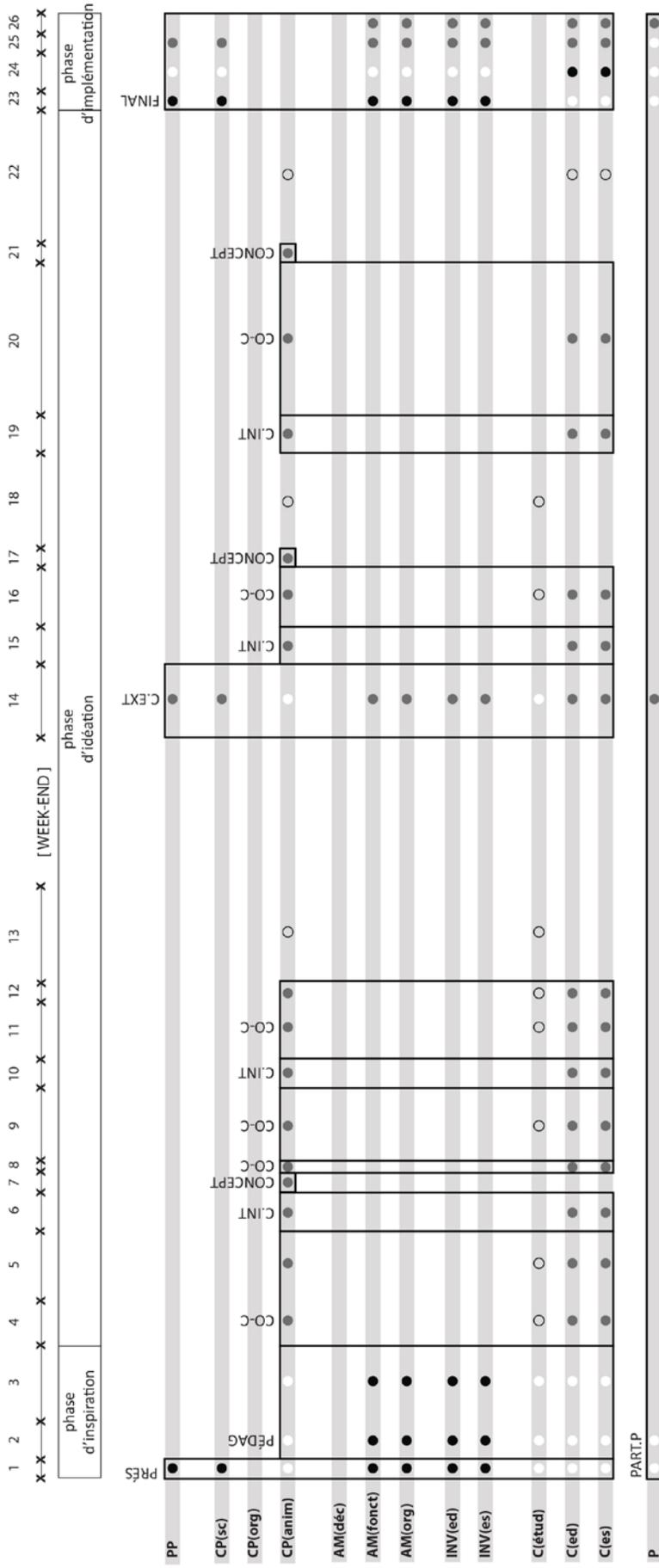


RÉSEAUX DE COMMUNICATION

Une après l'autre, chacune des phases poursuit une finalité propre, soit celle de « définir l'espace du problème; celle de définir l'espace de solution et; celle de définir des pistes de solution souhaitables pour la réalisation du produit final. Individuellement, ces phases mobilisent une variété d'acteurs qui, ensemble, échangent et dialoguent pour faire progresser le processus d'idéation d'une phase à l'autre.

Mais quelle est la nature des acteurs mobilisés? À quel moment du processus interviennent-ils? Et quel est leur apport dans la progression du phénomène d'idéation? La question des « réseaux de communication » entre alors en jeu. Ce concept de « réseaux » s'intéresse à la logique de mise en relation des différents acteurs du processus et nous aide à déterminer : qui communique avec qui et selon quels objectifs? Rappelons que pour définir un « réseau d'acteurs » : plusieurs individus doivent travailler conjointement vers l'atteinte d'un but commun. Le tableau 32 illustre le système de « réseautage » ressorti de notre analyse interprétative.

Rappelons-nous tout d'abord que les participants à la charrette (« table interne » de travail) sont déjà des experts du projet. Ils ont, avec des dizaines de collègues (« table externe » de travail), contribué aux études préalables et donc, possèdent les connaissances nécessaires pour entamer le processus d'idéation. Ceci dit, dans le cas de la charrette d'implémentation d'East Clayton, où la démarche de planification du projet parcourt ses étapes finales, la phase « d'inspiration » ne sert qu'à rafraîchir la mémoire de tous. Cette première phase de définition



RÉSEAU - PRÉS :
 Type de communication : unidirectionnel
 Finalité du réseau : urssentation et cadrage du processus
 Nom attribué au réseau : Réseau de présentation (PRÉS)

RÉSEAU - PÉDAG :
 Type de communication : unidirectionnel
 Finalité du réseau : mise à niveau des connaissances nécessaires à l'appréhension du sur le projet
 Nom attribué au réseau : Réseau pédagogique des concepteurs (PÉDAG)

RÉSEAU - CO-C :
 Type de communication : multidirectionnel
 Finalité du réseau : développement du profit final
 Nom attribué au réseau : Réseau de co-conception (CO-C)

RÉSEAU - C.INT :
 Type de communication : multidirectionnel
 Finalité du réseau : vérification interne des idées
 Nom attribué au réseau : Réseau de concertation interne (C.INT)

RÉSEAU - CONCEPT :
 Type de communication : multidirectionnel
 Finalité du réseau : mise en forme des nouvelles idées
 Nom attribué au réseau : Réseau de conceptualisation (CONCEPT)

RÉSEAU - C.EXT :
 Type de communication : multidirectionnel
 Finalité du réseau : vérification externe des idées
 Nom attribué au réseau : Réseau de concertation externe (C.EXT)

RÉSEAU - FINAL :
 Type de communication : mixtes
 Finalité du réseau : Présentation et discussions sur les produits finaux
 Nom attribué au réseau : Réseau de présentation finale (FINAL)

RÉSEAU - PART.P :
 Type de communication : unidirectionnel
 Finalité du réseau : participation publique
 Nom attribué au réseau : Réseau de participation (PART.P)

Tableau 33 : Identification des « réseaux de communication » de la charrette d'East Clayton.

de l'espace du problème est constituée de deux réseaux d'échange. Le premier concerne l'évènement d'ouverture auquel est consacré 30 minutes. Lors de cette allocution publique, les acteurs du développement de la Ville de Surrey ainsi que la Chaire James Taylor et le *Pacific Resources Center* survolent le contexte du projet, évoquent les principes directeurs qui motivent sa mise en œuvre et font un retour sur les buts et objectifs du processus de charrette d'East Clayton. L'ensemble des acteurs actifs dans cette première étape de lancement participe à une séance de présentation (**PRES**) de la charrette d'East Clayton. La parole revient ensuite à des experts de la « table externe » de travail, invité comme conférenciers ou guides de terrain (*in situ*), pour remémorer aux participants et animateurs les enjeux de la commande et les critères de performances établie à leur égard (lors des 6 workshops pré-charrette). Ce rassemblement entre les participants à la charrette et les experts territoriaux s'échelonne sur une demi-journée et rallie un réseau que l'on dit pédagogique (**PÉDAG**), où sont mises à niveaux les connaissances nécessaires à l'appréhension de la problématique.

La seconde phase est celle de « l'idéation ». Cette phase dure 3 jours et demi et progresse sur quatre types d'activités : l'atelier de co-conception en sous-groupe (**CO-C**); la réunion de groupe, où les idées induites sont rapportées et font l'objet d'une vérification interne entre l'ensemble des membres de la « table interne » de travail et les animateurs (**C.INT**); la période « designers only » advient en fin de journée, elle implique les experts en conception pour traduire les idées retenues en propositions d'aménagement opérationnelles (**CONCEPT**); et enfin, un quatrième type d'activité, celle de la présentation intérimaire, alloue deux heures de concertation élargie entre l'ensemble des acteurs concernés par le projet sur l'avancement des travaux. Cette étape mitoyenne rallie un réseau de concertation externe (**C.EXT**). Ainsi la stratégie de collaboration déployée dans la charrette d'East Clayton s'apparente au concept de la « collaboration distribuée » (Dupont & al., 2012) : où des enjeux spécifiques sont données à résoudre à différents sous-groupes de travail. Cette approche de distribution des tâches oblige un processus d'idéation en *zigzag* où un va et vient entre conception et vérification des idées pour assurer une atmosphère de réciprocité entre l'ensemble des co-concepteurs. De manière plus succincte, le phénomène d'idéation progresse selon la logique suivante : idéation distribuée; concertation interne; conceptualisation des idées novatrices; concertation externe.

Précisons pour conclure la phase « d'idéation », que les séquences de travail où seules des pastilles transparentes sont affichées sont des moments de production, de documentation et de représentation visuelle où aucune stratégie d'échange et de dialogue n'est prévue.

La troisième phase est une phase de présentation des résultats. Elle se déroule le temps d'une soirée. Lors du réseau de présentation final (**FINAL**), les participants présentent l'aboutissement de leur réflexion collective. Ici, on ne cherchait pas à évaluer le travail fait, mais plutôt à bien comprendre le plan d'aménagement produit pour la région d'East Clayton dans le but qu'il serve à la réalisation éventuelle d'une nouvelle communauté durable. Le produit présenté fait donc l'objet d'une critique objective de la part d'un panel d'experts et d'une discussion ouverte entre l'ensemble des parties prenantes et public intéressé au projet.

Connaissant les finalités de chacun des réseaux de communication, il est possible de remplir les deux dernières sections du tableau synthèse, qui concernent la finalité de chacune des séquences et la manière de se les représenter graphiquement pour reconstruire la forme du processus d'idéation (p.67). Voici les deux colonnes en question ainsi que la reconstitution formelle du processus d'idéation de la charrette d'East Clayton.

NO.	TYPE D'ACTIVITÉ	FINALITÉ	REPRÉSENTATION GRAPHIQUE	RÉSEAU		
1 Jeudi	Évènement d'ouverture	Contextualisation de l'atelier	Neutre	—	PRÉS	INSPIRATIO
2 Jeudi	Séminaire introductif	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—	PÉDAG	
3 Jeudi	Visite du site commentée	Mise à niveau des connaissances	Neutre	—		
4 jeudi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◊	CO-C	IDÉATION
5 Jeudi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration			
6 Jeudi	Réunion de groupe	Vérification interne des idées	Concertation	○	C.INT	
7 Jeudi	Travail en atelier « <i>designers only</i> – seulement les designers »	Création et intégration de connaissances	Collaboration	◊	CONCEPT	
8 Vendredi	Rapport d'activité	Vérification interne des idées	Concertation	○	C.INT	

9 Vendredi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CO-C	IDÉATION (suite)	
10 Vendredi	Réunion de groupe	Vérification interne des idées	Concertation		C.INT		
11 Vendredi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CO-C		
12 Vendredi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CO-C		
13 Vendredi	Travail de représentation visuelle	Production	Neutre		N/A		
14 Lundi	Présentation intérimaire	Vérification externe des idées	Concertation externe		C.EXT		
15 Lundi	Rapport d'activité	Vérification interne des idées	Concertation interne		C.EXT		
16 Lundi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CO-C		
17 Lundi	Travail en atelier « <i>designers only</i> – seulement les designers »	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CONCEPT		
18 Lundi	Travail de représentation visuelle	Production	Neutre		N/		
19 Mardi	Réunion de groupe	Vérification interne des idées	Concertation		C.INT		
20 Mardi	Travail en atelier	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CO-C		
21 Mardi	Synthèse sur le matériel de présentation	Création et intégration de connaissances	Collaboration		CONCEPT		
22 Mardi	Travail de représentation visuelle	Production	Neutre		N/A		
23 Mardi	Ouverture de la cérémonie de clôture	Contextualisation de l'atelier	Neutre		FINAL		IMPLÉMENTATION
24 Mardi	Présentation publique des propositions conceptuelles	Présentation publique	Neutre				
25 Mardi	Réponse de panel d'experts invités	Point de vue expert sur le produit final	Neutre				
26 24-sept	Période de questions ouverte	Discussion ouverte sur le produit final	Concertation				

Tableau 34 : Colonne 3 et 4 du tableau synthèse de la charrette d'East Clayton – finalités et représentation des « modalités de communication » du processus (partie 1 & 2).

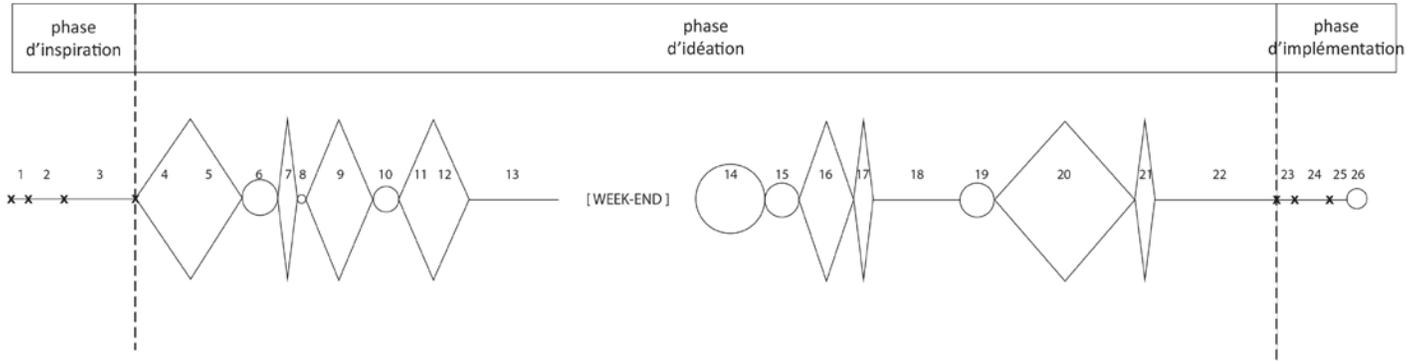


Figure 48 : Représentation schématique du processus d'idéation de la charrette d'East Clayton – source de l'auteur.

Ces dernières données d'analyse nous indiquent que la phase d'idéation dans l'exercice de la charrette d'East Clayton est contenue à l'intérieur d'un cadre qui permet d'inspirer l'idéation et d'étudier collectivement le produit final à implémenter. Nous remarquons aussi qu'elle se déploie sur 4 cycles de co-conception (c.-à-d. idéation, concertation, conceptualisation, etc.). Chaque séquence de co-conception en sous-groupe faisant l'objet d'une séance de concertation interne des idées, d'une séance de conceptualisation des idées, et une dernière étape de concertation sur les idées conceptualisées. Le processus d'idéation de la charrette d'East Clayton commande la production d'un plan d'aménagement détaillé et opérationnel pour la région d'East Clayton. Pour concevoir ce produit, les concepteurs ont progressé sur 4 cycles de co-conception, soit l'appréhension du macrodesign (schéma d'aménagement), du microdesign (intégration des principes d'aménagement à l'échelle des cadres de vie), des aspects techniques (détails de réalisation) et des normes d'opérationnalisation (nécessaires à l'implantation du plan) des différents aspects du plan.

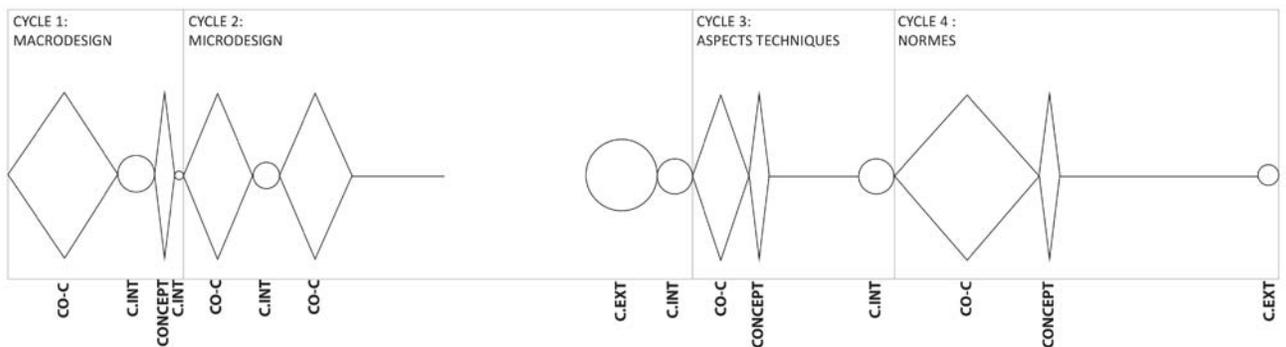


Figure 49 : Identification des cycles de co-conception qui structurent le processus de la charrette d'East Clayton – source de l'auteur.

Ces quatre niveaux d'idéation sont ici mis en exergue, concrètement, en prenant appui sur le produit final du processus de charrette. Le premier niveau est représenté par une stratégie d'utilisation des sols de la communauté durable d'East Clayton (**macrodesign**) :

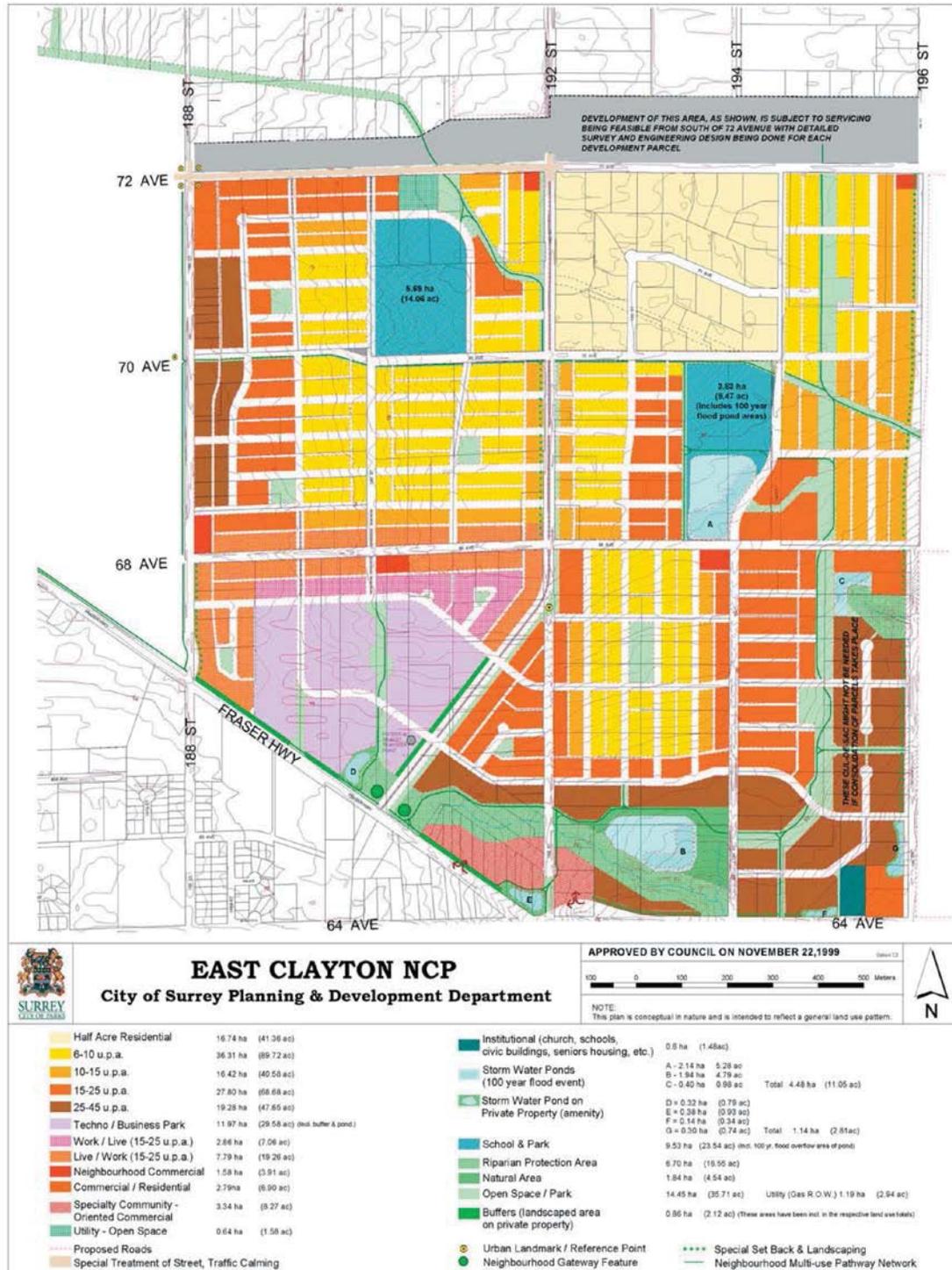


Figure 50 : Plan d'aménagement final, approuvé par le département de l'urbanisme et du développement de la Ville de Surrey le 22 novembre 1999. (JCT, 2003).

La finalité première de la charrette d'East Clayton était d'intégrer les 7 principes de durabilité des communautés du *Greater Vancouver Regional District's* issus de la charrette de design de South Newton, Ville de Surrey en 1995. Pour le contexte territorial d'East Clayton, la clé parmi les 7 principes de durabilité était la conservation et la promotion des zones riveraines et les régimes de drainages qui les alimentent. Notamment via le principe no.7 (**microdesign**) :

Préservation de l'environnement naturel et promotion d'un système de drainage naturel où l'eau de pluie est retenue en surface et permet une irrigation naturelle des sols (JTC, 2003).

Dans le cas d'East Clayton, cet objectif de développement durable a exigé un changement majeur dans les stratégies de gestion des eaux pluviales. En effet, les standards actuels font en sorte que l'eau déferlant sur les surfaces imperméables comme les routes et les stationnements s'écoule par des grilles et soit conduite, directement dans les voies aquatiques. La vitesse et le volume de déversement de ces eaux polluées sont beaucoup plus élevés que le taux de pré-développement prévu. Ce qui donne lieu à la stagnation des polluants et à un renflouement inégal des cours d'eau. Le Plan prévoit ainsi un renversement de cette situation indésirable, en intégrant des infrastructures vertes qui permettent l'infiltration des eaux de pluie dans le sol, où elle est filtrée naturellement avant qu'elle n'atteigne les cours d'eau.

