

LE TEMPS ET LES TEMPORALITÉS COMME ÉLÉMENT DÉTERMINANT DES
PROJETS D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

JOSÉE LÉVESQUE

Thèse soumise à l'Université d'Ottawa
dans le cadre des exigences du programme
de doctorat en administration publique

École d'Études politiques
Faculté des sciences sociales
Université d'Ottawa

REMERCIEMENTS

Cette thèse doit d'abord et avant tout à la collaboration des personnes interrogées qui m'ont généreusement accordé de leur temps. Je tiens à remercier chacune d'entre elles pour leur générosité lors des entrevues.

Je remercie également mon directeur de thèse, Christian Rouillard, ainsi que ma co-directrice de thèse, Catherine Trudelle, pour leur soutien .

Je remercie, par ailleurs, Monsieur Michel Lussault, qui m'a généreusement accueilli dans ses quartiers de l'ENS à Lyon alors que cette thèse n'en était qu'à ses balbutiements. L'intérêt porté à ma démarche, l'écoute généreuse et les conseils octroyés ont été des plus utiles : il vient un temps où seul le terrain peut nous permettre d'avancer.

Je désire également remercier à titre posthume Monsieur Claude Dubar, sociologue et sommité sur la question des temps sociaux, que j'ai naïvement interpellé au détour d'un séjour à Paris pour discuter de quelques questions qui me chicotaient à propos du temps et des temporalités. La rencontre fut formidable, pleine d'esprit, de générosité et de simplicité. Je n'oublierai jamais ce moment.

AVANT-PROPOS

Appréhender la réalité de manière parfaite et entière se révèle, d'un point de vue pratique autant que théorique, difficile, voire impossible. Cette difficulté relève notamment de sa grande complexité, mais également de la limite des regards qui s'y déposent. Il en résulte une appréhension subjective et partielle de ce qui est observé ce qui, considérant également la participation de l'observateur à la représentation de ce qui est étudié, nourrit l'idée d'une réalité plurielle autant que subjective. Il existerait, à l'extrême, autant de réalités que de regards posés, chaque réalité rapportée participant à l'esquisse perfectible du réel paradoxalement insaisissable en dehors de l'expérience et de la subjectivité de ceux qui l'observent.

L'esquisse dont il est question réfère à la somme des regards, des analyses et des points de vue développés. Elle se veut vaste autant que fracturée, entendu que l'addition des regards n'est pas garante d'une vision d'ensemble. Ces regards informatifs, tout comme les disciplines qui les supportent, se constituent fréquemment en silo, fort d'une cohérence interne qui rend incertain l'ancrage aux autres regards sans risque d'affaiblissement. On ne peut ainsi ignorer la concurrence que se livrent les différents regards disciplinaires. On se doit cependant de convenir des limites d'appréhension de la réalité et de l'incidence de ces limites sur la production des connaissances.

Considérant cette posture, on peut convenir de l'intérêt que présente le temps comme préoccupation de recherche. Ramenons ainsi l'idée selon laquelle le temps possède une dimension universelle et que, par conséquent, rien ne puisse réellement se situer hors du temps. Dans l'esquisse du réel formée par l'ensemble des savoirs, le temps se présente comme autant de points à relier. Une analyse qui reconnaît au temps son rôle déterminant permet la pose d'un regard transversal sur un ensemble de phénomènes.

L'angle d'appréhension qu'elle propose favorise la mise en perspective de faits, de situations et de savoirs parfois difficiles à mettre en relation.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
AVANT-PROPOS.....	III
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES ABRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
RÉSUMÉ	X
INTRODUCTION	XI
CHAPITRE I.....	1
LA COORDINATION COMME ENJEU DE GOUVERNANCE EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE.....	1
<i>Intervenir, adapter, développer, réfléchir.....</i>	<i>1</i>
<i>Une question de gouvernance</i>	<i>7</i>
<i>L'aménagement en transformation.....</i>	<i>11</i>
<i>De la planification au projet : les effets de la gouvernance.....</i>	<i>14</i>
<i>Le mode projet comme héritage du management industriel.....</i>	<i>17</i>
<i>Du projet générique au projet d'aménagement et de développement.....</i>	<i>18</i>
<i>Le projet d'aménagement : actions et coordination</i>	<i>22</i>
LE TEMPS POUR APPRÉHENDER L'ACTION PUBLIQUE TERRITORALE	25
<i>Temps cadre : global et linéaire.....</i>	<i>26</i>
<i>Le temps social.....</i>	<i>28</i>
<i>Le temps : commun et multiple.....</i>	<i>30</i>
<i>Le temps comme enjeu de pouvoir.....</i>	<i>32</i>
<i>Temps concurrents : l'enjeu de la coordination.....</i>	<i>35</i>
<i>Crise du temps : tyrannie de l'urgence et suprématie du présent.....</i>	<i>39</i>
<i>Le temps de l'administration et de l'action publique.....</i>	<i>41</i>
SYNTHÈSE.....	45
CHAPITRE II.....	48
<i>Une dynamique d'acteurs complexe, l'impact des temporalités.....</i>	<i>48</i>
<i>Une démarche en trois temps : objectifs, question et propositions heuristiques</i>	<i>50</i>
CHAPITRE III	53
CONCEPTUALISER POUR CADRER LA RÉFLEXION	53
<i>(1) Le temps : socialement construit, pluriel et subjectif.....</i>	<i>53</i>
<i>(2) Les temporalités : multiples, structurantes et potentiellement conflictuelles.....</i>	<i>54</i>
<i>(3) Le projet d'aménagement: indétermination, incertitude et ajustements</i>	<i>56</i>
ANCRAGES THÉORIQUES SPÉCIFIQUES.....	58
<i>Le défi du projet comme objet de temporalités.....</i>	<i>59</i>
<i>William Grossin : conceptualiser la conjonction temporelle</i>	<i>61</i>
<i>Henri Lefebvre : analyser les rythmes</i>	<i>66</i>
<i>Gilles Pronovost : une typologie opératoire pour le temps et les temporalités.....</i>	<i>69</i>
SYNTHÈSE.....	75
CHAPITRE IV	77
<i>Le cadre opératoire : conceptualiser pour cadrer le travail de terrain.....</i>	<i>77</i>

<i>Objectif 1 : mettre en lumière le déroulement du projet en contexte</i>	79
<i>Le concept de contexte significatif (A)</i>	79
<i>Détail des indicateurs de la variable contraintes temporelles du projet (a)</i>	81
<i>Le concept d'actualisation du projet (B)</i>	81
<i>Détail des indicateurs de la variable gestes structurants (b)</i>	82
<i>Objectif 2 : mettre en lumière les différentes temporalités d'acteur en présence</i>	82
<i>Le concept du désir de transformation (C)</i>	83
<i>Détail des indicateurs de la variable lecture subjective (c)</i>	84
<i>Détail des indicateurs de la variable stratégie temporelle (d)</i>	86
<i>Le concept de contexte significatif des acteurs (D)</i>	87
<i>Détail des indicateurs de la variable contraintes temporelles des acteurs (e)</i>	88
<i>Question spécifique : l'impact des temporalités sur le projet</i>	89
<i>Proposition heuristique a : importance de l'harmonisation des temporalités</i>	90
<i>Le concept de coordination temporelle (E)</i>	90
<i>Proposition heuristique b : le temps comme élément de pouvoir</i>	91
<i>Le concept de concurrence des temporalités (F)</i>	91
<i>L'étude de deux cas</i>	93
<i>Le terrain d'étude</i>	94
<i>Les cadres spatiaux et temporels de la recherche</i>	95
<i>Précisions méthodologiques</i>	96
<i>Sources et production des données</i>	97
<i>Traitement, analyse et interprétation des données</i>	99
CHAPITRE V	100
PROJET DE CONSTRUCTION DE LA BIBLIOTHÈQUE DE BLAINVILLE	100
<i>Mettre en lumière le déroulement du projet</i>	100
<i>Acteurs interrogés</i>	104
<i>Éléments significatifs de contexte</i>	106
<i>Gestes structurants et contraintes temporelles du projet</i>	114
<i>Mettre en lumière les temporalités d'acteur</i>	120
<i>Stratégie temporelle</i>	141
<i>Contraintes temporelles des acteurs</i>	154
<i>Observations générales : type de temps / type d'incertitudes</i>	157
<i>Temporalités d'acteurs – lecture comparée</i>	161
<i>Proposition a – analyse</i>	169
<i>Proposition b – analyse</i>	173
PROJET D'AMÉNAGEMENT ET DE MISE EN VALEUR DE LA TRAVERSE DU COTEAU À SAGUENAY	181
<i>Mettre en lumière le déroulement du projet</i>	181
<i>Acteurs interrogés / éléments significatifs de contexte</i>	185
<i>Gestes structurants et contraintes temporelles du projet</i>	192
<i>Mettre en lumière les temporalités d'acteur</i>	199
<i>Stratégie temporelle</i>	214
<i>Contraintes temporelles des acteurs</i>	224
<i>Observations générales : type de temps / type d'incertitudes</i>	230
<i>Temporalités d'acteurs – lecture comparée</i>	232
<i>Proposition a – analyse</i>	236
<i>Proposition b – analyse</i>	238
CONCLUSION	244
ANNEXE A	254
ANNEXE B	262
BIBLIOGRAPHIE	263

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE III

FIGURE 1: CONCEPT DE TEMPS	54
FIGURE 2: CONCEPT DE TEMPORALITÉ(S).....	56
FIGURE 3: CONCEPT DE PROJET	58

CHAPITRE IV

FIGURE 4: OBJECTIFS / CONCEPTS OPÉRATOIRES	79
FIGURE 5: OBJECTIF 1 / CONCEPTS OPÉRATOIRES	79
FIGURE 6: CONCEPT OPÉRATOIRE A / VARIABLE (A) / INDICATEURS	80
FIGURE 7: CONCEPT OPÉRATOIRE B / VARIABLE(B) / INDICATEURS	82
FIGURE 8: OBJECTIF 2 / CONCEPTS OPÉRATOIRES	83
FIGURE 9: CONCEPT OPÉRATOIRE C / VARIABLE (C) / INDICATEURS	84
FIGURE 10: CONCEPT OPÉRATOIRE C / VARIABLE (D) / INDICATEURS.....	86
FIGURE 11: CONCEPT OPÉRATOIRE D / VARIABLE (E) / INDICATEURS	88
FIGURE 12: QUESTION SPÉCIFIQUE / PROPOSITIONS A ET B	89
FIGURE 13: CONCEPT OPÉRATOIRE E / VARIABLE (F) / INDICATEURS	90
FIGURE 14: CONCEPT OPÉRATOIRE F / VARIABLE (G) / INDICATEUR.....	91
FIGURE 15: OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE	92

CHAPITRE V-BIBLIOTHÈQUE DE BLAINVILLE

FIGURE 16: DÉROULEMENT DU PROJET DE BIBLIOTHÈQUE	104
FIGURE 17: ÉLÉMENTS DE CONTEXTE / GESTES STRUCTURANTS / CONTRAINTES TEMPORELLES DU PROJET.	120
FIGURE 18: PHASES DU PROJET.....	121
FIGURE 19: CERTITUDES VS INCERTITUDES	161
FIGURE 20: TEMPORALITÉS D'ACTEURS / ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE	169

CHAPITRE V-TRAVERSE DU COTEAU

FIGURE 21: DÉROULEMENT DU PROJET DE LA TRAVERSE DU COTEAU	185
FIGURE 22: PROJET D'URBANISME PARTICIPATIF / PROJET D'AMÉNAGEMENT	198
FIGURE 23: LECTURE SUBJECTIVE DE LA SITUATION DE PROJET	206
FIGURE 24: LECTURE SUBJECTIVE DE LA SITUATION DE PROJET ET DU TEMPS DU PROJET.....	214
FIGURE 25: STRATÉGIE TEMPORELLE DU PROJET	214
FIGURE 26: CONTRAINTES TEMPORELLES DES ACTEURS	223
FIGURE 27: CERTITUDES VS INCERTITUDES	229

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE V - BIBLIOTHÈQUE DE BLAINVILLE

TABLEAU 1: CADRES ET MILIEUX TEMPORELS CHEZ GROSSIN.....	64
TABLEAU 2: GESTES STRUCTURANTS EN CONTEXTE / CONTRAINTES TEMPORELLES DU PROJET	119
TABLEAU 3: LECTURE SUBJECTIVE DU PROJET (SITUATION ET TEMPS) PAR GROUPE D'ACTEURS	141
TABLEAU 4: STRATÉGIE TEMPORELLE PAR GROUPE D'ACTEURS.....	154
TABLEAU 5: CONTRAINTES TEMPORELLES DES ACTEURS PAR GROUPE D'ACTEURS	157
TABLEAU 6: LECTURE SUBJECTIVE ET STRATÉGIE TEMPORELLE – ACTEURS DE LA RÉALISATION	163
TABLEAU 7: LECTURE SUBJECTIVE ET STRATÉGIE TEMPORELLE – ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT.....	165
TABLEAU 8: LECTURE SUBJECTIVE ET STRATÉGIE TEMPORELLE – CONSEILLERS RÉGIONAUX	168

CHAPITRE V - TRAVERSE DU COTEAU

TABLEAU 9: GESTES STRUCTURANTS EN CONTEXTE /CONTRAINTES TEMPORELLES DES PROJETS	198
TABLEAU 10: GESTES STRUCTURANTS EN CONTEXTE /CONTRAINTES TEMPORELLES DES PROJETS	198
TABLEAU 11: LECTURE SUBJECTIVE DE LA SITUATION DE PROJET DES ACTEURS	206
TABLEAU 12: LECTURE SUBJECTIVE DE LA SITUATION DE PROJET ET DU TEMPS DU PROJET	214
TABLEAU 13: STRATÉGIE TEMPORELLE DU PROJET.....	223
TABLEAU 14: CONTRAINTES TEMPORELLES DES ACTEURS	229

LISTE DES ABRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES

CEUM	Centre d'écologie urbaine de Montréal
CN	Canadien National
COPAL	Comité du parc linéaire
DGA	Directeur général adjoint
M\$	Million de dollars
PFT	Programme fonctionnel et technique
RQV	Réseau quartiers verts

RÉSUMÉ

Cette thèse présente un nouvel angle pour l'analyse de l'action publique en aménagement du territoire. Elle propose d'explorer l'effet du temps et des temporalités d'acteur sur la conduite des projets d'aménagement et de développement territoriaux.

Plus spécifiquement, la thèse interroge la manière dont interagissent les différentes temporalités que le projet met en présence, notamment par le biais des acteurs qui les incarnent, de même que la manière dont cette interaction influence le cours du projet d'aménagement et de développement. La recherche est guidée par un questionnement de recherche et une méthodologie qui s'appuient sur le postulat d'un temps « intégralement produit par les sociétés » au sein desquelles « plusieurs temps coexistent, souvent de façon conflictuelle » (Lussault, 2003 : 900). Elle mise également sur une conception selon laquelle les projets d'aménagement et de développement sont des processus dynamiques fondamentalement indéterminés, assujettis au temps long et sujets à l'aléa.

En mettant de l'avant les caractéristiques des temps que les deux projets étudiés mettent en présence, l'auteure fait valoir l'incidence des rapports au temps différenciés des acteurs sur leur manière de percevoir le projet et d'envisager sa conduite. Les conclusions de l'auteur rompent ainsi avec l'idée d'un temps neutre et homogène. À la lumière des résultats, on peut affirmer que les conceptions et les usages du temps des différents acteurs ont un impact sur la lecture différenciée que ces derniers font de la situation de projet, sur leur perception de la stratégie à adopter en ce qui concerne sa conduite, ainsi que sur leur niveau de satisfaction en cours de projet ainsi qu'à terme.

Mots clés : Temps, Temporalités, Projet, Aménagement du territoire.

INTRODUCTION

Appréhender le réel fait irrémédiablement référence au temps et à l'espace, indépendamment du niveau d'attention distinctement porté à ces deux dimensions au moment de l'observation et de l'analyse des phénomènes étudiés. L'attention portée au temps, en comparaison à l'espace, apparaît fréquemment modeste, ce qui n'en réduit ni la présence ni l'influence, mais laisse plutôt présager d'une conception qui confère au temps un caractère implicite à la réalité, comme s'il s'agissait d'une évidence qu'il est inutile d'explicitier. Les préoccupations à propos du temps des sociétés datent pour ainsi dire de l'origine des sciences sociales (Durkheim). Elles ont toutefois revêtu très longtemps un caractère foncièrement théorique rendant ainsi ce savoir difficile à mettre en pratique. Un survol de l'évolution des travaux sur le sujet a permis de constater que le réinvestissement de ces théories dans des cadres de recherche plus appliqués n'a pas été immédiat. Il semble néanmoins que les choses tendent à changer. L'intérêt est grandissant au sujet du temps et des temporalités dans la recherche en sciences sociales et de plus en plus, l'impact du temps et des temporalités sur la société fait l'objet de recherches appliquées, notamment dans les domaines qui relèvent de la ville et de l'urbain ou de l'action publique, notamment territoriale.

L'exemple le plus patent est certainement la présence, dans quelques villes d'Europe, de bureaux de temps dont la mission est principalement celle de coordonner les temps de la ville. Ces bureaux sont la conséquence d'une réflexion au sujet de la transformation des modes de vie urbains qui ont pour corollaire la transformation des modèles temporels d'activités des citoyens. Il est question de l'évolution des rythmes de la vie quotidienne¹, mais également de l'évolution des territoires de cette quotidienneté dans une perspective

¹ Les âges de la vie, les temps de la vie familiale, la transformation du travail et la présence accrue des femmes sur le marché du travail, le rythme de l'enfance, les usages du temps libre et du temps de loisir, etc.

temporelle². Cette prise en compte de la diversité des rythmes participe aux efforts de démocratisation de l'accès à la ville. L'enjeu fréquemment mis de l'avant est celui de la coordination des différentes temporalités en présence.

De nombreuses recherches contemporaines ont participé à explorer l'effet structurant du temps, des temporalités et des contraintes qu'elles induisent. À titre d'exemple, l'incidence des cycles électoraux sur les politiques et l'action publique³ ainsi que le changement des politiques publiques au regard d'une certaine lecture temporelle font depuis plusieurs années l'objet de travaux. Il est également à propos de mettre en lumière la présence d'un bagage théorique explicite à la question du changement qui participe à introduire une dimension temporelle à l'analyse des politiques publiques et de l'action publique⁴. Cependant, peu de recherches s'intéressant à la dimension institutionnelle de l'action publique font état de la pluralité des temporalités à l'échelle des acteurs et de l'incidence de ces temporalités sur leur dynamique. Cette thèse se veut ainsi une contribution originale au corpus de recherches dédiées à la mise en œuvre de l'action publique, cela considérant le nombre restreint de recherches spécifiquement consacrées aux temporalités d'acteurs dans ce domaine.

Ainsi, même si Palier et Surel (2010) ont abordé dans leurs travaux la thématique du changement au regard des temporalités et des niveaux multiples de l'action publique, leur perspective demeure peu incarnée et la dynamique d'acteur y est ainsi peu explicite. Cette perspective des rapports de force n'est pas non plus le lot des recherches produites dans les domaines de l'action publique ou de la gouvernance territoriale qui, essentiellement, aborde la problématique des temps et temporalités multiples dans une perspective d'aménagement au sens propre autant que figuré : aménager les espaces urbains de manière à accueillir plus efficacement les différents rythmes de la ville, coordonner les différents rythmes par la mise en place de politiques locales. C'est notamment ce qui anime le courant actuel de l'urbanisme temporel qui, essentiellement, s'affaire à trouver une réponse organisationnelle (institutionnelle) et spatiale au problème que pose

² Les modes de vie urbains, les technologies de transport, la ville de nuit, etc.

³ Pensons à Dupoirier et Frogner (2009), de Maillard (2006), Marrel et Payre (2006), pour ne citer que ceux-là.

⁴ Pensons au concept de fenêtres d'opportunités (Kingdon, 1995), ou alors à celles faisant état du poids des décisions passées qui inscrivent le changement institutionnel dans le temps long (Lindblom, 1959, Pierson, 2000).

l'éclatement des temporalités de la ville. Cette thèse au sujet des temporalités d'acteurs s'inscrit donc également dans l'important pan de recherches s'intéressant au développement des villes et des territoires. Elle propose une perspective différente sur l'aménagement du territoire en mettant de l'avant le temps comme élément déterminant de la conduite des projets territoriaux. La mise en lumière de l'incidence du temps et des temporalités s'adjoint aux préoccupations types que génèrent les questions d'aménagement territorial, notamment celles qui relèvent de la dynamique des acteurs territoriaux. Le temps ne se présente pas ici comme élément supplémentaire et distinct à prendre en compte, mais plutôt comme une dimension implacable du rapport que les sociétés entretiennent avec leur environnement et leur territoire ainsi que de la dynamique que les individus, les groupes et les collectivités entretiennent entre eux.

Cette thématique renvoie aux questions de gouvernance territoriale et aux enjeux de coordination d'acteurs qui lui sont fréquemment associés. En effet, l'idée selon laquelle l'organisation des sociétés est en mutation est commune dans la littérature académique. L'aménagement et le développement du territoire n'échappe pas à ce processus de transformation par lequel la pertinence des instruments et de certaines échelles d'action pour le développement territorial est aujourd'hui mise en doute. Provoqué en grande partie par l'échec de l'aménagement du territoire traditionnel, ce bouleversement est caractérisé par le désir de penser et d'agir différemment sur le territoire et, conséquemment, par celui d'innover en termes de pratique et d'intervention. Le projet apparaît ici comme solution à l'inefficacité et au caractère désincarné de la planification territoriale traditionnelle. Cette nouvelle ère du projet, résolument tournée vers l'action, propulse plus que jamais la question territoriale à l'échelle des acteurs qui façonnent le territoire.

Il nous importe, dans le cadre de cette thèse, de mieux saisir l'importance des temporalités des dynamiques d'acteurs sur la mise en oeuvre de l'action publique et des projets territoriaux. Le territoire est en constante évolution. Le style de gouvernance actuel favorise la pluralité d'acteurs aux contraintes de temps différentes et aux logiques d'actions distinctes (long terme, court terme). Dans cette perspective, nous nous

questionnons sur l'importance de la coordination des temporalités des logiques d'acteurs de l'aménagement du territoire et par conséquent, sur l'impact de la synchronisation autant que de la désynchronisation de ces temporalités sur la mise en œuvre de l'action publique, particulièrement en ce qui concerne les projets d'aménagement et de développement territoriaux.

La thèse est divisée en six chapitres. Le premier chapitre de la thèse inscrit la question territoriale dans celle du contexte actuel des mutations et des enjeux associés à la gouvernance : pluralité, diversité, éclatement des échelles, révision des espaces traditionnels du pouvoir, quête d'efficacité et d'efficacités, etc. L'exploration des enjeux qui relèvent de la gouvernance soulève notamment les questions de la structuration et de la distribution du pouvoir entre les acteurs dans un contexte où la vitesse apparaît comme dimension omniprésente. La dominance du projet en termes d'action publique territoriale et les enjeux de coordination qui lui apparaissent légitimement associés sont explicités. La question du temps et des temporalités dans le cadre des projets d'aménagement et de développement du territoire est spécifiquement posée au regard de cette notion de coordination qui, selon plusieurs auteurs, est implicite à celle de gouvernance. Le temps comme élément déterminant de l'action publique en aménagement du territoire est mis en perspective. La notion de temps multiple et son intérêt pour aborder le projet territorial sont également exposés. Le temps, dans le cadre d'un projet est présenté à la fois comme ressource à la disposition des acteurs de l'aménagement et comme contrainte encadrant et orientant les actions posées et, conséquemment, le déroulement des projets. Les rapports de force qui s'exercent entre les différentes temporalités sont également mis en lumière. Il est question de temps dominant et de temps synthèse envisagé comme la résultante d'une dynamique de temps et de temporalités multiples. Cette perspective revoie à la conception d'un temps fondamentalement produit par les sociétés.

Le deuxième chapitre présente de manière synthétique la problématique de recherche. Celle-ci s'articule autour de l'idée de la présence de multiples temporalités dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement du territoire. L'incidence significative de cette dynamique de temporalités multiples sur celle des acteurs et corollairement, sur

la conduite, l'évolution, les caractéristiques et la pertinence des projets menés, est envisagée. Pour explorer la question, deux propositions heuristiques sont mises de l'avant : l'idée selon laquelle l'harmonisation des temporalités est déterminante pour la conduite des projets (a) et l'idée selon laquelle la temporalité de certains acteurs domine et que cette dominance est source de pouvoir sur le projet (b).

Le troisième chapitre présente les différentes notions conceptuelles et théoriques spécifiquement à l'usage dans le cadre de la thèse. Les concepts de temps, de temporalité(s) et de projet sont proprement définis. Les travaux de W. Grossin, H. Lefebvre et G. Pronovost sont également présentés à titre d'ancrages théoriques particuliers. Les différentes contributions sont mises de l'avant au regard de leur capacité à orienter concrètement le travail d'appréhension de la réalité temporelle des projets d'aménagement et de développement du territoire. L'approche de W. Grossin permet d'envisager l'analyse des temporalités d'un projet en fonction des concepts de cadre et de milieux temporels. Le premier renvoie aux régulations qui cadrent en partie les comportements des individus et des groupes, le deuxième est envisagé comme le réceptacle d'une diversité de temps en interaction. L'approche de H. Lefebvre orientée sur l'analyse des rythmes met en perspective le caractère poreux des temps sociaux et le défi qu'en représente l'analyse, entendu que les différents temps articulés à différentes échelles s'enlacent et s'imbriquent. Elle invite ainsi à prendre une certaine distance dans l'analyse de manière à ce que l'anecdotique et le particulier ne faussent pas l'écoute d'une trame plus globale. L'approche de G. Pronovost, pour sa part, constitue l'assise opérationnelle de la thèse. Son travail de catégorisation constitue la base sur laquelle s'échafaude le choix des variables et des indicateurs qui permettent d'appréhender avec rigueur, sur le terrain, les caractéristiques et les effets des temporalités dans le cadre des projets d'aménagement et de développement du territoire qui ont été étudiés.

Le quatrième chapitre articule le cadre opératoire de la thèse en regard de la problématique par laquelle les objectifs de recherche ont été définis et les propositions heuristiques ont été établies. Les concepts opératoires, les variables et les indicateurs sont décrits et mis en relation. La démarche méthodologique est présentée dans un second

temps. Les cadres spatiaux et temporels de la recherche, la nature des sources ainsi que la production, le traitement et l'interprétation des données y sont explicités.

Le cinquième chapitre présente l'analyse des deux cas à l'étude dans le cadre de cette thèse : le projet de construction de la bibliothèque de Blainville et le projet d'aménagement de la Traverse du coteau à Saguenay. L'analyse s'emploie à mettre en perspective les caractéristiques des différentes temporalités en présence dans le cadre des projets étudiés et à déterminer l'impact de ces caractéristiques sur la dynamique d'acteur et le cours du projet.

CHAPITRE I

SUJET ET THÈMES DE RECHERCHE

Ce chapitre aborde le temps et les temporalités comme enjeu significatif de la conduite des projets d'aménagement et de développement du territoire au regard de l'impératif de coordination associé à la gouvernance territoriale. Il présente également l'étendue des différentes conceptions associées au temps de même que son intérêt comme clé de lecture de la dynamique d'acteurs qui structure l'action publique territoriale.

LA COORDINATION COMME ENJEU DE GOUVERNANCE EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Intervenir, adapter, développer, réfléchir

L'aménagement du territoire peut être défini comme le processus et les opérations par lesquels les acteurs individuels ou collectifs interviennent volontairement sur leur environnement afin d'adapter ce dernier en fonction de leurs besoins (Guay, 2001). À cette définition s'adjoint une dimension évolutive, l'occupation même du territoire s'inscrivant conjointement dans l'espace et dans le temps (Paquot, 2007), soit au gré de ce processus évolutif de transformation et d'appropriation territoriale qui supporte celui de la satisfaction des besoins humains.

La définition ainsi proposée est des plus générales, celle-ci s'appuyant sur la nature très pragmatique de la relation que l'être humain établit et cultive avec son environnement, soit une relation de dépendance et d'appropriation et, par extension, de pouvoir. L'aménagement du territoire constitue ainsi un geste qui ne peut être le seul apanage de ceux qui en sont proclamés spécialistes ou professionnels. Comme le souligne à juste titre Lussault et Thibault (2003 : 61) « Ainsi considéré, l'aménagement a toujours existé, même si l'apparition du terme dans une perspective de désignation d'un domaine particulier de la connaissance et de l'action humaines est relativement récente ».

Ce point de vue généraliste sur l'aménagement du territoire bien intégré à la nature humaine et ses pratiques met notamment en lumière deux éléments phares qui sont présents dans maintes définitions. Il s'agit de l'idée d'intervention volontaire organisatrice du territoire et celle d'adaptation aux besoins comme motif d'intervention.

À titre d'exemple :

L'aménagement du territoire est donc l'ensemble des théories, des pratiques et des techniques qui traduisent le souci d'une intervention volontaire sur l'organisation et le développement des espaces géographiques (Kleinschmager, 2006 : 14).

[...] ensemble des savoirs et des savoir-faire dont la construction et l'application servent à transformer et adapter volontairement des espaces d'échelles (...) et de types variés au bénéfice des sociétés qui les produisent et les occupent (Lussault et Thibault, 2003 : 61).

Action en principe volontaire et réfléchie d'une collectivité et surtout de ses dirigeants (et personnes relativement influentes) visant à mieux répartir sur son territoire de nouvelles activités économiques et culturelles, de façon à obtenir des progrès collectifs (Lacoste, 2003 : 25).

Ces deux perspectives – action volontaire et adaptation aux besoins humains – témoignent de l'appropriation du territoire par les individus et les collectivités de même que la relation étroite qu'entretiennent l'aménagement territorial et le développement de ces mêmes individus et collectivités dans l'espace et dans le temps. À cet égard, la précédente définition de Lacoste (2003 : 25) qui met de l'avant l'idée de progrès collectifs comme objectif d'intervention se révèle des plus explicites. La question du développement – celle du territoire, mais également des sociétés qu'il abrite – se trouve

donc, dans une large mesure, intégrée à la notion d'aménagement. Elle incarne la quête de progrès des sociétés marquée par la recherche d'un mieux-être et d'un épanouissement individuel et collectif, le territoire et son aménagement en constituant l'un des véhicules privilégiés.

Agir volontairement et à dessein – celui du développement – implique également l'idée d'une réflexion, voire d'une stratégie qui favorise la justesse des interventions et l'atteinte des objectifs fixés. L'aménagement du territoire apparaît ainsi autant volontaire que réfléchi. Les interventions qui l'articulent sont investies d'une intention (volonté d'action dans le but de transformer et d'adapter), mais également d'une réflexion par laquelle, outre les fins anticipées et espérées, les moyens et les étapes de réalisations sont élaborés et planifiés. La planification territoriale, qui est fréquemment considérée comme inhérente à la notion d'aménagement du territoire, témoigne du caractère hautement réfléchi des actions dont l'aménagement fait l'objet. Elle est notamment définie comme un « processus qui fixe (...) après études et réflexion prospective, les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celle-ci » (Merlin et Choay, 1988 : 661).

Les bases de l'aménagement s'appuient donc sur cette idée d'anticipation et de projection par laquelle les actions à poser pour l'atteinte de l'organisation et de l'agencement efficaces du territoire afin de le « rendre conforme aux aspirations humaines » (Guay, 2001 : 27) sont rationnellement pesées et planifiées. Appréhendés ainsi, l'aménagement et le développement territorial sont, sans équivoque, le fait des acteurs qui œuvrent à sa transformation.

Incarner dans l'espace les rapports sociaux à l'oeuvre

L'aménagement et le développement du territoire constituent un processus par lequel des forces sociales individuelles et collectives se confrontent. L'aménagement tient ainsi lieu de résultat ou de produit de ces rapports de forces animés et cadrés par la poursuite d'intérêts, de visions, de pratiques, de savoirs et de savoir-faire potentiellement différents, divergents ou concurrents. Rappelons, à cet égard, les propos même de Maunier (1968)

dans l'ouvrage fondateur *L'origine et la fonction économique des villes* dans lequel il envisage la ville « comme un fait social, une contraction de la société étroitement liée à une portion de territoire » (1968 : 42-43) propos qui, lorsqu'alimentés par le regard de Lefebvre (1974), présentent la ville comme le reflet ou l'incarnation sur le terrain des rapports sociaux à l'œuvre. Pour reprendre les mots de ce dernier: « L'espace n'est pas produit comme un kilo de sucre [...] L'espace est un rapport social » (1974 : 102). En conséquence, « les forces sociales qui s'affrontent ou s'associent, selon leurs intérêts et la conjoncture, produisent quotidiennement le cadre bâti qu'elles [les sociétés] occupent » (Guay, 2001 : 79).

Ainsi, même si le territoire peut être abordé comme « une catégorie de la réalité, antérieure à l'activité des hommes et nécessaire à la localisation de leurs vies et des « choses » qui les entourent » (Ferrier, 2003, 912), il est également une construction sociale dont l'architecture constitue le « produit des rapports sociétaux » (Ferrier, 2003, 912). Le territoire se révèle donc le réceptacle autant que le résultat de « l'imbrication de multiples phénomènes dans la réalité de nos sociétés » (Buleon, 2002 :1) et il en incarne, dans une large mesure, une part de la complexité.

Le territoire peut ainsi être abordé comme un fait social, malgré l'impression d'un certain caractère « donné » relevant de ses propriétés et de ses particularités physiques. Il faut cependant convenir du fait que ces dernières ne prennent sens que lorsqu'elles participent à la construction du sociétal par le processus d'appropriation des individus et des sociétés de leur environnement. Le « donné » n'est ainsi jamais situé à l'extérieur du phénomène social qui, en accord avec le caractère subjectif de l'appréhension du réel, assujettit tout au filtre de l'expérience.

Lévy (2003 : 908), inspiré par les travaux de Raffestin (1986) qui associe le territoire à « l'univers de la production de sens », relève ainsi les multiples appropriations dont le territoire peut faire l'objet (« individuelles, collectives, communautaires, organisationnelles, institutionnelles ») en précisant que toutes ces formes d'appropriation génèrent « des rapports spécifiques d'appartenance réciproques entre l'habitant et

l'espace habité » participant à la construction des identités individuelles et collectives. La complexité de la notion de territoire n'est donc plus à débattre, l'ensemble des mécanismes qui s'y déploient témoignant d'un rapport constant des individus et des sociétés à l'espace.

Cette perspective est fondamentale à l'approche sociologique de la ville, mais également à la géographie humaine et aux études urbaines qui s'affairent, par leurs analyses, à saisir la relation qu'entretiennent la société et l'espace, donc le social et le spatial. Cette conception relationnelle permet de transcender l'aspect technique, voire scientifique, de l'aménagement et de l'aborder en tant que processus social et politique au sens large. Elle favorise ainsi – pour la conduite de l'aménagement autant que pour son analyse – la prise en compte de l'interrelation des acteurs qui sont nombreux et diversifiés, de même que celle des rapports de force qui conditionnent leur dynamique d'interaction.

Un domaine d'intérêt

Il est aisé de saisir la portée d'intérêt général associée à l'aménagement et au développement territorial. Fréquemment définis comme politique ou véhicule d'action publique (Massardier, 2011, Brodhag et al., 2004, Deschamps, 1997), l'aménagement et le développement du territoire constituent l'un des champs d'action privilégiés des gouvernements (toutes échelles confondues) en matière de politiques, de gestion et d'encadrement, mais également en termes de projets publics. Cette perspective cadre le jeu des acteurs de l'aménagement et du développement territorial qui sont multiples et diversifiés – population, entreprises, élus, administration, etc. – dans un système de gouvernance à plusieurs niveaux dont la dynamique ne relève pas de la seule volonté ou de la seule influence de l'État. Car si l'action publique, dans son sens générique, réfère dans un premier temps à la conduite des actions de l'État auquel est conféré le pouvoir d'agir au nom de la collectivité, la conduite de l'action publique en aménagement du territoire ne pourrait être définie que par le seul poids de l'emprise étatique (Faure, 2011).

En conséquence, même si l'État apparaît comme l'un des principaux aménageurs de l'espace (Delorme, 1986) – encadrement de l'usage du sol, encadrement et gestion des

ressources naturelles, maintien et développement d'infrastructures et d'équipements, etc. – force est de constater que l'aménagement dépend en réalité d'une dynamique d'acteurs qui va au-delà de ce dernier. Cela notamment en raison de la propriété du sol qui, en forte proportion, est de nature privée, ce qui élargit le cercle des protagonistes au-delà de la sphère étatique; mais également en raison de la portée des projets d'aménagement et de développement qui ne laissent jamais indifférents les usagers et les collectivités qui les accueillent.

Le territoire supporte de nombreuses activités en sa qualité de « ressource naturelle » et « bien collectif rare indispensable (...) à la vie sociale » et économique (Guay, 2001 : 82). Il apparaît ainsi comme véritable élément transversal de la réalité sociétale et les enjeux que son aménagement soulève sont complexes par nature. La relation au territoire fait partie des enjeux de chaque projet, enjeu sur lequel plusieurs sont en mesure de se prononcer et par conséquent, de prendre part ou même de provoquer le débat public.

Cette relation au territoire, ou territorialité est fondamentalement subjective (Di Méo, 2003). Elle est le fait, notamment de l'expérience du territoire habité par les individus et les collectivités, expérience qui procure au citoyen une certaine connaissance du territoire et conséquemment, un certain pouvoir et une certaine légitimité dans le débat public au sujet de son aménagement. Elle est façonnée d'expériences vécues, d'impressions, de perceptions, de valeurs, de culture, d'identité. Elle particularise la lecture que font les acteurs des enjeux d'aménagement de leur milieu, enjeux qui, par ailleurs, possèdent de multiples dimensions dont le poids et l'importance peuvent varier en fonction des perceptions d'acteurs.

La démarche intégrée en aménagement qui favorise une approche holistique, bien que préconisée, se heurte bien souvent à l'impossibilité de donner un poids égal à chaque aspect ou dimension d'un projet au bénéfice d'une solution parfaitement optimale à tout point de vue. En l'occurrence, l'aménagement du territoire n'est jamais neutre et la lecture faite des problèmes et des enjeux d'aménagement par les acteurs dominants influence certainement la solution prônée, entendu qu'à l'acteur dominant correspond

généralement une couleur et un point de vue dominant en termes de lecture du problème et de solution favorisée.

La subjectivité qui accompagne la lecture que font les acteurs desdits besoins et des solutions d'aménagement à privilégier pour les combler n'est certainement plus à débattre. Les contours du caractère potentiellement conflictuel de l'aménagement du territoire sont ainsi bien tracés, le territoire étant limité en termes d'espace et de ressources, au contraire des besoins et des intérêts de ses protagonistes, dont les réalités, les convictions, les perceptions et les préférences peuvent être difficiles à conjuguer.

Plus que pour bien d'autres types de politiques ou de projets, l'aménagement et le développement territorial appellent à une conduite qui n'est ni solo, ni en silo, cela au regard de la diversité des acteurs qu'il concerne, mais aussi au regard des multiples domaines de l'activité humaine qu'il affecte. Son analyse, en outre, réclame une vision élargie qui cadre parfaitement avec plusieurs des questions qui animent la notion de gouvernance, qu'elle soit territoriale, urbaine ou autre. Ces questions sont principalement nourries par la reconnaissance de la « transformation réelle et profonde de l'action publique » (Simoulin, 2007 : 21) et par les difficultés et les défis que ces transformations engendrent.

Une question de gouvernance

L'idée selon laquelle l'organisation des sociétés est en mutation est consensuelle dans les écrits scientifiques. Cette organisation serait empreinte d'une forte rationalisation qui mobilise entre autres les « logiques d'efficacité, d'efficience et d'effectivité » (Epstein, 2007 : 120). Ce nouveau mode de rationalisation serait marqué par « une certaine idéologie de l'action » (d'Aquino, 2002 : 6) par laquelle le projet apparaît comme figure dominante. L'éclairage de ces réalités appuie l'idée très générale d'une dynamique interactionnelle complexe qui révisé, tant du point de vue de la théorie que de la pratique, celle du monopole institutionnel et gouvernemental sur le pilotage de l'action publique.

Chaque domaine de l'action publique subirait son lot de tensions, notamment au regard du fossé qui semble s'être creusé entre la réalité institutionnelle et celle du marché dont les exigences et le rythme ébranlent fortement les institutions depuis les années 80. Vitesse, accélération, dynamique d'acteurs renouvelée, interpénétration des différentes échelles d'action, spatio-temporalité éclatée, déploiement sans frontières des réseaux d'acteurs, mondialisation, individualisme, fragmentation, déssectorisation, hétérogénéité, les analyses et les constats sont nombreux, tous témoignant d'une manière ou d'une autre, de la transformation des sociétés contemporaines en termes d'organisation et de dynamique, mais également en termes de production et de conduite de l'action publique.

Bien que les analyses au sujet de la gouvernance soient très diversifiées, nombreuses sont celles qui rendent compte de la complexité de la dynamique d'acteurs et de celle du contexte dans lequel cette dynamique évolue. Cette nouvelle dynamique réviserait notamment le rôle traditionnel de l'État et des structures politico-administratives à l'égard de la conduite de l'action publique et de ses projets, cette dernière s'articulant dans un contexte par lequel les ressources des acteurs ont changé, notamment au regard des réseaux, modifiant ainsi leur mode d'interaction et leur rapport de force (dépendance/domination).

De nouvelles formes de compétitivité s'imposent (Thisse et van Ypersele, 1999), de nouveaux espaces politiques sont créés (Jouve, 2005), la dynamique des échelles territoriales est révisée (Faure et al., 2007; Négrier, 2011) et la vitesse apparaît comme notion omniprésente (Rosa, 2013, 2012). La gestion de la chose publique ne serait plus l'exclusivité de l'appareil d'État, la gouvernance se présentant ainsi comme « l'ensemble des situations de coopérations qui ne peuvent plus être ordonnées par la hiérarchie et dont le terme de gouvernement ne permettrait plus de rendre compte de manière satisfaisante à lui seule » (Simoulin, 2007 :17). La définition des politiques et des projets de même que les processus de prise de décision et de mise en oeuvre qui leur sont rattachés se trouveraient ainsi investis par une dynamique d'acteurs multiples et diversifiés à laquelle correspond un contexte où le pouvoir décisionnel est davantage fragmenté et diffus. Cette perspective nourrit également la conception d'un État dont le rôle est marginalisé, mais

somme toute partie prenante de la co-production de l'action publique (Rouillard et Burlone, 2011).

La dynamique décrite est donc caractérisée par une diversité d'acteurs « qui va au-delà des autorités locales et de l'État » (LeGalès, 1995 : 61), mais également par une certaine horizontalité des rapports de force, l'autorité gouvernementale associée à une forte hiérarchie se trouvant diluée par la pluralité et la diversité des acteurs mobilisés. Pour Lacuisse et Mayaux (2010 : 227), les analyses en termes de gouvernance « souligne[nt] la force des interactions horizontales et l'autonomie des acteurs face à l'État ». Les acteurs de la gouvernance sont donc généralement envisagés comme étant relativement autonomes, mais interdépendants au regard des finalités qu'ils poursuivent à travers les projets pour lesquels ils s'investissent et se mobilisent. Cette situation complexifie les interrelations entre les acteurs des projets, entendu que l'interdépendance des acteurs mobilisés autour d'un projet fait de la collaboration l'une des principales conditions de l'action. Simoulin (2007 :17) qualifie cette dynamique de « coopération non purement hiérarchique » en soulignant également « la situation de brouillage des frontières traditionnelles et de porosité croissante entre les secteurs, les niveaux territoriaux et les différents espaces de rattachement de l'activité professionnelle » qui caractérise également cette dynamique. « L'État n'est plus vu comme une entité structurelle homogène et statique, mais au contraire, comme une construction sociale hétérogène et dynamique [...] » (Burlone et Rouillard, 2011 : 2). Par conséquent, lorsque le problème de la gouvernance est posé, celui des conditions « qui renvoient à la coordination des différentes organisations » l'est également (Le Galès, 1995 : 58).

Les analyses en termes de gouvernance sont donc majoritairement bien ancrées à la complexité du social s'attachant ainsi, pour une forte proportion, « à étudier les mécanismes de négociation et de coordination entre les différents acteurs » (Simoulin, 2007 : 19), mécanismes qui ont cours dans le cadre de procédures formelles, mais également par le biais de réseaux informels (Jeannot et Margail, 1998). Les questions relatives aux modes de concertation, de participation et de coordination entre les acteurs de la gouvernance se présentent ainsi comme préoccupations de premier ordre au regard

de l'ambition de mettre en place les « conditions rendant possible une action publique efficace qui minimise effets pervers, conflits non prévus ou impuissance réelle » (LeGalès, 1995 : 58). Évidemment, ces analyses ne peuvent mettre à l'écart la question des intérêts et des stratégies qui sont susceptibles d'être aussi diversifiés que les catégories d'acteurs réunis dans le cadre d'un projet d'aménagement ou de développement territorial.

Pour Lacuisse et Mayaux (2010 : 227), « l'analyse des interactions dans des jeux à niveaux multiples repose sur le postulat d'un élargissement de la communauté productrice d'action publique ». Selon Lavacherie (2001), cette transformation de l'action publique se déploie dans le contexte d'un partage progressif de l'État centralisé et centralisateur avec les organisations et les collectivités territoriales des échelons inférieurs de gouvernance. Si la diversité d'acteurs dont rend compte l'analyse de la gouvernance est fréquemment traduite par un schème horizontal en ce qui concerne le partage du pouvoir, cette perspective doit cependant prendre en compte la question des échelles de gouvernance et de leur interaction, le projet d'aménagement et de développement du territoire pouvant être, à plusieurs égards, considéré comme le produit d'une gouvernance multi-niveaux, tant en regard des échelons décisionnels auxquels appartiennent les différents acteurs interpellés, qu'en regard de la portée du projet en tant que tel qui, comme l'a démontré Pelletier (2009), ne se restreint pas à la seule échelle de son espace d'intervention.

La gouvernance multi-niveaux interpelle directement les questions de pouvoir, de territoire (notion d'échelle) ainsi que de production de l'action publique puisque « c'est l'action publique qui, sur l'échelle, fait converger des logiques politiques, mais aussi fonctionnelles, institutionnelles et sociales » (Négrier, 2011 : 199). Pour Boisseaux et al. (2011 : 3), la distribution polycentrique du pouvoir implicite à la gouvernance multi-niveaux « rend compte à la fois d'une dispersion des pouvoirs autour de configurations d'acteurs à chaque fois spécifiques, selon les secteurs et les territoires, mais aussi d'interconnexions plus ou moins fortes entre eux dans la production de l'action publique ». Ainsi, « les différents niveaux ne sont pas perçus comme se déployant de

manière autonome dans des domaines spécifiques et bien circonscrits. Au contraire, ils apparaissent continus entre eux [...] » (Lacuisse et Mayaux, 2010 : 227), soit interreliés et imbriqués.

Retenons des propos de Boisseaux et al. (2011) la notion d'interconnexion ou d'interaction qu'il convient d'associer aux acteurs de l'action publique territoriale, mais également aux structures et aux organisations en place, soit le tout imbriqué dans une dynamique où différents espaces et échelles territoriales sont interpellées. La gouvernance multi-niveaux suggère donc une sensibilité à la question des rapports de pouvoir horizontaux, mais également verticaux dans une perspective d'interaction entre les différents espaces territoriaux et les échelles de gouvernance. Ainsi, à l'horizontalité dont font état les analyses de la gouvernance en s'appuyant sur le constat d'un plus grand partage du pouvoir entre les acteurs, s'ajoute une perspective plus verticale alimentée par la notion d'échelle.

En somme, « la problématique de la gouvernance renvoie (...) aux interactions entre un pouvoir institué et des groupes sociaux concernés par son action » (Simoulin, 2007 :11), le tout dans un contexte complexifié par une pluralité d'acteurs, la porosité des échelles d'actions et par une certaine horizontalité des rapports de force. La collaboration y apparaît comme élément prépondérant. Plus que jamais, la conduite de l'action publique territoriale ne saurait être du seul ressort de l'État.

L'aménagement en transformation

Aux vues de ce que propose la gouvernance au regard de la dynamique renouvelée, il est essentiel de souligner la place qu'occupe maintenant le projet dans le discours sur la gouvernance et la production de la ville et du territoire. L'analyse de Dubois et al. (2005) pour qui le « concept de gouvernance territoriale insiste sur une répartition souple et mouvante du pouvoir entre des acteurs fédérés autour de projets locaux » (2005 : 11) résume bien l'idée selon laquelle la notion de projet est totalement intégrée à celle de la gouvernance. Gouvernance et projet sont ainsi fréquemment présentés comme un couple insécable où le projet constitue le lieu d'une dynamique d'acteurs renouvelée habitée par

la volonté d’agir inhérente au projet. Cet engagement face à l’agir impose une certaine attitude. La souplesse et la réactivité se présentent ainsi au nombre des principes dorénavant privilégiés en matière d’action publique territoriale (Asher, 2010; Janvier, 1998; Lefèvre, 1998; Gaudin, 1993). « Le gouvernement local ne se contente pas de gérer des services de façon bureaucratique (ou au quotidien), (...) il est devenu plus stratégique, moins routinier, plus opportuniste, plus flexible, plus sensible à l’environnement » (LeGalès, 1995 : 60), voire aussi plus entreprenant (Fontan et al., 2006).

Le vaste chantier au sujet de la gouvernance aura notamment permis de mettre en lumière le fait que le pilotage de l’action publique territoriale et donc, la conduite et la réalisation de ses projets, sont désormais en proie aux difficultés et aux conflits (Janvier, 1998; Jobert, 1998; Gilly et Pecqueur, 2002; Torre et Filippi, 2005; Trudelle et al., 2006; Subra, 2014; Ruegg et Joerin, 2016). La manière de produire et gérer la ville et le territoire se serait modifiée, voire complexifiée. Plusieurs n’hésitent pas à parler de transformation profonde des conditions et des pratiques de l’aménagement territorial à l’instar des transformations qui animent les réflexions au sujet de la gouvernance. D’autres associent ces transformations à une véritable crise que connaissent les mécanismes et les outils traditionnels de l’aménagement territorial (Claude, 2006).

Pour Janvier, à l’aube des années 2000, l’aménagement et le développement territorial faisaient déjà face à de nombreux problèmes :

[...] difficultés financières de nombre d’opérations, éclatement du système d’acteurs, perte de pertinence et d’efficacité des outils et des modes de faire classiques, recul de la légitimité de l’intervention publique et brouillage des référents de celle-ci, dont témoignent les incertitudes croissantes sur le sens et la notion d’intérêt général (1998 : 304).

L’appel croissant au privé (pour des raisons financières notamment), le développement de partenariats sous diverses formes, le jeu croissant des financements croisés, le poids plus important des promoteurs dans la définition des sous-ensembles successifs [étapes d’élaboration des projets] constituent autant d’éléments qui conduisent à une multiplication des intervenants et des financements et, corrélativement, à une complexification du système (Janvier, 1998 : 306).

Parmi les multiples réflexions au sujet de la gouvernance des territoires et de la ville, le constat de la multiplicité et de la diversité des acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus de décision publique de même que le constat de la réorganisation de leurs interactions et, conséquemment, de la transformation de la dynamique de pouvoir sont récurrents. La conduite de l'aménagement et de ses projets implique désormais une pluralité d'acteurs d'horizons diversifiés qui, en conséquence, sont également susceptibles de présenter des motivations, des positions, des intérêts et des valeurs tout aussi diversifiés. L'action publique territoriale présente ainsi une configuration davantage éclatée. Là aussi, il est question d'une diversification des espaces politiques façonnés par les réseaux, par l'imbrication des échelles d'action ainsi que par les rapports de force et de concurrence soumis aux exigences de la collaboration.

Pour Pelletier (2009 : 2), « les décideurs et les experts en planification territoriale ne peuvent plus se cacher derrière le principe utilitariste du plus grand bien pour le plus grand nombre ». Les règles du jeu ont changé. La logique très centralisatrice par laquelle le pouvoir décisionnel en aménagement était concentré dans les mains de l'administration publique et du politique (Delorme, 1989) se confronte aujourd'hui à un idéal démocratique plus participatif (Paulhiac, 2008 dans Pelletier 2009) au regard duquel différents mécanismes de consultation et d'inclusion de la voie citoyenne et des groupes d'intérêts sont progressivement mis en place et institutionnalisés. L'aménagement et le développement du territoire donnent ainsi à voir une affirmation toujours plus forte du local.

« Non seulement les acteurs locaux sont de plus en plus à même de développer et de mettre en œuvre des stratégies, mais ils doivent le faire dans un environnement toujours plus complexe et où il leur faut toujours plus tenir compte de leurs interactants et des intérêts et stratégies propres de ceux-ci, ce qui se traduit par des pratiques croissantes de négociation et de participation à la construction sociale que représente le territoire » (Simoulin, 2007 : 17-18).

Le projet territorial porté par l'idéologie de l'action constitue un véhicule d'emprise des communautés sur leur environnement et sur l'adéquation de ce dernier à leur besoin, notamment en termes de développement. Ainsi, l'aménagement et le développement territorial sont abordés « [...] non plus comme la réponse ciblée à des considérations

d'ordre public, mais comme une forme de territorialisation de l'action publique substituant des approches intégrées aux logiques sectorielles » (Melot, 2009 : 179). Ce désir de privilégier une approche intégrée est notamment porté par l'idéologie du développement durable par laquelle l'occupation d'une plus grande place du citoyen dans la prise de décision est privilégiée (Van den Hove, 2000 ; Rumpala, 2008 ; Pestre, 2011).

De la planification au projet : les effets de la gouvernance

L'approche conventionnelle qui, pour l'essentiel, consiste à décider, annoncer, puis défendre les interventions projetées (Mermet et al., 2004, dans Pelletier, 2009) semble ainsi de moins en moins appropriée pour faire face aux exigences des communautés. Le politique au sens large – entendu comme la dynamique de rapports de force entre les acteurs – pèse ainsi de tout son poids sur l'expertise et le savoir technique, la recherche du consensus, de la conciliation et des compromis rivalisant plus que jamais avec le bien-fondé des projets au plan de la technique.

Selon Rabinovich et Navez-Bouchanine (2005), ces transformations s'inscrivent dans un changement de paradigme par lequel la dimension technique de l'aménagement est transcendée. Tributaire de l'échec de l'aménagement technocratique du territoire, cette nouvelle perspective est portée par le désir d'innover dans la manière de faire la ville et le territoire ce qui, par conséquent, appelle à réviser les pratiques et les outils d'intervention territoriale par lesquels la gestion et le développement rationnel de la ville et du territoire ont été menés jusqu'à présent. La question des échelles de gouvernance se trouve ainsi posée dans une perspective qui incite à « redéfinir nos cadres d'appartenance et à repenser notre développement à des échelles plus pertinentes » (Lavacherie, 2001 : 4). « Le projet se fait alors le reflet de cette nouvelle gouvernance urbaine qui tente d'échapper à la lourdeur de la planification traditionnelle » (Chadouin, Godier et al., 2000 dans Da Silva, 2005 : 55).

Le dogme de la planification territoriale institutionnalisée tend donc à s'effriter au regard notamment du caractère uniformisant et décalé de son exercice (Lévesque, 2012). Aménager et conséquemment planifier cet aménagement a longtemps été porté par un

idéal de rationalité aux vues duquel les objectifs et les moyens optimaux pour atteindre lesdits objectifs sont préalablement fixés. Cette approche subirait aujourd'hui « un déclin pratique et une crise référentielle » (Devisme, 2003 : 721). Cette crise de la planification territoriale est due, notamment, aux limites de cette prétendue maîtrise du processus de l'aménagement, entendu que la capacité de prédire efficacement et à long terme le contexte dynamique du territoire à aménager afin de déterminer et de mettre en cohérence les actions prévues est bien incertaine. La planification, par nature, passerait donc difficilement le test du réel, sa pleine réalisation ne pouvant, en définitive, qu'être conjecturale. L'exercice de planification aurait ainsi tendance à constituer une fin en soi – « l'objectif de la planification est l'établissement du plan et non pas sa mise en œuvre concrète » (Guay, 2001 : 30) – ce qui, au regard de l'idéologie de l'action précédemment évoquée, ne peut être que décevant.

La prépondérance du projet sur les autres outils de développement s'inscrirait ainsi dans un glissement progressif d'un aménagement prospectif de la ville et du territoire articulé sur le long terme, vers un aménagement axé sur la mise en œuvre de projets dont l'horizon est celui du court ou du moyen terme (Lavacherie, 2001; Courcier, 2005; Ingallina, 2008). Nous serions ainsi passés progressivement « de l'aménagement du territoire, au développement du territoire » (Lavacherie, 2001 : 4), entendu que le projet est porteur d'actions et est axé sur l'intervention. La présence d'une idéologie de l'action couplée aux logiques d'efficacité, d'efficience et d'effectivité favoriserait ainsi le projet axé sur une réalisation tangible dans un horizon idéalement plus défini que celui de la planification territoriale traditionnelle.

L'aménagement du territoire constitue ainsi un environnement des plus légitimes, voire fertiles pour le projet. Pour ce faire, le paradigme de la maîtrise qu'incarne le processus rationnel de planification fait place à l'idée d'un processus non linéaire basé sur l'action qui, quoique réfléchi, se trouve en proie à la complexité du social et, conséquemment, pavé d'obstacles et d'incertitudes. La planification, qui était jusqu'alors l'outil de prédilection des administrations territoriales, reléguait l'action au titre de complément facultatif. Le projet remet l'action au centre des finalités, sa réalisation n'étant pas

optionnelle, mais constituant, au contraire, la véritable ambition de l'entreprise. La responsabilité de cette entreprise est désormais davantage partagée ce qui, paradoxalement, complique les modalités du passage à l'acte.

Le projet et la démarche qu'il induit s'imposent dans de multiples sphères de l'action publique territoriale avec « des modes d'organisation de l'action collective en rupture avec les principes bureaucratiques et tayloristes qui prévalaient jusqu'alors dans les entreprises et les administrations » (Pinson, 2011 : 400). Cette rupture s'observe notamment par l'entremise du « projet urbain »⁵ et de ses multiples déclinaisons qui incarnent, en Europe, le renouveau de la planification territoriale traditionnelle. Le projet est ainsi, selon les cas de figure, « de territoire », « de ville », « d'agglomération », « de développement » (Arab, 2007 : 149). Le mot projet réfère ici à son processus collectif bien ancré au paradigme de la gouvernance urbaine et de sa prescription de coproduction. Éminemment complexes et hautement politiques, ces projets s'inscrivent dans le long terme à l'image des planifications qu'ils remplacent ou absorbent, selon les points de vue. Ils s'imposent « comme nouvelle modalité de l'action publique locale » (Arab, 2007 :149) et territoriale en rompant avec une conception très administrative et technocratique du territoire et de l'urbain (Pinson, 2006; Bourdin, 2005; Zanetti, 2012).

« Le projet urbain constitue la ville en un acteur collectif qui rassemble des institutions politiques, des groupes sociaux, des acteurs privés et associatifs. Il nécessite un dépassement des architectures institutionnelles classiques pour mettre en œuvre un agencement coordonné de long terme entre des partenaires publics et privés. [...] Ils constituent un espace de construction collective des problèmes et des solutions, caractérisé par des dynamiques d'apprentissages et d'ajustements réciproques entre divers intérêts qui peuvent être parfois contradictoires, et ne sont plus seulement aux mains des seuls élus et experts mobilisés par l'administration » (Mallet, 2014 : 54-55).

À bien des égards, il est ici davantage question de « démarche de projet » porteuse d'une idéologie de coproduction que d'un projet concret indissociable de sa mise en oeuvre à court ou moyen terme. Ces « projets de territoires » inscrits dans le temps long ne sont donc pas à confondre avec le projet d'aménagement et de développement qui, comme le

⁵ Au sens de Pinson (2006, 2009).

souligne Arab (2007), ne relève pas de la même échelle d'action. Le projet de territoire, qu'il soit urbain ou autre, constitue plutôt un contexte d'action pour les projets ponctuels d'aménagement et de développement du territoire, cela dans la continuité des rôles d'encadrement et d'orientation traditionnellement associés à la planification. Moins vastes et éthérés que le grand « projet urbain », les projets d'aménagement et de développement s'inscrivent ainsi à part entière dans le nouvel air du temps que le « projet urbain » ou le « projet de territoire » incarne. Tout comme ces derniers, les projets d'aménagement et de développement mettent en scène des actants organisés qui opèrent dans un espace dynamique qui n'est pas perméable aux enjeux de gouvernance dont le projet urbain est porteur : décloisonnement, travail en réseau, transversalité, abolition des rigidités sectorielles (Pinson, 2011). Ces réalités, du reste, ne sont pas exclusives à la réalité territoriale.

Le mode projet comme héritage du management industriel

Le projet, dans la perspective plus large des grandes tendances en management, s'est présenté comme une réponse aux nouveaux enjeux de performance - « développer dans un temps raccourci des projets de développement plus complexes et plus innovants » (Garel, 2011 : 72) - qui poussèrent l'industrie et l'entreprise à se renouveler vers des modes de gestion plus souples et adaptatifs. La gestion par projet représente ainsi une véritable rupture dans la manière d'organiser le travail de l'industrie depuis la fin des années 1980. Elle se présente comme solution à l'incertitude et à la complexité d'un contexte renouvelé par lequel « la nature, l'ampleur, le rythme, les modalités des changements nécessaires renforcent les besoins transdisciplinaires de la gestion, trop longtemps focalisée sur des aspects opérationnels et fonctionnels » (Leroy, 1996 dans Soparnot, 2005 : 69). Ce mode de gestion serait favorable à « la prise d'initiative, la créativité et l'accomplissement des salariés en rompant avec le fonctionnement bureaucratique-hiérarchique classique » (Goussard, 2017 : 21).

Sans surprise, le projet et la gestion par projet ont fait l'objet de beaucoup d'attention dans la sphère des sciences de la gestion. Cette attention puise sa source dans les bouleversements et les transformations décrites par lesquels l'entreprise passe de « la

bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir » (Navarre, 1992, dans Arab, 2007 :151). Ce passage est marqué par l'hybridation de la conception et de la réalisation dans un processus global de coproduction.

« La séparation traditionnelle entre la conception et l'exécution est remise en cause et fait apparaître de nouvelles fonctions transversales, conduisant à la négociation permanente entre des professionnels différents, à la mobilisation sur des résultats plutôt que sur l'application de savoir-faire métiers et à de nouvelles relations interentreprises » (Garel, 2011 : 72-73).

Au regard de cet impératif de coproduction, le projet peut ainsi être défini comme « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande (Ecosip, 1993 :18). L'aspect collectif, et donc collaboratif, sont le noyau dur du changement introduit, le projet relevant d'une équipe pluridisciplinaire dont la durée d'association est limitée dans le temps. Le projet revêt ainsi un caractère entier (intégration de toutes les étapes dans un même processus), collectif et contributif, ainsi que temporaire. Il constitue l'activité de premier plan par laquelle le défi des nouvelles exigences en termes de performance, mais aussi d'innovation peut être relevé. Selon Garel (2003 : 77), pour tout projet « on retrouve la prise en compte simultanée de trois catégories de contraintes (le temps, les ressources et les spécifications techniques) afin de réaliser un objet, un ouvrage, un produit ou une prestation de service qui n'a jamais été exécuté dans ces conditions précises et qui se caractérise par une certaine complexité ». En somme, mais aussi considérant le travail de Midler (1996) sur la question, le projet constitue une activité qui : vise un but global; est spécifique et singulière; est organisée, planifiée et non reproductible à l'identique; est soumise à l'incertitude; est intégratrice d'une grande diversité de contributions; est de durée temporaire; est soumise à des variables exogènes et donc sensibles à l'environnement (dans Garel, 2013).

Du projet générique au projet d'aménagement et de développement

Le projet ainsi défini possède un caractère générique qui peut aisément faire écho à d'autres domaines que ceux de l'industrie ou de l'entreprise. Si la pertinence de l'application au domaine public des techniques de management issues du domaine privé suscite encore le débat, on ne peut nier la place de choix que s'est taillé le projet dans la

sphère de l'administration publique. Là aussi, le changement a été souhaité comme réponse aux défis que la complexité de la société contemporaine impose à l'État et son administration : compétition, pression économique inscrite dans un contexte de rareté et de mondialisation, changements rapides d'environnement, grand accès à l'information et attentes élevées des citoyens à l'égard de la qualité et de la diversité des services (Osborne et Gaebler, 1993). Ainsi, force est de constater que « les organisations publiques n'y échappent pas » (Garel, 2013 : 72). La gestion de projet est désormais omniprésente dans le paysage managérial des organisations publiques, le pari étant que le « management par projets, paré de vertus qui lui seraient intrinsèques, devrait permettre de les restructurer efficacement » (Garel, 2013 : 72).

S'il est vrai que le domaine de la gestion publique tend à s'approprier des techniques de management issues du domaine des organisations privées, l'action publique territoriale possède ses particularités, notamment en ce qui concerne les relations qui unissent les acteurs territoriaux et la gamme d'enjeux qu'ils portent, qui rendent délicate une application telle quelle des modes de gestion privés autant que des principes théoriques qui les supportent. Arab (2004, 2007) a cependant établi clairement l'intérêt des sciences de la gestion pour l'étude du projet d'aménagement et de développement tout en faisant valoir certaines singularités qui permettent de le préciser en tant qu'objet d'étude. Arab rappelle ainsi que :

« Penser la ville à partir de l'aménagement urbain revient à aborder la ville comme un espace construit et à construire qui, dans le temps, structure, transforme, développe le territoire, organise la vie des hommes et le déploiement des activités, répond aux besoins en logements, en transports, en travail, en culture, en loisirs, en éducation... » (2007 : 148).

Dans ce contexte, les projets d'aménagement et de développement sont : « des instruments privilégiés de la transformation de l'espace et de l'organisation du développement urbain » habituellement initiés et portés « par les collectivités locales » ce qui les rend « inséparables du pouvoir politique, même s'ils ne s'y réduisent pas comme ils sont inséparables des opérateurs publics et/ou privés chargés de les mettre en œuvre » (Arab, 2007 : 150-151).

En mettant en perspective ce qui distingue le projet de l'opération dans le contexte industriel – « Les opérations y désignent les activités permanentes, répétitives et standardisées de l'entreprise, fondées sur des processus connus et stabilisés. Les projets concernent l'élaboration de nouveaux produits et se distinguent par leur caractère temporaire et non répétitif » (2007 :152) – Arab associe la notion de projet d'aménagement à celle de projet tel qu'entendu dans l'industrie au regard notamment du fait qu'il est limité dans le temps et qu'il correspond à une intervention singulière qui n'est pas appelée à être reproduite. Là encore, le projet se présente comme une réponse aux enjeux qui se sont complexifiés, Arab s'ancrant aux constats acceptés d'une situation territoriale et urbaine inédite qui ne peut plus se satisfaire « de solutions prédéfinies et standardisées » (2007 : 153). Arab met ainsi en perspective « un bouleversement des rapports entre conception et exploitation/gestion [qui] contribue à modifier les rapports de pouvoir dans les organisations publiques et privées en charge de la conception, de la production et de la gestion des villes » (2007 :154).

Le projet d'aménagement et de développement présente ainsi trois importantes dimensions relevant d'un contexte renouvelé, soit (1) une intensification de l'incertitude en ce qui concerne le passage à l'acte – Arab souligne ainsi qu' « alors que le passage des intentions aux réalisations ne faisait aucun doute dans la période précédente, cette question passe au centre des préoccupations opérationnelles dès les premières heures du projet » (2007 :154) – (2) une grande diversité et pluralité « d'acteurs qui sont partie prenante du processus de projet » dès l'étape de sa conception (2007 :154) et (3) un impératif de coordination qui relève de la nécessité de « procéder à l'intégration de toutes les logiques qui participent de la conception, de la construction, de la gestion et de l'usage de la ville » (2007 :154).

La très grande incertitude présente à toutes les étapes de son processus (de la conception à la réalisation) constitue un élément qui distingue fondamentalement le projet d'aménagement du projet industriel. Arab met ainsi de l'avant le caractère fortement réversible des projets d'aménagement en opposition au caractère irréversible du projet

industriel. L'évolution du projet industriel est essentiellement structurée par une phase d'exploration, d'appropriation et de connaissance, suivie d'une phase de réalisation caractérisée par le passage à l'acte dont le déploiement réduit les marges de manœuvre « du fait de l'irréversibilité des décisions prises, du temps et des ressources consommées » (Courtot, 1998 : 36 dans Arab, 2007 : 36). Pour sa part, le processus de projet d'aménagement serait moins linéaire et par conséquent, plus favorable aux allers-retours, son évolution étant à même de faire cohabiter de manière aléatoire « irréversibilité et réversibilité, délais et durée, urgences et réflexion » (2007 : 157).

L'incertitude du projet d'aménagement serait également nourrie par la relation entre connaissance et action qui, dans le cadre du projet d'aménagement, prendrait « une forme beaucoup plus chaotique » (2007 : 160) que dans le cadre du projet industriel. Ainsi, l'augmentation du niveau de connaissance qui suit la courbe d'évolution du projet n'aurait pas pour effet de réduire le champ des possibles comme dans le cas du projet industriel, au contraire.

« D'une part, un projet peut, parfois de manière très brusque, être totalement ou partiellement remis en question y compris une fois les étapes de verrouillages enclenchées. La situation inverse est tout aussi vraie : un projet peut rester en « stand by » partiel ou complet pendant plusieurs mois avant d'être relancé par un événement de nature souvent exogène. D'autre part, l'augmentation de la connaissance sur le projet peut, comme dans le cas industriel, se traduire par une limitation des marges d'action, mais elle peut aussi, y compris à l'occasion du même projet, avoir l'effet inverse et renforcer les capacités d'action. Cette situation s'explique par le caractère très aléatoire du déploiement temporel du projet d'aménagement qui reste fortement soumis jusqu'à son achèvement à des risques d'infaisabilité et à des formes de réversibilité totale ou partielle » (Arab, 2007 : 160).

L'incertitude qui caractérise le projet d'aménagement serait donc tributaire de son évolution qui suit rarement un cours linéaire. Ses différentes phases peuvent ainsi présenter une « imbrication temporelle » permettant aux étapes « d'exploration, de verrouillage, de construction et même d'exploitation » de se permuter autant que de se chevaucher. Cela a pour effet notamment que dans certains cas de figure, « le passage à l'acte » peut s'amorcer « tandis que la conception est encore en cours » (2007 : 161).

La forme éclatée du projet a pour conséquence que chaque étape qui le constitue n'est pas nécessairement menée au même rythme. La forme chaotique que relève Arab (2007) en ce qui concerne le déroulement des projets d'aménagement prend ainsi l'allure d'une cohabitation temporelle aléatoire en termes d'intensité, cette dernière pouvant notamment voir coexister une dynamique de l'urgence et une dynamique de réflexion, de mise à l'écart temporaire ou au contraire d'avancement soutenu. La dynamique est marquée par une certaine interdépendance des différents éléments constitutifs du projet, mais également par une grande sensibilité de chacune à l'environnement extérieur porteur de son lot de contraintes ou d'opportunités. La longue durée des projets d'aménagement et de développement du territoire serait l'une des explications, entendu que la longueur des délais laisse du même coup un espace plus grand pour les variations de contexte, ce dernier pouvant s'avérer plus ou moins favorable.

Ainsi, et au regard de tout cela, Arab (2007) associe au projet d'aménagement une logique d'action spécifique articulée par « trois paramètres clés interdépendants : la longue durée de réalisation des projets d'aménagement urbain ; l'influence majeure des variables exogènes ; un régime d'incertitude intensive » (2007 : 163). Leur interaction a pour effet de « structurer un cadre d'action qui fait de la faisabilité même des projets d'aménagement un problème majeur à résoudre et explique la cohabitation de dynamiques temporelles hétérogènes » (2007 : 163). C'est notamment au regard de ce schéma d'action particulier et de la dynamique temporelle éclatée qui lui est associée que le projet d'aménagement se distingue, en théorie comme en pratique, des autres types de projets.

Le projet d'aménagement : actions et coordination

Agir dans le cadre d'un projet d'aménagement fait donc face à de nombreux défis, la bonne conduite de l'action publique territoriale se révélant très sensible – aux vues des rapports d'interdépendance – à la capacité de collaboration et de coopération des acteurs. En outre, nombreuses sont les analyses au sujet de la gouvernance qui font état d'un lien étroit entre la gouvernance et les enjeux de coordination, collaboration et coopération, notamment au regard de l'importance des réseaux dans le contexte éclaté et très pluriel de

la gouvernance (Provan et Kenis, 2008; Foro et al., 2011.) Les propos de Jaglin (2006) vont d'ailleurs expressément en ce sens, ce dernier définissant la gouvernance comme « l'ensemble des processus de coordination et d'intégration dont procède une action collective de plus en plus étroitement dépendante de la mobilisation conjointe d'acteurs publics et privés auxquels sont associés, de diverses manières, les usagers » (dans Figuière et Rocca, 2012 : 5).

La coordination est donc fréquemment présentée comme un enjeu de premier ordre voire un impératif en ce qui a trait à la gouvernance (Simoulin, 2003; Baron, 2003). Elle semble, à plusieurs égards, faire partie des solutions qui permettraient de faire face aux exigences et aux particularités du contexte par lequel la question de la gouvernabilité, voire de l'ingouvernabilité des villes (Kooiman, 2003) est posée. Cette question soulève implicitement le problème de la capacité de décider, mais également d'agir. Le souci de coordination aurait donc pour but de favoriser une conduite de l'action plus efficace, mais également plus éclairée, capable de mobiliser et de faire progresser les acteurs clés dans une même direction, malgré les différences de conception, de réalités et les contraintes de chacun. L'objectif est donc la conjonction des efforts, les moyens pour y parvenir relevant de la mise en place d'un environnement favorable à cette conjonction, donc à cette connexion entre les rouages d'une entreprise commune.

Sans détour, Figuière et Rocca (2012) soulignent la prépondérance de la coordination en affirmant que : « Qui dit « gouvernance », dit « coordination » ; qui dit coordination, dit pluralité des acteurs » (2012 : 5) ; pluralité qui, au demeurant, se révèle un important vecteur de complexité. On peut ainsi considérer les efforts de coordination comme étant voués à harmoniser les nombreux décalages – notamment structurels, organisationnels, culturels, techniques, idéologiques, pratiques – engendrés par les conditions de pluralité, d'hétérogénéité et d'éclatement qui caractérisent désormais la réalité dans laquelle se déploient l'action publique territoriale et ses projets d'aménagement.

Le projet, qui à l'ère des enjeux de gouvernance s'impose désormais comme pilier de cette nouvelle action publique territoriale, est lui-même porteur de cette volonté de

coordination au bénéfice d'une meilleure coopération. Cette coopération s'impose d'ailleurs désormais comme condition de succès des projets à mener. Soparnot (2005 : 69) souligne ainsi que :

« La gestion de projet nécessite une certaine coopération entre acteurs, celle-ci étant d'autant plus indispensable et difficile que le projet mobilise des compétences et des expertises diverses, « entre les individus qui doivent travailler ensemble, mais qui ont des visions différentes sur le travail, l'horizon temporel et les objectifs à poursuivre » (Zannad, 1998) ».