Le Plan d'East Clayton propose donc un système pour interconnecter la grille de rues et les espaces ouverts et ainsi, rediriger les eaux de pluie vers des zones d'infiltration. Cette approche permet d'accroître la perméabilité du territoire couvert d'East Clayton et annuellement, absorber près de 80% des eaux de surverse. Ce niveau de performance du système de drainage serait notamment dû à l'implantation de deux sites de parcs/écoles majeurs, qui fonctionnent comme bassins d'infiltration durant les pluies exceptionnellement fortes et comme zones ouvertes utilisables pour les résidents et les installations scolaires (figure 47).



Large parks and school grounds are integral components of the site's ecological infrastructure. They provide on-site bioremediation and infiltration for large storms, and they become shallow retention basins during 20 to 100 year storm events.

Figure 51 : « De larges parcs et cours d'école font partie des infrastructures écologiques du site » (JTC, 2003).

La réalisation de ce système d'infrastructure écologique est garante de la prise en compte des **aspects techniques** suivants : l'infrastructure doit aussi intégrer des rigoles de drainage vers un système de puits profond, pour récolter les excès d'eau non infiltrée; l'infrastructure doit garantir un transport en toute sécurité des grands débits de tempête, vers des bassins majeurs de rétention; ces bassins de gestion des eaux pluviales doivent être conçus pour limiter les flux vers les fossés périphériques; la profondeur moyenne du niveau d'eau en leur centre de doit pas excéder 1 mètre et à l'inverse, doit toujours resté légèrement humide; Les bassins doivent être conçus avec un bord naturalisé pour les habitats écosystémiques et pour favoriser les qualités esthétiques de son environnement. De manière complémentaire à ces indications générales de la mise en œuvre d'un système d'irrigation naturelle des eaux, des précisions sont apportées sur la réalisation des infrastructures par rapport à la grille de rues et de lots du secteur (figure 52). Notamment les opportunités de gestion des eaux par « bordures et caniveaux » dans la grille de rues; les opportunités de gestion des eaux des lots bâtis; ou encore les opportunités de gestions des eaux dans les parcs et sites scolaires.



Figure 48 : Détails de réalisation de l'infrastructure de drainage : (gauche à droite) gestion des eaux de pluie (1) dans les accès et interconnexions de rues; (2) à l'intérieur des lots; (3) dans les parcs et cours d'école (JTC, 2003).

Enfin, une série de **normes de construction** ont été développées pour intégrer les infrastructures écologiques au sein des projets de développement du secteur d'East Clayton. À titre d'exemple, nous considérons suffisant de présenter les schémas de « standards de performance » pour la construction des rues (figure 53).

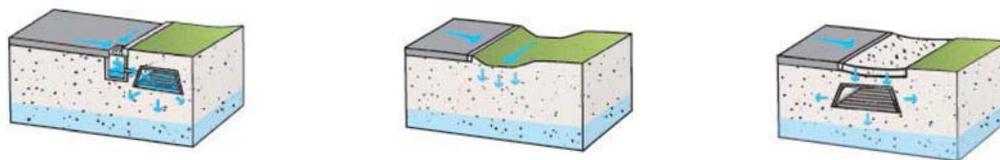


Figure 53 : Normes du système d'infiltration et de drainage des eaux de pluie préparées par Reid Crowther Engineering Consultants (JTC, 2003).

AGENTS DE FACILITATION DANS LES ÉCHANGES ENTRE LES ACTEURS DU PROCESSUS

Pour atteindre un produit final performant sur les quatre niveaux de sa commande, la collaboration transdisciplinaire est essentielle. Rappelons la collaboration est une approche de travail où des acteurs de différentes natures échangent et dialoguent à la recherche de solutions (réseaux de communication). Nous avons vu que les variations d'expertises et d'expériences individuelles chez ces acteurs créaient des interfaces (limites) de communication et donc, rendaient nécessaire la présence d'agents de facilitation pour aider à établir une compréhension réciproque des sujets discutés. Dans ce contexte, nous avons vu que quatre « interfaces » (ou limites d'échange et de dialogue) devaient être facilitées dans un processus de conception collaborative (p.70).

Il est intéressant de considérer cette question de « la facilitation » en étudiant la composition des « réseaux de communication » : quels sont, dans les dynamiques de réseautage, les acteurs qui facilitent l'établissement d'une vision commune et partagée entre les acteurs du projet? Nous abordons une à une les quatre « interfaces » énoncées par Kleinsmann (p.70). Pour chacune, nous précisons « par qui » et « quand » ces limites de collaboration sont facilitées dans le processus d'idéation.

INTERFACE ENTRE LA « TABLE INTERNE » DE TRAVAIL ET LES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LE PROJET

La facilitation des échanges avec les parties prenantes du projet est assurée par le système de « table externe » et de « table interne » de travail, en ce sens que l'ensemble des parties est représenté autant de manière directe à la table de conception que lors des séances de concertation externe.

INTERFACE ENTRE LES MEMBRES DE LA « TABLE INTERNE » DE TRAVAIL DEVANT GÉRER DES ASPECTS RÉGULIERS ET NOVATEURS DE LA CONCEPTION

Dans le cas de la charrette d'implémentation d'East Clayton, cette question de la « facilitation » entre les concepteurs a dû être abordée dès le début de l'analyse. En effet, nous avons dit que deux équipes de consultants avaient les tâches respectives de faciliter l'idéation des solutions d'aménagement et leur conceptualisation subséquente pour la localité d'East Clayton. En effet, les concepteurs étant des spécialistes de tout horizon disciplinaire, des consultants techniques ont été mobilisés pour faciliter un dialogue transversal entre les concepteurs et des consultants

du domaine du design ont été mobilisés pour représenter ces idées formellement, dans la réalité et ainsi, faciliter une compréhension réciproque des sujets débattus.

INTERFACE ENTRE LA « TABLE INTERNE » DE TRAVAIL ET LES PARTIES EXTÉRIEURES TOUCHÉES PAR LE PROJET

Plusieurs associations de citoyens ont pris part aux workshops pré-charrette et ont donc été représentées dans la « table externe » de travail. Aussi, un membre élu du comité des citoyens de la région de Clayton a été mobilisé au sein du processus de charrette, dans la « table interne » de travail. La voix des destinataires finaux a donc pu être entendue en amont et durant le processus d'idéation. Aussi considérons les moments ouverts du processus comme des occasions d'établir une réciprocité des idées de développement entre le public intéressé et les concepteurs de la « table interne » de travail.

SUIVI DU PROCESSUS D'IDÉATION

Suite au dépôt du Plan d'aménagement d'East Clayton, lors de la charrette du mois de mai 1999, une séance d'information publique (juillet 1999) a permis de présenter le projet et ses principes de durabilité au grand public. Cette rencontre a été l'occasion d'initier une démarche d'évaluation de l'appréciation publique de la proposition. Comme support, l'ensemble de la documentation a été disposé dans le hall de l'Hôtel de Ville durant une période de 4 mois. À l'issue de cette délibération citoyenne, le Citizen Advisory Committee d'East Clayton a approuvé, en octobre 1999, le plan d'aménagement proposé. L'approbation finale qui confirme les normes et le design des services et infrastructures publics est advenue près de deux ans plus tard. Les premières phases de réalisation du projet ont alors été lancées.

6.3.3. PERFORMANCE DU PROCESSUS D'IDÉATION

La finalité première de la charrette d'implémentation d'East Clayton était de développer un Plan d'aménagement durable pour une communauté du *Greater Vancouver Regional District's*. Le Plan remis lors du projet pilote d'East Clayton est l'issue d'une démarche de planification concertée qui a rapidement fait l'objet d'un consensus majoritaire entre l'ensemble des acteurs du projet. Le Plan offre des pistes de solution pour intégrer les 7 principes de développement durable dans un projet réel de développement régional. À la lumière de sa valeur structurante, le Plan d'aménagement d'East Clayton est devenu un modèle de développement durable (*Smarth Growth on the Ground - SGOG*) pour la mise en œuvre d'initiatives subséquentes (p.65).

L'application de ce modèle à l'intérieur de communautés voisines de la région du *Greater Vancouver Regional District's* a constitué le deuxième volet du projet *Headwaters*. Cette seconde étape visait à tirer profit des solutions découvertes à travers le Plan d'East Clayton, pour développer au sein de différentes communautés, leur Plan d'aménagement propre, répondant à leurs contraintes et opportunités de développement respectives (ex. charrette de Maple Ridge – 2005, charrette de Squamish – 2005, charrette de Great Oliver – 2006, charrette de Prince George – 2009).

CHARRETTE DE VISION VS CHARRETTE D'IMPLÉMENTATION – une structure de fonctionnement simplifiée

Comme abordé dans le chapitre sur l'échantillonnage du projet, la Chaire James Taylor fait la promotion de deux types de charrettes, celle de vision et d'implémentation. Nous avons vu dans le sous-chapitre intéressé par le cadrage de la démarche de planification du projet de la Ville de Surrey, qu'une charrette internationale de vision avait été menée en 1995.

La charrette de vision est une activité qui n'inclut que des professionnels relatifs au domaine du design. Ils sont mobilisés pour réfléchir à des visions prospectives d'aménagement qui orienteront les étapes ultérieures de développement du projet. Elles n'incluent aucune précision technique et ne touchent en rien aux normes ou règlements d'aménagement. Les concepts de « table externe » et « table interne » de travail ne trouvent ainsi plus leur place et les étapes préalables à la rédaction du *document de réflexion* sont assurées par un comité de concertation mis en place sur le projet.

Dans ce contexte, son fonctionnement est plus simple. D'une part puisque la stratégie de collaboration demande la formation d'une seule grande équipe de travail (et non une stratégie de « collaboration distribuée ») et d'une autre, puisque toutes les formalités de facilitation ne sont plus requises. En effet, au niveau de l'idéation, les acteurs sont de disciplines similaires et partagent un cadre de référence transversal où les idées des uns et des autres sont comprises par l'ensemble. Au niveau de la conceptualisation, les acteurs sont de disciplines relatives au design et donc, sont capables de mettre en forme leurs idées.

Pour tenter de clarifier au maximum les variantes entre les deux types d'activités, voici une mise

en relation de leur structure de fonctionnement (figure 50), alors que l'on voit que la série « co-conception, concertation interne, conceptualisation, concertation externe » vue dans le cas des charrettes d'implémentation ne se résume qu'à de simples cycles de « co-conception, concertation externe ».

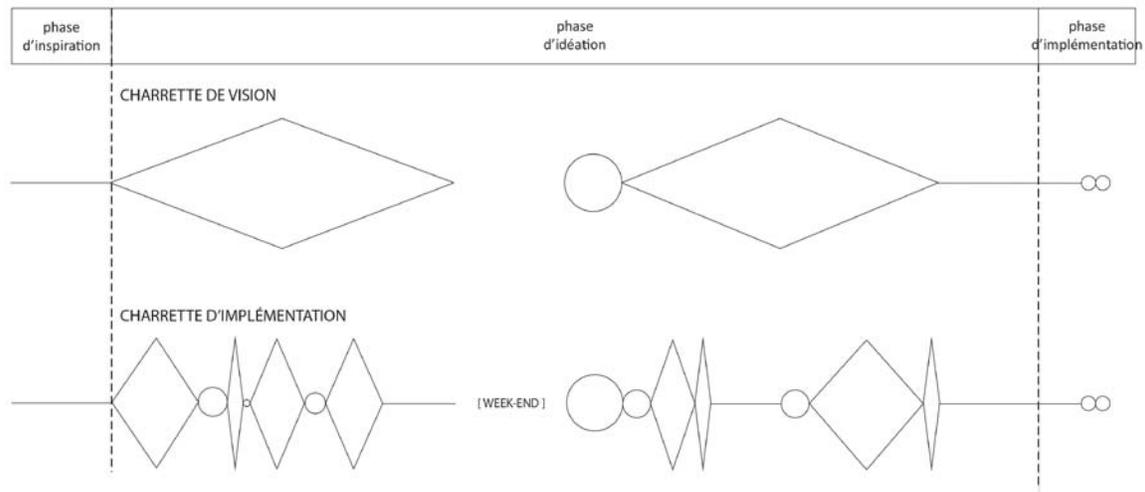


Figure 54 : Comparaison de la structure de fonctionnement d'une charrette de vision et d'une charrette d'implémentation de la Chaire James Taylor – source de l'auteur.

CONCLUSION : LE CAS DE LA CHARRETTE D'EAST CLAYTON

La charrette d'implémentation d'East Clayton s'inscrit dans la phase finale de la démarche de planification de la « communauté durable » d'East Clayton. Celle-ci conclut une série d'exercices d'idéation, de conception et de concertation lancée dans le cadre du projet régional *Headwaters* de développement durable. Ce projet collectif aura permis notamment de préciser des principes de durabilité pour les communautés du *Greater Vancouver Regional District's* ainsi que les normes alternatives d'aménagement permettant de les appliquer localement. East Clayton est le premier cas d'étude d'un Plan d'aménagement durable et vise à servir de modèle à la mise en œuvre d'initiatives de développement durable à la grandeur de la région.

La structure de fonctionnement de la charrette a été mise en œuvre en regard d'un objectif principal : développer un Plan d'aménagement opérationnel pour la communauté d'East

Clayton. Ce plan doit intégrer l'ensemble des principes de durabilité régionaux, préciser les aspects techniques de sa mise en œuvre, ainsi que les aspects normatifs de leur réalisation.

Formellement, le processus de charrette se déploie conformément aux trois phases du modèle de résolution de problème du *Design Thinking* (inspiration, idéation, implémentation).

La phase d'inspiration s'est déployée sur une demi-journée. La période octroyée à la « présentation »⁵⁴ de l'activité et à la « pédagogie » sur le contexte du projet est dans le cas d'East Clayton très brève et minimale. Ceci est justifié par le fait que, l'ensemble des participants à la charrette soit des représentants de la table de travail sur le projet et donc, possèdent d'entrée de jeu, une connaissance approfondit de ses enjeux.

La seconde phase, celle de l'idéation s'est échelonnée sur 3 jours et demi. Elle s'est divisée en 4 cycles de « co-conception » où 12 experts locaux (la « table interne » de travail) sélectionnés par leurs pairs (de la « table externe » de travail) ont travaillé selon une dynamique de *collaboration distribuée*. Ceci sous-entend une approche de travail où des sous-groupes focalisent sur différents éléments de la commande : les tâches collaboratives sont dans ce contexte *distribuées*. Les équipes découvrent des solutions, les présentent à leurs collègues des autres équipes lors de réunions communes de « concertation interne » et ensemble, font consensus. Ils progressent ainsi dans la phase d'idéation selon une démarche fermée de va-et-vient. À mi-parcours, la démarche s'est ouverte à une séance de « concertation externe », où toutes parties intéressées par le projet étaient conviées à une présentation et discussion intérimaire. Enfin, précisons que la grande diversité disciplinaire des participants a obligé l'intégration d'équipe de consultants, pour faciliter d'une part l'idéation (la formulation des idées) et d'autre part, leur conceptualisation (leur traduction formelle).

La phase conclusive, dite d'implémentation visait à rendre compte des résultats, publiquement, devant un panel d'experts professionnels. L'idée n'était pas de juger le contenu, mais plutôt de permettre une compréhension approfondie de la proposition et discuter d'ajustements nécessaires. Le Plan d'aménagement présenté a fait l'objet d'une exposition publique durant les quatre mois suivants et a été approuvé par le comité consultatif des citoyens d'East Clayton. L'approbation finale du document incluant la vérification de sa faisabilité, de son budget et de

⁵⁴ Dans la conclusion, le nom des modalités de communication (réseaux de communication) révélées par les analyses est identifié et inclus dans le texte entre « guillemets ».

son échancier a pris près de deux ans. Les travaux parcourent à ce jour les dernières étapes de leur réalisation. Le plan a aussi servi de modèle d'action pour d'autres communautés de la région, intéressées à changer leurs modes et leurs milieux de vie.

La structure de fonctionnement de la charrette d'implémentation d'East Clayton met en lumière un processus ouvert et ascendant, planifié selon des valeurs mobilisatrices et consensuelles. Les concepts de « table externe » et de « table interne » de travail en témoignent. En effet, ceux-ci témoignent d'une approche intégrée et démocratique, où les acteurs de la démarche de concertation sélectionnent de manière consensuelle, les individus jugés les plus pertinents à intégrer le processus de charrette. Ils sont la voie et les yeux de l'état, de la région et des collectivités locales. Ils co-conçoivent ainsi des pistes de solution qui répondent aux attentes de l'ensemble des acteurs territoriaux. Le processus de charrette devient dans ce contexte une structure de travail au service des collectivités. Elle répond en tout point aux principes de développement durable qui dictent « l'action localisée », où l'on préconise des valeurs mobilisatrices et consensuelles (schéma de la planification en « poupée russe, p.12).

À la relecture de nos objectifs de recherche, nous avons : (1) caractériser le contenu et la forme du processus de charrette d'East Clayton en regard du contexte territorial; (2) et nous avons engagé une réflexion sur la pertinence des produits finaux délivrés.

Il revient au processus d'analyse comparative de révéler les singularités de sa structure et de répondre au trois autres objectifs, soit : (3) identifier et caractériser les facteurs qui influencent les singularités de son fonctionnement; (4) caractériser la notion d'adaptabilité du processus d'idéation en design urbain; (5) et formuler des pistes de réponses pour la mise en œuvre d'initiatives subséquentes.

L'annexe 13 offre une synthèse de la structure de fonctionnement de la charrette d'implémentation d'East Clayton, celle-ci pourra servir de référence lors de la lecture de l'étude de cas comparative. Elle récapitule la manière dont le contexte et les finalités de l'activité ont influencé le contenu et la forme du processus.

7. ANALYSE COMPARATIVE DES ÉTUDES DE CAS

La problématique de recherche étudiée dans ce mémoire s'intéresse à la manière d'adapter les processus d'idéation aux différents contextes d'application, pour assurer la pertinence des résultats qu'ils engagent.

Nous avons posé sur celle-ci deux hypothèses : soit que l'efficacité des processus d'idéation réside en leurs valeurs mobilisatrices et consensuelles et conjointement à ceci; la structure de fonctionnement des processus d'idéation se singularise en fonction des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification.

Pour élucider cette problématique, nous nous sommes fixé comme but de comprendre la structure de fonctionnement des processus d'idéation (en prenant appui sur des variables qui étudient les modalités d'échange et de dialogue des processus collaboratif) et de caractériser leurs efficacités dans la démarche de planification des projets locaux.

Les données d'analyse des trois études de cas nous ont permis de caractériser le contenu et la forme des structures d'idéation en regard de différents contextes d'application (obj.1) et d'engager une réflexion, d'une part sur leur performance à produire les résultats attendus et d'autre part, sur leur utilité dans la démarche de planification des projets étudiés (obj.2).

L'analyse de ces trois cas a révélé différentes façons de collaborer pour créer de la connaissance sur des projets particuliers. L'objectif de ce chapitre est de rendre compte des similarités et des différences dans les trois processus et de voir, dans leur contexte respectif, les facteurs pouvant influencer leur fonctionnement (obj.3). Les résultats de cette comparaison permettent de caractériser la notion d'adaptabilité des processus (obj.4) et fournissent des pistes de réponses sur la manière de mettre en œuvre une activité d'idéation adaptée au contexte spécifique d'un projet (obj.5). L'ensemble de ces précisions nous permet de vérifier nos hypothèses de recherche, mais aussi, de faciliter l'appropriation des processus d'idéation localement et contribuer à une pratique durable de développement local.

7.1. LE CONTEXTE & LES OBJECTIFS DES PROCESSUS

Pour débiter l'analyse comparative des activités, rappelons brièvement leur contexte de déploiement respectif :

Le WAT_UNESCO MTL s'inscrivait dans la phase initiale de démarche de planification du parcours d'entrée de ville de Montréal entre son aéroport international et son centre-ville. Le parcours étudié est un corridor majeur d'infrastructure composé d'une juxtaposition de réseaux (autoroute, voies ferrées, canal de navigation) dont l'implantation a fait de Montréal une plaque tournante du transport au Canada et a marqué l'histoire du développement urbain local, de son essor industriel au XIXe siècle jusqu'au développement des banlieues au XXe siècle. Les acteurs territoriaux s'entendent aujourd'hui sur l'urgence de réfléchir sur l'avenir de ce secteur aujourd'hui regardé avec mépris. Une première démarche consultative auprès d'acteurs territoriaux a permis d'énoncer une vision collective de développement pour le projet, qui servit d'assise à la mise en œuvre d'un concours international d'idées d'où sont ressorties 63 propositions stratégiques de développement. Les meilleures idées ont servi d'intrant à un second exercice d'idéation, soit le WAT_UNESCO MTL. Le processus du WAT_UNESCO poursuit une double mission, soit celle de fournir des pistes de solutions alternatives aux problématiques d'aménagement, mais aussi, des contribuer au développement de l'expertise des professionnels et de la relève internationalement. La commande du WAT_UNESCO MTL visait l'approfondissement des enjeux locaux de 6 secteurs d'intervention le long du parcours d'entrée de ville de 17 km. De l'exercice ont été remises 12 propositions (dont 4 lauréates d'une médaille de l'UNESCO) dont les analyses et synthèses sont aujourd'hui entre les mains des membres de la table de travail sur le projet et contribuent à leur réflexion sur la suite des démarches à mettre en place pour se rapprocher d'un plan d'action opérationnel. Mentionnons que les propositions conçues lors du WAT_UNESCO MTL sont le produit d'une collaboration de 8 jours entre 12 équipes de 4 étudiants internationaux provenant de disciplines connexes à l'aménagement et supportées d'un panel international de 24 professeurs experts aussi des domaines de l'aménagement.

L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt s'inscrit de la phase intermédiaire de la démarche de planification d'un projet de développement stratégique régional, labélisé Grand Paris. Le secteur de près de 2000 hectares s'étend sur 7 localités limitrophes dont les Maires forment depuis 1999 une Entente intercommunale. Son sol contaminé a nécessité plusieurs

études environnementales pour mieux comprendre les contraintes et opportunités du secteur. Aussi, un regroupement de différents organismes spécialistes (Dessein Urbain/CERAPT/ ONF) a été mandaté par le Conseil Général de Val d'Oise pour définir une proposition conceptuelle de développement durable pour le secteur. Il a été proposé d'y implanter une « forêt métropolitaine » et l'idée fût adoptée par le conseil des ministres en 2011. Pour faire suite à ceci, un séminaire productif de deux jours a mobilisé près de 100 experts multidisciplinaires qui spécifièrent 7 perspectives de développement à considérer dans le développement d'une « forêt métropolitaine » pour le secteur. L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt avait comme objectif d'approfondir le concept de et de proposer des pistes de solution aux différents enjeux spécifiques soulevés lors du séminaire productif. De cette activité sont ressorties 4 propositions, compilées dans un cahier de session et remises aux mains des autorités responsables. Ces propositions sont le produit d'une collaboration de 16 jours entre 4 équipes de 6 étudiants et jeunes professionnels internationaux rattachés à des champs disciplinaires variés (allant de l'urbanisme aux sciences de l'environnement, aux politiques municipales ou encore à la sociologie et à la géographie) et assistés de trois pilotes experts du domaine de l'aménagement. Ces trois pilotes ont joué un rôle capital dans la démarche de planification, en amont de l'atelier et ainsi, possèdent une connaissance accrue du projet. À l'issue de l'atelier, le prix de l'innovation de la Fondation Egis fût remis à une équipe dont la proposition répond de manière efficace aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques du secteur. D'autres part, les idées structurantes de l'activité ont été compilées et remises aux mains des acteurs régionaux responsables du projet.

La Charrette d'East Clayton s'inscrit dans la phase finale de la stratégie de développement durable des municipalités membres du *Greater Vancouver Regional District*. Par le biais d'une série d'exercices de visions, de workshop productifs et de séances de consultation publique, le secteur d'East Clayton fût étudié sur différents niveaux d'intérêts et choisi comme secteur laboratoire pour entreprendre le développement d'une communauté éco-responsable. La charrette d'East Clayton avait pour mission de produire un Plan d'aménagement opérationnel pour lancer la mise en œuvre du projet. En 2008, les constructions prévues avaient été exécutées à 25%, leur finalisation est prévue en 2018. Ce document pour l'action est le produit de 3 jours de collaboration entre 12 experts locaux actifs dans la démarche de planification depuis déjà plusieurs étapes et choisit par leurs pairs pour participer à la charrette finale. Cette

période intensive de travail est accompagnée par deux groupes de consultants pour faciliter d'une part l'idéation et d'autre part la conceptualisation des idées

Regardons ces résumés de manière schématique à savoir, où se situe chacune des activités dans la démarche de planification de chaque projet :

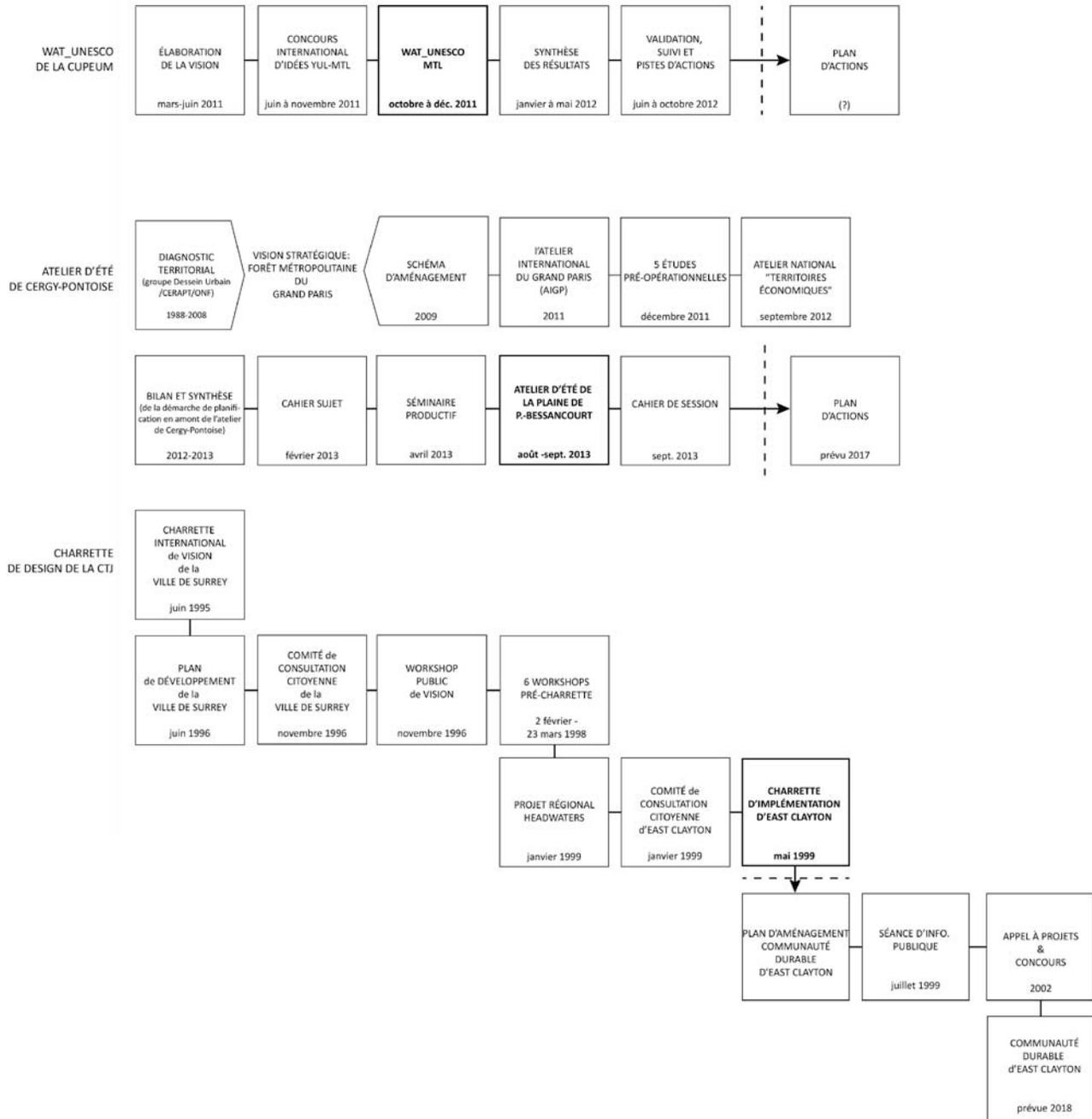


Figure 55 : Comparaison du positionnement des trois études de cas dans leur démarche de projet respective – source de l'auteur.

L'ensemble des cas étudiés dans ce mémoire arbore un positionnement variable dans la démarche de planification des projets. En effet, les activités se positionnent respectivement dans les phases initiales (WAT_UNESCO MTL), intermédiaires (Ateliers Cergy) et finales (Charrette JTC) des démarches de planification (figure 55).

Ces données comparatives sur le positionnement des processus dans la démarche de planification des projets nous servent de point de départ pour répondre à notre troisième objectif de recherche : « identifier et caractériser les facteurs qui influencent les variations dans le fonctionnement des processus ».

Le positionnement de l'atelier ou de la charrette dans la démarche de planification fait logiquement varier la nature de la commande de l'activité. En effet, dépendamment de l'avancement de la démarche de planification, nous observons que le produit final attendu passe : de la vision globale d'aménagement (WAT_UNESCO), à la vision techniquement détaillée (Atelier de Cergy) et enfin, à un document normatif qui permet d'opérationnaliser la vision (East Clayton).

LA COMMANDE

Brièvement pour chaque activité, rappelons la nature de la commande / produit final attendu:

WAT_UNESCO MTL	Le processus du WAT_UNESCO MTL visait la création de 12 scénarios d'aménagement sur 6 sites d'intervention. Le produit final attendu offrait un « macrodesign » du site ainsi qu'une représentation conceptuelle de la stratégie d'aménagement sur un secteur représentatif du site, soit à l'échelle du « microdesign ».
L'Atelier de La Plaine de Pierrelaye-Bessancourt	Le processus de l'Atelier visait la création de stratégies de boisement qui intégraient plusieurs « aspects techniques » de sa réalisation : par exemple le zonage et la connexion des différents secteurs d'activités, la gestion de la biodiversité, la densification et de développement économique, l'agriculture, etc. Elle accordait aussi, une importance particulière à l'appréhension des enjeux environnementaux reliés à la condition contaminée de la plaine.
La Charrette de design d'East Clayton	Le processus de la Charrette de design d'East Clayton visait la création d'un plan d'aménagement opérationnel où sont détaillés les concepts, les techniques et les « normes » de mise en œuvre des principes de développement durable de la communauté d'East Clayton.

Un premier constat suggère ainsi que la commande / produit final de l'atelier (ou charrette) se complexifie en regard de son positionnement dans la démarche de planification du projet. Le stade d'avancement de la démarche de planification fait donc varier la nature du produit final attendu et les objectifs poursuivis par l'activité (tableau 35).

Processus	Positionnement dans la démarche de planification du projet	Commande / produit final attendu	Objectifs
WAT_UNESCO MTL	Phase initiale	<ul style="list-style-type: none"> • macrodesign • microdesign 	<ul style="list-style-type: none"> • recherche • pédagogie
L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt	Phase intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • macrodesign • microdesign • aspects techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • recherche • pédagogie
La Charrette de design d'East Clayton	Phase finale	<ul style="list-style-type: none"> • macrodesign • microdesign • aspects techniques • normes 	<ul style="list-style-type: none"> • recherche

Tableau 35 : Comparaison de la nature des commandes d'atelier (et de charrette) en regard de leur positionnement dans la démarche de planification et des objectifs de l'activité.

La question devient alors : comment se structure les processus, pour répondre à leurs objectifs de manière efficace? Nous aborderons la question de leurs structures de fonctionnement en mettant en relation les portraits individuels ressortis des études de cas.

7.2. LA STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS

LES CONCEPTEURS DE LA COMMANDE

Tout d'abord, qui sont les acteurs de l'idéation, les concepteurs, mobilisés pour répondre à la commande? Et comment collaborent-ils en vue de produire le produit final attendu.

Processus	Qui? Comment?	Type de collaboration
WAT_UNESCO MTL	a mobilisé 12 équipes de 4 étudiants internationaux spécialisés dans différents domaines de l'aménagement.	Collaboration par équipe
L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt	a mobilisé 4 équipes de 6 étudiants et jeunes professionnels internationaux spécialisés dans des domaines d'intérêt fort variables, allant de l'aménagement à la politique municipale, à l'environnement, à sociologie, etc.	Collaboration par équipe

La Charrette de design d'East Clayton	a mobilisé 12 experts locaux de domaines variés, allant de l'urbanisme à ingénierie, à l'agroforesterie, à hydrotechnique, à l'administration municipale, etc.	Collaboration distribuée
---------------------------------------	--	--------------------------

Tableau 36 : Comparaison du nombre et de la nature des concepteurs, ainsi que du type de collaboration privilégié dans les processus.

Nous en déduisons que le nombre de propositions attendues (ex. 12 scénarios d'aménagement sur 6 sites d'intervention vs 1 plan d'aménagement) et le niveau de détails opérationnels demandé dans la commande (ex. macrodesign, microdesign) influencent le nombre et la nature des concepteurs mobilisés (ex. 48 étudiants internationaux des domaines de l'aménagement vs 12 experts locaux de domaines variés) ainsi que le type, voire la stratégie de collaboration préconisée (ex. collaboration par équipe vs collaboration distribuée).

Nous comprenons aussi que le niveau d'expertise des concepteurs (ex. étudiants vs experts) est lié au caractère exploratoire /opérateur de la commande. Le constat est similaire en ce qui concerne le domaine disciplinaire des concepteurs (ex. aménagistes vs sociologie ou agroforesterie), en ce sens que la conception de stratégies alternatives d'aménagement ne demande pas nécessairement l'implication d'experts spécialistes en hydroélectricité ou en ingénierie civile. Ceux-ci gagnent plutôt en importance dans une situation d'atelier ou de charrette où l'on doit approfondir des éléments techniques rattachés à des spécialités d'expertise, tel est le cas du système d'infrastructure de drainage de la charrette d'East Clayton ou de la gestion des sols contaminés de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt.

LES BESOINS DE FACILITATION DANS LES RELATIONS D'ÉCHANGE

Ayant déterminé certains facteurs qui influencent le choix des co-concepteurs, questionnons maintenant la nature des modalités de facilitation intégrer aux trois processus, pour favoriser un produit final consensuel entre l'ensemble des acteurs concernés par le projet.

WAT_UNESCO MTL

FACILITATION DANS LES RELATIONS ENTRE LES MEMBRES DES ÉQUIPES DE CONCEPTION :
Le processus du WAT_UNESCO MTL a prévu d'accompagner les concepteurs d'une équipe professorale internationale et experte en aménagement des territoires. De manière plus précise, deux membres sont assignés à un site d'intervention et donc, on sous leurs ailes, deux équipes de concepteurs (« réseau de co-conception »).

FACILITATION DANS LES RELATIONS ENTRE LES CONCEPTEURS ET LES PARTIES EXTÉRIEURES

AU PROJET : Le processus du WAT_UNESCO MTL a prévu plusieurs rencontres entre des représentants de la table de travail sur le projet d'entrée de ville et les concepteurs (« réseau pédagogique des concepteurs », « réseau de concertation externe »). Aussi, il a ouvert ses activités au public en amont et en aval de la phase d'idéation.

L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt FACILITATION DANS LES RELATIONS ENTRE LES MEMBRES DES ÉQUIPES DE CONCEPTION :
Le processus de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt a prévu d'accompagner les concepteurs de deux pilotes (et un assistant-pilote) internationaux ayant une connaissance accrue du projet et de ses problématiques. Ce panel d'experts assiste les quatre équipes de concepteurs (« réseau de co-conception »).

FACILITATION DANS LES RELATIONS ENTRE LES CONCEPTEURS ET LES PARTIES EXTÉRIEURES AU PROJET : Le processus de l'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt a prévu plusieurs rencontres entre les acteurs concernés par le projet et les concepteurs (« réseau pédagogique des concepteurs », « réseau de concertation externe »). Aussi, il a ouvert ses activités au public durant les trois phases du processus.

La Charrette de design d'East Clayton FACILITATION DANS LES RELATIONS ENTRE LES MEMBRES DES ÉQUIPES DE CONCEPTION :
Le processus de la Charrette d'East Clayton a prévu d'accompagner les concepteurs de deux comités de facilitation. Une première experte en aménagement des territoires dont la tâche est de faciliter une compréhension réciproque entre les acteurs quant au contenu des idées retenues (de leur création, leur idéation) et une seconde, dont la tâche est de faciliter une compréhension réciproque entre les acteurs au niveau de la forme des propositions (de leur représentation conceptuelle, leur conceptualisation).

FACILITATION DANS LES RELATIONS ENTRE LES CONCEPTEURS ET LES PARTIES EXTÉRIEURES AU PROJET : Les acteurs de la « table interne » agissent comme représentants des parties extérieures. Ils sont actifs dans les sous-groupes de collaboration (« co-conception ») et dans le « réseau de concertation interne ». De manière plus large, les acteurs de la « table externe » de travail viennent double vérifier les travaux à mi-parcours dans la séquence de « consultation externe ».

Nous en concluons, que le besoin de facilitation entre les membres des équipes de conception est influencé par la diversité disciplinaire. En effet, plus les disciplines représentées autour de la table de travail varient, plus la facilitation des échanges devient primordiale. Elle l'est, dans la mesure où les acteurs ne parlent pas un langage commun et de plus, ne sont pas toujours disposés à traduire leurs idées en dessin et les rendre accessibles à tous, par la voie de la représentation visuelle.

Dans le cas des deux ateliers WAT_UNESCO et Atelier de Cergy, les concepteurs possèdent un cadre de références professionnelles qui leur permettent de parler un même langage et de se comprendre entre eux. Aussi, ils possèdent des capacités de représentation visuelle de leurs idées. Les deux types de panels d'experts associés aux équipes de travail on davantage comme tâche d'accompagner les étudiants dans leurs réflexions. En ce qui concerne la facilitation dans les relations entre les concepteurs et les parties extérieures au projet, le concept de « forum » ou de « présentation intérimaire » est utilisé dans l'ensemble des processus comme un moment où les parties extérieures concernées par le projet ont droit d'accès et droit de parole sur l'avancement des travaux. Ceci facilite l'entendement collectif du projet.

Nous concluons en disant que les finalités des processus (mission des organismes / commande de l'activité) influencent le nombre et la nature des concepteurs, ainsi que les stratégies de collaboration et de facilitation qui oriente le processus d'idéation.

LE PHASAGE DU PROCESSUS D'IDÉATION

Ici, nous investiguons la manière dont a progressé le phénomène d'idéation pour chacun des processus. Nous comparons tout d'abord leur phasage et leur rythme de déroulement :

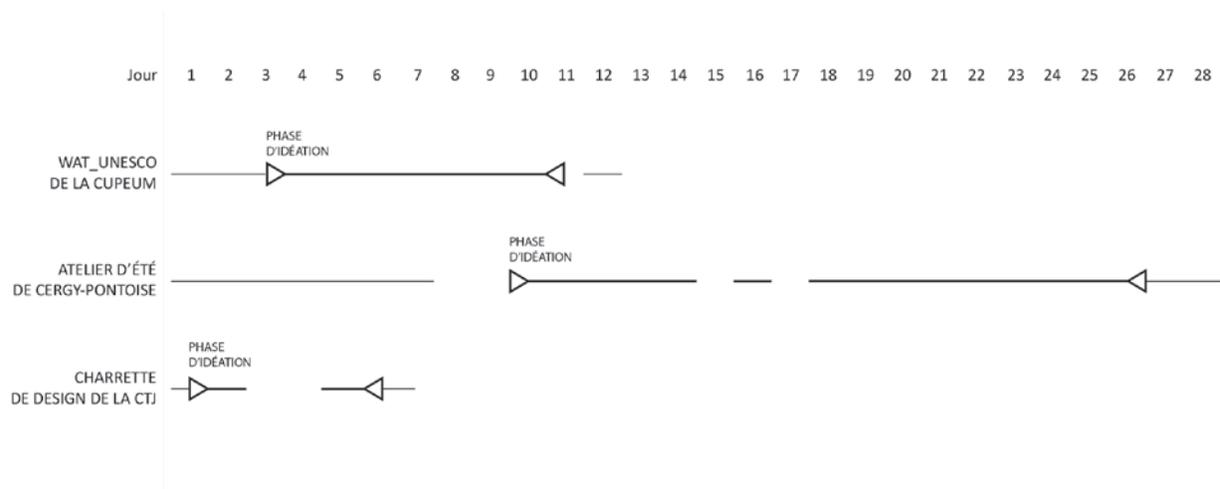


Figure 56 : Comparaison du phasage et du rythme de déroulement des processus.

Les trois processus d'idéation varient au niveau de leur durée d'exécution. Le WAT_UNESCO a duré 12 jours. L'Atelier de Cergy Pontoise a duré 18 jours et la charrette de design a duré 4 jours. Aussi, ce schéma minimal permet de rendre compte que l'ensemble des processus cadre la phase d'idéation entre une phase d'inspiration et une phase d'implémentation. Nous

analyserons tout d’abord le « cadre » de l’idéation et ensuite, focaliserons sur la phase d’idéation elle-même.

LE CADRAGE DE LA PHASE D’IDÉATION

Dans l’ensemble des cas, la phase d’inspiration représente en moyenne 20% de la durée globale du processus et la phase d’implémentation environ 8%. Le temps alloué à ces phases est toutefois variable d’une activité à une autre. Le WAT_UNESCO MTL prévoit 2½ journées d’introduction et 1 journée de conclusion (20,8% et 8,3% de la durée totale). L’Atelier de Cergy-Pontoise prévoit 8 jours d’introduction et 2½ de conclusion (28,5% et 8,9% de la durée totale). La Charrette de la Chaire James Taylor prévoit 3 heures et demie d’introduction et environ 2 heures et demie de conclusion (12,5% et 8,25% de la durée totale).

Voici une représentation graphique de ces résultats, qui par la même occasion, rappelle les modalités de communication qui les composent :

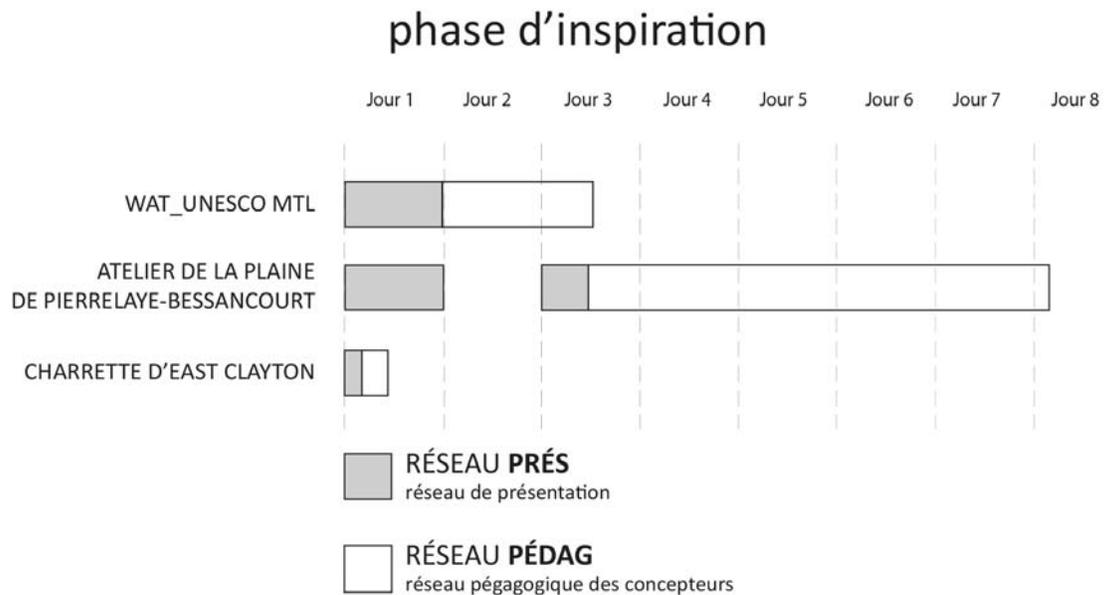


Figure 57 : Comparaison de la durée et des « modalités de communication » de la phase d’inspiration des processus – source de l’auteur.

phase d'implémentation

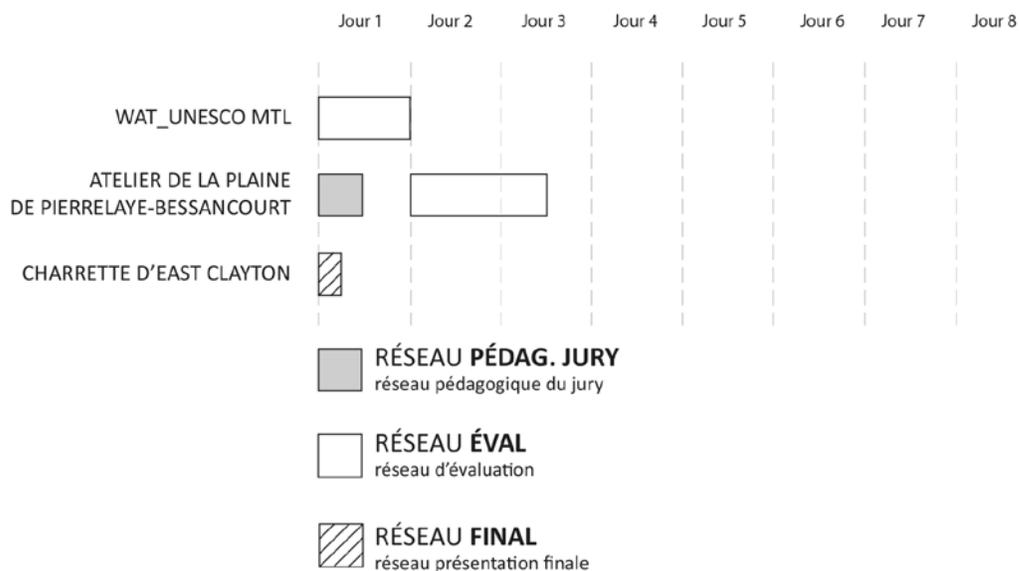


Figure 58 : Comparaison de la durée et des « modalités de communication » de la phase d'implémentation des processus – source de l'auteur.