Comme le souligne Pinson (2011 : 400) en se rapportant à l'important travail que le psychosociologue J-P Boutinet (1990) a effectué au sujet de la notion de projet, « la démarche de projet met l'accent sur la mobilisation des agents autour de la construction collective des problèmes, de la définition et de la mise en œuvre d'objectifs clairs et partagés ». En outre, l'incertitude qui accompagne la démarche de projet serait absorbée par son « incrémentalisme assumé dans lequel la définition des objectifs est régulièrement remise sur le métier en fonction de l'évolution des problèmes, des ressources et des opportunités » (Pinson, 2011 : 400). Le projet est ainsi abordé tel un processus, une démarche qui, malgré une projection claire de départ, s'érige à travers un travail d'ajustement. C'est ce processus d'ajustement qui, en somme, permet aux idées de transiter vers leur matérialisation. Il est également possible de supposer que ce processus d'ajustement soit au service de la mise en phase ou de la coordination de la diversité de ce que le projet met en relation.

Par nature même, le projet comporterait donc un enjeu de coordination au service d'une coopération qui, comme le révèle le travail de Soparnot (2005 : 79), « n'obéit pas à des règles simples », car « on ne la décrète pas ». Elle est plutôt imprévisible et conditionnelle à une volonté des acteurs de travailler de concert. À travers cette perspective, le problème de l'action collective, notamment territoriale, se trouve encore une fois posé, le regard proposé renvoyant au contexte de cette dernière et aux éléments qui la déterminent.

La coordination, entendue comme mode d'harmonisation, possède une forte dimension temporelle. La notion de coordination réfère notamment à la coexistence, soit à l'existence simultanée de conditions distinctes qu'il est préférable d'organiser et d'agencer afin qu'elles fonctionnent ensemble de manière efficace dans l'espace et dans le temps. Il s'agit donc d'une opération de mise en phase qui relève d'un souci de synchronisation, l'idée étant de caler ce qui est décalé, de combler l'espace ou de créer les ponts afin d'ajuster les visions, les perceptions, les conceptions, mais aussi les rythmes et les vitesses, les pratiques et les manières de faire, les cadres et les contraintes afin que la collection complexe et hétérogène des déterminants des projets d'aménagement concorde afin de fonctionner.

Partant de ce principe, mais également des réflexions de la DATAR selon lesquelles il importe désormais de « mieux synchroniser une société qui se désynchronise » (DATAR 2001, dans Ministère de l'Écologie et du Développement durable 2002, p.53), le temps pourrait peser plus qu'il n'y paraît sur la conduite de l'action publique en aménagement du territoire. Et si, à la lumière de l'impératif de coordination, la question de la gouvernance qui embrasse celle de l'aménagement appelait implicitement une réflexion sur le temps?

LE TEMPS POUR APPRÉHENDER L'ACTION PUBLIQUE TERRITORALE

« Qu'est-ce donc que le temps ? Si nul ne me le demande, je le sais ; si je veux l'expliquer à qui m'interroge, je ne sais pas » (Saint-Augustin, *Les Confessions*, Livre XI, ch. 14, dans Ferréol, 2002 : 5).

À bien des égards, le temps est difficile à saisir et encore plus à expliquer. Les conceptions qui s'y rattachent sont multiples et parfois même déroutantes en termes de complexité. Universel, irréversible et inéluctable au dire de plusieurs – le temps n'est-il pas, selon certains, le visage de la seule véritable justice? – au dire d'autres, il se transforme et évolue au même titre que la société, ou s'accélère en précipitant tout un chacun dans l'urgence d'agir. Il structure le cadre social et ses modalités – temps de

travail, temps de loisir, temps de famille, pour se parer parfois d'idéologie qui, d'un côté du spectre, rabroue la patience et l'attente au profit d'un idéal d'instantanéité (Laïdi, 1999, 2002; Bouton, 2013) et de l'autre côté, célèbre la lenteur (Kundera, 1995; Honoré, 2007). L'étendue des perceptions et des représentations du temps s'avère ainsi plus vaste qu'il n'y paraît, ses différents lieux révisant ainsi son aspect lisse, neutre, universel de même que celui qui le situe en dehors du phénomène social. Ainsi, quoiqu'inévitablement présent et opérant, le temps ne serait que rarement pris en compte comme élément d'éclairage particulier d'un phénomène social observé (Marrel et Payre, 2006, Bertrand, 2002, Carpentier et Clignet, 1998 et Hassard, 1990). L'intérêt qu'on lui porte serait toutefois grandissant (Boulin, 1997, Marrel et Payre, 2006), particulièrement en ce qui a trait à l'étude de la ville et à celle du changement.

Si les perceptions et les représentations du temps sont multiples, un fait semble toutefois incontestable : tout se déploie dans l'espace et dans le temps. Il en va ainsi de toutes les actions, qu'elles soient individuelles ou collectives. Il en va également de l'action territoriale qui, par définition, relève à la fois des actions individuelles, collectives et publiques. Comment le temps y agit-il et dans quelle mesure représente-t-il une clé de lecture pertinente pour appréhender le territoire et ses projets ? Avant de répondre à cette question, il serait de bon augure de réfléchir à quel temps nous avons affaire.

Temps cadre : global et linéaire

L'une des représentations du temps qui nous est familière est ce temps « cadre » qui, couplé à l'espace, structure le réel. Cette perception du temps, où ce dernier partage avec l'espace la condition de substrat de l'existence, fait valoir un temps global que Sablier (1997) qualifie de « temps physique » et que Porée (2011) identifie comme le temps de la nature. Ce temps-cadre régit notre existence – nous subissons ce temps et sa règle universelle – ce dernier constituant une référence ultime et non altérable par laquelle il nous est donné d'apprécier le monde qui nous entoure et son évolution. Ce temps est également celui d'Aristote (Porée, 2011) à partir duquel sont nées les formulations les plus classiques, soit un temps « battement » qui évoque « le mouvement des astres et des planètes, la succession du jour et de la nuit, l'écoulement inexorable du sablier, le tic-tac

des horloges ou la résonance des atomes » (Brague, 1982, dans Ferréol, 2002 : 6). L'architecture de ce temps est linéaire, droit devant sans retour possible, et sa présence est caractérisée par son écoulement qui cadre « l'instant » de référence de même que « l'avant » et « l'après ». Ce temps est quantifiable et mesurable et, dans sa conception la moins sophistiquée, se présente comme foncièrement inélastique. Cette perspective appelle à concevoir le temps comme « univoque » se déployant tel « un principe extérieur à la société, doté d'une simple fonction d'enregistrement de l'évènement et de marquage chronologique », et dont la « froide mécanique, s'impose à tous et à toute chose humaine » (Lussault, 2001 : 146). Ce temps se trouve ainsi foncièrement transcendant de la réalité et de l'expérience humaine et revêt, par conséquent, la forme d'un donné a priori.

La perspective historique représente bien cette conception d'un temps global qui s'écoule et qui induit, selon une logique chronologique, le caractère causal des phénomènes engendrés. À ce temps qui passe s'adjoint un caractère universel, une droite commune sur laquelle les êtres eux-mêmes et leurs observations du réel peuvent s'inscrire. « Chaque objet a une vie propre, caractérisée par sa durée, son ordre de naissance ou de disparition spécifique au sein d'un ensemble dont il relève, ou encore son rythme et une forme de changement bien à lui » (Carpentier et Clignet, 1998 : 8). Cette « vie propre » ou cette singularité se trouve ainsi perceptible en regard de ce temps-cadre universel qui rallie ce qui est observé sous un même référent, le temps écoulé, rendant ainsi possibles les comparaisons et les constats (Santiso, 1994).

Au-delà, cependant, de cette conception d'un temps-cadre et de référence, ces mêmes propos de Carpentier et Clignet (1998) mettent également en perspective l'idée d'un rythme et d'une évolution propre à un objet ou un individu. Cette perspective est celle qui, de manière globale, nourrit l'idée que le temps puisse nous être propre, particulier, les fondements de sa singularité puisant dans la manière dont le temps est spécifiquement vécu par tout un chacun. C'est entre autres sur cette idée que s'appuie la notion de temps social, le temps étant, selon cette conception, d'abord et avant tout rapport au temps, donc

temps vécu par les groupes et les collectivités. Dans ce contexte, le temps cesse d'être universel et hors de portée du phénomène social, de son influence et de son emprise.

Le temps social

La dimension proprement sociale du temps fut prise en compte d'entrée de jeu par les sciences sociales naissantes, lesquelles étaient fortement influencées par les réflexions au sujet du temps de E. Durkheim -1893⁶ (Marrel et Payre, 2006). Par l'exploration de la nature rythmée de la vie sociale, ces penseurs ont mis de l'avant une conception beaucoup plus subjective du temps par laquelle ce dernier fut considéré à titre de phénomène collectif. Ce temps qu'il convient de nommer « temps social » possède une structure symbolique qui représente l'organisation de la société à travers ses rythmes temporels (Hassard, 1990). Il constitue, par extension, un produit de conscience collective, condition lui attribuant un caractère fondamentalement construit. Cette construction est bidirectionnelle, puisque « le temps agit sur les acteurs et les acteurs agissent sur le temps » (Globokar, 2004 : 88). Cette perspective constitue l'assise sur laquelle s'est édifié un important pan de la littérature sur le temps.

La perspective d'un temps social appartient pour l'essentiel au regard développé par les premiers artisans de la sociologie du temps. Il revient ainsi à Émile Durkheim (1895, 1912), Henri Hubert (1905) et Marcel Mauss (1905) d'en avoir posé les premiers jalons en abordant le social sous l'angle de ses rythmes collectifs et en y dégagant une dimension qualitative en « opposition à la régularité apparemment mathématique des calendriers et autres instruments de mesure du temps » (Pronovost, 1996 : 15). La pensée durkheimienne présente essentiellement le temps comme une « institution sociale » (Lallement, 2013 : 45). Ainsi, « en tant que fait collectif qui excède les consciences individuelles, son efficacité est conditionnée par le fait de dispenser un sens et des repères communs qui orientent l'action et qui structurent les interactions » (2013 : 45). Cette représentation du temps comme produit de conscience collective est présente dans

⁶ Référence à l'ouvrage *De la division du travail social* d'Émile Durkheim publié en 1893.

la pensée d'Élias (1996) pour qui le temps est une construction sociale structurante des comportements individuels et collectifs.

Une autre conception du temps social ancrée à l'héritage durkheimien définit le temps comme un temps particulier produit par chaque société (Sue 1994, dans Rochman et Tremblay, 2011). Cette conception établit comme postulat la transcendance du temps social qui « englobe, dépasse et conditionne les temps particuliers » attribuables aux individus (Sue 1994, dans Rochman et Tremblay, 2011 : 9). Bien que le temps soit ultimement vécu de manière individuelle, le temps social fait de la collectivité la productrice d'un temps qui structure ses activités, induit un rapport collectif aux temps et, plus globalement, une manière d'être au monde.

Dans cette même foulée durkheimienne, une autre conception inspirée cette fois des travaux de Gurvitch (1963) met de l'avant l'idée selon laquelle « toute pratique sociale produit son propre temps social » (Sue 1994, dans Rochman et Tremblay, 2011 : 9). La portée méthodologique de cette conception est particulièrement intéressante puisqu'en définissant le temps comme « produit de la pratique sociale », il devient possible d'aborder l'analyse de ces pratiques en référant aux différents temps qu'elles produisent. C'est notamment au regard de cette prémisse que le concept de temporalités multiples a émergé et s'est développé. En tant que construction sociale, le temps devient ainsi une entrée pertinente et légitime pour l'analyse des phénomènes sociaux (Sue 1994, dans Rochman et Tremblay, 2011 : 9) que le temps participe à structurer autant qu'il est lui-même produit et définit par ces mêmes phénomènes et activités.

D'ordre général, les travaux qui ont cadré à l'origine la notion de temps social possèdent une certaine inclinaison fonctionnaliste. Cette inclinaison a alimenté, entre autres, des réflexions portant sur l'organisation et la coordination de la vie sociale, entendu que les rythmes peuvent être différenciés, notamment en raison de la culture des sociétés et des groupes. La coordination des rythmes en constitue donc un enjeu fondamental. Cet enjeu continue d'ailleurs à nourrir les réflexions, notamment dans le domaine de la gestion (management) où la coordination est une notion phare, mais également dans la sphère

publique où la question des rythmes et de leur harmonisation s'est imposé peu à peu, surtout au regard la vie urbaine. On peut, à titre d'exemple, citer les réformes touchant l'harmonisation des rythmes scolaires en France, ou l'ensemble de ce qui a trait à l'urbanisme temporel, courant qui gagne en popularité depuis près de deux décennies.

Les travaux de Sorokin et de Merton -1937⁷ ont fortement nourri cette perspective des rythmes diversifiés en suggérant l'idée selon laquelle au moins deux niveaux différents de temporalités seraient effectifs à l'échelle des sociétés. L'un « micro » où l'attention est portée sur la discontinuité, la relativité et la spécificité du temps, et l'autre « macro » suggérant la fixation des unités de temps par les rythmes de la vie collective (Hassard, 1990). À travers la perspective des rythmes, le temps devient un objet sociologique à part entière, produit par les sociétés et structurant de ces dernières. Qui plus est, le temps à la lumière de cette approche se conçoit désormais au pluriel, les différentes sociétés et les collectivités produisant des temps et des temporalités propres qui, par conséquent, se trouvent diversifiés et multiples.

Le temps : commun et multiple

Aborder le temps en situant la réflexion à l'échelle de la dynamique des rapports entre les individus et les groupes soulève inévitablement la question du rapport particulier au temps que ces mêmes individus et groupes développent et entretiennent. Comme précédemment mentionné, les travaux de l'école durkheimienne établissent les bases pour envisager le temps comme une pluralité de temporalités composant le temps collectif. Il faut, à cet égard, souligner les contributions de Halbwachs pour qui « autant il y a de groupes, autant il y a d'origines des temps différents », ce dernier réfutant l'idée qu'un temps « s'impose à tous les groupes » (Halbwachs, [1947] 1996 : 49 dans Lallement, 2013 : 45), de même que celles de Mead pour qui « le temps est une production aux sources et donc aux dynamiques multiples » (Mead, 1959 dans Pronovost, 1996 : 18) . Pour ce dernier « la socialité est cette capacité d'être plusieurs choses en même temps » (1996 : 18) faisant ainsi valoir « la pluralité des perspectives temporelles qui la

⁷ Référence à l'article « Social Time : A Methodological and Fonctionnal Analysis » de Pitirim A. Sorokin et Robert K. Merton, publié dans *American Journal of Sociology* en 1937 (Hassard, 1990).

composent ; les objets sociaux [étant] situés à la fois dans des structures passées, dans la diversité de celles qui émergent du présent et dans un futur plus ou moins anticipé » (1996 : 18). Ainsi pour Mead, le présent est le produit dynamique « des événements émergents, qui constituent, ce faisant, une trame temporelle sur laquelle notre conscience peut inscrire le passé et imaginer le futur » (Lallement, 2013 : 55).

Les travaux de Sorokin et Merton ont exploré une approche du temps social selon laquelle ce dernier est imbriqué dans le flot des activités humaines et, dans une large mesure, se trouve déterminé par leur nature. La contribution de ces auteurs qui fait l'objet de travaux communs ou individuels est organisée autour de deux idées dominantes, soit l'idée selon laquelle « le temps social est significativement lié aux activités qui le composent » de même que celle selon laquelle, le temps social « est aussi l'expression du rythme des groupes sociaux » (Pronovost, 1996 : 21). Cette approche reconnaît les actions et les activités des individus et des groupes comme élément fondamental du processus de production des temporalités et, d'un point de vue méthodologique, permet d'associer une temporalité aux différents acteurs de l'action publique impliqués dans un projet d'aménagement. Cette perspective suggère également la coprésence de différentes temporalités incarnées par les acteurs.

Le point de vue d'une coprésence de temporalités en interaction est adopté par Grossin (1996) qui, dans son ouvrage intitulé *Pour une science des temps*, « défend et illustre la thèse de la co-existence d'une pluralité de temps sociaux construits par les institutions et imposant des cadres temporels aux individus [...] » (Dubar, 2004 : 142-143). L'analyse de Grossin met en perspective la coexistence d'un temps « reconnu, accepté comme référence et comme convention » et d'un temps « qui correspond aux perceptions et aux pratiques concrètes, et dont seul l'examen empirique garantit la possibilité d'accéder aux sens et aux effets » (Lallement, 2013 : 56). Son modèle explicatif organise l'interaction de ces deux temps en identifiant différentes structures et organisations temporelles qui aménagent et produisent le temps social, notamment les cadres temporels et les milieux temporels.

Il faut également souligner l'intégration, dans l'analyse de Grossin, du rapport personnel que les individus entretiennent au temps via le concept d'équation temporelle personnelle. Ce dernier se destine « à désigner l'organisation et l'horizon spécifique des temporalités agencées par une personne singulière » (Dubar, 2004 : 143). Sa formulation offre un repère théorique pour la mise en lumière des différentes temporalités incarnées par les acteurs des projets d'aménagement. Ces temporalités, au sens de Grossin, résultent de la coprésence et de l'interpénétration des différents cadres et milieux temporels qui participent à composer l'environnement des individus, mais également de certaines « données particulières qui relèvent de l'individu, de son état physique, physiologique ou mental » (Grossin, 1996 : 130).

Le temps comme enjeu de pouvoir

La perspective d'un temps fondamentalement construit par laquelle ce dernier est désigné comme fait ou phénomène social constitue certainement une approche fertile pour explorer les liens que le temps entretient avec les autres déterminants du sociétal. La pensée de Norbert Élias (1996) aborde d'ailleurs de manière fort critique les approches métaphysiques du temps issues des travaux philosophiques en l'abordant de manière « exclusivement sociologique » (Zarifian, 2001 : 175). Ce dernier le présente comme le produit du besoin d'ordre, d'organisation, voire de régulation que commande la vie en société. La représentation du temps que fait valoir Élias ramène ce dernier à l'état de concept ou de « symbole social » mis en place par et à l'usage des individus et des groupes (Zarifian, 2001 : 175). Ainsi, selon Élias, « dans un monde privé d'hommes ou d'êtres vivants d'un type semblable, il n'y aurait pas de temps, et l'on ne trouverait ni horloges, ni calendriers » (1996 : 18). La thèse de l'auteur, sans équivoque sur le caractère construit du temps, n'évacue cependant pas la portée symbolique de sa mesure qui, issue d'instruments, n'est ni naturelle ni neutre. Le caractère universel du temps vu comme « naturel » tiendrait, selon Élias, davantage du caractère consensuel de sa métrique actuelle – le temps de l'horloge – qui s'impose depuis longtemps comme cadre commun de référence.

Élias propose ainsi d'aborder le temps comme un cadre de référence qui évolue au rythme des différentes sociétés et de leurs besoins en termes de référentiel temporel. Cette évolution se traduit notamment par le perfectionnement et le raffinement de la mesure du temps qui est passé d'un schéma très irrégulier⁸ à un cadre régulé par les heures, minutes secondes, jours mois et années. Le temps, tel que conçu par Élias, dépend fondamentalement de « la capacité humaine de mettre en relation deux ou plusieurs séquences différentes de transformations, l'une servant d'échelle de mesure du temps pour l'autre ou les autres » (Élias, 1996 : 81). Le temps de la pensée d'Élias s'actualise donc essentiellement par sa mesure et les instruments qui la rendent possible.

Le caractère instrumental de ce temps transcende cependant sa seule incarnation dans les instruments de mesure, Élias abordant le temps comme un instrument en soi ayant pour rôle de remplir « certaines fonctions bien précises » au sein des sociétés, soit des fonctions communicatives, d'orientation et de régulation qui sont profondément interreliées. Communicatives parce que la notion de temps établit les bases d'un langage commun en termes de réalité vécue et partagée. Orientation parce que ses symboles « sont utilisés comme moyen d'orientation au sein du flot incessant du devenir, et cela à tous les niveaux d'intégration, physique, biologique, social et individuel » (1996 :20). Régulation en regard de l'effet sur les conduites individuelles et collectives qu'entraînent l'exigence du temps et l'omniprésence de sa mesure, mais également en regard du processus d'autodiscipline des individus que cette exigence induit. La contrainte externe et interne qu'exerce le temps se compare, selon Élias, à une « pression relativement discrète, mesurée, uniforme et dépourvue de violence ; mais qui n'en est pas moins omniprésente et à laquelle on ne peut échapper » (Élias, 1996 : 27). Le temps est donc porteur d'ordre tant individuel que sociétal, notamment par le référent commun qu'il constitue et par la régulation des comportements qu'il induit.

La notion de contrainte associée au temps est forte dans la réflexion d'Élias. Il en va de même de l'idée selon laquelle le temps est fondamentalement instrumental. Ces deux

⁸ Réfère à l'idée selon laquelle le temps des sociétés primitives n'était pas conceptualisé comme un flux ou un écoulement continu mais bien comme un schéma irrégulier d'évènements ponctuels situant l'un par rapport à l'autre et articulant ainsi passé présent et avenir.

positions pavent la voie à une réflexion qui aborde le temps comme instrument de pouvoir. Bien que les éléments fondamentaux de cette réflexion soient présents (contrainte et instrument), l'idée du temps comme instrument de pouvoir à la disposition des acteurs n'est toutefois pas centrale dans la pensée d'Élias. Cette réalité est peut-être tributaire de l'échelle à laquelle Élias localise essentiellement sa réflexion au sujet du temps soit, celle des sociétés.

Il faut, à cet égard, préciser qu'Élias envisage le temps comme une forme de « synthèse de très haut niveau » qui « met en relation des positions situées respectivement dans la succession des événements physiques, dans le mouvement de la société et dans le cours d'une vie individuelle » (1996 : 21). Cette synthèse se situe et opère à l'échelle des sociétés entières, fixant le cadre de référence temporel pour l'ensemble et opérant telle une contrainte universelle effective sur les individus et les groupes constitutifs de la société et absorbée par ces derniers. Élias explore principalement les mécanismes et les effets de ce temps synthèse. En centrant son attention sur ce dernier, Élias n'aborde pas la dynamique d'interaction entre les individus et les groupes dont est issu ce temps.

Les approches développées dans les champs disciplinaires de la sociologie, des sciences politiques et de la géographie humaine appellent à envisager les relations entre les individus et les groupes comme n'étant ni neutres, ni symétriques. Cette position prend appui sur l'idée selon laquelle la notion de pouvoir est associée de manière générique à l'imposition d'une volonté d'un groupe ou d'un individu sur un autre groupe ou individu, de même que sur l'idée selon laquelle le pouvoir est, avant toute chose, affaire de relation, entendu que le pouvoir s'exerce au lieu de se posséder (Foucault, 1976). L'idée d'une synthèse temporelle issue des dynamiques relationnelles qu'entretiennent les individus et les groupes d'une société soulève donc la question des rapports de force qui structurent la dynamique sociale, entendu que la synthèse temporelle en question constitue en soi le produit ou la résultante de la dynamique des rapports de forces effectifs entre les groupes et les individus.

Temps concurrents : l'enjeu de la coordination

Le développement de la sociologie du travail a fortement contribué aux réflexions portant sur le temps et la société. Selon Thoemmes (2008 : 2) le regard que portent les fondateurs de la sociologie sur le temps soumet ce dernier à un double impératif : « la coordination de la vie sociale (temps social) et la structuration des activités professionnelles (temps de travail) ». Ce double impératif oriente l'appréhension du temps par les chercheurs, les uns l'abordant « comme catégorie fondamentale de la vie sociale (Durkheim) », les autres « comme expression de la rationalité d'une société nouvelle (Weber) » ou encore « comme enjeu des luttes sociales et des rapports sociaux (Marx) » (Thoemmes, 2008 : 2). À cette dernière conception s'associe celle du temps comme objet de pouvoir, le temps, dans cette perspective, pouvant se faire instrument d'exercice de la domination des uns sur les autres.

Dans ses travaux explorant la dimension culturelle du temps, Gurvitch (1963) aborde la question des luttes de pouvoir associées à la temporalité en relevant la présence de temps conflictuels dans la société. Ces temps sont caractérisés par une compétition entre les groupes pour le choix d'un temps dominant (Hassard, 1990). Le temps abordé comme objet de domination n'a pas cessé de faire partie des réflexions au sujet du temps. Nombre de recherches contemporaines l'ont abordé sous cet angle. Dans la mesure où l'on reconnaît l'effet cadrant et structurant du temps, on peut ainsi croire que sa maîtrise puisse être une source de contrôle, voire de pouvoir dans le jeu des rapports de force entre les membres d'un groupe, d'une collectivité ou d'une société. Et à l'instar de Gurvitch qui traçait déjà la voie à l'aube des années 60, c'est la question du temps dominant parmi les autres, de son mécanisme d'imposition et de sa capacité d'influence des perceptions et des modes d'action qui retient fréquemment l'attention.

À titre d'exemple, l'instrumentation du temps comme objet de domination est bien illustrée par Carayol (2005 : 78) qui, en rapportant les conclusions de la recherche de Jellimann (2000) au sujet de la « fabrication d'urgences », fait état de toute l'autorité dont est porteur l'argument temporel. Il l'est également par Fournel (2007) qui, pour sa part, s'attarde au pouvoir raccroché à l'urgence dans un cadre beaucoup plus formel, soit celui

des contraintes de temps associées au déroulement d'enquêtes et à la production des rapports qui en rendent compte. L'instrumentalisation du temps est également manifeste dans le travail de Gravari-Barbas et Jacquot (2007) où « l'évènement urbain » est présenté comme un outil de maîtrise du temps et de l'espace urbain dans un contexte où prévaut une logique temporelle caractérisée par l'éphémère et l'urgence. Cette dernière, selon les auteurs, y joue un rôle singulier dans l'étape de légitimation de la transformation urbaine associée à l'évènement urbain.

L'esprit très fonctionnaliste du temps social auquel s'associent des préoccupations organisationnelles prééminentes est également toujours actuel. La cohabitation de temps sociaux distincts pose le problème de la synchronisation et de l'harmonisation de ces derniers à l'intérieur du tissu social (Mercure 1995, dans Thoemmes, 2008). Cette pluralité de temps est structurée par la fragmentation que provoque le temps de travail opposé au temps de loisir, cette fragmentation répartissant les activités selon les durées, les horaires, et les rythmes de leur déroulement (Thoemmes, 2008). Ces préoccupations sont, entre autres, incarnées dans la création des « bureaux des temps » présents dans quelques villes d'Europe et qui ont commencé à voir le jour en Italie dans les années 1990. La mission de ces bureaux est de favoriser la coordination des « temps de la ville ». Ils s'inscrivent dans les réflexions faisant état de la transformation des modèles temporels d'activités au sein de la ville dont le caractère désormais beaucoup plus diffus appelle à une organisation temporelle basée, entre autres, sur la flexibilité (Godard, 1997).

En terme opérationnel, la mission des « bureaux des temps » se traduit par la coordination des horaires de services publics en fonction d'une réalité urbaine dans laquelle le temps de travail côtoie celui de la famille, des loisirs, des hommes vs des femmes, etc. (Bonfiglioli, 1997). Elle relève d'une vision du territoire et de l'urbain qui conjugue spatialité et temporalité sociale. La mobilité, relevant autant du temps que de l'espace, occupe une place importante dans l'analyse des dynamiques urbaines et des besoins de temps des individus. Il est d'ailleurs fréquent que l'attention portée à la dimension temporelle dans la recherche urbaine réfère aux enjeux de mobilité (Asher, 2000), tant en

ce qui concerne le champ des pratiques sociales en milieux urbains que ceux des représentations territoriales et de la gouvernance des territoires (Bherer et al. 2011).

Il est d'ailleurs à propos de souligner le large répertoire théorique qui se rapporte à la question de la temporalité urbaine. La question du temps urbain et de son articulation faisait partie, dès 1903, des réflexions de Georg Simmel au sujet de l'influence du rythme de la ville sur les citadins (Mallet, 2014). Le temps urbain a également occupé l'esprit d'avant-garde de géographes tels que Thorten Hägerstrand dont les travaux ont initié les concepts et les principes fondamentaux de la "time geography", ou d'urbanistes tels que Kevin Lynch dont l'ouvrage *What time is this place?* (1972) est investi « à la question des temps urbains et sociaux » (Beyer et Royoux, 2015a : 93). L'idée selon laquelle « l'urbain exprime une organisation particulière des temps du quotidien » (Mallet, 2014 : 30) a progressivement fait son chemin laissant aux différentes disciplines qui se sont appropriées la question urbaine, le soin de développer une manière de saisir ses rythmes et leur portée, mais également une manière d'intégrer leur prise en compte à la construction de la ville. La réflexion au sujet du temps des villes et des territoires n'est donc pas nouvelle, mais elle n'a pas connu de véritable essor avant la fin des années 1980.

À ce sujet, les travaux d'Henri Lefebvre font figure d'incontournables, notamment ceux qui mettent de l'avant la "rythmanalyse" (1992, 1985 avec C. Régulier). Cette dernière place le rythme au premier plan de la vie quotidienne en reconnaissant les « multiples couches rythmiques naturellement en tension » qui la composent (Gwiszdziński, 2013 : 4). La "rythmanalyse" propose ainsi de saisir la dynamique des différents rythmes au regard de leur composition, de leur agencement et des relations qu'ils entretiennent. Comme le souligne Mallet (2014 : 31), la "rythmanalyse" ne s'affaire pas au recensement et au découpage précis des différents moments ou périodes qui composent une journée. Elle pose plutôt un regard sur la manière dont le tout s'enchaîne, s'agence et structure le quotidien. Ainsi, c'est « tout aussi bien les différences que les répétitions, le mouvement et l'immobile, l'habituel et l'inattendu, le cyclique et le linéaire, le silence et la clameur, qui doivent retenir l'attention du rythmanalyste ». Cette perspective a pavé la voie à une

approche de l'urbain par le rythme de la vie urbaine, approche reprise par la suite par de nombreux chercheurs.

Il est, à ce propos, essentiel de souligner l'intérêt que suscite désormais la question des temps urbains et de leur organisation depuis la fin des années 1980 (Mallet, 2014). La mise en relation de la forme urbaine et des modes de vie aux rythmes structurants s'est taillée ainsi une place de choix dans la recherche, mais également dans la sphère des politiques urbaines. Les perspectives développées mettent notamment de l'avant l'idée du chronotope « défini comme lieux de confluence de la dimension spatiale et de la dimension temporelle » (Gwiazdzinsky, 2013 : 3-4), celle de polychronie des lieux qui « se rapporte à la diversité de ses rythmes et à sa faculté d'engendrer des usages pluriels en un même moment » (Mallet, 2013 : 8) ou celle d'urbanisme temporel par lequel « les aménagements intègrent la variable « temps » au même titre que la variable « espace » dans sa conception et ses projets » (Beyer et Royoux, 2015 : 11).

À tous égards, l'urbanisme temporel⁹ constitue le lieu d'application des notions de rythmes et de temporalités urbaines à l'aménagement de la ville. Il se traduit concrètement par « l'ensemble des plans, organisations des horaires, et actions cohérentes sur l'espace et le temps qui permettent l'organisation optimale des fonctions techniques, sociales et esthétiques de la ville pour une métropole plus humaine, accessible et hospitalière » (Gwiazdzinsky, 2013 : 4). La pratique de cet urbanisme soulève irrémédiablement des enjeux de coordination au regard des conflits temporels générés par « des usages simultanés et antagonistes » de l'espace urbain (Mallet, 2013 : 8), mais également des enjeux de souplesse et de malléabilité aux fins d'adaptation de ces espaces aux conflits temporels. Elle invite notamment à « mêler l'espace et le temps, le temporaire et le durable pour construire un territoire aux temporalités différenciées et aux espaces hybrides » (Beyer et Royoux, 2015 : 11).

⁹ Voir également « chrono-urbanisme » au sens de Asher (1997), « urbanisme chronotopique » au sens de Mallet (2013), ou « urbanisme des temps » au sens de Gwiazdzinski (2013).

Crise du temps : tyrannie de l'urgence et suprématie du présent

La plupart des travaux contemporains sur le temps et les rythmes urbains font référence à une dynamique de changement en termes de temporalité globale. Ce changement mis en lumière par les auteurs de ces travaux fait souvent état de l'accélération du temps dans la société actuelle. L'analyse des impacts de cette accélération n'est pas la même pour tous. Elle constitue, pour certains, la cause d'un désordre associée à une situation de crise alors qu'elle correspond, pour d'autres, à la présence de nouveaux mécanismes influençant le cadre de la vie sociale, mécanismes qu'il importe de mieux comprendre et maîtriser appelant ainsi à l'ajustement des pratiques (urbanisme temporel).

La thèse de l'accélération du temps ainsi que celle de ses tares est nourrie par celle de la modernité, voire celle de l'hypermodernité (Carayol, 2005), à laquelle l'individualisme, la suprématie du capitalisme et le déploiement d'un espace-monde supporté par le développement des technologies sont associés. Le « présentisme », pour sa part, constitue le noyau de la crise temporelle décrite par certains auteurs, dont Mazade (2011) et Dubar (2011). Cette dernière est effective par la domination du temps présent au détriment des temps passés et futurs, l'urgence s'y imposant comme mode opératoire. Pour Laïdi (1999 : 34), la logique économique caractérisée par l'immédiateté est le mécanisme par lequel la société contemporaine a basculé naturellement vers « une dynamique sociale de l'urgence où tout est exigible immédiatement ». En créant de fausses situations d'urgence, l'instantanéité, rendue possible par la technologie et valorisée par la société contemporaine, participe au règne de l'urgence (Bouton, 2013) en s'ajoutant aux situations qui nécessitent réellement un traitement sans délai. En résulte, selon Aubert (2003 : 34), un sentiment collectif d'omniprésence d'urgence et de crise, constat bien présent notamment dans les travaux de Rosa (2013, 2012) pour qui les forces d'accélération confrontent la lenteur des institutions vouées à dépérir si elles en freinent l'allant.

Ainsi, en exigeant « du présent ce que l'on attendait de l'avenir » (Laïdi, 1999 : 27), c'est en fait le futur qui est en crise (Leccardi, 2011). Cette crise du futur est manifeste par l'impuissance éprouvée par les collectivités à élaborer de vrais projets collectifs

ancrés dans une perspective mobilisatrice à long terme, ainsi que par « l'incapacité à agir dans la durée, du fait de la dictature de l'urgence, du présent, du court terme » (Dubar, 2011 : 3). Dans cette perspective, c'est la notion même de projet qui est remise en question, le projet impliquant nécessairement la capacité de se mobiliser tout autant que celle de se projeter dans le temps. Pour Laïdi (1999), la place occupée par l'urgence dans le temps social a fait s'effondrer l'essence même du projet, les principes de l'urgence associés au présent ayant remplacé ceux par lesquels le projet porte une vision d'avenir. Cette perspective remet ainsi en question la viabilité du « projet urbain » au sens de Pinson (2009) et pour lequel un temps long est associé :

« Les projets sont "caractérisés par des modes d'action interactionnistes, négociés et incrémentaux " (Pinson, 2006, p.621). [...] Ils mobilisent donc une pluralité d'acteurs publics et privés engagés dans la définition du futur de la ville sur une base partenariale et sur des temporalités relativement longues » (Mallet, 2014 : 54-55).

Alors que la notion de projet s'impose comme discours et mode opératoire dans de nombreuses sphères de l'action publique, notamment en ce qui concerne celle de l'aménagement du territoire où une attention particulière est accordée à la démarche et aux processus, les réelles capacités de se projeter dans un avenir à moyen ou long terme nous feraient ainsi défaut. Le discours politique et entrepreneurial fait allègrement référence au « projet » ainsi qu'au « développement durable », alors que les notions « d'urgence, de flexibilité, de réactivité se développent de manière paradoxale comme en écho » (Carayol, 1995 : 3). Selon cette perspective, mener l'action territoriale par le biais d'une démarche intégrée, coconstruite avec l'ensemble des acteurs et qui intègre des lignes directrices fermes sur le moyen et le long terme seraient très idéalisée, l'ambition de la démarche se confrontant au rythme de son environnement qui, en plus d'évoluer rapidement, embrasserait le temps présent en valorisant une forte réactivité aux changements et la saisie des opportunités qui les accompagnent.

À cette crise du futur et du projet s'adjoindrait également une crise du politique (Leccardi, 2011) qui, à la lumière d'un idéal d'instantanéité, semble peu adapté à la conduite du changement institutionnel qui relèverait davantage du moyen et du long

terme que du court terme (Palier et Surel, 2005). À cela s'ajouterait un certain désengagement pour la délibération au profit de la dimension exécutive, le processus délibératif qui réclame un investissement substantiel en termes de temps serait ainsi « de moins en moins considéré comme utile pour l'idéal normatif de simultanéité » (Leccardi, 2011 : 7).

À la lumière de ces propos, la variété et la popularité croissante des modes consultatifs et participatifs dans le domaine des politiques territoriales et des projets d'aménagements apparaissent à contre-courant. Les limites de ces processus – notamment l'effet d'éblouissement et le faible impact (Rowe et Frewer, 2005, 2000) – trouvent cependant un certain écho dans les propos critiques de Leccardi (2011) qui évoquent la tension entre le temps du processus délibératif et celui de la décision et de l'action. Au-delà des jeux de pouvoir, le maintien du processus délibératif à l'écart du processus décisionnel trouverait ainsi une certaine explication, ce dernier suivant son cours en parallèle sans en être réellement affecté ou ralenti par le processus de consultation. Cette perspective relègue encore une fois l'exercice délibératif à une simple formalité.

Le temps de l'administration et de l'action publique

La culture d'immédiateté qui prévaudrait à notre époque se confronterait au rythme des institutions et nourrirait ainsi « le sentiment collectif de vivre à la fois dans une société dont le rythme s'accélère, mais où les institutions - au sens large - apparaissent frappées d'une lenteur exaspérante » (Laïdi, 1999 : 35). Ce rythme lent de fonctionnement, mais également de transformation de l'institutionnel est, entre autres, abordé par les approches du néoinstitutionnalisme par lesquelles le caractère incrémental et peu radical du changement est mis en lumière. Pour la plupart de ces approches, la question du temps est abordée indirectement via la question du changement.

Selon Palier et Surel (2010), l'efficacité et l'effectivité de l'action publique devinrent une préoccupation majeure à une époque où l'intervention de l'État s'est particulièrement accrue. Ce contexte favorisa la recherche d'une compréhension plus fine de l'activité gouvernementale qui s'exprima notamment par une volonté de la rationaliser (Palier et

Surel, 2010). La perspective d'une « boîte noire » définissant le processus par lequel les politiques publiques sont produites s'imposa tout autant que son besoin d'éclairage. L'idée de déconstruire cette « boîte noire » a donc nourri nombre d'analyses des politiques publiques qui, en s'intéressant à leur processus de production (notamment la prise de décision), ont mobilisé la notion de changement et de transformation au sein des institutions et par le fait même, la notion de temps.

Cette dernière prend généralement la forme d'un temps linéaire qui permet d'inscrire sur sa droite, la séquence des événements et celle des décisions. C'est le cas des travaux de Lindblom (1959) dont les observations concernant la prise de décision publique mènent à des conclusions au sujet d'une évolution incrémentale, donc lente, des institutions. Pour Palier et Surel (2010 : 20), les travaux de Lindblom « marquent l'ouverture de l'analyse des politiques publiques à la prise en compte d'un *continuum* temporel ». L'institution suit donc son cours, se transformant progressivement, au rythme de petits pas.

La lorgnette d'interprétation proposée par Lindblom aurait fortement teinté les travaux suivants par la perspective d'une grande stabilité institutionnelle (Palier et Surel, 2010). C'est ainsi que les travaux qui découlent de l'approche néo-institutionnelle historique proposent une perspective selon laquelle « les politiques publiques demeurent façonnées, si ce n'est déterminées, par leur genèse » (Palier et Surel, 2010 : 23). Le travail de Pierson (2000) sur la « path dependency » renforce l'idée d'une certaine inertie de l'institution, dans la mesure où les décisions passées, garantes de l'avenir, rétrécissent progressivement le champ des possibles en termes de changement. La dynamique relevée fait état d'un coût toujours plus grand à l'introduction d'un changement au fur et à mesure que le « sentier » est parcouru. Là encore, la notion de temps est linéaire, puisqu'essentiellement destinée à intégrer à l'analyse l'historique du « sentier » emprunté.

Certaines circonstances, plutôt exceptionnelles, peuvent cependant redéfinir la tendance observée par Pierson en termes de coûts du changement et favoriser ainsi un « changement de sentier ». La progression sur le nouveau sentier obéit toutefois aux

mêmes règles de « dépendance » qui maintiennent l'institution dans un état général de grande stabilité. L'idée d'une progression constante marquée de petits pas se trouve ainsi remplacée par celle d'une certaine permanence ponctuée de changements marqués. Selon Palier et Surel (2010), cette dernière conception du changement institutionnel porta l'attention des chercheurs sur les changements plus radicaux qui ponctuent la vie institutionnelle. À cet égard, soulignons les contributions de Hall (1993) concernant les changements de paradigmes, celui de Muller (2005) pour le changement en termes de référentiels, de même que la proposition du modèle de l'Advocacy coalition framework (ACF) par Sabatiers et Jenkins (1999) basé sur une conception paradigmatique du changement (Palier et Surel, 2010). Ces approches, dans l'ensemble, entretiennent l'idée d'une forte stabilité ponctuée de changements marqués (lent-vite-lent). C'est également le cas du modèle de l'équilibre ponctué de Jones et Baumgartner (2005). Là encore, on mobilise un temps linéaire qui cadre, de manière directe ou indirecte, l'ensemble de l'explication dans une perspective temporelle relativement secondaire, mis à part l'appréciation de la vitesse variable des changements encourus.

Une autre conception du temps, celle de temps multiples, est en mesure d'apporter un éclairage différent sur la notion de changement institutionnel. Bien qu'il soit toujours présent dans l'analyse, le schéma du temps-cadre universel est éclaté pour mettre en perspective une pluralité de temporalités attribuable à la sphère institutionnelle et à l'action publique. C'est le cas notamment de Palier et Surel (2005) qui identifient les « idées », les « intérêts » et les « institutions » comme entrée d'analyse attribuant à chacun une temporalité, les idées relevant du temps long, les intérêts du temps court et les institutions d'un temps intermédiaire. Sensibles au « schéma séquentiel de la production des politiques publiques » qui inscrit l'analyse des politiques à la dimension temporelle (idée de cycle), les auteurs posent également la question de « l'interaction entre les différentes temporalités de l'action publique » qu'incarnent idées, intérêts et institutions (Palier et Surel, 2010 : 391).

La question des temporalités multiples ouvre également la voie à des réflexions qui ne se limitent pas à la question du changement institutionnel. Borraz (1999), dont l'essentiel de

la thèse est articulé à partir des travaux d'Orren et Skowronek (1994), propose une conception fortement atomisée des institutions. Cette atomisation est articulée autour d'éléments déjà mis à jour par d'autres approches (pluralité des acteurs, rapport de force entre les parties, structure organisationnelle éclatée), mais également dans une perspective temporelle. Orren et Skowronek (1994) révisent la notion d'ordre politique/institutionnel en y faisant valoir une dimension temporelle. Pour ces derniers, chaque institution est productrice d'un ordre qui lui est propre et qui, par conséquent, s'inscrit dans une histoire et une dynamique également particulière (Borraz, 1999).

Les auteurs soulignent la création non simultanée des institutions, mettant ainsi en perspective l'influence de contextes différents. Selon les auteurs, en resituant « les institutions dans leur temporalité propre, le constat qui s'impose est celui d'une diversité des logiques d'ordonnement politique qui se juxtaposent » (Borraz : 79). Cette condition occasionne « des phénomènes de dissonance, asymétrie, incongruité » qui sont la conséquence légitime de la juxtaposition soulevée. L'idée de l'existence d'un ordre souvent interprété à travers l'idée d'équilibre ou de stabilité est ainsi révisée par celle d'une logique dynamique.

Borraz (1999) applique le modèle dynamique développé par Orren et Skowronek (1994) à l'action publique en considérant également « les décalages, les dissonances et l'incongruité comme la règle au sein des secteurs et des systèmes d'action publique ». La thèse de Borraz (1999) met essentiellement en perspective l'enjeu de synchronisation et d'alignement qu'induit le caractère fragmenté des éléments de contexte de l'action publique (pluralité d'acteurs, pluralité de temporalités, fragmentation des structures organisationnelles, etc.) de même que l'accélération du phénomène de fragmentation. Cette fragmentation accélérée est notamment manifeste dans la dynamique des problèmes¹⁰, celle des territoires¹¹, de même que celle des organisations¹². Ainsi, l'ordre

¹⁰ Entendu « que chaque problème développe sa propre dynamique » (Borraz, 1999: 84).

¹¹ Considérant que « chaque territoire est porteur d'une histoire qui s'inscrit dans des groupes sociaux porteurs de représentations » (Borraz : 87).

¹² Puisque que « les organisations ont à la fois une histoire [...] et une dynamique propre qui s'inscrit pour partie dans des échéances régulières et formelles », laquelle relève également d'un cadre institutionnel et financier évolutif tout en reposant sur « des phénomènes de routines et d'apprentissage » (Borraz : 89-90).

et la cohérence de l'action publique ne relèveraient pas d'un phénomène systémique saisissable par un modèle théorique général, mais plutôt d'une forme aléatoire dont il importe de coordonner les composantes pour créer les opportunités de changement. Cette perspective n'est pas sans rappeler le modèle de Kingdon (1995) ou de McAdam et al. (1996) au sujet des fenêtres d'opportunités.

Cela dit, le caractère structurant des temporalités de l'administration publique est particulièrement incontournable. On ne peut, à cet égard, nier l'effet structurant du calendrier électoral (Marrel et Payre, 2006), de l'échéancier d'un programme, d'un budget ou d'un projet, ou même de l'horizon temporel des planifications. Mais l'action publique territoriale relève également des citoyens, des groupes, d'organisations possédant eux-mêmes leurs propres temporalités et qui, dans bien des cas, s'avère distincte de celle de l'administration publique. Ces temporalités s'affrontent dans les processus d'action publique et apparaissent comme autant d'éléments qui l'influencent et la structurent. Cette situation qui relève de la véritable dynamique fait de la coordination des temporalités un enjeu incontournable.

SYNTHÈSE

Comme souligné précédemment, le territoire que les sociétés entreprennent d'aménager possède, tout comme le temps, un caractère fondamentalement construit. Il est ainsi possible de convenir du fait que le territoire contribue à la structuration du social par ses caractéristiques physiques et symboliques, entendu que les ressources matérielles qu'il présente autant que les représentations dont il fait l'objet « structure[nt] les conditions pratiques de l'existence » des individus et des collectivités qu'il abrite (Debarbieux, 2003 : 910). Dans cette perspective, le territoire possède à la fois un caractère structurant et structuré. Il en va de même de son aménagement et des projets qui s'y déploient, leur nature et leurs caractéristiques incarnant, tel un amalgame, la dynamique sociétale complexe dont ils sont issus. On peut aussi prétendre, par extension, que le territoire

s'incarne dans de multiples rapports différenciés à l'espace. Cette perspective, pour sa part, mobilise la notion de spatialité qu'il convient d'aborder dans une perspective plurielle.

La spatialité est associée de manière générique aux « caractéristiques de la dimension spatiale de la réalité sociale » (Lussault, 2003 : 866). Elle relève de l'idée selon laquelle « tout objet de société possède une dimension spatiale » (2003 : 866). Ce concept incarne le lien espace-société et invite à la lecture de la dimension spatiale pour comprendre « l'inter(action) des opérateurs d'une société » (2003 : 867). La complexité des phénomènes relevant de l'aménagement du territoire est bien servie par le concept de spatialité, le territoire et les politiques ou les projets dont il fait l'objet englobant différents « espaces [aux] métriques, [aux] échelles et [aux] substances très variées » (2003 : 866).

Ce chevauchement de réalités spatiales multiples fait sens dès lors que l'on considère l'espace comme un produit social complexe. Il en va de même de la réalité multiple du temps également bien ancrée à l'idée d'un temps produit par les individus et les sociétés. Si on peut ainsi considérer que la notion de spatialités multiples témoigne du rapport espace-société, on peut aussi considérer qu'elles relèvent du rapport temps-société dans la mesure où la réalité sociale est elle-même fondamentalement spatiale et temporelle.

C'est dans cette perspective que Buléon (2002 : 1) présente les notions de spatialités et de temporalités comme « un couple insécable ». Les phénomènes sociaux se trouvent ainsi irrémédiablement imbriqués dans l'une et l'autre de ces dimensions, le territoire comme fait social participant à la création d'un rapport à l'espace autant qu'à celle d'un rapport au temps. Ces rapports au temps, tout comme ceux à l'espace, sont multiples, soit forgés par l'expérience singulière et collective des individus et des communautés. Les notions de spatialités et de temporalités expriment ainsi une forme de synthèse complexe des interactions des « opérateurs d'une société » (Lussault) qu'il convient ultimement de ne pas traiter indépendamment l'une de l'autre.

Ainsi et en synthèse de l'ensemble de ces propos, il est possible de convenir que les enjeux et la réalité complexe qui découle des actions d'aménagement du territoire se révèlent a priori favorables à une analyse sensible aux rapports que les individus et les collectivités entretiennent au temps. Pour Élias (1984 :82), mais également pour Clark (1984), Zarifian (2001) et Lussault (2003) la notion de temps « signifie donc tout d'abord un cadre de référence » produit par les sociétés et les individus. De la même manière que les théories du choix rationnel ont déconstruit l'idée du collectif transcendant pour l'atomiser et le présenter comme une agrégation de préférences individuelles, la conception d'un temps construit décompose l'unité de temps en pluralité de temps incarnés dans la multiplicité des sociétés de même que dans celle des groupes et des individus qui les composent. Ainsi, plusieurs temps, voire temporalités, coexistent et comme le soulèvent Clark (1984), Borraz (1999), Orren et Skowronek (1994), de même que Lussault (2003), cette coexistence serait essentiellement conflictuelle.

Cette perspective s'ancre d'abord et avant tout dans le lien que le social entretient avec l'espace et le temps. Elle s'ancre également à la question des rapports de forces associée à l'idée de temps synthèse et par extension, à celle de la dominance de certaines temporalités au détriment d'autres. Elle s'ancre aussi à l'idée de temporalités spécifiques associées aux collectivités, groupes et individus qui interagissent à différentes échelles spatiales de même qu'à une relation causale entre la spécificité de la temporalité d'un acteur ou d'un groupe et sa conduite, ses actions, ses activités, ses impressions, ses perceptions. Il est ainsi possible d'envisager le projet d'aménagement comme étant, notamment, le produit complexe de rapports au temps qui s'enchevêtrent dans le présent et l'épaisseur du spectre des différentes échelles, allant de celle de l'individu à celle de la société. L'enjeu de la coordination desdites temporalités et de la compréhension fine de leur dynamique pour une situation donnée nous apparaît ainsi légitimement soulevé.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente la problématique de recherche, soit le questionnement, les objectifs et les propositions heuristiques sur lesquelles repose la démarche d'investigation.

Une dynamique d'acteurs complexe, l'impact des temporalités

Une recherche antérieure (Lévesque, 2012) a permis un premier constat, soit celui du décalage entre la planification du territoire et la réalité terrain. Ce décalage qui comporte plusieurs dimensions (discours/pratique, intérêt régional/provincial) s'inscrit également dans le temps, entendu que la planification territoriale est en soi une projection qui se confronte à la nature évolutive et changeante du territoire. Il apparaîtrait ainsi que le « temps » des différents acteurs institutionnels et de leurs instruments puisse être distinct du « temps » de l'instigateur privé ou social de projets et que ce décalage puisse avoir un impact sur l'aménagement et le développement territorial. Il nous importe, à cette étape, de mieux saisir l'importance du temps et des temporalités d'acteurs sur la mise en œuvre de l'action publique et des projets territoriaux d'aménagement et de développement. Le territoire est en constante évolution. Le style de gouverne actuel favorise la pluralité d'acteurs aux contraintes différentes de temps et aux intérêts particuliers. Afin de mieux comprendre la portée de ce phénomène, cette recherche s'affaire à saisir l'importance des différentes temporalités sur l'action publique territoriale, notamment en ce qui concerne le déroulement des projets d'aménagement du territoire.

L'aménagement du territoire comme sujet d'étude implique la pose d'un regard sur le territoire lui-même, son évolution, les ressources et les opportunités dont il est porteur et celles mobilisées par les acteurs pour en tirer profit. Il implique, par conséquent, un regard sur les acteurs des projets dont il fait l'objet ainsi que sur les actions posées et les stratégies déployées pour mener à terme les différents desseins. Il implique également la prise en compte du cadre sociétal (social, économique, institutionnel, etc.) qui détermine et oriente le champ des possibles. Il invite, du coup, à réfléchir sur le caractère structurant de ce cadre pour les activités et les projets d'aménagement, de même que sur sa nature structurée par ces mêmes activités et projets qui se déploient dans l'espace et le temps, tout en étant assujettis à l'air du temps, soit au caractère fondamentalement évolutif et changeant du contexte.

La thèse propose ainsi une réflexion sur l'aménagement du territoire et les projets d'aménagement au regard de la dynamique d'acteurs qui leur est associée. Le temps y est abordé comme enjeu de cette dynamique complexe participant à la détermination des ressources et à la dynamique de rapport de force des acteurs. Il appert ainsi que « le temps des territoires [soit] à la fois celui de leur histoire, du contexte de leur évolution, des acteurs qui le font changer ainsi que celui de leur projet » (Amilhat-Szary, 2004 : 116). Envisagé comme l'une des formes d'actualisation de l'action publique, mais surtout comme une synthèse des forces sociales et environnementales en vigueur, le projet d'aménagement et de développement est donc abordé via sa dimension temporelle dont le caractère universel – rien n'étant situé hors du temps – permet la pose d'un regard singulier qui possède la qualité d'être transversal.

Le temps, au même titre que l'espace, constitue une dimension commune à l'ensemble des déterminants du projet, chaque élément dont relève le projet possédant des caractéristiques temporelles notamment en termes de moment, rythme et durée, mais également en termes de perception de ces différents éléments. Le projet d'aménagement et de développement du territoire met en présence de multiples temporalités portées notamment par les différents acteurs, mais également induites par un contexte particulier.

Le projet se trouve animé par différents rythmes, cycles, et contraintes qui viennent en cadrer le temps et celui de ses acteurs. Les acteurs d'un projet possèderaient, pour leur part, leur propre réalité temporelle, soit leur propre perception et leur propre usage du temps.

La thèse s'intéresse donc à l'incidence du temps et des temporalités sur les projets d'aménagement et de développement du territoire en interrogeant la relation entre les caractéristiques des différentes temporalités des acteurs d'un projet et la conduite de ce dernier. Cette perspective alimente une réflexion plus large sur la conduite de l'action publique en aménagement du territoire au sujet de la collaboration et de la coordination qui apparaît être l'un des défis d'une gouvernance publique qui rime avec pluralisme et complexité. Ainsi et à la lumière de l'impératif de coordination qui semble inhérent à toute question qui relève de celle de la gouvernance, le questionnement général suivant s'impose :

Dans quelle mesure la question du temps et des temporalités est-elle utile à la réflexion et l'analyse portant sur la gouvernance, notamment celle des projets d'aménagement et de développement du territoire?

Un tel questionnement commande, en outre, une réflexion plus spécifique au sujet de l'impact dudit temps et desdites temporalités sur les projets d'aménagement et de développement territoriaux.

Une démarche en trois temps : objectifs, question et propositions heuristiques

S'interroger au sujet de l'impact des temporalités sur une dynamique de projet demande, dans un premier temps, de bien cerner la nature et l'évolution du projet à l'étude, de même que la dynamique des éléments qui influencent son évolution. Par conséquent, avant de poser la question de l'incidence des multiples temporalités sur la conduite des projets d'aménagement et de développement du territoire, le schéma particulier d'évolution du projet de même que ses différentes caractéristiques doivent être mis en lumière. Il s'agit donc de saisir le temps du projet à travers le spectre large de son cours

et du contexte de ce dernier. Au moment de l'analyse, une connaissance élargie du projet permettra de nuancer l'effet présumé des rapports au temps des acteurs dans le cadre du projet.

Dans un second temps, la mise en lumière des différents rapports au temps que le projet met en présence (temporalités d'acteurs) est également nécessaire. Le projet est une construction sociale entendue comme produit de ses acteurs. Il se trouve, conséquemment, façonné par le filtre très subjectif de leur expérience du projet. Il s'agit donc, pour cette deuxième étape, de saisir le rapport au temps qui teinte le schéma d'action des différents acteurs dans le cadre du projet. Cette perspective est essentielle à la pose d'un regard sur l'incidence de ces rapports au temps particuliers sur la conduite, l'évolution, les caractéristiques et la pertinence du projet à l'étude. C'est donc au regard de ces deux types d'information – (1) déroulement du projet et (2) temporalités en présence – que (3) la dynamique d'interaction des temporalités pour un projet en particulier de même que l'impact de cette dynamique sur la conduite dudit projet ont été appréciés.

La démarche d'investigation insufflée par le questionnement général de recherche est donc structurée en trois temps :

- **Objectif 1 :** Mettre en lumière, dans son contexte, le déroulement du projet, soit la séquence des évènements qui structurent le cours du projet à l'étude.
- **Objectif 2 :** Mettre en lumière les différentes temporalités d'acteurs en présence, soit leur rapport au temps singulier (perception et usage) qui a cours dans le cadre du projet.

Une fois les informations relevant des objectifs 1 et 2 mises au jour, la thèse s'emploie à répondre spécifiquement à la question de recherche suivante :

- **Question spécifique de recherche** : Dans quelle mesure la temporalité des acteurs d'un projet constitue-t-elle un enjeu pour sa conduite, son évolution, ses caractéristiques et sa pertinence ?

L'exploration de cette question spécifique de recherche est guidée par l'idée d'une influence significative des temporalités d'acteurs sur le projet d'aménagement et de développement. Celle-ci repose sur l'impact présumé des temporalités sur les comportements et la dynamique des acteurs de projets. Cette dynamique et ces comportements influenceraient la conduite, l'évolution, les caractéristiques et la pertinence des projets, entendu que le projet d'aménagement et de développement est, avant toute chose, le fait de ses acteurs.

Cette présomption repose sur deux propositions heuristiques spécifiques :

- a) L'harmonisation des temporalités est déterminante pour la conduite des projets. Elle favorise la capacité de coordination et de collaboration de l'ensemble des acteurs. Elle contribue à leur capacité d'implication et de concertation dans le cadre du projet. Dans un contexte où les temporalités sont compatibles, la conjonction des efforts est optimisée. Ces conditions ont un impact sur la conduite et l'évolution du projet.
- b) Certaines temporalités sont dominantes. Cette dominance structure le cours et l'évolution du projet et influence ses caractéristiques et sa pertinence. Dans cette optique, le temps constitue un instrument de pouvoir qui permet aux différents acteurs d'insuffler une orientation au projet favorisant leurs propres visions ou aspirations au détriment probable de la pertinence des actions en termes d'adéquation problème/solution. Cette dominance des acteurs par le temps est tributaire des différentes ressources dont les acteurs disposent, mais également des caractéristiques de leur temporalité propre à laquelle un champ d'action et des marges de manœuvre sont associés. L'acteur dont la temporalité est dominante posséderait donc un ascendant significatif sur le projet.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENTS THÉORIQUES

Ce chapitre est consacré aux ancrages théoriques et conceptuels de la thèse. Les outils théoriques utiles à la poursuite des objectifs et à l'exploration des propositions heuristiques sont ainsi mis de l'avant.

CONCEPTUALISER POUR CADRER LA RÉFLEXION

La poursuite des objectifs de recherche de même que l'exploration de la question de recherche et des propositions heuristiques reposent sur la mobilisation, a priori, de concepts fondamentaux à partir desquels le travail d'analyse est structuré. En ce qui concerne spécifiquement cette recherche, trois concepts généraux sont mobilisés, soit (1) le concept de temps, (2) le concept de temporalités et (3) le concept de projet. Leur définition, nourrie et cadrée par les écrits explorés, circonscrit le raisonnement et sert d'assise fondamentale au travail d'opérationnalisation de la recherche.

(1) Le temps : socialement construit, pluriel et subjectif

Conformément à ce qui fut explicité au premier chapitre, il existe différentes approches de la notion de temps et toutes ne sont pas compatibles avec l'ambition d'aborder la conduite des projets d'aménagement et de développement du territoire sous l'angle des temporalités. Ainsi, la conception du temps sur laquelle repose cette recherche doit, sans

équivoque, reconnaître la possibilité de temps multiples afin d'admettre la notion de temporalités qui constitue l'un des concepts fondamentaux de cette thèse. La notion de temps mobilisée s'appuie donc sur l'idée d'un temps socialement construit. Cette perspective octroie au temps un caractère multiple du fait qu'il relève de la perception singulière et subjective de différents acteurs.

Une conception du temps qui permet de penser en termes de temporalités définit donc le temps comme l'« une des dimensions construites de la société qui recouvre l'ensemble des relations de succession et de durée des événements, mais aussi l'ensemble des représentations et des usages du temps par les opérateurs » (Lussault, 2003 : 900). Ces représentations et ces usages du temps sont susceptibles d'être multiples et différenciés, cela à l'image d'une société dans laquelle interagissent des individus et des groupes tout aussi multiples et différenciés.

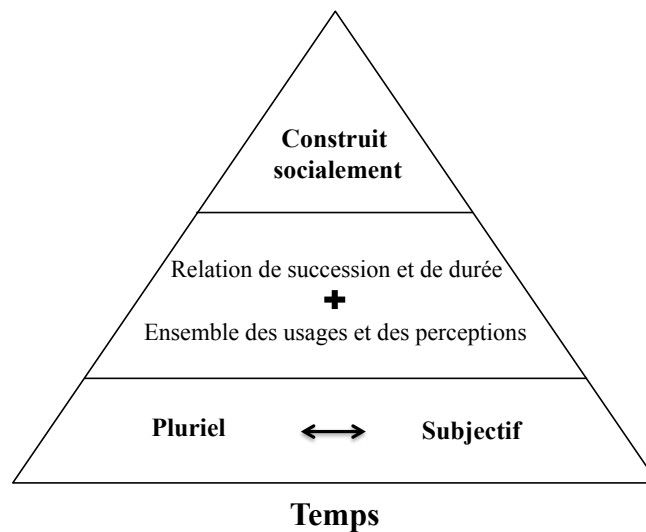


Figure 1: Concept de temps

(2) Les temporalités : multiples, structurantes et potentiellement conflictuelles

Le concept de temporalité renvoie, en tout premier lieu, à la notion de temps multiples. Ces différents temps sont l'expression d'une manière particulière pour un groupe ou un individu d'aborder le temps en termes de perception et d'usage. Les temporalités peuvent, en ce sens et de manière générique, être définies comme « la multiplicité des conduites

temporelles et des représentations du temps liées à la diversité des situations sociales et des modes d'activités dans le temps » (Mercurie, 1995 : 13). Cette définition met de l'avant l'idée qu'il existe différentes manières d'être au temps et qu'une même réalité de temps vécu peut être partagée par des groupes d'individus, cela dans une variété de cadres et de contextes. Elle exprime également l'idée de conduites ou de pratiques particulières modulées par un certain nombre de contraintes, de perceptions ou d'impressions temporelles. C'est l'effet structurant du temps qui est ici explicité. Chaque milieu présente des caractéristiques, des conditions et des contraintes par lesquelles une représentation et un usage du temps se déterminent. Les différents individus, groupes ou collectivités se trouvent ainsi pétris autant qu'artisan de multiples temporalités qui peuvent, selon le moment et l'échelle d'action, se côtoyer, se superposer et s'influencer. Les temporalités ne sont donc pas mutuellement exclusives, entendu que la dynamique par laquelle elles se construisent est interactive, ouverte et inclusive.

La pluralité et la diversité des différentes temporalités s'expriment, en outre, par « l'existence d'étalons de mesure, de références et de pratiques multiples, aux légitimités variables, et dont l'usage conjoint ne favorise pas nécessairement la coopération et la cohérence sociale » (Lallement, 2013 : 53). Cette variété des manières « d'être au temps » qui coexistent n'est donc pas forcément harmonieuse et peut être la source de décalages, de tensions, voire de conflits entre les acteurs (Lussault, 2001). Les temporalités jugées dominantes qui établissent « un sens et des repères communs qui orientent l'action et qui structurent les interactions » (Lallement, 2013 : 45) peuvent ainsi être envisagées comme la synthèse d'une dynamique de temporalités concurrentes. Cette perspective, ancrée à celle que propose Élias (1996), appelle à porter l'attention sur la dynamique des rapports de force par lesquels le temps se trouve négocié, et à convenir de la dominance de certaines temporalités dans le jeu des rapports sociaux : « toute société produit un temps dominant identifiable par ses qualités et ses effets, et qui est la source d'une représentation collective qui marginalise les autres temps existants » (Grossin, 1989 dans Lallement, 2013 : 50).

Le concept de temporalité réfère donc à une expérience différenciée du temps qui se construit dans la représentation et l'usage, le caractère pluriel des temporalités évoquant la présence de temps différemment appropriés et vécus, cela individuellement ou collectivement. Cette perspective permet de penser les temporalités en termes d'échelle d'action et de dynamique de construction plaçant ainsi la question des consensus et de la dominance d'une temporalité particulière au centre de la réflexion.

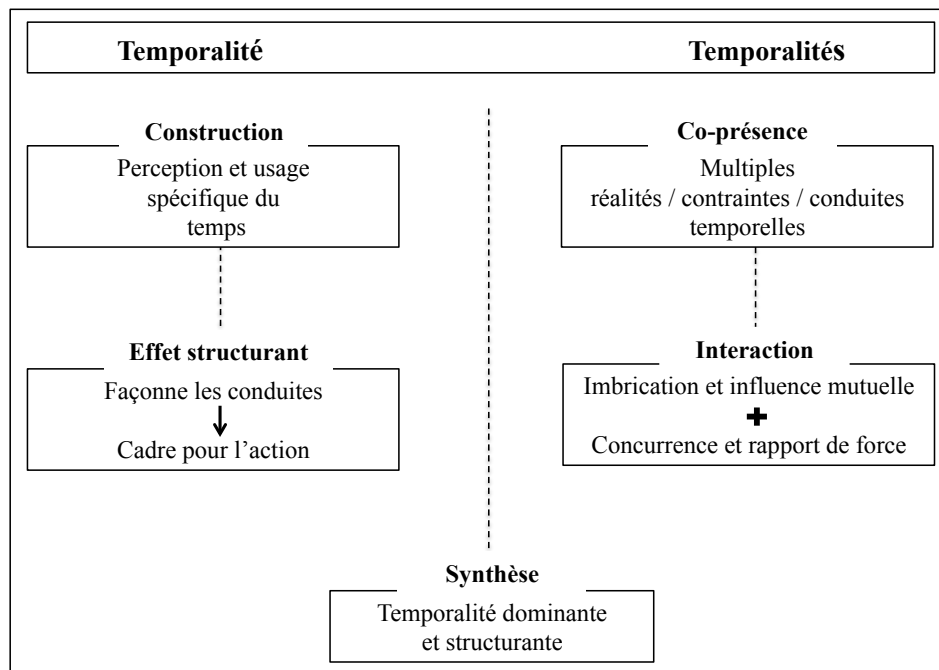


Figure 2: Concept de temporalité(s)

(3) Le projet d'aménagement: indétermination, incertitude et ajustements

Le désir d'un projet prend naissance dans la reconnaissance d'une absence. C'est cette absence qui fait naître le désir de transformer, le projet étant à la « recherche d'un ailleurs et d'un inexistant » (Boutinet, 1992 : 93) auquel il s'agit de remédier. Le projet n'est toutefois pas que volonté, désir ou anticipation d'un futur souhaité. Il relève, à cet égard, pleinement du registre de l'action, sa dimension opératoire lui étant intrinsèque. « Façon de se représenter le monde en vue de le changer » (1992 : 94), le projet « apparaît bien comme représentation opératoire d'un futur possible » (1992 : 93) et s'ancre irrémédiablement à un processus d'actualisation, le projet étant d'abord anticipé, puis mis

en œuvre. La définition de projet proposée pour cette thèse met donc en perspective deux éléments naturellement en tension soit « le (pro) de l'anticipation et le (jet) de la réalisation » (Boutinet, 2004: 24). La tension relevée s'inscrit dans la lignée du décalage qui subsiste entre la théorie et la pratique. Le projet se construirait ainsi dans un processus de va-et-vient entre ce qui est désiré et conçu et ce qui est possible et réalisable/réalisé (Boutinet, 2004).

Cette oscillation conduit à raffiner les désirs et les projections et à revoir le choix des actions à poser au regard d'un champ des possibles très sensible au contexte. Elle relève, en outre, de la confrontation du projet anticipé avec la réalité qui se révèle impossible à saisir parfaitement autant qu'instable et changeante. Un décalage entre le projet initialement anticipé et le projet réalisé est donc courant, le projet faisant nécessairement, en cours de processus, l'objet d'ajustements. Ces ajustements se font au regard du contexte évolutif empreint d'incertitudes, d'une connaissance du projet qui se raffine tout au long de son déroulement, mais aussi de la dynamique d'acteurs par laquelle les perceptions et les aspirations de chacun sont mises en relation dans un jeu de rapport de force.

Le projet n'est donc pas linéaire, son processus plutôt chaotique le faisant progresser dans une séquence où les étapes peuvent se chevaucher et présenter des rythmes différents. La coordination s'y impose comme impératif de premier plan au regard de la nécessité de gérer les contributions diverses d'une pluralité d'acteurs collaborateurs, mais également d'y intégrer toutes les logiques qui participent à la conception et à la construction du projet. Ces logiques sont endogènes, mais aussi exogènes, le projet d'aménagement relevant d'un processus qui lui est propre tout en n'étant pas perméable au contexte et aux logiques d'action de la dynamique territoriale dans laquelle il s'insère. Bien que l'action soit par définition indissociable du concept de projet, le passage à l'acte, tout aussi déterminant qu'il soit, demeure fragile dans certaines circonstances, notamment dans le contexte de l'aménagement du territoire.

Projet	Appartenance au registre de l'action	Désir de transformation	Processus d'actualisation	
	Indéterminé	Contexte changeant	Acteurs limités	Ajustements constants
		Incertitude		
	Complexe	Pluralité d'acteurs	Multiples interactions	Influences internes et externes
	Singulier	Imprévisible	Sujet à l'aléa	Difficilement reproductible

Figure 3: Concept de projet

ANCRAGES THÉORIQUES SPÉCIFIQUES

À cette étape de la réflexion, il est opportun de spécifier l'ancrage particulier de cette thèse au travail de William Grossin, Henri Lefebvre et Gilles Pronovost. Si l'idée d'aborder le projet au regard des temporalités qu'il met en présence trouve confortablement ses assises à travers l'exploration des grands thèmes de la thèse et l'exercice de définition des concepts généraux qui en découle, il en va autrement de la méthode à appliquer pour saisir de manière efficace et pertinente l'objet « temporalités » dans le cadre d'un projet d'aménagement du territoire. À l'image de la réflexion de départ qui met en évidence la difficulté de se représenter le temps et de le définir, il existe peu de repères et de précédents auxquels se référer lorsqu'il s'agit d'appréhender de manière empirique les différentes caractéristiques des temporalités à l'œuvre dans une situation donnée, notamment celle d'un projet d'aménagement.

Le défi du projet comme objet de temporalités

Saisir et analyser les temporalités d'acteur dans le cadre d'un projet d'aménagement pose un défi sur le plan méthodologique, mais également épistémologique, entendu que l'essentiel des matériaux de réflexion disponibles pour penser les temporalités et questionner leur impact provient du domaine de la sociologie. Ces matériaux sont, pour la plupart, issus d'une réflexion qui aborde l'effet du temps et des temporalités dans le cadre de dynamiques sociales complexes et englobantes. Les analyses qui en résultent tendent souvent à embrasser les phénomènes sociaux d'une manière très large. L'objet de recherche se trouve ainsi fortement ancré dans l'ensemble de ce qui le traverse et le constitue, ce qui complexifie la démarche destinée circonscrire le cadre de la recherche, saisir l'objet d'étude et identifier clairement les critères d'analyse. En outre, le caractère transversal du temps ajoute certainement au défi de ne pas s'égarer.

Considérant la définition de projet utilisée dans le cadre de cette thèse, le projet d'aménagement peut certainement être abordé en tant que construction ou fait social. Par conséquent, l'approche sociologique et les outils qu'elle offre sont intéressants pour penser le temps et les temporalités dans ce cadre. Il apparaît cependant évident que l'ensemble des catégories mises de l'avant par la sociologie du temps n'est pas toujours approprié à la réalité particulière d'un projet d'aménagement. Le défi réside donc dans la sélection, mais également l'adaptation judicieuse des outils disponibles au regard de la réalité et des spécificités du projet d'aménagement envisagé comme un lieu d'interaction de multiples temporalités.

Pour penser et réfléchir le temps dans une perspective sociologique, il est clair que nous disposons aujourd'hui de certains acquis théoriques: « la diversité des cadres sociaux, la pluralité des repères temporels des activités quotidiennes, l'organisation des temps sociaux en rythmes et structures, les temporalités propres aux groupes sociaux, classes d'âge, classes sociales et générations, les rapports conflictuels entre les temps, la spécificité et la diversité des conceptions et significations contemporaines du temps » (Pronovost, 1996). Les besoins de cette thèse exigent d'envisager ce bagage dans le cadre très spécifique d'un projet d'aménagement qui, malgré le fait qu'il semble fréquemment

relever du temps long, est une activité fondamentalement ponctuelle et temporaire. Cette spécificité détonne si on considère le cadre très général, fluide et ininterrompu à partir duquel le savoir au sujet du temps a été généralement produit (grands phénomènes sociaux, histoire et évolution des sociétés, systèmes économiques, effet de classe, dimension culturelle, vie quotidienne, vie urbaine, temps de travail, etc.).

Outre cette importante distinction, le projet comme lieu de temporalités invite également à focaliser sur les tenants et aboutissants du projet comme tel et, par le fait même, à centrer l'attention sur l'expérience de projet et la dynamique d'acteurs qui lui est spécifique. Il y a un décalage là aussi, entendu que la sociologie du temps s'est davantage construite autour de l'acteur comme objet premier, cela dans une perspective beaucoup plus globale et entière (rituels, rôles sociaux et attitudes collectives, échelles de temps globales et collectives, ordre social et collectif, etc.). Le travail effectué en 2006¹³ par un groupe de chercheurs dans le but de dégager certains repères et ancrages méthodologiques spécifiques aux temporalités sociales illustre bien nos propos. L'ouvrage met l'accent sur les outils, les concepts, les méthodes et les cadres théoriques mobilisés dans le contexte de leurs travaux. Sociologues pour la plupart, ces chercheurs orientent leur réflexion sur l'interprétation des logiques sociales sous-jacentes aux pratiques temporelles, ou encore sur la gestion que fait l'individu de ses temporalités. Au plan théorique, l'individu est essentiellement abordé comme un carrefour de temporalités multiples et différenciées. Dans le cadre de cette thèse, c'est plutôt le projet qui est abordé comme ce carrefour.

Dans la perspective où la focale est d'abord mise sur le projet (son déroulement, son fonctionnement, son rythme, les temps qui le composent, etc.) et non sur les acteurs ou les groupes personnellement ou collectivement pétris de temps multiples, une abondante part des outils disponibles pour réfléchir le temps ne semble pas toujours convenir parfaitement à cette thèse, cela bien qu'il soit pris en compte le fait que le projet d'aménagement n'est pas déconnecté des phénomènes sociaux plus largement à l'œuvre.

¹³ Référence à l'ouvrage collectif *Temporalités sociales : repères méthodologiques*, coordonné par Jens Thoemmes et Gilbert de Terssac et paru aux Éditions Octarès en 2006.