LA PHASE D'INSPIRATION

La phase d'inspiration se déploie toujours en deux étapes : la première (réseau **PRES**) qui vise à accueillir et contextualiser l'activité dans la démarche de projet et la seconde (réseau **PÉDAG**) qui vise une mise à niveau des connaissances sur le projet entre les futurs co-concepteurs de la phase d'idéation. L'étape de contextualisation de l'activité prend toujours la forme d'une cérémonie d'ouverture, où les porteurs de projet et/ou le comité de pilotage s'adressent à un auditoire intéressé pour préciser le contexte et le but de l'évènement à venir. L'étape de mise à niveau des connaissances est variable d'une étude de cas à une autre. Nous nous demandons alors, quels facteurs influencent la structure de fonctionnement du réseau **PÉDAG** : « réseau pédagogique des concepteurs ».

WAT_UNESCO MTL Dans le cas du WAT_UNESCO MTL, les concepteurs de l'atelier se présentaient avec des niveaux variables de connaissances sur le projet. L'étape préparatoire à l'évènement n'est pas balisée entre les diverses institutions d'attache des étudiants. Seul le document de préparation acheminé en amont de l'activité assure un travers d'information égale sur le projet. L'étape de mise à niveau des connaissances visait à fournir à l'ensemble des concepteurs, les données nécessaires pour produire des scénarios d'aménagement à

l'échelle à cadre de vie des citoyens sur 6 sites d'intervention distincts.

FONCTIONNEMENT : Pour ce faire, le WAT_UNESCO a prévu près de 2 jours lors desquels s'est déroulée une série de conférences sur les enjeux de développement de Montréal et sur les enjeux relatifs aux infrastructures d'entrée de ville, ainsi que des visites de terrain sur les différents sites d'intervention de l'activité. Des experts locaux ont alors été mobilisés pour partager leurs connaissances avec les participants (ex. représentants d'arrondissement, de Parcs Canada ou de l'aéroport de Montréal).

L'Atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt Dans le cas de Cergy Pontoise, les concepteurs de l'atelier se présentaient aussi avec des niveaux variables de connaissances sur le projet. Le processus préparatoire à l'atelier concerne la production d'un document de candidature qui explore des enjeux de développement similaires à ceux abordés par l'activité de l'été 2013. L'étape de mise à niveau de connaissances visait à fournir à l'ensemble des concepteurs, les données nécessaires pour produire des stratégies de « boisement » d'un secteur et parallèlement à ceci, approfondir différents aspects techniques qui supportent la cohérence de leur proposition globale.

FONCTIONNEMENT : L'Atelier de Cergy-Pontoise a prévu, comme le WAT_UNESCO MTL près de deux jours pour aborder le contexte territorial et ses enjeux généraux de développement, mais en plus, a ajouté à son programme plus de 3 jours et 3 soirs, pour intégrer des rencontres avec des spécialistes environnementaux sujets à apporter des précisions sur des enjeux relatifs à la condition du sol contaminé et à la plantation d'une forêt métropolitaine (ex. agroforestrier, géologue, technicien en épandage)

La Charrette de design d'East Clayton Dans le cas de la Charrette d'East Clayton, les concepteurs sont des acteurs locaux, actifs dans la démarche de planification du projet et nommés par leurs pairs en vertu de leurs capacités à résoudre les enjeux de la commande. L'étape de mise à niveau des connaissances visait à faire un survol, voire rafraîchir la mémoire des concepteurs sur les principaux enjeux du projet.

FONCTIONNEMENT : Trois heures sont prévues pour présenter l'activité et faire une visite du site.

La structure de fonctionnement de la phase d'inspiration des processus varie selon le type d'information nécessaire à acheminer aux concepteurs. Ceci se détermine selon deux facteurs : la nature de la commande / produit final et le niveau de connaissance que possèdent les concepteurs sur les aspects de la commande. Ayant précisé ces deux niveaux, la nature des activités et des experts à mobiliser au sein de la phase d'inspiration devrait sembler plus évidente. La durée de ces séquences sera alors proportionnelle aux besoins de dialogue à

rencontrer pour transmettre les informations et assurer une compréhension réciproque de la problématique du projet chez les co-concepteurs.

Nous comprenons que la structure de fonctionnement de la phase d'inspiration varie selon deux facteurs :

- la nature du produit final à concevoir
- le niveau de connaissances des acteurs sur le produit final à concevoir

LA PHASE D'IMPLÉMENTATION

La phase d'implémentation prévoit le même type de protocole pour l'ensemble des activités (réseau **ÉVAL et FINAL**) : une présentation du produit final, une discussion fermée entre les concepteurs et un panel d'experts et une période de délibération sur les points forts et faibles des propositions. Le tout sera toujours couronné d'une cérémonie de clôture publique, lors de laquelle une voix est offerte à l'ensemble des intéressés. Il est toutefois intéressant de préciser que la finalité de la phase conclusive varie entre les trois processus étudiés. Le WAT_UNESCO et l'Atelier de Cergy-Pontoise concluent avec un processus d'évaluation qui attribue des mentions spéciales aux meilleures propositions suggérées. La Charrette d'East Clayton n'est quant à elle pas de type « concours », elle visait plutôt à produire un résultat accueilli de manière quasi-inconditionnelle et objective. Nous dirons qu'elle est « descriptive », en ce sens que les acteurs du processus décrivent le travail fait au panel d'experts présent. Nous comprenons la nature événementielle du « concours » comme une manière festive de conclure une activité étudiante, puisqu'au final, l'ensemble des propositions produites est considéré pertinent à intégrer au document synthèse de l'activité et donc, toutes contiennent un nombre d'idées de développement substantiel.

Nous comprenons que la forme de la phase de conclusion ne varie pas dans sa forme, mais plutôt dans sa finalité. Elle peut être :

- concourante
- démonstrative

et que celles-ci varient en fonction du :

- caractère événementiel de l'activité

LA PHASE D'IDÉATION

Maintenant, que pouvons-nous dire sur la phase d'idéation des processus? Celle où les concepteurs répondent aux problématiques posées. Faisant toujours référence à la figure 52, nous pouvons énoncer que la phase d'idéation est la phase principale dans les trois activités étudiées. Elle représente en moyenne 62% de leur durée globale. Encore une fois, on relève une grande différence dans le temps alloué à celle-ci dans les trois activités. Le WAT_UNESCO MTL lui alloue 8 jours (66,6% de la durée totale), l'Atelier de Cergy-Pontoise lui alloue 16 jours (57,1% de la durée totale) et la Charrette d'East Clayton lui alloue 2 ½ jours (62,5% de la durée totale). Mettons en relation leur processus séquentiel⁵⁵ respectif, pour approfondir cette analyse comparative :

Dans chacune des activités, nous retrouvons l'itération de cycles de co-conception et de concertation des idées. Pour le WAT_UNESCO un cycle de collaboration entre les concepteurs dure en moyenne 3 jours et demi et on en compte 2 dans tout le processus. Pour l'Atelier de Cergy-Pontoise, un cycle de collaboration entre les concepteurs dure en moyenne 5 jours et on en compte 3 dans tout le processus. Pour la Charrette de la Chaire James Taylor, un cycle de collaboration entre les concepteurs dure en moyenne 2 heures et demie et on en compte 4 dans tout le processus. À l'intérieur de ces cycles de collaboration, il est évident que la stratégie de communication mise en place varie d'une activité à l'autre. L'ensemble de ces observations soulève trois constats sur la forme du processus d'idéation (figure 59) :

Nous comprenons que le processus d'idéation varie dans sa forme sur trois niveaux :

- le nombre de répétitions des cycles de co-conception
- la durée des cycles de co-conception
- la composition (réseau de communication) des cycles de co-conception

Les pages suivantes approfondissent chacune de ces variations observées dans la structure de fonctionnement des activités.

⁵⁵ Pour mieux voir les variations, nous avons pris la liberté d'ajuster les échelles des schémas. La longueur de ceux-ci n'est donc plus une représentation exacte de la durée de fonctionnement des activités.

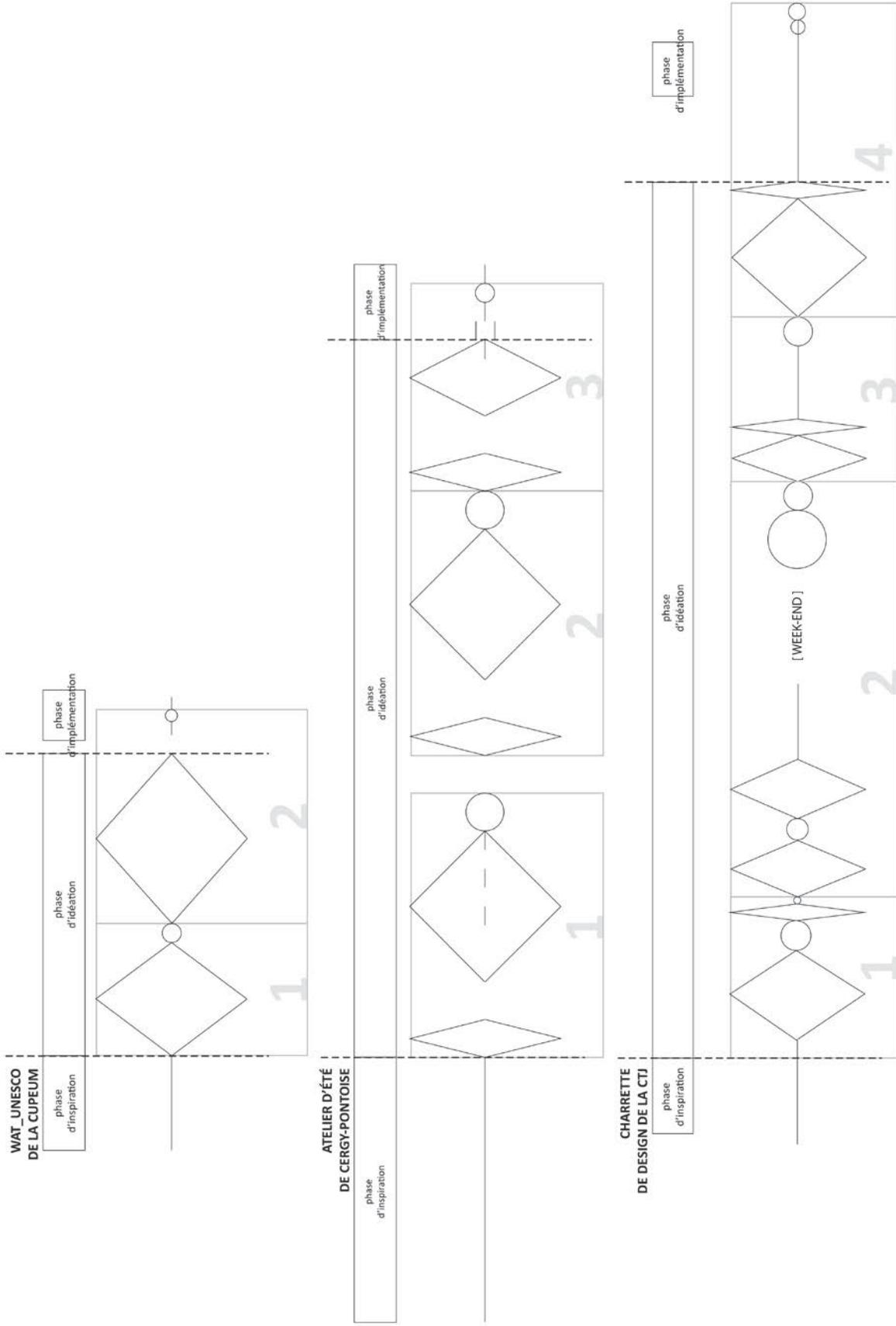


Figure 59 : Comparaison de la forme de la phase d'idéation dans les processus – source de l'auteur.

« **Le nombre de répétitions des cycles de co-conception et de concertation varie** » : nous avons fait un lien entre la nature de la commande / produit final et le nombre de répétitions des cycles de co-conception dans le processus. En effet, comprenant que le processus d'idéation est un phénomène progressif, qui nous permet d'évoluer vers le produit final. Nous croyons que la division des cycles est relative à un processus de « concertation par étape ». Par ceci, on n'entend qu'une proposition finale qui a cheminé à travers des étapes conceptuelles de *macrodesign*, de *microdesign* et de *réalisation techniques* (exemple de la commande de l'atelier de Cergy), favorisera un processus de concertation qui permet d'engager une discussion sur ses trois niveaux d'idéation. Cette approche itérative de vérification des idées assure de ce fait un projet final consensuel.

Comme démontré dans les études de cas individuelles : le WAT_UNESCO s'arrêtera au *microdesign* des secteurs d'étude, l'Atelier de Cergy-Pontoise ira jusqu'à proposer des *détails techniques* de faisabilité de la proposition et la charrette d'East Clayton ira jusqu'à émettre un *protocole légal* pour opérationnaliser le Plan d'aménagement proposé (figure 60).

**PROGRESION DU PROCESSUS D'IDÉATION
PAR ÉTAPES CONCERTÉES**

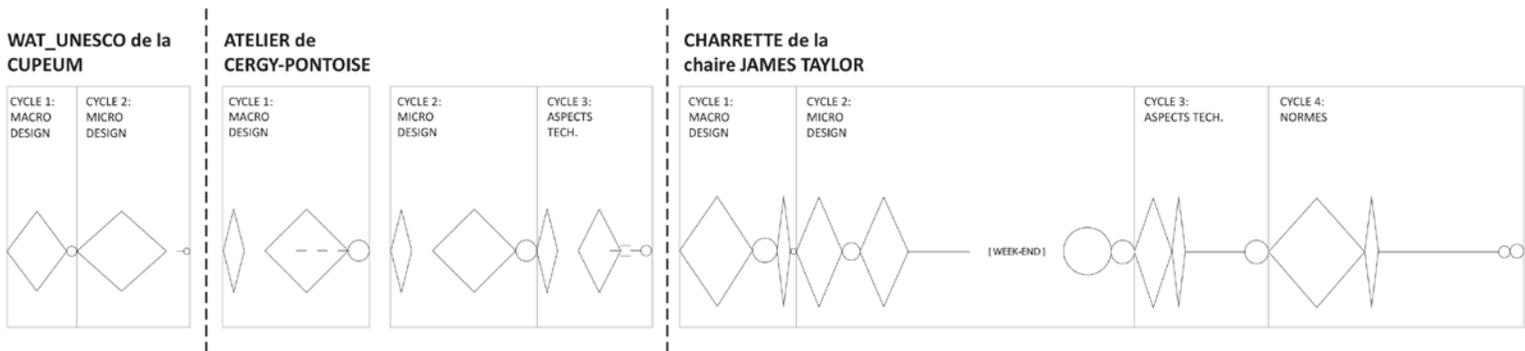


Figure 60 : Comparaison du nombre de cycles de co-conception qui structurent la phase d'idéation dans les processus – source de l'auteur.

« *La durée des cycles de co-conception varie* » : pour discuter des variantes dans la durée des cycles, nous avons remis à l'échelle chacun des processus sur une échelle de jours. Nous sommes conscients que le dernier processus, soit celui de la charrette, devient presque qu'illisible et ceci ne fait que nous aider à illustrer l'intensité du « cardiogramme » de l'activité. Dans les deux premiers cas, nous remarquons que les cycles de co-conception sont similaires, seuls quelques jours diffèrent dans la durée de leur déroulement. Dans le cas de la charrette de James Taylor, les cycles prennent environ une demi-journée.

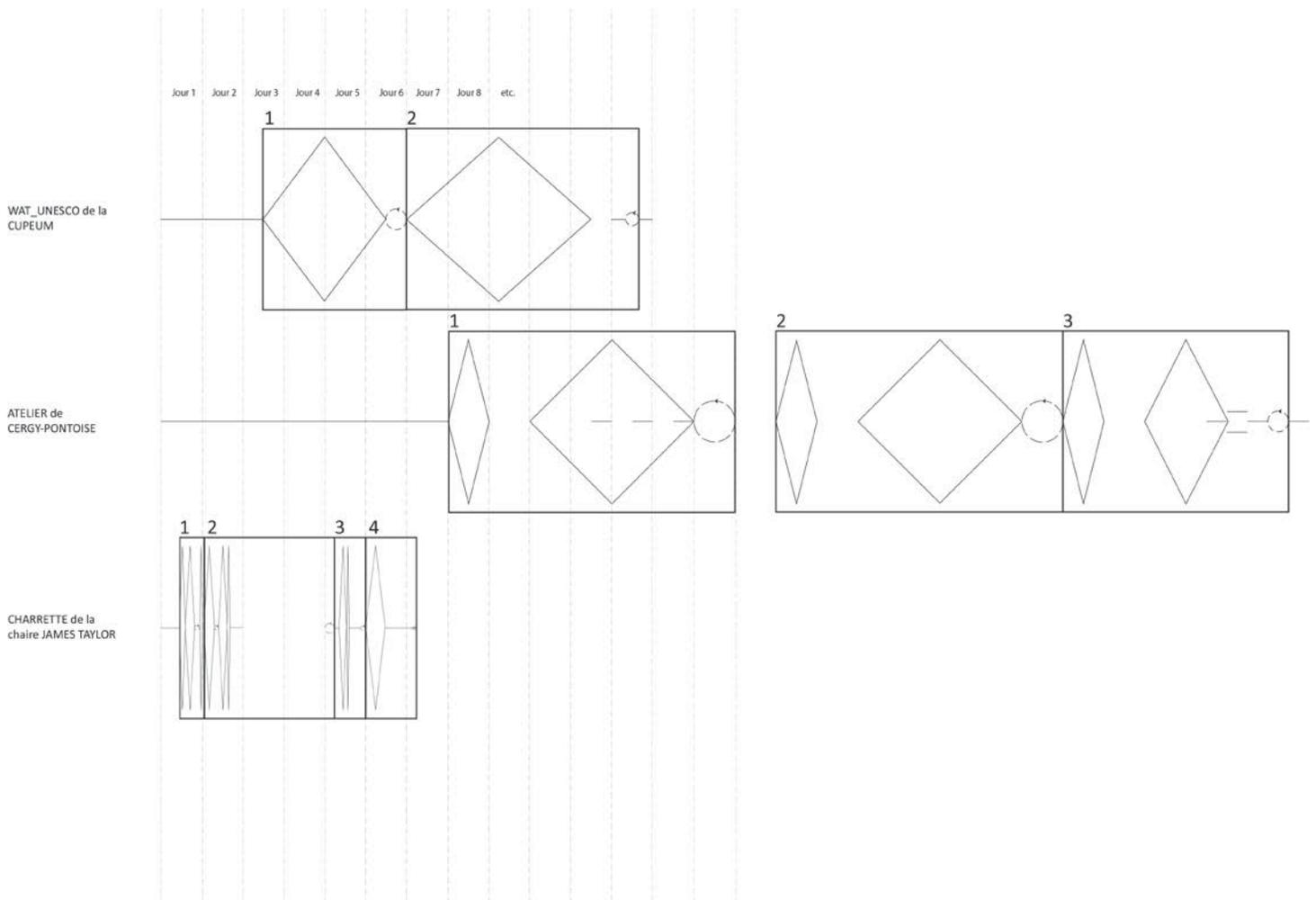


Figure 61 : Comparaison de la durée des cycles de co-conception dans les processus – source de l'auteur.

Comment justifier cette différence de rythme? Par rapport à ce que l'on sait sur les trois activités, seules des hypothèses déductives peuvent être posées :

- Le facteur CONCEPTEURS ÉTUDIANTS ou EXPERTS peut être un facteur de variation

Cette hypothèse pourrait faire écho à la disponibilité des ressources humaines déployées au sein de l'activité. En effet, selon Patrick Condon, ce facteur est primordial lorsque l'on désire mobiliser des fonctionnaires, gestionnaires et professionnels de différents secteurs sur une longue période. Un coup d'œil au tableau 28 (p.195) qui détaille les séquences du processus d'East Clayton, démontre que le programme prévoit des séances de travail d'équipe les matins et début d'après-midi et que les fins de journée et soirées, sont réservées au travail de facilitation des consultants designers, pour mettre en forme et préparer le matériel visuel nécessaire au lendemain. Cette manière de travailler permet de libérer au nécessaire, les professionnels associés à la démarche.

Nous pouvons aussi comprendre cette hypothèse comme une différence entre une activité étudiante de type « studio » ou de type « école d'été », où le nombre d'heures investies chez les étudiants a une vertu pédagogique sur leur apprentissage.

- Le facteur CONCEPTEURS INTERNATIONAUX ou LOCAUX peut être un facteur de variation

Cette hypothèse concerne le niveau de connaissance sur le contexte du projet. Nous pouvons voir cette différence de temps, comme une réponse au niveau des connaissances que possèdent les concepteurs sur le projet. En effet, le décodage du problème est moins évident pour un étudiant international que pour un expert local. Un plus grand laps de temps d'appropriation et de réflexion est indéniablement nécessaire du côté de l'atelier international.

- Le facteur COLLABORATION EN ÉQUIPE ou COLLABORATION DISTRIBUÉE peut être un facteur de variation

Cette hypothèse concerne la stratégie de collaboration privilégiée dans les activités. Une stratégie qui distribue les tâches à résoudre à différents acteurs qui entretiennent une confiance réciproque en les capacités de chacun peut induire des pistes de solution plus rapidement qu'une méthode où des étrangers s'attablent pour la première fois, pour résoudre en équipe, l'ensemble des tâches à résoudre.

« La composition des cycles de co-conception varie » : pour discuter des différences dans les modalités de communication qui composent la phase d'idéation des processus, nous avons recours aux « réseaux de communication », qui révèlent la nature et les finalités des rencontres entre les acteurs. Nous remarquons que ces réseaux varient en fonction du type de collaboration privilégié (collaboration par équipe ou collaboration distribuée).

- **COLLABORATION PAR ÉQUIPE :**

La stratégie de communication est plutôt basique : le WAT_UNESCO et l'Atelier de Cergy-Pontoise y ont recours. Les réseaux se succèdent selon le principe : co-conception (**CO-C**) et concertation externe (**C.EXT**) et ce, jusqu'au final (**ÉVAL**). La collaboration est alors facilitée par les animateurs d'ateliers (équipe professorale et pilotes) et par les panels d'experts mobilisés lors des périodes de concertation.

- **COLLABORATION DISTRIBUÉE**

La stratégie de communication se construit en plusieurs étapes : la Charrette de la Chaire James Taylor y a recours. L'idée est de faire progresser la phase d'idéation en usant d'une stratégie de collaboration en sous-groupes. Les idées « sous créés » (**CO-C**) doivent dans ce contexte être rapportées à la table centrale de travail et étudiée par des concepteurs et des consultants pour assurer un consensus sur les idées (**C.INT**). Une fois le consensus énoncé, l'équipe aura besoin de l'appui des consultants designers pour les mettre en forme visuellement et assurer une compréhension réciproque de leur portée dans un contexte réel d'aménagement (**CONCEPT**) et ce, jusqu'à la présentation finale (**FINAL**). À mi-parcours, le processus jusqu'alors mené à huis clos s'ouvrira une vérification externe des idées (**C.EXT**).

Nous croyons ainsi que les différences observées dans les modalités de communication qui composent la phase d'idéation des processus est due d'une part à la stratégie de collaboration empruntée (c.-à-d. collaboration en équipe vs collaboration distribuée) et aux besoins de facilitation particulier d'une équipe de travail à haute diversité disciplinaire.

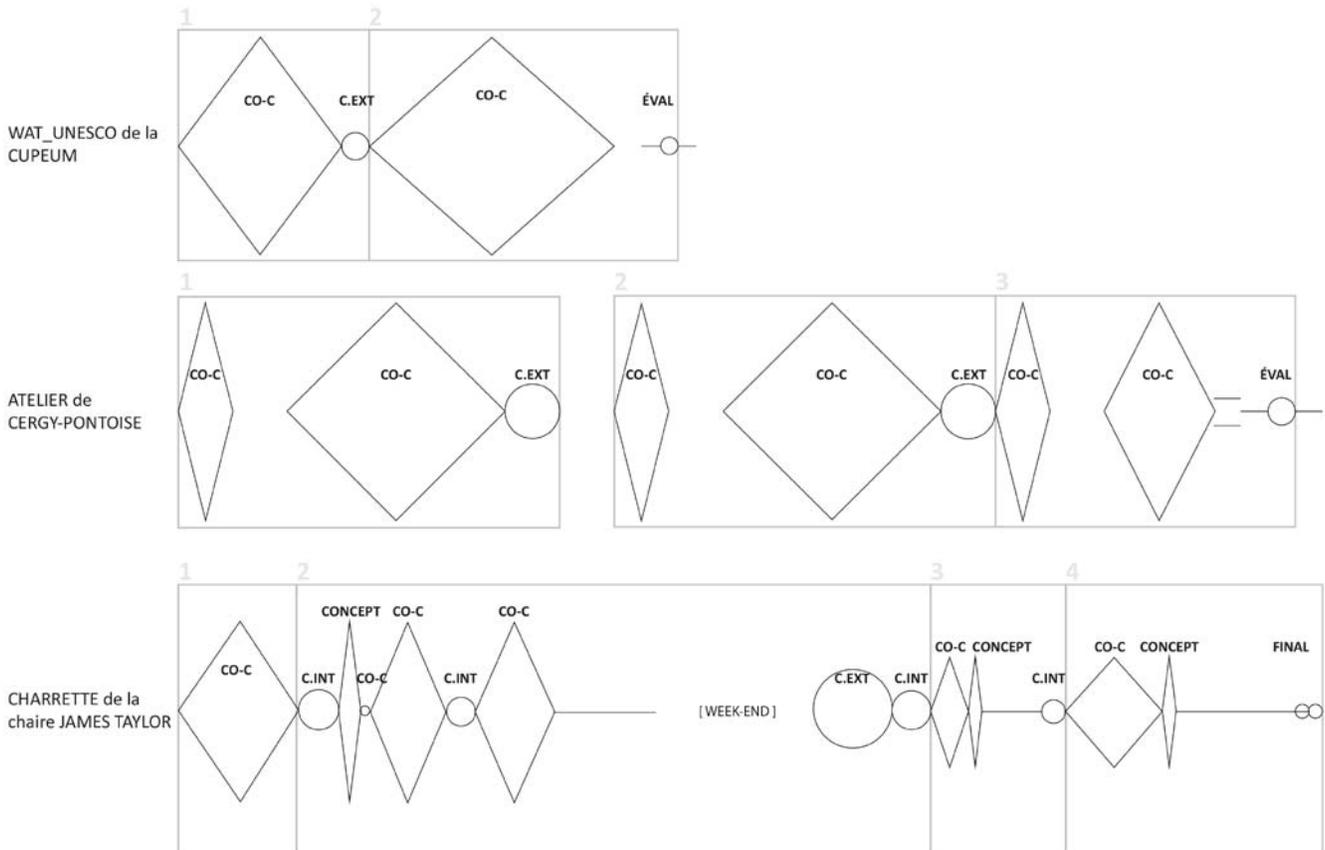


Figure 62 : Comparaison de la composition des cycles de co-conception (« réseaux de communication ») dans les processus – source de l’auteur.

7.3. LA PERFORMANCE DES PROCESSUS

Nous avons vu que les trois processus étudiés poursuivaient des finalités variables relatives à la recherche scientifique et/ou à la pédagogie. Aussi, leurs objectifs en regard des produits finaux à concevoir variaient dans leur forme et dans leur nature. L’analyse individuelle de leur structure de fonctionnement et de leur performance a démontré que les valeurs de mobilisation et de consensus étaient essentielles à la performance des processus : elles servent de levier vers la mise en œuvre des « modalités de communication » et de dialogue nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets locaux. Une planification rigoureuse des acteurs de « l’inspiration », de « l’idéation » et de « l’implémentation » est la base d’un processus

effectif. Les dialogues engagés au sein de ces trois phases sont tous contributifs au succès global de l'activité collective. Nous concluons en soulignant que les trois organismes étudiés dans ce projet de recherche (CUPEUM, ATELIERS, CJT), on sut, probablement par expériences accumulées, structurer des processus efficaces en regard de leurs objectifs et utiles à la démarche de planification des projets. Ils ont tous réussi à créer un lieu de rencontre et de réseautage où les acteurs des projets et les experts de leur conception puissent se rencontrer, aux moments opportuns.

7.4. LIMITES DE L'ANALYSE COMPARATIVE

Dans ce chapitre, trois processus, éprouvés dans le temps par des organismes scientifiques ont été comparés pour établir les facteurs qui influencent les variations dans leur structure de fonctionnement. Des postulats ont été dégagés de cette mise en relation. Toutefois, il est essentiel de mentionner que les résultats des trois études de cas dans ce mémoire reposent sur une grille d'analyse qui ne prend pas en compte les externalités propres à chaque contexte d'application et qui auraient pu, jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre des exercices (ex. budget, contraintes politiques, disponibilité des ressources humaines). L'intégration de ces variations aurait nécessité d'ajouter à notre stratégie méthodologique une série de questionnaires, entrevues, ou autres types de cueillette d'information auprès des acteurs responsables du pilotage des activités. Nous croyons toutefois qu'il soit possible sur la base des données déjà recueillies de répondre à nos derniers objectifs de recherche et vérifier nos hypothèses. Ces éléments sont contenus dans le résumé de notre analyse comparative.

7.5. RÉSUMÉ ANALYSE COMPARATIVE

Ce paragraphe répond à nos trois derniers objectifs de recherche, soit : celui qui s'intéresse aux éléments stables et instables des processus et aux facteurs qui influencent ces variations; à la caractérisation de la notion d'adaptabilité des processus d'idéation en design urbain; et à la formulation de pistes de solution pour la mise en œuvre d'activités futures.

ASPECTS STABLES : Tout processus d'idéation se construit selon un phasage en trois temps : la phase d'inspiration, la phase d'idéation et la phase d'implémentation. Nous avons parlé de ce phasage comme d'une manière de cadrer l'évènement principal : la phase d'idéation.

1. Toutes phases d'inspiration se structurent sur deux étapes, l'étape de contextualisation de l'activité dans la démarche de planification du projet et l'étape de mise à niveau des connaissances.
2. Toutes phases d'implémentation se structurent selon un processus où : les co-concepteurs présentent leurs produits à un panel d'experts, qui en discutent avec eux à huis clos et délibèrent ensuite sur les points forts et faibles des idées soumises. Une cérémonie de clôture ouverte sert ensuite à informer et dialoguer sur les résultats induits.
3. Tout processus d'idéation se structure sur l'itération de cycle de co-conception qui implique des réseaux de concepteurs et des agents de facilitation.

LES ASPECTS VARIABLES DANS LE CADRAGE DE LA PHASE D'IDÉATION:

1. La forme et le contenu⁵⁶ de l'étape d'inspiration varient selon deux facteurs : la nature du produit final à concevoir et le niveau de connaissances des concepteurs sur le produit à concevoir
2. La forme et le contenu de la phase de conclusion varient peu. Nous avons plutôt soulevé le fait que la finalité varie entre le type « concourant » et le type « descriptif ».

LES ASPECTS VARIABLES DE LA PHASE D'IDÉATION :

SON CONTENU

1. Le nombre et la nature des acteurs impliqués
2. Les besoins de facilitation

FORME

1. La structure de collaboration varie (en équipe vs distribuée)
2. Le nombre de cycles de co-conception
3. La composition (réseau de communication) des cycles de co-conception
4. La durée des cycles de co-conception

⁵⁶ Pour des précisions sur que l'on entend par « forme » et « contenu », voir le sous-chapitre sur l'analyse structurale (p.30).

En regard ces résultats de recherche, nous en venons à une liste simple de questionnements pouvant orienter la mise en œuvre d'une méthode d'idéation en design urbain. Ceux-ci questionnent tout d'abord le contexte et les objectifs de l'activité et dirigent ensuite la prise de décision sur la manière dont le contenu et la forme de l'exercice devraient se structurer pour favoriser son efficacité en regard desdits objectifs à atteindre.

CONTEXTE & OBJECTIFS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Où je me positionne dans la démarche de planification du projet? (ex. phase initiale, phase intérimaire, phase finale). 2. Quels sont les objectifs à atteindre? (ex. développé des propositions alternatives de développement, développer un plan d'aménagement opérationnel) 3. Quelle finalité à atteindre? (ex. contribuer à la démarche de concertation locale, contribuer à la recherche scientifique sur le devenir des villes, contribuer au cheminement pédagogique des experts et de la relève).
PRODUIT FINAL	<ol style="list-style-type: none"> 4. Quelle forme le produit final doit-il prendre pour atteindre mes objectifs? (ex. 12 concepts d'aménagement sur 6 sites d'intervention, 4 stratégies de mise en œuvre du concept, 1 plan d'action opérationnel). 5. Quel contenu le produit final doit-il livrer pour atteindre mes objectifs? (ex. macrodesign, microdesign, aspects techniques, normes).
CONCEPTEURS	<ol style="list-style-type: none"> 6. Quels concepteurs pour répondre à mes objectifs? (ex. étudiants/experts, internationaux/locaux, aménagistes/spécialistes). 7. Combien de concepteurs pour remplir la commande? (ex. 47 étudiants, 24 étudiants et jeunes professionnels, 12 experts).
TYPE DE COLLABORATION	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quelle structure de collaboration pour produire le produit final attendu ? (ex. 12 concepts d'aménagement sur 6 sites d'intervention : collaboration par équipe VS 1 plan d'action opérationnel : collaboration distribuée).
FACILITATION	<ol style="list-style-type: none"> 9. Quel besoin de facilitation entre les membres des équipes de conception ? (ex. collaboration par équipe : équipe professorale de 24 experts internationaux, 3 pilotes experts du projet VS collaboration distribuée : équipes de consultants techniques, équipes de consultants aménagistes).

ITÉRATION DES CYCLES DE CO-CONCEPTION	10. Quelles étapes pour progresser de manière concertée à travers la phase d'idéation? (référence aux cycles de co-conception : macrodesign, microdesign, aspects techniques, normes).
COMPOSITION DES CYCLES DE CO-CONCEPTION	11. Quelles modalités de communication (réseaux de communication) pour atteindre ses étapes (réseaux de conception, de facilitation et de concertation)? (ex. collaboration par équipe : CO-C /C-EXT. VS collaboration distribuée : CO-C / C.INT / CONCEPT / C.EXT)
DURÉE DES CYCLES DE CO-CONCEPTION	12. Quelle durée pour les cycles de réflexion (ex. voir les hypothèses sur orienter la prise de décision – p. 170)

Tableau 37 : Procédurier pour la mise en œuvre de processus d'idéation.

À ce stade de l'analyse comparative, nous avons identifié et caractérisé les facteurs qui influencent les variations dans la structure de fonctionnement des processus d'idéation (à l'exemption des externalités particulières à certains contextes d'application). Nous avons également proposé quelques pistes de réflexion pour la mise en œuvre d'activités futures. Les 12 points suggérés dans le tableau 35, relèvent d'une analyse basée sur des indicateurs choisis. Nous comprenons que ce procédurier est pour l'instant que partiel, mais voulons croire qu'il puisse faciliter l'appropriation et le déploiement de processus similaires à l'échelle des collectivités locales.

CARACTÉRISATION DE LA NOTION D'ADAPTABILITÉ DES PROCESSUS

Cette étude comparative comportait un quatrième objectif, soit celui de caractériser la notion d'adaptabilité des processus. Nous avons vu que l'ensemble des processus suit une même logique structurale, basée sur l'itération de cycle de construction de la connaissance. Comme

introduit dans le premier chapitre de ce document, un cycle de construction de la connaissance en design urbain se constitue d'une étape de co-conception et d'une autre de concertation. Ce principe ne déroge jamais d'un exercice d'idéation à l'autre. Le contenu de ces cycles est l'élément de variations d'un processus à un autre : qui sont les co-concepteurs; qui sont les acteurs de la concertation; qui contribue à faciliter les relations entre l'ensemble des acteurs du projet; qui sont les évaluateurs du produit final et ainsi de suite.

La question de la transférabilité des processus d'idéation repose avant tout, sur leur contenu. Qui devons-nous mobiliser dans les différentes étapes du processus d'idéation pour progresser dans la démarche de planification des projets? Nous avons finalement vu à ce sujet que le choix des acteurs est intrinsèquement lié au contexte d'application du processus et aux objectifs qu'il poursuit.

Nous concluons ainsi notre analyse comparative des structures d'idéation en confirmant que :

« La structure de fonctionnement des processus d'idéation en design urbain se singularise en fonction des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets » (hypothèse 1).

Et qu'une adaptation cohérente des modalités de communication assure « un processus mobilisateur (collaboration) et consensuel (concertation) performant en regard des objectifs à atteindre » (hypothèse 2).

CONCLUSION

Cette recherche considère qu'un développement de qualité des villes au XXI^e siècle repose sur des principes de mobilisation et de concertation élargie, et ce, à l'échelle des collectivités locales. Cette perspective nécessite de toujours adapter le fonctionnement des démarches de planification des projets, pour assurer leur cohérence en regard du contexte et des objectifs singuliers qu'ils supportent. À la lumière de cette situation, nous avons questionné la manière d'appliquer efficacement les processus d'idéation de type atelier et charrette dans la conduite des phases initiales de projet.

Deux hypothèses ont orienté nos recherches, soit : que les processus d'idéation se singularisent en regard des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets et conjointement à celle-ci, que la performance des processus d'idéation réside en leur valeur mobilisatrice et consensuelle.

Une liste de cinq objectifs de recherche ont été énoncés pour diriger notre réflexion : (1) caractériser le contenu et la forme des structures d'idéation en regard de différents contextes d'application; (2) engager une réflexion sur la performance et l'utilité de ses structures dans la démarche de planification des projets; (3) identifier et caractériser les facteurs qui influencent les variations dans leur fonctionnement; (4) caractériser la notion d'adaptabilité des processus d'idéation; (5) formuler un procédurier pour la mise en œuvre d'exercices futurs.

Nous avons comparé trois processus d'atelier et de charrette, dans des contextes d'application variables, pour révéler leur structure de fonctionnement respective et mieux comprendre ce qui les singularise.

Chaque étude de cas a été menée en appui sur une grille d'analyse inspirée du modèle théorique de Maiike Kleinsmann. Ce modèle provient des disciplines du design industriel et théorise la notion de collaboration dans les processus de design intégré. Nous affirmons que notre grille d'analyse nous a permis de répondre adéquatement à nos objectifs de recherche. Toutefois, il aurait été intéressant d'y ajouter des indicateurs qui questionnent par exemple : les imprévus dans le processus; son appropriation *in situ* par les différents acteurs, la logistique, la coordination et le pilotage d'arrière-scène ou encore, l'appréciation finale des acteurs impliqués, des acteurs de leur commande et des bénéficiaires finaux. L'analyse de ces éléments aurait demandé de joindre à notre stratégie méthodologique des questionnaires, audits, ou

entrevues et au final, nous aurait fournis un portrait plus précis du déroulé de chaque processus et les facteurs qui ont influencé leur mise en œuvre, leur appropriation et leur performance finale.

Nous avons confirmé nos hypothèses en caractérisant la notion d'adaptabilité des processus d'idéation en design urbain. Ceci fut possible à la lumière de nos résultats comparatifs qui ont révélé que l'ensemble des processus partageait une structure de fonctionnement basée sur l'itération de cycle de construction de la connaissance (collaboration et concertation) et que seul le contenu de ceux-ci variait significativement. En effet, nous avons postulé que l'adaptabilité des processus dépend des modalités de communication nécessaires pour progresser dans la démarche de planification des projets : qui doit co-participer au processus? à quel moment? avec qui? en regard de quels objectifs? Principalement, l'idée est de positionner les acteurs de manière efficace dans les trois phases du processus d'idéation (phase d'inspiration, d'idéation et d'implémentation) pour que les dialogues engagés favorisent l'émergence du produit final attendu. Par ceci nous jugeons que la performance des processus dépend d'une structure de fonctionnement mobilisatrice et consensuelle mise en œuvre sensiblement aux besoins de dialogue transversaux à engager entre les acteurs du projet.

Cette recherche fournit également des résultats probants quant à l'utilité des processus d'atelier et de charrette pour mieux faire la ville. Nos analyses ont démontrées que ces processus étaient le lieu d'une grande rencontre entre les acteurs de l'action municipale, les praticiens de l'aménagement, les experts spécialistes et les collectivités locales. Un lieu sans jugement et sans tabou, où la voie de tous est entendue et prise en compte dans la démarche de planification des projets. Elles sont parfois, aussi, le lieu d'une mobilisation internationale qui permet d'une part, un croisement des savoirs et des cultures essentiels pour démailler des problématiques d'aménagement complexes et d'autre part, une mise en réseau et une diffusion élargie des connaissances nouvelles. Les processus d'atelier et de charrette sont des processus innovateurs qui répondent aux principes de développement durable reconnus mondialement. Par le procédurier fournit dans les conclusions de notre analyse comparative, nous désirons faciliter et encourager l'appropriation de ces processus dans le plus grand nombre de localités et additionné progressivement les actions individuelles qui contribuent dans leur ensemble, à développer des milieux de vie où l'Homme puisse s'émanciper, longtemps.

La suite de cette recherche suggère de mettre à profit le procédurier dans un contexte réel de projet pour comprendre sa portée et ses limites. Bien encore, il faudrait préalablement l'ajuster en regard des nouveaux indicateurs (ex. externalités, imprévues) suggérés. Rendre cet outil fonctionnel et efficace permettra d'induire des solutions novatrices aux diverses problématiques d'aménagement.

Finalement, ce travail est l'un des premiers manuscrits qui discute du fonctionnement et de l'adaptabilité de processus démocratique en design urbain. Il explore les évolutions récentes de la charrette comme instrument de conciliation de la pensée collective en regard du projet de design urbain. Cette contribution permet d'entrevoir le projet de design urbain comme une action sociale qui vise à réconcilier les habitants à l'espace qu'ils habitent. Dans une volonté de voir le projet de design urbain comme un véhicule de « moralisation », voire de « médiation », une problématique plus large est soulevée, soit celle de l'infinité des perceptions individuelles et collective sur la ville (Secchi, 2009). Selon Secchi, ces perceptions multiples sur la manière de vivre la ville se discutent à travers le concept du *welfare* (bien-être collectif). Le concept est fort subjectif et mène à de grands questionnements qui concernent la manière de caractériser, de matérialiser et d'atteindre un bien-être partagé dans les villes contemporaines. Cette façon de penser la ville pour tous sous-tend à un niveau de bien-être plus élevés, à un cadre de vie radicalement différent du passé et à un environnement qui par ses dimensions et par les relations spatiales qu'il instaure, facilite la cohésion et les relations sociales (Secchi, 2009). Dans un contexte où nous considérons le projet comme un levier vers l'atteinte du *welfare* collectif, il est inévitable de poursuivre la réflexion initiée dans ce mémoire, à savoir par exemple : quel est l'apport des connaissances créées dans les charrettes en regard des nouveaux enjeux de conception des villes? Ces connaissances contribuent-elles à la mise en œuvre de projets qui engagent le bien-être des collectivités? Si oui, de quelle manière? Et plus largement, comment ces découvertes peuvent-elles contribuer à une meilleure connaissance du dessein/dessin de la ville contemporaine?

Bibliographie

- Amabile, Teresa M., & Pillemer, Juianna. (2012). Perspective on the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Arab, Nadia. (2004). *L'activité de projet dans l'aménagement urbain, processus d'élaboration et modes de pilotage*. (Doctorat), École National des Ponts et Chaussées, Lyon.
- Arab, Nadia. (2007). Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de la gestion à l'épreuve de l'urbanisme. *Management et avenir*, 12(2), 147-164.
- Arpin, Lucie, & Capra, Louise. (2000). *L'apprentissage par Projets*: Chenelière/McGraw-Hill.
- Ateliers, Les. (2013a). ACTES DU SÉMINAIRE PRODUCTIF - D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris: La Plaine de Pierrelaye-Bessancourt *Présentation des échanges et des productions du séminaire organisé les 18 et 19 avril 2013 en amont du 31e Atelier d'été de Cergy-Pontoise*.
- Ateliers, Les. (2013b). CAHIER DE SESSION - D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris: La plaine de Pierrelaye-Bessancourt. In L. A. d. Cergy-Pontoise (Ed.): Les Ateliers internationaux de maîtrise d'oeuvre urbaine.
- Ateliers, Les. (2013c). CAHIER SUJET - D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris: La plaine de Pierrelay-Bessancourt. In L. A. i. d. Cergy-Pontoise (Ed.).
- Ateliers, Les. (2013d). DOCUMENT DE CONTEXTE : D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris - La Plaine de Pierrelaye-Bessancourt. Innover, comprendre, inventer, renouveler, régénérer, convaincre, quotidien et longue durée, usages et stratégies, investissements, lieux, visions et processus. In è. A. d. é. d. Cergy-Pontoise (Ed.).
- Ateliers, L. (2013e). PROGRAMME DES MOMENTS OUVERES DE L'ATELIER - D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris : La plaine de Pierrelaye-Bessancourt. Version du 28 août 2013. http://ateliers.org/IMG/pdf/2._programme_moments_ouverts_atelier__pierrelaye_280813.pdf. Consulté le 28/08/2014).
- Ateliers, L. (2013f). COMMUNIQUÉ du conseil général du Val-d'Oise. "Invitation à la rencontre métropolitaine clôturant le 31e atelier d'été de Cergy sur la plaine de Pierrelaye-Bessancourt". http://ateliers.org/IMG/pdf/rencontre_metropolitaine.pdf. Consulté le 28/08/2014.
- Ateliers, L. (2014). "Les Ateliers / Maîtrise d'Oeuvre urbaine." PORTAIL INTERNET: <http://www.ateliers.org>. Consulté le 28/08/2014.