Comme mis en perspective dans le premier chapitre, plusieurs préoccupations de la sociologie du temps sont toutefois inspirantes pour penser le temps dans le cadre d'un projet d'aménagement. Certains travaux par lesquels un travail de catégorisation du temps prenant en compte les différentes échelles d'action des temporalités est mené sont, au regard des visées de cette thèse, particulièrement intéressants. C'est le cas des travaux de Grossin, Lefebvre et Pronovost.

William Grossin : conceptualiser la conjonction temporelle

William Grossin a orienté une grande partie de son travail de recherche sur les questions qui relèvent du temps de travail. Il est, sans conteste, considéré comme un important défricheur de l'étude des temps sociaux. Sa contribution se distingue notamment par ses efforts à « rendre visible le temps » (Thoemmes et de Terssac, 2006 : 2), c'est-à-dire mettre en place un cadre de réflexion et des outils théoriques qui permettent d'appréhender le temps d'une manière empirique et scientifique. L'approche générale de Grossin relève de deux idées fondamentales qui, en l'occurrence, font partie des assises de cette thèse : « la multiplicité et la diversité des temps et l'impossibilité de séparer les phénomènes de leurs expressions » ce qui implique de considérer « les temps comme effets des pratiques et non l'inverse : un temps « contenant », unique et homogène préalable à l'action » (Bessin, 1998 : 137).

Dans son ouvrage phare *Pour une science des temps, introduction à l'écologie temporelle* (1996), Grossin met de l'avant les notions de cadres temporels et de milieux temporels. Ces notions, bien qu'impossibles à transposer telles quelles dans le cadre de cette thèse, nous permettent d'envisager l'œuvre du temps et des temporalités dans deux types d'échelles d'action. Bien que ces différentes échelles ne soient pas mutuellement exclusives, Grossin fait valoir le déploiement d'une dynamique temporelle propre à chacune. Les temps qui y sont significatifs ainsi que leur expression ne sont donc pas forcément les mêmes pour l'une et l'autre. La perspective proposée par Grossin (1996) nous permet donc de faire un premier tri dans la vastitude complexe des temporalités sociales globalement à l'œuvre et, par conséquent, de mieux cerner l'univers du projet

par la considération de l'échelle à laquelle se déploie sa dynamique temporelle spécifique.

Dans le travail de Grossin, la notion de cadre temporel renvoie aux régulations qui cadrent en partie les comportements des individus et des groupes. Elle exprime ce qui contraint et régule, au niveau macro, les différents comportements des acteurs. Pour Grossin, les cadres temporels sont socialement construits et relèvent d'un « ensemble de croyances collectives sur le temps, historiquement et collectivement variables » (Dubar, 2004 :142). La notion fait ainsi référence à un ordre supérieur consensuel et rigide qui teinte l'ensemble des manières d'être au temps. Dans cette perspective, on peut envisager ces cadres comme étant construits ou produits par les institutions et s'imposant aux individus à titre de « temps subis » (Dubar, 2004). Pour Grossin, les différents cadres temporels sont concurrents, car « au lieu de se juxtaposer, de se superposer, de s'interpénétrer, l'un dispute à l'autre une même durée d'horloge » (1996 : 34). Leur co-présence serait ainsi fondamentalement conflictuelle. L'exemple parfait d'un cadre temporel consensuel est, pour Grossin, le temps de l'horloge dont la représentation structure globalement l'ensemble des activités de notre société contemporaine. L'encadrement de ce temps se fait à un niveau supérieur en teintant l'ensemble des différentes temporalités à l'œuvre dans un contexte ou un milieu donné. Essentiellement subi, car il relève d'un rapport au temps collectivement établi, il est possible de concevoir que ce temps de l'horloge cohabiterait difficilement avec un cadre temporel basé sur des représentations différentes. La co-présence de ces deux cadres serait ainsi certainement génératrice de tension.

La notion de milieu temporel propre au travail de Grossin est complémentaire à celle de cadre temporel. Le cadre, tout en étant structurant pour l'ensemble, accueille une diversité de temps en interaction. Le milieu temporel désigne le lieu de l'« assemblage de plusieurs temps » (1996 : 40) qui se conjuguent d'une manière beaucoup plus souple. Le milieu temporel n'est pas limité ni fermé sur lui-même, mais plutôt ouvert et « perméable à d'autres temps (1996 :41). Ainsi, dans un milieu temporel, « la planification ne suit pas un processus hiérarchique qui admet seulement des corrections

de détail, mais un processus opportuniste, hétérarchique, dans lequel les décisions prises ne sont que des essais pouvant être corrigés à tout moment en fonction de la survenue de nouvelles données » (Valax, 1984 dans Grossin 1996 :43). Avec le concept de milieu temporel, Grossin illustre cette réalité carrefour par laquelle un ensemble de temps et de rythmes se côtoient. L'acteur qui y navigue se doit ainsi de les organiser et de les conjuguer.

Pour Grossin, les milieux temporels sont distincts les uns des autres en termes de dynamique temporelle et de réalité vécue. À titre d'exemple, Grossin distingue clairement campagne et ville considérant le rythme saisonnier et celui de la semaine de travail. Ces rythmes seraient très variés selon le moment de la saison alors qu'en ville, ils prendraient davantage l'allure d'un motif qui tend à se répéter d'une semaine à l'autre. La singularité avérée des différents milieux temporels est également tributaire du fait qu'ils sont ouverts à de multiples temps, donc non stabilisés et potentiellement mouvants. Grossin avance ainsi qu'« il existe toujours dans un milieu temporel un assemblage composite qui ouvre un "espace " d'incertitude, d'opportunité, d'imprévu » (1996 : 43). L'organisation, mais également l'adaptation fait donc partie intégrante de la réalité des acteurs des milieux temporels. Grossin ajoute également que « malgré leur conjonction nécessaire », les temps des milieux temporels « se disputent une prééminence » (1996 : 43). Cette perspective renvoie à celle des rapports de force et à la domination de certains temps sur d'autres.

Considérant cette dynamique de domination, Grossin mentionne que les temps des milieux temporels « se succèdent et se chevauchent plus souvent ou plus fortement qu'ils ne s'entrecroisent » (1996 : 43). On peut ainsi en comprendre que l'acteur adhère à l'un ou l'autre des temps qui composent le milieu temporel dépendant du moment, des activités, des tâches qu'il veut ou doit accomplir. Son passage à l'action réduit ainsi, pour la période qui lui est attribuable, l'influence des autres temps. Les temps en présence dans le milieu temporel se trouvent ainsi hiérarchisés devenant effectifs ou non selon le moment et le contexte. Il semble ainsi que ces temps multiples et différenciés n'aient pas tendance à se métisser ou à s'hybrider. Ils se feraient plutôt fondamentalement

concurrence et engendreraient très souvent une programmation serrée, contraignante et peu confortable. La manière d’être au temps et de vivre la pression des temps multiples est d’ailleurs au centre des attentions de Grossin qui, dans l’ouvrage cité, plaide pour une écologie temporelle, soit une manière de vivre plus harmonieusement le rythme de la vie contemporaine animée par la contrainte des temps « subis, vécus, construits, mais si rarement choisis » (Tréanton, 1996 : 649).

Voici, de manière schématique, comment Grossin (1996 : 44) positionne le concept de cadre temporel et celui de milieu temporel l’un par rapport à l’autre.

Tableau 1: Cadres et milieux temporels chez Grossin

Cadres temporels	Milieux temporels
Rigides	Souples
Imposés	Libres
Restreints, unicistes, réducteurs	Étendus, pluralistes, extensibles
Fermés Ils refusent le milieu temporel	Ouverts Ils accueillent les cadres temporels
Réguliers et réitérés	Changeants, modifiables
Imbriqués en configurations	Associés sans rigueur
Construits sur des mesures d’horloge	Sans rapport étroit avec un ordre chronologique

Le travail de Grossin met également en perspective la notion de culture temporelle qui correspond à l’ « ensemble de modèles, normes, valeurs concernant les temps sociaux » (Grossin dans Dubar, 2004 : 142), mais surtout d’équation temporelle personnelle qui exprime « l’organisation et l’horizon spécifiques des temporalités agencées par une personne singulière » (Dubar, 2004 : 143). Les éléments de culture temporelle qui participent l’ « équation temporelle de base » (Grossin, 1996 : 128) permettraient de saisir « les dispositions et les aptitudes de chacun à supporter les contraintes temporelles » (Bessin, 1998 : 138) des différents temps sociaux. La notion d’équation temporelle personnelle propose ainsi un regard sur les temps vécus à l’échelle de l’acteur et leur influence sur les perceptions et les comportements des individus en fonction de leur rapport au temps qui se trouve, en partie, socialement construit (culture temporelle).

Dans le contexte d'un projet d'aménagement et de développement, cette idée permet d'envisager que certains acteurs partageant une même culture organisationnelle ou professionnelle puissent avoir des rapports au temps semblables à certains égards.

Le travail de catégorisation que propose Grossin à travers les concepts de cadre temporel, de milieu temporel, de culture temporelle et d'équation temporelle personnelle offre ainsi des outils conceptuels pour saisir la dynamique des temps sociaux à différentes échelles et dans différents espaces de socialité, notamment l'espace très large et englobant sur lequel le cadre temporel agit en teintant l'ensemble, et celui plus restreint des milieux temporels soumis à l'influence du cadre et accueillant une dynamique de temps multiples et différenciés. Le travail de Grossin explore également l'échelle de l'individu comme carrefour de temporalités et comme lieu où opère sa culture temporelle : un rapport au temps socialement construit qui l'habite de manière consciente ou inconsciente. La manière dont l'acteur est au temps se trouve ainsi empreinte de généralités et de singularités, l'effet du cadre dominant et de la dynamique des temporalités à l'oeuvre s'ajoutant au filtre des perceptions culturellement formatées, sans jamais toutefois priver l'acteur d'une certaine liberté.

Les concepts mis de l'avant par Grossin offrent donc des repères méthodologiques intéressants pour l'analyse des processus temporels dans le contexte d'un projet d'aménagement du territoire. Il permet, dans un premier temps, de circonscrire conceptuellement l'univers du projet qui, à plusieurs égards, s'apparente au milieu temporel : espace non défini, souple, ouvert, opportuniste et très contextualisé où différents temps et rapports au temps sont en présence et se hiérarchisent au regard d'une dynamique concurrente. Le concept de cadre temporel offre, pour sa part, certains repères pour saisir l'empreinte des perceptions consensuelles non attribuables à l'expérience spécifique que font les acteurs du projet.

Les notions d'équation temporelle personnelle et de culture temporelle établissent, pour leur part, les bases pour réfléchir le processus par lequel le rapport au temps de l'individu se construit et opère dans un contexte particulier comme celui d'un projet

d'aménagement et de développement du territoire. Il donne les repères pour envisager dans le contexte d'un projet l'effet des structures nourries par le cadre (culture) et l'effet de l'individualité de l'acteur sur son rapport au temps (temporalité). Cette perspective invite à distinguer, pour analyse, ce qui relève de l'effet des structures et ce qui relève de l'individu ou du groupe, entendu qu'ils se nourrissent mutuellement. Dans le cadre de cette thèse, cela veut dire tenter de saisir la temporalité du projet comme processus et carrefour de temps multiples, ainsi que les temporalités d'acteurs comme partie prenante de ces multiples temps, et d'en comprendre, tant que possible, le processus d'amalgame, de hiérarchisation et de synthèse.

Henri Lefebvre : analyser les rythmes

Les nombreuses contributions du philosophe et sociologue Henri Lefebvre font entre autres valoir la primauté de l'espace dans l'évolution et la structuration du sociétal et présentent l'aménagement de cet espace comme la résultante d'une dynamique bien ancrée aux rapports de force qu'engendre le système économique. Pour Lefebvre (1974 : 40), « Chaque société (...) produit un espace, le sien ». Sa reconnaissance de la multiplicité constitutive et dynamique de l'espace mènera Lefebvre à s'intéresser, en fin de carrière, aux rythmes qui structurent l'organisation spatiotemporelle du quotidien, notamment dans le contexte urbain.

Les travaux de Lefebvre qui abordent le temps le font par le rythme. Ce dernier est envisagé tel un « agencement entre différents processus temporels interagissant entre eux » (Lefebvre et Régulier, 1985 dans Mallet, 2013 : 4). Pour Lefebvre, « l'organisation temporelle de la vie quotidienne résulte d'un aménagement tant intérieur qu'extérieur, tout autant personnel que social » (Mallet, 2013 :4), ce qui n'est pas sans rappeler l'idée d'équation personnelle temporelle et de culture temporelle mises de l'avant par Grossin (1996). Observer le temps par le rythme invite à poser le regard sur « les successions d'actes, de faits et gestes, des alternances d'absences et de présences, d'heures pleines, d'heures creuses » (Mallet, 2013 : 4) tout en étant attentif au fait que ces rythmes sont à la fois dictés par des normes sociétales et une certaine individualité. Les réflexions de Lefebvre sur le temps s'expriment notamment dans la mise au point de sa rythmanalyse

qu'il voue à l'étude « des temporalités et de leurs relations dans des ensembles » (1992 : 37). Ces ensembles de temps sont circonscrits par l'instant, la situation ou l'activité menée dans le quotidien ce qui rappelle à certains égards la notion de milieu temporel de Grossin.

Le travail de Lefebvre propose avant tout une échelle d'analyse. Comme le précise Mallet (2014), la rythmanalyse ne s'attarde pas à décrire et analyser dans les moindres détails l'articulation complète de chaque instant qui compose chaque ensemble de temps observé. À travers l'observation du rythme et de ses motifs, Lefebvre s'élève au-dessus de l'anecdotique pour porter son attention sur l'armature durable des temps structurants du quotidien. Bien que l'objet « projet d'aménagement » soit quelque peu éloigné de la quotidienneté par son caractère foncièrement singulier et, conséquemment, unique au temps, la perspective rythmanalytique de Lefebvre invite à poser un regard global sur le déroulement du projet et à y repérer les modulations dans les rythmes d'évolution. Comme le souligne Mallet (2014 : 31) à propos du travail de Lefebvre, « ce sont alors tout aussi bien les différences que les répétitions, le mouvement et l'immobilité, l'habituel et l'inattendu, le cyclique et le linéaire, le silence et la clameur, qui doivent retenir l'attention du rythmanalyste ».

L'un des défis de l'analyse de l'interaction des temps multiples est certainement de composer avec le fait que l'ensemble observé est poreux. Il en va ainsi pour l'ensemble « temporalité du projet » autant que pour les éléments qui le constituent, en l'occurrence les temporalités d'acteurs elles-mêmes imbriquées dans de multiples espaces ou milieux temporels. Cette porosité, bien que significative, brouille les frontières et la forme des objets observés. Le regard décomplexé que pose Lefebvre sur cette limite d'appréhension de la réalité temporelle invite à ne pas « sauter du dedans au dehors des corps observés » mais plutôt à chercher de « les écouter ensemble (...) en intégrant le dedans au dehors et réciproquement » (1992 : 32). La sensibilité de Lefebvre vis-à-vis du rythme nous incite donc à élever le regard afin de ne pas laisser la composition très complexe des différents rythmes en interaction envahir l'analyse, car autrement, « l'essentiel s'égarera au profit de l'accidentel » (Lefebvre et Régulier, 1985 dans Mallet, 2014 : 31). Cette recherche de

simplicité nécessite une distance au profit d'un regard d'ensemble qui implique d'accepter que le flou, l'imprécis et l'intangible fasse partie intégrante de ce qui est observé et analysé.

La réflexion de Lefebvre au sujet de l'analyse de la quotidienneté par le rythme présente également quelques concepts qui, quoiqu'un peu éthérés et difficilement opérationnels, procurent un certain aiguillage sur la manière d'envisager l'interaction complexe de temps multiples. Les concepts de polyrythmie (composé de rythmes divers), d'eurythmie (association/interaction de rythmes différents), d'isorythmie (harmonie des rythmes entre eux) et d'arythmie (conflit ou divergence dans les temps et les rythmes) sont inspirants dans la mesure où ils orientent la focale sur l'interaction d'une diversité de temps singuliers.

La manière dont Lefebvre discute du concept d'arythmie qui réfère au conflit de rythmes porte également à réfléchir sur la charge émotionnelle qui accompagne le décalage ou le manque d'harmonie des temporalités. Pour Lefebvre (1992, 40), « c'est seulement dans la souffrance que tel rythme se détache, modifié par la maladie ». Cette perspective suggère l'idée selon laquelle l'agencement des temporalités est significatif pour l'acteur, que les décalages en termes de temporalités sont réellement porteurs de tensions et que l'acteur n'y est pas indifférent. Elle suggère également que le rythme ou la temporalité qui se distingue ou qui se veut d'abord remarquable est malade ou décalé, donc générateur d'un malaise. Le rythme harmonieux pourrait ainsi passer davantage inaperçu et sa composition être logiquement moins évidente à saisir.

Tout dérèglement (...) des rythmes produit des effets conflictuels. Il détraque et trouble; il est symptomatique d'un trouble généralement profond, lésionnel et non plus fonctionnel. Il peut aussi produire une lacune, un trou dans le temps, à combler par une intervention, une création. Ce qui n'arrive, individuellement et socialement, qu'en passant par une crise. Troubles et crises ont toujours des sources et des effets dans et sur les rythmes : ceux des institutions, de la croissance, de la population, des échanges, du travail, donc ceux qui font ou expriment la complexité de la société actuelle (Lefebvre, 1992 : 62-63).

Gilles Pronovost : une typologie opératoire pour le temps et les temporalités

Si le travail de Lefebvre et celui de Grossin influencent le positionnement de cette thèse en ce qui concerne la manière d'appréhender le temps dans le cadre d'un projet, c'est le travail de Pronovost qui en constitue la véritable assise opératoire. Dans son ouvrage intitulé *Sociologie du Temps* (1996), Pronovost insiste sur la présence de la dimension temporelle dans les travaux de sociologie. Accolée à la question du changement telle une ombre indissociable, la question temporelle serait implicite à toute appréhension du social : « la sociologie, tout comme l'histoire (...) a le temps comme substrat des phénomènes qu'elle étudie » (1996 :10). Pour Pronovost, aborder les phénomènes sociaux par le temps constitue une voie certainement fertile.

Le travail de Pronovost fait largement état de la complexité des temps sociaux qui se révèlent « hétérogènes, diversifiés, continus et discontinus » (1996 : 67). Il souligne notamment le fait que nos sociétés contemporaines doivent réussir à intégrer des sous-systèmes de plus en plus différenciés qui sont également porteurs de temps et de rythmes tout aussi hétérogènes et diversifiés. Grandement soucieux de la prise en compte du temps dans l'analyse, le travail de Pronovost est porté par l'ambition d'y organiser cet effort d'intégration des temps multiples. En soulignant le fait que les acteurs sociaux ont à composer avec de multiples temps structurants, Pronovost demande : « comment appréhender cette diversité de temps? Comment procéder pour distinguer les temps? Sur quels critères s'appuyer? Comment établir les catégories les plus pertinentes? » (1996 : 68).

À travers la recension et l'analyse qu'il fait des différentes contributions sociologiques pour lesquelles le temps est abordé comme sujet ou objet premier, Pronovost (1996) met de l'avant une synthèse conceptuelle originale qui dresse le portrait des conceptions du temps portées par la société contemporaine. Ce portrait est articulé par une typologie qui en détermine efficacement les différents aspects. Les différentes variables opératoires présentées au chapitre IV sont largement inspirées de cette typologie développée par Pronovost (1996). La détermination de ces variables est basée sur l'appréciation que ce dernier fait des « systèmes temporels » propres aux sociétés contemporaines et à sa

recherche de catégories générales (traits communs) qui transcendent la particularité des groupes ou des individus (classes sociales, groupe d'âge, etc.). La perspective très large adoptée par Pronovost est opportune pour l'appréhension de l'objet « projet d'aménagement » entendu que ce dernier constitue le lieu d'interaction d'un large éventail d'acteurs et de groupes d'acteurs différents.

La manière qu'a Pronovost d'aborder le rapport au temps en tant que système apporte également une forte valeur opératoire à la catégorisation qu'il met de l'avant. Sa typologie se trouve ainsi axée sur la construction et le fonctionnement des rapports au temps à l'oeuvre dans notre société contemporaine. Par conséquent, les catégories qu'il propose constituent autant de perches à saisir pour explorer les multiples facettes du phénomène à l'étude.

Pronovost identifie quatre dimensions fondamentales à partir desquelles « les conceptions et les représentations actuelles du temps s'articulent » (1996 : 52) :

1. la légitimité et la valeur du temps;
2. la mesure du temps;
3. les stratégies temporelles;
4. l'horizon temporel.

Ces quatre dimensions sont entièrement intégrées au cadre opératoire mis de l'avant dans le cadre de cette thèse.

La première dimension basée sur la légitimité et la valeur du temps met en perspective la place qu'occupe le temps « dans le système de valeurs globales des sociétés contemporaines » (1996 : 52). Pronovost souligne ainsi la capacité d'apprécier ce système de valeurs en s'attardant :

- À l'importance que les acteurs accordent au temps;
- À l'impression omniprésente de rareté du temps basée sur l'idée de « ressource rare, que l'on peut sauver, gaspiller, perdre ou gagner » (1996 : 52);

- À la perte de temps entendu que « seul celui qui valorise le temps peut le perdre » (Rezsohasy, 1970 : 13 dans Pronovost, 1996 : 53).

La deuxième dimension qu'est la mesure du temps est destinée à mettre en lumière la manière dont notre société insiste « sur la dimension quantitative du temps ». Selon la lecture que fait Pronovost, « la notion de quantité fait partie intégrante des conceptions sociales du temps ». Pronovost souligne la capacité d'apprécier cette dimension quantitative en s'attardant :

- Au rythme qui s'impose comme aspect incontournable de la réalité temporelle contemporaine. Pronovost fait ainsi valoir le défi d'organisation qui accompagne la forte intégration d'une multitude d'activités au quotidien et la volonté affirmée de la société contemporaine d'inscrire le tout dans un certain continuum¹⁴. La question du/des rythmes et de leur gestion (synchronisation et désynchronisation) prend ainsi toute son importance;
- Au caractère symbolique du déroulement du temps façonné par les différents rythmes perçus. Les représentations du temps qui en découlent seraient ainsi bien ancrées à « l'insistance sur les aspects mesurables du temps [qui] mène à l'utilisation d'attributs largement associés à des notions de linéarité, mais aussi de périodicité, d'intensité, de monotonie et de tempo » (1996 :56);
- À la présence de points de repères dans le temps et de marqueurs de temps. Ils prennent la forme, notamment, de ruptures de rythme ou de moment de transition. Ils permettent aux acteurs de se positionner dans le temps. Pour Pronovost, ces repères et ces marqueurs de temps sont une autre manifestation de l'omniprésence de la mesure du temps par les acteurs.

La stratégie temporelle est la troisième dimension que Pronovost met de l'avant avec sa typologie. Selon ce dernier : « (...) on ne laisse pas le temps se dérouler au hasard, on cherche à le maîtriser. La notion de stratégie est tout le contraire du fatalisme associé aux imprévus, du sentiment d'impuissance face aux événements, de l'idée de vivre au jour le

¹⁴ « La régularité temporelle de notre univers quotidien fait définitivement partie des attentes implicites majeures aux fondements de la « normalité de notre environnement social » (Zerubavel, 1981 : 2, dans Pronovost, 1996 : 56).

jour » (1996, 57). Pronovost souligne la capacité d'apprécier cette stratégie temporelle en s'attardant :

- « (...) à la recherche de la maîtrise de la durée, du déroulement du temps » (1996 : 57). Cette ambition de contrôler le temps aurait pour corollaire un temps abondamment « aménagé, programmé, planifié » (1996 : 57).
- À la prévision qui, selon Pronovost, est une manifestation probante de l'exercice de maîtrise du temps par les acteurs. Cette notion renverrait ainsi à l'« étalement des activités dans le temps, ainsi qu'à celle de perspectives temporelles à court, moyen et long terme » (1996 : 58).
- À la planification qui, pour sa part, consiste « à fixer des objectifs à atteindre, d'établir des séquences de gestes ou activités à entreprendre, et de fixer un cheminement critique » (1996 : 58). Relevant nécessairement de l'importance accordée au contrôle du temps, la planification occupe une place centrale en termes de stratégie temporelle contemporaine, cette dernière s'imposant comme dimension intrinsèque de tout ce qui relève de la gestion.

Enfin, la typologie de Pronovost met en lumière l'horizon temporel à titre de quatrième dimension fondamentale du rapport au temps de la société contemporaine. L'horizon temporel « désigne à la fois l'échelle et l'orientation selon lesquelles s'organise l'expérience temporelle individuelle ou collective » (1996 : 59). Cet horizon désigné par l'acteur serait le fruit d'un processus de « tensions ou d'ajustements » qui s'articule en fonction de sa lecture de la situation et des opportunités qu'il y décèle. Pronovost souligne la capacité d'apprécier cet horizon temporel en s'attardant :

- Aux projets qui, selon Pronovost, sont « l'expression d'objectifs à atteindre par un ensemble de moyens spécifiques et selon un horizon déterminé » (1996 : 59).
- Aux représentations de l'avenir qui, notamment, s'appuieraient sur le sentiment de maîtrise à long terme du temps par les acteurs. En faisant référence aux propos de Mercure (1983), Pronovost souligne que la représentation du temps des acteurs « est fortement modulée selon les classes sociales » (1996 :60). Dans le cadre

d'un projet d'aménagement, cette perspective nous permet d'envisager une modulation au regard du type d'acteur (son milieu, sa fonction, son expertise, son organisation de référence, etc.).

Outre ce travail de catégorisation spécifique, Pronovost (1996 : 69) propose également une taxonomie des temps sociaux établie, encore une fois, en synthèse des différentes contributions passées ou contemporaines à la sociologie du temps. Quatre grandes portes d'entrée pour l'analyse du temps social sont ainsi désignées :

1. selon les rapports à l'historicité;
2. selon la structuration des activités;
3. selon les valeurs, normes et signification des temps sociaux;
4. selon les échelles de temps.

La première porte est basée sur les rapports à l'historicité, soit les rapports au temps qui s'édifient au regard d'un passé significatif qui constitue « un cadre de référence pour définir les temps de l'existence humaine tout autant que leur inscription dans la durée ». Dans le cadre d'un projet d'aménagement, cette perspective est entre autres celle des expériences des projets passés auquel l'acteur se réfère pour établir son rapport au temps du projet actuel.

La deuxième est basée sur la structuration des activités, soit les rapports au temps établis en fonction des activités significatives qui composent ou structurent le temps, entendu que « les activités servent de point de référence pour distinguer symboliquement les temps » (1996 : 71). Il est question, là aussi, d'un cadre de référence, ce dernier s'édifiant notamment dans l'expérience et la perception de l'activité dans le temps. Prenant appui sur les propos de McGrath et Kelly (1986), Pronovost souligne que les activités possèdent des « paramètres temporels variés » (1996 : 71) qui contribuent à structurer les rapports au temps des acteurs. Dans le cadre d'un projet, cette perspective peut, entre autres, référer à la manière dont le rôle et la fonction des acteurs, auxquels correspondent des tâches et des activités spécifiques dans le cadre du projet, influencent leur position face au temps du projet.

La troisième porte est basée sur les valeurs, les normes et la signification des temps sociaux. Pronovost avance ainsi qu' « on ne peut établir des catégories de temps social sans référence aux valeurs et aux significations » (1996 :73). Pronovost affirme qu' « au plan pratique, il s'agit ici de tenter de dégager comment sont considérés les temps sociaux, leur rythme et leur déroulement, [...] également de repérer l'articulation symbolique d'ensemble des temps sociaux les uns par rapport aux autres » (1996 : 73). Pronovost insiste aussi sur l'importance de référer « au système culturel » qui, pour l'essentiel, se définit comme « l'ensemble symbolique structuré des manières de penser, de sentir et d'agir apprises et partagées par une pluralité de personnes, servant à constituer ces personnes en collectivités particulières et distinctes (...) » (1996 : 73). Dans le cadre d'un projet d'aménagement, cela signifie tenter de saisir la représentation du temps du projet que se font les acteurs ainsi que les éléments de culture (normes, valeur, significations, etc.) qui rallient leur manière d'être au temps dans le contexte du projet.

La quatrième porte d'entrée est celle des échelles de temps. Prenant appui sur les travaux de Gurvitch (1963), Pronovost met en perspective l'idée selon laquelle les différentes temporalités à l'œuvre dans un contexte donné ne possèdent pas toute la même échelle d'action, cela bien qu'elles puissent être simultanément en contact. En se basant sur sa connaissance de la littérature en sociologie du temps, Pronovost identifie quatre principales échelles pour les temporalités sociales :

- L'échelle des temps macro-sociaux;
- L'échelle des temps institutionnels;
- L'échelle des temps propres aux groupements sociaux;
- L'échelle des temps micro-sociaux.

Cette hiérarchisation nous permet, en l'occurrence, de cibler les échelles de temps les plus pertinentes dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement sans nier la présence ni l'influence de temporalités effectives à d'autres échelles. Ainsi, considérant l'objet de cette thèse, les échelles de temps les plus pertinentes sont celle des temps institutionnels, entendu que l'aménagement du territoire fait intervenir des acteurs

étatiques rattachés à des institutions situées à différents niveaux ou paliers de la gouvernance territoriale, et celle des temps propres aux groupements sociaux, entendu qu'un projet est en soit un groupement social hétérogène d'acteurs individuels et collectifs.

SYNTHÈSE

À tous égards, et comme précédemment mentionné, l'un des premiers défis de cette thèse consiste à effectuer une circonscription efficace et judicieuse de l'objet d'étude. Si le caractère transversal du temps ainsi que son aspect multiple apparaît d'une grande richesse pour la compréhension toujours plus fine de l'action publique territoriale, il apporte également son lot d'embûches vu le caractère fortement imbriqué des multiples temps sociaux. Quelles temporalités prendre en compte pour l'étude d'un projet d'aménagement et comment saisir ces temporalités efficacement? Voici la question à laquelle il faut d'abord répondre afin de pouvoir mener cette recherche sur le terrain.

À la lumière du travail de Grossin, nous sommes désormais en mesure de distinguer les éléments structurants qui relèvent d'un donné a priori partagé et intégré par un ensemble d'acteurs (effet de cadre temporel). Nous sommes également à même d'envisager, dans une perspective d'échelle d'action, le projet d'aménagement comme un milieu circonscrit où un ensemble de temporalités ancrées à la réalité du projet et effectives à cette échelle sont en interaction (au sens d'un milieu temporel).

Le travail de Lefebvre axé sur l'étude de la quotidienneté nous sensibilise à l'apparence potentiellement chaotique du concert offert par l'interaction des multiples temps en présence dans un milieu temporel donné (au sens de Grossin). Il nous informe également sur le fait qu'une temporalité n'est pas à écouter dans le moindre de ses détails et que bien qu'il serait intéressant d'en saisir toutes les particularités pour en comprendre l'organisation complexe, le risque est grand de s'égarer et de passer à côté de l'essentiel, soit de l'effet harmonieux ou non de leur agencement.

Le travail de Pronovost, pour sa part, nous permet de cibler les variables et les indicateurs qui permettront d'appréhender, sur le terrain, les caractéristiques et les effets des temporalités dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement du territoire. Les catégories qu'il met de l'avant – la légitimité et la valeur du temps, la mesure du temps, les stratégies temporelles, l'horizon temporel – et les détails de leur articulation se présentent comme autant d'éléments à saisir et à mesurer afin d'y parvenir. La taxonomie des temps sociaux qu'il met également de l'avant – historicité, structuration des activités, valeurs, normes et signification, échelles de temps – guide, pour sa part, le travail d'analyse à venir en faisant valoir les grandes dimensions par lesquelles le rapport au temps des acteurs se constitue et par conséquent, peut être exploré.

CHAPITRE IV

CADRE OPÉRATOIRE, OPÉRATIONNALISATION ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre opératoire qui correspond au travail spécifique de conceptualisation sur lequel repose l'opérationnalisation de la recherche, soit l'identification des variables et des indicateurs qui structurent la production des données. Les concepts opératoires, les variables et les indicateurs identifiés et développés sont supportés par les éléments du cadre conceptuel et les fondements théoriques mis de l'avant au chapitre précédent. Ce quatrième chapitre clarifie également la démarche méthodologique employée pour l'exécution du travail de terrain ainsi que les méthodes utilisées pour la production, l'analyse et le traitement des données.

Le cadre opératoire : conceptualiser pour cadrer le travail de terrain

De manière générale, la thèse interroge l'impact des multiples temporalités d'acteurs sur les projets d'aménagement et de développement. L'idée est donc de mettre en perspective le temps et les temporalités multiples comme enjeu de la conduite, de l'évolution, des caractéristiques et de la pertinence des projets d'aménagement et de développement du territoire. Rappelons également le fait qu'au regard des objectifs et des propositions heuristiques établis, le travail spécifique s'articule en trois temps :

1. mettre en lumière le déroulement du projet dans son contexte;
2. mettre en lumière les différentes temporalités d'acteurs en présence dans le cadre du projet;
3. saisir l'impact des temporalités d'acteurs sur le déroulement du projet considérant :

- la compatibilité des différentes temporalités d'acteurs dans une perspective de coordination (proposition a);
- le temps comme ressource et instrument de pouvoir pour les acteurs de projet (proposition b).

Au regard de cette problématique et du cadre conceptuel et théorique présenté au chapitre III, six concepts sont identifiés comme opératoires :

- A. le contexte significatif du projet;
- B. l'actualisation du projet;
- C. le désir de transformation;
- D. le contexte significatif des acteurs
- E. la coordination des temporalités;
- F. la concurrence des temporalités.

Ces concepts opératoires sont fortement liés aux concepts généraux de « projets », « temps » et « temporalités » ainsi qu'aux ancrages théoriques précédemment présentés. Ils supportent directement les objectifs, la question et les propositions heuristiques posées préalablement, leur définition permettant d'identifier les variables – dimensions fondamentales des concepts opératoires – qui articulent le travail de terrain. Ainsi, si les concepts opératoires (A), (B), (C) et (D) servent la poursuite des objectifs de recherche 1 et 2 au sujet de la connaissance du projet et des temporalités d'acteur mises en présence dans le cadre de ce dernier, les concepts (E) et (F) servent, pour leur part, la question de recherche et les propositions heuristiques visant à apprécier l'impact des temporalités sur le projet au regard de leur harmonisation et de leur dominance.

Par définition, le projet d'aménagement et de développement fait l'objet d'une démarche par laquelle il évolue sur la voie de sa concrétisation. Cette évolution du projet est caractérisée par le passage de l'idéation à la réalisation, ce passage n'étant pas, au demeurant, réputé linéaire. Bien cerner le projet afin d'en saisir les temporalités à l'œuvre implique la prise en considération de ces deux aspects fondamentaux d'un

projet. Ces deux aspects sont articulés respectivement par les concepts opératoires d'actualisation du projet (B) et de désir de transformation (C).

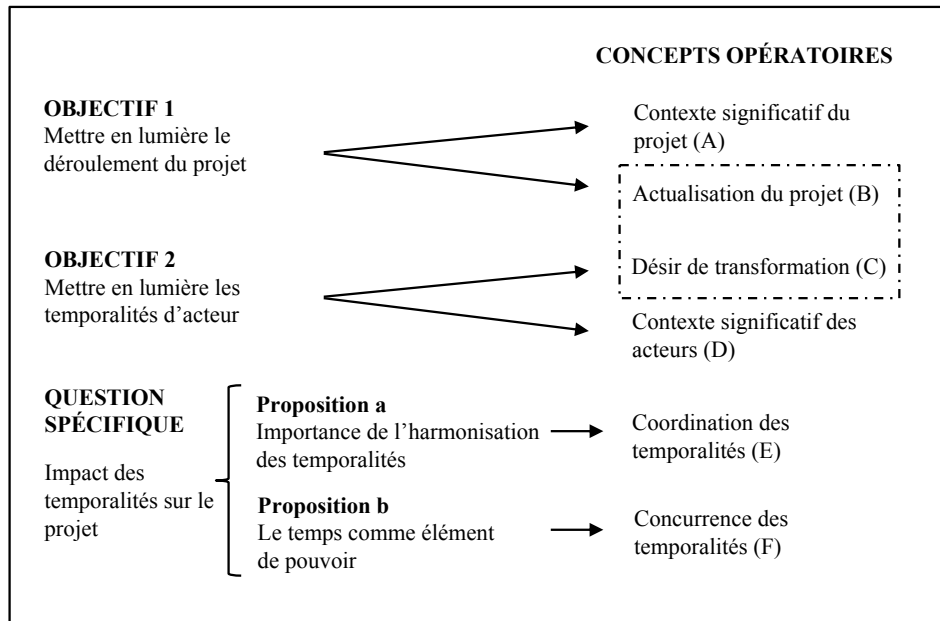


Figure 4: Objectifs / concepts opératoires

Objectif 1 : mettre en lumière le déroulement du projet en contexte

L'objectif de mettre en lumière le cours du projet dans son contexte est articulé par les concepts opératoires de contexte significatif (A) et d'actualisation du projet (B).

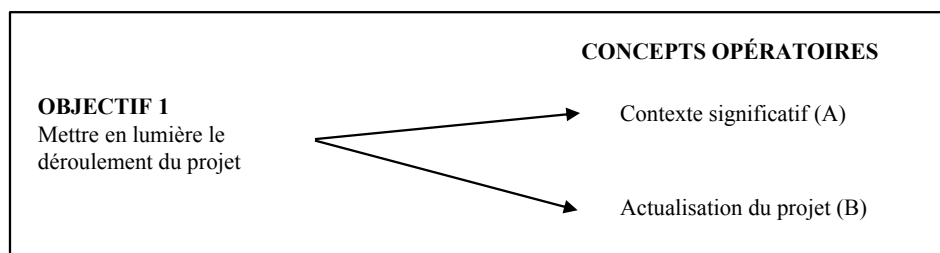


Figure 5: Objectif 1 / concepts opératoires

Le concept de contexte significatif (A)

L'idée de contexte est vaste, ce dernier, pris dans son ensemble, mettant en perspective le très large champ des possibles dans lequel évoluent les événements et les projets. Les

sciences sociales, toutes disciplines confondues, peuvent difficilement faire fi, dans l'analyse, de l'effet de contexte. Il est tout aussi évident que les très nombreux éléments qui configurent le contexte ne pèsent pas de manière égale sur ce qui lui est assujéti. Dans le cadre de cette thèse, ce sont donc les éléments qui ont une influence à l'échelle du projet qui ont de l'intérêt.

Considérant l'objectif 1 de la recherche par lequel le cours du projet à l'étude est appelé à être mis en lumière, il convient, au-delà de l'énumération séquentielle des faits, d'apporter un éclairage sur les éléments de contexte qui sont structurants pour le déroulement du projet. Les éléments significatifs de contexte qui contribuent à cadrer la chaîne de décisions et d'actions qui ponctuent l'évolution du projet, soit les conditions qui sont susceptibles de l'avoir influencée, sont ainsi pris en compte. Pour être considérés significatifs, ces éléments de contexte doivent l'être pour l'acteur dans l'analyse qu'il fait de la situation de projet. Ces éléments significatifs de contexte sont désignés comme contraintes du projet d'aménagement et de développement, le terme contrainte étant envisagé comme une force qui s'exerce et qui a le pouvoir d'orienter.

Considérant le sujet de cette thèse – l'impact du temps et des temporalités sur les projets d'aménagement – mais également le caractère structurant du temps, l'attention est portée sur les contraintes contextuelles de nature temporelle. Les contraintes temporelles du projet (a) s'imposent donc comme variable du concept contexte significatif (A). Les indicateurs qui lui sont rattachés permettent de saisir les caractéristiques des contraintes temporelles identifiées.

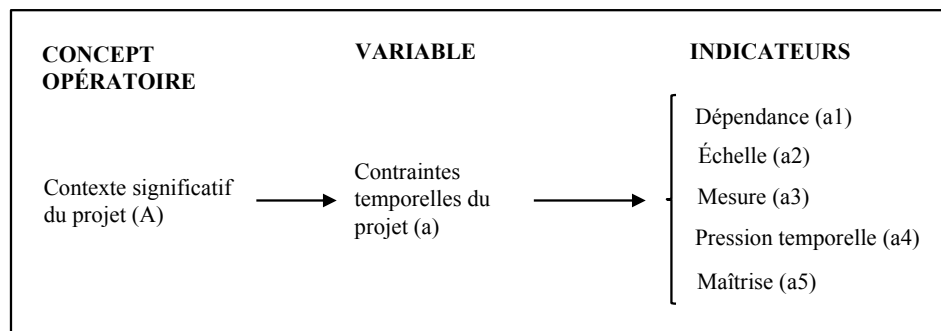


Figure 6: Concept opératoire A / variable (a) / indicateurs

Détail des indicateurs de la variable contraintes temporelles du projet (a)

- Dépendance (a1) : Précise si les contraintes identifiées sont produites par le projet ou si elles en sont indépendantes. Les contraintes en question peuvent ainsi relever du projet lui-même (des circonstances, des conditions ou des caractéristiques particulières du projet) ou en être indépendantes et relever d'un évènement, d'une situation ou d'une condition extérieure au projet.
- Échelle (a2) : Précise l'échelle d'action et de portée des différentes contraintes temporelles identifiées.
- Mesure (a3) : Précise les caractéristiques temporelles des contraintes identifiées en termes de moment, de durée et de rythme.
- Pression temporelle (a4) : Précise le niveau de pression temporelle que la contrainte exerce sur le projet.
- Maîtrise (a5) : Précise le niveau de maîtrise que les acteurs jugent posséder sur les contraintes temporelles du projet et, par extension, sur le temps du projet.

Le concept d'actualisation du projet (B)

L'action est implicite à la notion de projet, entendu qu'un projet ne peut être considéré comme tel que s'il se conjugue à un processus qui le fait progresser sur la voie de sa réalisation (Boutinet, 2014). Considérant l'objectif 1 axé sur l'éclairage du déroulement du projet, il convient d'identifier et de caractériser les éléments qui ponctuent le processus évolutif de ce dernier. Le concept d'actualisation du projet (B) relève ainsi du schéma de progression du projet à l'étude qui, pour sa part, évolue à travers une suite de gestes structurants (b), notamment les décisions prises et les actions posées.

Établie en fonction de la progression officielle du projet, mais également en fonction de la perception des acteurs de son déroulement, la variable des gestes structurants (b) offre des points de repère qui permettent d'associer la démarche de projet à une séquence événementielle significative. Ces gestes relevés mettent ainsi en lumière les « relations

de succession et de durée des évènements » (Lussault, 2003 : 900) importantes pour le déroulement du projet. Par conséquent, les indicateurs qui s’y réfèrent situent le projet et ses étapes charnières dans l’espace et dans le temps, rendant ainsi compte de son évolution et permettent la pose d’un regard sur le caractère fédérateur ou non de ces différentes étapes.

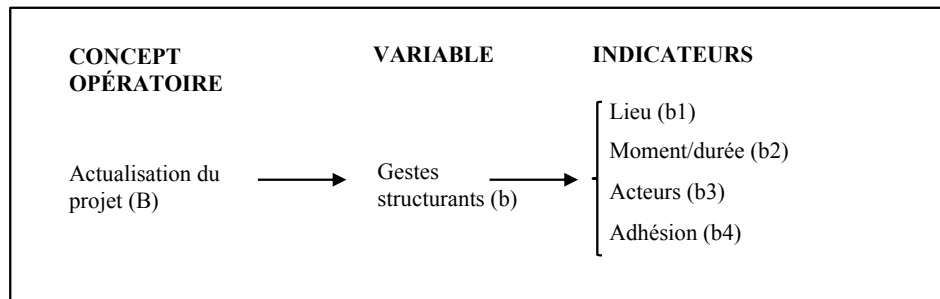


Figure 7: Concept opératoire B / variable(b) / indicateurs

Détail des indicateurs de la variable gestes structurants (b)

- Lieu (b1) : Précise le lieu des décisions et des actions d’importance pour le projet.
- Moment/durée (b2) : Positionne dans le temps les décisions et les actions d’importance pour le projet.
- Acteurs (b3) : Précise l’identité des acteurs qui participent aux décisions ou aux actions identifiées.
- Adhésion (b4) : Apporte des précisions sur le caractère consensuel ou polémique de ces décisions ou de ces actions.

Objectif 2 : mettre en lumière les différentes temporalités d’acteur en présence

La pluralité et la diversité des acteurs en interaction au cours d’un projet d’aménagement et de développement entraînent la présence et l’interaction de multiples temporalités incarnées et déployées par ces mêmes acteurs. De manière générique, les temporalités sont définies comme « la réalité des temps vécus par les groupes, c’est-à-dire la

multiplicité des conduites temporelles et des représentations du temps liées à la diversité des situations sociales et des modes d'activités dans le temps » (Mercure, 1979 : 263). Les données recueillies dans le cadre du deuxième objectif spécifique servent la caractérisation des temporalités d'acteur mises en présence dans le cadre du projet. L'objectif de mettre en lumière ces temporalités se trouve donc articulé par les concepts opératoires de désir de transformation (C) et de contexte significatif des acteurs (D).

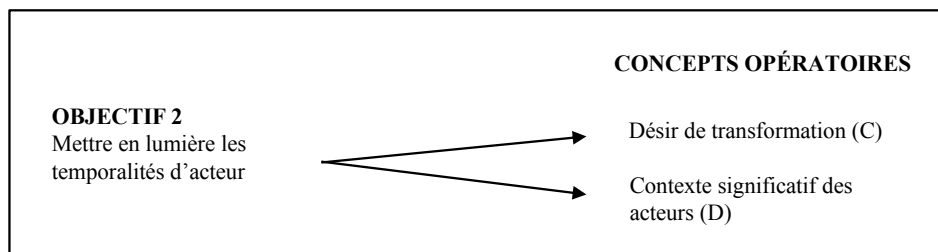


Figure 8: Objectif 2 / concepts opératoires

Le concept du désir de transformation (C)

Considérant l'objectif 2 axé sur la mise en lumière des temporalités d'acteur à l'œuvre dans le cadre du projet, il convient d'apporter un éclairage sur la lecture subjective (c) de la situation de projet que font les acteurs, ainsi que sur la stratégie temporelle (d) que le désir de transformation initie.

Considérant la littérature explorée par laquelle la subjectivité des acteurs territoriaux a été mise en perspective, mais également à la lumière des ancrages théoriques selon lesquels l'acteur envisage le temps à travers le filtre de sa culture et de son individualité, la lecture subjective (c) des différents acteurs du projet s'impose comme première variable du concept de désir de transformation (C). Référant, pour l'essentiel, à la manière dont le projet est désiré, projeté, anticipé et vécu, la lecture subjective inclut, conséquemment, la perception que les acteurs ont du temps du projet. Les indicateurs qui lui sont rattachés mettent donc en lumière les perceptions qui influencent la position des acteurs face au projet. Ils mettent en perspective le regard que posent les acteurs sur la situation de projet dans une logique problème/solution. Ils apportent un éclairage sur ce qui motive et cadre la volonté d'agir inhérente à tout projet. Ils mettent également en

lumière la lecture que font les acteurs du temps du projet considérant l'orientation de ce dernier et les actions qu'il commande.

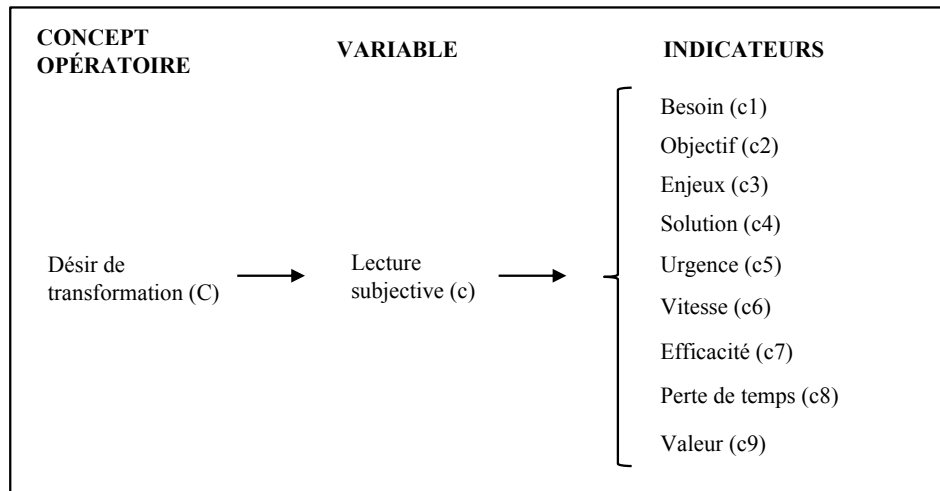


Figure 9: Concept opératoire C / Variable (c) / indicateurs

Détail des indicateurs de la variable lecture subjective (c)

- Besoin/problème (c1) : Précise la manière dont l'acteur perçoit le besoin ou le problème qui justifie la mise en branle du projet à l'étude.
- Objectif (c2) : Précise ce qui cadre et alimente le désir d'agir et la stratégie d'action de l'acteur, entendu que cette dernière peut être alimentée par d'autres considérations que celle d'agir rationnellement sur la situation problématique.
- Enjeux (c3) : Met en lumière l'évaluation que font les acteurs de la position qu'ils doivent adopter à l'égard du projet. L'enjeu est défini de manière générique comme « ce qui peut être gagné ou perdu au cours d'une entreprise ».
- Solution (c4) : Précise les caractéristiques que l'acteur attribue au projet qu'il considère être la bonne réponse au problème soulevé ou au besoin à combler.
- Urgence (c5) : Précise le niveau d'urgence que l'acteur associe à la réalisation du projet.

- Vitesse (c6) : Précise le niveau de vitesse que les acteurs associent au temps du projet et le niveau de confort associé au rythme.
- Efficacité (c7) : Précise l'impression d'efficacité des acteurs dans le cadre du projet.
- Perte de temps (c8) : Précise la perception de bien-fondé des délais impartis au projet.
- Valeur (c9) : Précise la valeur et l'importance que les acteurs accordent au temps dans le cadre du projet.

Au désir de transformation inhérent au projet s'associe également un exercice de projection et d'anticipation par lequel le processus de réalisation s'élabore stratégiquement (Pronovost, 1996) dans l'espace et dans le temps. La stratégie temporelle (d) s'impose ainsi comme deuxième variable du désir de transformation (C) inhérent au projet. Considérant les préoccupations de cette thèse au sujet du temps et des temporalités, cette variable met en perspective les caractéristiques temporelles de la stratégie de réalisation envisagée par l'acteur, cela au regard de l'évaluation qu'il fait des tenants et aboutissants du projet et des éléments qu'il juge important de maîtriser pour le réaliser. Les indicateurs rattachés à cette variable s'attarde notamment à la planification du projet bien ancrée aux modalités de gestion des projets territoriaux actuels.

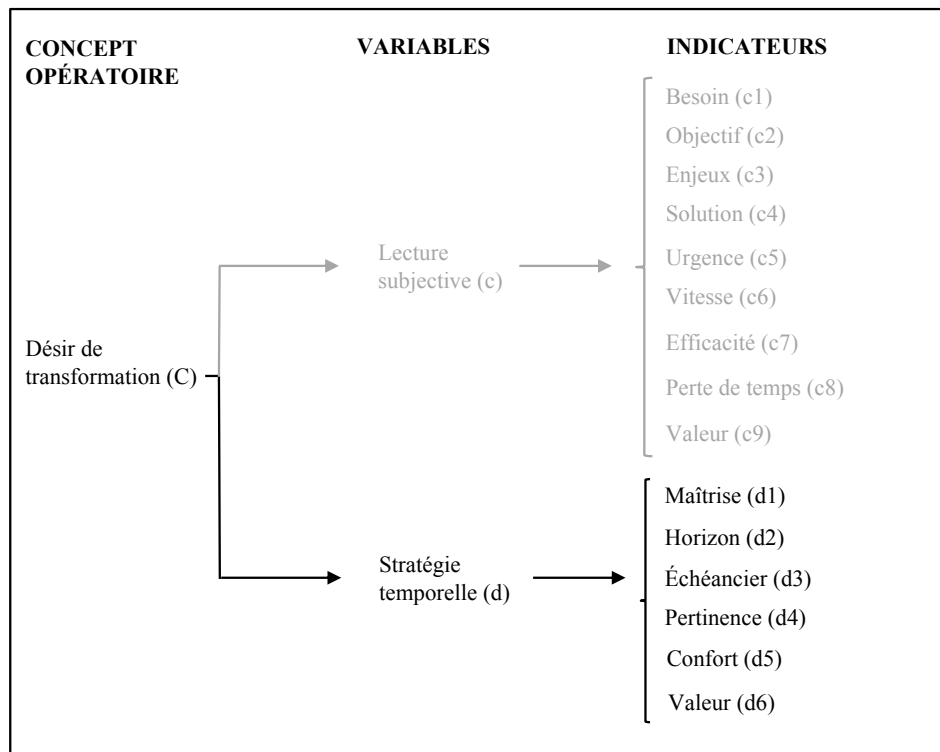


Figure 10: Concept opératoire C / variable (d) / indicateurs

Détail des indicateurs de la variable stratégie temporelle (d)

- Maîtrise (d1) : Précise la perception qu'a l'acteur de la maîtrise du temps du projet;
- Horizon (d2) : Précise l'horizon temporel (court, moyen, long) auquel l'acteur associe la réalisation du projet.
- Échéancier (d3) : Précise l'articulation en termes de temps (durée, délais, rythme) des différents étapes qui ponctuent la planification du projet.
- Pertinence (d4) : précise l'impression de justesse de la planification établie.
- Confort (d5) : Précise le confort ressenti concernant les délais de la planification.

- Valeur (d6) : Précise la valeur et l'importance que l'acteur accorde à la planification établie et à ses caractéristiques.

Le concept de contexte significatif des acteurs (D)

Au regard des différents ancrages conceptuels et théoriques de cette thèse, on doit convenir de l'aspect non mutuellement exclusif ainsi que perméable des différentes temporalités en présence dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement du territoire. Le rôle d'acteur du projet assumé par les individus interrogés ne constitue que l'un des nombreux rôles assumés par ces derniers, tant du point de vue professionnel que personnel. Cette perspective invite à considérer l'effet de cadres et de contraintes temporelles effectifs à l'échelle de ces individus, entendu que leur individualité ne se limite pas aux tenants et aboutissant du projet à l'étude.

De la même manière qu'il apparaît pertinent de prendre en compte les éléments de contexte significatifs du projet afin de mieux comprendre et de mieux nuancer l'effet sur ce dernier des temporalités d'acteur, il apparaît également pertinent de prendre en compte l'effet du contexte particulier avec lequel compose chaque acteur du projet. Il est ainsi entendu que les particularités de la temporalité propre des acteurs ne sont pas exclusivement engendrées par la situation du projet à l'étude.

À l'instar du concept de contexte significatif du projet (A), le concept de contexte significatif des acteurs (D) fait état des éléments significatifs de contexte à l'échelle de l'acteur qui contribue à cadrer sa temporalité, soit sa perception et son usage du temps. Pour être considérés significatifs, ces éléments doivent être pris en compte par l'acteur dans l'analyse qu'il fait de sa situation comme acteur du projet. Ces éléments significatifs de contexte sont désignés comme contraintes temporelles des acteurs, entendu que l'attention est portée sur la dimension temporelle de ces contraintes contextuelles. Les contraintes temporelles des acteurs (e) s'imposent donc comme variable du concept de contexte significatif des acteurs (D). Les indicateurs qui lui sont rattachés permettent de saisir la place qu'occupe son rôle d'acteur du projet dans le cadre de ses fonctions, les tensions temporelles vécues, la maîtrise qu'il exerce sur son temps

considérant ses autres obligations, de même que les caractéristiques et l'impact spécifiques des contraintes temporelles identifiées.

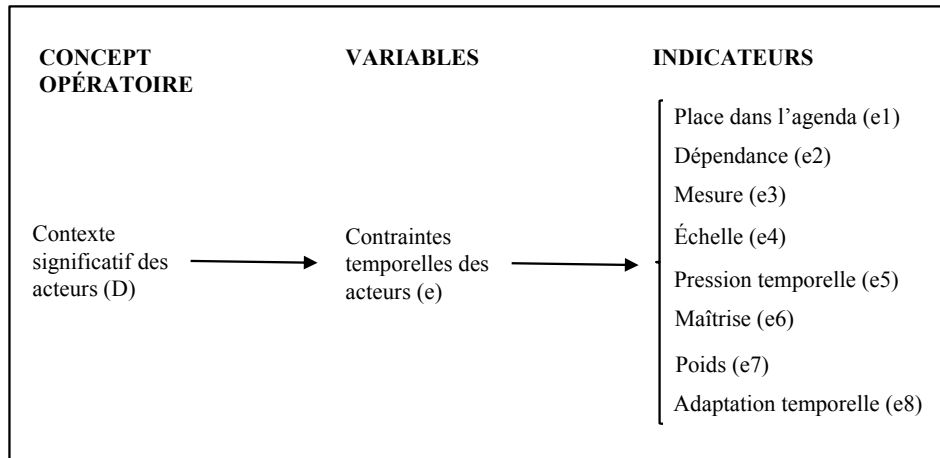


Figure 11: Concept opératoire D / Variable (e) / indicateurs

Détail des indicateurs de la variable contraintes temporelles des acteurs (e)

- Place dans l'agenda (e1) : Précise la place qu'occupe le projet dans l'agenda de l'acteur.
- Dépendance (e2) : Précise si les contraintes des acteurs sont produites par les conditions du projet ou si elles en sont indépendantes, donc extérieures.
- Mesure (e3) : Précise les caractéristiques temporelles des contraintes identifiées en termes de moment, de durée et de rythme.
- Échelle (e4) : Précise l'échelle d'action et de portée des différentes contraintes temporelles identifiées.
- Pression temporelle (e5) : Précise le niveau de pression que la contrainte exerce sur l'acteur, considérant l'ensemble de ses obligations.
- Maîtrise (e6) : Précise le niveau de maîtrise que les acteurs jugent posséder sur leurs différentes contraintes temporelles.

- Poids (e7) : Évalue la perception des acteurs au sujet de l'impact de leurs contraintes temporelles sur le projet.
- Adaptation temporelle (e8) : Considérant les contraintes et obligations, précise la capacité d'adaptation temporelle de l'acteur en termes de flexibilité et de réactivité.

Question spécifique : l'impact des temporalités sur le projet

Le questionnement au sujet de l'enjeu que constituent les temporalités d'acteurs dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement du territoire est articulé par deux propositions heuristiques qui explorent l'impact des temporalités sur le projet. La première proposition suppose de l'importance de l'harmonisation des temporalités du projet pour surmonter le potentiel de conflit. Cette perspective réfère à une vision plutôt hétérarchique ou horizontale de l'interaction des temporalités, l'impact des temporalités sur le projet étant ainsi tributaire de leur agencement.

La seconde proposition suppose d'un impact des temporalités sur le projet régi par les rapports de force et de domination. Cette perspective réfère à une vision hiérarchique ou verticale de l'interaction des temporalités, l'enjeu étant d'occuper une position favorable, voire dominante, sur le plan temporel. Cette position, en outre, procurerait un pouvoir important sur le projet à qui le détient. La proposition suggère ainsi que l'acteur qui contrôle le temps du projet possède une capacité d'influence sur ce dernier qui va au-delà des considérations temporelles.

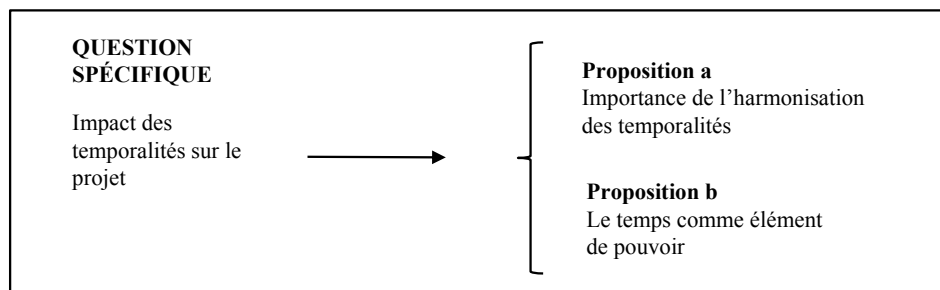


Figure 12: Question spécifique / propositions a et b

Proposition heuristique a : importance de l'harmonisation des temporalités

La proposition au sujet de l'importance de l'harmonisation des temporalités pour la conduite des projets d'aménagement et de développement aborde donc l'interaction des temporalités sous l'angle de leur coordination temporelle (E). La proposition est ancrée aux considérations exposées au chapitre I selon lesquelles il apparaît souhaitable de « mieux synchroniser une société qui se désynchronise » (DATAR, 2001). Elle suppose de l'impact de la compatibilité des temporalités d'acteurs sur la conduite, l'évolution, les caractéristiques et la pertinence du projet, cela en vertu d'une coordination des efforts (capacité de collaboration, d'implication et de concertation) favorisée par un agencement harmonieux des temporalités en présence.

Le concept de coordination temporelle (E)

Le concept de coordination temporelle (E) réfère à la capacité des acteurs à collaborer de façon efficace, c'est-à-dire à s'impliquer et à se concerter dans le cadre du projet, cela considérant les caractéristiques de leur temporalité et celles de la temporalité du projet. La coordination est envisagée sous l'angle de la variable compatibilité (f) qui suppose de la capacité d'harmonie d'éléments différents.

La compatibilité des temporalités (f) permet d'apprécier l'harmonie des différentes temporalités en présence en prenant en compte la manière dont elles s'agencent dans le cadre du projet. Cette variable s'apprécie dans une perspective comparative. Il est ainsi question de percevoir dans le temps les décalages (f1) entre les caractéristiques des temporalités des acteurs, les caractéristiques de la temporalité du projet, son rythme et son évolution.

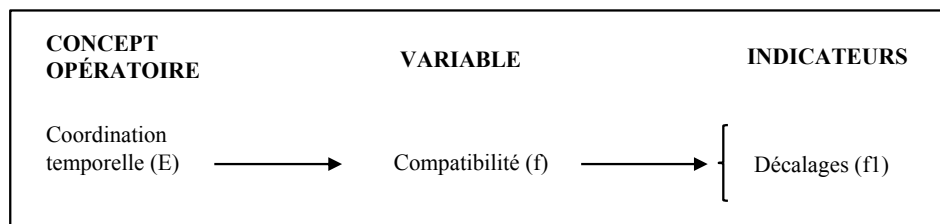


Figure 13: Concept opératoire E / variable (f) / indicateurs

Proposition heuristique b : le temps comme élément de pouvoir

La proposition au sujet du temps comme élément de pouvoir suggère l'idée selon laquelle les rapports de force qu'engendre l'interaction des temporalités en présence dans le cadre du projet influencent ce dernier en termes de conduite, d'évolution, de caractéristiques et de pertinence. La pluralité et la diversité des temporalités soulèvent donc la question de leur dominance et orientent ainsi les préoccupations de recherche sur la nature et les caractéristiques du pouvoir temporel des acteurs (F) de même que sur l'impact de ce pouvoir sur le projet. L'ensemble des éléments de cette deuxième proposition fait donc valoir le temps comme source de pouvoir pour les acteurs de projet.

Le concept de concurrence des temporalités (F)

Le concept de concurrence des temporalités (F) réfère à la domination que peut exercer une temporalité sur les autres dans une situation donnée. Dans le cadre de cette thèse, il fait référence au pouvoir qu'exerce les acteurs sur le temps du projet, soit à leur capacité d'imposer aux autres intervenants et au projet en tant que tel leur propre réalité temporelle. Le pouvoir temporel des acteurs (g), de même que sa capacité d'adaptation temporelle (h) se présentent ainsi comme variables du concept de concurrence des temporalités (F).

La variable du pouvoir temporel des acteurs (g) met en lumière l'impact de la réalité temporelle d'un acteur sur celle du projet. La concordance (g1) entre la réalité temporelle des acteurs et celle du projet est ainsi observée afin d'établir (ou non) des liens d'influence.

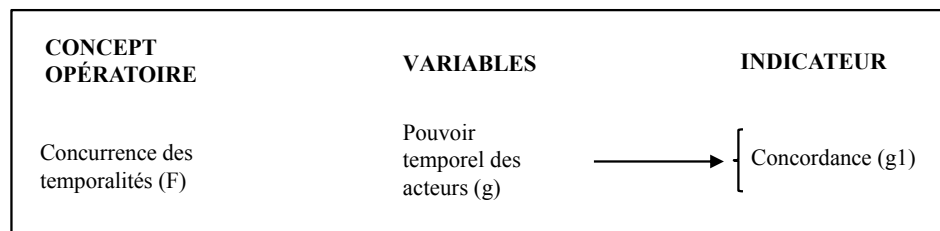


Figure 14: Concept opératoire F / variable (g) / indicateur

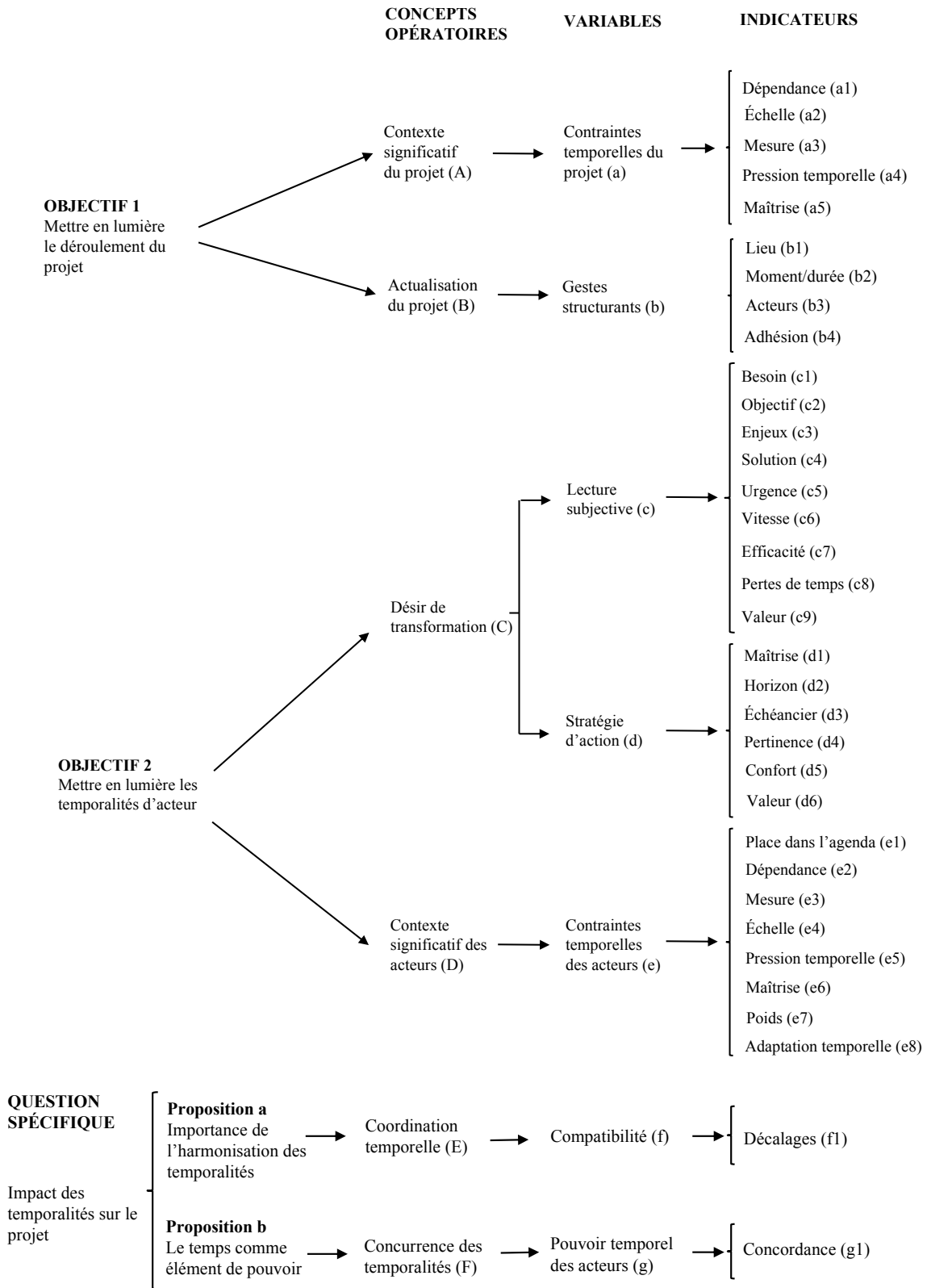


Figure 15: Opérationnalisation de la recherche

L'étude de deux cas

L'intérêt de cette recherche tient, notamment, dans l'originalité de l'entrée proposée pour analyser la conduite des projets d'aménagement et de développement territoriaux. Cette entrée est celle du temps et des temporalités. Le but de la recherche ne réside pas dans la connaissance fine d'un cas particulier, mais bien dans la volonté de démontrer l'intérêt de cette entrée pour l'analyse. Différents cas de figure sont donc indiqués, entendu que leur comparaison stricte n'est pas non plus l'objectif de cette thèse.

L'étude de cas s'inscrit fréquemment « dans un ensemble de travaux qui peuvent confirmer ou enrichir une théorie plus générale » (Roy, 2010 : 206). À l'inverse des « études portant sur des échantillons [qui] comportent un grand nombre de sujets, mais [qui] recueillent généralement un nombre limité d'informations sur chacun d'eux » (Tremblay, 1968 dans Roy, 2010 : 205), l'étude de cas possède un caractère exhaustif qui sert pleinement l'entreprise d'explorer l'intérêt du temps et des temporalités pour l'analyse de la gouvernance des projets entendue comme l'espace dynamique de négociation, de transaction et d'échange de ses acteurs. « De façon presque unanime, on reconnaît la valeur de l'étude de cas pour les recherches de type exploratoire » (Roy, 2010 : 208). L'approche préconisée permet d'« effectuer des spécifications, de préciser des détails, d'expliquer des particularités » (Gauthier, 2010 : 173) de manière à nourrir la réflexion que propose l'exploration des propositions heuristiques a et b. Le caractère non comparatif des cas étudiés est lui aussi au service de l'exploration du caractère significatif du temps et de la perception de ce temps par les acteurs. Il s'agit, en somme, de multiplier et de diversifier au possible les cas étudiés de manière à voir opérer le temps et les perceptions qu'il nourrit dans la plus vaste étendue possible. Le peu de similarités partagées par les deux cas étudiés est donc au service de l'exploration proposée.

Le choix de cette approche révèle également le caractère fondamental de la recherche, entendu que le but premier de l'exploration qu'elle propose n'est pas la résolution d'un problème dûment identifié, mais bien l'approfondissement de la connaissance que nous avons de la gouvernance des projets d'aménagement et de développement du territoire par le biais d'un regard attentif et renouvelé posé sur le temps et la dynamique des

temporalités qui y ont cours. Dans ce contexte, il est de mise de « mettre à l'essai les concepts et les instruments de travail qui semblent ouvrir des perspectives nouvelles et élargir l'univers des explications de la réalité » (Tremblay, 1968 : 60) explorée, soit celle du projet et des temporalités.

La question du temps et des temporalités est applicable à l'ensemble des projets d'aménagement et de développement, et non à un type en particulier, entendu que rien ne soit situé hors du temps. Tous les projets d'aménagement et de développement pourraient ainsi, théoriquement, faire l'objet de cette recherche. La sélection des cas étudiés s'est donc effectuée d'abord sur la base de l'étendue précédemment introduite, l'objectif de la sélection étant celui de couvrir le plus vaste répertoire possible de la réalité du projet d'aménagement et de développement territorial. La différence en termes de caractéristiques des projets (catégorie de l'infrastructure ou du bien produit, délais de réalisation, échelle(s) d'action, nature de l'acteur instigateur, catégories d'acteurs présents, etc.) fut donc prise en compte pour la sélection des cas étudiés. Des critères d'ordre pratique, notamment d'accessibilité du lieu et de disponibilité des acteurs ont également été considérés. Il est aussi important de mentionner que le caractère exceptionnel, particulier ou hors-norme des projets étudiés n'est pas recherché. Le terrain privilégié pour cette recherche relève ainsi davantage de l'usuel ou du commun dans le but de limiter l'effet d'un contexte extraordinaire sur la situation de projet à analyser.

Le terrain d'étude

Deux projets composent le terrain de cette recherche.

- Projet 1 : Construction de la bibliothèque de Blainville
- Projet 2 : Aménagement de la Traverse du Coteau à Ville Saguenay

Projet 1 – Le projet de construction de la bibliothèque de Blainville se déroule sur plus de 9 années. Il implique une grande diversité d'acteurs institutionnels et professionnels. Le projet peut être considéré comme multi-niveaux au regard des échelles locale, régionale et provinciale de gouvernance dont relèvent les acteurs directement impliqués. Le projet s'inscrit dans une approche exogène du développement territorial, entendu que l'acteur

citoyen n'y est pas directement impliqué. L'étude du projet de la bibliothèque de Blainville est particulièrement intéressante dans le cadre de cette recherche, considérant sa longue durée et le fait qu'il n'apparaît pas, a priori, particulièrement conflictuel. Au premier abord, il semble que ce projet ait normalement suivi son cours.

Projet 2 – Le projet de la Traverse du Coteau est un projet qui prend place dans un contexte de démocratie participative et d'implication communautaire. Il voit le jour par l'ambition d'un élu local d'instaurer des pratiques d'urbanisme participatif à Ville Saguenay et dans l'opportunité qu'offre le Centre d'Écologie Urbaine de Montréal (CEUM) d'appuyer, pour une durée de 18 mois, certaines communautés dans le développement de cette approche. Comparé au projet de la bibliothèque de Blainville, le projet de la traverse du coteau est porté par la communauté. L'échelle de référence est locale/municipale. L'étude du projet de la Traverse du coteau à Saguenay est particulièrement intéressante dans le cadre de cette recherche du fait qu'elle diffère fondamentalement du projet de la bibliothèque de Blainville en s'échelonnant sur une courte durée, en présentant un seul échelon de gouvernance territoriale et en s'inscrivant dans une approche endogène du développement, l'acteur citoyen ou communautaire y occupant une place privilégiée (démocratie participative). Tout comme le projet de la bibliothèque de Blainville, le projet de la Traverse du coteau n'apparaît pas conflictuel a priori et semble, au premier abord, avoir suivi son cours.

Les cadres spatiaux et temporels de la recherche

Le cadre spatial de la recherche correspond aux territoires et aux lieux associés aux projets choisis et étudiés. À la lumière des travaux de Pelletier (2000), ce cadre inclut, en tout premier lieu, l'ensemble des espaces liés aux actions des projets, soit l'espace des interventions, mais également l'espace des impacts de ces interventions et celui des acteurs qui y prennent part en tant qu'intervenant. Cette perspective nous permet de lier les projets à l'ensemble du territoire qu'ils investissent par leur processus. Cette perspective permet également d'inclure à l'analyse l'incidence de l'éclatement géographique de l'espace décisionnel des projets et, par conséquent, celle de la distance physique qui sépare certains intervenants des milieux hôtes.

Le cadre temporel de la recherche inclut les multiples périodes temporelles associées au déroulement de chaque projet à l'étude. La période de temps associée aux projets étudiés est donc différente pour chacun. Les périodes à l'étude vont de l'amorce du projet jusqu'au moment de sa fin officielle. Comme le projet, avant d'être réalisé, appartient au domaine des idées, nous convenons de la difficulté de déterminer avec exactitude le moment où un projet est amorcé. Aux fins de cette recherche, le moment de l'amorce du projet correspond au moment le plus éloigné dans le temps où un acteur interrogé estime avoir identifié le besoin d'agir sur la situation à l'origine du projet.