- Ateliers, L. (2014a). PLAQUETTE DE PRÉSENTATION DES ATELIERS. "Des ateliers de production collective, au service du projet territorial et de ses acteurs".
http://www.ateliers.org/IMG/pdf/plaquette_vf_web.pdf. Consulté le 28/08/2014.
- Bacqué, Marie-Hélène, & Gauthier, Mario. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines - Quatres décennies de débats et d'expériences depuis " A ladder of citizen participation" de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36-66.
- Badke-Schaub, P., & Frankenberger, E. (1999). Analysis of Design Projects. *Design Studies*, 20, 465-480.
- Badke-Schaub, P., & Gerlicher, A. (2003). *Patterns of decisions in design: leaps, loops, cycles, sequences and meta-processes*. Paper presented at the International Conference Engineering Design Stockholm
- Belkadi, Farouk, & al., et. (2004). Démarche de modélisation d'une situation de conception collaborative. from Lavoisier
- Bernard, A. (2000). Modèles et approches pour la conception et la production intégrées. *Journal européen des systèmes automatisés*, 34(2-3), 163-193.
- Bertho, Alain. (2005). Penser la "ville monde". *Socio-anthropologie*, 16.
- Beuret, Jean-Eudes. (2006). *La conduite de la concertation : Pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*: Editions L'Harmattan.
- Björk, J., Karlson, M., & Magnusson, M. (2011). *Turning ideas into innovation - the need for collaborative demand-driven ideation*. Paper presented at the 18th International Product Development Conference.
- Bolay, Jean-Claude; Pedrazzini, Yves; Rabinovich, Adriana. (2000). Quel sens au "développement durable» dans l'urbanisation du Tiers monde? *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 86, 77-84.
- Bordalo, Isabelle, & Ginestet, Jean-Paul. (1993). *Pour une pédagogie du projet*: Hachette.
- Bosworth, Kris, & Hamilton, Sharon. (1994). *Collaborative learning : underlying processes and effective techniques*: Jossey-Bass.
- Boudon, Raymond. (1968). *À quoi sert la notion de "structure"?* *Essai sur la signification de la notion de structure en sciences humaines*. France: Gallimard.
- Boutinet, Jean-Pierre. (2012). *L'Anthropologie du projet*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Brown, Tim. (2009). *Design for Change. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.
- Brown, Tim, & Wyatt, Jocelyn. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review, Winter 2010*, 30-35.
- Bucciarelli, L.L. (1996). *Designing Engineers*. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues, 8*(2), 5-21.
- CABE. (2009). Planning for places, delivering good design through core strategies. Royaume Uni: Commission for Architecture and Built Environment.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared Mental Models in expert team decision making. In C. NJ (Ed.), *Individual and Groupe Decision Making* (pp. 221-246). Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carrier, Camille, & al., et. (2010). Créativité et génération collective d'opportunités. Quelles techniques pour supporter l'idéation? *Revue française de gestion, 7*(113-127).
- Carrier, Camille, Cadieux, Louise, & Tremblay, Maripier. (2010). Créativité et génération collective d'opportunités. Quelles techniques pour supporter l'idéation? *Revue française de gestion, 7*(206), 113-127.
- CGLU. (2014). Le Réseau Mondial des Villes, Gouvernements Locaux et Régionaux. from <http://www.ucgl.org/fr>. Consulté le 28/08/2014.
- Chao, Kuo-Ming. (2002). An agent-based approach to engineering design *Computers in Industry, 48*(1), 17-27.
- Chandler, Angelyn. (2013). "Angelyn Chandler on Les Ateliers Workshop Jury". LOEblog. <http://blogs.gsd.harvard.edu/loeb-fellows/angelyn-chandler-on-les-ateliers-workshop-jury/>. Harvard Graduate School of Design. In. Loeb Fellowship. Consulté le 28/08/2014.
- Chiu, M.L. (2002). An organizational view of design communication in design collaboration. *Design Studies, 23*(2), 187-210.
- Choay, Françoise. (2006). *Pour une anthropologie de l'espace*. Paris: Éditions du Seuil.
- Chomsky, Noam. (1966). Explanatory models in linguistics. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics, 44*, 528-550.

- CIRS. (2014). Centre de recherche interactif pour le développement durable. from <http://cirs.ubc.ca/>. Consulté le 28/08/2014.
- Cohen, Nevin. (2011). *Green City an A-to-Z Guide*: SAGE.
- Condon, Patrick. (2008). *Design Charrettes for Sustainable Communities*. British Columbia: University of British Columbia.
- Crofion, Fiona S. (2001). La planification et le développement des collectivités durables. Guide de planification de charrettes de conception. (pp. 121): Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- Cross, Nigel. (1982). Designerly Ways of Knowing. *Design Studies*, 3(4), 221-227.
- CUPEUM. (2014). "Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal ". PORTAIL INTERNET: <http://www.unesco-paysage.umontreal.ca>. Consulté le 28/08/2014.
- CUPEUM. (2014a). WORKSHOP_ATELIER/TERRAIN 2011 Montréal. *enseignement et recherche*. from www.unesco-paysage.umontreal.ca. Consulté le 28/08/2014.
- CPEUM. (2011). CONCOURS INTERNATIONAL D'IDÉES YUL-MTL "paysage en mouvement" : Ministère des transports du Québec. <http://www.paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/concours-international-didees-yul-mtl-paysages-en-mouvement>. Consulté le 28/08/2014.
- CPEUM & CUPEUM. (2013). SYNTHÈSE ET BILAN. Démarche du concours international d'idées YUL-MTL et de l'atelier WAT_UNESCO - MTL pour le parcours d'entrée de ville de l'autoroute 20 et de l'autoroute 15 depuis l'avenue Atwater: ministère des Transports du Québec (MTQ).
- CUPEUM. (2011). BROCHURE Workshop_Atelier/terrain UNESCO Montréal (Québec), Canada - Paysages en mouvement / 12 visions de design urbain. Montréal Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal
- CUPEUM & Design Montréal. (2011). COMMUNIQUÉ du 28 novembre 2011. "Plus de 60 étudiants et experts internationaux de la Chaire UNESCO réunis à Montréal pour poursuivre la réflexion sur l'entrée de ville!". http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/uploads/documents/Communique_de_presse_WAT.pdf. Consulté le 28/08/2014.
- CUPEUM & Design Montréal. (2011b). COMMUNIQUÉ de presse du 6 décembre 2011. "Le WAT UNESCO lègue 12 visions d'aménagement à la table de travail sur l'entrée de ville de l'autoroute 20". http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/uploads/documents/WAT_UNESCO_Montreal_2011_communique_final66.pdf. Consulté le 28/08/2014.

- CUPEUM & Design Montréal. (2011c). PROGRAMME DE LA CÉRÉMONIE D'OUVERTURE & SÉMINAIRE. Introduction au WAT_UNESCO - Montréal 2011 "Workshop_atelier/terrain" International (WAT_2011).
- Darses, Françoise. (2009). Résolution collective des problèmes de conception. *Le travail humain*, 72(1), 43-59.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Denzin, Norman K., & Lincoln, Yvonna S. (2008). *Strategies of Qualitative Inquiry* (3e ed.). États-Unis: SAGE.
- Design Montréal. (2014). Bureau du design de la Ville de Montréal. PORTAIL INTERNET: www.mtlunescodesign.com. Consulté le 28/08/2014.
- Détrie, Nicolas. (2012). *30 ans de créativité urbaine, les Ateliers internationaux de maîtrise d'oeuvre urbaine de Cergy-Pontoise*. France: Éditions de l'Aube.
- Dougherty, D. (1992). Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Dupont, Gholipour, Morel-Guimaraes, Bignon, Guidat. (2012). From Urban Concept to Urban Engineering: The Contribution of Distributed Collaborative Design to the Management of Urban Projects. *Journal of Urban Design*, 2(17), 255-277.
- Faetanini, M. (2010). Historic Districts for all India – a social and human approach for sustainable revitalisation, a Manual for City Professionals (pp. 103): UNESCO.
- Fischer, Gerhard, Giaccardi, Elisa, Eden, Hal, Sugimoto, Masanori, Ye, Yunwen. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 482-512.
- Flament, Claude. (1958). L'étude mathématique des structures psycho-sociales. *Année psychologique*, 58(1), 119-131.
- Fondation Egis (2013). "Remise du prix de l'innovation de la Fondation Egis au Ateliers de Cergy pour le projet - Milieux entremêlés". Portail internet : <http://www.egis.fr>. Consulté le 28/08/2014.
- Gagnon, Yves-Chantal. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e ed.). Québec: Presses de l'Université du Québec. Fondation Egis (2013). "Remise du prix de l'innovation de la Fondation Egis au Ateliers de Cergy pour le projet - Milieux entremêlés". Portail internet : <http://www.egis.fr>. Consulté le 28/08/2014.

- Garel, Gilles, Giard, Vincent, & Midler, Christophe. (2001). Management de projet et gestion des ressources humaines *Cahiers de recherche GREGOR*: IAE de Paris.
- GDT. (2014). Le grand dictionnaire erminologique de l'Office québécois de la langue française. from <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>. Consulté le 28/08/2014
- Gibson, C.B. (2001). From knowledge accumulation to accomodation: cycles of collective cognition in work groups. *Journal of organizational Behavior*, 22, 121-134.
- Gravelaine, Frédérique de (Ed.). (2001). *Penser la ville par le paysage*. Paris: Édition de la Villette.
- Howe, Jeff. (2006). The rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14(6), 5.
- Huberman, Alan Michael, & Miles, Matthew B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*: Université De Boeck.
- Huchon, J.-P. (2011). Rapport pour la commission permanente du conseil régional, novembre 2011. Aménagement de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt: convention constitutive d'un groupement de commandes pour la passation des marches d'études préopérationnelles. Île-de-France, Rapport no. CP-11-948.
- IDEO, & al., et. (2011). HCD Toolkit. In B. M. G. Foundation (Ed.), (pp. 188): Bill & Melinda Gates Foundation.
- JTC. (2014). "James Taylor Chair in Landscape and Livable Environment of the University of British-Columbia". PORTAIL INTERNET: <http://jtc.sala.ubc.ca>. Consulté le 28/08/2014.
- JTC. (2003). THE HEADWATERS PROJECT : FINAL REPORT (February 2003). "A Sustainable Community Development in Surrey, B.C. In. Affordability and Choice Today (ACT) Program.
- JTC & al. (2000). EAST CLAYTON NEIGHBOURHOOD CONCEPT PLAN. "Building a sustainable neighbourhood". Publié par le General Manager, Planning & Development department de la Ville de Surrey. BC.
- Jousse, Thierry, & Paquot, Tierry. (2005). Cinéma et "après-ville" *La Ville au cinéma*. Paris: Éditions des Cahiers du Cinéma.
- Kalay, Y.E. (1998). Computational environment to support design collaboration. *Automation in Construction*, 8, 37-48.
- Kimbell, Lucy. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(4), 285-306.

- Kleinsmann, M.S. (2006). *Understanding collaborative design*. (PhD), Delft University of Technology, Delft.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor. *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- Konda, S., Monarch, I., Sargent, P., & Subrahmanian, E. (1992). Shared Memory in Design: A Unifying Theme for Research and Practice. *Research in Engineering Design* 4, 23-42.
- Koolhaas, Rem. (2001). *Junkspace - Repenser radicalement l'espace*: Manuels Payot.
- Kvan, Thomas. (2000). Collaborative design : what it is. *Automation in Construction*, 9(4), 409-415.
- Larousse. (2014). Dictionnaire de français from <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue>
- Lebfevre, Henri. (1968). *Le Droit à la ville*. Paris: Édition du Seuil.
- Lebraty, Jean-Fabrice. (2008). *Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing*. Paper presented at the 12e conférence de l'AIM, Lausanne, Suisse.
- Lemieux, Denis. (2008). Imaginer, réaliser la ville du 21e siècle - Cahiers des bonnes pratiques en design. Montréal: La Ville de Montréal et le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lévis-Stauss, Claude. (1958). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.
- Lofts, S. G. (2000). Ernst Cassirer : A "repetition" of Modernity, SUNY Press.
- Manzo, Lynne C. (2005). For better or worse: Exploring multiple dimensions of place meaning. *Journal of Environmental Psychology*, 25(1).
- Méditerranée, Institut de la. (2010). Les limites des outils de planification urbaine et territoriale. Retrieved 20/11/2012, from <http://www.ins-med.org/2010/12/les-limites-des-outils-de-planification-urbaine-et-territoriale/>
- Mohammed, S., & Dumville, B.C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89-106.

- Mongin, Olivier. (2005). *La condition urbaine : la ville à l'heure de la mondialisation*. Paris: Éditions du Seuil.
- Mouloud, Noël. (1968). *Les structures, la recherche et le savoir*. Paris: Payot.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- OCPM. (2014). Office de consultation publique de Montréal from <http://ocpm.qc.ca>
- Oxford. (2014). Oxford Dictionaries. from <http://oxforddictionaries.com>
- Paquot, Thierry. (2006). *Terre Urbaine. Cinq défis pour le devenir urbain de la planète*. Paris La Découverte.
- Pari(s), Grand. (2009). Une synthèse du Gran Pari(s) de l'agglomération parisienne: apur - atelier parisien d'urbanisme.
- Peemans, Jean-Philippe. (1995). Modernisation, globalisation et territoires : l'évolution des regards sur l'articulation des espaces urbains et ruraux dans les processus de développement *Revue Tiers Monde*, 36(141), pp.17-39.
- Peng, C. (1994). Exploring communication in collaborative design: co-operative architectural modeling. *Design Studies*, 15(1), 19-44.
- Piaget, Jean. (1983). *Le structuralisme*. Paris: Presses universitaires de France.
- Pinson, Gilles. (2005). Chapitre 5 : Le projet urbain comme instrument d'action publique. In P. L. e. P. L. Galès (Ed.), *Gouverner par les instruments*. Paris: Presses de Sciences Po "Académique".
- Postel, S. (2002). Islands of Shared Knowledge: Spécialization and Mutual Understanding in Problem Solving Teams. *Organization Science*, 13(3), 303-320.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2005). *WORKSHOP MARRAKECH - La palmeraie en paysages*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2006). *WORKSHOP LIBAN - Saïda en projets de paysage*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2007). *WORKSHOP GANGHWA - Limites, interfaces urbaines et mise en valeur des paysages d'une ville historique*. In CUPEUM (Ed.). Université de

- Montréal. <http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/workshop-atelier-terrain-ganghwa-2007>. Consulté le 28/08/2014.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2008a). *WORKSHOP JINZE* - Aménagement des paysages périurbains: mise en valeur des milieux, interfaces territoriales et stratégie de développement viable. In CUPEUM (Ed.). Université de Montréal. <http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/workshop-atelier-terrain-jinze-qingpu-shanghai-2008>. Consulté le 28/08/2014.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2008b). *WORKSHOP TUNISIE* - Invention paysagère des carrières de Mahdia. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2009). *WORKSHOP KOBE* - Kobe en paysage. In CUPEUM (Ed.). Université de Montréal. <http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/workshop-atelier-terrain-kobe-2009>. Consulté le 28/08/2014.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2011). *WORKSHOP MONTRÉAL*. In CUPEUM (Ed.) Université de Montréal. <http://www.unesco-paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/workshop-atelier-terrain-montreal-2011>. Consulté le 28/08/2014.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe. (2014). *WORKSHOP BINZHOU* In CUPEUM (Ed.). Université de Montréal. <http://unesco-paysage.umontreal.ca/fr/recherches-et-projets/wat-2014-binzhou>. Consulté le 28/08/2014.
- Poullaouec-Gonidec, Philippe, & Paquette, Sylvain. (2011). *Montréal en paysages*: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Poussin, Frédéric. (2001). Repère pour un débat. In É. n. s. d. paysage (Ed.), *Les carnet du paysage* (pp. 185). Le Méjan: Actes sud.
- Proulx, Jean (Ed.). (2004). *Apprentissage par projet*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Racine, Jean-Bernard. (2008). Projet urbain et démarche participative : contribution géographique à la possibilité de choisir sa ville aujourd'hui, quelques leçons de l'expérience Lausannoise. *Bulletin de la Société géographique de Liège*, 50, 5-15.
- Ramesh, B., & Tiwana, A. (1999). Supporting Collaborative Process Knowledge Management in New Product Development Teams. *Decision Support Systems*, 27, 213-235.
- Rose, Bertrand, Robin, Vincent, Caillaud, Emmanuel, & Girard, Philippe. (2006). Comment répondre aux challenges de la gestion des compétences en conception collaborative de produits? *Revue Française de Gestion Industrielle*, 26(2), 10-15.

- Rosenman, M.A., & Gero, J.S. (1996). Modelling multiple views of design objects in a collaborative CAD environment. *Computer-Aided Design*, 28(3), 193-205.
- Rowe, Peter G. (1987). *Design Thinking*: MIT Press.
- Secchi, B. (2009). La ville du vingtième siècle (fr.) Trad. de: La città del ventesimo secolo, par Anne Grillet-Aubert. (Ed.) Recherches, Paris.
- Sanders, Elizabeth B.-N., & Stappers, Peter Jan. (2008). Co-creation and the new landscape of design. *CoDesign : International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18.
- Sawyer, R. Keith. (2012). *Explaining Creativity : The Science of Human Innovation* (2e ed.). USA: Oxford University Press.
- Schommer, Jeff, & Musty, Peter J. (2003). A charrette is the center of the urban process. Minneapolis: Charrette Center.
- Schön, Donald A. (1984). *The reflective Practitioner. How Professionals Think In Action*. New York: Basic Books.
- Scott, Allen J., & Storper, Michael. (2009). Rethinking human capital, creativity and urban growth. *Journal of Economic geography*, 9(2), 147-167.
- Segaud, Marion. (2010). *Anthropologie de l'espace : habiter, fonder, distribuer, transformer* (2e éd. ed.). Paris: Armand Colin.
- Sonnenwald, D.H. (1996). Communication Roles that support collaboration during the design process. *Design Studies*, 17, 277-301.
- Spellman, Kevin James. (2010). *Using Ideation Tools for Face-to-face collaboration Within Complex Design Problems*. (PhD), University of London.
- St-Arnaud, Yves (Ed.). (1992). *Connaître par l'action*. Montréal: Les Presses de l'université de Montréal.
- Stempfle, J., & Schaub, P. Badke. (2002). Thinking in design teams - an analysis of team communication *Design Studies*, 23, 473-496.
- Stratis, Socratis. (2001). La démarche de projet à l'échelle urbano-architecturale. In A. Charre (Ed.), *Les nouvelles conditions du projet urbain* (pp. 208). France: Margada.

- Strumpf, S.C., & McDonnel, J.T. (2002). Talking about team framing: using argumentation to analyse and support experiential learning in early design episodes. . *Design Studies*, 23, 5-23.
- Termium. (2014). Termium Plus from <http://btb.termiumplus.gc.ca>
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal* 17, 11-25.
- UN-HABITAT. (2012). *State of the World's, Cities Report 2012/2013: Prosperity of Cities*. Kenya.
- UNESCO. (2001). *Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle*. Paris.
- UNESCO. (2005). *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Paris.
- UNESCO, Thésaurus. (2014). Le Thésaurus de l'UNESCO from <http://databases.unesco.org>
- Valkenburg, R. (2000). *The Reflective Practice in product design teams* (PhD).
- Valkenburg, R., & Dorst, K. (1998). The reflective practice of design teams. *Design Studies*, 19, 249-271.
- Veolia, Observatoire. (2008). L'état de la vie en ville (p. 27).
- Vigano, Paola. (2012). *Les territoires de l'urbanisme, le projet comme producteur de connaissance*. Paris: MetisPresses.
- Waldheim, Charles. (2006). *The Landscape Urbanism Reader*. United States: Princeton Architectural Press.
- Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating in Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4e ed.). États-Unis: SAGE.

ANNEXE 1 : Rétrospective des Workshop_Atelier/Terrain UNESCO (WAT_UNESCO) de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal (Poullaouec-Gonidec, 2007, 2008, 2008b, 2009, 2011, 2014; CUPEUM 2014).

2004	WAT_UNESCO Marrakech	« Workshop Marrakech, la Palmeraie en paysages»
2005	WAT_UNESCO Saïda	« Workshop Liban, Saïda en projets de paysage»
2006	WAT_UNESCO Mahdia	« Workshop Tunisie - Invention paysagère des carrières de Mahdia »
2007	WAT_UNESCO Ganghwa	« Workshop Ganghwa, Limites, interfaces urbaines et mise en valeur des paysages d'une ville historique »
2008	WAT_UNESCO Jinze	« Workshop Jinze (Qingpu – Shanghai), Aménagement des paysages périurbains : mise en valeur des milieux, interfaces territoriales et stratégies de développement viable »
2009	WAT_UNESCO Kobe	« WAT_Kobe (Japon) »
2011	WAT_UNESCO Montréal	« WAT_MTL, paysages en mouvement »
2014	WAT_UNESCO Binzhou	« WAT_MTL Binzhou (Chine) »

ANNEXE 2 : Rétrospective des ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine de Cergy-Pontoise (Déturie, 2012; Cergy 2014).

1983	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Un nouveau quartier en ville, les côteaux de Cergy »
1984	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Le centre-ville de Cergy-Pontoise »
1985	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Les grands développements urbains : 2 000 ha, qu'en faites-vous à Melun-Sénart ? »
1986	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« L'urbanisme des maisons individuelles : maisons en villes Cergy-Le Haut/Courdimanche »
1987	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« L'urbanisme des zones d'activités. Un nouveau concept à Saint-Quentin-en-Yvelines »
1988	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Loisirs et culture en ville »
1989	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Un nouveau quartier en ville. Les plateaux d'Osny »
1990	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Les grands développements urbains Roissy – Vers un nouveau pôle urbain »
1991	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La ville et l'eau. Cergy-Pontoise, ville au bord de l'eau »
1992	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La nouvelle échelle de composition urbaine : à la rencontre de l'axe majeur et de l'axe historique parisien »
1993	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« L'urbanisme de séparation des circulations : le dessus et le dessous des dalles »
1994	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La ville et la nature : le grand axe de la Défense – prolongement vers l'ouest »
1995	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Les centres urbains. Deux gares – un seul pôle d'échanges »
1996	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La ville et ses lisières. La coupure verte entre Cergy-Pontoise et la vallée de Montmorency »
1997	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Les extensions d'une petite ville Magny-en-Vexin et Mery-sur-Oise »
1998	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Les sorties de ville CD915 à Osny et l'autoroute A15 et la RN14 à Puisieux-Pontoise »
	Atelier de Cergy-Pontoise en Asie (Hô-Ci-Minh, Vietnam)	« La rivière dans le paysage urbain Hô-Chi-Minh-Ville et la rivière Saïgon »
1999	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Artères urbaines et vie locale. Le boulevard Intercommunal du Parisis »
	Atelier de Cergy-Pontoise en Asie (Canton, Chine)	« L'urbanisme des logements de grandes masses : Comment en faire de la ville ? Autour du nouvel axe urbain du centre d'affaires de Canton-Guangzhou »

2000	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Centre ancien et centralités. Le centre-ville de Pontoise »
	Atelier d'Irkutsk	« Réhabilitation du centre historique d'Irkutsk »
2001	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Les effets durables de l'éphémère. Quelles ambitions pour l'exposition internationale sur l'image prévue en 2004 au cœur de la Plaine de France ? »
	Atelier de Cergy-Pontoise en Asie (Doi Tung, Thaïlande)	« Tourisme, patrimoine et développement durable – Le développement durable des montagnes du Doi-Tung »
	Atelier d'Irkutsk	« La ville et l'eau à Irkutsk »
2002	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« De la ville nouvelle à la ville. Images et ambitions pour Cergy-Pontoise »
	Atelier de Cergy-Pontoise en Asie (Tokyo, Japon)	« Densités, formes urbaines et qualité de vie »
	Atelier d'Irkutsk	« Les portes du Baïkal »
2003	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La confluence Seine et Marne. Une nouvelle porte pour la métropole parisienne »
	Atelier de Cergy-Pontoise en Asie (Phnom Penh, Cambodge)	« Centralité métropolitaine et lutte contre la pauvreté »
	Atelier d'Irkutsk	« La science et l'université dans la ville »
2004	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La polycentralité dans les grandes agglomérations : Cergy-Pontoise et le Mantois »
	Atelier d'Irkutsk	« Angarsk : de la ville nouvelle à la ville »
	Atelier d'Irkutsk	« Tourisme et développement durable à Irkutsk et autour du lac Baïkal »
2005	Atelier de Cergy-Pontoise en Asie (Can Gio, Vietnam)	« Can Gio : entre ville écologique et destination touristique »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Aménagement et identité d'un territoire métropolitain de haute compétitivité scientifique : le plateau de Saclay-Saint-Quentin-en-Yvelines »
	Atelier de Porto-Novo	« Une capitale africaine harmonieuse du XXIe siècle »
2006	Atelier de professionnels (Casablanca, Maroc)	« Aménagement urbain de l'ancien aéroport d'Anfa »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Renouvellement urbain, densification et intégration métropolitaine dans la boucle nord de la Seine »
	Atelier d'Irkutsk	« Refaire la ville sur la ville »

2007	Atelier de professionnels (An Giang, Vietnam)	« Atouts et risques des eaux du Mékong pour la province d'An Giang »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Vers une Aéropolis ? Le développement territorial autour de la plateforme aéroportuaire Roissy-Charles-de-Gaulle – Le Bourget »
	Atelier d'Irkutsk	« Le Grand Irkutsk. Défis et enjeux pour le développement d'une communauté urbaine »
	Atelier de professionnels (Marseille, France)	« Extension de l'opération d'intérêt national EuroMéditerranée »
	Atelier de professionnels (Orly, France)	« Faire de l'aéroport d'Orly un levier de développement pour les villes et territoires environnants »
2008	Atelier de professionnels Bangkok, Thaïlande)	« Bangkok, métropole fluviale »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Revisiter les grandes infrastructures en milieu urbain : le cas de la traversée de Cergy-Pontoise »
	Atelier d'Irkutsk	« Le centre historique d'Irkutsk dans le nouveau millénaire »
2009	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Le fleuve, avenir d'un territoire, La Confluence Seine-Oise »
	Atelier de professionnels (Huludao, Chine)	« Designing an Eco-City »
	Atelier de Porto-Novo	« Aménagement des berges de la lagune »
	Atelier de professionnels (Vitoria, Brésil)	« Développement métropolitain et solidarités territoriales »
	Atelier de professionnels	« Développement métropolitain et solidarités territoriales »
2010	Atelier de professionnels (Cao Lanh, Vietnam)	« Accompagner le développement urbain durable de Cao Lanh »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« L'interface urbain/rural des grandes métropoles - l'est du grand Paris »
	Atelier de professionnels (Saint-Louis, Sénégal)	« Saint-Louis 2030, Nouvelle métropole africaine »
	Atelier de professionnels (Dunkerque, France)	« Une agglomération maritime transfrontalière actrice d'un développement métropolitain »
	Atelier de professionnels (Changzhou, Chine)	« Quartiers de gare à l'échelle chinoise »

	Atelier d'Irkutsk	« La culture de la rue »
	Atelier de Porto-Novo	« Pour une valorisation durable des berges lagunaires, développement d'un quartier attractif écologique et universitaire »
2011	Atelier d'Irkutsk	« Irkutsk 2036 : City for People »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« La Défense 2050, au-delà de la forme »
	Atelier de professionnels (Bamako, Mali)	« Les nouvelles centralités de la métropole de Bamako »
	Atelier de Porto-Novo	« Stratégie et projets d'aménagement pour le centre-ville ouest de Porto-Novo »
	Atelier de professionnels (Diyarbakir, Turquie)	« Potentiels d'évolution d'un quartier illégal consolidé »
2012	Atelier d'Irkutsk	« Écologie et qualité de vie des banlieues »
	Atelier de professionnels (Puebla, Mexique)	« Métropolisation et centre historique »
	Atelier de Porto-Novo	« Écosystème et développement urbain »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Révéler et mettre en scène le paysage des métropoles »
	Atelier de professionnels (Thiès, Sénégal)	« Thiès <i>ville carrefour</i> . Vers une métropole d'équilibre »
	Atelier de professionnels (Naya Raipur, Inde)	« Adaptation au mode de vie indien d'une capitale nouvelle en construction »
2013	Atelier de professionnels (Douala, Cameroun)	« Douala, <i>Ville Assemblée</i> »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« D'un entre-deux à un territoire du Grand Paris : la plaine de Pierrelaye-Bessancourt »
	Atelier de professionnels (León, Mexique)	« Zone Métropolitaine de León, sols et paysage à partager »
	Atelier d'Irkutsk	« Development and Transformation of Urban Space »
	Atelier de professionnels (Nouakchott, Mauritanie)	« Nouakchott – L'avenir Pour Défi »
	Atelier de professionnels (Cali, Colombie)	« Entre économie globale, quartier informels et richesse environnementale : quel devenir commun pour les territoires du G11? »
	Atelier d'été de Cergy-Pontoise	« Territorialiser la transition énergétique, écologique, urbaine et rurale »

ANNEXE 3 : Rétrospective des charrettes de la Chaire James Taylor en paysage et environnement de l'Université de la Colombie-Britannique (JTC, 2014; CIRIS, 2014).

1995	Charrette de vision	« The Surrey Design Charrette»
1997	Charrette de vision	« The Brentwood Town Centre Design Charrette »
1999	Charrette de vision	« The Southeast False Creek Design Charrette »
	Charrette d'implémentation	« The East Clayton Sustainable community Design Charrette »
2000	Charrette de vision	« The Corridor – Kingsway Burnaby Mountain Community Design Charrette (Case Study 1)»
2002	Charrette de vision	« The Damascus Community Design Charrette »
2003	Charrette de vision	« The Britannia Beach Community Design Charrette »
2004	Charrette d'implémentation	« Squamish Downtown Waterfront Design Charrette »
2005	Charrette d'implémentation	« The Maple Ridge Smart Growth on the Ground Design Charrette (SGOG 1) »
	Charrette d'implémentation	« The Squamish Smart Growth on the Ground Design Charrette (SGOG 2) »
2006	Charrette de vision	« The Node – 200th St Node Langley Design Charrette (Case Study 2) »
	Charrette de vision	« Edge Site - East Ladner Design Charrette (Case Study 3) »
	Charrette d'implémentation	« The Great Oliver Smarth Growth on the Ground Design Charrette (SGOG 3)»
	Charrette de vision	« A Design Charrette for Greater Vancouver »
	Charrette d'implémentation	« Emerald Hills Urban Village Concept Design Charrette »
	Charrette d'implémentation	« The Evergreen LRT Line Charrette »
2007	Charrette de vision	« Grey Field Infill – Lynn Valley Design Charrette (Case Study 4) »
2009	Charrette d'implémentation	« The Prince George Smarth Growth on the Ground Design Charrette (SGOG 4)»
	Charrette de vision	« 100 year Sustainability Vision – City and Districts of North Vancouver (Case Study 5) »
	Charrette d'implémentation	« Plan it Calgary Design Charrettes»
2011	Charrette d'implémentation	« Vancouver 2050 Sustainable Region Design Charrette »

ANNEXE 4 : Liste des acteurs impliqués dans le WAT_UNESCO MTL (CPEUM&CUPEUM, 2013; CUPEUM, 2014).

PP	M. Alain François		Agent de recherche au ministère des Transports du Québec
	M. Louis-Philippe Roy		Chargé de projet au ministère des Transports du Québec
	M. Dominique Savoie		Sous-ministre du ministère des transports du Québec
Cp(sc)	Mme Brigitte Colin		Experte Architecture & Ville – Migration et urbanisation UN-Habitat (UNESCO)
	M. Bernard Combes		Spécialiste du programme Éducation au développement durable (secteur de la culture UNESCO)
	M. Philippe Poullaouec-Gonidec		Directeur de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal
	M. Stefan Tisher		Professeur, Faculté d'architecture d'Alghero de l'Université de Sassari
Cp(org)	Mme Rachel Bonin		Agente d'administration, CUPEUM
	M. Lyndsay Daudier		Coordonatrice – WAT_UNESCO – MTL 2001 – CUPEUM
	Mme Stéphanie Jecros		Chargée de projet (communication) – Bureau du design de la Ville de Montréal
	M. Patrick Marmen		Conseillé professionnel – Concours international d'idées YUL-MTL –CPEUM
	M. Sylvain Paquette		Professeur agrégé sous octroi, École d'architecture de paysage et Chercheur – CUPEUM
	M. Philippe Poullaouec-Gonidec		Directeur de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal
Cp(anim)	Équipe pédagogique internationale		
	M. Takeo Kawakita	Japon	Professeur à l'École d'architecture de l'Université de Design de Kobe
	M. Naoko Kuriyama		Professeur au Département d'architecture de l'Université de Kobe
	M. Hiroyuki Sasaki		Professeur à l'Université de Meiji
	M. Shao Yong	Chine	Professeur au Collège d'architecture et de design urbain de l'Université de Tongji
	Mme Salma Hamza	Tunisie	Professeure à l'École Nationale d'architecture et d'urbanisme de Tunis
	M. Leon Telvizian	Liban	Professeur à l'Institut des Beaux-Arts de l'Université libanaise de Beirut
	Mme Julie Weltzien		Professeure à l'École d'architecture de paysage de l'Université américaine de Beyrouth
	Mme Iman Benkirane	Maroc	Professeure à l'École Nationale d'Architecture de Rabat
	Mme Natalia Atfeh	Syrie	Professeure à la Faculté d'architecture de l'Université de Damas
	Mme Alessandra Capuano	Italie	Professeure au Département d'architecture de l'Université de Rome La Sapienza
	M. Stefan Tisher		Professeur à la Faculté d'architecture d'Alghero de l'Université de Sassari
	M. Sylvain Paquette	Canada	Professeur à la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal
	AM(déc)	Mme Helen Fotopoulos	
M. Yvan Rompré			Chef d'équipe en aménagement, Communauté métropolitaine de Montréal
Mme Virginie Zingraff			Agente de dév. en environnement de DD – Direction du développement urbain à la CRE
AM(fonct)	M. Karim Charef		Secteur de l'urbanisme de la Ville de Montréal
	Mme Sylvia-Anne Duplantie		Urbaniste et Chef de division au Bureau du Plan de développement de la Ville de Montréal
	M. Daniel Lacroix		Directeur des organisations internationales au ministère des Relations internationales du Québec
	Mme Marie-Josée Lacroix		Directrice du Bureau du design de la Ville de Montréal

	Mme Marie Lessard		Présidente du Conseil du patrimoine de la Ville de Montréal et prof. à l'Université de Montréal
AM(org)	M. Giovanni De Paoli		Doyen de la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal
	Mme Louise Roy		Chancelière de l'Université de Montréal
	Mme Geneviève Tanguay		Vice-rectrice à la recherche, à la création et à l'innovation de l'Université de Montréal
	M. David Walden		Secrétaire général de la Commission canadienne pour l'UNESCO
	M. Philippe Dubé		Agence métropolitaine de Transport de Montréal
	M. Luc-André Mercier		Parc Canada
	N/A		Canadian National
	N/A		Canadian Pacific
INV(ed)	Dlan dstudio		Vision lauréate no.1 du concours international d'idées YUL-MTL
	Gilles Hanicot		Vision lauréate no.2 du concours international d'idées YUL-MTL
	Brown and Storey Architects		Vision lauréate no.3 du concours international d'idées YUL-MTL
	M. Édouard François		Architecte-Urbaniste et Président du jury international YUL-MTL
	M. Alan Knight		Professeur agrégé, École d'architecture de l'Université de Montréal
	M. Jacques Lachapelle		Historien de l'architecture et professeur à l'École d'architecture de l'Université de Montréal
	Mme Paula Meijerink		Directrice de l'École d'architecture de paysage de l'Université de Montréal
	M. Franck Scherrer		Urbaniste et directeur de l'Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal
INV(es)	N/A		
C(étud)	M. Taiki Fujimaki	Japon	École d'architecture de l'Université de Design de Kobe
	Mme Naoko Yumoto		
	M. Khuplianlam Tungnung		
	Mrs Natsuko Kobayashi		Département d'architecture de l'Université de Kobe
	Mme Bruna Bajramovic		
	M. Kohei Kobayashi		
	M. Masamitsu Tanikawa		Université de Meji
	Mme Eri Ohara		
	Mme Yuka Kato		
	Mme Shen Jiping	Chine	Collège d'architecture et de design urbain de l'Université de Tongji
	M. Bian Xiaozhe		
	Mme Juan Lin		
	Mme Zeineb M'rabet	Tunisie	École Nationale d'Architecture et d'Urbanisme de Tunis
	M. Wiem Mami		
	M. Mohamed S. Ayari		
	Mme Rêve Aoun	Liban	Université libanaise de Beirut
	M. Maha El Ayyoubi		

Mme. Yasmin Naji		Université américaine de Beyrouth
Mme. Rouba Dagher		
Mme Stephany Khoriaty		
M. Mohamed El Tayeb	Maroc	École Nationale d'Architecture de Rabat
Mme Farah Aremmaz		
Mme Sara Saadoni		
Mme Salma Jarb	Syrie	Faculté d'architecture de l'Université de Damas
M. Ahmad Almahairy		
M. Mazen Kandalaft		
M. Andrea Becca	Italie	Faculté d'architecture d'Alghero de l'Université de Sassari
M. Paulo Casu		
M. Claudio Mura		
Mme Valerie Poggiani		Département d'architecture de l'Université de Rome La Sapienza
M. Domenico Fogaroli		
M. Emidio Arcidiacono		
M. David Fiset	Canada	Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal
Mme Laurence Aubin-Steben		
Mme Amayel N'Diaye		
Mme Linda Fortin		
Mme Christine Robitaille		
Mme Caroline Cagelais		
Mme Valérie Gravel		
M. Julien Bourque		
M. Carlos Santibanez		
Mme Catherine Blain		
Mme Andrea Spector		
Mme Thea Sarkissian		
Mme Audrey Lavallée		
Mme Valéry Simard		
Mme Marie-Pierre McDonald		

ANNEXE 5 : Composition des équipes de conception et animateurs associés (par site d'intervention) dans le cas du WAT_UNESCO MTL (CUPEUM, 2014).

<p>Secteur 1 : Secteur Dorval</p> <p>Membres de l'équipe pédagogique responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme. Natalia Atfeh – Syrie • M. Hiroyuki Sasaki – Japon <p>Étudiants internationaux</p> <p>Équipe 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Andrea Becca - Italie • M. David Fiset - Canada • Mme Natsuko Kobayashi – Japon • Mme. Zeineb M'rabet – Tunisie <p>Équipe 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Laurence Aubin-Steben – Canada • M. Mohamed El Tayeb – Maroc • Mme Shen Jiping – Chine 	<p>Secteur 2 : Secteur Lachine</p> <p>Membres de l'équipe pédagogique responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Naoko Kuriyama - Japon • M. Léon Televizian – Liban <p>Étudiants internationaux</p> <p>Équipe 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme. Bruna Bajramovic –Japon • M. Paulo Casu – Italie • Mme. Stephany Khoriaty – Liban • Mme. Amayel N'Diaye – Canada <p>Équipe 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Linda Fortin– Canada • M. Salma Jarbi –Syrie • Mme Wiem Mami – Tunisie • M. Masamitsu Tanikawa – Japon
<p>Secteur 3 : Secteur Saint-Pierre</p> <p>Membres de l'équipe pédagogique responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme. Alessandra Capuano– Italie • M. akeo Kawakita – Japon <p>Étudiants internationaux</p> <p>Équipe 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Ahmad Almahairy –Syrie • M. Claudio Mura – Italie • Mme Christine Robitaille – Canada • M. Bian Xiaozhe – Chine <p>Équipe 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Rêve Aoun – Liban • Mme Caroline Cagelais de – Canada • Mme Valérie Gravel – Canada • M. Kohei Kobayashi – Japon 	<p>Secteur 4 : Secteur de l'ancienne gare de triage Turcot</p> <p>Membres de l'équipe pédagogique responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Salma Hamza – Tunisie • M. Stefan Tisher – Italie <p>Étudiants internationaux</p> <p>Équipe 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme. Farah Aremmaz – Maroc • M. Julien Bourque – Canada • Mme. Rouba Dagher – Liban • M. Eri Ohara – Japon <p>Équipe 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Catherine Blain – Canada • M. Taiki Fujimaki –Japon • Mme Valerie Poggiani – Italie • Mme Andrea Spector – Canada

Secteur 5 : Secteur Cabot / Côte-Saint-Paul	Secteur 6 : Secteur d'Accès au Centre-Ville
<p>Membre de l'équipe pédagogique responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Iman Benkirane – Maroc • M. Shao Yong – Japon <p>Étudiants internationaux</p> <p>Équipe 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Yasmin Naji – Liban • Mme Yuka Kato – Japon • M. Carlos Santibanez – Canada • Mme Thea Sarkissian – Canada <p>Équipe 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Maha El Ayyoubi – Liban • M. Domenico Fogaroli – Italie • M. Audrey Lavallée – Canada • Mme Naoko Yumoto – Japon 	<p>Membre de l'équipe pédagogique responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Sylvain Paquette – Canada • Mme Julie Weltzien – Liban <p>Étudiants internationaux</p> <p>Équipe 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Emidio Arcidiacono – Italie • M. Mohamed S. Ayari – Tunisie • Mme Juan Lin – Chine • Mme Valéry Simard – Canada <p>Équipe 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Mazen Kandalaf – Syrie • Mme Marie-Pierre McDonald – Canada • Mme Sara Saadoni – Maroc • M. Khuplianlam Tungnung – Japon

Annexe 6 : Liste des acteurs impliqués dans l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (ATELIERS, 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 2013e, 2014).