La finalité d'un projet est également difficile à déterminer avec exactitude, entendu qu'un projet continue d'évoluer au-delà de la période de sa réalisation, cela considérant l'appropriation par les usagers du bien produit par le projet, mais aussi la vie de ce bien dans l'environnement. La fin du projet est donc réputée être le moment où les acteurs identifient le projet comme étant achevé. L'étude exclut donc la période de vie du projet en tant que réalisation.

Précisions méthodologiques

Tel que précédemment mentionné, la recherche d'une connaissance approfondie de l'impact des temporalités sur les projets d'aménagement et de développement détermine le type fondamental de la recherche. Cette dernière fait appel au processus déductif de raisonnement considérant le travail théorique de conceptualisation et d'opérationnalisation effectué en préalable à l'enquête terrain. La stratégie d'étude empirique mise de l'avant dans le cadre de cette recherche consiste ainsi à explorer sur le terrain les propositions heuristiques formulées au sujet de la coordination des temporalités (proposition a) et du temps comme élément de pouvoir (proposition b). La stratégie déployée n'implique le contrôle d'aucune variable en particulier.

Les objectifs de même que la question de recherche dont dépendent les propositions heuristiques spécifiques sont précisés par le cadre conceptuel et les ancrages théoriques formulés au chapitre III, ainsi que par le cadre opératoire décliné précédemment dans le

chapitre actuel auquel sont rattachés les référents empiriques (variables et indicateurs). La démarche associée à cette thèse est ainsi construite sur le modèle de l'entonnoir qui va du général au particulier, la mise en perspective de la problématique à la lumière des différents thèmes de la recherche relevant du général et l'exploration des propositions heuristiques spécifiques relevant du particulier.

Sources et production des données

Les données de cette recherche proviennent pour l'essentiel d'entrevues semi-dirigées. Ce mode de production de données, qui permet de récolter auprès des répondants des informations variées et riches en détail, est favorisé considérant l'intérêt de la recherche pour la perception et l'impression des acteurs. Comme le relève Savoie-Zajc en rapportant les propos de Fontana et Frey (1994) « l'entrevue donne accès à la compréhension de comportements complexes et à la trame culturelle sous-jacente aux actions » (2010 : 343). L'entrevue semi-dirigée permet ainsi de saisir « les perspectives individuelles à propos d'un phénomène donné » (Kvale, 1996 dans Savoie-Zajc , 2010 : 343) ce qui apparaît des plus opportuns considérant l'objectif de mettre en lumière les temporalités d'acteur et d'en comprendre l'effet dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement du territoire.

Les données proviennent également, dans une moindre mesure, des sources écrites constituantes du dossier de projet que possèdent les différentes organisations responsables. L'observation documentaire réalisée est complémentaire aux données recueillies par entrevues auprès des répondants. Les données d'entrevues représentent ainsi l'essentiel des données rassemblées.

La majorité des données d'entrevues ont été recueillies sur une période de 12 mois, soit de juin 2017 à juin 2018. Les entrevues se sont majoritairement déroulées sur le lieu de travail des répondants. Les répondants ont été invités à participer sur la base de leur rôle significatif. Il est à noter que certains répondants sollicités ont refusé de participer à la recherche.

Le projet de la bibliothèque de Blainville compte 12 répondants. Les acteurs interrogés y ont occupé les fonctions de :

- Maire (1)
- Directeur des loisirs (1)
- Directeur de la bibliothèque (1)
- Directeur général adjoint (1)
- Ingénieur (2)
- Architecte (3)
- Consultant spécialisé (1)
- Conseiller régional du ministère de la Culture (2)

Le projet de la Traverse du coteau à Chicoutimi compte 7 répondants. Les acteurs interrogés y ont occupé les fonctions de :

- Intervenant du CEUM (1)
- Conseiller municipal (1)
- Citoyen bénévole (1)
- Architecte du paysage (1)
- Urbaniste (1)
- Coordonnateur organisme communautaire partenaire (1)
- Gestionnaire local de projet issu du milieu communautaire (1)

Le nom des répondants n'est pas révélé dans le rapport. Toutefois, les répondants ont consenti à ce que leur anonymat ne fasse pas l'objet d'une garantie. L'usage systématique du masculin pour désigner chaque répondant a toutefois pour fonction de le favoriser.

Le questionnaire d'entrevue (Annexe A) a été élaboré sur la base du schéma opérationnel de recherche, entendu que « la mise à plat des thèmes et des sous-thèmes découle de la structure théorique de la recherche » (Savoie-Zajc, 2010 : 347). Chaque question posée permet de documenter l'une des variables identifiées. La durée des entrevues varie de 54 minutes à 2 heures 10 minutes. La durée moyenne est de 1 heure 16 minutes. Un verbatim a été réalisé pour chacune des entrevues.

Traitement, analyse et interprétation des données

Le traitement des données recueillies est essentiellement qualitatif. Il a été effectué à l'aide du logiciel NVivo. Les propos de chaque répondant ont été codés en fonction des différents concepts opératoires, variables et indicateurs identifiés dans le schéma opérationnel. En ce qui concerne la production des données, aucune saturation des données n'a véritablement été observée, chaque projet étant singulier, autant que les réalités des différents acteurs qui y ont pris part.

L'analyse générale des données est, pour sa part, exclusivement qualitative, la forme privilégiée étant celle de la « construction d'explication » qui consiste à dégager une explication générale du phénomène à l'étude par l'exploration des propositions heuristiques de départ. L'interprétation des résultats est effectuée à la lumière des concepts et des ancrages théoriques exposés, notamment au regard de la notion même de projet et de temporalités, de l'interaction et des rapports de force qui s'exercent entre les différentes temporalités dans le cadre d'un projet, de la question des rythmes et des échelles d'action de même que du caractère transversal dont peut se prévaloir le temps.

CHAPITRE V

LE TEMPS ET LES TEMPORALITÉS COMME ÉLÉMENT DÉTERMINANT DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT

ÉTUDES DE DEUX CAS

Ce chapitre présente les informations recueillies pour les deux projets d'aménagement et de développement du territoire à l'étude. Les projets sont présentés à la suite l'un de l'autre. Les informations sont analysées de manière à mettre au jour et à contextualiser les différentes temporalités qui ont cours dans le cadre de chaque projet. L'attention est d'abord portée sur le déroulement et le contexte du projet étudié. Les efforts sont, par la suite, employés à mettre en lumière les temporalités des différents acteurs interrogés ainsi que les éléments qui participent à la construction de leur rapport au temps singulier. L'impact des différentes temporalités sur le projet étudié est finalement envisagé sous l'angle de la compatibilité et de la dominance.

PROJET DE CONSTRUCTION DE LA BIBLIOTHÈQUE DE BLAINVILLE

Mettre en lumière le déroulement du projet

La forte croissance de la ville de Blainville au cours des deux dernières décennies, de même que les prévisions de croissance de sa population, ont incité ses dirigeants à entreprendre une réflexion de fond sur ses besoins en infrastructures et services publics. Cette réflexion a mené, en 2006, à la tenue d'états généraux sur les loisirs au cours desquels, le besoin en services de bibliothèque a été soulevé. Le projet d'améliorer considérablement l'offre dans ce domaine a ainsi germé et le projet de construire une

bibliothèque en profitant du programme d'aide financière du ministère de la Culture a été mis de l'avant. Les dirigeants de Blainville se sont questionnés sur la manière de déployer adéquatement le service de bibliothèque à l'échelle de l'ensemble du territoire. Un consultant a été engagé afin d'aider les dirigeants de la Ville à explorer cette question ainsi qu'à franchir les nombreuses étapes qui jalonnent le processus imposé par le ministère de la Culture dans le cadre de son programme de subvention (Annexe B). L'option d'agrandir le bâtiment principal en maintenant en fonction un bâtiment de desserte satellite déjà présent et celle de construire un nouveau bâtiment central et unique furent discutées. Différents scénarios furent explorés et l'option d'un nouveau bâtiment central fut privilégiée par le Conseil municipal sans que la localisation de ce bâtiment soit arrêtée. Blainville a déposé sa demande de subvention auprès du ministère de la Culture pour la construction d'une nouvelle bibliothèque centrale à l'été 2006. Un financement à hauteur de 2,6 M\$ fut annoncé en juin 2009 par le ministère de la Culture du Québec, soit près de trois années plus tard. Le montant de la subvention a été établi sur la base d'un coût total évalué à un peu plus de 12 M\$.

Suite à l'annonce de la subvention en 2009 (accord de principe), le service des Loisirs remit en doute le projet et produisit un rapport en faveur d'un projet de bibliothèque moins ambitieux axé sur l'ajout d'un point de service satellite. Un changement de cap aurait alors ramené le projet en arrière, la subvention du ministère de la Culture ayant été accordée sur la base d'un nouveau bâtiment central. Quelques mois plus tard, le directeur général adjoint (DGA), alors porteur du dossier de la bibliothèque, donna un avis contraire dans un rapport en faveur du projet initial. Le Conseil municipal se rallia à la position du DGA qui, pour l'essentiel, défendait la centralisation de la bibliothèque dans l'optique d'une qualité de service accrue et d'une meilleure gestion du personnel et des équipements. La vision d'une bibliothèque d'exception axée sur l'excellence du service au citoyen se cristallisa à partir de ce moment. Suite à cela, Blainville entama une importante réflexion au sujet du positionnement de la future bibliothèque. Cette réflexion eut cours en 2010. L'absence d'un centre-ville bien défini à Blainville et le caractère structurant d'une bibliothèque centrale soulevaient des enjeux de localisation qui vont au-delà de celui de la desserte dudit service. Le terrain situé sur la rue du Plan Bouchard fut

désigné comme lieu de la nouvelle bibliothèque. Plusieurs infrastructures de loisirs y étaient déjà présentes et l'Hôtel de Ville y faisait face. L'implantation de la bibliothèque à cet endroit servirait ainsi à consolider ce qui était appelé à devenir le pôle civique de Blainville. Suite à cette décision au sujet de la localisation, la démarche de projet fut relancée. Le consultant qui avait travaillé avec Blainville afin de préparer l'étape d'avant-projet¹⁵ accompagna cette dernière pour les étapes subséquentes.

Pour obtenir le financement promis par le ministère de la Culture, Blainville devait produire une étude de faisabilité comprenant un programme détaillé des besoins et des espaces de la nouvelle bibliothèque, de même que certaines études techniques. Ce rapport fut achevé en juin 2011 avec l'aide du même consultant et transmis au ministère de la Culture. À la lumière des directives du ministère, Blainville devait également élaborer un programme de construction permettant de définir certains éléments techniques ainsi qu'un budget réaliste. Le projet devait par la suite faire l'objet d'un concours d'architecture et subséquemment, celui d'un appel d'offres public afin d'engager un constructeur. Blainville fit cependant la demande en décembre 2010 de changer ce processus au profit d'une formule clés en main liant en consortium dès l'étape du concours d'architecture, l'architecte concepteur et l'entrepreneur en construction dans une proposition de projet dont le coût de réalisation est garanti par le constructeur.

Cette demande auprès du ministère a pour origine l'expérience d'une ville de la région (Saint-Eustache) qui, à l'étape des appels d'offres pour la construction de sa bibliothèque, a eu la mauvaise surprise de voir tous les soumissionnaires excéder substantiellement le budget prévu. Compromettant la viabilité du projet, cette situation poussa les dirigeants de Saint-Eustache à s'interroger sur le processus imposé par le ministère de la Culture et, avec l'accord de ce dernier, à mettre en place une formule clés en main afin de mieux maîtriser le coût du projet. En avril 2011, le ministère de la Culture accepta également la formule clés en main pour le projet de bibliothèque de Blainville. Il était impératif pour Blainville de contrôler les coûts de son projet. La formule clés en main lui en donnait

¹⁵ Consiste à faire, auprès du ministère, la preuve des besoins en termes de service de bibliothèque ainsi que celle de sa capacité à assumer sur le long terme la gestion d'un tel équipement municipal.

l'assurance. Considérant le temps écoulé depuis l'annonce du projet en 2009, une prolongation de délai fut accordée en mars 2011 par le ministère qui, d'ordre général, s'attend à ce que le projet entre en construction dans les 24 mois suivant l'annonce de la subvention.

Afin de bien contrôler tous les paramètres du projet clés en main et de satisfaire l'étape du programme de construction imposée par le ministère de la Culture, la Ville entreprit, en août 2011, de mettre au point un programme fonctionnel et technique extrêmement détaillé. Ce dernier avait pour but de définir avec une grande précision toutes les attentes techniques du bâtiment à concevoir. Ce document, d'une grande rigueur, fut élaboré sur une période de 5 mois par un comité technique composé de différents services de la Ville et de consultants externes en génie et en architecture. Le programme fonctionnel et technique fut complété en janvier 2012. Il fut transmis au ministère de la Culture en mars 2012 à la même période qu'une demande de bonification de l'aide financière déjà consentie. Cette bonification avait pour but d'amortir les coûts financiers des délais du projet considérant l'inflation. Une bonification élevant le montant de la subvention à 2,9M\$ fut accordée en mai 2012.

L'été 2012 marque le début d'une période de désaccord de plus de 7 mois entre le ministère de la Culture et la ville de Blainville au sujet des règles qui encadrent la nomination du comité de sélection en charge d'évaluer les consortiums et leurs propositions de projet. Les exigences du ministère de la Culture étaient contraires aux règles d'éthique internes de la Ville en ce qui concerne la confidentialité des membres des comités de sélection. Le litige a fait l'objet de correspondances et de tentatives de négociation qui ont provoqué une période de stagnation du projet. Blainville s'est finalement pliée aux règles du ministère de la Culture. L'impasse a reporté en mars 2013 l'étape de préqualification des consortiums (8 candidats). Le choix des finalistes (4 candidats) s'est fait en mai 2013 et le concours s'est déroulé en juillet et août 2013. Les propositions de projet des quatre équipes concurrentes ont été présentées au comité de sélection à la fin du mois d'août 2013. Ce dernier a tranché à la mi-septembre. Le contrat a été octroyé à la dernière séance du conseil municipal avant les élections municipales de

novembre, soit le 1er octobre 2013. Cette étape constitue théoriquement l'étape de verrouillage du projet, soit l'étape charnière à partir de laquelle le coût d'un retour en arrière est si élevé qu'il n'est pratiquement plus envisageable. La réalisation du projet s'est mise en branle dès la mi-octobre 2013 avec la phase préparatoire de plans et devis. Les travaux de construction ont débuté en mai 2014 et la prise de possession du bâtiment s'est faite en août 2015 pour une ouverture au public en septembre 2015. Ainsi, près de 9 ans se seront écoulés entre l'amorce du projet et sa terminaison.

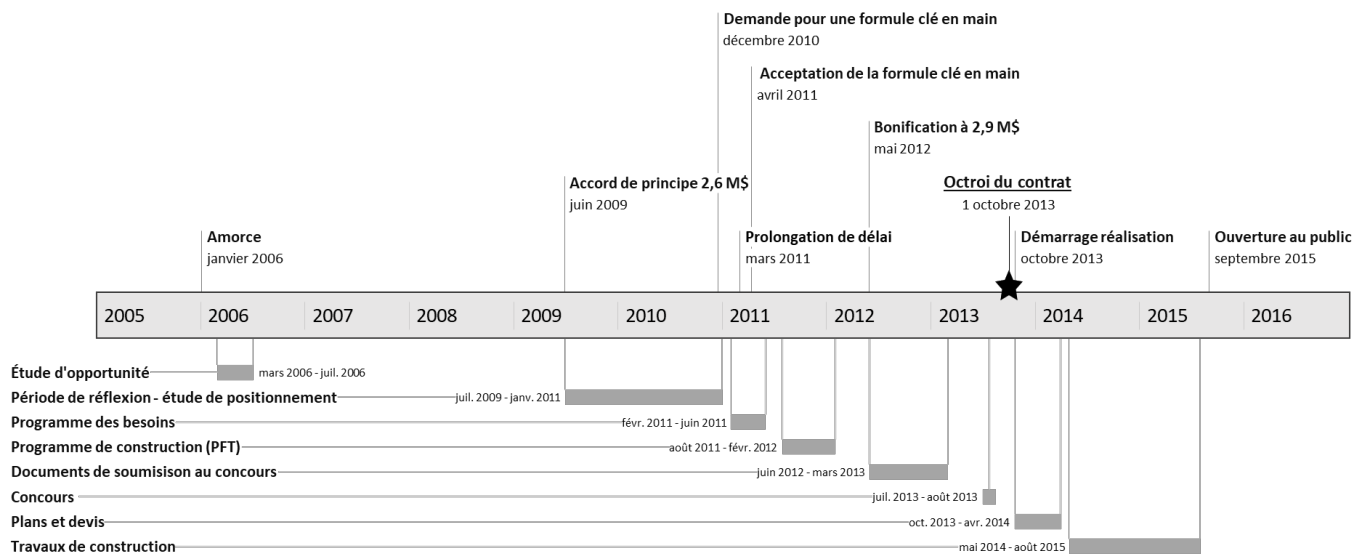


Figure 16: Déroulement du projet de bibliothèque

Acteurs interrogés

Afin de bien camper les tenants et aboutissants du projet, il convient de situer les acteurs interrogés au regard de leurs rôles et de leurs fonctions spécifiques. Concernant les acteurs de la Ville, il est à noter que le maire interrogé dans le cadre de cette recherche était conseiller municipal membre du parti au pouvoir au moment où le projet fut amorcé en 2006. C'est en 2013 que cet acteur a pris les rênes du pouvoir politique municipal. L'acteur identifié comme DGA occupait la fonction de directeur du service d'urbanisme au moment où le projet a débuté. C'est en 2009 que ce dernier accéda au poste de directeur général adjoint. Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, il fut désigné porteur

du dossier de la bibliothèque. Le directeur de la bibliothèque interrogé entra en poste en 2010. Il reprit le dossier de la bibliothèque au moment où le projet amorça la phase de programmation des besoins. L'acteur identifié comme directeur du service des Loisirs a occupé cette fonction pendant la durée entière du projet de la bibliothèque, de son amorce en 2006 à sa terminaison en 2015. Deux ingénieurs de la Ville ont été interrogés. Le premier fut responsable de la conception technique du projet. Il fut impliqué à l'étape du programme fonctionnel et technique (PFT), mais il fut surtout responsable de superviser la production des plans et devis aux fins de la construction. Le deuxième ingénieur interrogé fut responsable de superviser la construction de la bibliothèque.

En ce qui concerne les intervenants externes à la Ville, notons la présence d'un consultant spécialisé dans le développement de projet de bibliothèque. Fonctionnaire retraité du ministère de la Culture, ce dernier possède de nombreuses années d'expérience dans le développement de projets d'infrastructure à connotation culturelle ainsi qu'une connaissance fine des exigences du ministère de la Culture et de la démarche associée à son programme de subvention. Deux conseillers régionaux ont également été interrogés. Le premier accompagna la Ville dès l'amorce du projet jusqu'au moment de sa retraite en 2011. La Ville était alors dans la phase de préparation de son PFT et des fiches techniques détaillées. Le deuxième conseiller régional interrogé fut engagé à la suite du départ du premier conseiller afin de prendre la relève. Il accompagna la Ville dans son projet jusqu'à la fin. Trois architectes ont également été interrogés. Ces derniers appartiennent tous à la firme qui remporta le concours en consortium. Le premier architecte interrogé fut le principal architecte associé au dossier à partir du moment où le contrat fut octroyé. C'est sous la responsabilité de cette personne que s'effectuèrent les différentes étapes de la préparation des plans et devis et du suivi de la construction au plan architectural. Les deux autres architectes ont été impliqués à l'étape du concours. L'un fut responsable de coordonner l'exercice et d'assurer la qualité et la cohérence du projet en termes de contenu et de présentation, l'autre fut responsable de la création et du développement du concept architectural qui supporte l'ensemble de la proposition.

Éléments significatifs de contexte

Il est important de comprendre que le projet prend sa source dans la reconnaissance unanime d'un besoin dont la nature et l'ampleur ont été précisées dans la phase d'avant-projet avec l'aide du consultant. On peut cependant considérer que le projet, dans sa forme, s'est cristallisé au moment où le DGA a remis à l'agenda la volonté de faire du service de bibliothèque un service phare dans un bâtiment central d'exception suite à la remise en cause du projet initial par le service des Loisirs en 2009. Il est également pertinent de souligner que cette période est une période de transition en ce qui concerne la direction du service de Bibliothèque de la ville de Blainville. Un nouveau directeur a été engagé en juin 2010 suite au départ du précédent en 2009 ce qui laissa le service de Bibliothèque sans direction pendant près d'un an. Il semble ainsi qu'au moment de l'annonce de la subvention en juin 2009, la ville de Blainville n'était pas prête à aller immédiatement de l'avant avec son projet.

Je pense que c'est en 2009 qu'on avait reçu ça (annonce de subvention) du ministère de la Culture. Alors moi, quand je suis arrivé, on avait déjà ces premières étapes-là de faites. Mais on était vraiment au tout début. Parce que même le terrain n'était pas choisi, la Ville se questionnait sur l'emplacement. Il y avait deux terrains potentiels. Puis, à cause aussi du fait qu'il n'y avait pas eu de direction de la bibliothèque pendant... Je dirais quasiment pendant un an, il y a eu un petit creux, ça s'est comme un petit peu arrêté à ce moment-là. Donc, à mon arrivée, on a repris ça. [...] Et là, entretemps aussi, il y a eu de l'avancée aussi au niveau de la Ville et de la direction générale. Donc là, vraiment, le terrain a été choisi, et là, notre prochaine étape, on devait faire un programme (des besoins).

(Directeur de la bibliothèque)

Le seul élément où on a été déviants, ça a été sur notre étude de positionnement. Mais moi, je ne voulais pas avancer avec ce projet-là tant qu'on n'avait pas, entre nous « dealé » le fait de on fait quoi où. À partir de ce moment-là où là, il n'y avait plus d'ambiguïté, autant au niveau des services à l'interne de la Ville, service des Loisirs, l'urbanisme, et le conseil, à partir de ce moment-là, là, on était go, et là on est allé de l'avant. Moi, je pense que c'est peut-être le seul élément sur lequel on a dû prendre un peu de recul, prendre peut-être un pas en arrière pour aller de l'avant par la suite.

(DGA)

Il est également important de comprendre que le choix pour la Ville d'opter pour un projet clés en main a eu une incidence sur le déroulement du projet et la manière dont les différents acteurs ont mené leurs opérations. Cette incidence est due, dans un premier

temps, à la mise au point d'un programme fonctionnel et technique¹⁶ (PFT) très poussé dont le niveau de détail découle du choix de la formule clés en main¹⁷. Le travail requis pour produire un tel document a été substantiel et certainement chronophage si on compare l'effort requis pour satisfaire les exigences ministérielles dans la procédure habituelle. La production du PFT a teinté la phase développement du projet par le temps qu'il a requis, mais également par la collaboration et la coordination qu'il a nécessitées. Il a également constitué un enjeu en termes de temps d'étude pour approbation par le ministère de la Culture, considérant son haut degré de précision technique.

Donc on a engagé divers professionnels pour nous aider à construire ces devis de performance là. Donc, des devis de performance dans toutes les disciplines que doit comprendre la construction d'une bibliothèque. [...] Et ça, ça a été très long. Parce que de rédiger tous ces devis-là, et d'essayer de ne rien oublier, c'est un travail de moine. [...] Cette approche-là demandait tellement de travail à tout le monde qu'on n'a pas pu faire ça en moins de temps que ça s'est fait.

(DGA)

La réalisation d'un PFT très détaillé a également influencé positivement le déroulement des travaux de réalisation, cela tant à l'étape de la conception technique qu'à celle de la construction du bâtiment. La présence de cet outil de référence a eu pour effet d'évacuer une grande part de l'incertitude attribuable aux ajustements que nécessite le passage du plan à la construction. Il s'est avéré être un outil d'aide à la décision efficace qui, aux vues des ingénieurs de la Ville responsables du projet, a accéléré l'étape de la réalisation.

Le fait que c'était si bien encadré et défini, même en réalisation, ça a simplifié beaucoup de choses. Parce qu'on revenait toujours là. On revenait toujours à la base, au PFT. Ah! C'était ça qui était prévu. Paf, pas de discussion, on continue, effectivement.

(Ingénieur 2)

Il faut également souligner l'étape de programmation des besoins au cours de laquelle les principaux porteurs du projet allèrent à la rencontre des responsables d'autres villes ayant récemment réalisé des projets de construction de bibliothèque. Ces visites ont permis de situer le projet de bibliothèque par rapport à d'autres réalisations, de mieux saisir les

¹⁶ La démarche du programme fonctionnel et technique inclut la réalisation d'un devis de performance et celle des fiches techniques spécialisées.

¹⁷ Dans une formule clés en main, le client a avantage à spécifier avec le plus grand soin ses attentes de manière à réduire les marges de manœuvre du constructeur en termes de choix d'éléments techniques ou de matériaux.

implications du processus habituel du ministère de la Culture via l'expérience d'autres villes et de mieux comprendre la décision de Saint-Eustache de rompre avec ledit processus. C'est à la lumière de l'expérience de Saint-Eustache et au regard de l'importance accordée au contrôle des coûts du projet par les dirigeants de Blainville qu'il fut décidé de demander une dérogation à la procédure habituelle au bénéfice d'une formule clés en main.

Ça nous inquiétait d'arriver pratiquement au même résultat que Saint-Eustache, avec peut-être un prix qui allait dépasser de beaucoup le budget qui était fixé. Alors on a demandé aux gens du Ministère, est-ce que vous seriez prêts à ce qu'on réalise un deuxième projet avec la même démarche que Saint-Eustache ? Et ils ont accepté. [...] Ça a bousculé notre échancier dans le sens où ça a été une démarche un peu plus laborieuse.

(DGA)

Pourquoi on a pris clés en main au lieu d'aller en appel de propositions, parce qu'en appel de proposition, avec le ministère de la Culture, c'est que tu sais quand ça commence, mais tu ne sais pas à quel prix ça va finir. Parce que tu es obligé de prendre la plus belle et le plus beau, mais ça peut finir à 17, 18, 20, 22 millions, mais ça peut tuer le projet. Pour une ville comme nous, ça pouvait tuer le projet.

(Directeur du service des Loisirs)

Il faut également prendre en compte ce qu'implique le partenariat financier avec le ministère de la Culture, soit les règles spécifiques qui entourent le processus imposé ainsi que le rouage des mécanismes internes. Dans un premier temps, il est pertinent de mentionner que le projet a bénéficié d'un positionnement favorable en termes de priorité ministérielle tout au long de son déroulement. Bien que le projet n'ait jamais été considéré comme une urgence par les gens du ministère de la Culture, le projet était somme toute considéré prioritaire au niveau régional et il a fait l'objet de l'attention requise, tant sur le plan administratif que politique, afin qu'il se positionne avantageusement sur la liste des projets de bibliothèque à l'échelle provinciale.

Je vous dirais qu'on essayait de prendre les mêmes critères que le central prenait pour prioriser les projets. Pour qu'il y ait une certaine concordance entre les deux. Et habituellement, la concordance se faisait, sauf qu'il pouvait arriver 10 projets qui ont la même (importance). Là, c'est sûr que c'est le politique qui décide.

Je vous dirais que, à l'époque, c'était un dossier prioritaire, compte tenu du besoin à combler et du fait que la population augmentait tellement à Blainville.

Le maire de l'époque se chargeait de faire en sorte que la priorité du projet reste. [...] Il ne m'a jamais dit ce qu'il avait fait comme coup de téléphone, mais je pense qu'il était bien branché au niveau politique pour faire en sorte que le projet ne soit pas oublié.

(Conseiller régional 1)

Il faut également comprendre que le processus imposé par le ministère de la Culture est un long processus et que cette longueur est considérée tout à fait normale par les gens du Ministère. Ces délais seraient ainsi le fait de l'envergure des projets, de la collaboration multidisciplinaire qui leur est associée et des impératifs de coordination que cette collaboration induit. Ils seraient également le fait d'une certaine rationalité économique que le ministère de la Culture s'impose et qui alourdit le processus.

Je vous dirais que c'est des projets qui sont assez longs. Ça peut prendre des fois de 4 à 5 ans entre la première rencontre avec les gens de la municipalité et on coupe le ruban. Donc c'est très long, je veux dire, il y a beaucoup d'étapes, il y a beaucoup d'intervenants. Tant au niveau de la municipalité, parce que Blainville c'est quand même une ville où la hiérarchie est très importante. Il y a beaucoup d'étapes. Des réunions de coordination, on était 8, 10, 12, 15 personnes. À partir du DG jusqu'à... bon. Donc, c'est d'asseoir toutes ces personnes-là et d'arriver à développer un projet, ce n'est pas nécessairement évident.

Je vous dirais que c'est sûr que la hantise du Ministère, et je ne sais pas si ça l'est encore, mais c'était toujours le respect des coûts. Parce que, au niveau du Ministère, il y avait une règle, qui était une subvention annoncée ne se majore pas. Surtout pas avec une municipalité comme Blainville. [...] Je vous dirais que c'était vraiment la hantise, le respect des normes du programme, et le respect des coûts. [...] On était évalués là-dessus, en fin de compte. Même si on n'avait pas de contrôle sur les coûts. Sauf que les études, on exigeait tellement d'études qu'en principe, les coûts devaient correspondre.

(Conseiller régional 1)

Comme en fait foi le commentaire précédent, le respect des règles de la démarche n'est pas accessoire. Cette démarche est également ponctuée de plusieurs étapes de contrôle qui ont évidemment un coût en termes de temps et d'effort pour le promoteur du projet (ville).

C'est go, no go. À chaque étape, il fallait qu'on donne notre accord pour passer à l'étape suivante. Donc ils nous trouvaient des fois un petit peu achalants ! Mais c'était encadré.

(Conseiller régional 1)

Ça n'a jamais été techniquement le projet. Ça a été la façon d'administrer le projet. Parce que nous, on pensait qu'on avait fini. On faisait une étape, on disait parfait !

On s'en va à la... Mais non ! Il faut faire cette patente-là après ! Et il faut faire cette étape-là après. [...] Alors on avait des étapes qui se succédaient, mais nous autres on était prêts à construire, mais non ! Il faut faire une autre étape ! Et après ça une autre étape !

(Directeur du service des Loisirs)

Il est également important de spécifier que le temps n'est pas une variable qui, du point de vue des règles ministérielles, a beaucoup de poids dans la manière dont le projet est envisagé. Cela est vrai, notamment, au regard de la formule d'aide gouvernementale qui détermine de manière stricte les ratios en termes de livres par habitant ainsi qu'en termes de superficie de bibliothèque. Les ratios sont établis en fonction d'une quantité de population au moment de l'élaboration du projet et non en fonction des tendances de la croissance démographique. Le projet se trouve ainsi limité à la base dans ses capacités à faire face aux besoins futurs. En ce qui concerne ce projet, la superficie du bâtiment a été établie en fonction des chiffres de 2009. Au moment de la construction, en 2013, les ratios de la nouvelle bibliothèque étaient déjà en souffrance par rapport à la norme.

En fait, ce que le Ministère imposait, c'était une superficie. Alors ça, je peux vous dire que pour moi, je trouvais que c'était un gros impact, parce que la façon dont ils faisaient le calcul, c'était en fonction de la population actuelle. Nous, Blainville, c'est une population qui évolue encore. Et déjà (2017), on est hors normes. On est en dessous de la norme. Parce que la population augmente d'année en année.

(Directeur de la bibliothèque)

Au regard du processus lié à la subvention du ministère de la Culture, le temps ne semble pas non plus revêtir une grande importance. Il semble ainsi que l'un des seuls délais applicables au programme de subvention ne soit pas réellement un enjeu pour le promoteur du projet. Il est ici question de la règle voulant qu'un projet entre en construction au plus tard dans les 24 mois qui suivent l'annonce de la subvention. À la lumière des propos recueillis, il semble que cette cible n'ait pas de réelles fonctions contraignantes même si elle a pour effet d'augmenter les marges de manœuvres du Ministère.

Comme je vous dis, les deux ans ont été fixés d'une façon arbitraire. [...] Théoriquement, un accord de principe, ça ne se reconduit pas. Le Ministère peut reconduire. Pas doit. Peut. Donc c'est le Ministère qui a toute la latitude de dire oui ou dire non. [...] Mais je vous dirais que pendant les années que j'ai été au Ministère, ce n'est jamais arrivé que le Ministère n'ait pas reconduit un accord de

principe, parce que souvent, on était aussi coupables. Parce qu'on ne répondait pas assez vite à des... bon.

Donc c'est le seul délai de temps qui est applicable dans notre programme, en fin de compte. Donc... Ce n'est pas de rigueur. Ce n'est pas un deux ans de rigueur. Ça ne tombe pas comme le couperet après deux ans. Donc nous, je veux dire, c'est vraiment l'échéancier que le promoteur se donne. C'est ça qui fait en sorte que le projet se réalise.

(Conseiller régional 1)

Pour bien comprendre les tenants et aboutissants du projet, on ne peut également passer sous silence le fait que la dérogation (clés en main) au processus habituel est à l'origine d'épisodes de conflit entre la ville de Blainville et le ministère de la Culture qui tient au respect des règles établies, mais qui, dans le contexte spécifique de la dérogation, perd ses repères et se trouve inconfortable. Le litige concerne spécifiquement les règles qui entourent la nomination des comités de sélection et d'évaluation des projets soumis par les consortiums dans le cadre de la formule clés en main. Dans le cadre de cette formule, le concours d'architecture s'orchestre différemment que dans le cadre d'un mode traditionnel. C'est en vertu de cette différence que les dirigeants de Blainville argumentent afin de pouvoir se soustraire aux règles traditionnelles du concours d'architecture qui contreviennent à leur règles d'éthique municipales.

Pour moi, c'était un projet qui était assez spécial parce que nous, on fonctionne sur le mode traditionnel. Tout notre processus d'élaboration de projet de construction est fait en fonction du mode traditionnel. Et là, celui-là, on l'a fait clés en main. [...] C'est sûr que ça dépend de chaque projet, mais dans ce projet-là, je suis à peu près certain que la ville de Blainville nous a considérés comme une épine dans le pied.

Dans nos concours d'architecture, on a des règles qu'on dit qui siègent sur les comités. [...] Eux, c'est le contraire. À la ville de Blainville, dans leurs règlements internes, ils disent on ne dit pas qui siège sur les comités pour ne pas que les gens puissent leur parler et essayer de les soudoyer, si on veut. Donc là, on avait un clash.

Parce que nous, notre position, c'était d'être le plus près possible des règles du concours d'architecture, mais eux étaient «oui, mais ce n'est pas un concours d'architecture !» [...] Nous, on veut rester le plus près possible de ce que nous, on connaît, et de nos règles habituelles. Et eux veulent rester, ils ne veulent pas contrevioler à leurs règles, et c'était logique pour eux de travailler comme ça. Ils travaillent comme ça chez eux. Et ce n'est pas écrit nulle part et il n'y a pas de loi pour personne, et c'était ça qui était compliqué.

(Conseiller régional 2)

L'incertitude qui accompagne la dérogation aux règles établies occasionne également une perte d'efficacité en termes de prise de décision. Il est question de l'autonomie réduite du conseiller qui doit valider auprès du provincial les décisions à prendre, la perte des règles comme repère induisant un mode réactif qui consiste à les établir au fur et à mesure de manière spécifique.

Parce que je ne pouvais pas leur répondre du tact au tact. Dire OK, oui, ça oui, telle interrogation, parfait... C'était toujours prendre en notes et retourner, et aussi il fallait que je me valide avec le central, parce que d'habitude je les connais les règles, alors je peux leur dire oui, ça marche, ça, ça ne marche pas. Mais là, je ne pouvais pas, et elles n'étaient pas établies et il fallait toujours que je me valide.

(Conseiller régional 2)

Le principal point de litige n'est pas non plus étranger au contexte politique plus large teinté fortement par la Commission Charbonneau¹⁸ qui a cours au moment du projet.

Le Ministère est habitué avec les concours d'architecture. Et eux autres, c'est en termes de transparence, le comité de sélection doit apparaître dans une résolution. Et nous, avec les modifications qui ont été apportées à partir de 2010 sur l'attribution des contrats dans les municipalités, ce n'est pas juste à Blainville, mais dans la plupart des municipalités, il y a des règles qui ont changé énormément. Dont, entre autres, la règle selon laquelle le comité de sélection n'est pas public.

Parce qu'il faut se rappeler qu'en 2010, 2011, 2012... c'est la commission Charbonneau. Ce n'est pas le temps de faire ça ! Alors là, c'est sûr et certain qu'on a pris quelques mois de réflexion par rapport à ça, on a évidemment travaillé en étroite collaboration avec l'avocat de la Ville, notre conseiller juridique, et là, c'était pratiquement... Ça passe ou ça casse, on ne savait plus trop quoi faire avec ça. [...] Je peux vous dire que ça a pris plusieurs rencontres, plusieurs discussions, et évidemment, des correspondances avec le Ministère par rapport à ça.

(DGA)

Ce qui était surprenant, c'est qu'on voulait être plus blancs que le Ministère. Le Ministère nous influençait à réaliser des choses qu'on était convaincu qu'on n'avait pas le droit de faire.

(Maire)

Pour bien comprendre le déroulement du projet, il est également pertinent de mettre en perspective la faveur que possède ce dernier au niveau local ainsi que l'engouement qu'il

¹⁸ Au Québec. Commission d'enquête fortement médiatisée sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction. Décrétée le 19 octobre 2011 par le gouvernement libéral au pouvoir. Rapport rendu public le 24 novembre 2015.

suscite. Le projet, dès son amorce, se destine à atteindre les plus hauts standards et conséquemment, à engendrer des dépenses substantielles. La forte motivation des acteurs qui portent le projet prend notamment racine dans ce vœu d'excellence. Le désir de voir le projet se réaliser rapidement est aussi très présent, car le besoin en ce qui concerne ce service à la population est considéré pressant par les dirigeants municipaux. Le contrôle des coûts s'impose toutefois comme enjeu dès le départ considérant les capacités financières limitées de la Ville, mais également les pressions politiques au sein même du conseil municipal et l'opinion publique du moment.

Ça commençait à presser. [...] Mais c'était un besoin criant chez nos citoyens, et depuis qu'on a été élus en 2005, on a toujours dit qu'on voulait donner aux citoyens le maximum de services. Et on croyait fortement qu'on ne répondait pas à ce besoin-là, et je suis convaincu que c'était le bon temps pour le faire. Avoir attendu davantage, la pression aurait juste été un peu plus forte.

(Maire)

C'est vraiment le fait de dire bon, on est dans une ville jeune, on est une ville en pleine croissance, on veut créer la bibliothèque du futur, on n'y va pas avec une solution de compromis, on y va avec... On y met le paquet, ça va coûter de 10 à 12 millions, on ne s'est pas caché de ça, et les gens du conseil nous ont dit OK. On partage cette vision-là, on est d'accord avec vous, on va vous suivre là-dedans. Et c'est vers ça qu'on va aller.

(DGA)

Quand c'est de l'argent public, c'est toujours naturellement le coût. D'abord les coûts du projet, et comme je vous disais tantôt, on avait une opposition à l'époque qui frappait sur le clou de la dépense, alors que nous, on a toujours vendu ça comme un investissement, beaucoup plus qu'une dépense. [...] Pour le contrôle du coût... C'est ça. Ce n'était pas négociable pour nous.

(Maire)

On est en 2010, 2011, 2012, 2013, on est au plus fort de tous les problèmes de perception de la population, avec raison ou à tort dans certains cas, avec les fameux dépassements de coûts et tout ça.

(DGA)

Le déroulement du projet s'est également structuré en fonction d'une date butoir initiée à l'interne au regard d'enjeux politiques associés aux élections municipales de novembre 2013. Cette échéance relève de l'agenda politique municipal, mais également de la sensibilité du projet au contexte, le souci étant de le verrouiller avant la possibilité d'un

changement de garde politique. La présence de cette date butoir crée évidemment une pression sur le temps du projet à l'approche des élections.

Parce qu'à l'esprit, tu veux quand même arriver à terme avec un projet qui se tient, et tu te dis, j'aimerais que la construction commence en telle année. Mais à l'ultime, tu te dis si la construction ne commence pas en telle année, à tout le moins, je signerai mon contrat de construction à la date butoir. Dans le fond, on avait comme un plan A et un plan B. Donc plan A, c'était de dire on arrive avec quelque chose et on commence la construction en 2013, et le plan B, c'est à l'ultime, au moins, on signe avant qu'on arrive aux élections.

Ah, il fallait que ça y aille. [...] Parce que la date butoir c'était octobre, donc il ne fallait pas... Il fallait rencontrer les gens, recevoir leurs propositions, les analyser, les coter, et une fois que tout ça était fait [...] pouvoir produire un rapport au conseil pour aller chercher une résolution, et signer le contrat.

(DGA)

Gestes structurants et contraintes temporelles du projet

Lorsqu'on s'attarde au déroulement du projet, quatre gestes ou décisions apparaissent particulièrement structurants : (1) la décision de construire une « bibliothèque du futur » dans le cadre de la subvention du ministère de la Culture, (2) la décision d'opter pour un mode clés en main, (3) la décision de s'opposer aux règles du ministère de la Culture concernant les comités de sélection et (4) l'octroi du contrat de construction à la dernière séance du conseil municipal avant les élections, ce qui permet le verrouillage du projet et en assure la réalisation dans des délais connus. Ces différentes étapes ou moments particuliers insufflent au projet une certaine structure temporelle, voire un certain rythme. Il est ainsi possible d'associer à ces principaux gestes ou décisions des éléments de contraintes qui ont structuré l'évolution du projet dans le temps.

▪ Synthèse geste structurant 1 – une bibliothèque du futur subventionnée

La décision d'opter pour un projet de bibliothèque d'envergure et subventionné est de nature locale. La volonté d'opter pour un projet subventionné apparaît dès la phase d'amorce du projet. En ce qui a trait au désir d'envergure, il est d'abord porté par le DGA qui, dans la période de définition du besoin ainsi que celle précédant l'annonce de la subvention, militera auprès du conseil municipal afin de le rallier à sa vision du service. Le projet collera à cette vision pendant toute la durée de son développement. Les

principaux acteurs en cause sont le DGA qui est le porteur de cette vision du projet et le conseil municipal qui la sanctionne ainsi que ses modalités de financement. En termes d'adhésion, le projet de « bibliothèque du futur » semble rallier l'ensemble des acteurs toutes échelles de gouvernance confondues, cela malgré le doute épisodique du service des Loisirs en 2009. La nature subventionnée du projet ne semble n'avoir jamais été remise en cause, cela probablement dû à l'ampleur des sommes impliquées. La décision de construire une « bibliothèque du futur » à l'aide d'une subvention a pour contexte un besoin considéré pressant par le milieu local ainsi qu'une vision du développement urbain et des services à la communauté pour lesquels le service de bibliothèque doit jouer un rôle de premier plan.

- Contrainte temporelle associée – le processus du programme de subvention

Il est évident que le temps du projet se trouve directement façonné par le long et laborieux processus associé au programme de subvention du ministère de la Culture. Ce processus s'impose ainsi comme contrainte temporelle du projet. Cette contrainte est essentiellement externe au projet, le processus imposé a priori par le ministère de la Culture étant indépendant du projet particulier de la bibliothèque de Blainville. Ce lien de dépendance est toutefois à nuancer au regard de la dérogation obtenue, de l'absence de règles prédéterminées pour encadrer cette situation exceptionnelle et du mode réactif¹⁹ de la prise de décision ministérielle dans ce contexte.

L'échelle d'action du processus imposé par le ministère de la Culture est donc celle de son lieu d'application, soit la province entière dans le cas du processus régulier, et le projet spécifique de la bibliothèque de Blainville dans le cadre de la dérogation obtenue. Le rythme du processus est inégal, l'avancement du projet n'étant pas toujours tributaire du même acteur. Il est également ponctué de ruptures considérant les moments récurrents où l'information est relayée à Québec et la Ville en attente d'une décision. La pression temporelle est très faible pour cette contrainte, entendu que le temps est une variable plutôt effacée du processus ministériel. Il semble, par ailleurs, que le temps long du

¹⁹ Le ministère de la Culture n'étant pas en mesure de dicter les règles a priori, sa logique d'action est celle de la réaction à ce qui lui est proposé.

processus soit difficile à maîtriser, tant pour les acteurs municipaux que pour les conseillers régionaux du ministère de la Culture, entendu que la part décisionnelle associée au processus n'est pas directement de leur ressort.

- Synthèse geste structurant 2 – un mode clés en main

Le désir d'opter pour un mode de construction clés en main est local, mais la décision de le mettre en place appartient au ministère de la Culture (Québec). La demande est effectuée par la ville de Blainville en décembre 2010 et elle est acceptée par le ministère de la Culture au mois d'avril 2011. Cette permission est effective jusqu'à la fin du projet. Les acteurs en cause sont les dirigeants municipaux (administratifs et politiques) ainsi que ministériels (administratifs et politiques). En ce qui concerne l'adhésion, une certaine réticence est ressentie de la part du conseiller régional 2 responsable de l'application de la dérogation. La dérogation a pour effet de sortir cet acteur de sa zone de confort. La décision d'opter pour le mode clés en main a pour contexte des ressources financières municipales limitées, la présence d'une opposition politique axée sur le contrôle des dépenses et le précédent de Saint-Eustache. Il faut aussi rappeler la mauvaise presse qu'ont les dépassements de coûts dans le cadre de projets publics à cette époque particulière de la commission Charbonneau et par conséquent, le risque politique élevé associé au fait de ne pas contrôler cet aspect du projet.

- Contrainte temporelle associée – le programme fonctionnel et technique (PFT)

Le programme fonctionnel et technique (PFT) très détaillé est une conséquence directe du choix de la Ville d'opter pour un mode clés en main. La grande précision du PFT permet de contrôler l'effet pervers de la formule : livrer le bâtiment au prix exigé au détriment de la qualité de certains éléments qui n'auraient pas été suffisamment spécifiés. Au regard du temps et des efforts nécessaires pour produire ces documents (programme détaillé et fiches techniques), on peut considérer que le temps du projet se trouve directement affecté par cet exercice imprévu au moment de l'amorce du projet. Le PFT est ainsi considéré comme contrainte temporelle du projet. Cette contrainte est dépendante du choix du mode clés en main, et donc interne au projet. La contrainte temporelle que constitue le PFT agit à l'échelle du projet considérant que ce dernier influence

directement son développement et son avancement. Le rythme associé à la production du PFT est un rythme lent qui relève de l'importante quantité de temps nécessaire à l'exécution de la tâche. Malgré la lenteur, le rythme est considéré soutenu et pleinement en phase avec les exigences de l'exercice. En ce qui concerne la pression temporelle associée au PFT, elle est faible, le rythme d'exécution apparaissant à la satisfaction du gestionnaire responsable et des dirigeants de la Ville. En ce qui concerne la maîtrise que les acteurs sont en mesure d'exercer sur cette contrainte, on peut considérer que le temps du PFT est relativement maîtrisable même si le temps long qui lui est associé est difficilement évitable. Cette maîtrise du temps relève de la possibilité pour la ville de Blainville de gérer et de planifier ce travail d'équipe, l'ensemble des exécutants lui étant assujettis.

- Synthèse geste structurant 3 – une opposition aux règles

Une opposition aux règles qui régissent la nomination des comités de sélection met en conflit la municipalité et le ministère de la Culture (Québec). Ce conflit implique également l'échelon de gouvernance intermédiaire du ministère (direction régionale) qui reçoit les doléances municipales et gère le conflit. Ce dernier éclate à l'été 2012 et fait stagner l'avancement du projet. La situation est résolue en mars 2013 et le projet continue d'aller de l'avant à partir de ce moment. Les acteurs en cause sont les dirigeants (politiques et administratifs) ministériels et municipaux. Ce sont ces derniers qui ont dénoué l'impasse en acceptant de se conformer aux exigences du ministère de la Culture. En termes d'adhésion, aucune indication ne laisse présager une divergence au sein des acteurs municipaux concernant ce conflit. Le contexte est notamment celui de l'attachement des institutions à la prégnance des règles en vigueur, mais également celui plus ponctuel de la Commission Charbonneau qui crée une pression supplémentaire sur toutes questions relatives aux règles d'éthique.

- Contrainte temporelle associée – épisode de conflit

Considérant son influence sur le rythme du projet, le conflit entre la ville de Blainville et le ministère de la Culture constitue une contrainte temporelle du projet. Cette contrainte est considérée dépendante et interne au projet, entendu que ce conflit n'existe pas en

dehors du cadre du projet. L'échelle d'action est celle du projet pour la même raison. Le rythme associé à cette contrainte semble plutôt lent, considérant les nombreux mois associés à cette période de conflit, mais également le mode indirect de négociation entre les parties via la direction régionale. La pression temporelle associée à ce conflit n'est pas la même pour les acteurs en cause. Elle est faible du côté du ministère de la Culture, le temps n'étant pas une variable significative du schéma d'action ministériel dans le cadre de ce projet. Elle est plus forte du côté municipal, le conflit exerçant une pression sur le temps résiduel qui précède la date butoir. Le temps associé à cette contrainte peut également être considéré comme maîtrisable, cela au regard du pouvoir de la municipalité de se plier aux règles du ministère de la Culture et de mettre fin à la période de conflit.

- Synthèse geste structurant 4 – attribution du contrat

L'octroi du contrat par la ville de Blainville au consortium choisi s'effectue en octobre 2013 à la dernière séance du Conseil municipal qui précède la dissolution de ce dernier. Le projet est alors verrouillé, sa faisabilité trouvant ainsi certaines garanties contractuelles dans l'engagement des parties. Cette étape est donc particulièrement structurante pour le projet. En termes d'adhésion, rien n'indique que l'octroi du contrat ait fait l'objet d'une réserve ou d'un désaccord. Le contexte spécifique de cet octroi est celui de la fin du mandat politique des élus municipaux qui a lieu à date fixe pour les municipalités de l'ensemble du Québec. La présence d'élections à cette étape du projet constitue un risque que les dirigeants en place sont désireux de contrôler.

- Contrainte temporelle associée – date butoir

La date butoir d'octobre 2013 s'impose ainsi comme contrainte temporelle du projet, entendu qu'au sortir de l'impasse conflictuelle avec le ministère de la Culture, la présence de cette date a pressé le rythme des étapes préalables à l'octroi du contrat. Cette contrainte est considérée externe au projet, entendu que les élections provinciales ne sont pas le fruit du projet de la bibliothèque, mais également dépendante de ce dernier dans la mesure où la désignation de cette date comme date butoir est liée à la situation de projet, soit à son niveau d'incertitude lui-même lié à son niveau d'avancement. L'échelle municipale qui englobe celle du projet est l'échelle d'action de cette date butoir, entendu

que le pouvoir municipal est le lieu de l'incertitude qui plane alors sur le projet. La contrainte temporelle de la date butoir est la seule qui semble avoir induit clairement un rythme accéléré au projet. La pression temporelle qui lui est associée est donc forte, entendu que des étapes importantes doivent être franchies en peu de temps afin de respecter le terme établi. Le temps associé à cette contrainte semble plutôt maîtrisable dans la mesure où la ville de Blainville a été en mesure d'imposer ses échéances et un rythme accéléré lui permettant d'attribuer le contrat dans les délais souhaités.

Tableau 2: Gestes structurants en contexte / contraintes temporelles du projet

Geste structurant 1	Contexte significatif	Contrainte 1	Processus du ministère de la Culture
Bibliothèque du futur avec subvention du ministère de la Culture	Besoin jugé pressant par la Ville	a1 Dépendance	indépendante / externe
	Vision du développement axée sur un service de bibliothèque de grande qualité	a2 Échelle	échelle provinciale d'application
	Questionnement sur le positionnement	a3 Mesure/Durée	durée du projet (2006-2015)
		a3 Mesure/Rythme	lent /rapide - présence de ruptures
		a4 Pression	très faible
		a5 Maîtrise	non

Geste structurant 2	Contexte significatif	Contrainte 2	PFT
Choix de la formule clés en main	Ressources financières limitées	a1 Dépendance	dépendante / interne
	Opposition politique axée sur le contrôle des dépenses	a2 Échelle	échelle du projet
	Expérience de Saint-Eustache	a3 Mesure/Durée	août2011 - janvier 2012 (5 mois)
		a3 Mesure/Rythme	lent mais soutenu
		a4 Pression	faible
		a5 Maîtrise	oui

Geste structurant 3	Contexte significatif	Contrainte 3	Conflit
Opposition aux règles/ sélection des comités	Absence de règles claires dans le cadre de la dérogation	a1 Dépendance	dépendante / interne
	Volonté du ministère de la Culture de coller aux règles traditionnelles	a2 Échelle	échelle du projet
	Commission Charbonneau	a3 Mesure/Durée	automne 2012 - hiver 2013 (7 mois)
		a3 Mesure/Rythme	lent
		a4 Pression	faible/forte (dépend de l'acteur)
		a5 Maîtrise	possible

Geste structurant 4	Contexte significatif	Contrainte 4	2013 Octobre
Octroi du contrat à la dernière séance du conseil municipal avant les élections	Élections municipales à date fixe	a1 Dépendance	indépendante / externe
	Risque d'un changement de figure du pouvoir municipal	a2 Échelle	échelle municipale
		a3 Mesure/Durée	printemps2013 - automne2013 (7mois)
		a3 Mesure/Rythme	accéléré
		a4 Pression	forte
		a5 Maîtrise	oui

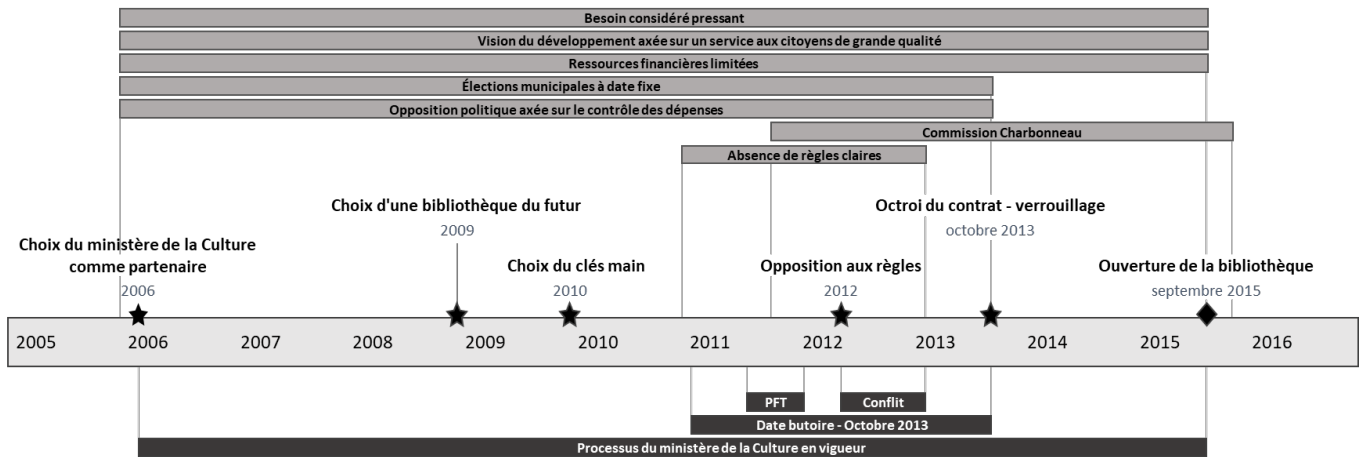


Figure 17: Éléments de contexte / gestes structurants / contraintes temporelles du projet

Mettre en lumière les temporalités d'acteur

Au-delà des contraintes et des gestes qui viennent structurer le temps de manière factuelle, la temporalité est également le résultat d'un rapport au temps façonné par les perceptions et les impressions individuelles. Dans la mesure où le projet est réputé être fait de ses acteurs, il apparaît opportun d'explorer les différentes temporalités à l'œuvre dans le cadre du projet en posant un regard attentif sur l'impression qu'ont les acteurs de la situation de projet ainsi que du temps dans le cadre du projet.

À la lumière des informations recueillies à cette étape de l'analyse, il est possible de regrouper les répondants dans les trois catégories suivantes :

- les acteurs liés aux étapes de la réalisation du projet;
- les acteurs liés aux étapes du développement du projet;
- les conseillers régionaux (également impliqués aux étapes de développement du projet, mais présentant un profil distinct à plusieurs égards).

La présentation des constats est organisée en fonction de ces différentes catégories qui, à tous égards, se sont imposées vu la cohérence et la similarités des propos tenus par les acteurs associés à ces différents groupes. Les acteurs du développement sont

majoritairement présents dès l’amorce du projet. Les acteurs de la réalisation entrent principalement en scène à l’étape du concours et à la suite de l’octroi du contrat au consortium gagnant.

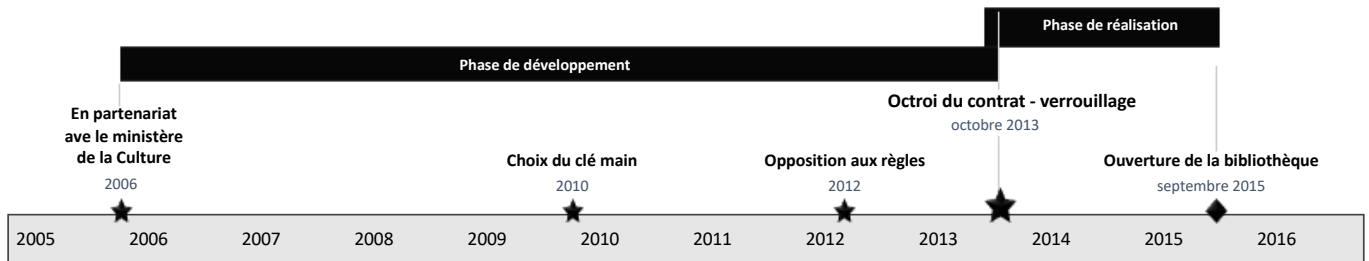


Figure 18: Phases du projet

- Lecture subjective de la situation de projet

La lecture que font les différents acteurs interrogés du **besoin** à combler ou du problème à résoudre est la même pour l’essentiel. Malgré les rôles très différents que chacun fut appelé à jouer dans le cadre du projet, tous s’accordent pour dire que la bibliothèque actuelle ne répond plus aux besoins de sa population ni à ce que la ville de Blainville souhaite offrir en termes de qualité et de type de service. On désire une bibliothèque tournée vers l’avenir, capable, à long terme, de satisfaire les besoins d’une Ville qui n’a pas encore atteint la limite de son développement. On désire également s’inscrire dans la lignée des bibliothèques modernes décrites comme troisième lieu²⁰.

C’est clair, c’était l’insuffisance de la bibliothèque. D’excellente qu’elle avait été en 95, elle était devenue pourrie en 2006. Parce que la population... Bon. C’était ça.
(Consultant)

Donc c’était le besoin en termes d’espace, le besoin de répondre aux besoins des usagers en termes de livres, de nombre de livres, de variété de livres, salle d’animation, toutes les activités aujourd’hui d’une bibliothèque, c’est plus seulement juste des livres. Il se fait beaucoup d’activités. Donc ils ne pouvaient plus répondre à ces besoins-là dans les locaux antérieurs.
(Conseiller régional 1)

²⁰ En référence aux environnements sociaux qui, en terme d’importance, se situent après la maison et le travail.

Le projet de bibliothèque a donc, pour tous les acteurs interrogés, l'objectif de rectifier une offre de service inadéquate. Ce consensus se veut probablement le fruit de l'important travail effectué à définir les besoins (document d'avant-projet – étude d'opportunité) et à les traduire en termes de programmation de bâtiment (études de faisabilité – programmation des besoins). Tous les acteurs interrogés ont été mis au fait de ces documents dans le cadre de leur participation au projet ou ont participé directement ou indirectement à leur élaboration.

Les **objectifs** que les acteurs associent au projet s'ancrent pour la majorité aux intérêts de la population de Blainville et à l'importance d'un tel projet pour sa communauté à long terme. Le caractère pérenne d'un tel équipement et l'idée d'un legs significatif y sont explicités ou sous-entendus.

Pour moi, que ce soit en aménagement du territoire ou auprès du ministère de la Culture, c'est d'offrir des équipements qui permettent à une communauté de vivre et de se développer.

(Consultant)

C'est sûr et certain que dans une municipalité, on peut construire des routes, on peut construire des infrastructures qui vont durer quand même un certain temps, mais une bibliothèque, on n'en construit pas souvent. (...) Donc c'est un bâtiment qui donne un legs à la municipalité qui est important.

(DGA)

En tout cas, moi je faisais des gros projets avant. [...] Et de revenir à un petit projet qui a une portée... Tu le sais qu'en faisant une bibliothèque, ça va avoir un impact immédiat sur tout un bassin de population. C'est super motivant de faire ça. C'est très personnel, l'échelle, très humain, en fait.

(Architecte 2)

C'est doter la ville de Blainville d'une infrastructure dans laquelle, qui va permettre à la communauté d'avoir accès à des outils, et technologiques, et au niveau de la communication et au niveau de l'information. Une ville comme Blainville se devait d'avoir une bibliothèque comme celle-là.

(Conseiller régional 2)

Bien que la question des besoins et des objectifs fasse plutôt l'unanimité, celle faisant état de la perception des **enjeux** possède un caractère beaucoup plus singulier. Les enjeux soulevés par les acteurs sont, d'ordre général, directement lié au rôle de chaque

participant dans le cadre du projet. Ils reflètent, conséquemment, leurs préoccupations particulières dans le cadre de leur contribution.

Des enjeux de coordination/collaboration à différents niveaux sont présents chez les professionnels dont la contribution est fortement liée aux étapes de réalisation du projet. Dans le cadre de ce projet, le travail de ces acteurs se doit d'être arrimé au travail des autres collaborateurs ainsi qu'efficacement coordonné. C'est le cas des architectes qui doivent travailler en consortium dans des délais serrés pour concevoir un projet qui répond aux attentes bien précises de la ville de Blainville en termes de contenu, mais aussi en termes de délai d'exécution. C'est le cas également du directeur du service des Loisirs pour qui la transition de l'ancien bâtiment au nouveau a requis des mois de préparation afin d'assurer un transfert efficace du service. C'est également le cas des ingénieurs de la ville de Blainville responsables du projet dont la préoccupation principale est le respect de son intégrité dans l'exécution des travaux et celui des délais. L'ensemble des enjeux soulevés possèdent une forte connotation temporelle qui exige de la part de chacun de ces acteurs d'exercer un certain contrôle du temps.

(L'enjeu) c'est qu'on respecte la commande, en fait, et qu'on ne travaille pas de notre côté, sans consulter l'utilisateur. [...] Et l'autre chose, c'est de travailler de pair avec les ingénieurs, pour bien coordonner le projet, ça, c'est aussi assez important. Pas surveiller, mais d'examiner les dessins comme il le faut et de travailler en collaboration. En fait, je pense que la coordination, c'est le mot-clé pour tous les intervenants. Et c'est ça qui fait qu'un projet a du succès.

(Architecte 1)

L'enjeu était de préparer une transition et l'objectif était clair. Deux ans avant. Moi, je ne ferme pas trois mois. Je ferme trois jours. Cinq jours. Mais pas trois mois.

(Directeur du service des Loisirs)

(L'enjeu) vraiment, dans la réalisation, c'est l'échéancier qui est l'élément clé, à suivre. D'ailleurs, on exigeait, à chaque réunion de chantier, la mise à jour de l'échéancier pour être certain d'où on était rendu. Pour être certains de rentrer dans les délais. Et si on n'entrait pas, il fallait que l'entrepreneur trouve des solutions pour y arriver. Alors un, l'échéancier, deux, les coûts. C'est vraiment les éléments clés de contrôle constant.

La coordination aussi. [...] Des fois, il y a des choses qui sont mal coordonnées qui génèrent soit des délais ou soit des coûts.

Il fallait commencer à temps pour être capable de fermer le bâtiment à temps avant l'hiver. Pour ne pas qu'il y ait d'impact aussi, de coûts supplémentaires en frais

divers, en chauffage, etc. Alors ça, c'était un enjeu, effectivement, le début des travaux.

(Ingénieur 2)

C'est sûr que dans mon cas, au niveau de la conception, il fallait s'assurer et faire périodiquement des rencontres avec nos professionnels, pour s'assurer qu'ils suivent. [...] Au niveau de la conception, c'est toujours les omissions et les erreurs dans les plans. Et ça se répercute par la suite en délais et en travaux supplémentaires.

(Ingénieur 1)

Des enjeux différents toujours en lien avec le rôle et la fonction de chacun ont été soulevés par les répondants liés à l'étape de développement du projet. Ainsi, le DGA et le consultant, qui a accompagné la ville de Blainville dès le début du projet, soulèvent des préoccupations qui ont trait à la capacité du projet de résister à l'épreuve du temps, épreuve induite par le processus laborieux pour lequel l'assentiment du ministère de la Culture est nécessaire à chaque étape. L'enjeu du temps est ainsi associé à celui de la viabilité du projet, notamment au regard du risque de voir le contexte favorable changer, qu'il soit question :

- de l'appui ministériel sensible au contexte politique provincial du moment;
- de l'appui du politique local en proie au changement de garde provoqué par les élections ou sensible à l'opinion publique en vogue;
- de l'appui de la population sensible à l'air du temps (commission Charbonneau) ainsi qu'aux dépenses importantes ayant un impact sur les finances municipales et le compte d'impôt foncier des citoyens.

Tu sais, pour le maire, le temps pour le maire, c'est le temps d'une élection. Quatre ans plus tard, ce qui était vrai avant, c'est peut-être moins vrai. On ne le sait pas. Pour le directeur général, pour le DG, c'est sa direction et son autorité. Si tu as un mauvais directeur général, ou là, tu en enlèves un, l'autre prend la place, et tout d'un coup ça... bon. Pour le ministère, toujours sur l'élément difficile pour le ministère, c'est là aussi, c'est l'apparition d'un nouveau ministre de la Culture, qui est moins dans la culture, ou le financement n'est pas encore arrivé avant l'entente avec le fédéral, alors on ne peut pas donner une décision tout de suite, on entasse les projets en disant... On n'émet même pas un avis d'intention de vous financer parce qu'on n'a pas de budget. Ça pour moi, c'était un élément qui joue dans ces interstices où il ne se passe rien.

(Consultant)

Alors ce qu'on a voulu faire, c'est garder l'assentiment du ministère, et l'approbation du ministère dans chacune des étapes, sans perdre de point de vue

l'objectif qu'on s'était donné. Alors évidemment, on peut contrôler nos troupes, on peut contrôler nos consultants, mais on ne contrôle pas le ministère. Donc ça, c'était un élément qui était un peu inquiétant, tout le long de cette démarche-là, parce qu'on se disait « est-ce qu'ils vont nous suivre là-dedans ? Est-ce qu'ils vont toujours être d'accord ? » Et les délais, évidemment, à ce moment-là, il y a eu des élections provinciales également, donc il pouvait y avoir des changements d'orientation. Alors ça nous inquiétait un peu, mais bon. On a fait quand même avec.

(DGA)

Donc il y avait naturellement le coût (à contrôler), et un moment donné, il y avait une question d'échéancier aussi. Parce que là, on voyait le temps avancer, et on voulait que ça se réalise. Et les gens attendaient cette réalisation-là, parce qu'on avait annoncé qu'on était pour construire une nouvelle bibliothèque. [...] On a fait ça en phases, mais un moment donné, il fallait voir une pelle creuser quelque chose, parce que les gens commençaient à être un petit peu inquiets. Et sceptiques ! Et vous le savez, actuellement, les gens sont sceptiques quand on parle de projets réalisés par le politique, c'est toujours... Bon. Oui, ils nous en parlent, ils font une pelletée de terre...

Une deuxième pelletée... Je ne parlerai pas de la 19, je pense que vous êtes bien au courant.

(Maire)

La perception des enjeux des deux conseillers régionaux diffère des autres répondants dans la mesure où les enjeux soulevés ne sont pas liés à une perspective temporelle (faire en sorte que l'exécution soit optimale dans les conditions (exigence de coordination) et les délais impartis) ou de viabilité (assurer le passage à l'acte malgré les délais du processus et le risque d'un changement au contexte favorable). Ces derniers soulèvent plutôt des préoccupations liées à la qualité du projet. Pour l'un, c'est la formule clés en main qui est soulevée comme enjeu du projet, cette dernière comportant un élément de risque pour la ville de Blainville si le PFT sous sa responsabilité ne s'avérait pas à la hauteur²¹. Pour l'autre, c'est le choix de la localisation qui est questionné dans l'optique d'une desserte de proximité satisfaisante pour les usagers.

Dans le mode clés en main qu'eux ont choisi, si le devis de performance n'est pas bon, si on ne spécifie pas exactement ce qu'on veut comme poignée de porte, à la cheap, et c'est là qu'il va sauver et c'est là qu'il va faire ses profits. [...] Donc le risque, le gros risque, était là, parce qu'une fois que tu as donné le contrat à

²¹ La formule clés en main laisse à l'entrepreneur toutes les marges de manœuvre pour les éléments qui ne sont pas spécifiés au programme fonctionnel et technique. La rationalité budgétaire qui accompagne cette formule fait poindre un risque que l'entrepreneur fasse des choix qui ne favorisent pas nécessairement les plus hauts standards de qualité pour les éléments qui seraient laissés à sa discrétion.

l'entrepreneur et à l'équipe de projet, tu n'as plus de contrôle. [...] Si ce n'est pas écrit dans le devis, tu ne peux pas lui demander de le faire.

(Conseiller régional 2)

C'est beau d'avoir une bibliothèque centrale, sur le plan Bouchard, mais tous les gens qui demeurent à Fontainebleau et compagnie, près de la 640, ce n'est pas évident pour les enfants de partir de là pour aller à la bibliothèque. Mais ça, c'était une préoccupation du ministère aussi, que... parce que la bibliothèque, c'est un équipement de proximité. Quand il faut que tu fasses 10 km en auto pour aller à la bibliothèque, tu n'y vas pas.

(Conseiller régional 1)

Afin d'approfondir cette question des enjeux perçus, les acteurs ont également été interrogés sur leur perception de ce qui était à faire ou à surveiller (stratégie) pour que le projet se déroule bien. Répondre aux besoins en collant au programme établi ainsi que respecter le budget sont, d'ordre général, les préoccupations que soulèvent les acteurs. Lorsqu'on creuse, on constate que :

- la capacité pour les acteurs de la réalisation de respecter l'intégrité du projet est tributaire de leur capacité à coordonner leurs efforts dans des délais prescrits, les contributions des différents architectes, ingénieurs, constructeurs, étant fortement interdépendantes.
- le temps est un enjeu pour les acteurs du développement et les porteurs du projet, le temps pouvant être considéré comme un facteur de vulnérabilité au regard de la faisabilité sensible au temps long et au contexte. Le désir de contrôler les coûts du projet possède ainsi un aspect temporel indéniable dans la mesure où le contrôle de cet élément permet de maintenir dans le temps un contexte qui lui est favorable.

Acteurs de la réalisation

La stratégie, c'était de vraiment m'assurer que ça reste une bibliothèque pour les gens de Blainville, et que globalement, on ne perde pas ça en tête, que ce n'est pas n'importe quelle bibliothèque, ce n'est pas une bibliothèque à Montréal, avec une plus grande portée, que c'était vraiment destiné à ces gens-là. [...] On s'était entouré d'une très bonne équipe, aussi, et on avait des très bons... On les a challengés, on a pas mal challengé tout le monde, pour s'assurer qu'il n'y a pas comme... Je ne sais pas, que le paysage ne soit pas so-so, mais que l'architecture soit super belle, ou au contraire, ou que la mécanique ait fait un job so-so... Je pense que c'était comme, c'était assez égal partout, et je pense que ça faisait un dossier plus fort à la fin.

(Architecte 2)

Exact. Donc l'architecte et les spécialistes d'autres disciplines, le gars en structure, en mécanique, en électricité. De les avoir avec nous, ça nous épaulé, c'est sûr que ça aide. Tu regardes des plans, lui les regarde aussi, si tu as des commentaires, j'en ai...

(Ingénieur 1)

Acteurs du développement

C'est cette approche-là de dire je vais établir mes besoins et je vais établir des devis de performance, je vais fixer une évaluation avec un prix faible, et là, je vais aller après ça en appel d'offres. C'est sûr que la démarche est fastidieuse, elle est très lente, mais vous avez l'avantage d'avoir un bâtiment qui va correspondre pleinement à vos besoins tout en correspondant à un prix sur lequel vous vous attendez à avoir un produit fini. Pas de surprises. Et à ce moment-là, c'est comme si c'était l'entreprise privée qui doit se mettre en compétition non pas pour un prix, mais plutôt pour un rendu architectural.

(DGA)

On voulait contrôler le coût ! Comme je le disais tout à l'heure, la pression publique, l'argent public, on voulait contrôler le coût aussi. On en voulait une bibliothèque, pas à n'importe quel prix. La stratégie... D'abord, on a analysé les besoins. Ça, après que tu connais, après que tu as des statistiques, après que tu connais bien les besoins auxquels il faut que tu répondes, c'est facile de vendre ce projet-là, à la fois aux citoyens et aux élus. Donc moi, je pense que ça, c'était très important. On avait des chiffres, on avait des statistiques, on avait un prix qu'on voulait garder fixe, donc, à partir de là, je ne voyais pas d'autres problématiques.

(Maire)

Les conseillers régionaux possèdent une tout autre lecture de la stratégie à adopter pour que le projet se déroule bien. Encore une fois, cette dernière ne comporte pas spécifiquement de connotation temporelle. Les conseillers soulèvent ainsi tous deux l'importance de gagner la confiance et de développer une complicité avec le promoteur du projet (Blainville). Pour les deux conseillers, cette confiance permet de mener les différents échanges dans un climat autre que celui de la confrontation. À travers cette relation de confiance, il est question de faire comprendre les attentes gouvernementales ainsi que les exigences du programme qui ne sont pas des « caprices de fonctionnaires » (Conseiller régional 1). Par ce lien de confiance, il est également souhaité de garder le promoteur dans le sentier administratif et d'éviter que le projet devienne l'objet de représentations politiques hâtives destinées à contourner le processus usuel imposé par le ministère de la Culture. Selon eux, ce cas de figure ne rendrait service à personne.

Côté stratégie, dans le projet, d'approche et tout ça, je te dirais que c'était plus au niveau... Où j'ai dû user de stratégie et travailler fort et être alerte, c'était vraiment pour gagner la confiance des personnes autour de la table. C'était là, il a fallu que je travaille fort et que je cible mes interventions. C'était ça mon gros défi dans ce projet-là.

(Conseiller régional 2)

Stratégie... Moi je vous dirais que, ce qui est très important, c'est de développer une complicité avec le promoteur sans acquiescer à tous ses besoins et à toutes ses demandes. Je pense qu'eux comprennent ce que sont nos attentes, et que nous on comprenne aussi quelles sont les attentes de la municipalité, ça fait en sorte que les projets se font. Parce que j'ai eu certains projets où il n'y avait pas cette complicité-là. Des fois, le promoteur disait bof, nous on met ça de côté et on va au politique tout de suite. Je l'ai vu dans certains projets.

(Conseiller régional 1)

De manière générale, tous les acteurs interrogés se sont dits satisfaits du projet développé (**solution**). Il est possible d'en conclure qu'il a fait l'objet d'une forte adhésion. Il est intéressant, à cet égard, de rappeler que le contenu du projet n'est pas cité comme enjeu pour la majorité des acteurs, exception faite du conseiller régional qui a soulevé la question de la localisation. Il est ainsi possible de supposer que la temporalité du projet n'est pas significativement teintée de conflits attribuables au contenu ou à la forme du projet.