C.A.	M. Pierre-André Perissol		Président CA, Ancien ministre du Logement, Maire de Moulins, Président de l'AFD
	M. François Delarue		Vice-Président CA, Président Directeur Général de l'AFTRP
	M. Bertrand Warnier		Vice-Président du CA, Architecte-Urbaniste, fondateur des Ateliers
	M. Jean-Luc Nguyen		Trésorier du CA, Directeur de SETEC - Partenaires Développement
	M. Luc Raimbault		Secrétaire du CA, DGA Aménagement à la Communauté d'Agglomération Cergy-Pontoise
	Mme Maria Basile		Maître de conférences à l'Université de Cergy-Pontoise
	M. Christophe Bayle		Architecte - Urbaniste à la SEMAPA
	M. Nicolas Buchoud		Urbaniste, représentant Global Planners Network
	Mme Pauline Carmona		Ancienne Chef mission de la gouvernance démocratique / ministère des Affaires Étrangères
	M. Philippe Chaix		Directeur du réseau ENTP - European New Towns Platform
	M. Hervé Dupont		Architecte-Urbaniste, ancien PDG de l'EPA Plaine de France
	Mme Pascaline Gaborit		Directrice du réseau ENTP - European New Towns Platform
	M. Michel Gaillard		Architecte-Urbaniste, Consultant
	M. Jean Grebert		Directeur de la recherche sur les mobilités chez Renault
	M. Michel Jaouen		Architecte-Urbaniste, Ingénieur, Consultant
	Mme Corinne Lamarque		Directrice de l'Aménagement à l'AFTRP
	M. Sylvain Lizon		Directeur de l'École d'Arts de Cergy-Pontoise
	M. Jean-Michel Paumier		Ingénieur, Consultant, Conseil Économique et Social Région IDF
M. Francis Roltanguy		Ingénieur, Ancien Directeur de l'APUR	
M. Alain Sallez		Économiste urbain, professeur Émérite de l'ESSEC	
M. Franck Vallerugo		Directeur de la Chaire d'Économie Urbaine de l'ESSC	
M. Jean-Michel Vincent		Ancien Directeur de la Stratégie et du Développement Durable à la DRIEA	
PP	N/A		
Cp(sc)	M. Frédérique Vincent		Ingénieur environnemental, professeur à l'École des Mines
	M. Bernard Warnier		Architecte-Urbaniste. Fondateur et vice-président des Ateliers
	Mme Maria Basile		Maître de conférences Université Cergy-Pontoise
	M. Benoît Vernière		Secrétaire du COS, Ingénieur chez SETEC
Cp(org)	Mme Claire Vige Helie	France	Directrice du comité d'organisation, Économie urbaine
	Mme Léa Morfoisse		Directrice adjointe du comité d'organisation, Sciences politiques
	Mme Priscilla Malanda		Stagiaire au sein du comité d'organisation, Design d'évènements
	Mme Penelope Davidson		Stagiaire au sein du comité d'organisation, Économie urbaine
	M. Sameh Arfaoui	Liban	Stagiaire au sein du comité d'organisation, Architecte
	M. Samer Hayek	Italie	Assistant au sein du comité d'organisation, Architecte
	Mme Gabriele Solazzi	Tunisie	Assistant au sein du comité d'organisation, Relations internationales
	Mme Marceline Delbecq	France	Artiste associée

	M. Stéphane Thidet	France	Artiste associé
cp(anim)	M. Patrice Berthé	France	Ingénieur et urbaniste
	M. Jimmy Leiser	Belgique	Architecte et urbaniste
	Mme Georgia B. Meyer	France	Géographe et urbaniste
AM(déc)	M. Jean-Christophe Poulet		Maire de Bessancourt et représentant des Maires de l'Entente
	M. Pierre Mansat		Adjoint au Maire de Paris et Président de l'Atelier International du Grand Paris
AM(fonct)	M. Alain Amédéo		Vice-Président responsable de l'aménagement au conseil régional d'Île-de-France
	M. Arnaud Bazin		Président du Conseil général du Val d'Oise
	Mme Elsa Borujerdi		Chargée de projet à la Communauté d'agglomération 2 rives de Seine
	Mme Béatrice Cabedoce		Direction de l'action culturelle au Conseil général du Val d'Oise
	M. Rémi Dagorne		Coordinateur de projets à la Dir. Grand Paris Ouest du Conseil général du Val d'Oise
	M. Bruno Depresle		Directeur de l'Établissement Public d'Aménagement de Sénart
	M. Jacques Deval		Chargé de mission au service de l'aménagement de la DRIEA de l'île-de-France
	M. François Dubois		Responsable du service de l'aménagement à la DIREA
	M. Catrin Eichhof		Chef du service étude et développement de l'ÉPF du Val d'Oise
	Mme Juliette Faivre		Chef du service régional de l'économie agricole de la DRIAAF
	M. Pascal Fournier		Vice-Président du Conseil général de l'Essone
	Mme Bénédicte Hanin		Directrice Adjointe des Opérations Foncières, ÉPF d'Île-de-France
	Mme Caroline L.Helleisen		Directrice départementale des Territoires du Val-d'Oise
	Mme Corinne Lamarque		Directrice de l'aménagement et du développement à l'AFTRP
	M. Dominique Lefèbvre		Président de la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise
	M. Guillaume Lemoine		Chargé de mission à l'EPF de Nord-Pas de Calais
	Mme Véronique Monsenego		Responsable du Département Ateliers Territoires et Métropole, DRIEA
	M. Damien Robert		Directeur de l'Établissement Public d'Aménagement Plaine de France
	M. Pierre-E. Savatte		Chef du Service Régional de la Forêt, du Bois, de la Biomasse et de la Biodiversité DRIAAF
M. Jean-Marie Stéphan		Ex-chargé de mission à la DRIAAF	
M. Jean-Michel Vincent		Directeur du développement durable à la DRIEA	
AM(org)	M. Mathieu Calame		Directeur de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme
	Mme Catherine Jatteaux		Directrice générale de la Fondation Egis Waste
	M. Thierry Martin		Administrateur de la Fondation Egis
	Mme Chantal Dolléans		Conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE), urbaniste
	M. Sylvain Ducroux		Directeur de projets à l'ONF
	M. Patrick Novello		Technicien à l'ONF
	Mme Evelyne Smolarski		Atelier International du Grand Paris, Architecte/urbaniste

INV(ed)	M. Luc Daudet		Représentant du Bureau d'études Dessen Urbain
	Mme Béatrice Mariolle		Architecte, urbaniste et chercheuse à l'AUSser Ipraus
	Mme Marion Talagrand		Directrice de l'Agence Atelier Paysage et Urbanisme
INV(es)	M. Lionel Bernard		Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglo. parisienne
	M. Jean-Yves Lacôte		Photographe
	M. Aurélien Lefeuve		Service d'archéologie du Conseil General Val d'Oise
	M. Benoit Lelaure		Chargé de mission agriculture au sein de l'Agence des Espaces Verts d'Ile-de-France
	M. Guillaume Lemoine		Chargé de mission ingénierie écologique - l'Établissement Public Foncier du Nord-Pas de Calais
	M. Patrick Novello		Technicien à l'Office National des Forêts du Val d'Oise des Forêts
	M. Martin Vanier		Géographe et Professeur à l'Institut de Géographie Alpine de Grenoble
	M. Marc Réimbord		Directeur du projet du nouveau port Seine-Métropole à Achères
	Mme Camille Tessier		Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglo. parisienne
	M. Baptiste Sanson		Agroforestier au Centre d'écodéveloppement de la Bergerie de Villarceaux
	M. Médard Thiry		Géologue au Mines ParisTech
	M. Luc Vilan		Collectif d'enseignement et de recherche en agriurbanisme et projet de territoire - CERAPT
C(étud)	Mme Nawal Beauguitte	France	Architecture
	Mme Anastassia Bizina		Géographie
	Mme Juliette Delattre		Sciences politiques
	M. Maxime Dorville		Géographie & Urbanisme
	Mme Marion Franquet		Design urbain
	M. Christophe Kluth		Environnement
	Mme Pressilia Langevin		Sociologie & Urbanisme
	M. Victor Meesters		Paysagisme & Architecture
	Mme Leila Mokhtar		Ingénierie en agrodéveloppement
	Mme Lingyue Anne Chen	Chine	Paysagisme & Design urbain
	Mme Claudia Cordero	Colombie	Gestion
	M. Taro Awano	Japon	Architecture
	Mme Akira Ninomiya		Architecture
	Mme Raad Aline	Liban	Architecture & Urbanisme
	Mme Sofya Berishvili	Georgie	Architecture
	M. Jonathan Feakins	États-Unis	Géographie & Études urbaines et environnementales
	M. Jacob Kucharski		Paysagisme & Architecture
	Mme Esha Kundu	Inde	Design urbain
	M. Shantesh Kelvekar		Architecture & Urbanisme
	Mme Preetanshi Singh		Sociologie & Paysagisme
	M. Jens Denissen	Allemagne	Allemagne Études urbaines et régionales & théories du paysage
	M. Konstantin Zdyshev	Russie	Architecture & Urbanisme
	M. Joseph Ndi Ndjali	Cameroun	Architecture & Urbanisme

ANNEXE 7 : Composition des équipes de conception dans le cas de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Ateliers, 2013b).

- Équipe A
- Mme Raad Aline (Liban)
 - M. Lingyue Anne Chen (Chine)
 - Mme Nawal Beauguitte (France)
 - Mme Claudia Cordero (Colombie)
 - M. Christophe Kluth (France)
 - M. Akira Ninomiya (Japon)
- Équipe B
- M. Taro Awano (Japon)
 - Mme. Sofya Berishvili (Georgie)
 - M. Maxime Dorville (France)
 - M. Jonathan Feaking (Etats-Unis)
 - Mme. Esha Kundu (India)
 - M. Victor Meesters (France)
- Équipe C
- Mme. Sanghamitrea Barthakur (India)
 - Mme Anastassia Bizina (France)
 - M. Jens Denissen (Germany)
 - Mme Marion Franquet (France)
 - M. Jacob Kucharski (Etats-Unis)
 - M. Konstantin Zdyshev (Russie)
- Équipe D
- Mme Juliette Delattre (France)
 - M. Shantesh Kelvedar (India)
 - Mme Presscilia Langevin (France)
 - Mme Leila Mokhtar (France)
 - M. Joseph Ndi Ndjali (Cameroun)
 - Mme Preetanshi Singh (India)

ANNEXE 8 : Composition du jury international de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt (Ateliers, 2013b).

Président du jury

M. Pierre-André Perissol Président des Ateliers internationaux de Cergy-Pontoise

État et collectivités locales

Mme Véronique Monsenego Responsable du Département Ateliers Territoires et Métropoles DRIEA

M. Pierre Mansat Adjoint au Maire de Paris, président de l'AIGP

Mme Jean-Christophe Poulet Maire de Bessancourt, Président de l'Entente

Institutions franciliennes

M. Bruno Depresle Directeur de l'Établissement Public d'Aménagement de Sénart

M. Catrin Eichhof Chef du service étude et développement de l'EPF du Val d'Oise

Mme Bénédicte Hanin Directrice Adjointe des Opérations Foncières, EPF d'Ile-de-France

Mme Corinne Lamarque Directeur de l'aménagement et du développement à l'AFTRP

M. Damien Robert Directeur de l'EPA Plaine de France

Mme Evelyne Smolarski Architecte/urbaniste, Atelier International du Grand Paris

Professionnels et membres du réseau des ateliers

M. Mathieu Calame Directeur de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme

M. Claude Colonna Président du Groupe Arcade

M. Françoise Crémel Paysagiste et enseignant chercheur à l'École Nationale Supérieure du Paysage

Mme Sylvanie Gree Directrice de l'Agence D'ici là paysagistes

M. Michel Hoessler Directeur associé de l'Agence TER

Mme Catherine Jatteaoux Directrice générale de la Fondation Egis Waste

M.Djamel Klouche Urbaniste, Agence AUC

M. Guillaume Leuregans Architecte, Agence Desvigne

M. Emmanuel Rolland Directeur Régional de Bouygues Immobilier

Mme Marion Talagrand Directrice de l'Agence Atelier Paysage et Urbanisme

M. Bertrand Warnier Fondateur des Ateliers de Cergy

Membres internationaux

Mme Angelyn Chandler Ancienne chef de projet de Freshkills Park au Département des parcs de NYC

M. Retno Hastijanti Vice-Recteur de l'Université de Subaraya, Indonésie

M. Ngo Quang Hung Directeur de l'Institut d'Aménagement Urbain et Rural, Ho-Chi-Minh Ville, Vietnam

M. Alexander Mikhaylov Professeur en systèmes de transport, Université Technique d'Irkutsk, Russie

M.PVK Rameshwar Directeur du Département de Design Urbain de la CEPT University, Ahmedabad, Inde

Mme Christiane Wunderlich Architecte - Düsseldorf, Allemagne - Ancienne lauréate des Ateliers d'été

ANNEXE 9 : Listes des « réseaux de communication » identifiés dans les trois études de cas (en ordre alphabétique).

Réseau C.EXT Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de concertation externe multidirectionnelle vérification extérieure des idées
Réseau C.INT Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de concertation interne multidirectionnelle vérification interne des idées
Réseau CO-C Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de co-conception multidirectionnelle développement du produit final
Réseau CONCEPT Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de conceptualisation multidirectionnelle mise en forme des nouvelles idées
Réseau ÉVAL Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau d'évaluation mixtes évaluation des produits finaux
Réseau FINAL Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de présentation finale mixtes présentation et discussions sur les produits finaux
Réseau PART.P Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de participation unidirectionnel* participation publique
Réseau PEDAG Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau pédagogique des concepteurs unidirectionnel* mise à niveau des connaissances nécessaires à l'appréhension du projet
Réseau PEDAG. JURY Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau pédagogique du jury unidirectionnel* mise à niveau des connaissances nécessaires à l'évaluation du produit final
Réseau PRES Type de communication : Finalité du réseau :	Réseau de présentation unidirectionnel* présentation et cadrage de l'activité

*Le type de communication « unidirectionnel » fait référence des modalités de communication où il y a un orateur principal et un auditoire réceptif. La réunion entre les deux parties ne limite pas les périodes de question ou d'argumentation. Il sous-tend simplement à qualifier un type d'activité où un groupe d'acteur a un statut prioritaire sur le droit de parole (ex. conférence, présentation, visite *in situ*).

ANNEXE 10 : Abréviations des noms de lieux, d'agglomération, d'association, de comité, d'école, de ministère et d'organisme utilisés dans les études de cas.

Le cas du WAT_UNESCO MTL de la chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal.

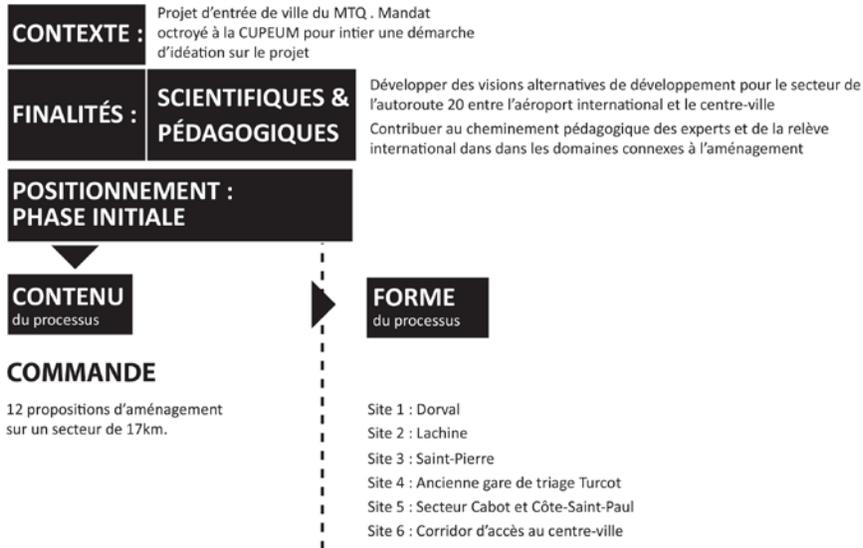
AMT	Agence métropolitaine de transport de Montréal
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CRÉ	Conférence régionale des élus de Montréal
CUPEUM	Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal
MAMROT	ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MRIFCE	ministère des Relations internationales et de la Francophonie de du Commerce extérieur
MTQ	ministère des transports du Québec
NDG-CDN	arrondissement Notre-Dame-de-Grâce – Côtes-des-Neiges
UdeM	Université de Montréal
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Le cas de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine de Cergy-Pontoise

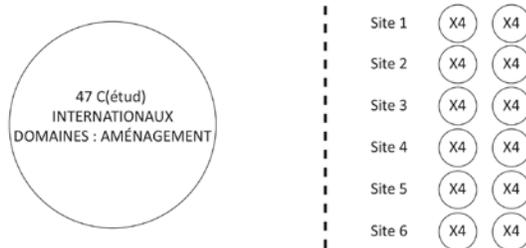
ACP	Ateliers de Cergy Pontoise
AIGP	Atelier international du Grand Paris
CAUE	Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement
CA2RS	Communauté d'agglomération des 2 rives de Seine
CERAPT	Collectif d'enseignement et de recherché en agriurbanisme et projet de territoire
DRIEA	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Équipement et de l'Aménagement d'Île-de-France
EPF	École polytechnique féminine (maintenant École d'ingénieurs généralistes)
ÉNSP	École Nationale Supérieure du Paysage
IdeF	Île-de-France
IGA	Inspection générale de l'administration
ISIGE	Institut Supérieur d'Ingénierie et de Gestion de l'Environnement
ONF	Office national des forêts
PACTE	Parcours d'accès aux carrières territoriales
SIAAP	Syndicat interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne
UMR	Unité mixte de recherche

ANNEXE 11 : Schéma synthèse de la structure de fonctionnement du WAT_UNESCO MTL – source de l’auteur.

WAT_UNESCO MTL (2011)



STRATÉGIE DE COLLABORATION ENTRE LES CONCEPTEURS

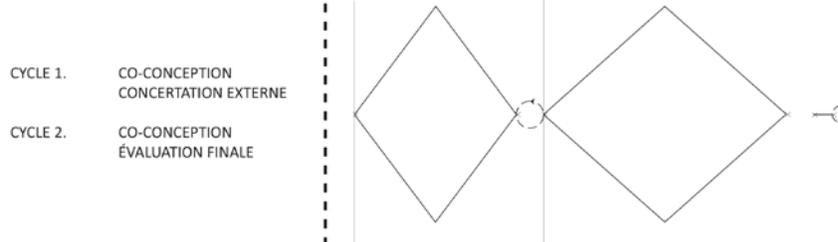


ÉTAPES DE CO-CONCEPTION

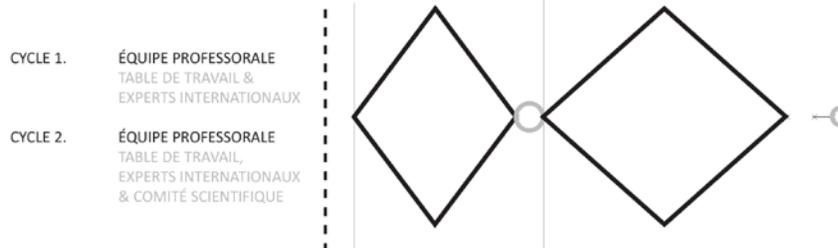
1. MACRODESIGN
concept à l’échelle du site
2. MICRODESIGN
détail du concept sur un secteur



MODALITÉS DE COMMUNICATION (ÉCHANGE ET DIALOGUE)



FACILITATION DES COMMUNICATIONS (ÉCHANGE ET DIALOGUE)

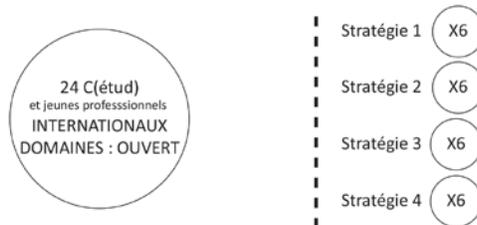


ANNEXE 12 : Schéma synthèse de la structure de fonctionnement de l'atelier de la plaine de Pierrelaye-Bessancourt – source de l'auteur.

ATELIER DE LA PLAINE DE PIERRELAYE-BESSANCOURT (2013)



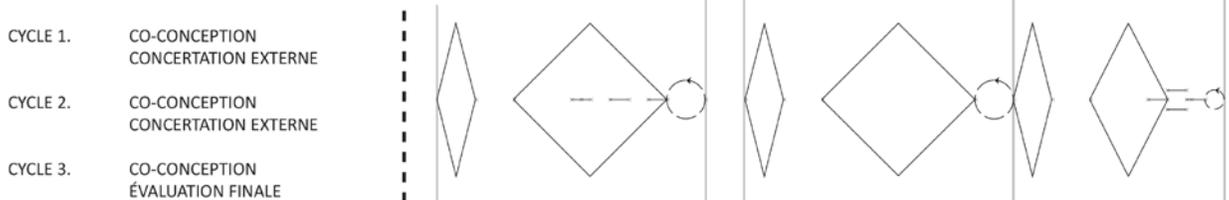
STRATÉGIE DE COLLABORATION ENTRE LES CONCEPTEURS



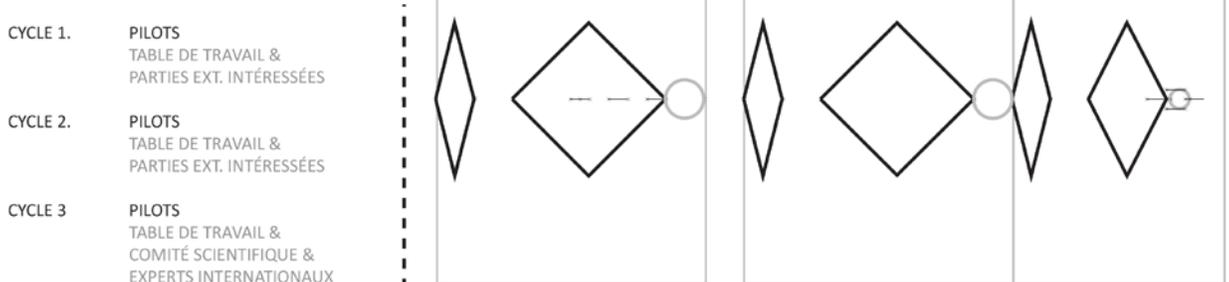
ÉTAPE DE CO-CONCEPTION



MODALITÉS DE COMMUNICATION (ÉCHANGE ET DIALOGUE)



FACILITATION DES COMMUNICATION (ÉCHANGE ET DIALOGUE)



ANNEXE 13 : Schéma synthèse de la structure de fonctionne de la charrette d'East Clayton – source de l'auteur.

CHARRETTE D'EAST CLAYTON (1999)

- CONTEXTE :** Projet de réalisation d'une première communauté écoresponsable pouvant servir de modèle pour l'ensemble des municipalités du *Greater Vancouver Regional District's*
- FINALITÉS :** Développer un plan d'aménagement opérationnel pour la réalisation du projet-pilot d'East Clayton

POSITIONNEMENT PHASE FINALE

CONTENU
du processus

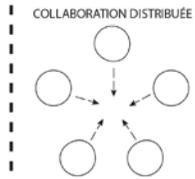
COMMANDE

1 projet-pilote de "communauté durable" pour initié la démarche régionale du *Headwaters Project*

FORME
du processus

1 plan d'aménagement opérationnel qui intègre les principes de durabilité régionaux

STRATÉGIE DE COLLABORATION ENTRE LES CONCEPTEURS



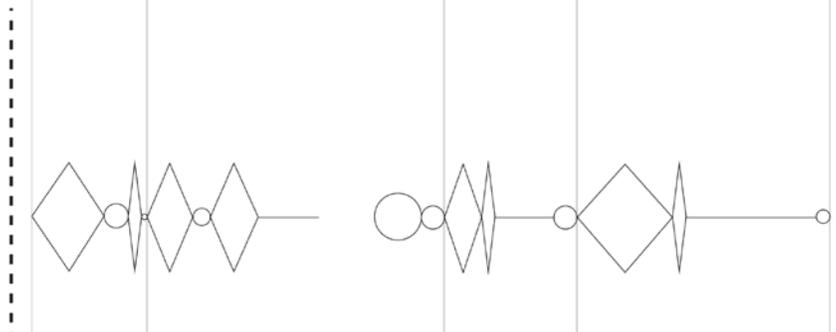
ÉTAPES DE CO-CONCEPTION

1. MACRODESIGN
schéma directeur
2. MICRODESIGN
traitement des principes de durabilité à l'échelle des cadres de vie
3. ASPECTS TECHNIQUES
détail de réalisation des propositions d'aménagement
4. NORMES
normes de réalisation régionale



MODALITÉS DE COMMUNICATION (ÉCHANGE ET DIALOGUE)

- CYCLE 1. co-conception
concertation interne
conceptualisation
concertation interne
- CYCLE 2. co-conception
concertation interne
conceptualisation
concertation externe
concertation interne
- CYCLE 3. co-conception
conceptualisation
concertation interne
- CYCLE 4. co-conception
conceptualisation
présentation finale



FACILITATION DES COMMUNICATIONS (ÉCHANGE ET DIALOGUE)

- CYCLE 1. consultants techniques & consultants aménagistes
- CYCLE 2. consultants techniques & consultants aménagistes
table externes & parties intéressées
- CYCLE 3. consultants techniques & consultants aménagistes
- CYCLE 4. consultants techniques & consultants aménagistes
table externes & parties intéressées