- Synthèse préliminaire – lecture subjective de la situation de projet

Si l'ensemble des acteurs font une lecture similaire du besoin, des objectifs du projet et de la solution proposée, la question des enjeux est, pour sa part, très discriminante. On constate ainsi que les enjeux soulevés par les acteurs de la réalisation sont liés à la nature de leur tâche qui exige d'eux de la coordination (faire arriver dans le temps des éléments qui doivent fonctionner ensemble) et de la collaboration (cette capacité de coordination étant tributaire de la volonté de s'associer afin de mener une entreprise conjointe). La capacité des acteurs d'être à la hauteur des exigences relève entre autres de leur maîtrise de ces deux éléments (coordination et collaboration) dans le temps imparti du projet.

On constate également que les enjeux soulevés par les acteurs du développement sont essentiellement liés au maintien de la viabilité du projet dans le temps : son temps de vie. Cette viabilité étant fortement sensible au contexte et à la conjoncture, le désir de la

maintenir implique celui de contrôler tant que possible les conditions qui la favorise. C'est ce que permettent, entre autres, la formule clés en main (assurance du plein contrôle financier du projet) et l'octroi du contrat avant la dissolution du conseil municipal (verrouillage du projet avant les élections de 2013).

Contrairement aux acteurs de la réalisation et aux acteurs du développement, les enjeux que soulèvent les conseillers régionaux ne comportent pas de connotation temporelle spécifique (qualité du projet / PFT et localisation). Il est ainsi possible de croire que le contrôle du temps du projet n'est pas une préoccupation pour ces conseillers, entendu que la connotation temporelle des enjeux soulevés par les autres acteurs semble liée à la nécessité pour ces derniers d'exercer une certaine maîtrise du temps, soit en coordonnant efficacement leurs efforts, soit en tentant de contrôler certaines variables du contexte susceptible d'influencer le temps de vie du projet.

- Lecture subjective du temps du projet

Les acteurs de la réalisation jouissent d'un temps cadré dont la durée est prescrite dans le cadre du projet. Pour ces acteurs, la pression temporelle du projet est associée à l'incertitude de satisfaire les attentes dans le temps imparti. Il n'est donc pas question d'urgence du projet à proprement dit, mais bien de **pression temporelle** associée aux exigences et aux attentes les concernant. L'évaluation que font les acteurs de cette pression constitue, en somme, une projection de leur situation spécifique en tant que professionnel dans le cadre du projet. Dans une large mesure, ces acteurs ont considéré cette pression exigeante, mais somme toute convenable ou adéquate. Ces impressions permettent de croire que ces acteurs, dans le cadre spécifique de leur tâche, ont su exercer un contrôle sur leur temps de travail.

Donc je dirais que le temps qui nous a été accordé, pour la production de nos documents, était correct. Elle était (la pression du temps sur le projet) ce dont on avait besoin.

(Architecte 1)

Oui (la pression du temps sur le projet). C'est incontournable. Dans la première phase, on a eu quelques semaines pour monter le dossier et juste les demandes au niveau du concours, dans les deux phases, étaient très élevées. [...] Donc, c'est beaucoup de pression, beaucoup d'informations pour un projet que tu n'es même

pas certain de passer en deuxième phase, tu n'es même pas payé pour ça, et on a passé facilement un bon mois, il me semble, à monter un document à temps plein, même des 60 heures par semaine à rédiger et à réviser et tout ça.

(Architecte 2)

Une pression? Je dirais que dans le cas de la bibliothèque, au niveau de la réalisation, je ne sais pas en conception, mais en réalisation, oui, il y avait une pression vers la fin. Mais au début, vraiment, l'échéancier c'est... Ça a bien été quand même. Il n'y a pas eu de grosses problématiques. Il y a eu un problème avec les pieux. Après ça, un coup que ça a été réglé, on est revenus à l'échéancier. Alors oui, il y a eu des pressions, mais il y a eu des bons moments où l'échéancier était vraiment maîtrisé et ça allait comme ça devait aller.

(Ingénieur 2)

Toujours (la pression du temps sur le projet). Dans tous les projets. On est au Québec, on travaille 6 mois par année pour faire des chantiers. [...] Peut-être 7 ou 8. Mais il reste qu'on a un hiver où on ne fait pas de travaux. En bâtiment, c'est un petit peu différent, mais on ne commencera pas des travaux rendus au mois de novembre. Parce que l'entrepreneur, pour lui, c'est un clés en main, il veut aussi avoir fermé sa bâtisse avant le délai froid.

(Ingénieur 1)

Les acteurs impliqués dans la phase de développement du projet perçoivent la pression du temps sur le projet d'une manière bien différente. Portant davantage leur préoccupations à l'échelle du projet entier (temps de vie du projet) la pression du temps sur le projet est fortement associée au désir de voir le projet franchir l'étape de sa conception au profit de sa réalisation.

L'urgence de passer à l'action est ainsi bien présente pour le DGA, le consultant, le maire et le directeur du service des Loisirs. Pour ces derniers, il est question d'un temps qui « joue contre vous » et de la nécessité « de faire vite » au regard notamment :

- de l'environnement démographique et technologique qui évolue;
- de l'inflation et des coûts de réalisation qui augmentent pour chaque année de réalisation « perdue »;
- des attentes des élus, de celles de la population et de l'effet négatifs des longs délais sur la confiance des citoyens, la motivation des acteurs et, par conséquent, la capacité du projet à mobiliser les acteurs.

Il est également question de « momentum » et d'opportunité notamment au regard d'une fenêtre à saisir impérativement : le verrouillage²² du projet avant les élections d'octobre 2013. Pour ces acteurs, il est clair que le contexte incertain pèse sur le cours du projet.

Dans un projet comme celui-là, le temps joue contre vous. Parce que... Il y a deux choses. Pour commencer, ça évolue tellement vite. Je parle surtout au niveau des technologies. Donc, en 2006 et en 2013, lorsque le contrat a été donné, on ne parlait plus du même projet du tout. [...] Mais l'autre élément qui crée une pression dans le temps, c'est aussi les coûts. Parce qu'évidemment, si vous construisez un bâtiment en 2013, et vous construisez un bâtiment en 2017, les coûts de 2013 ne sont pas les mêmes que les coûts de 2017, parce qu'il y a toujours une augmentation dans les coûts de main-d'œuvre et les matériaux. [...] Donc, là-dessus, on s'est entendu avec les gens du ministère de la Culture pour majorer légèrement la subvention qu'on avait (...). Ça a aidé, si vous voulez, à contrer la pression qu'il y avait dans le temps.

Parce qu'il faut bien comprendre aussi que nous, on avait une fenêtre qui était de signer le contrat à la dernière séance du conseil. Donc, il ne fallait pas dépasser cette étape-là. [...] Et ça, ça mettait beaucoup de pression sur tout le monde.

(DGA)

C'est sûr qu'il y a une pression. Tu le mets sur la glace parce que tu attends la décision, et il peut se passer n'importe quoi durant ce temps-là.

(Consultant)

Un moment donné, oui. Comme je vous le disais tout à l'heure, les gens devenaient sceptiques, et à un moment donné, on commençait aussi à trouver que, chaque année, effectivement, le coût des pieds carrés augmente. Et là on voyait la facture, et on ne voulait pas que la facture augmente de façon importante. Donc oui, le temps, à un moment donné... Moi, je vous dirais que le temps démotive tous les acteurs dans ce genre de dossier là. Je pense que quand le conseil de Ville est prêt à mettre son argent, quand les citoyens appuient un projet comme celui-là, quand les fonctionnaires sont prêts à travailler dans un projet comme celui-là, plus tu attends, moins c'est simple. C'est clair.

(Maire)

Il est également clair que le sentiment d'urgence associé au projet appartient au promoteur, donc à la Ville, et qu'il relève d'un enjeu de viabilité qui résonne pour l'essentiel à l'échelle locale. Bien que sympathiques à ce sentiment d'urgence et bien au fait de la dynamique qui l'initie, les conseillers régionaux n'y adhèrent pas réellement.

Non. Il n'y avait pas d'urgence nationale, comme je vous disais tantôt un incendie ou un dégât d'eau dans un endroit... Ou l'équipement est kapout, disparu. Ce n'était pas le cas. Ça faisait x années qu'ils fonctionnaient dans... Ils auraient pu continuer

²² Implique qu'un retour en arrière n'est plus possible car extrêmement coûteux.

un an de plus, mais le timing politique faisait en sorte qu'il fallait qu'ils profitent du momentum du maire qui était là à l'époque, et des conseillers municipaux.

(Conseiller régional 1)

C'est sûr que plus le dossier avançait, plus la Ville avançait dans ses études, plus ils dépensaient des sous, plus ils voulaient que ça se réalise. Donc la pression elle venait plus de l'interne, pour dire « on avance dans le projet, donc, nous on a fait nos devoirs, maintenant faites les vôtres. » [...] Quand on fait affaire avec une ville, il faut toujours penser aussi que c'est des périodes de 4 ans. Les élections. Et eux étaient vraiment pressés au niveau des élections, pour livrer le bâtiment avant ça (...) et ça reste toujours qu'il y a l'inflation.

(Conseiller régional 2)

L'impression de **vitesse** associée au temps du projet est également très ancrée au rôle et à la nature des tâches des acteurs dans le cadre du projet. Ainsi, les architectes qui ont concouru ou qui ont accompagné la Ville dans la phase des plans et devis ont trouvé la vitesse rapide et intense. Pour ces derniers, le temps s'est avéré court par l'ampleur de la documentation à s'approprier pour répondre à la commande. Une très bonne vitesse ou une vitesse adéquate est l'impression des deux ingénieurs qui attribuent une part de cette bonne vitesse à la formule clés en main. Cette formule a donné au projet l'outil d'aide à la décision qu'est le PFT, mais elle a également transféré la pression du temps dans la phase de réalisation sur les épaules de l'entrepreneur qui s'est engagé à livrer un bâtiment à coûts fixes²³.

Oui. Elle était très bonne (la vitesse), pourquoi? Parce que c'est un projet clés en main. Généralement, avec nos propres consultants, c'est plus difficile d'arriver au bout. Parce qu'eux, également, ont un paquet de projets, donc ils ne sont pas contraints à un entrepreneur qui doit livrer. [...] Alors lui, il avait tout intérêt à ce que la conception soit faite au plus court possible. [...] Évidemment, quand on parle de vitesse, le fait d'avoir le PFT, encore une fois, nous a permis d'avoir une bien meilleure orientation dès le départ pour la conception.

(Ingénieur 1)

De mon côté, en réalisation, je trouvais que c'était adéquat (la vitesse), parce qu'on ne sentait pas qu'on n'arriverait pas. [...] Et tout le long du chantier, on a senti que c'était suffisant, sans être trop. Alors j'ai trouvé que c'était adéquat.

(Ingénieur 2)

²³ Rappel du lien entre temps et coûts dans le domaine de la construction, tant au regard de la quantité d'honoraires qui augmente en fonction de la quantité de temps investi, qu'au regard du prix de ces honoraires et celui des matériaux qui ne sont pas figés dans le temps.

Une vitesse lente mais normale, raisonnable ou correcte malgré tout est l'impression du consultant spécialisé, du bibliothécaire, du DGA et des deux conseillers régionaux qui estiment que le projet a, somme toute, réussi à progresser de manière satisfaisante au travers du processus et de certains épisodes laborieux.

Une fois que le bouchon... Une fois que la baloune a été pétée, ça a bien été. Je pense que c'est un projet qui respectait les échéanciers et ça a été... Oui, ça roulait.
(Conseiller régional 2)

Dans le fond, tout au long c'était quand même raisonnable, si je peux dire. Parce que bon, il y a eu beaucoup d'étapes, quand même plusieurs années qui se sont passées. C'est sûr que la fin, la fin c'est une course un peu. [...] Mais ça, je pense que ça va de soi avec les projets et ce n'est pas parce que ça a été plus vite qu'on le pensait, c'est qu'un moment donné, on arrive au fil d'arrivée !
(Directeur de la bibliothèque)

Pour le DGA, la lenteur du projet et conséquemment sa longue durée ne sont pas étrangères à sa grande qualité.

Ça a été un projet de longue haleine, de par le choix qu'on a fait. On est probablement, je dirais, presque un 12 ou 15 mois de plus que la méthode traditionnelle que le ministère nous imposait. Je dirais peut-être même pratiquement un an et demi de plus. Donc, dans ce sens-là, c'est plus lent, mais l'avantage, je pense, et si c'était à refaire, je le referais, l'avantage, c'est d'avoir quelque chose qui correspond vraiment à vos besoins tout en n'ayant pas des dépassements de coûts.
(DGA)

Le DGA estime ainsi que les délais n'étaient pas au-dessus de la qualité du projet ni des coûts et qu'en ce sens, il s'est toujours senti appuyé par les dirigeants politiques de la Ville dans son désir de bien faire les choses malgré le temps que cela nécessitait. Selon ce dernier, le sentiment de confort ou d'inconfort à l'égard du rythme, de la vitesse d'avancement et des délais peut être tributaire d'une certaine harmonie entre le rapport au temps des acteurs en relation.

Moi, je pense que la réponse là-dessus, c'est davantage la relation entre l'administration publique et le conseil de ville. Entre le politique et l'administratif. Si les deux sont confortables dans une démarche pareille et qu'ils sont confortables dans les délais, ça va bien.
(DGA)

Il semble toutefois qu'au regard du rythme lent, l'impression du maire ne soit pas celle du confort: « Il était trop lent (le rythme). Dans certaines phases, c'était difficile ». Le maire, pour sa part, établit son évaluation de la vitesse du projet au regard des périodes pour lesquelles la Ville était en contrôle du temps et les moments où elle ne l'était pas. Son impression générale au sujet de la vitesse du projet est plutôt négative. En comparant avec d'autres projets d'envergure réalisés dans le passé, ce dernier estime l'évolution du projet beaucoup trop lente. Pour ce dernier, la cause de cette lenteur ne relèverait pas tant du choix de la formule clés en main que de la lourdeur de la relation avec le ministère de la Culture et des exigences de ce dernier.

C'est en trois temps. C'est quand on a décidé d'analyser la situation, je vous dirais que ça a été fait de façon efficace. Assez rapide. Même très rapide. On a identifié ça, nos besoins, de façon rapide. Disons un an. De façon rapide. Ensuite, comme je vous le disais, c'est toute la relation avec le ministère où on a trouvé ça très lent. Et le troisième temps, c'est la réalisation elle-même, la construction. Ça, ça a été rapide. Donc, je vous dirais rapide, lent, rapide. Moi c'est comme ça que je le vois. À certaines portions, oui, très lent. [...] Et c'était aussi plus lent que tout ce qu'on n'a jamais vécu. C'était ça, aussi, que les gens ne comprenaient pas. Parce qu'on a réalisé plein d'autres projets, où il y avait des réalisations importantes, à un rythme qu'on connaît. Et là, on n'était plus dans ce rythme-là. [...] Je vous dirais c'était plus qu'un rythme lent, c'était une répétition d'actions déjà réalisées. On l'a fait, oui, mais là, il faut le refaire! (selon les règles du ministère)

(Maire)

Les acteurs ont majoritairement l'impression d'être **efficaces** dans le cadre du projet. Leur impression est associée aux tâches dont ils ont la responsabilité et pour lesquelles ils sont en contrôle. Pour plusieurs de ces acteurs, il semble que le sentiment d'être efficace ait été tributaire de leur capacité à bien se coordonner et à bien collaborer.

Oui. Quand même. Oui (efficace). Le chargé de projet, généralement, doit faire les efforts nécessaires pour que ça fonctionne sur tous les plans. Donc oui, on a essayé de trouver et de favoriser aussi la collaboration entre les intervenants. Donc c'est nous qui essayons de faire fonctionner la relation ingénieurs, les contraintes d'ingénieurs par rapport à celles du client. C'est nous qui faisons aussi la courroie de transmission pour communiquer les intentions du client aux ingénieurs, parfois. Donc oui, je pense que c'était... (efficace) [...] On a formé, quand même, avec les ingénieurs, une super belle équipe.

(Architecte 1)

On a l'impression d'être efficace dans la mesure où on peut contrôler ce qui se passe. [...] Ça s'est maintenu (sentiment d'être efficace), parce que... Je vous dirais que les gens, dans les délais, j'ai eu une excellente collaboration autant des gens des

services publics à l'interne que des consultants externes. Ça, je l'ai répété à quelques reprises, mais je pense que les gens étaient tous enthousiastes de la réalisation de ce projet-là. [...] On avait des gens vraiment très compétents, les gens travaillaient en symbiose facilement. Je ne dis pas qu'ils étaient toujours du même avis, mais ils avaient une bonne complicité et les gens ne provoquaient pas des délais dans un ou dans l'autre.

(DGA)

L'un des conseillers régionaux n'a pas eu l'impression d'être efficace dans le cadre de ce projet. Nouvellement en poste et moins expérimenté, ce dernier devait également composer avec l'inconfort d'une situation dérogatoire aux règles (formule clés en main). Il considère ce projet comme un moment d'apprentissage.

Dans ce projet-là, comme je t'ai dit, j'étais nouveau, je venais d'entrer en poste, je n'avais jamais fait ça. Les dossiers d'immobilisation et tout ça. Ça a été un projet sur lesquels je me suis fait les dents et il a fallu que j'apprenne toute cette dynamique-là et comment ça se faisait. Parce que les projets d'immobilisation, c'est éminemment politique. Donc il a fallu que je catche toute cette game-là assez rapidement, puis écoute, je pense que j'ai tiré mon épingle du jeu. À savoir si aujourd'hui, je suis pas mal plus efficace, et je suis pas mal plus confiant en mes moyens.

(Conseiller régional 2)

L'autre conseiller régional a également révélé ne pas toujours se sentir efficace. Il a notamment fait mention de son sentiment d'impuissance lorsque le projet est prêt à être sanctionné par le ministère de la Culture et que la situation stagne. Il estime disposer de peu de leviers pour faire avancer un dossier qui bloque en attente d'une décision. Son sentiment autant que celui de son collègue renforce l'idée d'un lien fort entre l'impression d'efficacité et celle de contrôle.

C'est sûr qu'on se sent moins efficace quand le projet est prêt pour décision et qu'il n'y a pas de décision qui se prend. Tu te dis que tu subis la pression du promoteur et tu ne peux pas, toi, mettre de pression sur la ou le ministre pour annoncer. Ça, c'était le plus frustrant. Mais on vit avec.

(Conseiller régional 1)

L'impression de **perte de temps** qu'ont les acteurs dans le cadre du projet est encore une fois teintée de leur rôle ou de leur contribution spécifique au projet. Pour les acteurs de la réalisation, les tâches vues comme moins pertinentes ou utiles dans le cadre de leur contribution sont citées comme perte de temps. La critique au sujet de la perte de temps

se constitue autour de ce qui sort ces acteurs de leur zone de confort dans l'exécution de leurs tâches et crée de l'incertitude. Conséquemment, les éléments soulevés diffèrent d'un acteur à l'autre. Ainsi, deux des architectes font état d'avoir dû, dès l'étape de la conception, gérer de l'information détaillée au sujet du coût de chaque élément intégré au projet. Cette situation peu appréciée et induite par le mode clés en main a été considérée comme une perte de temps. L'un des ingénieurs mentionne le fait d'avoir dû s'occuper de déterminer le mobilier pour équiper la bibliothèque. Situation exceptionnelle au regard de ses tâches usuelles, l'ingénieur la considère comme une perte de temps. À la lumière des propos recueillis, il semble que ces pertes de temps n'altèrent en rien l'impression générale de ces acteurs d'avoir été efficace. À tous égards, les pertes de temps soulevées semblent revêtir une importance de second ordre.

Les acteurs davantage associés aux étapes du développement du projet soulèvent, pour leur part, des pertes de temps qui mettent en cause le processus imposé par le ministère de la Culture. Les propos tenus par ce groupe d'acteur semblent davantage unifiés. Sans surprise, le maire, le directeur du service des Loisirs, le directeur du service de la Bibliothèque et le DGA font mention du conflit avec le ministère de la Culture au sujet des règles qui entourent la nomination des comités de sélection. Le DGA soulève également la perte de temps associée à la perte d'expertise en cours de projet imputable à l'exigence du ministère de la Culture d'embaucher des architectes externes pour l'évaluation. Pour sa part, le consultant soulève les trois années d'attente avant que le projet franchisse l'étape de l'annonce de la subvention gouvernementale en soulignant le danger que représente une telle rupture du temps pour la vie du projet. Pour les acteurs du développement, la critique au sujet de la perte de temps se constitue donc davantage autour de ce qui contrevient à leur perception de ce qui est légitime en termes d'étape, de délais ou d'exigence. Le désir de mener le projet à terme semble ainsi résonner en écho, entendu que ce sont essentiellement ces acteurs qui ont à composer avec l'incertitude de la réalisation du projet.

Pour sa part, le conseiller régional 2 se permet un regard critique sur l'ensemble du processus dont il est le gardien. Son propos permet de mieux saisir les limites de l'accompagnement qu'il est en mesure d'offrir.

C'est difficile pour moi de dire que nos exigences sont des pertes de temps... Il y a des affaires que définitivement, regarde, est-ce que c'est nécessaire ? J'ai des doutes. Mais est-ce que je les applique ? Oui. Et est-ce que je les fais appliquer, oui. Eux te répondraient oui. Que c'est l'enfer. Je sais qu'ils ont répandu dans le milieu qu'il y a certaines affaires que c'était l'enfer de faire affaire avec nous. Mais bon, de cibler les éléments, je ne peux pas. Mais oui, il y a des éléments, des exigences qu'on a que, je veux dire, ce n'est pas toujours nécessaire.

(Conseiller régional 2)

À cette étape de l'analyse, l'idée selon laquelle le temps du projet est perçu et vécu de manière différente par les acteurs s'impose sans conteste. La variété des propos tenus au sujet de l'**importance du temps** dans le cadre du projet à l'étude va également en ce sens. Là aussi, les perceptions semblent être teintées du rôle et des tâches de chacun dans le cadre du projet. Ainsi, pour les architectes et les ingénieurs impliqués dans la phase de réalisation du projet, le temps est capital. Le respect des échéanciers constitue, en effet, une dimension incontournable du travail de ces professionnels.

J'ai compris, par l'usager, que le temps était important, parce qu'il voulait absolument avoir un projet achevé en 2015. Donc ça, c'était vraiment très clair.

(Architecte 1)

Arriver à temps, moi, c'est mon rôle, quasiment premier. [...] Moi, c'était la gestion du temps en premier.

(Architecte 2)

Ah oui, ça fait partie de notre ADN, le temps. [...] Donc tu dois rendre des comptes en termes de temps, à savoir où est rendu le projet, au patron, à la direction générale, au cabinet du maire. C'est un projet phare, comme je le disais tout à l'heure, donc c'est important, le temps.

(Ingénieur 1)

L'architecte responsable de la création du concept fait également valoir certaines nuances spécifiques à sa situation de créateur, soit le fait que le temps investi à trouver la bonne idée est plutôt indéterminé et que dans les cas où cette bonne idée arrive tardivement, les besoins de temps de réalisation peuvent être ajustés par l'apport de « bras

supplémentaires ». Sans remettre en cause l'importance du respect des délais dans un projet, cet acteur fait valoir le caractère relatif, malléable et maîtrisable du temps.

Moi, c'est l'aspect conception. Ce n'est pas linéaire, et tant qu'on n'a pas de... Je dirais qu'on le sait quand on a trouvé la réponse, mais tant qu'on n'a pas trouvé, on cherche. [...] Et à la fin, c'est que le temps, on est capable de le compresser avec des bras supplémentaires.

(Architecte 3)

Les acteurs davantage impliqués dans la phase de développement du projet accordent également beaucoup d'importance au temps, notamment au regard des conséquences négatives des longs délais sur la viabilité du projet considérant :

- les coûts de construction;
- la motivation des gens impliqués;
- la satisfaction des besoins jugés pressants;
- l'opinion du public qui a des attentes de réalisation.

Le temps, évidemment, c'est le service des loisirs, bibliothèque, qui était dans des locaux vétustes, qui lui, avec l'achalandage qu'il y avait, essayait d'offrir des services à la population, mais il était comme pris en otage par rapport à ça. Donc ça, ça créait une pression sur le temps. Le temps, évidemment, c'est l'annonce en 2009 de la construction de la bibliothèque, et les années se passent et il n'y a rien qui se passe. On avait beau engager des consultants de temps en temps en séance publique du conseil, mais quand même, le maire en parlait, on travaille sur le dossier de bibliothèque, ça s'en vient, donc... Il commentait de temps à autre, surtout lorsqu'on procédait à l'embauche d'un architecte ou d'un ingénieur, mais le temps jouait contre nous pareil. La notion également de coûts. Le fait qu'on ne construise pas un bâtiment en 2009, qu'on le construise en 2013 ou en 2014, ça augmente les coûts. C'était omniprésent dans notre esprit, le temps. Ça a toujours été présent. Mais on a composé avec la situation. On n'a pas eu le choix.

(DGA)

Comme je vous le disais, on le souhaitait le plus rapidement possible. Et on souhaitait la réalisation en 2013 plutôt qu'en 2015. Donc oui, un moment donné, il y a eu un peu de découragement parce que le temps a fait son œuvre là-dedans, et on avait d'autres projets à réaliser, aussi, après.

(Maire)

Il semble ainsi que tous les acteurs de la réalisation et du développement accordent au temps une grande importance, soit dans le cadre très spécifique de leurs tâches pour lesquelles le respect des échéances est fondamental, soit au regard des longs délais qui font augmenter l'incertitude du projet. Cette haute importance accordée au temps dans le

cadre du projet semble toutefois à nuancer pour les conseillers régionaux. L'importance que ces derniers accordent au temps du projet ne semble ainsi reposer que sur l'égard qu'ils ont pour l'importance que le promoteur accorde lui-même au temps du projet. Les conseillers jouent ainsi leur rôle auprès de la ville de Blainville en assumant que le projet est pressant pour eux et en faisant leur possible pour en favoriser la vitesse. Considérant leur réalité propre, il apparaît cependant que le temps ne soit pas un enjeu de premier ordre.

Nous, un projet qui stagne, ça fait partie, qu'est-ce que tu veux... On n'a pas de poignée à dire, quand même que j'aimerais ça dire écoute, le projet... J'en ai des projets qui stagnent, ça fait longtemps, j'aurais le goût de dire qu'on tire sur la plogue et on enlève ça. Politiquement, ça ne passera jamais. On ne fait pas ça. Le temps, on a arrêté de stresser avec ça.

(Conseiller régional 2)

Pour nous ? Je dirais que ça en avait peu ou pas (importance du temps). C'était beaucoup plus l'urgence du promoteur qui faisait en sorte qu'ils répondaient plus rapidement à nos attentes, donc le dossier devenait peut-être plus rapide. Mais pour nous... Nous, que le projet soit annoncé cette année ou l'an prochain, pour nous...

(Conseiller régional 1)

▪ Synthèse – lecture subjective du projet (situation et temps)

À cette étape de l'analyse, il est possible de prétendre que certaines tendances se dessinent ou encore se confirment. Au regard de ce qui semble se confirmer, on peut soulever la récurrence de propos similaires tenus par les acteurs des catégories mises de l'avant. L'observation de cette tendance renforce l'idée d'un lien fort entre le rapport au temps et le rôle dans le cadre du projet.

Au regard de ce qui semble se dessiner, on ne peut nier le fait qu'un certain profil semble s'esquisser pour ces différentes catégories d'acteurs en termes de rapport au temps dans le cadre du projet :

- Les préoccupations des acteurs de la réalisation semblent majoritairement rattachées à des enjeux de coordination et de gestion du temps dans le cadre de leur contribution. Le temps fait pression et se doit d'être maîtrisé dans le cadre de leur tâche respectives. Le rythme est réputé rapide mais convenable, le sentiment d'être efficace est présent et semble s'ancrer à un sentiment de maîtrise de la

situation. Les pertes de temps sont anecdotiques. L'importance accordée au temps semble intrinsèque.

- Les préoccupations des acteurs du développement semblent majoritairement rattachées à des enjeux de viabilité du projet (maintien dans le temps) et corollairement, au désir de maîtriser certaines variables du contexte. La pression du temps sur le projet fait écho au désir du passage à l'acte (réalisation). Le rythme est réputé lent, le sentiment d'être efficace est présent malgré la lenteur. Les pertes de temps mises en lumière sont conséquentes et participent à la représentation du temps que se font les acteurs du projet. Le temps est très important au regard de l'impact que ce dernier peut avoir sur les coûts du projet (inflation) et le caractère favorable du contexte.
- Les préoccupations des conseillers régionaux ne comportent pas de connotation temporelle spécifique. Le temps ne fait pas pression. La vitesse est lente ce qui est normal, le sentiment d'efficacité est mitigé, la question des pertes de temps l'est également au regard de la lourdeur du processus dont ils se font le gardien. Le temps n'est pas fondamentalement important dans le cadre de ce projet.

Tableau 3: Lecture subjective du projet (situation et temps) par groupe d'acteurs

	Acteurs réalisation	Acteurs développement	Conseillers régionaux
c1 (besoin)	bibli. inadéquate	bibli. inadéquate	bibli. inadéquate
c2 (objectif)	collectivité/pérennité	collectivité/pérennité	collectivité/pérennité
c3 (enjeux)	collab./coord.	viabilité	qualité du projet
c4 (solution)	satisfaisante	satisfaisante	satisfaisante
c5 (urgence)	oui / rôle et tâches	oui/ vie du projet	non / indirecte
c6 (vitesse)	rapide (architectes) correct (ingénieurs)	correct (consult, dir. biblio) lente (maire, loisirs, DGA)	correct
c7 (efficacité)	oui	oui	non
c8 (perte de temps)	oui / tâches	oui / processus et délais	oui / exigences processus
c9 (valeur/importance)	grande / tâches	grande / vie du projet	non / indirecte

Stratégie temporelle

La stratégie temporelle réfère à la volonté de maîtriser le temps du projet. Bien ancrée à la notion même de projet et à son mode de gestion, la planification constitue l'un des moyens privilégiés par lequel le contrôle dans le temps des différentes étapes du projet est anticipé. À l'instar de Pronovost (1996) qui considère entrelacées les différentes dimensions des rapports au temps des acteurs, les tenants de cette stratégie temporelle du projet ne sont pas déconnectés de la lecture subjective que font les acteurs du projet.

D'entrée de jeu, il semble opportun de mettre en perspective le fait que l'ensemble des acteurs interrogés considèrent n'avoir aucun contrôle sur le temps du projet. Le seul temps qui apparaît contrôlable aux yeux des acteurs est celui associé à leur propre contribution. L'impression de **maîtrise** du temps est donc modulée selon que l'acteur base sa réponse sur une phase du projet à laquelle il a contribué ou sur l'ensemble du déroulement du projet qui cumule la somme des contributions de chacun dans une dynamique beaucoup plus complexe et incertaine.

Ainsi, le DGA estime qu'une prise de contrôle sur le temps du projet s'est exercée au moment de la réalisation du PFT dont il avait la responsabilité. Malgré le fait que cette démarche ait été de longue haleine, le temps de cette tâche lui a semblé maîtrisé notamment au regard de son rythme qu'il considère soutenu, et de la manière dont il a

géré l'exercice. « À chaque rencontre, on fixait déjà dans le temps qui allait faire quoi. Et la rencontre suivante était déjà planifiée ».

Pour le maire et le directeur des loisirs, la véritable prise de contrôle du temps du projet s'est effectuée au moment où ce dernier est entré sous la pleine gouverne de la ville de Blainville, soit au moment de la construction : « C'est à dire qu'on a eu le contrôle quand la première pelletée de terre s'est faite [...] à partir de là, là, on était contents » (directeur du service des Loisirs). Autrement, le contrôle du temps du projet existait dans le cadre des contributions qui étaient de leur ressort : « Quand nous, on travaillait à l'élaboration, ça, c'est sûr, on avait toujours le contrôle du temps et puis on avait des objectifs clairs » (directeur du service des Loisirs).

L'impression de contrôle sur le temps du projet est également manifeste pour les ingénieurs aux étapes de la conception des plans et devis et de la construction, soit celles qui relèvent directement de leur responsabilité.

De mon côté, oui. Moi, je pense que oui (le contrôle du temps). On met des balises, aussi, à rencontrer, comme le pourcentage d'avancement des plans. Un moment donné, telle date, il faut que ce soit avancé à temps. Même chose en réalisation. Un moment donné il y a une date où on finit la structure. C'est un moment charnière pour continuer. Alors ce sont des éléments de contrôle.

(Ingénieur 2)

Dans les périodes où les acteurs ont le sentiment d'être en contrôle, il est intéressant de souligner que la coordination, qui a d'ailleurs été citée par plusieurs comme enjeu du projet, ne fait l'objet d'aucune mention. Ce constat laisse croire que cet aspect à forte connotation temporelle est généralement maîtrisé dans les périodes où les acteurs estiment être en pleine possession de leurs moyens. Il laisse également présager que l'impression de ne pas maîtriser le temps du projet de manière globale n'est pas liée à un manque ou un problème de coordination.

Il est également intéressant de constater que la position des deux conseillers régionaux est la même que les autres acteurs. Leur impression est de ne pas du tout contrôler le temps du projet, sauf dans le cadre des tâches qui relèvent exclusivement de leur responsabilité,

notamment celle de transmettre efficacement l'information, que ce soit du local vers le provincial ou l'inverse. Pour ces derniers, faire avancer le projet n'est pas de leur ressort. Le contrôle du temps du projet est la responsabilité des acteurs au-dessus (ministère/Québec) et en dessous (municipalité/Blainville). Il ne se situe pas à leur niveau (direction régionale). On peut ainsi supposer, pour ces deux acteurs, d'un rapport au temps du projet empreint d'un certain désengagement.

Moi, comme je disais souvent à la farce quand j'avais la rencontre c'est, l'annonce peut se faire dans trois mois, trois ans, ou 10 ans. Je n'ai pas de contrôle là-dessus. C'est à vous de faire en sorte de mandater vos professionnels, de réaliser les études, et après ça, comme on dit, le projet est en attente. Et là c'est à vous de faire en sorte que le projet soit priorisé au niveau politique.

(Conseiller régional 1)

Non. Sur le temps du projet... Non, absolument. C'est eux, en fin de compte, qui donnaient le momentum. C'est sûr que nous, il y avait toujours la décision que le ministère devait prendre, au niveau de l'accord de principe. C'est évident que là, eux, à la Ville, étaient en attente et ils poussaient, mais tout au niveau de l'engagement des consultants et tout ça, et la réalisation par la suite, nous on avait aucun regard là-dessus.

(Conseiller régional 2)

Les acteurs ont également été interrogés sur l'**horizon** temporel du projet. Pour tous les acteurs de la réalisation, l'horizon du projet de la bibliothèque est celui du long terme. Cette perception semble s'ancrer à une conception générale du projet urbain où ce dernier s'inscrit dans le long processus du développement des villes et des communautés. Les acteurs du développement qui partagent cette perception du long terme de l'horizon (directeur de la bibliothèque, consultant, conseiller régional 2) prennent la même distance face au projet en soulevant, de manière générale, le caractère pérenne d'une bibliothèque ainsi que la nécessité de l'inscrire dans une vision à long terme du développement urbain afin qu'elle soit en mesure de répondre aux besoins de la population sur une très longue période. Comme le souligne le directeur du service de la Bibliothèque : « le projet continue également à vivre après l'ouverture. [...] Le projet est évolutif ».

Les acteurs qui ont une représentation différente de l'horizon sont davantage ancrés à la situation spécifique du projet à l'étude en termes de besoin et d'enjeux. Le maire et le directeur du service des Loisirs considèrent ainsi que l'horizon du projet est le court

terme, car pour ces derniers, le besoin est pressant. « Ça commençait à presser. Je pense que c'était à court terme. Je ne pense pas qu'on aurait pu attendre 10 ans, par exemple, pour dire on va réaliser ce projet-là dans 10 ans » (maire).

Le conseiller régional 1 réfère également à sa lecture du besoin et des enjeux pour établir l'horizon du projet. Ne reconnaissant pas l'urgence du besoin au même titre que le maire et le directeur du service des Loisirs, celui-ci situe le projet dans un horizon plus long.

Je vous dirais que pour la Ville, c'était du court, court terme. Ils auraient voulu construire dès le lendemain matin. Au niveau du ministère, compte tenu que ce n'était pas nécessairement une priorité majeure, il n'y avait pas d'urgence nationale, je dirais que c'était moyen terme.

(Conseiller régional 1)

Le DGA, pour sa part, ne base pas sa lecture de l'horizon sur celle du besoin. De manière pragmatique, celui-ci évalue l'horizon du projet en fonction de sa connaissance du processus imposé par le ministère de la Culture. Il est ainsi pleinement conscient qu'un projet dans ces conditions, même sans considérer le temps qu'implique la formule clés en main, ne peut pas s'effectuer rapidement.

C'est à moyen terme au point de départ, parce que même si on avait utilisé la démarche du ministère, il y avait quand même le concours architectural, donc devis, qualifier des firmes d'architectes, des firmes d'architectes qui ont de l'expérience dans la construction de bibliothèque, et là vous deviez choisir votre architecte gagnant, et lui devait vous présenter un concept architectural, vous deviez aller après ça passer en appel d'offres, puis signer le contrat. [...] Cette démarche-là est quand même... prend quand même un certain temps.

(DGA)

Lorsqu'on s'attarde au détail de l'horizon temporel et qu'on interroge les acteurs au sujet l'**échancier** du projet (étapes et délais), on remarque encore une fois que leur perception du temps du projet est fortement modelée par leur rôle ou leur contribution spécifique. En ce qui concerne les acteurs de la réalisation, les architectes situent l'échéancier du projet à l'intérieur de leur mandat (période de concours ou de réalisation du projet selon le rôle assumé). Les ingénieurs considèrent, pour leur part, une période allant de l'attribution du contrat au consortium jusqu'à la livraison du bâtiment. Pour ces acteurs, les frontières

temporelles du projet sont ainsi fortement calées sur la période qui correspond à celle de leur implication.

En ce qui concerne les acteurs du développement, la période ciblée et les étapes mises de l'avant font référence à une période beaucoup plus longue. Le DGA qui fut le porteur du projet cible une période allant de son amorce (période de réflexion sur les besoins) jusqu'à sa réalisation. Il souligne l'aspect laborieux de l'ensemble de la démarche, ainsi que l'intérêt de la formule clés en main mise de l'avant. Sa représentation du phasage est bien calée aux étapes du processus qu'impose le ministère de la Culture.

Le politique étant garant de la légitimité du projet à chacune de ses étapes, le maire attribue au projet une période qui va de l'amorce de la réflexion en 2006 à la livraison du bâtiment en 2015. A posteriori, la représentation qu'il se fait de l'échéancier est teintée d'insatisfaction, le projet accusant un retard de livraison d'au moins deux ans au regard des délais qu'il considère normaux pour un projet de cette envergure.

On aurait aimé faire l'inauguration, au lieu de la faire en 2015, faire l'inauguration en 2013, peut-être. Ça aurait été, je pense, le bon rythme dans l'élaboration du projet. Mais bon, ça n'a pas été ça. Moi, je pense qu'il y a deux ans de trop, honnêtement, dans le processus.

(Maire)

La perspective des conseillers régionaux se situe à l'échelle du processus dont ils sont le gardien. Si les étapes sont claires, les délais, eux, sont loin d'être établis.

Dans le fond, on suivait le processus du départ. On a suivi le processus du ministère. [...] Et je veux dire, nous, c'est ça qu'on fait. On applique des normes. On n'est pas en mesure de dire cette norme-là, est plus malléable. Ce n'est pas comme ça. On applique des normes. On n'a pas vraiment de latitude à ce niveau-là. Donc au niveau de l'échéancier, on suit ces étapes-là, et comme je t'ai expliqué depuis tantôt, on est tombé dans le mode clés en main. Une fois que ç'a été fait, on suivait quand même l'échéancier et l'établissement de l'échéancier normal d'un calendrier de construction, mais on a un peu chambardé ça par des nouvelles façons de faire.

(Conseiller régional 2)

(...) l'annonce peut se faire dans trois mois, trois ans, ou 10 ans. Je n'ai pas de contrôle là-dessus.

(Conseiller régional 1)

La période de référence du consultant va, pour sa part, de l'amorce de la réflexion jusqu'à l'étape du concours. Il souligne la grande incertitude qui a pesé sur le projet jusqu'à cette étape.

Il se passe quand même, de 2006 à 2011, il y a 5 ans qui se... Enfin, entre le... De 2006 où on fait l'étude d'opportunité, et le programme détaillé des besoins, il y a quand même 5 ans. [...] Je pense que c'est à partir du moment où on fait le concours, là, c'est à dire, à partir de ce moment-là, on a les pieds dedans. Alors la ministre avait donné son avis d'intention de financer. En 2012, elle finance, sur la définition du projet. Là, on peut faire le lancement. Avant ça, c'est incertain, ça, c'est clair.

(Consultant)

Le directeur de la bibliothèque, pour sa part, n'attribue a posteriori aucun échéancier au projet. Ce constat s'appuie sur son expérience de l'incertitude et des ruptures qui ont caractérisé le temps du projet dans sa phase de développement. Selon ce dernier, l'échéancier devient plus clair à partir du moment où l'appel d'offres a été lancé pour le concours et que, conséquemment, le temps a pris un aspect plus déterminé.

Là, si je me souviens bien, il n'y avait pas de date encore, il n'y avait pas d'échéancier parce que ça avait été comme un peu arrêté dans ces années-là. [...] Quand j'étais arrivée, ce qui était dit, c'était comme mettons, dans deux ans ça va être fait. Mais, écoutez, ça a été pas mal plus long que ça. À cause de plein de raisons. Mais c'est ça.

Je pense que c'est vraiment quand on a un peu parti la machine, pour dire OK, on y va, on fait l'appel d'offres. Là, on savait que normalement, l'appel d'offres, c'est tant de temps, après ça, les consortiums ont tant de temps pour nous déposer... [...] Alors là, je vous dirais vraiment... Du moment qu'il y a eu l'appel d'offres (l'échéancier est devenu clair).

(Directeur de la bibliothèque)

À la lumière de ces propos, mais également de ceux du consultant et du conseiller régional 1, il est possible de convenir de l'aspect très incertain des échéanciers d'un projet comme celui de la bibliothèque de Blainville. Si les étapes du projet semblent relativement claires puisque cadrées par le processus du ministère de la Culture, les délais qui les accompagnent semblent loin d'être autant maîtrisés.

Interroger les acteurs au sujet de la **pertinence** de la planification du projet en termes d'échéancier et de phasage a permis également de constater que les acteurs impliqués

dans la réalisation du projet avaient des repères temporels clairs parce qu'une période de temps était précisément allouée à leur contribution. En outre, ces acteurs considèrent que l'échéancier avec lequel ils ont dû composer était adéquat et justifié.

Je pense que c'était un bon échéancier, vraiment, parce qu'on n'a pas perdu de temps. Étant clés en main, mon collègue n'avait pas fini les plans avec les professionnels que là, ça commençait à creuser de mon côté. On se parlait, puis... Non, moi, je n'aurais pas à changer grand-chose. [...] C'était optimal. Vraiment optimal. Conception dans l'hiver, début des travaux à temps pour fermer à l'hiver.
(Ingénieur 2)

L'octroi du contrat est arrivé au bon moment, donc à la fin, au milieu de l'automne. Ce qui nous a permis de faire la conception pendant l'hiver. C'était idéal. [...] Et une règle du pouce, à peu près, c'est que si on a un projet de 15 millions, on figure à peu près 15 mois de travaux. Règle du pouce : 1 million par mois. À peu près, pour donner un horizon. Donc c'est sûr que ça peut être un petit peu moins, un petit peu plus, mais ça vous donne... Mon collègue parlait de 14 mois de réalisation, tantôt, mais on était à peu près là.

(Ingénieur 1)

Cette impression de pertinence est également celle des conseillers régionaux. Étant les gardiens officiels du processus imposé, cette position n'a rien de surprenant.

Oui. Je pense que le processus d'élaboration d'un projet de construction du ministère, c'est un bon processus. Même dans le milieu, il est quand même reconnu comme un bon document. Et, ce qui a été fait, des différents ajustements, et tout ça, et pour le mode qu'ils ont choisi de faire, ça a bien été, et c'était bien fait.

[...] même s'il y avait des petits accrochages des fois, comme quoi on était lambins au niveau des décisions, mais ça, ça ne nous regarde pas en tant que tel.

(Conseiller régional 2)

Les autres acteurs du projet émettent des réserves à l'égard de l'échéancier. Ces réserves sont exprimées entre autres par :

- le doute : « Parce qu'on a quand même réalisé d'autres projets de presque aussi grande envergure, et en tant de temps de réalisation, il n'y avait pas de problème » (mairie);
- le désengagement : « C'est hors complètement de ma capacité. Les décisions ministérielles, c'est le hasard! » (consultant);
- la résignation : « C'est quand même un gros projet, il y a une subvention liée à ça. Et j'ai des collègues qui ont passé à travers ça avant moi, qui m'avaient dit

qu'il faut avoir de la patience, il faut être tenace, parce que c'est à long terme » (directeur de la bibliothèque);

- le regret : « On aurait aimé mieux faire ça plus vite! (...) en 2009, lorsque j'ai pris le dossier, moi mon objectif c'était début de construction en 2013 » (DGA).

Pour ces acteurs, la lourdeur du processus, les délais qui lui sont attribués et l'incapacité de maîtriser le temps du projet sont directement mis en cause :

« Ce que j'avais prévu pour faire ça, tel temps, oui, on pouvait le faire, on l'a fait. Après ça, tu attends [...] Incertitude, certitude. Je pense que c'est ça. Et dans l'incertitude, tout est incertain, sauf ce que moi je contrôle ».

(Consultant)

À la lumière de l'ensemble des propos tenus, il semble que l'incertitude rattachée au temps du projet ait un impact sur la manière dont l'échéancier est perçu en termes de légitimité. À cet égard, il est intéressant de rappeler que cette incertitude n'est pas vraiment présente pour les acteurs de la réalisation qui jouissent d'un temps cadré et prescrit. Leur rapport très positif à l'échéancier du projet (qui en fait est calé sur leur propre contribution) semble ainsi s'imposer par voie de conséquence.

Il est également intéressant de constater que plusieurs acteurs considèrent comme tout à fait confortables les échéanciers du projet. Cette impression est notamment celle des ingénieurs et de l'architecte responsable de la phase des plans et devis. Pour ces acteurs, l'échéancier est clairement posé dans le cadre de leur contribution. Les étapes et les délais sont adéquats, mais aussi confortables considérant le travail à accomplir.

Cette impression de confort est également celle des acteurs du développement, cela malgré leur réserve émise en ce qui concerne le caractère adéquat et légitime de l'échéancier du projet. Pour ces derniers, il semble que le temps du projet n'ait pas été vécu dans la perspective rationnelle de la gestion optimale d'une ressource limitée. Il a été au contraire abondant ce qui crée le confort, malgré son caractère immaîtrisable. C'est d'ailleurs de ce caractère dont semble relever la satisfaction ou l'insatisfaction générale des acteurs au sujet du temps du projet, dépendant si ces derniers sont résistants à l'idée

du temps long « Ça devait se faire rapidement, effectivement » (maire) ou s'ils acceptent ce temps long pour y voir même une opportunité :

« Oui (confortable), parce que j'étais conscient qu'il y a plusieurs étapes, qu'il y a beaucoup d'intervenants, que c'est un gros projet, que ça ne se fait pas rapidement. En même temps, je peux dire que c'est même correct que ça prenne autant de temps, d'une certaine façon, parce que ça nous permet d'avoir du recul. (...) le temps peut nous aider, justement, parce que ça m'a permis d'avancer plus, et de prendre de meilleures décisions ».

(Directeur de la bibliothèque)

Les acteurs qui ont, pour leur part, ressenti un inconfort en termes d'échéancier sont ceux qui, sans surprise, ont vécu la pression des délais serrés. Ce fut le cas des deux architectes en situation de concours, mais également du DGA qui, au regard de la date butoir des élections d'octobre 2013, a senti pendant une certaine période l'étau se resserrer.

Il semble donc que pour qu'un échéancier soit perçu comme confortable et satisfaisant, le temps doit être compté, mais potentiellement suffisant dans une période définie. L'abondance de temps imputable aux longs délais est source de confort, mais pas nécessairement de satisfaction si le temps n'est pas défini et par conséquent, non maîtrisé. L'abondance de temps non maîtrisé peut aussi être synonyme de satisfaction dans la mesure où l'acteur lâche prise sur l'ambition de maîtriser le temps. L'échéancier, en revanche, sera inconfortable si le temps est défini, mais potentiellement insuffisant, donc difficile à maîtriser au regard de ce qu'il y a à accomplir (comme dans le cas d'un concours).

C'est donc sans surprise qu'on constatera que les deux conseillers régionaux se trouvent confortables dans le temps long de l'échéancier du projet. Considérant l'abondance du budget temps dont ils semblent disposer, ainsi que le désengagement qui semble caractériser leur rapport au temps du projet, cette impression de confort apparaît tout à fait cohérente.

Oui (confortable). Tout ce qui était... Tu sais, l'échéancier, si on regarde la moyenne de projets comment ça se déroule, qu'il y a eu une annonce en 2012 (bonification de la subvention à 2,9 M) avec tout le processus qu'il y a eu, et la construction après, les délais ont été raisonnables, oui. De la façon dont ça s'est fait. Eux vont dire que

c'était long et c'était l'enfer, mais je sais comment ça fonctionne, dans tous les autres projets. Oui, ça a été raisonnable.

(Conseiller régional 2)

Malgré ce rapport différent des acteurs à la planification, lorsque les acteurs sont interrogés sur leur intention d'y adhérer, tous y consentent. Aucun acteur n'est réfractaire à l'idée de planifier les actions dans le cadre de ce projet. Cela permet de supposer de l'intérêt des acteurs à y voir le temps s'organiser, malgré les incertitudes du projet et, conséquemment, la difficulté d'en contrôler le temps.

Cette **valeur** accordée à l'exercice de planification fait probablement écho à la forte motivation des acteurs pour la réalisation projet, entendu que la planification est l'entreprise par laquelle s'opère, en théorie, la prise de contrôle de la réalisation du projet dans l'espace et dans le temps. À cela, il faut également ajouter le fait que l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet l'est dans un cadre professionnel. Leurs relations se trouvent ainsi hiérarchisées par la dynamique fournisseur de services / client. On peut ainsi convenir du fait que les architectes ont intérêt à coller au programme longuement muri par la ville de Blainville ainsi qu'aux délais impartis à la situation de concours. C'est le cas également des ingénieurs dont l'intérêt premier est de réaliser des projets à la satisfaction de l'employeur.

« De base, je suis ingénieur, donc je dois réaliser le projet à la pleine satisfaction d'un patron, du client. Disons que je ne peux pas être... moins motivé. Si je n'étais pas motivé, je changerais de carrière ».

(Ingénieur 1)

Ces derniers se considèrent également les gardiens de la planification en termes de délais, de coûts et de qualité d'exécution. Le respect de la planification constitue donc, pour ces derniers, une dimension fondamentale de leur travail.

« On est les chiens de garde de ça, nous (planification). Donc il faut s'assurer que ça avance ».

(Ingénieur 1)

Le désir de respecter la planification est également fondamental pour les conseillers régionaux. Rappelons à ce sujet que de faire respecter l'ensemble de la démarche prévue par le ministère de la Culture fait partie intégrante de leur tâche.

« Oui, et c'était essentiel ça (respect de la planification prévue). Ça, c'était non négociable. [...] À titre de représentant du Ministère, c'est que mon rôle consiste à conseiller la municipalité pour faire en sorte que le projet qu'ils vont déposer va être conforme aux normes du programme d'immobilisation en vertu duquel les subventions sont versées.

(Conseiller régional 1)

En ce qui concerne le contenu de cette planification, il est constaté que l'autorité de la planification en termes de contenu (caractéristiques du projet) n'a jamais été remise en cause, au contraire. Les propos du directeur de la bibliothèque au sujet du caractère imposant, rigoureux et concerté de la démarche sont éclairants.

« Oh non, je voulais vraiment m'y conformer, parce que... Il y avait eu toute une réflexion en arrière de ça, c'était des calculs assez précis qui avaient été faits, il y avait un architecte qui a travaillé avec nous pour ça. Et puis on y allait au mètre carré près. Alors ce n'était pas...(aléatoire). Eh mon dieu, non! »

(Directeur de la bibliothèque)

On comprend ainsi que la démarche instituée procure à la planification établie une grande valeur en termes qualité de contenu, mais aussi de consensus. Se détourner de ce qui a été ainsi planifié, donc réfléchi et négocié par le nombre imposant d'acteurs impliqués dans le projet, poserait certainement problème. À tous égards, il semble que le processus imposé par le ministère de la Culture ait bien servi l'aspect contenu du projet. Il semble toutefois en aller autrement de la dimension temporelle de sa planification.

Rappelons que la durée du projet semble avoir largement dépassé celle initialement projetée par les dirigeants de la ville de Blainville. Leur perception des délais à envisager pour le projet prenait appui sur l'expérience d'autres projets d'envergure réalisés à l'aide de subventions gouvernementales. La question des délais dans le cadre de ce projet semble ainsi, pour certains, être teintée d'amertume.

Parce qu'on a quand même réalisé d'autres projets de presque aussi grande envergure, et en termes de temps de réalisation, il n'y avait pas de problème. [...]

Ce qui était difficile, c'est que c'était externe à la ville de Blainville. Nous, on était prêt. C'est la relation avec le ministère qui a fait en sorte que tout ça a été décalé.
(Maire)

Oui, parce qu'on sortait de la piscine. On venait de finir la piscine en 2009, et ça a pris... je vais dire 10 mois. 10 mois pour 15 millions.
(Directeur des loisirs)

Les conseillers régionaux qui connaissent les implications de la démarche ministérielle sur le temps des projets n'ont pas cette impression de s'être mépris au sujet de sa durée. Au-delà du fait que le temps ne semble pas, pour ces derniers, être une préoccupation de première instance, les propos tenus par les conseillers confirment l'existence à la base d'un décalage entre la perception des dirigeants de la ville de Blainville et celle du ministère de la Culture au sujet du temps du projet.

Ça dépend tout le temps de l'envergure du projet, aussi. Un projet de 200 000 \$, c'est sûr que ça ne prend pas le même temps à concevoir les plans et les études, mais là, je veux dire, c'était quand même un gros projet. Donc, non. C'est sûrement 4-5 ans... [...] Et c'est sûr qu'eux trouvaient qu'on était bien pessimiste! Mais l'expérience prouve que c'est ça ».

(Conseiller régional 1)

▪ Synthèse – stratégie temporelle

À la lumière de l'ensemble de ces propos au sujet de la stratégie temporelle, on constate que la planification à laquelle réfèrent les acteurs articule deux éléments fondamentaux : le contenu et le temps²⁴. L'exercice de planification du projet aurait donc notamment pour objectif le contrôle de ces deux variables qui, à la lumière des informations recueillies, ne sont pas forcément dépendantes l'une de l'autre. Il semble ainsi que la planification puisse être maîtrisée en termes de contenu (caractéristiques de projet) sans nécessairement l'être en termes de temps et délais. Il est logique de croire que le contraire puisse être également vrai.

En ce qui concerne ce projet, la maîtrise du contenu est la résultante de la compétence professionnelle des acteurs qui le prennent à charge aux étapes du développement et de la

²⁴ Il est intéressant de soulever le fait que la planification financière du projet n'est pas abordée par les acteurs. Il est permis de croire que cette préoccupation est absorbée par la question du contenu du projet considérant sa relation directe avec les coûts engendrés, ainsi que par le mode clés en main par lequel la responsabilité du budget et de la rationalisation des dépenses est transférée au constructeur.

réalisation du projet. Il se trouve, en l'occurrence, bien servi par le processus du ministère de la Culture vu ce qui est exigé à chaque étape. Le temps, pour sa part, est maîtrisé avec compétence dans la phase de réalisation du projet, entendu que les délais sont fixés avec précision, que les exécutants les jugent adéquats, et que le respect de ces délais fait explicitement partie de leur mandat. Le temps ne semble toutefois pas autant maîtrisable dans la période de développement du projet. Cette difficile maîtrise peut être envisagée comme cause de l'échec pour les dirigeants de la ville de Blainville à mettre en oeuvre leur perception initiale du temps de projet, entendu qu'en tant que promoteur, ceux-ci pourraient espérer donner le ton. L'ensemble des constats souligne également la différence entre la période de réalisation et la période de développement concernant la nature déterminée ou indéterminée du temps qui lui est associé, suggérant ainsi un lien fort entre le rapport au temps des acteurs et les caractéristiques du temps dans lequel ils évoluent.

À cette étape de l'analyse, une tendance déjà présente se renforce et se précise, soit une conception du projet bien ancrée à l'expérience personnelle faite du projet. D'ordre général, les acteurs discutent du temps du projet et de sa planification à la lumière des étapes du projet dans lesquelles ils ont été impliqués. Conséquemment, leur perception et leur rapport à ce temps et cette planification sont spécifiques. Cette perspective particulière est manifeste notamment au regard de l'horizon, de la perception des différentes étapes et de l'échéancier du projet, et de leur satisfaction au sujet du déroulement du projet et des délais associés.

Les trois catégories déjà mises de l'avant, soit les acteurs de la réalisation, les acteurs du développement et les conseillers régionaux, apparaissent toujours pertinentes pour articuler l'analyse des différentes perceptions et rapports au temps des acteurs. Les propos tenus par l'ensemble renforcent l'impression d'écart entre ces catégories au sujet de la perception du temps et des attentes qui y sont associées. Il semble clair qu'un rapport au temps différent anime notamment les dirigeants de la Ville et les conseillers régionaux, tant en ce qui concerne les délais anticipés, leur perception de l'horizon temporel fortement ancrée à la lecture des besoins, ainsi que leur satisfaction au sujet de

l'échéancier. Il est également permis de croire que cette distinction entre les acteurs n'est pas étrangère à la nature du temps avec lequel ils composent dans le cadre du projet :

- défini et maîtrisable pour les acteurs de la réalisation (échelle de leur contribution ou des tâches sous leur responsabilité);
- beaucoup plus indéfini et difficile à maîtriser pour les acteurs du développement (échelle du projet entier);
- parfois mieux défini et maîtrisable pour les acteurs du développement (échelle des tâches sous leur responsabilité);
- indéfini et non maîtrisable pour les conseillers régionaux (échelle du processus du ministère de la Culture).

Tableau 4: Stratégie temporelle par groupe d'acteurs

	Acteurs réalisation	Acteurs développement	Conseillers régionaux
d1 (maîtrise)	non : temps du projet oui : temps des tâches	non : temps du projet oui : temps des tâches	non : temps du projet oui : temps des tâches
d2 (horizon)	long terme (hors contexte)	long terme (hors contexte) moyen terme (processus) court terme (besoins)	long terme (hors contexte) moyen terme (besoins)
d3 (échancier/planif.)	échelle de la tâche	échelle du projet échelle de la tâche	échelle du processus
d4 (pertinence/planif.)	satisfait / adéquat	peu satisfait / résigné	satisfait / adéquat
d5 (confort/planif.)	non	oui	oui
d6 (valeur/planif.)	volonté d'adhésion	volonté d'adhésion	volonté d'adhésion

Contraintes temporelles des acteurs

Dans la mesure où le temps du projet semble bel et bien se construire à travers une diversité de représentations, il semble plus qu'opportun de mettre en lumière ce qui structure la temporalité des acteurs du projet sur une base individuelle. Considérant l'ensemble des obligations professionnelles et personnelles des acteurs, il s'agit de figurer la place qu'occupe le projet, la nature des tensions temporelles vécues et la capacité d'adaptation temporelle au regard de certaines contraintes de nature individuelles.

À la lumière des propos tenus par l'ensemble des acteurs, il est intéressant de constater que la question des contraintes temporelles n'est pas discriminante. Tous les acteurs

soutiennent ne pas avoir eu à gérer de contraintes ayant pu affecter leur implication dans le cadre du projet. Cela sans distinction entre les acteurs qui sont totalement dédiés au projet pour une période de temps (architectes et consultant) et ceux pour qui le projet réfère à une tâche parmi un ensemble (ingénieurs, fonctionnaires de la ville (DGA, Loisirs, Bibliothèque), maire, conseillers régionaux).

Dans cette période-là, c'était 100 %. [...] C'est sûr, ce n'était même pas des heures de bureau normales. C'était des gros trucs. Moi je ne pense pas que je ne faisais rien d'autre dans cette période-là.

(Architecte 1)

Oui, c'était à temps plein. Quand je m'embarque pour 6 semaines, c'est 6 semaines, et c'est le soir, et on avance. C'est intense. C'est ça. Je ne prends pas d'autres projets en même temps. Une vraie maman !

(Consultant spécialisé)

Le projet de la bibliothèque est, de manière générale, considéré prioritaire et important par chacun. Le temps nécessaire à sa bonne marche semble trouvé, peu importe le poids des autres obligations. Conséquemment, tous les acteurs ont répondu avoir une excellente **maîtrise** de leurs contraintes de temps qui, dans le cadre de leur rôle d'acteur du projet, semblent négligeables à tout point de vue. Le temps investi par chacun semble toujours en phase avec les besoins du projet, même lorsque ceux-ci sont grands.

Je pense que lorsque vous êtes porteur d'un dossier d'envergure comme ça, il ne faut surtout pas que votre disponibilité fasse en sorte que vous créiez vous-mêmes des délais.

(DGA)

Si on manque de temps, on en fabrique. On reste le soir.

(Ingénieur 2)

Je me rendais disponible pour ce dossier-là, parce que c'était un dossier important. Pour moi, il n'y avait pas de problème de temps dans le sens où j'étais disponible le jour ou le soir, au besoin.

(DGA)

Dans le fond, il faut être disponible. Je vais vous le dire, parce qu'on ne compte pas nos heures dans des projets comme ça.

(Directeur de la bibliothèque)

Ces propos tenus par tout un chacun renforcent l'idée d'une forte motivation des acteurs pour ce projet. Il est possible de croire que cette motivation induit une certaine attitude

face au temps. Cette attitude se traduit notamment par le devoir que se font les acteurs d'être flexibles et réactifs (**adaptation**) dans le cadre du projet que ce soit pour des raisons d'éthique professionnelle et de respect des engagements que pour la simple satisfaction de voir le projet progresser dans les meilleurs délais.

La ligne de temps dans un projet est tellement importante, on le sait. Et on veut généralement l'influencer le moins possible. Et que ce ne soit pas notre responsabilité qu'elle soit...(rompue) [...] Donc on réagit quand même assez vite à des problématiques et on essaie de trouver des solutions. [...] On fait tout ce qui est possible par nous pour respecter l'échéancier.

(Architecte 1)

Ça prend beaucoup de disponibilité et de flexibilité. [...] C'est sûr et certain que dans une démarche pareille, quand vous avez le porteur de dossier qui se rend disponible, qui est ouvert à toute proposition, et qui est accessible en tout temps, ça fait en sorte que tu diminues les délais. [...] On faisait partie tellement prenante de ce projet-là, qu'à chaque fois qu'on avait des conditions supplémentaires qui se rajoutaient, on composait avec ça assez facilement. Oui. On était tout le temps en mode solution. [...] S'ils ont des questions, qu'ils viennent me voir tant qu'ils le veulent, je suis disponible. S'il faut que je me rende à leur bureau, j'irai à leur bureau.

(DGA)

Ah oui. Nous on était... On mettait toute l'énergie et tout le temps les efforts nécessaires pour réagir de façon la plus rapide possible. Oui, la municipalité a toujours pris ses responsabilités, et réagi rapidement.

(Maire)

C'était dans l'heure. Si ça dépendait seulement de moi, c'était dans l'heure. Si ça dépendait de mes collègues à Québec, là ça dépendait d'eux.

(Conseiller régional 1)

Oui, définitivement. [...] Dans le sens où je ne rentre pas à 8h30 et je finis à 4h30 et je prends une heure pile de diner... Ce n'est pas ça. Moi je rentre tôt, je finis tard, j'ai un horaire variable. Donc je peux être joignable, je prends mes appels. Il y en a plein qui ont mon téléphone personnel, et je suis disponible de par mes dossiers, je me dois d'être disponible quand il y a des choses comme ça qu'il faut réagir rapidement.

(Conseiller régional 2)

Cette volonté d'être flexible et réactif est tout à fait en phase avec la nature complexe du projet de même que les impératifs de coordination et de collaboration qui lui sont associés. Elle témoigne également du contrôle dont les acteurs disposent sur leur propre temps. On peut, en somme, convenir de la capacité d'adaptation temporelle de chacun des acteurs dans le cadre de ce projet. Cette perspective, du reste, apparaît cohérente avec

le sentiment des acteurs de contrôler le temps dans le cadre de leur propre contribution, mais de ne pas avoir, en revanche, le contrôle sur le temps du projet.

▪ Synthèse – contraintes temporelles des acteurs

L'usage du temps que font les acteurs dans le cadre de ce projet n'est pas en proie à leurs contraintes de temps particulières. Ce constat s'explique par le caractère professionnel de leur implication ainsi que par la motivation et le dévouement dont les acteurs impliqués font preuve. D'ordre général, les acteurs ont le sentiment d'avoir le contrôle de leur temps. Ce sentiment s'exprime entre autres par le fait qu'ils se considèrent flexibles autant que réactifs et qu'ils estiment offrir une disponibilité adéquate à la bonne marche du projet. Cela est conséquent avec le fait que la majorité des acteurs ont le sentiment d'être efficaces dans le cadre des tâches dont ils ont la responsabilité.

Tableau 5: Contraintes temporelles des acteurs par groupe d'acteurs

	Acteurs réalisation	Acteurs développement	Conseillers régionaux
e1 (place dans agenda)	prioritaire	prioritaire	prioritaire
e2 (dépendance)	N/A	N/A	N/A
e3 (mesure)	N/A	N/A	N/A
e4 (échelle)	N/A	N/A	N/A
e5 (pression temp.)	N/A	N/A	N/A
e6 (maîtrise)	oui	oui	oui
e7 (poids)	négligeable	négligeable	négligeable
e8 (adaptation temp.)	flexible et réactif	flexible et réactif	flexible et réactif

Observations générales : type de temps / type d'incertitudes

Considérant la définition de projet à l'usage dans le cadre de cette thèse pour laquelle la nature incertaine du projet d'aménagement a été spécifiquement mise de l'avant, mais également à la lumière des observations et des analyses faite des variables et des indicateurs, il est possible d'avancer l'idée selon laquelle les temporalités des acteurs du projet se construisent au regard de deux temps distincts auxquels correspondent des préoccupations spécifiques en terme d'incertitude :

1. le temps de vie du projet (axé sur le danger de rupture – viabilité du projet);

2. le temps d'avancement du projet (axé sur la progression du projet – coordination des efforts).

Dans la première phase du projet, celle du développement, ces deux types de temps apparaissent fondamentalement indéterminés ainsi qu'en proie à l'incertitude. Si l'incertitude relative au temps de vie soulève la question de la réalisation – le projet se réalisera-t-il ? – l'incertitude qui relève du temps d'avancement du projet soulève celle du moment – quand le projet se réalisera-t-il ? Une relation indirecte²⁵ existe entre ces deux types de temps – temps de vie et temps d'avancement – le rythme (stagnant, lent ou accéléré) de la progression du projet étant déterminant de la durée, mais aussi de la période du projet à laquelle correspond, nécessairement, un contexte également en proie au changement. Dans la perspective où ces différents temps se trouvent structurants pour les temporalités d'acteurs, il apparaît opportun de s'attarder à la nature des incertitudes qui animent ces temps dans les différentes phases du projet.

- Le temps d'avancement du projet dans la phase de développement

Le temps d'avancement dans la phase de développement du projet de la bibliothèque de Blainville est fortement structuré par le processus associé au programme de subvention du ministère de la Culture. Tel que mentionné précédemment, ce processus est faible au niveau de sa capacité de cadrage du temps : il opère sur le contenu exigé à chaque étape sans toutefois en préciser les échéances. Ce faisant, la maîtrise du temps d'avancement du projet passe d'une main à l'autre, au rythme des étapes exécutées par les différents intervenants, et du schéma qui enchaîne le travail des professionnels, des dirigeants de la Ville, des conseillers régionaux et des fonctionnaires provinciaux du ministère de la Culture. Le rythme d'avancement du projet se trouve ainsi momentanément sous la gouverne de celui qui intervient, le tout teinté d'une certaine dynamique collaborative qui, en théorie, assouplit les frontières de ce monopole périodique et temporaire de la progression du projet. Malgré tout, le rythme d'avancement du projet durant cette phase

²⁵ Le caractère indirect de la relation tient du fait que le rythme du projet et le contexte n'entretiennent pas un rapport de pure cause à effet : ce n'est pas parce que le rythme du projet change que le contexte se modifie significativement pour autant.

semble empreint d'incertitude et difficile à maîtriser. Les sept années qui correspondent à la phase de développement du projet semblent en attester.

Considérant la forte motivation des acteurs associés à la ville de Blainville (maire, professionnels internes et externes), celle des conseillers régionaux favorables au projet et prêts à le défendre, la considération de ces conseillers pour la volonté des dirigeants de la ville de voir le projet progresser rapidement et la compétence avérée des professionnels impliqués, l'incertitude qui affecte le temps d'avancement du projet de bibliothèque à l'étude semble s'articuler essentiellement en fonction de deux variables attribuables toutes deux aux modalités du processus du ministère de la Culture :

1. la nécessité que chaque étape du projet soit sanctionnée par le ministère de la Culture. Ce mécanisme procure à ce dernier un ascendant très fort sur la progression du projet et conséquemment, sur le rythme de son avancement;
2. l'absence de cadre temporel effectif en ce qui concerne la rétroaction gouvernementale. Cette absence de règles claires soumet le temps du projet à l'agenda du ministère de la Culture, soit à l'air du temps ministériel au plan politique et administratif et à son rythme circonstanciel tributaire, entre autres, de la charge de travail et des ressources du moment.

Considérant cela, il est également pertinent de faire valoir le rôle du conseiller régional qui a pour mission d'accompagner les municipalités dans leur démarche auprès du ministère de la Culture. Une telle ressource mise à disposition évacue, dans une large mesure, le caractère fataliste du processus laborieux imposé et les chances qu'un projet avorte par l'incapacité des municipalités de maîtriser les exigences ministérielles. Dans ces conditions, le processus en cause ne constitue pas, techniquement, une barrière à la réalisation du projet. Il ne porte pas directement atteinte à son temps de vie.

Les périodes du projet particulièrement marquées par l'incertitude qui plane sur l'avancement du projet à l'étape de son développement sont notamment :

- l'épisode d'attente de l'annonce de la subvention suite au dépôt de la demande auprès du ministère de la Culture (2006-2009);

- le conflit entre la ville de Blainville et le ministère de la Culture au sujet des règles entourant la nomination des comités d'évaluation des projets (2012/2013).

- Le temps de vie du projet dans la phase de développement

Si le rythme d'avancement du projet dans la phase de son développement est de nature incertaine, son temps de vie l'est également. L'incertitude du temps de vie du projet tient, pour sa part, de sa forte sensibilité au contexte. Les éléments qui ont été vecteurs d'incertitude pour le temps de vie du projet ont déjà été mis en lumière. Certains acteurs se sont d'ailleurs efforcés de les maîtriser tout au long de cette phase . Il s'agit notamment :

- du dépassement possible du budget prévu (les coûts);
- des élections de novembre 2013.

- Le temps à l'œuvre dans la phase de réalisation

Dans la deuxième phase du projet, celle de la réalisation, le temps apparaît beaucoup plus déterminé et, conséquemment, moins incertain que dans sa phase de développement. Le temps de vie du projet n'est plus un enjeu à cette étape. Le contrat de construction est octroyé au consortium gagnant. Cette étape verrouille le projet et en réduit au maximum l'incertitude de réalisation. Passé ce cap, la question à savoir si oui ou non le projet se réalisera apparaît réglée. La viabilité du projet ne fait pas partie des préoccupations des acteurs dans cette phase du projet. Les délais d'exécution sont clairement posés et les acteurs responsables possèdent, en théorie, les ressources pour les respecter.

Je pense que quand eux embarquent (acteurs de la réalisation), ils ont tout ce qu'il faut pour procéder. Et ils n'ont pas eu de... Les 5-6 ans d'avant, ils l'oublient, ils ne savent pas. Ils embarquent, et puis... Ça produit.

(Consultant spécialisé)

Alors que le temps de vie n'est plus un enjeu dans la phase de réalisation, le temps d'avancement, pour sa part, apparaît également moins incertain que dans la phase de développement. Comme mentionné précédemment, les acteurs de la réalisation, des professionnels pour l'essentiel, jouissent d'un temps cadré dont les frontières en termes de délais et de durées sont prescrites par le client (ville de Blainville). On peut prétendre

que le temps d'avancement du projet, pour cette phase, ne comporte pas de réelle incertitude. Tout indique que les acteurs sont en mesure de le gérer efficacement pour produire, en temps et qualité, ce qui est attendu. Les échéances sont connues, scellées par contrat et prises à charge avec professionnalisme. L'incertitude, s'il en est une, concerne le professionnel lui-même et sa capacité de gérer sa contribution dans les conditions spécifiques du projet : interdépendance, collaboration, coordination.

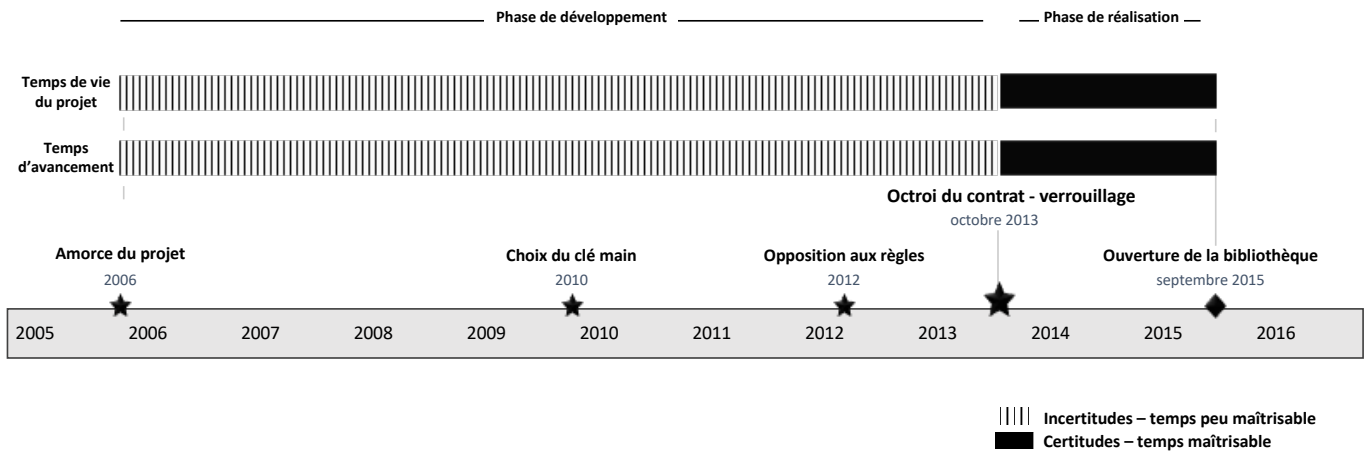


Figure 19: Certitudes vs incertitudes

Temporalités d'acteurs – lecture comparée

Si un constat a su s'imposer tout au long de l'analyse, c'est bien celui de la distinction qui se profile au regard du rôle des acteurs dans le cadre du projet. À ce rôle correspond une période privilégiée d'intervention à laquelle correspond également un type de temps, des incertitudes spécifiques et des préoccupations tout aussi spécifiques. Le rapport au temps des acteurs semble ainsi se profiler en fonction d'une certaine réalité vécue (expérience du projet) qui, à tous égards, n'est pas la même pour tous.

- Acteurs de la réalisation

Les acteurs de la réalisation entrent en scène de manière beaucoup plus marquée à partir du moment où le projet est verrouillé. Leur représentation du temps n'est pas teintée des incertitudes qui ont cours à l'étape du développement. Elle est plutôt ancrée à la manière dont ils envisagent la gestion de leur tâche dans le temps qui leur est imparti. Les

échéances du projet sont claires et le sentiment de maîtrise du temps au regard de ce qu'il incombe de faire est généralisé. Les acteurs qui interviennent spécifiquement dans le cadre du concours d'architecture composent avec un temps similaire en termes de caractéristiques que ceux qui interviennent dans la phase de réalisation. Ainsi, même si le concours a lieu avant le moment du verrouillage du projet, le temps du concours est déterminé, les délais sont clairement fixés et l'incertitude, pour ce qui en est, est liée à la gestion de ce temps au regard des tâches à accomplir et de l'impératif de coordination qui, à l'échelle du concours, se trouve accentué par la formule clés en main.

Considérant les différentes observations faites du déroulement du projet et des propos tenus par les acteurs, on peut affirmer que les acteurs de la réalisation situent généralement leurs préoccupations à l'échelle de leur contribution au projet. Leur rapport au temps semble ainsi calé sur la perspective de leurs livrables et des échéanciers qui les accompagnent. Si leur lecture de la situation de projet en termes de besoin, d'objectif ou de solution semble tout à fait en phase avec celle des acteurs des autres catégories, leur perception de la dimension temporelle du projet apparaît beaucoup plus singulière. Ainsi, sur la question des enjeux, de l'urgence, de la vitesse, de l'efficacité, des pertes de temps, ou même de l'importance du temps dans le cadre du projet, ces acteurs ancrent leur perspective à leur situation propre. Les propos tenus par ces acteurs nous permettent, en outre, de cerner les caractéristiques temporelles de cette situation.

L'une des caractéristiques les plus intéressantes et qui semble particulièrement significative, est la préoccupation de cette catégorie d'acteurs pour la coordination et la collaboration. Bien présente dans les différents enjeux que soulèvent ces acteurs, cette préoccupation, fortement ancrée à la nature des tâches qui leur incombent et à l'interdépendance de leur contribution dans le cadre du projet²⁶, teinte la manière qu'ont ces acteurs de considérer la pression du temps sur le projet (urgence), de juger de leur efficacité ou même d'envisager l'importance du temps dans le cadre du projet. Pour ces acteurs, la coordination comme impératif semble totalement intégrée à leur conception du projet et conséquemment, à la conception qu'ils ont du temps du projet.

²⁶ La réalisation du projet nécessite l'arrimage du travail de nombreux intervenants.

Lorsqu'on s'attarde à la manière dont les acteurs envisagent stratégiquement leurs actions, ce rapport au temps, bien ancré aux impératifs de coordination imputables à la nature du rôle et des tâches, s'exprime encore une fois. Le temps du projet se structure et se découpe en fonction des tâches spécifiques à accomplir. Il est ainsi question d'un temps compté et bien défini qui fait pression et qui teinte d'un certain inconfort l'exécution. L'impératif de coordination y est toujours sous-jacent.

Il est également intéressant de constater que la période à laquelle réfèrent ces acteurs pour discuter du temps du projet semble balisée par la dimension temporelle de leurs tâches et de leurs obligations dans le cadre du projet. En somme, le projet auquel font référence ces acteurs possède la même durée que leur contribution spécifique au projet. L'idée d'un lien fort entre l'expérience du projet que font les acteurs et la spécificité de leur temporalité ne pourrait être plus explicite.

Tableau 6: Lecture subjective et stratégie temporelle – acteurs de la réalisation

c1 (besoin)	bibli. inadéquate	d1 (maîtrise)	non : temps du projet oui : temps des tâches
c2 (objectif)	collectivité/pérennité	d2 (horizon)	long terme (hors contexte)
c3 (enjeux)	collab./coord.	d3 (échancier/planif.)	échelle de la tâche
c4 (solution)	satisfaisante	d4 (pertinence/planif.)	satisfait / adéquat
c5 (urgence)	oui / rôle et tâches	d5 (confort/planif.)	non
c6 (vitesse)	rapide (architectes) correct (ingénieurs)	d6 (valeur/planif.)	volonté d'adhésion
c7 (efficacité)	oui		
c8 (perte de temps)	oui / tâches		
c9 (valeur/importance)	grande / tâches		

- Acteurs du développement

Pour les acteurs du développement également, le rapport au temps exprimé semble fortement modelé par l'expérience faite du projet, expérience éminemment teintée par la contribution et le rôle particuliers des acteurs dans le cadre du projet. Ces acteurs ne sont pas des spectateurs du projet. À titre de professionnel ou d' élu, ces derniers agissent et posent des actions concrètes destinées à faire progresser l'avancement du projet. Tout comme les acteurs de la réalisation, des préoccupations légitimes en termes de justesse d'exécution ou de coordination sont présentes et participent à la construction de leur

rapport au temps du projet. Malgré cela, il semble que ces acteurs construisent également leur représentation du temps du projet à partir d'un point de vue plus global qui prend en compte le temps de vie du projet et sa possible rupture. Les préoccupations à ce sujet relèvent de l'incertitude que jettent sur le cours du projet le temps long et le caractère laborieux du processus imposé.

Selon leur rôle et la nature de leur contribution au projet, les acteurs du développement semblent construire leur rapport au temps d'une manière plus appuyée dans l'une ou l'autre des deux échelles de préoccupation. On peut ainsi constater que l'acteur politique interrogé réfère presque exclusivement au temps de vie du projet au regard de sa viabilité, de sa continuité et de sa sensibilité au contexte. Le consultant chargé d'aider la ville de Blainville à qualifier son projet au programme d'aide financière du ministère de la Culture se réfère aussi majoritairement à cette échelle de préoccupation. Corollairement, le DGA et le directeur de la bibliothèque impliqués dans l'exécution de nombreuses tâches tout au long de la démarche de projet y réfèrent moins exclusivement même si d'ordre général, cette échelle de préoccupation apparaît somme toute plutôt dominante. Ainsi, malgré le fait que les acteurs du développement réfèrent ponctuellement aux deux échelles de préoccupation (échelle de la tâche / échelle du projet) la viabilité du projet semble être une préoccupation centrale. Cette perspective apparaît somme toute cohérente entendu que leur rôle et leur fonction apparaissent fortement ancrés au désir de voir le projet se développer et se concrétiser et, conséquemment, à celui de maîtriser ce qui peut affecter la viabilité du projet. Ainsi, sur la question des enjeux, de l'urgence, de la vitesse, de l'efficacité, des pertes de temps, ou même de l'importance du temps dans le cadre du projet, les préoccupations exprimées diffèrent des acteurs de la réalisation. Il est question de maîtriser les coûts du projet, les délais et le contexte dont le caractère favorable n'est pas absolu. Il est également question de répondre à un besoin pressant et de tirer parti d'un processus imposé qui semble mal adapté à la vision et aux désirs de ces acteurs en ce qui concerne les étapes et les délais du projet. Pour certains de ces acteurs, le temps du projet, dans les périodes où il est peu maîtrisable, est source d'insatisfaction.

Lorsqu'on s'attarde à la manière dont ces acteurs du développement envisagent stratégiquement leurs actions dans le cadre du projet, ces préoccupations au sujet de la viabilité du projet sont également bien présentes. Le temps du projet se trouve ainsi structuré et découpé non pas en fonction d'une tâche spécifique à accomplir en coordination, mais bien en fonction d'aspirations particulières en termes de vitesse et de délais, entendu que les long délais sont vecteurs d'incertitudes sur le temps de vie du projet. En somme, il est question d'un temps difficile à maîtriser et, conséquemment, plutôt indéterminé. La pression de ce temps s'exerce sur les acteurs de ce groupe dont le désir est de voir le projet se réaliser rapidement. Elle s'exprime également par leur inquiétude de ne pas arriver à le concrétiser.

En ce qui concerne la période à laquelle réfèrent ces acteurs pour discuter du temps du projet on remarque qu'elle est également bien calée à l'expérience qu'ils en font ainsi qu'à leur préoccupation au sujet de son temps de vie. La période de référence pour ces acteurs se trouve ainsi, sans surprise, plus étendue que celle des acteurs de la réalisation. Pour tous les acteurs du développement, cette période s'amorce dans l'épisode de réflexion et s'étend minimalement jusqu'à l'amorce de la réalisation du projet. Ce constat renforce l'idée selon laquelle les représentations du temps du projet qui habitent ces acteurs semblent se structurer principalement au regard de l'enjeu du temps de vie du projet.

Tableau 7: Lecture subjective et stratégie temporelle – acteurs du développement

c1 (besoin)	bibli. inadéquate	d1 (maîtrise)	non : temps du projet oui : temps des tâches
c2 (objectif)	collectivité/pérennité	d2 (horizon)	long terme (hors contexte) moyen terme (processus) court terme (besoins)
c3 (enjeux)	viabilité	d3 (échancier/planif.)	échelle du projet échelle de la tâche
c4 (solution)	satisfaisante	d4 (pertinence/planif.)	peu satisfait /résigné
c5 (urgence)	oui/ vie du projet	d5 (confort/planif.)	oui
c6 (vitesse)	correct (consult, dir. biblio) lente (maire, loisirs, DGA)	d6 (valeur/planif.)	volonté d'adhésion
c7 (efficacité)	oui		
c8 (perte de temps)	oui / processus et délais		
c9 (valeur/importance)	grande / vie du projet		

- Conseillers régionaux

Quelles sont donc les spécificités du temps avec lequel composent les conseillers régionaux? Et à quelle échelle se situent principalement les préoccupations qui participent à la construction de leur rapport au temps du projet ? Depuis l'amorce de l'analyse des données pour ce projet, il apparaît clair que le rapport au temps des conseillers régionaux se distingue de celui des autres acteurs du projet. En se basant sur les éléments d'analyse précédemment exposés au sujet du temps d'avancement et du temps de vie du projet, il est toutefois possible de mieux saisir le lieu des préoccupations qui participent à la construction de leur rapport au temps particulier.

Si on réfère au temps de vie du projet et, conséquemment, aux préoccupations qui relèvent des incertitudes à son sujet, on doit convenir du fait que les conseillers régionaux ne sont pas habités par les mêmes craintes ou préoccupations que les acteurs du développement. À tous égards, rien des propos tenus par les conseillers n'indique que leur rapport au temps est teinté de la crainte de ne pas voir le projet se réaliser. Cela dit, le temps de vie du projet est, dans une certaine mesure, directement lié à leur fonction première qui est d'assurer la conformité du projet aux règles, exigences et attentes du ministère de la Culture. C'est à ces conditions que le projet demeure viable dans le cadre de la subvention ministérielle. En veillant à ce que Blainville respecte les modalités du programme, en soutenant la ville dans ses efforts à satisfaire les exigences, les conseillers régionaux assurent la viabilité du projet et la continuité de la démarche encourue. Au regard du temps de vie du projet, on peut ainsi prétendre que la temporalité des conseillers régionaux est fondamentalement teintée des modalités, mais aussi de la rigidité ministérielle concernant l'application des règles de procédure. L'épisode de conflit qui a plongé le projet dans une impasse en témoigne.

En ce qui concerne le temps d'avancement du projet, il apparaît hasardeux, a priori, de prétendre que ce dernier est particulièrement significatif pour les conseillers régionaux et qu'il contribue à structurer leur représentation et leur usage du temps dans le cadre du projet au même titre que les autres acteurs. Rappelons que les conseillers sont clairs à ce sujet : l'avancement du projet n'est pas de leur responsabilité et il ne constitue pas un réel

souci en termes de rythme ou de délais. Les préoccupations en termes de coordination pour une exécution optimale des tâches sont également loin de dominer dans le discours des conseillers.

Il ne faudrait toutefois pas conclure à l'insensibilité générale des conseillers pour l'avancement du projet. Si ces derniers ne sont pas directement concernés par la vitesse du projet, ce qui est normal, car à tous égards, ils n'en contrôlent pas les paramètres²⁷, il est clair que les conseillers ne sont pas indifférents aux aspirations de la ville de Blainville en la matière ni à la crédibilité que le promoteur leur accorde en tant que référent de premier ordre pour l'avancement du projet. Il est possible de voir un lien de cause à effet entre ces deux préoccupations. On peut, en outre, considérer que cette crédibilité se construit au regard de la flexibilité et de la réactivité avérée des conseillers régionaux et, corollairement, de l'importance qu'ils accordent à la vitesse dans le cadre de leurs interventions.

Ainsi, en ce qui concerne spécifiquement le rapport au temps des conseillers régionaux, on peut considérer que ces derniers situent l'essentiel de leurs préoccupations à l'échelle du processus dont ils sont le gardien. C'est ce rôle et les modalités qui lui sont rattachées qui semblent déterminer l'essentiel du rapport au temps de ces acteurs. Rappelons à cet égard que la dimension temporelle du processus en question est plutôt faible, les rares dispositions d'encadrement du temps du projet officiellement prévues étant plutôt inopérantes. Contrairement aux autres acteurs, la lecture que les conseillers font des enjeux ne comporte pas de connotation temporelle spécifique. Le projet n'est ni urgent ni pressant, le rythme est satisfaisant et confortable, leurs attentes en termes de vitesse ou de délais étant plutôt réduites. En général, le temps a peu d'importance dans le cadre de ce projet, si ce n'est de la sympathie ou de l'égard qu'ils ont pour les objectifs des autres acteurs en ce qui concerne l'avancement du projet.

²⁷ Rappelons que les conseillers régionaux ont peu de pouvoir. La progression du projet repose dans les mains du promoteur considérant sa capacité à progresser rapidement dans le cadre des règles et de la démarche établies par le ministère de la Culture. Elle repose également dans les mains des acteurs décisionnels du ministère de la Culture à Québec qui ont le pouvoir de sanctionner chacune des étapes du projet.

La dimension temporelle de la stratégie d'action de ces acteurs est également bien calée à leur lecture de la situation de projet pour laquelle le temps n'est pas réellement compté. Là aussi, l'élément structurant est l'attachement de ces acteurs au processus. Tout porte à croire que dans la mesure où les règles sont suivies, les conseillers se considèrent satisfaits. Le temps auquel il font face semble, à tout point de vue, autant indéterminé que pour les acteurs du développement. C'est le désir de maîtrise de ce temps qui semble fondamentalement différencier ces deux catégories d'acteurs.

La période à laquelle réfèrent ces acteurs pour discuter du temps du projet est, sans surprise, calée sur la durée de leur accompagnement à titre de représentant régional du ministère de la Culture. Encore une fois, cette période de référence se trouve bien ancrée à l'expérience spécifique du projet faite par les acteurs.

Tableau 8: Lecture subjective et stratégie temporelle – conseillers régionaux

c1 (besoin)	bibli. inadéquate	d1 (maîtrise)	non : temps du projet oui : temps des tâches
c2 (objectif)	collectivité/pérennité	d2 (horizon)	long terme (hors contexte) moyen terme (besoins)
c3 (enjeux)	qualité du projet	d3 (échancier/planif.)	échelle du processus
c4 (solution)	satisfaisante	d4 (pertinence/planif.)	satisfait / adéquat
c5 (urgence)	non / indirecte	d5 (confort/planif.)	oui
c6 (vitesse)	correct	d6 (valeur/planif.)	volonté d'adhésion
c7 (efficacité)	non		
c8 (perte de temps)	oui / exigences processus		
c9 (valeur/importance)	non / indirecte		

▪ Synthèse – lecture comparée des temporalités d'acteurs

Dans l'ensemble, cette lecture comparée des différentes temporalités d'acteurs nous permet de préciser en ces termes ce qui semblait déjà perceptible au moment de l'analyse de chacune des variables, soit :

- que la construction du rapport au temps des acteurs mobilise essentiellement deux échelles de référence, celle du projet entier et celle de la contribution des acteurs;
- que la référence à celle de la contribution est plus systématiquement le fait des acteurs impliqués dans la réalisation concrète du projet ou dans le cadre d'une tâche où le temps est maîtrisé et déterminé;

- que les acteurs du développement composent avec un temps moins déterminé que les acteurs de la réalisation concrète pour qui le respect des échéanciers fait partie intégrante de leur rapport au temps;
- que la nécessité du projet de progresser dans les meilleurs délais n'est pas une préoccupation partagée par tous les acteurs;
- que la capacité de contrôle du temps semble déterminante dans le rapport au temps que développe les acteurs, l'impression d'insatisfaction en termes de vitesse, de confort ou de perte de temps semblant associée à des épisodes où l'acteur estime ne pas être en contrôle.

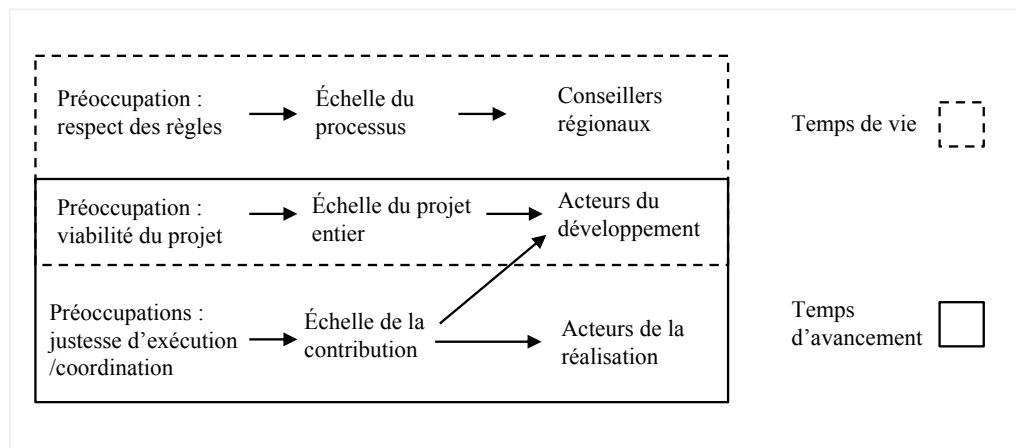


Figure 20: Temporalités d'acteurs / éléments de synthèse

Proposition a – analyse

a- L'harmonisation des temporalités est déterminante pour la conduite des projets. Elle favorise la capacité de coordination et de collaboration de l'ensemble des acteurs. Elle contribue à leur capacité d'implication et de concertation dans le cadre du projet. Dans un contexte où les temporalités sont compatibles, la conjonction des efforts est optimisée. Ces conditions ont un impact sur la conduite et l'évolution du projet.

L'analyse des différentes variables permet le constat de différences significatives en termes de conception et de représentation du temps du projet par les acteurs (temporalité). Il est ainsi possible d'affirmer que ce dernier ne fait pas l'objet d'une représentation unique et partagée. Cette perspective est d'autant plus claire qu'aucun des groupes

d'acteur n'identifie les mêmes débuts et fins du projet, les mêmes étapes, les mêmes enjeux, la même urgence. Il apparaît également possible d'affirmer que certaines différences relevées entre les temporalités d'acteurs sont source de décalage et cause de tensions. Si les caractéristiques singulières de la temporalité des acteurs de la réalisation semblent, à tous égards, en harmonie avec celles des autres, rien n'est moins sûr du côté des acteurs du développement et des conseillers régionaux.

- Acteurs de la réalisation vs autres acteurs

En aucun cas, la conception ou l'usage du temps des acteurs de la réalisation n'entre en conflit avec celles des acteurs du développement ou celle des conseillers régionaux. Bien qu'il apparaît clair que leur rapport au temps s'échafaude sur des bases différentes, la temporalité de ces acteurs n'est pas décalée par rapport aux attentes des autres acteurs du projet. L'importance que les acteurs de la réalisation accordent au temps du projet, leur manière de faire usage du temps dans le cadre de leurs tâches sont, en tout point, compatibles avec l'importance qu'accordent au temps les acteurs du développement, la lecture qu'ils font de l'urgence de la situation, ou la vitesse qu'ils souhaitent pour le projet. Cela n'a toutefois rien de surprenant. Le rapport au temps des acteurs de la réalisation se construit à travers celui du promoteur, Blainville, qui est le donneur d'ouvrage. On ne peut, ici, faire fi de la hiérarchie opérante ni de la relation d'intérêt professionnel qui lie les acteurs de la réalisation aux dirigeants de Blainville. Dans le cadre de ce projet, les premiers se trouvent essentiellement au service des intérêts et des aspirations des seconds.

L'importance que les acteurs de la réalisation accordent au temps du projet et leur manière de faire usage du temps dans le cadre de leurs tâches semblent également en harmonie avec la temporalité des conseillers régionaux. Rien de la temporalité des conseillers n'entre en conflit avec le fait que le projet aille de l'avant à un rythme soutenu.

- Acteurs du développement vs conseillers régionaux

Si on prend acte de la temporalité des conseillers régionaux, on doit convenir du fait que le temps dans le cadre du projet, n'est pas un enjeu de premier ordre. La temporalité de cet acteur s'échafaude d'abord et avant tout sur les modalités procédurales de la démarche qu'impose le ministère de la Culture au projet. C'est le respect des règles qui est « non négociable ». Les règles à respecter ne sont pas constituées en fonction de délais et d'échéances, mais bien en fonction d'éléments de contenu. Ainsi le rythme, la vitesse, les ruptures dans le temps du projet ne pèsent pas lourd dans le rapport au temps qui anime les conseillers régionaux.

Cela dit, on peut facilement convenir du contraire en ce qui concerne les acteurs du développement. À la lumière des observations, il est évident que la temporalité de ces acteurs diffère en termes d'enjeux, d'urgence, de vitesse espérée ou de délais anticipés. Si la question des différences entre la temporalité des acteurs du développement et celle des conseillers régionaux n'est plus à débattre, tout porte à croire que cette différence est source de tension dans le cadre du projet. Les propos qui suivent ne sauraient être plus explicites :

Mais c'était plus, des fois, l'arrimage entre les attentes municipales et les attentes ministérielles au niveau de décisions. Je pense qu'il y a eu un peu de frustration vers la fin. [...] M. X était l'adjoint, et je me souviens une fois, il m'avait téléphoné. Il avait dit en pleine réunion « si ça prend du temps de même, on va la faire tout seul, la bibliothèque ». J'ai dit c'est ça, faites-la tout seul. Là, il y avait de l'impatience parce que le ministère ne bougeait pas au niveau de la décision, mais là... Je lui avais dit, bien carrément, faites-le ! [...] Mais il a compris que, en fin de compte, la décision, s'il voulait que ça bouge, ce n'est pas moi qu'il fallait qu'il pousse dans le dos, c'était d'autres personnes qu'il fallait qu'il pousse. Je pense qu'il avait compris.
(Conseiller régional 1)

C'est sûr qu'on n'était pas sur le même agenda. C'est sûr qu'on n'était pas sur les mêmes agendas, entre... Tu sais, quand tantôt, vous parliez de coordination, c'est M. le DGA qui assurait ce travail-là, et il s'efforçait de presser... (...) Et le Ministère avait un autre agenda, j'ai l'impression. Parce que c'est ça qui ressort de l'expérience.

(Directeur du service des Loisirs)

Le ministère, je ne pense que... Ah, bien... C'était plus lent que le rythme qu'on aurait voulu. Ça, c'est sûr et certain. Parce que c'est des questions administratives et tout ça.

(Directeur de la bibliothèque)

Les propos tenus de part et d'autre font état d'une certaine incompréhension mutuelle de la réalité et des besoins de chacun. Alors que l'un des conseillers reproche à la ville de Blainville le peu de considération pour ses limites en tant que partenaire, Blainville reproche aux conseillers régionaux leur manque de confiance et de respect pour leurs pratiques usuelles.

Mon impression est qu'il y avait une bonne coordination de faite. Il y avait un bon gestionnaire de projet, et la Ville, M. X en tête, était quand même... Ce n'était pas facile de travailler avec eux, mais la Ville était compétente. [...] Peut-être un peu plus d'ouverture de leur part à certains aspects et certains besoins de leurs partenaires... [...] Nous autres aussi, on a des objectifs. Mais eux voulaient l'argent et ne pas répondre à nos objectifs. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne avec l'argent du public. Mais c'est une culture à la ville de Blainville.[...] Ils veulent faire ça vite. Ils sont quand même solides. Et ils réalisent beaucoup de projets. On aurait perdu moins de temps, définitivement (avec plus d'ouverture).

(Conseiller régional 2)

Moi, je pense que la coordination, comme je vous le disais tout à l'heure, dépendamment des phases, la coordination a été excellente. Moins bonne dans certaines phases. La coordination, par exemple, en termes de construction, ça a été, je pense, exceptionnel. La coordination avant la réalisation, ça c'est... l'élaboration de nos besoins et tout ça, je pense que ça s'est très bien fait. Il y avait plein d'intervenants qui ont travaillé là-dedans. Mais la coordination, le rapport avec le ministère... Mais je ne veux pas non plus qu'on pense que ça a été épouvantable. Ça a été différent. Et pour nous, cette différence-là a été difficile à accepter, parce que ça nous a amené des délais qu'on n'était pas habitués à rencontrer. C'était ça, la problématique, finalement.

(Maire)

Les réserves exprimées par ces deux acteurs au sujet de la coordination dans le cadre du projet traduisent une certaine frustration et une certaine déception de part et d'autre. Elles expriment également les limites de leur collaboration. Les réserves formulées ne font pas référence à la capacité des acteurs à orchestrer le ballet de leurs différentes contributions concomitantes dans le cadre de tâches spécifiques. Elles relèvent plutôt de la capacité de s'entendre sur des aspects fondamentaux de la démarche de projet dictée pour l'essentiel par le ministère de la Culture, mais mise en œuvre par le promoteur à travers le développement et la réalisation de son projet.

▪ Proposition a – conclusions

Considérant les points d'analyse mis de l'avant ainsi que la proposition heuristiques a au sujet de l'harmonisation des temporalités, il est possible de croire que les tensions vécues entre ces acteurs dans le cadre du projet puisent une part importante de leur source dans le décalage de leurs temporalités respectives. L'harmonisation des temporalités, à ce stade de la réflexion, apparaît donc souhaitable même si l'impact réel des tensions vécues sur le projet est difficile à cerner.

En adhérant à l'idée selon laquelle, le décalage observé entre la temporalité des acteurs du développement et celle des conseillers régionaux est source de tensions, les frictions relevées semblent, de fait, plutôt inéluctables. Il est toutefois permis de croire que la manière dont ces tensions affectent le projet ne tient pas seulement de la présence du décalage observé, mais également de la manière dont ces temporalités d'acteur entrent en relation et s'imposent les unes par rapport aux autres. Alors qu'aucun des acteurs interrogés ne semble avoir l'impression de maîtriser le temps du projet, et considérant certaines observations par lesquelles cette capacité de contrôle ou de maîtrise du temps apparaît significative, la question des rapports de force au sujet des temporalités semble s'imposer d'elle-même dans la poursuite de la réflexion.

Proposition b – analyse

b- Certaines temporalités sont dominantes. Cette dominance structure le cours et l'évolution du projet et influence ses caractéristiques et sa pertinence. Dans cette optique, le temps constitue un instrument de pouvoir qui permet aux différents acteurs d'insuffler une orientation au projet favorisant leurs propres visions ou aspirations au détriment probable de la pertinence des actions en termes d'adéquation problème/solution. Cette dominance des acteurs par le temps est tributaire des différentes ressources dont les acteurs disposent, mais également des caractéristiques de leur temporalité propre à laquelle un champ d'action et des marges de manœuvre sont associés. L'acteur dont la temporalité est dominante posséderait donc un ascendant significatif sur le projet.

Qui impose sa temporalité dans le cadre du projet? C'est ce à quoi la proposition b nous pousse à réfléchir. Afin d'explorer la question, il convient de poser un regard sur les éléments marquants de l'évolution du projet à la lumière de la compréhension et des connaissances acquises au sujet des différentes temporalités d'acteur en présence.

- Retour sur les gestes structurants et les contraintes temporelles du projet

Le choix de construire une bibliothèque d'exception en partenariat avec le ministère de la Culture est l'un des gestes les plus structurants du projet. Via ce partenariat financier, les dirigeants de la ville de Blainville acceptent le processus contraignant du ministère de la Culture et, sans en être totalement consciente au départ, le temps long du projet. Ce processus devient l'élément clé de la planification du projet, entendu que la ville de Blainville doit se conformer en termes d'étapes et d'informations produites aux exigences ministérielles. Il est cependant important de mettre en perspective le fait que cette planification s'avère très structurée, voire performante pour la détermination des contenus, mais très peu pour la détermination du temps, notamment dans la phase de développement du projet. Il est aussi utile de faire valoir la faiblesse du cadre temporel du processus ministériel, entendu que le temps semble, de ce côté, constituer ni un enjeu ni une réelle préoccupation. Il apparaît également opportun de rappeler le fait que la maîtrise du temps du projet dans une perspective globale ne semble attribuable à rien ni personne en particulier. Cela est d'autant plus intéressant que la relation avec le ministère de la Culture (les règles imposées et les ruptures de temps qui font partie intégrante du processus) est directement mise en cause dans l'analyse que font certains acteurs du développement des écueils du projet en termes de délais.

Le choix de modifier la formule du projet pour un mode clés en main a certainement un impact sur la structure temporelle du projet. D'abord par l'ajout d'une somme considérable de travail à l'étape du développement de projet (production du PFT), mais également par le flou que cette dérogation au mode traditionnel induit au regard des règles processuelles et du système de validation en place. Dans le cadre spécifique de la production du PFT, la ville de Blainville prend le contrôle du temps du projet. L'entreprise du PFT est sous sa responsabilité et les efforts rigoureux qu'elle y porte lui apparaissent nécessaires et justifiés. Le temps consacré à cette entreprise ne connaît pas de rupture. La bonne coordination du travail, le professionnalisme et la motivation des professionnels qui y participent limitent les pertes de temps. Les délais de production du PFT qui ont eu un impact significatif sur le temps global du projet n'ont jamais été remis

en cause par les dirigeants de la Ville. L'explication se trouve peut-être dans le fait que les dirigeants de Blainville, à travers le mode clés en main, prennent également une option sur la maîtrise du temps de vie du projet.

Le mode clés en main permet le contrôle des dépenses qui, dès le départ, est ciblé comme enjeu de haute importance par les dirigeants de Blainville. De toute évidence, ces acteurs accordent de l'importance à la maîtrise de ce qui pourrait compromettre le cours du projet. La dérogation au processus traditionnel fragilise également le rôle de courroie de transmission du conseiller régional qui perd de son efficacité, ce dernier n'étant plus possesseur des règles à appliquer. Ainsi, mis à part le conflit qui constituera une rupture dans le temps du projet, la décision du mode clés en main est également susceptible de provoquer une perte de vitesse globale du projet par l'affaiblissement de l'autonomie du conseiller régional associé au projet.

La dérogation (clés en main) constitue une opportunité pour la ville de Blainville de redéfinir les règles du processus qui lui est imposé et de l'ajuster en fonction de sa vision des choses. Le conflit lié à cette entreprise n'aura pas fait passer le contrôle du temps du projet dans les mains de Blainville, au contraire. Le rapport de force n'est pas en faveur de cette dernière. Si l'enjeu officiel du conflit se situe au niveau des règles processuelles, l'enjeu officieux est certainement le temps du projet dont l'avancement est compromis. Considérant les objectifs de la ville en termes de délais et de coûts du projet²⁸, son désir de vitesse, mais surtout, l'approche de la date butoir qui constitue un enjeu pour le temps de vie du projet, il est aisé de prétendre que le temps investi au conflit coûte plus cher à Blainville qu'au ministère de la Culture. En se pliant finalement aux règles ministérielles, Blainville reprend le contrôle de la viabilité du projet et celui de sa progression.

En outre, l'établissement de la date butoir peut être considéré comme une prise de contrôle efficace du temps du projet par la Blainville, le rythme du projet s'en trouvant manifestement accéléré à la suite de la résolution du conflit. Le respect de cette date

²⁸ Considérant l'inflation.

permet, en outre, de maîtriser le risque d'un changement de contexte qui pourrait se trouver moins favorable au projet.

Revisiter les éléments structurants du cours du projet nous permet, en somme, de constater que la maîtrise du temps du projet et la dominance de la réalité temporelle des acteurs sur le projet sont fortement teintées des types de temps précédemment mis de l'avant et auquel correspondent certains enjeux ou préoccupations. À cette étape de la réflexion, il apparaît opportun de s'y attarder.

- Dominance du temps d'avancement

Si on considère le temps d'avancement, il apparaît clair que la progression du projet passe sous le contrôle des différents collaborateurs en suivant le rythme que chacun déploie à la tâche. La maîtrise du temps du projet apparaît donc essentiellement partagée entre les différents acteurs suivant la succession des étapes parcourues. Il semble ainsi :

- que la phase de développement est essentiellement tributaire des échanges entre le ministère de la Culture et Blainville;
- que la phase de réalisation est davantage centrée sur les échanges entre Blainville et les professionnels internes ou externes associés au projet.

Même si ce partage interactif de la maîtrise du temps du projet apparaît, somme toute, cohérent avec le mode de fonctionnement usuel d'un projet mené à plusieurs expertises, on ne peut que convenir de la dominance générale du ministère de la Culture sur le temps d'avancement du projet. Il faut, à ce sujet, mettre de l'avant le fait peu banal que le ministère de la Culture impose un processus dont les modalités évacuent de son engagement toute responsabilité en termes délais décisionnels ou de rétroaction. Les délais normaux d'un tel processus sont connus des conseillers régionaux et il semble, selon ces derniers, que le projet de la bibliothèque de Blainville y corresponde plutôt bien. Cette perspective permet de croire que les efforts déployés par Blainville dans les moments où cette dernière a le contrôle sur la progression du projet ne sont pas globalement significatifs. Il en va de même des efforts des acteurs de la réalisation, si rigoureux et performants soient-ils.

Il semble donc que l’empreinte du ministère de la Culture sur le processus et le parcours du projet implique inévitablement des délais considérables. On peut ainsi croire qu’un laxisme du côté du promoteur ou des acteurs de la réalisation ne fera qu’empirer ce temps long qui, à plusieurs égards, semble inéluctable. La dominance du ministère de la Culture sur le temps du projet via l’imposition de son processus et de ses modalités d’encadrement apparaît, en somme, cohérente avec le sentiment généralisé des acteurs de ne pas être maître du temps du projet.

▪ Dominance du temps de vie du projet

Tel qu’abondamment souligné, le temps de vie du projet est fragile au temps long. La maîtrise de sa viabilité passe par la maîtrise d’éléments de contexte susceptibles de la compromettre. Dans ce créneau, tout porte à croire que Blainville est en mesure d’imposer sa réalité. La préservation du contexte favorable de ce projet a notamment fait l’objet des interventions suivantes qui se sont révélées structurantes pour le projet :

- la mise en place de la formule clés en main par laquelle la maîtrise des coûts a été assurée²⁹.
- la détermination d’une date butoir et les délais qui ont été imposés aux consortiums et aux comités d’évaluation en fonction de cette dernière. Si le rythme accéléré qui a suivi n’a pas été significatif en termes de temps et délais globaux du projet, il l’a été en termes de gestion de risque de voir le projet avorter.
- la demande de bonification de subvention faite auprès du ministère de la Culture afin de couvrir les coûts d’inflation imputables aux délais encourus.

Si Blainville n’impose pas sa temporalité sur le temps d’avancement du projet malgré le contrôle qu’elle en exerce momentanément, il semble cependant en aller autrement pour

²⁹ Si l’impact des 5 mois consentis à l’élaboration du PFT est difficile à évaluer sur le temps global du projet – aux vues de l’emprise qu’exerce le ministère de la Culture sur ce temps, mais considérant également le fait que le PFT s’avère un outil d’aide à la décision susceptible d’avoir contribué à accélérer les choses à l’étape de la réalisation du projet – il en va autrement de la gestion du risque des dépassements de coût très conséquent dans un milieu tel que Blainville.

ce qui est du temps de vie du projet. Mais au-delà de la dominance des acteurs sur les temps d'avancement ou de vie du projet, qu'en est-il de leur dynamique concurrente?

Via le processus imposé, le ministère de la Culture exerce une dominance sur le temps d'avancement du projet. Bien que la nature exacte des intérêts ministériels au sujet du temps du projet demeure quelque peu obscure même à cette étape de l'analyse, il semble que sur la question des délais et conséquemment, du rythme de progression du projet, la temporalité incarnée par les acteurs de Blainville vs celle du ministère de la Culture et de ses conseillers se fasse réellement concurrence. Il apparaît évident que les dirigeants de la ville ont tout intérêt à voir le projet se réaliser rapidement pour des questions d'ordre financier, de satisfaction des électeurs, de besoin pressant ou de qualité de service. Il semble, pour sa part, que la temporalité du ministère de la Culture à laquelle se raccroche celle des conseillers régionaux soit fondamentalement mue par des intérêts autres concernant le temps du projet. Au minimum, on doit convenir que les marges de manœuvre de cet acteur en termes de cadrage du temps sont d'envergure et on peut légitimement supposer qu'elles ont leur utilité.

Considérant cette fois le temps de vie du projet où Blainville semble en mesure de s'imposer, rien ne porte à croire qu'une dynamique de concurrence ait lieu à ce niveau. À tous égards, il semble que Blainville ait, ici, dominé et imposé sa temporalité avec un minimum de concurrence, car :

1. il est évident que la ville est mue par l'intérêt que le projet demeure viable et se concrétise. C'est son projet.
2. il semble aussi évident que les acteurs de la réalisation ont intérêt à ce que le projet se réalise. Il est source de rémunération, et la motivation à son endroit a été confirmée.
3. le ministère de la Culture a également intérêt à ce que le projet voie le jour, cela malgré le fait qu'il semble avoir aussi intérêt à ce que le temps du projet soit plastique à son agenda. Au-delà du fait qu'il en va certainement de sa crédibilité comme organisation publique, il est possible de considérer que la seule présence des conseillers régionaux au dossier démontre la bonne foi du ministère à ce sujet.

L'acceptation du mode clés en main avec l'inconfort que cela comporte pour le ministère et ses conseillers, ainsi que la majoration de la subvention qui a permis de réduire l'impact de l'inflation sur le projet vont également en ce sens.

▪ Proposition b – conclusions

Considérant les points d'analyse mis de l'avant ainsi que la proposition heuristique b au sujet de la dominance des temporalités, il semble clair que certains acteurs ont imposé leur temporalité dans le cadre de ce projet. On peut également prétendre que leur dominance est tributaire d'un certain pouvoir ou ascendant temporel exercé. Dans le cas de la domination temporelle du ministère de la Culture et, par extension, de ses conseillers régionaux, il faut reconnaître les marges de manœuvre exceptionnelles dont dispose le ministère sur le temps du projet. Qui plus est, il faut également mettre en perspective la forte sensibilité de Blainville pour la variable temps du projet, considérant l'inflation et l'incertitude liée au contexte. Au regard de l'enjeu que peut représenter la maîtrise du temps du projet, les rapports de force apparaissent très inégaux.

Si on s'attarde spécifiquement au pouvoir temporel de Blainville sur le projet, on doit convenir du fait que celui-ci se situe à la marge. S'il est clair que Blainville n'est pas en mesure d'imposer son rythme au projet, elle s'avère apte à en influencer certains aspects au bénéfice de sa viabilité et corollairement, de sa continuité. Le pouvoir temporel de la Ville se situe donc essentiellement dans sa capacité d'éviter la rupture du projet. Le pouvoir temporel des acteurs de la réalisation, pour sa part, se trouve aspiré par l'ascendant que possède Blainville sur ces derniers, ascendant qui se trouve régi, pour l'essentiel, par les tenants et aboutissants des relations professionnelles.

En outre, il apparaît essentiel de faire valoir le fait que la dynamique temporelle observée est le fruit d'un autre rapport de force qui est d'ordre financier. On peut ainsi considérer que le pouvoir que possède le ministère de la Culture sur le temps du projet est un pouvoir que lui cède Blainville en échange d'une part de financement. Le regard posé sur le projet via la perspective du temps et des temporalités permet, au final, de mieux saisir le coût de ce montant octroyé pour Blainville et son projet. Il serait, à ce sujet, intéressant

de se demander si le fait de céder le pouvoir sur le temps d'un projet n'est pas, finalement, trop cher payé.

PROJET D'AMÉNAGEMENT ET DE MISE EN VALEUR DE LA TRAVERSE DU COTEAU À SAGUENAY

Mettre en lumière le déroulement du projet

Le projet à l'étude s'insère dans le programme des projets Réseau Quartiers verts (RQV) dirigés, entre autres, par le Centre d'écologie urbaine de Montréal (CEUM) et soutenus par l'Agence de santé publique du Canada. Le programme RQV est le résultat d'une collaboration pancanadienne entre différentes instances impliquées dans le développement et l'application d'approches d'avant-garde vouées à mettre en place par la base avec les communautés, des environnements qui favorisent le transport actif³⁰ ainsi que des milieux de vie sécuritaires et conviviaux. Par le biais de ce programme, des communautés triées sur le volet ont accès à un accompagnement professionnel dans la réalisation d'un projet d'urbanisme participatif qui intègre ces préoccupations d'aménagement. La démarche participative est au cœur du programme RQV dont la véritable mission a pour cible le changement des pratiques urbanistiques dans les milieux municipaux. L'objectif de ce programme vise à expérimenter de nouvelles façons de faire qui permettent au citoyen de prendre part au processus de réflexion en urbanisme et à documenter les apprentissages des communautés en la matière. Dans le cadre de la deuxième phase du programme RQV, un appel à projets a été lancé par le CEUM à l'été 2015 et la ville de Saguenay a été retenue.

La candidature de Saguenay a été présentée par un conseiller municipal qui avait pour ambition de mettre en place, dans le cadre de son mandat, certains dispositifs de participation citoyenne à l'échelle de son district. Le projet soumis visait le réaménagement d'un sentier piéton plutôt informel qui traverse le centre-ville de l'arrondissement de Chicoutimi. Ce sentier, d'une longueur approximative de 2 km, prend place sur l'emprise d'une ancienne voie ferrée du Canadien National (CN) cédée à la municipalité à la fin des années 1980 et démantelée par la suite. Cet espace linéaire offre un potentiel très intéressant pour les déplacements actifs au centre-ville. Cependant, la majorité des résidents jugeaient l'état des lieux peu sécuritaire et peu invitant. La

³⁰ « Le transport actif consiste à utiliser sa propre énergie pour se rendre d'un endroit à un autre » (Gouvernement du Canada, 2019).

fréquentation du sentier était donc faible. Le projet soumis au CEUM visait l'aménagement et la valorisation de cette emprise linéaire qui était, au moment des faits, partiellement aménagée en sentier piétonnier.

Un partenariat d'une durée de 18 mois entre la ville de Saguenay et le CEUM a été mis en place aux fins de ce projet. Le comité du parc linéaire (COPAL) sur lequel siègent des organismes communautaires du milieu, des citoyens ainsi qu'un professionnel du service technique de la ville de Saguenay a été constitué en automne 2015 afin d'assurer le caractère participatif de la démarche. Le projet a donc pris place autour d'une table de concertation qui a réuni élus, professionnels de l'aménagement, partenaires du milieu communautaire et citoyens. Le projet s'est également structuré en fonction de la démarche que propose le CEUM pour ce type de projet d'urbanisme participatif. Articulée par une formule qui vise à « démarrer, comprendre, explorer, décider, agir et inaugurer » (entente de partenariat – Chicoutimi, 2015), cette démarche comporte concrètement :

- une première étape d'identification des besoins avec les intervenants;
- la mise au point d'une entente de partenariat par laquelle le plan d'action et les livrables sont déterminés spécifiquement;
- certaines recherches préliminaires vouées à étoffer la rédaction des portraits diagnostiques et du rapport de projet;
- la réalisation d'activités de formation auprès des intervenants et d'activités d'aménagement dans le secteur d'intervention;
- la rédaction des rapports et leur présentation aux parties prenantes;
- l'évaluation formelle du projet nécessaire pour la reddition de compte faite auprès des organismes subventionnaires.

Du point de vue des intervenants du CEUM, la démarche est réputée souple et plutôt adaptative aux réalités et aux besoins spécifiques de chaque milieu d'intervention. En ce

qui concerne ce projet spécifique, six livrables³¹ ont été déterminés et inscrits à l'entente de partenariat :

1. « Développer un argumentaire et une stratégie pour favoriser l'engagement des acteurs de la Ville dans le projet et d'autres partenaires potentiels;
2. Bonifier et mettre à jour le portrait-diagnostic existant du secteur d'intervention faisant état des enjeux, des problèmes et des opportunités en matière de déplacements actifs et d'aménagement des espaces publics pour le secteur;
3. Développer un projet d'intervention avec les citoyens;
4. Développer des solutions d'aménagement pour le parc linéaire et les intersections qui le croisent et évaluer les coûts;
5. Réaliser des aménagements sur le sentier et un projet pilote sur au moins une intersection du parcours (par la ville de Saguenay);
6. Développer une vision, un nom, une image et une stratégie de communication du projet auprès de la population. »

(Entente de partenariat – Chicoutimi, 2015)

Chaque livrable implique un engagement conjoint de la ville de Saguenay, du comité de partenaires (COPAL) et du CEUM. Certains des livrables sont destinés au passage de connaissances spécifiques à propos de la démarche d'urbanisme participatif. D'autres sont destinés à l'accompagnement des partenaires dans leur réflexion et leur recherche de solutions d'aménagement pour le sentier linéaire. D'autres sont orientés sur des actions plus concrètes dans le cadre du projet d'aménagement mis de l'avant par les partenaires.

Le projet a officiellement démarré à l'automne 2015. C'est l'organisme Eurêko³², également membre du COPAL, qui a été mandaté pour être gestionnaire du projet. Octobre 2015 a été le moment des relevés de terrains voués à établir le portrait diagnostique du sentier linéaire. Ces relevés de terrain ont permis de mettre en lumière

³¹ Selon les intervenants du CEUM, les ententes étaient auparavant ficelées uniquement au regard du rôle du CEUM et d'une banque d'heures à investir pour une période définie. Conséquemment, elles ne comportaient aucune promesse de réalisation. La présence de livrable pour cette entente de partenariat est fortement inspirée de l'expérience de négociation conflictuelle d'une entente similaire dans le cadre d'un autre projet.

³² « Organisme communautaire à but non lucratif (...) axé sur la défense et la promotion d'un environnement sain et l'amélioration de la qualité de vie de la collectivité » (CDC du Roc, 2019).

les nombreuses fractures du sentier qui se trouve interrompu par plusieurs rues ainsi que certaines intersections particulièrement dangereuses pour les usagers. C'est également pendant l'automne 2015 que le CEUM a prodigué aux professionnels de la ville de Saguenay ainsi qu'aux membres du COPAL certains enseignements au sujet de l'approche d'urbanisme participatif. L'entente de partenariat par laquelle les livrables sont définis fut également élaborée pendant l'automne et signée en décembre par le CEUM, la ville de Saguenay et Eurêko.

L'hiver 2016 a accueilli la tenue d'une consultation publique auprès d'un groupe d'aînés riverains du sentier. Le CEUM organisa également un atelier professionnel ouvert destiné à l'ensemble des intervenants impliqués dans le projet de réaménagement du sentier linéaire. Cet atelier inclusif favorise le décloisonnement de la pratique urbanistique par l'introduction, à la démarche de réflexion, de collaborateurs qui ne sont pas des professionnels de l'aménagement. Le travail effectué dans le cadre de cet atelier visait à dégager des pistes de solutions pour les problèmes de sécurité et de convivialité identifiés préalablement. Les solutions développées pour régler certains problèmes majeurs de sécurité à certaines intersections nécessitent des interventions d'envergure et l'investissement de sommes importantes. Le projet de sentier fut également lancé officiellement auprès des citoyens ce qui formalisa l'engagement de la Ville dans ce projet d'aménagement. Lors de cette activité de lancement, les citoyens furent invités à partager leur vision pour l'aménagement du sentier linéaire auquel on donna un nom : la Traverse du coteau.

Le printemps 2016 fut marqué par une corvée de nettoyage du sentier soutenue par le milieu communautaire. C'est au printemps qu'eut lieu une marche exploratoire³³ avec les intervenants ainsi que les citoyens intéressés par l'aménagement du sentier. À l'été, un appel à projets intitulé *Transforme ta Ville* a été lancé auprès des citoyens et du milieu communautaire. *Transforme ta ville* offrait la possibilité aux citoyens de réaliser des

³³« La marche exploratoire est une méthode d'observation sur le terrain effectuée par un petit groupe. Elle permet d'identifier à la fois les aspects positifs des espaces publics du quartier et les zones plus préoccupantes (notamment en raison d'infrastructures et de services lacunaires) » (Réseau Quartiers verts, 2019).

interventions d'aménagement au profit de la collectivité le long de la Traverse du coteau. Les différents projets étaient soutenus financièrement par la ville de Saguenay jusqu'à hauteur de 500\$. Quatre projets citoyens ont été réalisés pendant l'été 2016. Le sentier a été inauguré en septembre lors d'un événement public pour mettre en valeur les interventions de l'été. Une enquête a également été menée sur le terrain à l'automne 2016 afin d'approfondir certaines données au sujet des temps de parcours piétons et de l'achalandage de certaines rues qui traversent le sentier. Un autre appel à projets *Transforme ta Ville* a été lancé à l'hiver 2017 afin d'inciter les citoyens à réaliser des projets à saveur hivernale. Deux projets ont été réalisés dans ce cadre. La transmission d'un rapport final en mars 2017 par le CEUM marqua officiellement la fin du projet.

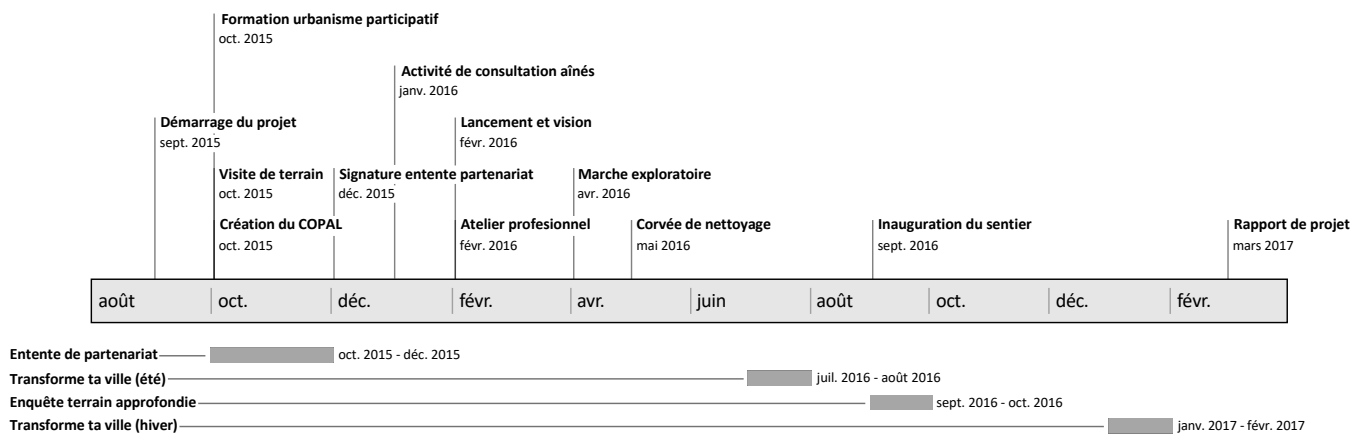


Figure 21: Déroulement du projet de la Traverse du coteau

Acteurs interrogés / éléments significatifs de contexte

Le projet à l'étude est issu d'un partenariat officiel entre le Centre d'écologie urbaine de Montréal (CEUM), la ville de Saguenay et l'organisme communautaire Eurêko qui agit localement comme gestionnaire de projet.

L'intervenant du CEUM a pour mandat d'accompagner la collectivité dans la mise en place d'un processus participatif dans le cadre d'une démarche d'aménagement. L'intervenant offre au milieu du soutien, un encadrement et de la formation en urbanisme participatif à travers l'expérience d'un projet mis en branle par la municipalité. Le projet

d'accompagnement s'échafaude sur une période d'un an et demi. L'intervenant possède une banque d'heures à investir au projet qui correspond à une moyenne de 21h semaine pour la durée du projet. Ces heures sont majoritairement utilisées en bloc à des périodes charnières telles que le démarrage du projet, le travail terrain aux fins de diagnostic, la tenue d'activités spécifiques de formation ou de participation citoyenne et la rédaction des rapports finaux de projet. Les heures résiduelles sont principalement utilisées aux fins de suivi selon les besoins. La formule est flexible, adaptative et principalement axée sur l'atteinte des objectifs fixés en partenariat. Le CEUM se situe à près de 500km du milieu d'intervention pour ce projet. Les déplacements sur le terrain sont limités puisqu'ils sont coûteux en temps et en dépenses de fonctionnement. Ils exigent, de surcroît, une bonne planification et une bonne synchronisation avec les intervenants du milieu afin d'être optimisés. L'essentiel du suivi est effectué à distance.

Les acteurs locaux de ce projet sont soit rattachés au milieu municipal, soit issus du milieu communautaire ou de la collectivité. En ce qui concerne spécifiquement les acteurs de la municipalité, il est important de souligner le leadership dont fait preuve le conseiller municipal dans ce projet. Le sentier linéaire est localisé dans son district. C'est ce conseiller qui a initié la demande de partenariat auprès du CEUM avec l'aide d'une collaboratrice citoyenne bénévole. La soumission de la candidature de Saguenay auprès du CEUM est d'ailleurs le résultat d'un certain momentum saisi par ces deux acteurs.

J'étais sur le comité de district de XX, c'est un conseiller municipal ici de Chicoutimi. Ça a été le premier à créer un comité de citoyens et d'organismes pour faire une espèce de budget participatif, parce que lui il croyait à ça, la participation citoyenne. Puis XX avait eu une lettre de YY, qui était auparavant directeur de Eurêko qui disait « Hey, vous avez jusqu'à demain pour présenter une demande au CEUM, pour faire peut-être un projet d'urbanisme participatif. » Alors on a cliqué là-dessus et XX a envoyé la demande. Alors, j'ai dit, si on l'a tant mieux, moi, je suis prêt à m'investir là-dedans, et on trouvait que la Traverse du coteau qui n'avait aucun nom avant, c'était la voie de chemin de fer de la ville, on appelait ça le parc linéaire, mériterait peut-être de s'attarder à ce concept-là d'urbanisme participatif.

En l'espace de deux jours. On a fait la demande. XX a dit : « Regarde, j'ai un texte de présentation, on envoie ça, est-ce que c'est correct ? » Et on l'a eu, et c'est suite à ça qu'il faut que tu prennes ça au sérieux, et que tu te dises qu'on a tout un soutien de cette organisation-là ; [...] oui, il y a des exemples à Montréal, on entend souvent parler des ruelles vertes et tout ça, mais ici au Saguenay, la participation citoyenne,

depuis les dernières années, on ne peut pas dire que c'était quelque chose de très présent.

(Citoyen bénévole)

Une structure participative était déjà en place par le biais d'un comité citoyen de district créé par ce conseiller à la suite des élections en 2013. Il est aussi pertinent de mentionner que plusieurs acteurs impliqués dans ce conseil de district de ce conseiller se sont également impliqués dans le COPAL qui fut créé suite à la confirmation du partenariat avec le CEUM. Au moment de faire valoir la candidature de Saguenay pour le projet du CEUM, l'élu municipal se trouve déjà entouré par des partenaires du milieu communautaire. Ce dynamisme local est recherché par les intervenants CEUM au moment de la sélection des candidats et de leur projet.

Quand j'ai été élu en 2013, il y avait déjà eu des études qui avaient été faites, (...) concernant cette ancienne voie ferrée qui avait été, dans fin des années 80, démantelée. Et seulement mis du gravier pour dire que ça pouvait être utilisé. Mais c'était un lieu qui était très laissé à l'abandon. Alors quand j'ai été élu en 2013, pas longtemps après, je me suis attardé à ce lieu-là, qui est en plein cœur du centre-ville de mon district, pour voir comment on pourrait le revaloriser. Comme j'avais créé un conseil de district, donc je fais de la démocratie participative, à travers les citoyens qui gravitaient autour du conseil de district, on s'est donné des priorités, et comme les priorités tournaient beaucoup autour des piétons et tous les enjeux au niveau de la sécurité des piétons, et comment se déplacer au centre-ville, le transport actif, ce lieu-là est comme devenu un lieu intéressant pour dire on peut investir. Et moi j'avais un désir de mettre déjà des sous dedans. Donc avec le budget participatif, les citoyens ont décidé d'en mettre encore plus. Et, parallèlement à ça, on avait envoyé un document pour un appel d'offres du Centre d'écologie urbaine, et dans le fond, c'est tout ça qui a comme convergé en même temps et on a soumissionné, et on a été accepté. Donc ça a été comme un peu le départ du projet, où il y avait un intérêt déjà des citoyens, il y avait un intérêt de ma part, et il y avait un intérêt aussi, disons, plus grand, de structurer une démarche d'urbanisme participatif. Tout ça mis ensemble, ça a fait comme un peu la bougie d'allumage pour dire OK, on met en place le projet.

(Conseiller municipal)

En ce qui concerne plus spécifiquement le projet d'aménagement du sentier linéaire, ce dernier prend naissance quelques années auparavant par l'entremise du travail d'un chargé de projet chez Eurêko très impliqué dans son milieu et de l'architecte du paysage de la ville de Saguenay intéressé par le travail de ce dernier. Le premier est engagé par Eurêko en 2008 afin de participer à l'élaboration d'un projet d'Agenda 21 en partenariat avec la ville de Saguenay et d'autres organisations. Dans la foulée de ce projet, et

toujours à l'emploi d'Eurêko, cette personne se questionne sur ce qui peut être fait dans le quartier défavorisé du centre de l'arrondissement de Chicoutimi en termes de réflexion collective et d'appropriation par les citoyens de l'espace public. Cette personne met alors en place ce qui devient le collectif de l'Écoquartier du centre-ville en 2009.

Les actions menées par ce collectif intéressent l'architecte du paysage de la ville de Saguenay sensible à la problématique de ce quartier central et aux objectifs du collectif d'y mener des interventions avec les citoyens dans différents espaces verts publics. Deux projets de revitalisation de parcs en milieu central voient le jour. L'intérêt du groupe est par la suite porté sur le sentier piétonnier articulé à même l'emprise de l'ancienne voie ferrée du CN qui traverse le centre-ville. Ce sentier est peu fréquenté par les résidents du secteur. Via l'initiative de l'architecte du paysage et du collectif de l'Écoquartier, la ville de Saguenay débloque un budget en 2012 afin de documenter le lieu, les habitudes de fréquentation et les insécurités ressenties par les usagers du sentier. Le mandat est exécuté par Eurêko et son chargé de projet et donne suite à un travail de développement et de mise en plan de solutions d'aménagement par l'architecte du paysage et son équipe.

On avait déjà travaillé avec Eurêko à faire (...) une enquête citoyenne sur ce projet-là. Et suite à ça, moi j'avais donné un mandat pour qu'on puisse faire un plan d'aménagement de tout le secteur. Parce que je trouvais que c'était un élément clé de la ville et du maillage du centre-ville. Ça, on avait déjà une esquisse quand on a commencé le projet, autrement dit, fait par un architecte paysagiste qui travaille maintenant avec nous.

(Architecte du paysage)

Au moment où le conseiller municipal approche le CEUM en 2015, le projet de sentier piétonnier est déjà dans les cartons des acteurs communautaires du centre de Chicoutimi et de l'architecte du paysage de Saguenay. C'est le même chargé de projet via Eurêko qui obtient le mandat de coordination avec le CEUM et les acteurs locaux pour la durée du partenariat de 18 mois. Le projet du sentier linéaire fait donc l'objet d'une certaine continuité.

J'ai quitté ensuite Eurêko quelques années, et quand je suis revenue, en 2014 je crois, XX était déjà devenu le conseiller, puis il avait déposé un projet pour la revitalisation de ce qu'on va appeler la Traverse du coteau. Et on avait gagné. Donc c'est le Centre d'écologie urbaine de Montréal qui venait nous accompagner

pendant 18 mois dans ce projet-là. Puis, moi je venais de revenir à l'emploi d'Eurêko, donc bien sûr, j'ai comme embarqué là-dedans, puis là on a suivi le processus avec le Centre d'écologie urbaine.

(Responsable de projet/Eurêko)

Le mandat de coordination accordé à Eurêko dans le cadre des interventions du CEUM est financé par la Ville à la suite de représentations du conseiller municipal auprès de son Conseil de ville. Ce dernier fait tout en son pouvoir pour que des montants permettant de mener des actions d'aménagement dans le cadre de ce partenariat soient dégagés. En tout, quelque 100 000 \$ seront mis à disposition, une part importante provenant des budgets discrétionnaires du conseiller municipal.

Des budgets au niveau de la Ville, en fait il y avait 100 000 \$ au total, mais il y avait une partie qui venait de l'enveloppe du conseiller municipal, si je ne me trompe pas. [...] Je pense que c'était 40 000 \$. La Ville avait mis 40 000 \$, et il y avait un autre 20 000 \$ de quelque part d'autre, mais au total on était autour de 100 000 \$.

(Urbaniste)

Lorsque le partenariat avec le CEUM est mis en marche, un travail de recrutement est effectué afin de mettre officiellement en place le COPAL. Ce dernier est composé du conseiller municipal et de certains membres du comité de son district, d'un intervenant du service technique de la ville de Saguenay ainsi que le coordonnateur d'un organisme de verdissement³⁴ issu du milieu communautaire. En ce qui concerne l'urbaniste de la ville interrogé à titre d'intervenant du projet, il est à noter que ce dernier s'est joint au COPAL quelques temps après le début du projet en remplacement d'un collègue moins enclin au processus d'urbanisme participatif. En ce qui concerne l'intervenant interrogé associé à l'organisme de verdissement, ce dernier s'est également joint au COPAL en cours de projet à la suite d'un changement interne dans son organisation. En ce qui concerne cette fois l'architecte du paysagiste interrogé, ce dernier s'est impliqué dans le projet de sentier depuis ses débuts sans toutefois intégrer officiellement le COPAL.

³⁴ Cette organisation à but non lucratif a pour mission la protection, la mise en valeur et l'accessibilité des boisés urbains à des fins de loisir, d'éducation et de conservation.

En outre, il est important de mettre en perspective la manière dont l'architecte du paysage perçoit l'intervention du CEUM dans le dossier du réaménagement du sentier linéaire qu'il a déjà travaillé avec Eurêko.

Donc quand on a été abordés pour faire le projet avec le Centre d'écologie urbaine, j'avais l'impression de recommencer. Et en même temps, je me disais « je pense que c'est intéressant de faire la démarche avec eux », parce qu'eux autres étaient organisés, avaient une subvention, pouvaient nous assister, il y avait des méthodes de consultation, il y avait des méthodes de regroupement, de diverses instances. Et je trouvais ça intéressant de voir leur façon de procéder. Et je me disais ça va donner encore plus de légitimité au projet, même si on a déjà une solution dans la poche. Mais ça donnait de la légitimité au projet. Et en même temps, le conseiller du secteur y croyait beaucoup et je pense que c'était vraiment important. Le politique est un élément clé dans ça et c'est un projet, écoute, ça fait... Ça fait longtemps que la voie ferrée est désaffectée, ça fait longtemps que c'est la propriété de la Ville.

C'est un projet qui ne sera jamais vraiment prioritaire, parce que c'est un aménagement piétonnier, donc il n'y a pas beaucoup de lobbyistes pour ça. Parce que dans le temps, c'est justement le genre de projet qui va évoluer, qui va peut-être avoir 2-3 planifications sur des périodes de 10 ans et que finalement, n'aboutira peut-être jamais. Mais ça, ce qui est intéressant, c'est que non seulement le conseiller était intéressé, mais il était intéressé à mettre de l'argent aussi. Puis des moyens modestes, mais quand même des moyens. Donc c'était déjà ça.

(Architecte du paysage)

Les propos tenus par l'architecte du paysage indiquent que le partenariat avec le CEUM arrive à un moment où le projet de réaménagement du sentier évolue difficilement. Le contexte ne semble pas particulièrement favorable à ce que le projet prenne son envol et se réalise à la hauteur de ce qui a déjà été imaginé par l'architecte et son équipe. Malgré la bonne volonté des acteurs initiateurs du projet, celui-ci ne semble pas équipé pour dépasser l'étape de l'idéation et accéder aisément à celle de la réalisation. Un besoin de légitimité qui passe par l'engouement des résidents et l'adhésion du politique au projet est donc clairement identifié par l'architecte du paysage. Le partenariat avec le CEUM semble intéressant considérant ce besoin. Outre cela, la démarche proposée par le CEUM permet également de satisfaire les ambitions politiques de l' élu porteur du dossier. Le partenariat envisagé semble ainsi plutôt intéressant pour l'ensemble des parties entendu que :

- le CEUM a l'opportunité de déployer son programme de changement des pratiques dans un milieu communautaire réceptif, actif et déjà structuré;

- le conseiller municipal a l'opportunité de mettre en place une démarche d'urbanisme participatif en phase avec ses objectifs politiques;
- de l'attention et des ressources modestes sont consenties à un projet d'aménagement stagnant en quête de légitimité.

Pour bien comprendre le déroulement du projet, il est également pertinent de souligner le fait que l'intérêt et la motivation sont majoritairement au rendez-vous pour l'ensemble des acteurs. A priori, chacun semble y trouver son compte pour des raisons professionnelles, personnelles ou de préoccupation collective. L'urbaniste responsable du dossier voit ainsi d'un bon œil la tenue de ce projet qui rompt avec la routine de ses tâches usuelles.

On fait beaucoup, en fait énormément, pratiquement, je dirais à 85 % de la réglementation. De l'analyse de dérogations mineures, des choses comme ça. Quand on a la possibilité de travailler sur un projet qui est un petit peu plus de l'aménagement et de la planification, c'est sûr que c'est intéressant, professionnellement. Personnellement aussi.

(Urbaniste)

L'intervenant du CEUM apprécie le caractère concret de la démarche et son impact dans le milieu. Le coordonnateur de l'organisme partenaire affectionne les projets d'espaces verts en milieu urbanisé tout en soulevant son intérêt à fournir une expertise dans le cadre de ce projet. L'architecte du paysage et le responsable du projet (Eurêko) font valoir leur intérêt professionnel, mais également personnel pour le projet aux vues de leur affection particulière pour le site d'intervention. Le citoyen bénévole met de l'avant son désir d'implication général et son intérêt à faire partie de ce projet qui touche son quartier. Le conseiller municipal fait valoir son grand intérêt pour une gouvernance axée sur la démocratie participative de même que son désir de voir un projet porté par les gens du milieu se réaliser dans son district.

Quand je me suis lancé en politique, c'était pour faire de la démocratie participative. C'était mon objectif. C'était pour ça que je suis allé en politique. Ce n'était pas parce que j'avais whatever intérêt ou le salaire ou peu importe, ce n'était pas ça. C'était vraiment parce que je voulais intégrer de la démocratie participative. Donc ce projet là avec le conseil de district, en fait c'était de pouvoir faire participer les gens à l'aménagement de leur territoire et à l'amélioration de leur milieu de vie. Donc ça cadrerait carrément avec mon objectif politique, si on veut, qui n'est pas électoraliste,

mais vraiment politique. Et d'un autre sens, ça rendait faisable finalement un projet concret. Parce que c'est beau de dire, « on fait participer », mais comment ça se fait ? Donc ça, ça venait concrétiser outre le budget participatif et le conseil de district que j'avais (mis en place), qui étaient plus peut-être d'idéation et d'orienter des budgets. Mais là, il y avait un projet concret.

(Conseiller municipal)

Bien que la motivation soit au rendez-vous pour l'ensemble des acteurs, certains expriment tout de même certaines réserves. Le caractère contraignant des horaires de travail étendus associés aux pratiques de participation citoyenne est ainsi mentionné : « Quand tu fais des activités de participation citoyenne, c'est rare qu'ils soient à deux heures de l'après-midi. Donc des rencontres à 8h le soir c'est quand même des fois un petit peu plus plate ». L'architecte du paysage, pour sa part, soulève le fait qu'il a déjà investi du temps à réfléchir à l'aménagement et à la valorisation de ce sentier. Il adhère à l'idée de bonifier le projet d'une démarche inclusive de concertation, mais exprime somme toute, au regard du projet d'aménagement en tant que tel, le sentiment de faire un peu de surplace.

Ma motivation c'est qu'on l'aménage, c'est encore la même motivation. Et qu'on se serve du sentier du coteau pour pouvoir aussi créer des liens entre deux parties assez isolées de la ville, par un boulevard quasi industriel. [...] Très honnêtement, moi j'avais comme des réponses. J'avais les réponses, déjà. Je trouvais ça super intéressant de recommencer le processus, mais j'avais un peu l'impression de recommencer...

Mais de recommencer de façon correcte. C'est ça aussi. Parce que quand on est en aménagement, dans le contexte québécois, ce n'est pas très compliqué, je veux dire, il y a un projet qui arrive sur la table à dessin de quelqu'un, il le fait, on le construit, et ce n'est pas aussi simple que ça, mais des fois, c'est comme ça. Le professionnel qui est payé pour faire un plan, il fait le plan, après ça il fait les plans et devis et la Ville le construit. La consultation, ce n'est pas très courant. Il y en a, mais il n'y en a pas beaucoup. Et ça, c'était quelque chose de très intéressant.

(Architecte du paysage)

Gestes structurants et contraintes temporelles du projet

La mise en lumière des gestes structurants pour cette étude de cas soulève la question des limites du projet étudié au regard d'une certaine double nature. Le projet officiellement à l'étude concerne l'intervention du CEUM auprès des partenaires de Saguenay sur une période de 18 mois dans le cadre du programme RQV axé sur le changement des

pratiques urbanistiques. Toutefois, le véhicule même de ce projet RQV est un autre projet, local et d'aménagement cette fois, qui est indépendant du premier, entendu que ce projet existait avant l'intervention. Considérant les 18 mois comme période ciblée pour étude, les deux projets apparaissent intimement liés. Ce lien autant que l'aspect dual du projet sont certainement à prendre en compte lorsqu'il est question de mettre en lumière les gestes structurants et les contraintes temporelles.

- **Projet d'urbanisme participatif**

Lorsqu'on s'attarde au déroulement du projet d'urbanisme participatif mené par le CEUM sur une durée de 18 mois, il est difficile de cibler des gestes ou des décisions qui apparaissent particulièrement marquants pour son cheminement en dehors de la démarche mise de l'avant par le CEUM. La formule très flexible et adaptative du CEUM fait en sorte que la planification n'est pas rigide et que les différents éléments de contenu s'imposent, pour l'essentiel, au fur et à mesure que les étapes se présentent. Malgré cette flexibilité et cette ouverture à l'opportunité, il est difficile d'identifier des événements ou des décisions qui ont propulsé le projet vers une autre direction que celle à laquelle la démarche initiale conviait. Il faut également prendre en compte le fait que le projet se déroule sur une période relativement courte de 18 mois. Cette courte durée limite la possibilité des changements de contexte susceptibles de fragiliser le cours du projet. Considérant la formule de la démarche, la nature des livrables raffinée en cours de processus et le bilan que fait le CEUM de ce qui a été réalisé dans le cadre du projet, il semble que ce dernier se soit déroulé comme prévu (de fil en aiguille) et en temps³⁵ (18 mois).

Considérant cela, on peut convenir du fait que la démarche flexible et adaptative proposée par le CEUM pour ses interventions est le geste qui a structuré, pour l'essentiel, le projet en termes d'étapes et de contenu. Cette démarche est le fruit du programme RQV dont le CEUM est le promoteur. Dans le cadre spécifique de ce projet, la démarche s'impose dès le départ et ne connaît pas de réelle résistance pour la durée du projet. Cette adhésion n'est pas surprenante considérant le fait que l'intervention du CEUM est

³⁵ octobre 2015 - mars 2017

principalement axée sur le transfert de connaissances. Dans ce contexte, accepter le projet du CEUM, c'est accepter la démarche proposée comme véhicule d'apprentissage. Le bien-fondé de la démarche ne semble donc pas remis en cause par les apprenants.

Alors ça a été par étapes, mais très structuré par le CEUM au départ, parce que nous c'était nouveau.

(Citoyen bénévole)

Je me faisais organiser sur des éléments que j'étais vraiment contente de me faire organiser, parce qu'ils avaient la vision vraiment globale. Moi j'étais vraiment dans une approche beaucoup plus d'apprentissage

(Responsable de projet/Eurêko)

En outre, il semble y avoir peu à dire en ce qui concerne les contraintes temporelles du projet issues du contexte ou de la situation du projet d'urbanisme participatif, si ce n'est que ce dernier devait être bouclé en 18 mois, que l'intervenant du CEUM avait un nombre d'heures défini à investir au projet et que le CEUM se situe à distance considérable des autres partenaires de ce projet. C'est du cadre du projet que les contraintes temporelles semblent issues, les 18 mois étant courts au regard du temps long du projet d'aménagement auquel le projet d'urbanisme participatif se greffe, les 21 heures semaine cadrant le champ des possibles en termes d'investissement et de présence, la distance impliquant une gestion et un usage stratégiques du temps de présence des intervenants.

Les contraintes de la durée et du temps disponible sont considérées externes à la situation de projet puisqu'elles sont issues du programme RQV dont les modalités sont appliquées à l'identique indépendamment des milieux d'intervention. L'échelle d'action de ces contraintes est donc celle du programme RQV qui, en l'occurrence, est pancanadienne. La pression temporelle associée à ces contraintes est celle du temps défini et définitif. Ce temps semble avoir été maîtrisé considérant le fait que le projet s'est déroulé dans le temps prescrit. La contrainte de la distance est, pour sa part, très spécifique à la situation de projet. Elle est donc considérée interne et dépendante de celui-ci. L'échelle d'action qui lui est associée est celle du projet pour les mêmes raisons. Cette contrainte induit au projet un rythme accéléré et intense entendu qu'au moment des visites, les rencontres et

les activités liées au projet se multiplient. Ce temps des déplacements est considéré maîtrisable dans la mesure où il est possible de les planifier.

- **Projet d'aménagement du sentier linéaire**

Si on considère le projet d'aménagement du sentier linéaire comme projet de premier ordre, on peut envisager l'intervention du CEUM comme geste marquant de sa progression. L'intervention du CEUM marque une certaine relance du projet d'aménagement du sentier. Il est également possible de croire que les sommes qui ont été octroyées à l'aménagement du sentier dans le cadre du projet d'urbanisme participatif du CEUM ne l'auraient pas été autrement. Tel que mentionné par l'architecte du paysage impliqué dans le projet depuis ses débuts, le contexte premier semble peu favorable à sa priorisation par les dirigeants de la ville de Saguenay et, conséquemment, à l'investissement des sommes nécessaires à sa pleine réalisation.

Le partenariat ponctuel avec le CEUM vient donc, l'espace de 18 mois, influencer le contexte de ce projet. Il procure au conseiller municipal un certain levier qui lui permet de légitimement faire attribuer quelques ressources municipales (humaine et financières) au projet de sentier linéaire. On peut ainsi considérer que le projet d'aménagement gagne, tout au long de ces 18 mois, un peu de galon en termes de mobilisation, de ressources et de réalisations, même si ces dernières sont demeurées très modestes considérant l'ampleur des solutions d'aménagement développées pour ce projet, avant et pendant l'intervention du CEUM.

À l'échelle de ce projet d'aménagement qui présente son lot d'incertitudes et qui est encore loin d'être achevé, il est possible de cibler certains gestes structurants liés ou qui découlent de la présence du CEUM dans le dossier du sentier linéaire. On peut, à ce titre, considérer que la décision de saisir au vol l'opportunité de présenter la candidature de la ville de Saguenay auprès du CEUM est structurante pour le projet d'aménagement qui n'avait pas significativement évolué depuis les efforts de l'architecte du paysage et son équipe. Cela considérant la mobilisation, la démarche d'appropriation, la recherche de

solutions d'aménagement et les quelques réalisations que cette saisie d'opportunité a engendrées.

On doit également considérer les représentations du conseiller municipal qui ont mené à l'octroi d'un budget de près de 100 000\$ dans la durée des interventions du CEUM. Ce budget a servi au financement de la coordination du projet d'urbanisme participatif par Eurêko, au financement des projets citoyens sous la bannière Transforme ta ville, à l'amélioration physique de certaines sections du sentier (gravier) et à l'achat de quelques éléments de mobilier urbain (poubelles et bancs). Les interventions d'aménagement réalisées demeurent malgré tout, très légères considérant la problématique de sécurité et d'esthétisme des lieux.

Si la présence et les interventions du CEUM sont envisagées comme structurantes pour la progression du projet d'aménagement, les contraintes temporelles associées au cadre de ces interventions ont également un impact sur le projet d'aménagement. Par la force des choses, le projet d'aménagement subit le rythme du projet d'urbanisme participatif du CEUM pour la période où ce dernier a cours : une hausse de l'activité et de l'intensité lors des visites du CEUM et la nécessité d'exécuter certaines tâches avant l'échéance du partenariat avec le CEUM.

(...), mais ça a fait qu'il fallait que les projets soient faits (Transforme ta Ville), car il fallait respecter les délais du Centre d'écologie urbaine aussi. Ce qui a fait que les projets se sont passés assez rapidement.

(Urbaniste)

Le projet d'aménagement n'est toutefois pas entièrement défini par le projet du CEUM, entendu que ce dernier n'en constitue qu'un épisode. Conséquemment, le projet d'aménagement évolue en dehors des heures d'accompagnement prodiguées par le CEUM et perdure au-delà de leur projet d'urbanisme participatif.

C'est qu'il y avait une coordination qui était faite par le CEUM, lors de leur intervention du 18 mois. Mais on s'entend que le projet a starté avant, (...) et depuis la fin, ça fait quand même plus d'un an que c'est fini, ça continue.

(Conseiller municipal)

Considérant cette continuité du projet d'aménagement au-delà de la période des 18 mois, il semble que l'approche des élections de l'automne 2017 ait eu un effet contraignant sur l'épisode de dynamisme qu'ont entraîné les interventions du CEUM. La fin du mandat politique du conseiller municipal porteur du projet aurait engendré la nécessité de dépenser rapidement, à l'automne 2017, un montant résiduel du budget de 100 000\$ afin d'éviter qu'il soit réinvesti à d'autres fins à la suite des élections. Il est également question d'une stagnation du projet à partir de la période électorale qui, au moment des entrevues, perdurait. Au regard de tout cela, il est possible d'envisager que le temps associé à cette période ait été plus ou moins maîtrisé à l'échelle du projet d'aménagement.

Oui. En fait, ce qui restait c'était dans l'enveloppe budgétaire du conseiller. Donc lui, en tombant en élection, en ne sachant pas s'il... les enveloppes ne sont pas transférées d'année en année. [...] Écoute, si je me rappelle bien, ça a été dépensé en septembre. [...] C'était le 4 octobre. À partir du 4 octobre, il n'y avait plus rien qui se passait.

Je dirais qu'il a été mis un petit peu sur la glace (le projet), compte tenu des élections, parce que c'était beaucoup... Il était beaucoup supporté par le centre d'écologie urbaine et par le conseiller du secteur. Mais le Centre d'écologie urbaine, eux ils ont fini leur travail. [...] puis le conseiller de secteur, évidemment, durant les élections... il s'occupait de sa candidature. Il ne s'est pas passé grand-chose. On attendait de voir. Là, il a été réélu, selon moi ça va reprendre. C'était dans ses projets et c'était même dans sa vision électorale de continuer ce projet-là.

(Urbaniste)

▪ Gestes structurants et contraintes temporelles du projet – Synthèse

À cette étape de la réflexion, il semble qu'aux deux projets identifiés – celui d'urbanisme participatif et celui d'aménagement du sentier linéaire – correspondent deux structures temporelles particulières. Si, le projet d'urbanisme participatif apparaît, pour l'heure, ponctuel, court dans le temps, continu et fondamentalement structuré par le cadre de la démarche menée par le CEUM, le projet d'aménagement, pour sa part, apparaît plus global, long et lent, discontinu, momentanément organisé par le temps du CEUM, mais plus fondamentalement structuré par le contexte politique et communautaire.

Tableau 9: Gestes structurants en contexte /contraintes temporelles des projets

Projet d'urbanisme participatif

Geste structurant	Contexte significatif	Contraintes	cadre (temps)	cadre (lieu)
Imposition et maîtrise de la démarche du projet par le CEUM/construction progressive	Monopole des connaissances au sujet de l'urbanisme participatif	a1 Dépendance	indép. /externe.	dépend. /interne
	Dynamisme du milieu	a2 Échelle	programme RQV	du projet
		a3 Mesure/Durée	18 mois	18 mois
	Stabilité des ressources	a3 Mesure/Rythme	21 h/sem.	ponctuel
		a4 Pression	limite de temps	intensité
a5 Maîtrise	oui	oui		

Tableau 10: Gestes structurants en contexte /contraintes temporelles des projets

Projet d'aménagement du sentier linéaire

Geste structurant 1	Contexte significatif	Contraintes	temps du CEUM	lieu du CEUM
Présentation de la candidature de Saguenay auprès du CEUM	Leadership et intérêt du conseiller pour la démocratie participative	a1 Dépendance	indép. /externe.	dépend. /interne
	Dynamisme du milieu	a2 Échelle	programme RQV	du projet
		a3 Mesure/Durée	18 mois	18 mois
	Projet du sentier linéaire dans les cartons	a3 Mesure/Rythme	21 h/sem.	ponctuel
Geste structurant 2	Participation au programme RQV parainé par le CEUM	a4 Pression	limite de temps	intensité
		a5 Maîtrise	oui	oui
		élections municipales 2017		
Mise à disposition de ressources humaines et financières	Leadership du conseiller municipal au sein du conseil de Ville	a1 Dépendance	indépendante /externe	
	Marges de manœuvres et budgets discrétionnaires	a2 Échelle	provinciale / municipale	
		a3 Mesure/Durée	octobre-novembre (1 mois)	
	a3 Mesure/Rythme	précipité / stagnant		
	a4 Pression	dépenser rapidement / incertitude		
a5 Maîtrise	affaiblie			

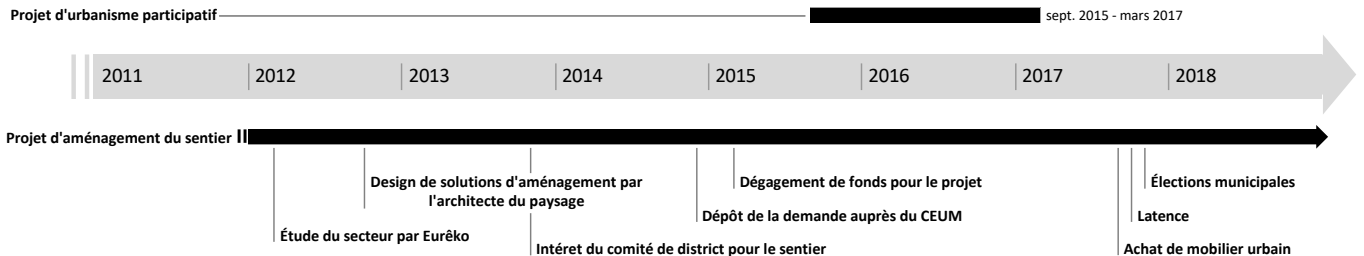


Figure 22: Projet d'urbanisme participatif / projet d'aménagement

Mettre en lumière les temporalités d'acteur

- Lecture subjective de la situation de projet

Considérant la définition de projet, de temps et de temporalités à l'usage pour cette thèse, il apparaît encore une fois opportun d'explorer la manière dont les acteurs perçoivent la situation spécifique de ce projet ainsi que le temps qui lui est associé.

La lecture que font les différents acteurs du **besoin** à combler ou du problème à résoudre est majoritairement semblable. Cette lecture repose essentiellement sur les tenants du projet d'aménagement de sentier. Ainsi, la majorité des acteurs font référence au caractère dévitalisé du centre-ville et au besoin d'investir dans ce secteur afin de favoriser sa revitalisation. Les acteurs soulignent spécifiquement le besoin de sécuriser les déplacements à pied et à vélo dans le sentier visé par le projet.

Je pense que premièrement, c'est revaloriser un secteur qui était un peu, justement, laissé à l'abandon, donner aussi un sentiment de sécurité aux usagers, parce qu'il y avait déjà des gens qui l'utilisaient. [...] donc beaucoup de gens l'employaient déjà, mais comme ce n'était pas super invitant, beaucoup de gens l'évitaient, ou des gens y allaient justement pendant le jour. Donc le but c'était vraiment de redonner un sentiment de sécurité, revaloriser le secteur et aussi favoriser, par la bande, le transport actif.

(Conseiller municipal)

Le projet de la traverse du coteau ? C'était le manque d'intérêt pour cette zone-là, la zone de la voie de chemin de fer, il n'y a rien qui se faisait au niveau de la Ville. Ce n'était pas entretenu... derrière justement la COOP d'habitation, il y a un mur de graffitis. Alors ça, c'était comme laissé à l'abandon, il y avait beaucoup de broussailles, d'arbres et tu voyais les graffitis à travers...

(Citoyen bénévole)

Je pense que c'est au niveau de la mobilité. Les gens utilisaient la Traverse pour venir plus au centre-ville. C'est des quartiers vers le centre-ville, et vice-versa. Puis il y avait certaines problématiques peut-être, de vandalisme ou de craintes, de laisser-aller de l'espace. Il faut que ce soit un minimum entretenu, que ce soit sécuritaire d'y aller.

(Coordonnateur organisme partenaire)

Sans surprise, la lecture du besoin que fait l'intervenant du CEUM interrogé fait également référence au projet d'apprentissage qu'il orchestre. Bien qu'il reconnaisse d'emblée la problématique d'aménagement de la Traverse du coteau, il est également

explicite sur les besoins de cette collectivité de développer des outils de consultation publique. Les deux projets ou échelles de préoccupations (apprentissage vs aménagement) sont bien présents à son esprit.

Les besoins auxquels répond le projet pour Chicoutimi, c'est d'être outillé pour consulter et faire participer adéquatement les citoyens puis créer un engouement autour du fameux sentier linéaire pour que la ville investisse et que ça serve d'exemple. Donc (le besoin est) tant dans les pratiques professionnelles que carrément on veut des interventions sur ce lieu-là.

(Intervenant CEUM)

L'architecte du paysage, pour sa part, met en perspective le besoin du projet d'aménagement de se faire connaître. La sensibilité de cet acteur à la dimension politique du projet d'aménagement est très claire. Sa lecture du besoin y est bien ancrée. Le projet du CEUM se présente ainsi comme une opportunité qui, manifestement, possédait ses limites. Le fait que l'architecte du paysage déclare avoir changé, après coût, son regard sur le projet pour y attribuer des objectifs de communication porte à réflexion sur la réelle capacité d'action du projet mis en branle. Elle porte également à réflexion sur une possible méprise, dès le départ, au sujet de ce qui est visé par le projet.

En fait, le problème que je voyais, c'est que ce n'est pas encore aménagé. Je vous dirais que ça, c'est un problème que je vois. Oui, ma perception a changé, parce que je me suis dit, même si on ne l'aménage pas, c'est bon que, au moins, le site soit connu. Je me suis rendu compte que non, avant de l'aménager, il faut que les gens le connaissent et trouvent que c'est un projet important. Pour ensuite pouvoir le défendre.

Je pense donc que le projet visait à faire connaître ce sentier-là. Puis, moi je l'ai perçu comme ça. Pour moi, c'était important que les gens se rendent compte de l'importance de ce lien-là. Et du potentiel, aussi. Le faire connaître à tout le monde (les citoyens et le politique). Tout le monde, parce que ça réunissait beaucoup de monde. Ça réunissait des gens des groupes communautaires, ça réunissait des gens de la Ville, ça réunissait les politiciens, donc pour moi, c'était important. Ça a été un des buts que je voyais pour ça. Donc oui, effectivement, ça a changé, parce qu'il n'est pas encore aménagé, mais je pense qu'il est mieux connu, puis qu'il y a plus de lobbyistes pour le projet.

(Architecte du paysage)

Pour la majorité des acteurs, l'objectif du projet est donc axé sur la transformation du lieu d'intervention. Cette transformation leur apparaît nécessaire pour des raisons de sécurité, de convivialité des déplacements et d'esthétisme. Il est ainsi possible de considérer que la

majorité des acteurs ont d'abord et avant tout des attentes en termes d'actions et de réalisation pour le projet.

La majorité des acteurs interrogés associent au projet des **enjeux** de mobilisation et de coordination. Considérant la dimension participative intrinsèque au projet du CEUM, mais également le déficit du projet de sentier sur le plan de l'attention et de l'importance que lui accorde la majorité des dirigeants de la Ville, on peut comprendre que la mobilisation soit ciblée comme déterminant de sa bonne marche. Il est question de mobiliser, mais également de maintenir l'intérêt des acteurs impliqués dans le temps long du projet d'aménagement. Les acteurs interrogés sont bien conscients du fait que la participation demande un effort. À la lumière des commentaires de l'architecte du paysage, on comprend également qu'à cet effort, doit s'associer une contrepartie en termes de résultats.

Je pense que c'est toujours la question des humains qui sont autour, donc s'assurer que les gens restent motivés, restent impliqués et qu'ils ne sentent pas finalement, qu'on prend les décisions...[...] Donc, garder mobilisés les gens, et informer, pour qu'ils continuent toujours à être participants dans chacune des étapes.

(Conseiller municipal)

Parce qu'en tant que citoyen, des fois, on dit oui on a fait un beau projet, mais après ça le lendemain, c'est terminé, alors il faut que ça continue d'être en action.

(Citoyen bénévole)

Encore là, en consultation, les gens trouvent ça souvent drôle au début, mais après ça demande un petit peu d'effort, ça demande de la concentration, ça demande de la participation à des réunions, il faut le maintenir... [...] Je pense que le fait que les budgets associés au projet sont restés modestes, ça limite un petit peu l'intérêt. Donc je pense qu'il faudrait peut-être, quand on a des projets comme ça, qu'il y ait aussi... Peut-être qu'il y a déjà une envergure de budget qui est une carotte... On dirait aux gens, écoutez, là, on vous consulte pour un projet de 100 000, 300 000 \$ et qui va se réaliser. Tandis que là, c'était... Je trouvais que les budgets n'étaient pas assez importants, mais ce n'est pas la faute de personne. C'est ce qu'on avait. Mais je trouve que des fois, peut-être que la carotte faisait en sorte de dire qu'on se déplace... C'est beaucoup d'efforts pour peu de moyens et de résultats.

(Architecte du paysage)

La coordination ainsi qu'un bon leadership sont également ciblés comme enjeux du projet. Ces préoccupations sont, elles aussi, alimentées par sa nature participative. La démarche de réflexion et le processus décisionnel associés à l'urbanisme participatif

mettent en scène des acteurs de différents horizons. L'importance d'orchestrer efficacement cette collaboration étendue est vivement soulignée par l'urbaniste de la Ville.

Parce qu'on avait des gens sur ce comité-là, de différents secteurs, et ça prenait quelqu'un qui chapeautait le tout pour être capable de réunir ces gens-là et que ça avance finalement. [...] Donc je pense que c'était vraiment ça, ça prenait de l'organisation, parce que ça peut dérailler assez vite, si personne ne prend le « lead » de s'en occuper.

(Urbaniste)

L'intervenant du CEUM, pour sa part, soulève l'enjeu de s'assurer que les objectifs mis de l'avant dans le cadre du projet sont cohérents avec ce que le CEUM peut offrir comme support.

Dès le départ dans l'entente de service, on a été assez réaliste pour ne pas que les attentes soient trop grandes de leur bord.

L'idée c'était d'identifier des trucs faisables par le milieu.

(Intervenant CEUM)

Les préoccupations de cet acteur semblent mettre de l'avant le caractère potentiellement ambigu de la formule de ce projet participatif, les ressources du programme et l'existence première du projet à l'étude étant rattachées à un objectif d'apprentissage, les motivations des autres acteurs du projet semblant, pour leur part, davantage rattachées à des objectifs d'aménagement concret du sentier et de revitalisation du centre-ville.

Afin d'approfondir la question des enjeux perçus, les acteurs ont également été interrogés sur leur perception de ce qui était à faire ou à surveiller (stratégie) afin que le projet se déroule bien. Certains acteurs ont ainsi fait référence à leur manière de s'impliquer ainsi qu'à ce qu'ils pouvaient faire personnellement afin de favoriser la coordination ou la collaboration dans le cadre du projet. Ces commentaires sont très ancrés à ce qui a été vécu dans le cadre du projet d'urbanisme participatif.

Quand les citoyens comme moi s'investissent, si tu veux, comme en conseil ou mettre un peu de temps, mais tu ne veux pas être comme un nouvel organisme à but non lucratif. Tu es vraiment un citoyen qui s'investit pour un projet.

(Citoyen bénévole)

Je pense que c'était de leur faire connaître aussi l'environnement, le milieu, et comme les initier à la vie saguenéenne et comment vivait le centre-ville, comment il était perçu, c'est qui les gens qui l'habitaient réellement.

(Coordonnateur du projet/Eurêko)

La stratégie...[...] Donc un partage des tâches en fonction des compétences et des expériences.

(Intervenant CEUM)

Certains acteurs font cependant valoir une stratégie d'action à plus long terme pour ce projet. Cette stratégie prend appui notamment sur l'objectif d'instaurer dans l'appareil municipal un changement progressif et durable en termes de consultation publique et de participation citoyenne. Elle prend également appui sur l'idée de créer progressivement le désir et le besoin de voir l'aménagement de la Traverse du coteau devenir une priorité pour la population et les élus.

Je pense qu'il y a plusieurs motifs, ou stratégies. Premièrement, c'est faire voir aux élus et fonctionnaires que l'urbanisme participatif c'est possible et que ce n'est pas un mur, ou ce n'est pas un guet-apens, parce que là les citoyens vont prendre contrôle de la destinée de la ville ou whatever. [...] Et au niveau stratégique, par rapport si on parle vraiment de la place même, c'est de ce petit bout-là qu'on fait, ces tronçons-là, c'est de voir après ça comment on explose ailleurs. Et comment on est capable de relier même deux quartiers qui sont maintenant rendus coupés par un gros boulevard et comment on est capable de les relier soit par une passerelle, soit par un passage piéton qui soit sécuritaire. C'est sûr que comme je vous disais, le rendre indispensable, un moment donné, ça justifie de mettre des deniers plus importants.

(Conseiller municipal)

En ce qui concerne la satisfaction des acteurs à l'égard de la **solution** que le projet constitue au regard de la problématique de départ, certaines réserves sont exprimées. L'insatisfaction se rapporte essentiellement au caractère ténu des interventions ainsi qu'à leur très faible impact sur les conditions du sentier.

Oui (satisfait), mais j'aurais aimé qu'il y en ait plus (de réalisations d'aménagement).

(Citoyen bénévole)

Moi, ce qui me déçoit, c'est que finalement, on ne va pas agir sur les problématiques réelles. Ça, ça me «gosse». Les intersections, c'était ça la problématique. On a fait des scénarios, dans l'atelier professionnel, pour les deux intersections, mais ça, c'est comme... On les a faits, mais après ça, comment on fait

pour aller plus loin là-dedans ? On les laisse tomber, on les laisse fleurir, comment on accompagne cette création de scénarios là dans l'action ?

(Responsable de projet/Eurêko)

Plus d'argent, on en aurait fait plus ! Entre autres, les intersections, bon, on avait une passerelle au-dessus du boulevard Saint-Paul qui est évaluée à 8 millions, je pense. Alors avec 100 000 \$ on n'allait pas très loin.

(Urbaniste)

Les acteurs interrogés se disant satisfaits du projet développé ou qui nuancent leurs propos d'insatisfaction basent leur appréciation sur le caractère participatif de l'expérience en soulignant l'importance de la consultation citoyenne. Ils accueillent ainsi avec enthousiasme les changements que le projet instaure au sujet des pratiques municipales.

Je pense que ça a ouvert beaucoup de portes à l'urbanisme participatif, je pense qu'on avait besoin d'un modèle d'ailleurs. Il y a des petits projets d'urbanisme participatif qui ont été faits par la suite, je crois qu'il y en a trois. Je pense qu'il y avait une ouverture et il y avait une demande des citoyens à ce niveau-là, et je pense que ça a été effectivement la bonne approche.

(Urbaniste)

Nous on veut ça, que les citoyens s'impliquent dans leur Traverse, dans leur boisé, et qu'ils s'approprient le milieu boisé. Donc on est très satisfaits de la manière que ça s'est fait, parce que ça implique les citoyens et ça implique tout le monde aussi.

(Coordonnateur organisme partenaire)

Le conseiller municipal, également satisfait du projet, fait valoir son caractère évolutif, son horizon peu défini ainsi que le travail qu'il reste à faire afin de mener éventuellement des aménagements d'envergure sur la Traverse du coteau. Le déficit du projet d'un point de vue politique et sa forte dépendance au contexte sont clairement explicités.

Parce que comme je vous dis, c'est comme un peu un work in progress, et un moment donné, il n'a pas une planification faite sur 5 ans, en se disant OK on arrive là. C'est sûr qu'il y a des idées, par rapport à des intersections qu'on aimerait que ça se fasse demain matin, mais ce sont des projets de trop d'envergure [...] il faut créer un engouement, un indispensable, pour qu'après ça, ça débloque dans les bouts.

(Conseiller municipal)

À tous égards, il semble que ce soit au regard de cette dimension participative ainsi qu'évolutive et résignée au long terme que le projet puisse être envisagé de manière satisfaisante par les acteurs. Lorsque le projet est abordé sous l'angle des aménagements

qu'il a été en mesure de générer sur la Traverse du coteau, les attentes ne semblent pas comblées. Ainsi, bien campée dans une vision du projet pour laquelle la mise en œuvre d'actions est essentielle, l'architecte du paysage en vient à questionner l'existence même du projet mené en exprimant ses doutes sur le fait que de mettre au monde un processus soit suffisant si ce dernier ne mène pas à l'action.

Non. Parce qu'il n'y a pas eu de plan.[...] A-t-on accouché de quelque chose ? [...] Je sais, mais c'est parce que moi, dans ma tête à moi, il manque quelque chose parce que je n'ai pas... On a une vocation, du désir, de la mobilisation, mais a-t-on vraiment... un projet. Mais on a accouché d'un processus, c'est peut-être de ça qu'il fallait accoucher, mais pour moi ce n'était pas assez. [...] Même si on n'a pas accouché, même si on a accouché d'une souris, je pense que le processus, regarde... Et moi je crois aussi beaucoup au processus, même si des fois on n'accouche de rien. Mais ce n'est pas naturel à Saguenay. Avant on n'avait pas de processus, mais on accouchait de quelque chose. Alors je pense qu'il y a un juste milieu...

(Architecte du paysage)

- Synthèse préliminaire – lecture subjective de la situation de projet

Il semble plutôt évident que la lecture que font les acteurs de la situation de projet est teintée des deux projets identifiés, soit celui d'une durée de 18 mois axé sur l'apprentissage de la participation citoyenne et l'autre, sans terme, axé sur les besoins d'aménagement d'un sentier piéton au centre-ville. Même si on peut considérer à ce stade que les différents acteurs réfèrent distinctement à l'un ou l'autre ou aux deux projets sans cohérence d'ensemble, il est important de prendre en compte le fait que la majorité des acteurs locaux (excepté le conseiller municipal) en appellent exclusivement au projet d'aménagement pour construire leur représentation du besoin et des objectifs du projet. Il est ainsi possible de croire que la motivation de cette majorité s'ancre davantage à la possibilité d'agir sur l'état des lieux de la Traverse du coteau qu'à celle de prendre part à une expérience d'urbanisme participatif. Leur réserve généralement exprimée en termes de satisfaction à l'égard du projet apparaît ainsi plutôt cohérente.

Il est également intéressant de constater que la prise en compte des deux projets est constante pour l'intervenant du CEUM et le conseiller municipal. Si cette perspective démontre de la part de l'intervenant du CEUM une certaine maîtrise du caractère hybride de son projet, elle confirme également toute l'importance que le conseiller municipal

accorde à la démocratie participative. On peut ainsi convenir du fait qu'à l'instar de l'intervenant du CEUM, le conseiller municipal est clairement habité par les deux dimensions du projet (participation citoyenne et aménagement) dans l'appréciation qu'il fait de la situation de projet.

Tableau 11: Lecture subjective de la situation de projet des acteurs

	Intervenant CEUM	Conseiller municipal	Citoyen bénévole	
c1 (besoin)	aménagement/apprentissage	aménagement/chang. pratiques	aménagement	
c2 (objectif)	transformation lieux +pratiques	transformation lieux+pratiques	transformation des lieux	
c3 (enjeux)	cohérence des attentes	mobilisation dans le temps	mobilisation dans le temps	
c4 (solution)	satisfait	satisfait	plus ou moins satisfait	
	Responsable projet	Organisme partenaire	Urbaniste	Architecte du paysage
c1 (besoin)	aménagement	aménagement	aménagement	aménagement/mobilisation
c2 (objectif)	transformation des lieux	transformation des lieux	transformation des lieux	transformation des lieux
c3 (enjeux)	coordination	coordination	coordination des acteurs	mobilisation / intérêt
c4 (solution)	peu satisfait	satisfait	peu satisfait /satisfait	peu satisfait

	c1	c2	c3	c4
CEUM	■	■	■	■
Conseiller mun.	■	■	■	■
Citoyen	■	■	■	■
Resp. projet	■	■	■	■
Org. partenaire	■	■	■	■
Urbaniste	■	■	■	■
Archi. paysage	■	■	■	■

Projet urb. participatif	■
Projet d'aménagement	■
Les deux projets	■

Figure 23: Lecture subjective de la situation de projet

Prise en compte des projets d'urbanisme participatif et/ou d'aménagement par les acteurs

- Lecture subjective du temps du projet

Sans surprise, lorsqu'on s'attarde spécifiquement à l'impression des acteurs concernant le temps du projet, on remarque que les perceptions diffèrent selon que l'acteur s'ancre à la perspective du projet d'urbanisme participatif ou à celle du projet d'aménagement. Les acteurs qui ont considéré que le temps faisait **pression** sur le projet articulent leur point de vue à l'échelle de l'échéancier de 18 mois du programme du CEUM. Ces acteurs

réfèrent ainsi à un temps qui est déterminé, compté et qui, en l'occurrence, peut entrer en conflit avec d'autres temps, notamment celui du cycle électoral, celui des horaires réguliers de travail des professionnels ou encore, celui des citoyens. La nécessité de gérer différents rythmes est mise de l'avant par ces acteurs. La pression du temps ressentie semble ainsi faire écho aux enjeux de coordination et de mobilisation soulevés précédemment.

Oui (la pression du temps), pour nous, d'un point de vue organisationnel chez nous au CEUM. Puis au niveau des délais de leur côté, ça a l'air de rien, mais dans une ville comme Saguenay, il y a beaucoup de vacances pour les employés municipaux. Il faut le gérer. Nous on a pas le même rythme. Puis il y a des rythmes du milieu communautaire local, versus les villes.

(Intervenant du CEUM)

C'est sûr qu'on voulait régler le plus de choses possible avant les élections. On avait aussi en fait nous, on a eu des délais de temps parce qu'entre autres, quand on a lancé l'appel de projets pour Transforme ta ville, qui était les projets citoyens, je me rappelle qu'on faisait, on était en retard et on faisait les rencontres d'information, et les gens avaient comme une semaine pour déposer, et finalement après une semaine on n'avait pas un projet. Alors on a rajouté, mais ça a fait qu'il fallait que les projets soient faits, car il fallait respecter les délais du Centre d'écologie urbaine aussi. Ce qui a fait que les projets se sont passés assez rapidement.

(Urbaniste)

Toutefois, lorsque les acteurs prennent en compte les actions d'aménagement envisagées dans le cadre de ce projet en évaluant leur impact réel sur la problématique et les objectifs d'aménagement ciblés au départ, le temps ne semble plus faire autant pression. Le caractère léger et conséquemment peu significatif des interventions mises de l'avant pendant la période à l'étude semble renforcer l'impression d'un temps long, indéterminé, et peu pressurant par la force des choses.

Non. Le temps...(il n'y a pas d'urgence). Parce que dans le fond, les interventions qu'on a menées, ce n'était pas des interventions qui nécessitaient... Ce sont des interventions assez minimes, qui sont faciles à implanter. [...] C'est un projet peut-être tellement à long terme que ça peut être démotivant. [...] Et je ne sais pas moi combien de temps ça va prendre avant qu'on ait réellement des interventions...

(Responsable du projet/Eurêko)

Parce qu'on dirait que c'est un projet qui a été fait pour s'allonger dans le temps. Comme pour être continu, en évolution perpétuelle. Moi je le ressens comme ça.

(Coordonnateur organisme partenaire)

Non. Je ne pense pas... Non, parce que je pense que... Plus ou moins, parce qu'on avait quand même, avec la démarche avec le CEUM, on avait quand même 18 mois. C'était quand même un temps raisonnable pour dire qu'on planifie certaines actions, et c'était l'idée du balbutiement du projet.

(Conseiller municipal)

Le temps ne faisait pas de pression parce qu'il n'y avait pas de budget. Ça reste qu'il n'y avait pas de budget, donc il n'y avait pas de... Quand il y a une subvention reliée à un projet et que la subvention doit être finie pour le 31 décembre 2017 ou le 31 décembre 2018, là à ce moment-là, le temps fait pression.

(Architecte du paysage)

Les propos de l'architecte du paysage mettent bien en perspective le lien étroit qu'entretient la pression du temps et l'aspect déterminé et compté de celui-ci. Le conseiller municipal départage clairement le temps du projet d'urbanisme et celui du projet d'aménagement. Il exprime ses attentes réduites en termes d'actions posées pour le projet d'aménagement et considère que les 18 mois sont suffisants pour vivre l'expérience d'urbanisme participatif proposée par le CEUM. Cette perspective est également partagée par l'intervenant du CEUM : « On n'était pas dans l'urgence localement. Mais le deadline final c'était avant les élections municipales, mais logiquement, on avait suffisamment de temps » (Intervenant du CEUM).

En ce qui concerne cette fois l'appréciation que font les acteurs de la **vitesse** du projet, tous conviennent du fait qu'elle n'était pas particulièrement rapide. Sauf exception, les acteurs la considèrent normale, correcte et somme toute soutenue au regard de ce qu'ils avaient à investir comme temps et disponibilité. Le rythme lent sous-entendu est principalement attribué au caractère participatif du processus ainsi qu'au temps que nécessite l'apprentissage. Il est ainsi question d'une bonne vitesse malgré tout, ou d'une vitesse normale dans les circonstances. Tous les acteurs ont articulé leur réponse à l'échelle du projet de participation publique du CEUM.

Je dirais que ça roulait à 60, pour respecter aussi les gens selon le temps d'implication qu'ils pouvaient mettre.

(Citoyen bénévole)

Je dirais plus lent que rapide. Mais c'est normal.

(Coordonnateur organisme partenaire)

Je ne peux pas dire que ça va lentement. Et ça ne peut pas aller vite, de toute façon. Il ne faut pas que ça aille vite. Alors on est justement, juste bien. Une belle vitesse de croisière.

(Conseiller municipal)

Pour moi, ça aurait pu aller plus vite, mais en même temps, en fonction des autres acteurs qui étaient autour de la table, je comprenais tout à fait le rythme que ça avait.

(Responsable du projet/Eurêko)

Je dirais qu'il allait à la vitesse normale, dans les circonstances. En fait, je trouvais que ça allait quand même assez vite, dans le sens où est-ce que je n'avais pas de temps à mettre. [...] Mais ça, c'était par rapport à mon temps à moi.

(Urbaniste)

À une extrémité de ce point de vue plutôt homogène se trouve l'intervenant du CEUM qui attribue au projet une vitesse accélérée. Cette impression est forgée au regard de son expérience avec d'autres communautés et de son appréciation du caractère proactif du milieu. À l'autre extrémité se trouve l'architecte du paysage pour qui la vitesse du projet est d'une lenteur excessive qui détonne avec le rythme usuel de ses habitudes de travail.

Trop lente (la vitesse). Mais moi, je suis un peu expéditif. Mais ça n'empêche pas que je crois que c'était trop lent.. [...] Je veux dire, en fait, c'est long. C'est long parce qu'on risque de perdre l'intérêt. Dans la consultation, je pense qu'il faut quand même être relativement rapide.

(Architecte du paysage)

Le rythme du projet s'est révélé confortable pour l'ensemble des acteurs interrogés, même pour l'architecte du paysage. Ce constat renforce l'idée selon laquelle, un rythme réputé confortable n'est pas nécessairement satisfaisant. Certains acteurs ont également nuancé leur appréciation du rythme au regard de certaines contraintes temporelles individuelles pour lesquelles, un rythme plus rapide ou au contraire plus lent aurait été souhaitable à certains moments.

Alors des fois, j'aurais voulu vraiment que ça aille plus vite, mais ça suivait juste un cours normal. C'était déjà correct. Ce n'était pas parce que c'était plus au ralenti, c'était juste que moi, j'aurais voulu que ça aille plus vite parce qu'il y avait les élections qui s'en venaient, mais c'était vraiment un événement ponctuel. [...] Mais à part ça, on ne s'est pas senti rushé, et moi je n'ai pas vu de longueur, non plus. Il y avait toujours quand même quelque chose qui évoluait.

(Conseiller municipal)

Sauf l'été (confortable). À cause d'une surcharge de travail au service d'urbanisme. On parle de mars à septembre. C'est quand même beaucoup.

(Urbaniste)

L'impression des acteurs en ce qui concerne l'**efficacité** est partagée. Les acteurs qui se sont trouvés efficaces dans le cadre de ce projet réfèrent à leur situation ou à la manière dont ils ont entrepris leurs tâches dans le cadre du projet d'urbanisme participatif.

Je pense que oui. Déjà, moi, je suis quelqu'un de très structuré, dans mon horaire, dans mes affaires. Dans les suivis aussi. [...] Alors à ce niveau-là, ça fait en sorte que d'une rencontre à l'autre, les choses se font plus vite, parce que si j'ai quelqu'un à appeler, ou j'ai une réponse à avoir, je le fais tout de suite. Si ça prend deux semaines pour avoir la réponse, quand j'arrive à la prochaine rencontre, j'ai les éléments dont on a besoin.

(Conseiller municipal)

J'ai été efficace dans la mesure du temps que je pouvais investir et de... tu sais, j'ai quand même, je suis rendu à 60 ans... J'ai moins d'énergie que si j'avais 20 ans aussi, mais oui, je suis quand même satisfait (de mon efficacité).

(Citoyen bénévole)

Certains acteurs ont cependant émis des réserves qui soulignent la faiblesse du projet en termes de planification des actions. Le projet du CEUM est structuré autour d'une démarche générale qui ne comporte pas, au départ, d'échéanciers très clairs. Cette absence d'échéancier rendrait difficile leur évaluation du projet en termes d'efficacité. Le fait que le projet soit très peu orienté vers l'action rendrait également difficile l'appréciation de sa performance, entendu que l'efficacité et la valeur des solutions d'aménagement mises de l'avant dans le cadre de ce projet sont appelées à se confirmer ou s'infirmes à l'étape de leur mise en œuvre qui n'a pas encore eu lieu. Le fait qu'un projet génère des attentes en termes d'actions et de gestes posés se trouve ainsi indirectement stipulé.

Oui, mais aussi (le sentiment de ne pas être efficace) dû au fait de ne pas être ordonné, de ne pas avoir d'organisation très claire ou d'échéancier, ça faisait en sorte que... Si tu ne sais pas quand tu as à livrer, tu ne peux pas juger que tu as été efficace.

(Urbaniste)

Pas tout le temps. Quand on lance des idées, c'est difficile de dire si ça devient efficace [...] Mais ce n'est pas... Je ne sais pas... Parce que moi, je suis très « concret ». [...] Mais dans l'idéation, je pense que c'est difficile à quantifier.

(Coordonnateur organisme partenaire)

L'intervenant du CEUM fait également mention du caractère peu structuré du modèle de projet. Il rend compte de sa perception un peu floue et de sa gestion un peu flottante des 18 mois de ce projet au regard de l'ensemble de sa réalité professionnelle qui comporte plusieurs autres tâches.

Pas tout le temps (efficace) justement parce que c'était très comme, un élastique... 18 mois... [...] Il n'y avait pas des jalons clairs pour chacun des livrables.

(Intervenant CEUM)

L'urbaniste de la Ville, quant à lui, renchérit en déclarant avoir rarement l'impression d'être efficace dans le cadre de son travail. La base de sa réflexion est générale et s'appuie sur son constat que tout est long dans la sphère publique. Ce dernier considère également que le processus d'urbanisme participatif est peu efficace et qu'il comporte de nombreuses pertes de temps.

En fait, ça fait 10 ans que je suis dans le domaine public, j'ai rarement l'impression d'être efficace. Parce que tout est long, parce que tout est plus complexe, tout est plus... Moi je suis quelqu'un qui travaille vite, parfois peut-être trop vite même, donc c'est sûr que moi, de m'asseoir et discuter pendant trois heures d'un projet, je trouve ça épouvantablement pénible, parce que je trouve que ça n'avance pas. Non, je n'ai pas trouvé qu'on était... C'est là un peu que j'avais de la difficulté avec l'urbanisme participatif, c'est que des fois, veut veut pas on en perd du temps. [...]
Alors non, je n'avais pas l'impression d'être efficace.

(Urbaniste)

L'impression des acteurs au sujet des **pertes de temps** dans le cadre du projet n'est toutefois pas généralisée. Si l'urbaniste et l'architecte du paysage semblent cultiver un sentiment de temps perdu à l'égard de la démarche participative – beaucoup d'énergie investie au processus comparé à la mise en œuvre d'actions concrètes – la majorité accepte sa lenteur et ne condamne pas la démarche dont il est issu. Pour ces acteurs, même si la démarche participative est longue et peu productive en termes d'actions posées pour l'aménagement du sentier, le temps qui est investi n'est pas du temps perdu. Même si les acteurs ancrent principalement leur lecture du projet à l'échelle du projet

d'aménagement, ces derniers semblent majoritairement ouverts et disposés à faire l'expérience de l'urbanisme participatif. Rappelons qu'en théorie, l'un n'empêche pas l'autre.

Non, il n'y a pas de perte de temps dans... Il y a peut-être, dans l'apprentissage, il y a du temps qui est peut-être moins efficace, mais ce n'est jamais en perte.
(Citoyen bénévole)

Je me disais est-ce qu'on est vraiment obligés de perdre notre temps à faire ça? Mais plus ça avançait, plus je comprenais aussi l'importance.
(Responsable du projet /Eurêko)

Non, je ne trouve pas qu'il y a eu de grosses pertes de temps. Parce que ce qui a pris le plus de temps, c'est la concertation, et moi je la trouve importante.
(Conseiller municipal)

À cette étape de la réflexion, il est cependant très intéressant de constater que les acteurs accordent en forte majorité très peu d'**importance** au temps dans le cadre du projet. Pour cette majorité, cette impression semble découler de l'absence de délais réellement définis, de la structure très lâche du projet en termes d'échéanciers ou du peu de contrôle exercé sur cette dite structure. Pour certains, cependant, cette perception s'ancre en tout ou en partie dans le long terme de la démarche du projet d'aménagement.

Pas beaucoup (d'importance). On n'avait pas de délais. À partir du moment où t'as pas d'échéancier, t'es comme tout le temps... Tu sembles toujours avoir du temps.
(Urbaniste)

Pas vraiment. À part l'échéancier de 18 mois qu'on avait, mais sinon, le reste c'est comme... [...] Le reste, ça prendra le temps que ça prendra.
(Conseiller municipal)

C'est ça, non, ce n'était pas rien de significatif (le temps).
(Responsable du projet/Eurêko)

Ce n'est pas moi qui le décidais (le temps). Pour préciser... Alors ce n'est pas moi qui maîtrisais l'agenda. Alors je laissais aller l'agenda. C'est juste que... Donc, pour moi, le temps n'était pas important.
(Architecte du paysage)

Je n'irais pas jusqu'à dire que ce n'était pas une préoccupation. Mais ce n'était pas une préoccupation de premier ordre. Non. Le temps, les 18 mois, ça ce n'était pas un enjeu. Mais ce que je peux faire par semaine, ça c'est un enjeu.
(Intervenant du CEUM)

Ce ne sera pas la fin du monde si ça prend du temps. Mais c'est sûr que plus rapidement c'est fait, plus les gens sont heureux. Mais en même temps, comme nous on pense que c'est évolutif, ça continue dans le temps. Donc ce n'est pas si important que ça, parce qu'on le fait évoluer et ça s'améliore tout le temps. Pour moi, ce n'est pas important dans le sens que ça continue.

(Coordonnateur organisme partenaire)

Il est également important de souligner le point de vue complètement opposé à celui de la majorité de l'acteur citoyen. Pour cet acteur, le temps possède au contraire une très grande valeur dans le cadre de ce projet.

Le moteur d'urbanisme participatif est vraiment axé sur le temps. Du temps de citoyen, c'est précieux. Parce qu'il y a des gens qui s'investissent dans plein de choses, mais pas toujours associées à l'urbanisme. C'est impossible (pour une partie de la population de s'impliquer), c'est ça. Et il y a tellement de besoins en temps.[...] Alors le temps, c'est de l'or. De plus en plus à part ça. Parce que les gens sont pris dans leur quotidien.

(Citoyen bénévole)

▪ Synthèse – lecture subjective du projet (situation et temps)

Lorsqu'on s'attarde au projet auquel se rapportent les acteurs lorsque ces derniers expriment leurs perceptions sur les différents aspects du temps, on constate que le projet d'urbanisme participatif s'impose davantage comme projet de référence lors qu'il s'agit d'en décrire l'expérience (vitesse, efficacité, pertes de temps, importance du temps). Cela apparaît des plus logique considérant le fait que c'est ce projet qui a été véritablement expérimenté par les acteurs pour la période étudiée. Le projet d'aménagement s'impose davantage lorsque les indicateurs renvoient à la manière dont les acteurs conçoivent le projet (pression du temps) d'une manière plus globale. À cette étape de l'analyse, on peut prétendre que le projet, tel que perçu/désiré par les acteurs, n'est pas totalement incarné dans les objectifs du CEUM ni dans le temps court (18 mois) qui officiellement cadre le temps de leurs interventions. On peut également prétendre que le projet vécu ou expérimenté par les acteurs est, pour sa part, davantage cadré par le temps court du projet d'urbanisme participatif et les défis de coordination, de mobilisation et d'apprentissage qui l'accompagnent.

Tableau 12: Lecture subjective de la situation de projet et du temps du projet

	Intervenant CEUM	Conseiller municipal	Citoyen bénévole	
c1 (besoin)	aménagement/apprentissage	aménagement/chang. pratiques	aménagement	
c2 (objectif)	transformation lieux +pratiques	transformation lieux+pratiques	transformation des lieux	
c3 (enjeux)	cohérence des attentes	mobilisation dans le temps	mobilisation dans le temps	
c4 (solution)	satisfait	satisfait	plus ou moins satisfait	
c5 (urgence)	pression du temps - oui	pression du temps - non	pression du temps - non	
c6 (vitesse)	vite	lent /correct	lent/correct	
c7 (efficacité)	non	oui- contribution	oui- contribution	
c8 (perte)	oui	non	non	
c9 (valeur)	non	non	oui	
	Responsable projet	Organisme partenaire	Urbaniste	Architecte du paysage
c1 (besoin)	aménagement	aménagement	aménagement	aménagement/mobilisation
c2 (objectif)	transformation des lieux	transformation des lieux	transformation des lieux	transformation des lieux
c3 (enjeux)	coordination	coordination	coordination des acteurs	mobilisation / intérêt
c4 (solution)	peu satisfait	satisfait	peu satisfait /satisfait	peu satisfait
c5 (urgence)	pression du temps - non	pression du temps - non	pression du temps - oui	pression du temps - non
c6 (vitesse)	lent	lent	correcte/vite	très lent
c7 (efficacité)	oui- contribution	non	non	non
c8 (perte)	non	non	oui	oui
c9 (valeur)	non	non	non	non

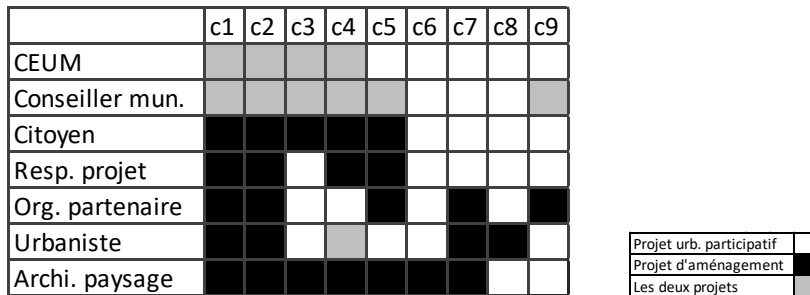


Figure 24: Lecture subjective de la situation de projet et du temps du projet
Prise en compte des projets d'urbanisme participatif et/ou d'aménagement par les acteurs

Stratégie temporelle

La stratégie temporelle se rapporte à la volonté de maîtriser le temps du projet, notamment par le biais de la planification. Il est intéressant de souligner une certaine diversité des impressions des acteurs à ce sujet malgré le fait que l'impression de **maîtrise** semble être principalement le fait de l'intervenant du CEUM.

En tant qu'initiateur et gardien de la démarche de projet, l'intervenant du CEUM estime exercer un certain contrôle sur le temps du projet. Son sentiment de maîtrise découle du fait que la progression du projet dépend de certaines de ses interventions. En outre, le rythme et le moment de ces interventions seraient, selon ce dernier, davantage dictés par sa réalité et ses propres contraintes que par la réalité et les contraintes des autres acteurs. « C'était plus nous qui menions le bal. Il fallait faire « fitter » avec nos impératifs à l'interne » (intervenant CEUM).

À l'exception du conseiller municipal, les autres acteurs considèrent majoritairement ne pas avoir exercé de contrôle sur le temps du projet, même de manière ponctuelle. Ainsi, même si ce dernier n'a pas l'impression d'avoir mené le bal de manière globale, il fait valoir le sentiment d'un certain contrôle sur le temps du projet par la capacité qu'il a eue de faire débloquer certains budgets municipaux pour le projet.

Oui et non, parce que c'est sûr que ça prend de l'argent pour faire des choses. Donc c'est sûr qu'à ce niveau-là, quand je m'asseyais avec mes confrères du conseil de ville, pour leur dire j'ai besoin d'argent pour ce projet-là, oui, je sentais que... Mais ce n'est pas au niveau du temps, c'est plus au niveau des moyens. Qui finalement font que le temps... Qu'on est capable dans le temps de faire des choses. Donc c'est indirectement peut-être un peu un contrôle du temps.

(Conseiller municipal)

Pour sa part, le responsable de la coordination locale souligne que le projet était somme toute empreint « d'une certaine légèreté », qu'il était peu contraignant et que le besoin d'en contrôler le temps ne s'est pas réellement fait sentir. Le fait que le projet, tel que vécu, fut davantage orienté sur la démarche participative que sur la mise œuvre d'actions concrètes explique peut-être ce détachement, entendu que les écueils de coordination ou de gestion n'ont pas le même poids lorsque des sommes importantes sont en jeu. On peut ainsi supposer que dans ce contexte de projet participatif, la gestion du temps, et corollairement, le désir de maîtrise associé au temps du projet, fut davantage orientée sur l'identification de fenêtres communes que sur la planification d'intervention d'aménagement. Cette orientation est tout à fait cohérente considérant le contexte de départ peu favorable à la mobilisation de ressources importantes.

L'**horizon** temporel que les acteurs associent au projet est majoritairement le long terme. Les raisons invoquées font valoir la dimension perpétuellement évolutive des projets urbains, le caractère majeur de certaines des interventions projetées et le fait qu'à l'heure actuelle, le projet n'est pas, ni pour le politique ni pour la collectivité, considéré comme une priorité. Le manque d'enthousiasme actuel de la population pour les déplacements actifs est également soulevé.

C'est un work in progress, c'est que ça ne finira jamais. Dans le sens où il va toujours y avoir quelque chose à faire, il va toujours avoir quelque chose à embellir, toujours avoir quelque chose à ajouter comme infrastructure ou aménagement autour.

(Conseiller municipal)

Je pense que c'est une démarche à long terme, considérant le 8 millions pour la passerelle.

(Urbaniste)

Long terme. Simplement parce que c'est un sentier. Parce qu'il n'y a pas d'autos qui passent là, il n'y a pas d'autobus, il n'y a pas de... Il y a urgence pour moi d'agir, mais je sais qu'il n'y a pas d'urgence pour personne d'autre. Je veux dire, il n'y a pas beaucoup de gens qui sentent une urgence. Donc je comprends que ce ne sera pas nécessairement rapidement qu'on va faire le projet.

(Architecte du paysage)

Mais il y a une culture de l'automobile énorme à Saguenay. Tous les étudiants ont une auto. C'est rare ceux qui prennent le transport en commun. Il y a déjà quelqu'un qui m'a déjà dit que si tu prends l'autobus à Saguenay, ou bien t'es pauvre, ou bien tu es une personne âgée.

(Citoyen bénévole)

L'investissement de sommes majeures à ce projet semble plutôt irréaliste dans le contexte actuel. Une vision réaliste, voire même optimiste du projet associe donc au long terme la réalisation des aménagements d'envergure envisagés par les acteurs pour solutionner certaines problématiques majeures de sécurité liées au sentier. L'ensemble des acteurs du milieu semble ainsi tout à fait conscient du contexte peu favorable qui a cours. Ils font état de la difficulté de provoquer un changement de culture ou de mentalité dans leur collectivité, mais aussi du fait que de tels changements prennent du temps. Pour certains, même si le vent de changement souhaité ne souffle pas, le projet pourra, malgré tout, progresser ponctuellement en tirant profit de certaines opportunités. Cette perspective

appuie l'idée du long terme que les acteurs associent déjà au projet, entendu que le moment desdites opportunités n'est pas défini.

Il va y avoir des opportunités qui vont se présenter, parce que veut veut pas, ce sentier traverse des rues, aussi. Et à toutes les fois qu'il traverse une rue, il y a une intervention à faire. Et je le vois. Et ça, ça nous donne... C'est plus facile de travailler dans la rue que travailler dans le sentier. Mais on peut faire des aménagements piétons pour favoriser les liens entre les différents segments. Donc pour moi, dans le temps, je vais pouvoir saisir les opportunités. Mais je ne sais pas comment elles vont se présenter. Les opportunités d'aménagement de rue se présentent quand les infrastructures sont finies. Quand il faut remplacer l'asphalte, qu'il faut remplacer...

(Architecte du paysage)

Pour l'intervenant du CEUM, l'horizon est cependant le court/moyen terme cadré par l'échéance de son programme : 18 mois. Cet intervenant fait également mention de l'horizon de long terme des projets territoriaux sans contextualiser. Là encore, la perspective temporelle de cet acteur semble animée par les deux échelles de préoccupation : le court terme du projet d'urbanisme participatif / le long terme des projets d'aménagement.

Les territoires qui sont travaillés, on s'entend que c'est toujours du long terme. Notre démarche, c'est un soutien de 18 mois. Donc, je pense qu'on met ça dans le court ou le moyen terme.

(Intervenant du CEUM)

Lorsque les acteurs ont été interrogés au sujet de leur perception des **échéanciers** du projet, la majorité a cité les 18 mois de la durée du partenariat avec le CEUM. Toutefois, en ce qui concerne le phasage et la structure temporelle de la planification, plusieurs acteurs ont mentionné son caractère très flou. Les échéanciers se sont établis au fur et à mesure en fonction de l'évolution du projet et de la prise de conscience graduelle et évolutive de ce que chaque étape représentait en termes de travail et de temps à investir.

Sincèrement, je pense qu'il n'y avait pas d'échéancier. Les dates arrivaient un petit peu à mesure pour la prochaine étape. Il n'y avait pas d'échéancier précis de fait pour... On savait quand l'accompagnement du Centre d'écologie se terminait, mais je veux dire, à part ça...

(Urbaniste de la Ville)

On avait 18 mois... Mais je ne sais pas, en fait... C'est drôle, ce n'est pas comme... On dirait que ça avait... Je n'ai pas perçu ça comme dans le temps. Moi on dirait que j'avais toujours des tâches à construire dans le temps, alors je n'avais pas besoin d'avoir une vision des différentes étapes.

(Responsable du projet/Eurêko)

Ainsi, s'il apparaît évident que le projet d'aménagement du sentier relève d'un temps très indéterminé considérant le contexte qui lui est peu favorable, il semble que le projet d'intervention du CEUM, dont la durée de 18 mois est bien précise, dépende d'un temps moins déterminé qu'il n'y paraît. L'approche très flexible et adaptative du CEUM est cohérente avec l'impression des acteurs. L'intervenant du CEUM souligne ainsi le caractère plus informel que formel des échéanciers en ce qui concerne les livrables, ainsi que la présence de marges de manœuvre introduites dès le départ dans la démarche de projet. Ce dernier fait également valoir sa perception au regard du format plutôt libre axé sur les résultats des projets subventionnés tout en acquiesçant du fait que cette formule puisse être, pour certains, un peu plus déroutante.

On n'avait pas des jalons si déterminés dans le temps pour les livrables qu'on avait à réaliser. Justement, c'était quand même assez flexible. C'est ça la différence entre des projets subventionnés où on a de l'évaluation à faire, ou on est dans le changement des pratiques. C'est beaucoup plus...le temps on le compte pas de la même manière. [...] Le format que tu dois faire est beaucoup plus libre. Ça permet plus d'adaptations. Si tu perds un peu de temps-là, tu peux en reprendre ailleurs. Tu fais des économies d'échelles sur certains aspects. La logique n'est pas pareille dans un service-conseil ou dans un service subventionné. On est plus au résultat qu'à l'heure. [...] C'est peut-être plus déroutant ce genre de projet là, dans le fond, il y a moins de balises claires.

(Intervenant du CEUM)

L'appréciation que font les acteurs de la **pertinence** et du caractère adéquat de la planification est également partagée. Les acteurs qui sont satisfaits de la planification proposée réfèrent essentiellement au caractère satisfaisant de l'expérience de mobilisation et de concertation vécue de manière globale et non à sa structure temporelle (échéanciers) ou au contenu planifié du projet. Certains acteurs soulignent également le fait que cette approche était tout à fait nouvelle pour eux et qu'ils ne se sentaient pas outillés a priori pour l'aborder de manière critique. Ils faisaient donc d'emblée confiance à la démarche proposée.

De prime abord comme ça, oui, parce qu'on se fiait beaucoup à leur expérience comme organisation, qui en avait déjà fait et qui nous montrait des exemples.

(Citoyen bénévole)

Oui, parce qu'il avait été créé par les intervenants, à la base. Par les organismes, par les citoyens et par les gens qui prenaient part. Et même la Ville était partie prenante. Alors je pense que c'était justifié dans la mesure où est-ce que ce n'avait pas été imposé par quelqu'un.

(Conseiller municipal)

Parce que je faisais vraiment confiance, c'est un domaine que je ne connais pas. Cette forme de consultation là. Alors je faisais vraiment confiance...

(Architecte du paysage)

D'autres acteurs sont moins favorables. Pour l'urbaniste, la planification du projet n'était absolument pas adéquate. Celui-ci fait valoir le fait qu'à la fin du projet, la présence d'un surplus budgétaire à dépenser a précipité certains achats qui auraient gagné à être davantage réfléchis considérant les ressources très limitées du projet. Selon ce dernier, le temps manquait pour effectuer cette réflexion. Pour l'urbaniste, cet impair est le fait d'un manque de planification rigoureux dès le départ, de l'absence d'un échéancier clair, et d'une certaine faiblesse dans l'organisation du projet qui était un peu « géré à la semaine ».

Je pense qu'au départ, il aurait fallu qu'il y ait une planification. Déjà, ça aurait évité qu'à la fin on se retrouve avec un 30 000 \$ à dépenser en ne sachant pas quoi faire. Alors qu'il y avait plein d'affaires qu'on pouvait faire avec 30 000 \$, mais là on s'est comme retrouvé avec « on va acheter des poubelles, on va acheter des bancs, on va »... Il y aurait peut-être pu être investi de meilleure manière, si ça n'avait pas été qu'on s'est retrouvé à la dernière minute. Je pense qu'il aurait dû effectivement y avoir un échéancier. [...] On y allait un peu semaine par semaine.

(Urbaniste)

Pour sa part, l'architecte du paysage fait valoir la faiblesse de la planification générale du projet au regard de sa capacité à structurer l'action à venir. Il est également intéressant de constater que ce dernier, au final, relativise cet écueil en relevant le caractère peu significatif de ce qui était en mesure d'être réellement réalisé dans le cadre de ce projet.

Il n'y a pas eu... Je pense qu'il manquait peut-être une finalité, vraiment approuver un plan d'aménagement ou faire faire un plan d'aménagement, mais ça a été plutôt des interventions qui ont été faites. Donc ça, c'était presque un écueil, la façon dont on procède, c'est correct, mais d'après moi ça prend un plan, une vision globale. Là,

on y va avec les interventions ponctuelles et qui vont peut-être dans le temps... D'un autre côté, on n'avait tellement pas de moyens que ce n'est pas très grave.

(Architecte du paysage)

En ce qui concerne cette fois l'intervenant du CEUM, ce dernier se situe encore une fois un peu à part en soulignant ses contraintes de temps dans le cadre spécifique du mandat. Ce dernier souligne son impression de manquer de temps à investir et de la nécessité pour lui d'effectuer au préalable une certaine gestion des attentes à l'étape de la planification.

Au début, mon collègue et moi on se disait, 21 heures par semaine, c'est pas assez. Donc, on a organisé nos flutes au début pour s'assurer que l'entente de partenariat était réaliste le plus possible avec le temps qu'on avait. On s'est probablement, là-dessus, vraiment pas trompé. [...] On s'est dit, on va bâtir l'entente en fonction, parce que ce qu'il faut comprendre, c'est qu'en 21h, ça comprend aussi les rencontres d'équipe (à l'interne), ça comprend aussi un peu de gestion qui ne concerne pas le soutien direct à ces projets-là. C'est arrivé aussi que la direction a décidé d'empiéter sur ces heures-là pour faire du développement, parce que faire du développement, tu n'es pas payé pour ces heures-là.

(Intervenant du CEUM)

Pour certains des acteurs interrogés, les délais impartis à la planification étaient tout à fait **confortables**. Les acteurs n'associent toutefois pas cette impression à la formule de projet qui ne comportait pas d'échéanciers serrés et ne provoquait pas de pression sur le temps. Les acteurs mettent plutôt de l'avant le caractère agréable de l'expérience. Il est question de l'approche plutôt ludiques du CEUM, de la joie associée au temps passé avec les autres individus impliqués dans le projet ou même, dans le cas du responsable de la coordination locale du projet, le fait que le temps d'implication soit du temps rémunéré. L'aspect réjouissant du projet semble ici prendre le dessus sur les modalités du rythme en ce qui a trait à l'impression de confort.

Oui, parce qu'on faisait un atelier un moment donné. Je ne me souviens pas c'est quel intervenant du CEUM qui a dit ça, mais il faut avoir du fun. Alors c'est un aspect important quand tu t'impliques dans un projet, alors ils ne nous ont pas vraiment mis de pression.

(Citoyen bénévole)

Oui. Parce qu'on a eu du support économique de la part du conseiller municipal. Dans le sens qu'il nous a payés, Eurêko, on a eu un salaire pour... Si ça avait été uniquement bénévole, ça aurait probablement été lourd à porter. Mais là, étant payé, c'était juste comme du bonbon, c'était le fun à faire. [...] En fait, les humains qui

gravitent dans ce projet-là sont très le fun aussi. Ce n'est pas juste une question d'être payé dans la vie, c'est de travailler avec du monde motivé.

(Coordonnateur du projet)

Pour d'autres acteurs, le très faible cadrage du temps n'était pas réellement synonyme de confort, il a même induit un certain malaise. Les professionnels de la Ville ont ainsi fait valoir le caractère démobilisant d'un projet qui s'étire dans le temps et qui a peu de structure dans ses étapes d'avancement. Ici encore, une certaine déception en ce qui concerne la portée du projet en termes d'action tend à s'exprimer. Le fait de travailler à distance avec un partenaire situé à près de 500 km est aussi mis de l'avant, sous-entendant que cette situation n'était pas forcément favorable à un rythme de projet très soutenu.

Si les délais prévus étaient confortables? Plus ou moins. Surtout que les délais n'étaient pas vraiment définis. Donc... c'était plus par manque de délais que ça devenait inconfortable. Ça a été pas mal toujours comme ça. La seule chose, c'est quand on rentrait dans les petits deux mois et demi de Transforme ta ville, on n'avait pas le choix de mettre des échéanciers, compte tenu qu'il y avait des projets qui devaient être déposés, on devait donner des réponses, donc ces petits deux mois et demi là, au moins eux autres on les structurait. À la dernière minute, mais en tout cas, ils étaient structurés pour les deux mois et demi.

(Urbaniste)

Oui, tout à fait, presque trop confortable. Premièrement, on avait un consultant de Montréal, donc rassembler tout le monde, ce n'est pas si évident, donc un an et demi ce n'est pas très long. [...] Je veux dire, en fait, c'est long. C'est long parce qu'on risque de perdre l'intérêt. Dans la consultation, je pense qu'il faut quand même être relativement rapide.

(Architecte du paysage)

Dans l'ensemble, les acteurs interrogés ont déclaré accorder de l'**importance** à ce qui était prévu dans le cadre du projet malgré le caractère très indéfini et plutôt informel de la planification de ce dernier. La majorité a ainsi affirmé être, dès le départ et tout au long du projet, très ouverte à l'expérience et au processus proposés. Le caractère concerté du projet donnerait également de la valeur à ce qui s'est dessiné au fur et à mesure. Les marges de manœuvre que procurent la malléabilité et la flexibilité de la formule de projet semblent, pour leur part, avoir bien servi le maintien dans le temps de l'adhésion des acteurs au projet participatif.

Mais, sauf qu'on a quand même choisi nous-mêmes ce qu'on allait faire. Donc je parle on s'auto-confirmait à notre auto-volonté. Ce n'était pas très difficile ! Après ça on était capable de... je parle justement que le groupe était ouvert et vif d'esprit, c'était facile de revenir et dire « hey il me semble que ce projet-là finalement, peut-être qu'on pourrait le remplacer par telle affaire »... On modifiait à la pièce si ça ne convenait plus.

(Responsable du projet/Eurêko)

La seule véritable réserve exprimée provient de l'urbaniste qui remet de l'avant l'absence de véritable planification préalable et, par voie de conséquence, la difficulté de se positionner quant à l'intention d'adhérer à la planification prévue : « il n'y avait pas d'effort de planification qui avait été fait au départ ». La récurrence avec laquelle ce bémol est soulevé par ce professionnel de la Ville est signe de son inconfort réel avec le caractère très peu structuré (en temps et en contenu) de la démarche du CEUM.

▪ Synthèse – stratégie temporelle

Les propos que tiennent les acteurs au sujet de la stratégie temporelle renforcent l'idée d'une représentation du temps construite à la fois dans le temps court et déterminé du projet d'expérimentation de l'urbanisme participatif et le temps long et indéterminé du projet d'aménagement de la Traverse du coteau.

La considération des modalités du projet d'apprentissage de l'urbanisme participatif coordonné par le CEUM dans la représentation de la stratégie temporelle que se font les acteurs est manifeste par :

- l'impression d'une faible maîtrise du temps du projet pour les apprenants et d'une maîtrise élevée pour l'intervenant du CEUM qui en coordonne l'expérience et en établit les règles processuelles;
- l'impression de pertinence de la planification basée sur la valeur globale de l'expérience du projet et non sur sa capacité à structurer le temps des actions à poser;
- le sentiment de confort de la planification exprimé au regard du caractère agréable des échanges qu'a engendré l'expérience participative;
- la valeur de la planification établie en fonction de l'aspect concerté de la démarche.

Cela dit, la présence du projet d'aménagement et ses impératifs de réalisation (actions d'aménagement) dans la représentation que se font les acteurs de la stratégie temporelle du projet sont également manifestes. Cette présence est perceptible entre autres par :

- l'horizon de long terme sur fond d'incertitude que les acteurs associent majoritairement au projet, le caractère conjoncturel des actions à poser étant ainsi mis de l'avant;
- l'insatisfaction et le malaise de certains acteurs au regard des échéanciers très vagues et peu structurants pour la réalisation du projet de la planification mise en place via la démarche du CEUM, cette dernière étant très peu orientée sur la programmation et la mise en œuvre d'actions spécifiques d'aménagement.

Tableau 13: Stratégie temporelle du projet

	Intervenant CEUM	Conseiller municipal	Citoyen bénévole
d1 (maîtrise)	oui	oui	non
d2 (horizon)	court / long terme	long	long
d3 (échéan.)	18 mois	18 mois	18 mois
d4 (pertin.)	mitigée	oui/nouveauté	oui/nouveauté
d5 (confort)	mitigé	oui/agréable	oui/agréable
d6 (valeur)	oui/concertation	oui/concertation	oui/concertation

	Responsable projet	Organisme partenaire	Urbaniste	Architecte du paysage
d1 (maîtrise)	non	non	non	non
d2 (horizon)	long	long	long	long
d3 (échéan.)	18 mois	18 mois	18 mois	18 mois
d4 (pertin.)	oui/nouveauté	oui/nouveauté	non	oui/nouveauté
d5 (confort)	oui/agréable	oui/agréable	non/contraintes pers.	non/pas adéquat
d6 (valeur)	oui/concertation	oui/concertation	pas de planification	oui/concertation

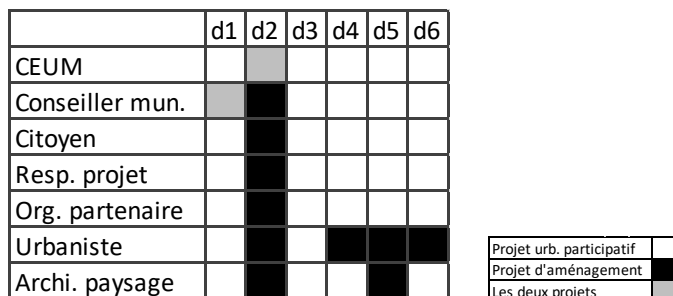


Figure 25: Stratégie temporelle du projet
Prise en compte des projets d'urbanisme participatif et/ou d'aménagement par les acteurs

Contraintes temporelles des acteurs

Aucun des intervenants n'est entièrement dédié au projet. Chacun s'y consacre au travers un ensemble de tâches, d'obligations et en fonction de sa motivation. En outre, le projet semble particulièrement important pour le citoyen bénévole et le conseiller municipal. Malgré leurs contraintes respectives, ces acteurs sont habités par le sentiment de s'être beaucoup investi.

Ça dépend des périodes, comme pour Transforme ta ville, je mettais au moins 10 heures par semaines, tu sais, il y a la réflexion, contact avec les gens, est-ce que ça te tente d'embarquer...[...] Et je faisais partie du COPAL, le comité du parc linéaire, alors quand il y avait des rencontres et tout ça, je mettais 10 heures par semaine. Et la réflexion aussi, des fois, tu y penses en lisant un article de journal. Ah oui, on pourrait faire telle chose ou apporter ça comme point à une réunion. Lire aussi, la lecture, il y a plein de brochures sur l'urbanisme participatif, et le site internet, aller voir quels projets se sont faits ailleurs, et c'était comme de l'éducation populaire pour moi aussi en même temps.

(Citoyen bénévole)

Je vous dirais, pendant une grosse année, ça a été quand même central... Central, dans mon agenda politique. Mais quand même oui, quand même plutôt une grosse année, ça a été très central. Je mettais beaucoup mes efforts là-dessus. Oui. Je vous dirais que pendant cette année-là, ça a été quand même sur le dessus de la pile.

(Conseiller municipal)

Le sentiment est totalement différent du côté du coordonnateur de l'organisme partenaire et de l'architecte du paysage. Au regard des informations recueillies concernant la place qu'a occupée le projet dans l'**agenda** des acteurs, on comprend que les acteurs locaux qui se sont impliqués en temps de manière plus soutenue sont le conseiller municipal, le responsable local de la coordination du projet et le citoyen bénévole.

Pour les autres acteurs, l'implication en temps semble beaucoup moins importante. C'est vrai pour l'urbaniste qui a pris part au projet, s'y est impliqué honnêtement, mais n'en a pas pris les rênes. C'est également vrai pour le coordonnateur de l'organisme partenaire qui ne semble pas avoir pris part à toutes les réunions et toutes les actions initiées dans le cadre du projet. Il en va de même pour l'architecte du paysage qui a suivi le projet en retrait en s'y greffant à la pièce dans les moments où les activités tenues présentaient pour ce dernier un intérêt particulier.

Outre le responsable de la coordination locale du projet qui, en affirmant ne pas avoir eu à gérer de contraintes de temps, réaffirme sa joie d'avoir été rémunéré : « Aucune (contrainte). Étant payé... », plusieurs acteurs interrogés soulèvent un certain nombre de **contraintes temporelles** qu'ils ont dû prendre en compte individuellement et collectivement dans le cadre du projet. Considérant l'ensemble des propos à ce sujet, il semble que l'horaire des rencontres ait constitué un enjeu important. Il est d'abord intéressant de mettre en perspective le fait que la majorité des citoyens impliqués dans les comités, notamment le COPAL, étaient en mesure d'y participer dans des plages horaires qui cadrent avec les horaires traditionnels de bureau. Les acteurs citoyens impliqués étaient majoritairement à la retraite ou bénéficiaient d'horaires flexibles de travail. Les propos du responsable de la coordination locale du projet sont également clairs quant à l'aspect souhaitable des horaires de jour et il se réjouit que le projet ait pu être mené de la sorte.

On a fait plusieurs rencontres via GoTo Meeting, et dans les plateformes de Visio conférence, alors ça, c'était souvent dans les heures de travail. Et ça aide quand il y a des personnes retraitées sur le COPAL... Retraitées, ou il y a du monde qui travaillaient avec des heures plus flexibles, donc ils étaient disponibles de jour, donc ça c'était vraiment d'adon.

(Responsable du projet/Eurêko)

La majorité des réunions du COPAL³⁶ ont été tenues le matin ce qui a convenu à l'acteur citoyen interrogé qui travaillait tous les après-midis.

Les réunions du COPAL, ça a été plus le matin, quand il y a eu un 5 à 7 organisé à la Ville, à la salle du conseil, ça a été de 5 à 7. On a fait une rencontre avec les citoyens, c'était en fin d'après-midi aussi. C'était après mes heures de travail, alors ça, c'était possible. Et les réunions du COPAL, c'est ça, c'était le matin qu'on faisait ça. Fin d'avant-midi ou à 9h30, ça dépendait souvent du conseiller municipal, de son horaire aussi.

(Citoyen bénévole)

En termes de contraintes temporelles, il semble que l'horaire du conseiller municipal qui est le pilier du projet ait été quelque peu structurant. Ce dernier fait état de certaines obligations municipales qui sont venues ponctuellement interférer avec celles liées au projet. Ce dernier cite pour conséquence le décalage ou le report de certaines rencontres

³⁶ Comité du parc linéaire

mais réitère l'importance qu'il accordé à ce projet et le fait qu'il s'est montré disponible dans l'ensemble.

C'est sûr que les diverses rencontres qu'on a à la Ville toujours, des fois, ça peut... Des fois, il faut décaler des choses. Des fois, ça, ça pouvait décaler parce que j'avais des obligations. Sinon c'est sûr que la vie familiale aussi, des fois... Ça a des impacts. Mais sinon, je te dirais que grosso modo, je m'organisais pour être disponible pour ça.

(Conseiller municipal)

Pour sa part, l'urbaniste fait état du peu de temps qu'il avait à investir au projet considérant l'ensemble de ses autres tâches professionnelles et leur hiérarchie.

Mon Dieu il y en avait plein (de contraintes). Il y avait beaucoup de rencontres. Et évidemment, j'ai beaucoup de travail de mes tâches, ça m'a comme été rajouté [...] Alors c'est sûr que je m'en rappelle, entre autres, au niveau de projets d'été (Transforme ta Ville). Nous, l'été, on suit les demandes de permis. Alors on est accotés dans le plafond. Alors ça, je m'en rappelle que ça a été difficile.

(Urbaniste)

Des contraintes sont également mises de l'avant par l'intervenant du CEUM qui, malgré un nombre d'heures à consacrer par semaine au projet, évoque pour certaines périodes, le poids dans son horaire des autres projets dont il a la responsabilité. Ce dernier met ainsi de l'avant le fait qu'à certains moments, il n'avait pas les ressources nécessaires en temps pour s'investir dans le projet autant qu'il l'aurait souhaité.

En raison de mon petit accident de travail puis du mandat que j'avais sur un gros projet que tu te débats, tu sais, il y a tout un temps d'appropriation qui est hyper énergivore, donc vers la fin j'ai senti que j'avais comme pas beaucoup de contrôle sur mon agenda et sur ce que je pouvais donner.

(Intervenant du CEUM)

De manière générale, les contraintes de temps ou d'horaire rapportées sont le résultat de la présence d'obligations externes et de l'aspect non prioritaire du projet malgré l'importance que certains lui portent. Il est toutefois intéressant de faire valoir le point de vue de l'architecte du paysage qui attribue le caractère non prioritaire du projet au manque de ressources pour sa réalisation. Le fait qu'il lui consacre peu de temps tiendrait ainsi davantage du projet lui-même (son manque de ressources) que de ses contraintes en tant qu'acteur.

C'est sûr que moi, à partir du moment où j'ai des projets, moi c'est toujours... Si j'ai de l'argent pour un projet, c'est ça qui est ma priorité. Quand je n'ai pas d'argent pour un projet, c'est moins prioritaire. [...] Et d'autres contraintes, je n'en ai pas. Parce qu'au fond, il faut que je fasse mon calendrier de projets. [...] Donc pour moi, il n'y avait pas d'urgence.

(Architecte du paysage)

La majorité des acteurs estiment posséder un très bon niveau de **maîtrise** de leurs contraintes dans le cadre du projet. Le conseiller politique déclare ainsi avoir eu un excellent contrôle de son agenda, ce qui lui a permis d'assurer une très bonne disponibilité pour le projet en question. L'acteur citoyen fait également mention du contrôle très élevé qu'il exerce sur ses contraintes tout en soulignant le caractère intouchable et prioritaire de son temps de travail. La situation semble cependant différente pour l'urbaniste et l'intervenant du CEUM. Le premier estime n'avoir aucun contrôle sur le volume de certaines de ses tâches.³⁷ Le second affirme ne pas avoir toujours le plein contrôle de son agenda mentionnant ainsi qu'il arrive parfois que les projets qu'il mène en même temps se fassent concurrence. Malgré cela, tous sont d'avis que leurs contraintes respectives n'ont pas eu d'**impact** sur le projet. En ce qui concerne cette fois la **flexibilité** et la capacité de **réaction** que possèdent les acteurs dans le cadre du projet, tous sauf l'urbaniste se considèrent flexibles. Ce peu de marge de manœuvre semble être le fait d'un manque de temps en général qui n'est pas directement lié à la situation de projet. Par ailleurs, l'intervenant du CEUM apporte une certaine nuance à ses propos en faisant valoir que sa flexibilité était somme toute cadrée par sa disponibilité et, conséquemment, le poids de ses contraintes qu'il semble avoir su imposer autant au regard de la quantité de temps investi qu'en termes de moment.

Oui, j'étais flexible dans le temps, c'est juste que j'étais parfois un peu moins disponible. C'est pas la même affaire pour moi. Je peux avoir un peu moins de disponibilité mais être flexible si on vient me voir, tu comprends. Je vais faire preuve de flexibilité. C'est comme ton bac à sable, t'en a moins. Mais à l'intérieur de ce que je peux, je trouve de la place.

(Intervenant du CEUM)

³⁷ L'urbaniste de la Ville se rapporte au fait que sa quantité de travail est conditionnelle à la quantité des demandes de permis effectuées par les citoyens.

Synthèse – contraintes temporelles des acteurs

Le regard que les acteurs posent sur leurs contraintes temporelles s'ancre davantage à l'usage du temps dans le cadre du projet qu'à sa représentation. L'exploration de cette variable permet ainsi d'entrer en contact avec la dimension factuelle ou « telle que vécue » du projet. En outre, il semble évident que sur la question des contraintes temporelles, les acteurs ancrent davantage leurs propos aux modalités du projet du CEUM. Cela apparaît somme toute des plus cohérents compte tenu du fait qu'ultimement, c'est ce projet qui a eu cours et qui a été réalisé. Le projet, tel que vécu par les acteurs, a ainsi nécessité un effort de coordination au regard des contraintes et de la réalité de chacun. Rappelons, à cet égard, que l'enjeu de coordination a été mis clairement de l'avant par la majorité des acteurs dans la lecture que ces derniers font de la situation de besoin.

Pour ce projet, la majorité des acteurs font mention de contraintes de temps individuelles qu'ils ont dû gérer dans le cadre de leur participation. Pour cette majorité, les contraintes sont le fruit d'obligations qui ont prépondérance sur celles du projet d'urbanisme participatif. La majorité des acteurs interrogés possèdent également un lien professionnel avec le projet. C'est le cas de l'intervenant du CEUM, du conseiller municipal, du responsable de la coordination locale du projet, du coordonnateur de l'organisme partenaire, de l'urbaniste et de l'architecte du paysage. Bien qu'il fut démontré que la motivation de ces acteurs ne puise pas principalement sa source dans les obligations professionnelles, il semble évident que la base participative de ce projet est bien ancrée cette réalité. Cette majorité dispose d'un volume de temps de travail à consacrer au projet dans le cadre même de leurs activités professionnelles. Ce volume et les conditions par lesquelles ce temps est disponible sont certes variables pour chacun selon le rôle et la fonction, mais ce temps demeure du temps rémunéré pour une majorité.

Le fait que le projet ne soit pas prioritaire pour la plupart des acteurs permet également de mesurer le défi que représente un projet basé sur la participation volontaire, défi possiblement accentué par le fait que le véhicule du projet d'urbanisme participatif, en l'occurrence le projet d'aménagement de la Traverse du coteau, se trouve somme toute

peu outillé du point de vue de la réalisation. Car si le poids des obligations semble peser plus lourd sur certains, il est possible de supposer que la motivation intervient également dans le processus de priorisation du projet. Les propos de l'architecte du paysage sont très clairs à ce sujet : pas de budget, pas de priorité. Cette perspective remet de l'avant l'idée selon laquelle la représentation du projet est fortement ancrée à celle du projet d'aménagement et à l'impératif de réalisation qui lui est intrinsèque.

Tableau 14: Contraintes temporelles des acteurs

	Intervenant CEUM	Conseiller municipal	Citoyen bénévole
e1 (agenda)	non dédié/ non proiritaire	non dédié/ non proiritaire	non dédié/ non proiritaire
e2 (dépend.)	externe	externe	externe
e3 (mesure)	ponctuel	ponctuel	stable
e4 (échelle)	tâches professionnelles	tâches professionnelles	tâches professionnelles
e5 (pression)	oui	non	non
e6 (maîtrise)	pas toujours	oui	oui
e7 (poids)	pas d'impact	pas d'impact	pas d'impact
e8 (adapt.)	oui	oui	oui

	Responsable projet	Organisme partenaire	Urbaniste	Architecte du paysage
e1 (agenda)	dédié / prioritaire	non dédié/ non proiritaire	non dédié/ non proiritaire	non dédié/ non proiritaire
e2 (dépend.)	N/A	externe	externe	interne
e3 (mesure)	N/A	ponctuel	stable /ponctuel	stable
e4 (échelle)	N/A	tâches professionnelles	tâches professionnelles	tâches professionnelles
e5 (pression)	N/A	non	oui	non
e6 (maîtrise)	N/A	oui	non	oui
e7 (poids)	N/A	pas d'impact	pas d'impact	pas d'impact
e8 (adapt.)	oui	oui	non	oui

	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8
CEUM								
Conseiller mun.								
Citoyen								
Resp. projet								
Org. partenaire								
Urbaniste								
Archi. paysage								

Projet urb. participatif	
Projet d'aménagement	
Les deux projets	

Figure 26: Contraintes temporelles des acteurs
Prise en compte des projets d'urbanisme participatif et/ou d'aménagement par les acteurs

Observations générales : type de temps / type d'incertitudes

Considérant la définition de projet d'aménagement à l'usage pour cette thèse, il apparaît pertinent de poser un regard sur ce projet d'aménagement en termes d'incertitudes et au regard des types de temps mis de l'avant dans le cadre du cas précédent.

▪ Temps de vie et d'avancement du projet d'urbanisme participatif

Le temps de vie du projet d'urbanisme participatif a pour première caractéristique d'être clairement défini. Sa durée est 18 mois et dans les faits, cette durée a été respectée. En outre, les conditions qui assurent sa viabilité pour la durée prescrite sont maîtrisées :

- la base participative est active et fédérée via le leadership qu'exerce l' élu municipal;
- des ressources suffisantes au bon fonctionnement du projet sont disponibles pour sa durée (coordination du projet, activités citoyennes, aménagements légers);
- le projet est légitimé par la présence et le travail de l' élu. Le municipal qui est l'acteur le plus important en aménagement se trouve ainsi rallié pour la durée du projet.
- L'implication du CEUM dans ce projet est établie par contrat et les sommes nécessaires à cette implication sont garanties par le programme RQV.

En d'autres termes, le projet aura lieu, et il possède ce qu'il faut pour aller jusqu'au bout (mobilisation, ressources, légitimité). Il n'y a guère d'incertitudes à ce sujet. Dans cette perspective, on peut considérer que le projet est verrouillé au moment même où il débute et que le contexte favorable est, pour l'essentiel, bien maîtrisé. Même si le détail en sera précisé au fur et à mesure, les étapes qui jalonnent le cours du projet semblent, pour l'essentiel, relever de la formalité.

Le temps d'avancement du projet d'urbanisme participatif, pour sa part, n'est pas aussi déterminé. Il comporte son lot d'incertitudes qui se trouve à être essentiellement tributaire du caractère participatif du projet et de la réalité des différents acteurs :

- la majorité des acteurs n'est pas entièrement dédiée au projet. Ceux-ci doivent composer avec d'autres tâches et obligations;

- la majorité n'en fait pas une priorité de premier ordre, cela sans remettre en question leur intérêt pour le projet et leur sincérité d'engagement.

La progression du projet n'est pas mue par la force de ce qui a été planifié, elle se construit au fur et à mesure, au rythme des rencontres qui nécessitent la synchronisation des acteurs et de la capacité de chacun à accomplir les tâches qui lui sont attribuées. L'incertitude liée à ce rythme d'avancement semble également bien maîtrisée au sens où la formule très souple et adaptative du CEUM permet d'éviter la rupture par l'incapacité des acteurs à trouver le temps (quantité ou moment) pour participer.

- Temps de vie et d'avancement du projet d'aménagement de la Traverse du coteau

Le temps de vie du projet de la Traverse du coteau a pour caractéristique d'être fondamentalement indéterminé. Bien que certaines petites actions d'aménagement aient été réalisées, ce projet ne semble pas avoir réellement franchi le cap de l'idéation. Si le projet était celui de régler les problèmes de sécurité du parcours qu'offre le sentier, d'en faire un lieu structurant pour l'articulation du centre-ville et conséquemment, particulièrement attrayant pour les citoyens, on peut prétendre que le projet n'a pas eu lieu. Qui plus est, sa véritable réalisation est encore bien incertaine. Le projet d'aménagement est toujours en proie à la rupture définitive, entendu que le contexte ne lui est pas encore totalement favorable (reconnaissance du besoin par les élus et la population en général). Si le projet d'urbanisme participatif qu'il a hébergé temporairement a pu lui être bénéfique en théorie au plan de l'attention, il apparaît cavalier de prétendre que l'épisode que constitue le projet d'urbanisme participatif à l'échelle du projet d'aménagement permet de prendre le contrôle, à moyen ou long terme, des incertitudes du contexte.

Le temps d'avancement, pour sa part, ne semble pas mieux maîtrisé dans la période où le projet d'aménagement est assujéti au projet d'urbanisme participatif. Alors que ce projet a déjà fait l'objet d'une réflexion aboutie – il y a un plan réalisé par un architecte de la Ville pour ce projet – le CEUM réamorçait l'étape d'idéation pour ce projet sous une forme participative. La réelle progression du projet d'aménagement via cette expérience

est des plus incertaine, entendu que le projet d’urbanisme participatif semble d’abord équipé pour faire face efficacement à son propre lot d’incertitudes.

Considérant cela, mais également le cadre très lâche de la planification qui accompagne le projet du CEUM, la réalisation d’actions permettant la progression du projet par la réalisation d’aménagements significatif apparaît bien incertaine. La seule présence d’un budget ne suffit pas à la maîtrise de cette incertitude. Pour preuve, le budget ne sera pas utilisé en entier dans l’espace des 18 mois. Qui plus est, il semble que le montant résiduel sera engagé précipitamment sans être rigoureusement guidé par ce qui aurait pu être anticipé, projeté ou spécifiquement planifié pour la Traverse du coteau. L’architecte du paysage est d’ailleurs très clair à ce sujet : il n’y a pas eu de plan, que des interventions à la pièce sans réelle portée à l’échelle du projet d’aménagement lui-même et de ses finalités.

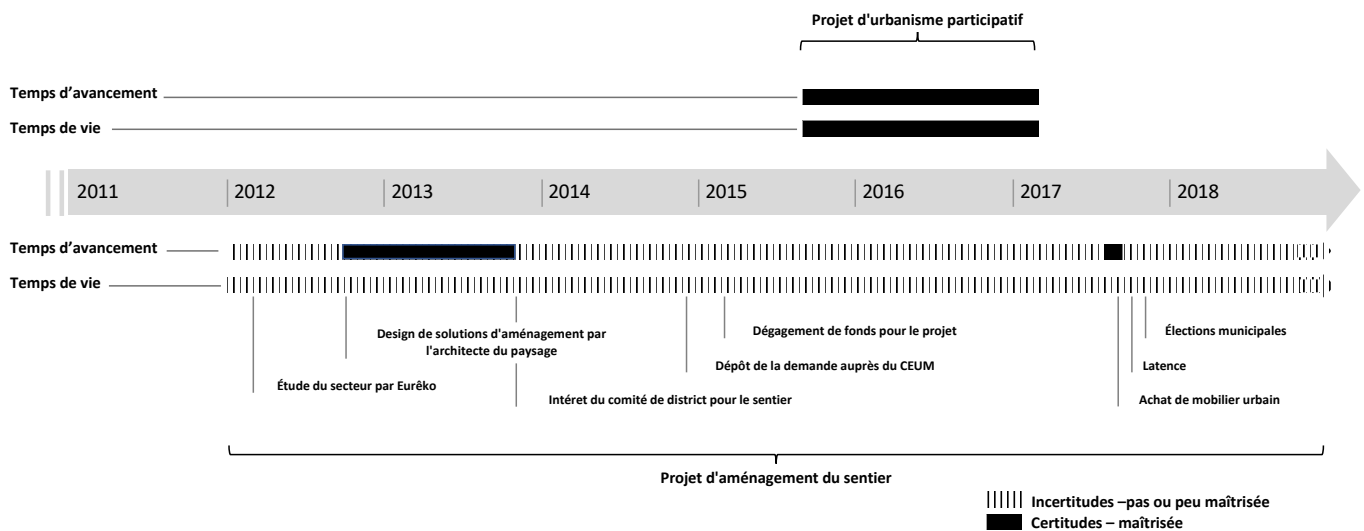


Figure 27: Certitudes vs incertitudes

Temporalités d’acteurs – lecture comparée

Tel qu’exposé précédemment, la temporalité des acteurs de ce projet semble se construire au regard de deux projets distincts. Ces deux projets possèdent, en outre, des caractéristiques temporelles fondamentalement différentes. Considérant la manière dont

le projet s'est actualisé, on doit convenir que dans l'expérience faite du projet, c'est le projet du CEUM, ses modalités, son processus, ses contraintes, qui s'imposent. Le projet d'aménagement, pour sa part, s'insère ou se niche davantage dans les représentations qui accompagnent la projection et l'anticipation qui motivent et donnent corps au projet. En somme, l'analyse des variables destinées à mettre en lumière les temporalités d'acteur permet de constater :

- une perspective plus hybridée ou teintée du projet d'aménagement et de ses modalités (temps long, incertitudes, indétermination, etc.) pour les variables et indicateurs qui relèvent de la perception.
- une perspective davantage ancrée dans la réalité du projet du CEUM (période déterminée de 18 mois, découpage du temps planifié au fur et à mesure, enjeux de coordination, de mobilisation et d'apprentissage, etc.) pour les variables et indicateurs qui relèvent de l'expérience du projet.

Au-delà de cette tendance générale quant à la manière dont les acteurs se positionnent au sujet des différents indicateurs et variables, il est possible d'effectuer un certain profilage des acteurs en vertu d'une perception du projet particulièrement hybridée ou davantage campée dans les impératifs de réalisation associés au projet d'aménagement.

▪ Une lecture du projet bien hybridée

À la lumière des analyses, on peut prétendre que l'intervenant du CEUM et le conseiller municipal sont, plus que les autres, habités par les deux projets. Ainsi, dans la lecture que ces acteurs font de la situation et du temps du projet, les limites du projet du CEUM et le caractère subordonné du projet d'aménagement sont bien établis. La hiérarchie par laquelle le projet d'aménagement est le véhicule, mais pas la finalité ne semble pas ambiguë. Corollairement, le projet d'urbanisme participatif est au centre de l'ambition de ces acteurs. Leurs intérêts respectifs sont clairs à ce sujet :

- la participation citoyenne fait partie intégrante du programme politique du conseiller municipal;

- le passage de connaissances au sujet de l'urbanisme participatif est l'objectif professionnel premier de l'intervenant du CEUM considérant le cadre et les modalités du programme RQV.

Pour ces deux acteurs, le projet s'incarne à la fois dans le temps court des 18 mois et dans le temps long du changement des pratiques et du changement de contexte car, comme le fait bien valoir l'architecte du paysage, c'est principalement le contexte du projet d'aménagement qui est en mesure de progresser dans le cadre du projet du CEUM et non sa réalisation en tant que telle. Au moment où le CEUM intervient, l'engouement général pour ce projet n'est manifestement pas à la hauteur de l'envergure des aménagements que souhaite le groupe de travail afin rendre ce sentier sécuritaire, convivial, attrayant et, conséquemment, structurant pour le milieu. À la lumière des propos recueillis, il est possible de prétendre que les attentes de l'intervenant du CEUM et du conseiller municipal restent réalistes et bien ancrées aux limites du projet du CEUM au sujet de la réalisation d'aménagements significatifs.

- Une lecture du projet ancrée au projet d'aménagement

Lorsqu'on s'attarde à la manière dont les autres acteurs se représentent le projet, on ne peut faire abstraction du fait que leur motivation semble d'abord animée par le désir d'aménagement de la Traverse du coteau. Ce désir est manifeste par la lecture que ces derniers font du besoin, des objectifs et de l'enjeu de mobilisation à long terme et de durée des engagements pour ce projet. Il semble, pour ces acteurs, que l'expérience du CEUM ne soit pas la finalité et qu'elle soit loin de se suffire à elle-même. La hiérarchie précédemment mise de l'avant semble inversée : le projet du CEUM se présentant comme le véhicule et le projet d'aménagement, comme la destination.

Ce désir d'aménagement est également manifeste par le sentiment de satisfaction mitigé, parfois même résigné qu'expriment les acteurs face à la capacité de résultat du projet sur la problématique de départ et conséquemment, sur l'aspect très mou et incertain de sa planification qui, en outre, constitue le véhicule privilégié des actions projetées lorsqu'il est prévu de les réaliser. Dans le mesure où le projet qui a cours, soit celui du CEUM,

n'est pas basé sur la réalisation de l'aménagement souhaité, mais sur un apprentissage plus global et beaucoup moins ancré dans l'action, on comprend mieux la formule souple et adaptative du CEUM qui s'avère ainsi fondamentalement cohérente et adaptée aux enjeux de son projet : réussir à capter une masse critique d'acteurs enclins à participer (mobiliser/coordonner). On comprend aussi la frustration qu'un projet aussi peu structurant du temps de l'action puisse générer auprès de ceux qui ont des attentes de réalisation.

▪ Synthèse – lecture comparée des temporalités d'acteurs

Il est somme toute difficile de dégager un schéma clair du rapport au temps des acteurs dans la mesure où l'incidence de l'une ou l'autre des échelles de préoccupation que génère le projet d'aménagement ou le projet d'urbanisme participatif est majeur et que l'ancrage à l'une ou l'autre de ces échelles n'est pas systématique ou régulier. On peut toutefois prétendre que lorsque les acteurs s'ancrent à la perspective du projet d'urbanisme participatif, le projet est :

- plutôt satisfaisant;
- la coordination et la mobilisation s'imposent comme enjeu;
- le rythme est soutenu ou adéquat;
- la pression du temps est faible;
- le temps n'est pas perdu, car il sert à l'apprentissage;
- le temps est bien maîtrisé par les leaders³⁸ et peu maîtrisé par les apprenants;
- l'horizon est le court terme;
- l'échéance est 18 mois;
- la planification est adéquate même si très lâche;
- l'aspect concerté de cette planification lui donne de la valeur.

Et lorsque les acteurs s'ancrent davantage à la perspective du projet d'aménagement, le projet devient :

- peu ou moins satisfaisant;

³⁸ L'intervenant du CEUM et le conseiller municipal, entendu que le premier possède les connaissances à transmettre et que le deuxième est l'acteur qui procure au projet son terrain véritable : des acteurs mobilisés prêts à participer, des ressources minimales qui assurent la viabilité de l'expérience sur 18 mois.

- son rythme est lent;
- le temps ne fait pas pression, car les actions menées ne sont pas particulièrement significatives;
- la mobilisation dans la durée est un enjeu;
- l'horizon est le long terme;
- la planification n'est pas réputée adéquate;
- elle a peu de valeur pour le passage à l'action.

Proposition a – analyse

a- L'harmonisation des temporalités est déterminante pour la conduite des projets. Elle favorise la capacité de coordination et de collaboration de l'ensemble des acteurs. Elle contribue à leur capacité d'implication et de concertation dans le cadre du projet. Dans un contexte où les temporalités sont compatibles, la conjonction des efforts est optimisée. Ces conditions ont un impact sur la conduite et l'évolution du projet.

Considérant les différences de conception et de représentation du projet par les acteurs, il est possible d'affirmer que ce projet ne fait pas l'objet d'une représentation unique et partagée. Il en va de même de sa dimension temporelle en termes de représentations et d'usage du temps. Il apparaît tout aussi possible d'affirmer que certains décalages opèrent au regard de ces temporalités d'acteur et que si elles ne sont pas directement source de tension, elles sont certainement source d'une certaine déception.

▪ Retour sur les décalages observés

Comme mis de l'avant précédemment, les différences repérées semblent principalement tributaires de la coprésence de deux échelles de préoccupation :

- celle d'un projet de 18 mois axé sur l'apprentissage de l'urbanisme participatif et peu planifié en termes de phasage, étapes, échéancier ou contenu.
- celle d'un projet d'aménagement au temps long et indéterminé dont la réalisation est souhaitée par les acteurs.

Cela dit, ces deux échelles sont hiérarchisées : le projet d'apprentissage de l'urbanisme participatif comme finalité, le projet d'aménagement comme moyen. C'est ce qui est proposé par le CEUM et on peut prétendre que la formule tient ses promesses. L'échelle

de temps (18 mois) est certainement valable pour mettre en place et boucler le projet d'apprentissage. Dans la mesure où le projet d'aménagement est un prétexte ou un véhicule, une formule souple, adaptative, et peu directive en termes d'échéanciers et de contenu est justifiée. L'accent est ainsi mis sur l'exercice de concertation lui-même et ses défis (mobilisation, disponibilités, etc.) et non sur la réalisation d'un programme d'aménagement dont le contenu, au final, importe peu en dehors de sa dimension participative et collective. Le même projet du CEUM dans cette communauté aurait certainement pu être mis en place autour d'un tout autre projet d'aménagement et il a fort à parier que du point de vue de l'expérience de l'urbanisme participatif et des apprentissages à faire, ce changement aurait eu peu d'incidence.

La hiérarchie que propose le projet du CEUM par laquelle, le projet d'aménagement apparaît secondaire, n'est manifestement pas celle qui structure le rapport de ces acteurs au projet et, conséquemment, au temps du projet. Une période de 18 mois commande nécessairement un rythme très soutenu pour arriver à quelque chose de significatif. Et encore. L'urbaniste est clair à ce sujet : au niveau municipal, tout est long. À l'échelle d'un projet d'aménagement municipal, cette période de temps ainsi que le rythme relâché et très conciliant apparaissent peu adaptés à la mise en œuvre d'un véritable programme d'aménagement. Il en va de même du caractère très estompé de sa planification en termes de programmation.

- Proposition a – conclusions

Considérant la proposition heuristique a au sujet de l'harmonisation des temporalités d'acteurs dans le cadre du projet, on peut faire état d'un certain décalage qui prend sa source dans la perception et la conception même du projet. Si aucun conflit ne semble avoir eu lieu pendant la période à l'étude³⁹, il est toutefois évident que plusieurs acteurs nourrissent une certaine déception à l'égard de ce qui a été finalement réalisé. Il est également tout aussi évident que ce sentiment est ancré au désir d'aménagement qui, en termes de résultats, se trouve certainement moins bien servi que le projet d'urbanisme

³⁹ Rappelons à cet égard l'impression positive que plusieurs conservent de l'expérience de concertation et de participation.

participatif. Au regard de cette déception, l'harmonisation des temporalités apparaît donc souhaitable. En outre, agir sur cette déception demande de lever l'ambiguïté conceptuelle du projet autant que de réviser son cadre, notamment temporel, de manière à ce qu'il soit apte à faire progresser le projet.

Cela dit, dans quelle mesure le décalage relevé a-t-il affecté le projet qui a eu cours? Bien qu'il soit difficile de l'affirmer, il est possible de croire que le projet n'a pas suscité toute l'attention et l'enthousiasme qu'il aurait pu s'il avait été mieux équipé sur le plan des moyens : des objectifs clairs en termes de réalisation, des échéanciers aussi clairs en termes d'action, des budgets conséquents aptes à soustraire le projet de sa marginalité. Cette situation met en lumière le défi que représente l'émergence et la mise en œuvre d'un projet endogène ainsi que le double défi que représente celui de l'institutionnalisation de ses mécanismes, la démarche du CEUM étant essentiellement basée sur cette idée de créer un espace officiel à ce qui émerge de la base en termes de préoccupation et de désir d'aménagement. Le projet d'urbanisme tel que conçu par le CEUM semble somme toute équipé pour braver les difficultés : des délais suffisants pour ce qu'il y a à faire, beaucoup de marges de manœuvre, un minimum de pression du temps, une ambiance agréable. On peut cependant se questionner sur l'impact d'un tel investissement dans le processus d'un projet d'aménagement qui n'est pas réellement prêt à être mis en œuvre dans des délais connus.

Proposition b – analyse

b- Certaines temporalités sont dominantes. Cette dominance structure le cours et l'évolution du projet et influence ses caractéristiques et sa pertinence. Dans cette optique, le temps constitue un instrument de pouvoir qui permet aux différents acteurs d'insuffler une orientation au projet favorisant leurs propres visions ou aspirations au détriment probable de la pertinence des actions en termes d'adéquation problème/solution. Cette dominance des acteurs par le temps est tributaire des différentes ressources dont les acteurs disposent, mais également des caractéristiques de leur temporalité propre à laquelle un champ d'action et des marges de manœuvre sont associés. L'acteur dont la temporalité est dominante posséderait donc un ascendant significatif sur le projet.

Certaines temporalités sont-elles dominantes dans le cadre de ce projet? C'est encore une fois la question à laquelle la proposition heuristique b nous convie. Pour tenter d'y

répondre, poser un regard sur les éléments marquants du projet à la lumière des constats effectués apparaît toujours opportun.

- Retour sur les gestes structurants et les contraintes temporelles du projet

À la lumière des informations recueillies et des différents constats effectués, le caractère structurant du processus du CEUM s'affirme sans ambiguïté. Dans la mesure où l'intervenant du CEUM est celui par lequel le processus du projet s'impose et s'articule, on doit convenir du pouvoir de cet acteur sur le temps du projet. On doit également convenir du fait que le pouvoir de cet acteur dépasse sa capacité d'imposer ce processus. Le projet du CEUM est fondamentalement basé sur l'apprentissage et la transmission de connaissances. C'est l'intervenant du CEUM qui possède lesdites connaissances à transmettre. Il est certainement possible de prétendre que cet ascendant a contribué à la dominance de la temporalité de cet acteur sur le projet. Les propos de cet acteur sont d'ailleurs explicites à ce sujet : « C'était plus nous qui menions le bal. Mais il fallait faire « fitter » avec nos impératifs à l'interne » (Intervenant du CEUM). On peut ainsi croire que les moments de visites ponctuelles à Saguenay, les rencontres et le suivi à distance, la quantité de temps investi sur une base hebdomadaire étaient d'abord en phase avec la propre réalité temporelle de cet acteur.

Si on s'attarde spécifiquement à l'essence participative dudit processus et que par ailleurs, on considère son enjeu de mobilisation et le rapport au temps des différents acteurs, on prend conscience du fait que ces derniers ne sont pas égaux face au temps. Sans surprise, c'est pour le citoyen bénévole que le projet semble coûter le plus, entendu qu'il est le seul à accorder de la valeur au temps dans le cadre de ce projet. Sans remettre en question le fait que cet acteur s'implique volontairement avec enthousiasme, son temps n'est pas rémunéré. Logiquement, on peut figurer que l'adhésion de cet acteur au projet est fortement tributaire de sa motivation, du caractère satisfaisant de son expérience, mais aussi de sa capacité à dégager le temps nécessaire à son engagement. Si on en croit les propos tenus par cet acteur, c'est à ce dernier chapitre que ce n'est pas gagné pour la majorité de ceux qui désirent s'impliquer bénévolement, de là la valeur particulière qu'il accorde au temps citoyen de manière générale.

En termes de rapport de force, on ne peut donc faire fi de la dominance de la réalité professionnelle de ce projet, notamment en termes d'horaire. Les réunions ont lieu le jour, les citoyens généralement impliqués dans le district sont des retraités. Même s'il est hasardeux de prétendre que les acteurs professionnels n'étaient pas en mesure de se rendre disponibles en dehors de leurs heures régulières de travail, le fait que tous les acteurs impliqués étaient en mesure de dégager du temps de jour de manière récurrente n'est probablement pas que le fruit du hasard. Si on considère que la base horaire d'un tel projet est celle des professionnels, on peut comprendre le caractère particulièrement rare et précieux du temps citoyen. On peut également s'interroger sur le caractère discriminatoire d'un tel cadre temporel au regard des ambitions mêmes du projet qui vise le changement des pratiques et conséquemment, une plus grande présence des citoyens dans le processus décisionnel de l'urbanisme et de l'aménagement. On comprend également mieux le détachement des autres acteurs par rapport au temps du projet qui se trouve à être :

- peu contraignant (horaires de jour, rythme lent, intensité faible sauf exception)
- rémunéré (participation au projet intégrée aux tâches professionnelles)
- sans pression (pas d'échéancier fixe, pas de programme d'aménagement à rencontrer – « il n'y avait pas rien qui était "Faut absolument que ça se soit terminé" ...» – coordonnateur organisme partenaire).

Il est ainsi possible de croire que la formule temporelle conciliante du projet du CEUM abaisse de manière à le rendre viable, le coût de la participation. Même si le coût est abaissé, ce dernier n'est pas nul. Certains acteurs se trouvent, malgré tout, contraints par ce que le projet exige en temps. C'est le cas de l'urbaniste qui fait fréquemment référence à son manque de temps et à son inconfort en ce qui concerne l'efficacité du projet. De la récurrence des critiques à cet effet semble émaner un sous texte qui évoque le souhait que le projet donne de résultats et qu'il dépasse, par le fait même, le seul bienfait de l'expérience.

On doit également reconnaître l'ascendant du conseiller municipal sur le projet de manière générale. Cela, tant dans la perspective du projet d'urbanisme participatif que du

projet d'aménagement de la Traverse du coteau. La viabilité du projet d'urbanisme participatif est, dans une large mesure, assurée par l'influence de cet acteur. Ce dernier est à l'origine de sa viabilité financière (budgets municipaux) ainsi qu'à l'origine de sa base participative (comité de district déjà en place). Il lui procure également sa légitimité en tant que projet municipal. À l'échelle du projet d'aménagement, on prend également la mesure de la force temporelle de cet acteur au moment où les excédents budgétaires sont dépensés en catastrophe avant les élections et que le projet entre en dormance à partir du moment où la période électorale est officiellement amorcée. Sous cet angle et considérant la force du cycle électoral sur le projet, il est possible d'envisager ce projet d'urbanisme participatif comme véhicule du projet politique que mène le conseiller.

Une dominance de cet acteur par le temps est ainsi manifeste tout comme l'est la dominance du CEUM à travers le cadrage processuel du projet ainsi que son monopole du savoir à partager au sujet de l'urbanisme participatif. L'idée selon laquelle ces acteurs dominants sont en mesure d'insuffler au projet une certaine orientation semble ici s'imposer. Il est certainement possible de croire que l'orientation participative du projet d'aménagement en cause n'aurait jamais eu lieu sans la présence de ces acteurs. Les intérêts de ces derniers sont d'ailleurs servis différemment :

- à l'échelle du projet d'urbanisme participatif, il est possible de croire que le processus et les modalités en place sont d'abord au service des intérêts du CEUM qui a pour mandat de réaliser son projet RQV auprès d'une communauté.
- à l'échelle du projet d'aménagement, l'orientation participative insufflée au projet d'aménagement semble d'abord au service du projet politique du conseiller municipal qui cherche à apporter un aspect concret à l'expérience de démocratie participative qu'il offre aux citoyens de son district.

▪ Projet d'urbanisme participatif vs projet d'aménagement

La tension que vivent les acteurs au regard de la coprésence de deux projets distincts, mais intimement liés pour une période de 18 mois, peut également être observée sous l'angle de la dominance du temps d'un projet par rapport à l'autre. À tous égards, il semble possible de croire que les modalités et la finalité du projet d'urbanisme

participatif aient globalement dominé le temps du projet d'aménagement qui, en somme, avait déjà été réfléchi, avait déjà été étudié, avait déjà fait l'objet d'une planification par la Ville via le travail de l'architecte du paysage et de son équipe.

Dans le cadre du projet du CEUM, on peut ainsi considérer que le projet d'aménagement subit une certaine régression au niveau de son avancement. Les étapes déjà franchies vouées à l'étude du secteur et à la recherche de solutions d'aménagement sont reprises sous le mode participatif. En comparant, on peut convenir du fait que le résultat de ces ateliers ne surpasse pas en termes d'achèvement ou de niveau de détail ce qui avait été produit antérieurement par l'architecte du paysage et son équipe. Qui plus est, ce travail de conception et de planification effectué antérieurement n'a pas constitué le point de départ de la réflexion et ne semble pas y avoir été spécifiquement intégré non plus. On a repris du début, en initiant les différentes parties au processus participatif de réflexion sur l'espace urbain tel que conçu, convenu et maîtrisé par le CEUM.

Le projet d'aménagement, dans cette période de 18 mois, a ainsi fait un retour sur lui-même, l'essentiel de l'énergie et une part considérable des ressources ayant été investies à refaire ce qui avait été fait, soit réfléchir, mais différemment et à plusieurs. Dans la mesure où la majorité des acteurs s'impliquent dans ce projet avec le désir et l'objectif premier d'agir sur un lieu, on peut questionner l'intérêt de cette expérience considérant le fait que le projet d'aménagement était, mis à part le contexte, prêt à être mis en œuvre. Comme le laisse entendre très clairement l'architecte du paysage : « On a accouché d'un processus ». Il est toutefois possible de se demander si c'était ce dont avait réellement besoin ce projet à cette étape précise de son temps de vie.

- Proposition b – conclusions

Juger de la plus-value de cette démarche participative et, conséquemment, de l'impact des 18 mois du CEUM sur le projet d'aménagement n'est certainement pas l'objet de cette thèse. Toutefois, en plongeant notre regard dans la dimension temporelle de ce projet, il est possible de mieux comprendre les ambiguïtés et l'insatisfaction qu'a générées le projet auprès de la majorité des protagonistes, cela malgré le fait que le projet

d'urbanisme participatif se soit déroulé dans la bonne entente. Il permet en outre de constater que tous les acteurs ne sont pas égaux face au temps du projet. La force temporelle de certains acteurs s'impose et sait se conjuguer à la poursuite ou à la satisfaction de certains intérêts.

Ce regard posé sur le temps et les temporalités du projet permet également de mieux mesurer le caractère subordonné, voire accessoire, du projet d'aménagement dans le cadre du projet d'urbanisme participatif. Car si le cadre temporel du projet du CEUM apparaît parfaitement adapté au défi de la participation qui, au demeurant, semble constituer l'enjeu principal de ce projet, on constate également que dans la souplesse du processus, le flou des livrables et l'absence d'échéanciers, une dominance du projet du CEUM sur le projet d'aménagement s'exerce. Considérant qu'au terme du projet d'urbanisme participatif, le temps d'avancement du projet d'aménagement et son temps de vie apparaissent toujours aussi incertains, un usage de la participation au détriment de l'action peut être légitimement questionné.

En fait, le temps... Je ne sais pas si c'est le temps ou la continuité. Parce que le temps quand c'est en continu, ça maintient la motivation. Là, le temps était discontinué. Donc ça, pour moi, c'était un enjeu, parce qu'à chaque fois, il faut qu'on recommence. Parce que moi, quand je travaille, souvent, je travaille sur plusieurs projets en même temps. Mais toujours en continu. Il n'y a pas de rupture. Les ruptures, et des ruptures qui ont été quand même assez longues, pour moi, c'est un enjeu important, parce que ça enlève la motivation, ça enlève la concentration, ça... démobilise. Le continuum est important. À toutes les fois qu'on perd le fil, et qu'on est obligé de revenir... Il y a quelque chose qui se perd... Qui se brise, oui, il y a quelque chose qui se perd. Et au final, il y a un impact sur ce qu'on est capable de produire.

(Architecte du paysage)

CONCLUSION

Une double nature politique et opératoire

Les résultats de cette recherche permettent d'apprécier la grande diversité des rapports au temps qui se côtoient dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement. Pour les cas étudiés, la perception qu'ont les acteurs du projet et leur manière d'être au temps dans le cadre du projet sont fortement teintées de l'expérience particulière qu'ils en font. La structuration des activités au sens de Pronovost (1996) participe ainsi activement à la construction du rapport au temps des acteurs. L'activité de projet, pour sa part, est empreinte de deux dimensions fondamentales, soit la projection qui appartient au monde de l'idéation, et l'action par laquelle le projet s'actualise.

À la lumière des résultats, deux échelles de préoccupation temporelle semblent s'imposer pour les acteurs: le temps de vie du projet et le temps d'avancement du projet. La préoccupation des acteurs pour le temps de vie tient notamment de la spécificité du projet d'aménagement et de développement territorial qui, comme le démontre très clairement Arab (2004, 2007), est assujéti au temps long et à toute l'incertitude qui l'accompagne. Cette incertitude est le fait des variables de contexte difficiles à maîtriser, mais également de la nature hautement politique du projet d'aménagement et de développement qui le rend particulièrement sensible au contexte. Pour plus que d'autres types de projets, le verrouillage d'un projet d'aménagement et de développement territorial est un cap difficile à franchir. Il exige beaucoup d'efforts, de patience et une certaine stratégie. Les acteurs, particulièrement le promoteur, ne sont pas passifs en ce qui concerne ce temps de vie. Il est à maîtriser tant que possible et à orienter si nécessaire. Le cas de Blainville nous permet de constater que ces préoccupations du temps de vie du projet font l'objet d'une véritable stratégie d'action de la part du promoteur qu'est la Ville. Le choix d'un mode clés en main, la production d'un

programme fonctionnel et technique (PFT) très détaillé ainsi que l'imposition d'une date butoir imposent au projet une certaine forme ainsi qu'un rythme destiné à maîtriser le caractère favorable du contexte.

Les cas étudiés nous permettent également de constater que tous les acteurs ne portent pas également le poids du temps de vie d'un projet. À la lumière des résultats, il est clair que la maîtrise de ce temps interpelle principalement le promoteur qui, pour les cas qui nous occupent, est un acteur politique, ce qui est cohérent avec la nature publique des projets étudiés. Les préoccupations rattachées au temps de vie de ces projets sont mues par la volonté de leur donner de l'impulsion, de créer une ouverture, un espace favorable et de maintenir cet espace ouvert dans le temps jusqu'à ce que les projets soient suffisamment forts et engagés sur la voie de la réalisation pour qu'une rupture ou un retour en arrière soit peu envisageable. Même pour un projet collectif qui émerge de la base, la force du politique semble essentielle à la réunion et au maintien des conditions aptes à assurer la viabilité du projet jusqu'à son verrouillage. Le fait que le projet de la Traverse du coteau entre en latence au moment où les élections municipales sont déclenchées est très explicite.

Le rapport au temps des acteurs se construit également au regard d'une autre échelle de préoccupation qui réfère au projet en tant qu'activité collaborative et opératoire. Il s'agit du temps d'avancement du projet où le projet en tant que réalisation technique – un programme à réaliser – semble prendre le dessus sur la dimension politique du projet. C'est à l'échelle de ce temps d'avancement et des préoccupations qui lui sont propres que la coordination apparaît comme enjeu fondamental de la bonne marche du projet : ajuster les efforts et les contributions de chacun de manière à atteindre les cibles fixées. L'incertitude qui s'impose pour ce temps d'avancement est celle de la pluralité des contributions et de leur interdépendance. La coordination se présente comme une solution de choix pour couronner de succès un projet en collaboration. Cette perspective est particulièrement claire dans le cas de Blainville où le temps d'avancement est une préoccupation directement liée aux tâches et à leur exécution. En conséquence, elle habite principalement les acteurs impliqués dans la réalisation du projet. Cette

préoccupation de coordination est également présente dans le cadre du projet du CEUM dont la réalisation est fortement dépendante de la bonne coordination des horaires des participants. L'enjeu de coordination se rattache ainsi proprement dit à l'aspect opérationnel (réalisation) du projet.

La subordination de la coordination

Considérant la description faite de l'ère du projet dans le premier chapitre et la diversité d'acteurs que réunissent les projets étudiés, est-il possible de prétendre que la coordination est l'enjeu premier de leur conduite? À la lumière de ce qui fut observé, la question de la coordination apparaît être le lot d'un projet déjà bien en selle dont l'incertitude réside principalement dans celle de sa bonne exécution, considérant son cadre collaboratif et l'interdépendance des contributions qui s'y rattache. Or, en aménagement et développement, cet état du projet est fréquemment tardif ce qui suppose de la présence préalable d'un tout autre état du projet animé par de tout autres incertitudes. Les observations et analyses faites dans le cadre de cette thèse nous permettent de prétendre que cette prise de contrôle sur les incertitudes passe notamment par la capacité de déterminer le cadre temporel du projet : un rythme, des délais, des échéances. Ce cadre temporel, en outre, constitue une base pour la coordination du projet qui lui semble ainsi assujettie.

Pour les cas étudiés, l'enjeu de coordination domine principalement lorsque le projet est verrouillé et que son temps de vie et d'avancement devient davantage maîtrisable : des délais clairs, une incertitude réduite, de la continuité, etc. Il est ainsi possible de croire que les conditions par lesquelles l'enjeu de coordination prend place sont d'abord tributaires de la détermination ou de l'imposition au préalable d'un cadre temporel pour le projet (un mode de fonctionnement, une période, un échéancier, des délais, un rythme, etc.) et que cette détermination soit davantage le résultat d'un jeu de dominance sous le signe des rapports de force et de pouvoir que celui de la coordination sous le signe de la collaboration et de la concertation.

En outre, la période d'incertitude du projet n'est pas anecdotique. Considérant que le temps long est plus qu'autrement la norme des projets d'aménagement, la période où le projet est davantage une question politique qu'une question de coordination apparaît considérable. Il semble ainsi un peu réducteur de désigner la coordination comme enjeu premier de la conduite des projets d'aménagement. Pour que la coordination soit embrassée comme enjeu par les acteurs, le cadre temporel du projet doit être posé. Pour ce faire, un acteur doit imposer sa réalité temporelle. Dans cette perspective, le projet d'aménagement et de développement reste avant tout un acte politique. La coordination lui apparaît pleinement subordonnée.

La force temporelle du processus

Tant pour le cas de Blainville que pour celui de la Traverse du coteau, le processus s'avère particulièrement structurant du temps du projet. Ce dernier procure force temporelle et ascendant sur le projet à l'acteur qui le maîtrise. Pour les deux cas qui nous occupent, cette force temporelle s'exerce à travers une certaine faiblesse de la planification temporelle. Les résultats de recherche suggèrent ainsi que la force temporelle associée à la maîtrise du processus est supérieure à celle associée à la planification. Ainsi, même si Blainville découpe et organise le temps du projet avec rigueur dans les épisodes où elle exerce un contrôle sur le rythme du projet, cette planification n'est pas suffisante pour lui permettre d'exercer un plein pouvoir sur le temps d'avancement du projet. Conséquemment, il faut reconnaître que planifier n'est pas synonyme d'emprise sur le temps. Pour s'en convaincre, prenons acte du fait que le ministère de la Culture impose sa réalité temporelle au projet par le biais d'une absence de planification. La dimension temporelle apparaît ainsi complètement évacuée de ses engagements. Son pouvoir temporel s'exprime par les marges de manœuvre exceptionnelles dont il dispose. Pensons également au fait que le pouvoir temporel que le CEUM exerce sur le projet d'urbanisme participatif provient des modalités très souples du processus qu'il impose et conséquemment, de la dimension adaptative et très peu structurée de la planification qu'il met de l'avant. Cette souplesse temporelle est au service des finalités participatives qu'il poursuit.

Cela dit, les temporalités des acteurs d'un projet ne sont pas forcément concurrentes. Si tous les acteurs n'apparaissent pas égaux face au temps, il semble également évident que tous les acteurs n'ont pas les mêmes besoins en termes d'ascendant temporel sur le projet. À la lumière des cas étudiés, il est possible de prétendre que les besoins temporels d'une forte proportion d'acteurs se limitent à disposer des marges qui permettent d'effectuer les tâches demandées dans le temps imparti. C'est le besoin que semblent faire valoir les professionnels dans le cadre du projet de Blainville et une majorité de participants dans le cadre du projet d'urbanisme participatif. Ces acteurs se soumettent au cadre temporel dicté ou établi pour différentes raisons, notamment le contexte professionnel du projet par lequel le donneur d'ouvrage établit les règles ou encore le contexte particulier par lequel les participants sont également des apprenants. Le besoin et le désir de maîtrise du temps du projet apparaissent beaucoup plus importants pour les porteurs du projet qui, en l'occurrence, sont davantage partie prenante du développement, de l'orientation, de la forme et du contenu du projet que les autres acteurs. En somme, une hiérarchie opère et s'exprime notamment par le fait que certains acteurs dominant ou cherche à dominer le temps du projet alors que d'autres ne le dominant pas et ne cherchent pas à le faire.

L'intérêt de la variable

À la lumière des cas étudiés, il semble clair que la variable temps abordée dans toute sa complexité et sa subjectivité est fertile pour mieux comprendre la dynamique d'acteur qui opère dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement du territoire. Le caractère transversal de la variable est incontestable par la diversité des dimensions du projet qu'elle met en perspective (mobilisation des acteurs, motivation personnelle et intérêt, cycle électoral et pouvoir politique, rationalité budgétaire, capacité d'accomplir un travail à la hauteur des attentes, efficacité, faisabilité, incertitudes, etc.). Dans la mesure où on adhère à l'idée qu'il est impossible de séparer les phénomènes de leur expression (réf. p.78), l'entrée d'investigation que constitue la variable d'un temps pluriel et subjectif apparaît particulièrement riche et pertinente, sa haute valeur pour l'analyse tenant certainement du fait qu'elle conjugue en synthèse perception et expérience.

L'attention portée au temps et aux temporalités permet, en outre, d'apporter certaines nuances à la dynamique qui opère entre les acteurs. Trop souvent, cette question est dépeinte en évacuant la dimension temporelle des enjeux. Dans le cas de Blainville, on ne peut nier le fait que les acteurs dominants, en l'occurrence le Ministère et la Ville, ont tous deux fondamentalement intérêt à ce que le projet de bibliothèque se réalise. C'est la question du quand et conséquemment du temps qui est au centre des tensions vécues dans le cadre de ce projet. Le peu d'importance que le Ministère accorde à la dimension temporelle du processus apparaît préjudiciable pour la Ville, compte tenu de sa forte sensibilité aux délais. Cela dit, les réels épisodes de conflits sont limités. La Ville ne possède pas beaucoup de leviers pour s'opposer au cadre temporel qu'impose le Ministère. Sa dominance du processus et son insensibilité aux délais octroient à ce dernier un pouvoir et une force que le promoteur du projet ne possède pas.

Dans le cas de la Traverse du coteau, le caractère non conflictuel du projet s'explique notamment par la compatibilité temporelle observée des acteurs dominants :

- les 18 mois du CEUM ne sont pas en conflit avec la temporalité électorale du conseiller municipal;
- les deux acteurs sont sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le rythme lent et la primauté du geste participatif sur l'avancement du projet d'aménagement de la Traverse;
- le cadre temporel ne porte préjudice à aucun de ces deux acteurs dont l'intérêt premier se situe dans la finalité participative du projet.

Qui plus est, ce projet s'échafaude sur une ambiguïté conceptuelle que l'approche par le temps fut en mesure de mettre au jour, puisqu'à travers les représentations et les usages du temps s'articulent les désirs, les aspirations, la motivation, les intérêts et la stratégie d'action des acteurs. Le caractère transversal de la variable ne saurait être plus explicite.

Le regard posé sur le temps et les temporalités des projets d'aménagement et de développement du territoire permet également de réfléchir au fait d'envisager le projet en

tant que référent commun pour les acteurs. Rappelons que pour les deux projets étudiés, l'ensemble des acteurs n'identifie pas les mêmes débuts et fins, les mêmes étapes, les mêmes enjeux, la même urgence. Cette perspective suggère un caractère fondamentalement théorique du projet officiel dont font état les documents de planification ou les rapports de projet. Dans la pratique, il semble que le projet officiellement décrit n'existe sous cette forme pour aucun des acteurs en particulier. La notion de projet posséderait ainsi, tout comme le temps, un aspect pluriel construit dans la perception autant que dans l'expérience. En outre, l'idée d'une gouvernance du projet qui fédère autour d'un objet commun des acteurs appelés à collaborer et à se concerter apparaît plus ou moins juste. Cette perspective est certainement à considérer dans une perspective de conduite des projets d'aménagement et de gouvernance de l'action publique territoriale.

L'impact du temps et des temporalités sur le projet

Considérant cette fois la question spécifique de recherche qui invite à examiner l'effet des temporalités en présence sur la **conduite**, l'**évolution**, les **caractéristiques** et la **pertinence** des projets, on doit convenir, à la lumière des résultats, de l'incidence du rapport au temps des acteurs sur leur dynamique d'interaction. Considérant les résultats de recherche, il est évident que l'acteur qui maîtrise le cadre temporel du projet, notamment par sa maîtrise du processus, prend une option sérieuse sur la capacité de voir le projet servir sa vision autant que ses besoins. Ainsi, l'ascendant que possède un acteur sur un projet s'exprime non seulement par la capacité pour ce dernier d'en déterminer la forme et le contenu, mais également par celle d'en déterminer le temps et les échéances. L'un ne va pas sans l'autre et ignorer la dernière consiste à ignorer une dimension fondamentale du pouvoir que possède un acteur dans le cadre d'un projet d'aménagement et de développement, ce dernier ayant cours dans l'espace et le temps. Les résultats de recherche font ainsi la preuve d'un impact significatif du temps et des temporalités sur la dynamique d'acteur du projet, tant pour le cas de la bibliothèque de Blainville que pour celui de la Traverse du coteau. Sans prétendre qu'elle constitue la seule variable significative, on ne peut mettre de côté l'incidence de la question temporelle sur ces projets.

- Blainville

En termes de déroulement et d'**évolution**, l'impact de la temporalité du ministère de la Culture et par extension, celle de ses conseillers régionaux est une évidence. Les délais conformes à la normalité des projets menés via le programme de subvention et en complète discordance avec la durée souhaitée et anticipée par la ville de Blainville le confirme. Cela dit, le processus que le Ministère impose a probablement eu un impact favorable sur la **forme** du projet considérant le fait que la programmation de la bibliothèque a été longuement murie. Il faut, à ce sujet, rappeler les propos du DGA ou du directeur de la bibliothèque qui ont souligné la valeur du temps long (réflexion) dans un projet de cette envergure.

En termes de **conduite** du projet, il est possible d'associer à cette dominance du cadre temporel ministériel des tensions qui caractérisent par moment les relations qu'entretiennent les dirigeants de la ville de Blainville et les conseiller régionaux du ministère de la Culture. Au regard des impératifs de collaboration et de coordination inhérente à la notion même de projet, difficile d'imaginer que les tensions vécues n'ait eu aucun effet sur la conduite du projet. En ce qui a trait à la **pertinence** du projet, force est de constater que le processus imposé par le ministère de la Culture est performant pour la détermination d'un contenu réfléchi et particulièrement apte à répondre aux besoins ciblés. À tous égards, le projet en terme de contenu s'avère être à la satisfaction de tous les acteurs.

- Traverse du coteau

En termes de déroulement et d'**évolution** du projet, l'impact de la temporalité du CEUM est également une évidence. Le projet du CEUM constitue, en soi, un épisode du projet d'aménagement de la Traverse du coteau. La temporalité du CEUM s'impose via le processus qui accompagne la démarche participative. Le cadre temporel alors insufflé au projet n'est pas en phase avec les impératifs de réalisation inhérents à la notion de projet. Qui plus est, le projet d'aménagement via le projet participatif fait marche arrière en retournant à l'étape de l'idéation, alors que les lieux avaient déjà fait l'objet d'une étude

et qu'un plan d'aménagement avait été produit par des professionnels. En termes de **forme** du projet, il est possible d'associer au cadre temporel très souple du projet participatif le fait que peu d'actions significatives au regard des problèmes d'aménagement ciblés au départ ont été réalisées.

Comme mentionné à maintes reprises, le cadre temporel du projet participatif porté par le CEUM n'est pas adapté à la réelle **conduite** du projet d'aménagement en termes réalisation : ce n'est pas le bon moment, la durée de 18 mois est courte au regard des aménagements souhaités, le rythme est peu soutenu. Il est toutefois particulièrement adapté à la **conduite** du projet participatif qui, en tant qu'expérience, semble avoir atteint ses cibles : de la participation, de la mobilisation, de la concertation, une ambiance agréable. Il est toutefois possible de questionner la **pertinence** de la démarche participative à ce moment de vie du projet de la Traverse du coteau. Trancher sur cette question exige cependant du recul, dans la mesure où l'impact de l'épisode du projet participatif au projet de la Traverse du coteau en termes de mobilisation et de priorisation durable est appelé à se confirmer ou s'infirmer dans le temps. À tous égards, le projet du CEUM apparaît être un projet de processus plutôt que de réalisation. Considérant cela, mais également ce qu'implique la notion de projet, il est possible de se demander si le projet du CEUM en constitue réellement un.

Synthèse et ouverture

Ainsi, au temps qui « est » et nous permet d'être, se conjugue un temps qui nous est propre, construit à travers le rythme de la société et celui de l'individu. Ces temps se chevauchent, s'interpénètrent, se confrontent, s'associent, se synchronisent ou se désynchronisent, contribuant à la complexité du social et de ses enjeux. L'action individuelle ou collective s'inscrit inévitablement dans le temps : celui qui passe, mais également celui qui se décline en de multiples temporalités individuelles et collectives. L'ensemble des constats effectués nous permet de prétendre que le rapport au temps du projet des acteurs se construit dans l'activité de projet qui conjugue idéation et action dans l'ambition claire d'une réalisation. À tous égards, la question du temps et des

temporalités apparaît fertile pour la réflexion et l'analyse des projets, considérant l'impact de cette variable sur le cours du projet et sur la dynamique des acteurs.

La considération de la dimension temporelle introduit dans l'analyse des politiques et de l'action publique la prise en compte des nouvelles règles de cette transformation par lesquelles les impératifs de coordination et de collaboration se conjuguent à la pluralité, la diversité et l'éclatement. Elle permet la mise en lumière des temporalités qui se confrontent dans les processus d'action publique et par conséquent, elle remet de l'avant la dimension foncièrement politique de l'action territoriale et de ses projets. La dimension temporelle enrichit ainsi la lecture de la dynamique d'acteurs et des rapports de force par l'identification de la dominance d'une temporalité qui s'impose aux autres et par laquelle, une partie du cadre de l'action est définie. À tous égards, la temporalité s'impose comme dimension incontournable des projets d'aménagement et de développement territorial, la maîtrise du temps constituant autant un défi qu'une opportunité d'exercer sur le projet une certaine emprise.

Considérant le temps long associé aux institutions, il est également possible d'envisager que l'approche par le temps et les temporalités apporte un éclairage pertinent sur l'action publique qui, comme l'aménagement, subit des transformations par lesquelles la gestion par projet s'impose de plus en plus. Sans prétendre à la portée universelle, il est clair que les outils conceptuels et méthodologiques développés dans le cadre de cette thèse pourraient être réinvestis dans d'autres domaines que celui de l'aménagement et du développement du territoire. Considérant que la réalité se déploie dans l'espace et le temps, ce transfert apparaît autant possible qu'opportun.

ANNEXE A

ENTREVUES EN PROFONDEUR AVEC LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LE PROJET D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT ÉTUDIÉ

GUIDE D'ENTRETIEN

1. PRÉSENTATION ET INTRODUCTION

Je suis étudiante au doctorat en administration publique à l'Université d'Ottawa. Je m'intéresse à l'impact du temps sur la conduite des projets d'aménagement et de développement du territoire. Afin de bien comprendre l'effet du temps sur le déroulement des projets, j'interroge directement, par le biais d'entrevues, des personnes impliquées dans de tels projets à titre d'intervenant. Pour un même projet, je vais rencontrer différentes personnes appartenant à différentes catégories d'intervenant.

- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaises réponses.
- En tout temps, n'hésitez pas à m'interrompre si vous avez des questions.
- Je devrai faire un compte-rendu et une analyse détaillée des propos que je vais recueillir. Afin de faciliter mon travail, l'entrevue sera enregistrée.
- Le projet à propos duquel vous êtes interrogé de même que le rôle, la fonction ou le statut que vous y occupez seront identifiés dans le rapport de recherche. Dans ce contexte, vous devez comprendre que les informations partagées dans le cadre de l'entrevue ne sont pas strictement confidentielles.

OBJECTIF 1 : CARACTÉRISATION DE LA DÉMARCHE DE PROJET

VARIABLES GESTES STRUCTURANTS (d)

(d1- d6 – Lieu, moment, acteurs contenu, adhésion, intention)

- En commençant par le début, pouvez-vous raconter la manière dont s'est déroulé le projet ?

Sonder de manière à saisir les lieux, moments/durées, acteurs, niveaux d'adhésion, intentions et contenus des différentes décisions et actions qui structurent le déroulement du projet.

VARIABLE LECTURE SUBJECTIVE (a)

(a1 – besoin/problème)

- Selon vous, le projet cherchait à combler quel besoin ou résoudre quel problème ?
- o Votre perception de ce qui devait être comblé ou résolu a-t-elle changée au fil du temps?
Si oui, quand et comment?

Sonder le caractère pressant ou non de la situation, son niveau de complexité, la portée du problème, les éléments qu'il met en cause, etc.

(a2 – objectif)

- En tant qu'intervenant du projet, quel a été votre rôle?
- o Ce rôle a-t-il été le même tout au long du projet? Sinon, quand et comment a-t-il changé?
- Où se situait votre motivation pour ce projet ?
- o Cette motivation a-t-elle toujours été la même ?

*Sonder les **motivations** et les **intérêts** de l'acteur concernant la réalisation de projet (importance pour le parcours professionnel, valeurs, etc.)*

(a3 – enjeux)

- À quoi devait-on veiller pour que le projet se déroule bien ?
- À quels impacts négatifs possibles devait-on faire attention ?

Sonder la perception des risques associés au projet :

- à l'égard des conséquences engendrées par le projet
- à l'égard de sa capacité de réalisation (faisabilité) et de ce qui doit être maîtrisé pour en assurer le succès.

(a4 – pression temporelle)

- Selon-vous, le temps faisait-il pression sur le projet? Expliquez.
- o Cette pression a-t-elle été la même tout au long du projet ? Sinon, quand et comment a-t-elle changé?

Sonder de manière à caractériser l'intensité temporelle de la stratégie d'action : aisance ou urgence d'intervenir, etc.

(a5 – solution)

- Étiez-vous satisfait du scénario et de la forme retenue pour le projet ? Expliquez.
- o Sinon, qu'auriez-vous changé ? À quel moment du processus ?

Sonder en termes d'appréciation de l'adéquation problème/solution.

(Stratégie a6)

- Si vous aviez à résumer la stratégie à adopter en ce qui concerne la réalisation du projet, que diriez-vous ?
- o Cette stratégie est-elle restée la même tout au long du projet ?

Sonder de manière à saisir les éléments les plus importants de la stratégie d'actions.

VARIABLE PLANIFICATION (b)

(b1 – horizon)

- Selon vous, le projet devait-il s'inscrire dans une démarche à court, moyen ou long terme ? Expliquez.

Sonder de manière à identifier l'horizon temporel de la stratégie d'action

(b2 – mesure)

- Quel était l'échéancier et le phasage du projet a priori ?
- o La planification du projet s'est-elle modifiée au cours du projet ? Comment ?

Sonder de manière à identifier l'échéancier et le phasage initial du projet et à en apprécier les modifications significatives.

(b3 – légitimité)

- L'échéancier prévu vous semblait-il adéquat et pleinement justifié ?
- Qu'auriez-vous eu à y changer ?

Sonder de manière à saisir l'impression de justesse et de pertinence de l'échéancier prévu.

(b4 – pression temporelle)

- Les délais prévus étaient-ils confortables ?
- o Cette pression a-t-elle été la même tout au long du projet ? Sinon, quand et comment a-t-elle changé?

Sonder de manière à saisir le niveau de pression temporel qui accompagnait l'échéancier prévu et les suivants.

(b5 – Valeur)

- Au départ, aviez-vous l'intention de vous conformer à la lettre à la planification prévue ? Expliquez.
- o Votre manière de suivre ou non la planification a-t-elle changé au cours du projet ? Si oui, quand et pourquoi ?

Sonder de manière à déterminer le niveau de justesse, d'importance et de valeur accordé à l'exercice de planification

VARIABLE CONTRAINTES TEMPORELLES DU PROJET (c)

(c1-c5 – type/nature (qui-quoi), dépendance, mesure (quand), échelle (portée), pression temporelle)

- Quels sont les éléments de contrainte, de contexte ou d'opportunité qui ont influencé le calendrier, les échéanciers et le rythme du projet ...

(c6 – maîtrise)

- En général, estimiez vous avoir le contrôle sur le temps du projet ? Expliquez.

Sonder de manière à comprendre quelles contraintes sont maîtrisées, comment et pourquoi.

(c7 – poids « comment et pourquoi »)

- Outre la question du calendrier et des délais, quel a été l'impact de ces éléments sur le projet ? Expliquez.

Sonder de manière à comprendre la portée des contraintes sur les différentes dimensions du projet (évolution, conduite, caractéristiques, pertinence).

OBJECTIF 2 : CARACTÉRISATION DES TEMPORALITÉS D'ACTEUR

VARIABLE CONTRAINTES TEMPORELLES DES ACTEURS (e)

(e1-e5 – type/nature (qui-quoi), dépendance, mesure (quand), échelle (portée), pression temporelle)

- De manière générale, quelle place le projet a-t-il occupée dans votre agenda?
 - o La taille de cette place a-t-elle connu des variations ? Expliquez

Identifier le rythme, l'intensité et l'ordre de grandeur de l'investissement en temps de l'acteur.

- Quelles étaient vos principales contraintes en termes de temps ou de disponibilité au regard du projet ?

Identifier et caractériser les contraintes temporelles de l'acteur : temps de vacances, échéanciers administratifs, autre programme, autre projet, etc...

(e6 – maîtrise)

- Quel était votre niveau de contrôle sur ces contraintes ? Expliquez.

(e7 – poids « comment et pourquoi »)

- Selon vous, vos contraintes ont-elles influencé le déroulement du projet ? Expliquez.

Sonder de manière à comprendre la portée des contraintes sur les différentes dimensions du projet (évolution, conduite, caractéristiques, pertinence).

VARIABLE IMPRESSION TEMPORELLE (f)

(f1 – valeur)

- Pour vous, quelle importance avait le temps dans le cadre de projet ? Expliquez.
 - o Cette impression s'est-elle maintenue tout au long du projet ?

Sonder la perception d'importance accordée au temps.

(f2 – utilité/efficacité)

- Comme intervenant du projet, aviez-vous l'impression d'être efficace ? Expliquez.
- o Cette impression a-t-elle connu des variations au cours du projet ?

Sonder la perception d'utilité et d'impact du temps investi en fonction de la progression et de l'atteinte des objectifs.

(f3 – vitesse)

- Au regard de votre expérience, comment décririez-vous la vitesse du projet ?
- o Cette impression a-t-elle connu des variations au cours du projet ?

Sonder en terme de rapidité/lenteur et de constance/variations

(f4 – légitimité)

- Aviez-vous l'impression que certaines exigences ou étapes du projet étaient une perte de temps ? Expliquez.

Sonder l'impression de bien fondé ou non de l'investissement en temps et celle d'impuissance (s'il y a lieu).

(f5 – tension temporelle)

- Le rythme du projet était-il confortable ?
- o Cette impression a-t-elle connue des fluctuations selon les périodes ? Expliquez.

Sonder en termes tension entre la réalité temporelle de l'acteur et les exigences temporelles du projet.

PROP. (a) – IMPORTANCE DE LA COORDINATION DES TEMPORALITÉS

COORDINATION TEMPORELLE (E)

- Comme intervenant du projet, quelle est votre impression au sujet de sa coordination ?
- Dans quelle mesure aurait-elle pu être améliorée ?
- Cette amélioration aurait eu quel impact à votre avis ?

(h – compatibilité)

- Selon vous, dans quelle mesure vos contraintes de temps étaient-elles compatibles avec le rythme, les délais, les échéances, les exigences et les contraintes du projet ?
- o Au cours du projet, ce niveau de compatibilité a-t-il toujours été le même ? Expliquez.
- Selon-vous, dans quelle mesure les contraintes de temps des différents intervenants étaient-elles compatibles entre elles ?
- La bonne ou la moins bonne compatibilité temporelle des différents intervenants a-t-elle influencé le déroulement du projet ? Expliquez.

PROP. (b) – LE TEMPS COMME ÉLÉMENT DE POUVOIR

(i – impact temporel des acteurs)

- Selon vous, quel acteur a eu le plus d’impact sur le projet ? Expliquez.
- Selon vous, quel acteur a eu le plus d’impact sur le temps du projet ? Expliquez.
- Au regard de votre expérience, voyez-vous une relation entre la capacité d’influencer le temps du projet et la capacité d’influencer le projet ? Expliquez.

(j1 – flexibilité)

- Comme intervenant du projet, étiez-vous flexible en termes de temps ? Expliquez.
- o Votre niveau de flexibilité a-t-il été le même tout au long du projet ? Expliquez.
- Quel a été l’impact de votre niveau de flexibilité :
 - sur votre implication dans le projet?
 - sur le déroulement du projet ? Expliquez.

Sonder de manière à identifier et comprendre les marges de manœuvres disponibles et leurs impacts sur la dynamique de projet.

(j2 – réactivité)

- En général, étiez-vous en mesure de réagir rapidement aux imprévus ? Expliquez.
- Cette capacité vous a-t-elle été utile dans le cadre du projet ? Expliquez.

Sonder de manière à saisir la perception du poids que possède l'acteur sur la réalité temporelle du projet

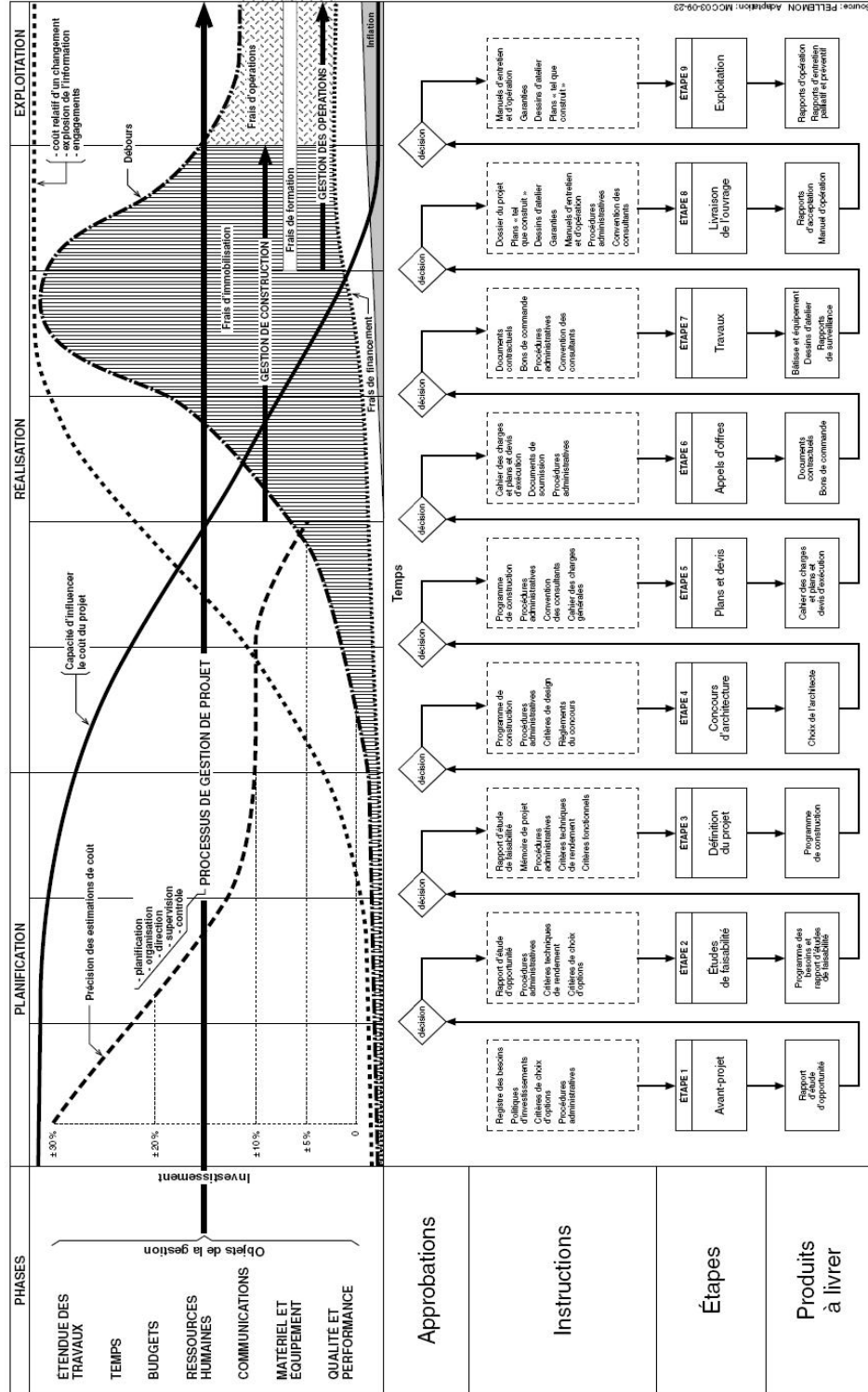
QUESTION SYNTHÈSE

- De manière générale, le temps a-t-il été un enjeu pour ce projet ?
- Expliquez.

ANNEXE B

PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN PROJET DE CONSTRUCTION

PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN PROJET DE CONSTRUCTION



BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- Asher, F. (2010). *Les nouveaux principes de l'urbanisme*, La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Ascher, F. (1997). Du vivre en juste à temps au chrono-urbanisme. *Revue Les Annales de la Recherche Urbaine*, (77), 113-122.
- Ascher, F. (2000). Les mobilités et les temporalités, condensateurs des mutations Urbaines. *Les territoires de la mobilité*, M. Bonnet et D. Desjeux (dirs.), Paris : Presses universitaires de France, 201-214.
- Arab, N. (2007). Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme. *Management et Avenir*, 2(12), 147-164.
- Arab, N. (2004). L'activité de projet dans l'aménagement urbain. Processus d'élaboration et mode de pilotage. (Thèse de doctorat de l'École Nationale des Ponts et Chaussées – aménagement et urbanisme, Paris).[En ligne] <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00086535/document>.
- Baraize F. et E. Négrier. (2001). *L'invention politique de l'agglomération*. Paris : L'Harmattan.
- Baron, C. (2003). La gouvernance, débat autour d'un concept polysémique. *Droit et Société*, 2 (54), 329-351.
- Bessin, M. (1998). William Grossin, Pour une sciences des temps. Introduction à l'écologie temporelle, Toulouse, Éditions Octarès, 1996. *L'homme et la société*, Illustration identitaire et histoire, (130), 137-138.
- Bertrand, C. et G. Bertrand. (2002). *Une géographie traversière : L'environnement à travers territoires et temporalités*. Paris : Éditions Arguments.
- Beyer, C et Royoux, D. (2015). L'aménagement temporel territorial : repenser les territoires en conjuguant espaces et rythmes. *Métropoles*, (17), 1-18.

- Beyer, C. et Royoux, D. (2015a). Représenter les temporalités territoriales : une approche cartographique et chronophotographique des rythmes urbains. *Cahiers de géographie du Québec*, 59(166), 91-108.
- Bherer, L., Boudreau, J.-A., Collin, J-P., Hamel, P.J. et Sénécal, G. (2011). Métropolisation et mobilité : essai de problématisation. *L'espace-temps métropolitain : Forme et représentations de la région de Montréal*, Montréal : Presses de l'université Laval, 1-8.
- Blondiaux, L et Sintomer, Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix*, 15(57), 17-35.
- Boisseaux, S, Faure, A., Leresche, J-P., Muller P. et Nahrath, S. (2011, avril). *Penser la territorialité des changements d'échelles*. Manuscrit auteur, 5ème Congrès international des Associations Francophones de Science Politique, Bruxelles. [En ligne] https://www.researchgate.net/publication/281253085_penser_la_territorialite_des_changements_d'echelle.
- Bonfiglioli, S. (1997). Les politiques des temps urbains en Italie. *Les annales de la recherche urbaine*, (77), 22-29.
- Borraz, O. (1999). Pour une sociologie des dynamiques de l'action publique locale. *Les nouvelles politiques locales*, R. Balme, A. Faure et A. Mabileau (dirs.), Paris : Presses de Science Po, 77-110.
- Boulin, J-Y. (1997). Une ville à temps négociés : recherches et expérimentations sur les temps de la ville en Europe. *Les annales de la recherche urbaine*, (77), 15-21.
- Bourdin, A. (2005). Projet urbain et complexité de la ville. *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendance d'évolution*, M. Bonnet (dir.). Paris : Éditions La Documentation française, 33-48.
- Bourdin, A. (1998). Le gouvernement des villes institue autant qu'il coordonne ou les limites des théories de la gouvernance. *La ville éclatée*, N. May, P. Veltz, J. Landrieu et T. Spector (dirs.), La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube, 314-330.
- Boutinet, J.-P. (1992). Les conduites à projet, avatars d'une préoccupation. *Le projet*, Paris : L'Harmattan, 91-106.
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : Presses universitaires de France.
- Boutinet, J.-P (2014) *Psychologie des conduites à projet*. Paris : Presses universitaires de France.
- Bouton, C. (2013). *Le temps de l'urgence*. Collection Diagnostics, Lormont : Le Bord de l'eau.

- Brague, R. (1982). *Du temps chez Platon et Aristote*. Paris : Presses universitaires de France.
- Aménagement du territoire. (2004). Dans C. Brodhag, F. Breuil, N. Gondran, et F. Ossama (dir.), *Dictionnaire du développement durable* (p.5). Paris : Afnor.
- Buleon, P. (2002). Saptialités, temporalités, pensée complexe et logique dialectique Moderne. *Epacestems.net*, [En ligne] <http://test.espacestems.net/articles/spatialite-temporalites-pensee-complexe-et-logiquedialectique-moderne/>.
- Burlone, N. et Rouillard, C. (2011). La reconfiguration de l'espace public par la gouvernance : innovation rhétorique ou changement paradigmatique?. *L'État et la société civile sous le joug de la gouvernance*, C. Rouillard et N. Burlone (dirs.), Collection Gouvernance et gestion publique, Québec : Presses de l'université Laval, 1-7.
- Carayol, V. (2005). Principe de contrôle, communication et temporalités Organisationnelles. *Études de communication* (28), 1-9.
- Carpentier, R. et Clignet, R. (1998). *Du temps pour les sciences sociales : La durée, l'ordre et le rythme*. Paris : L'Harmattan.
- Chadouin, O., Godier, P. et Tapie, G. (2000). *Du politique à l'œuvre, Bilbao, Bordeaux, Bercy, San Sebastián : systèmes et acteurs de grands projets urbains et architecturaux*. Institut atlantique d'aménagement des territoires (IAAT), La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Clark, P. (1985). A review of the theories of time and structure for organizational sociology. *Research in the sociology of organization*. (4), Greenwich: Jai Press, 35-80.
- Claude, V. (2006). *Faire la ville. Les métiers de l'urbanisme au XXe siècle*. Marseille : Editions Parenthèses.
- Courcier, S. (2005). Vers une définition du projet urbain, la planification du Vieux-Port de Montréal. *Canadian Journal of Urban Research*, 14(1), 57-80.
- Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*. Paris : Economica.
- D'Aquino, P. (2002). Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante. *L'espace géographique*, 31(1), 3-22.

- Da Silva, J. (2003). Du politique à l'œuvre, Bilbao, Bordeaux, Bercy, San Sebastián : systèmes et acteurs de grands projets urbains et architecturaux. *La gouvernance métropolitaine*, (2005). Rapport pour l'Observatoire des territoires et de la métropolisation dans l'espace méditerranéen (PUCA), 53-55.
- Debarbieux, B. (2003). Territoire. Dans *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p. 910-912), Paris : Belin.
- Delorme, P. (1986). *L'ordre urbain, administration publique de l'espace urbain au Québec*. Coll. Université du Québec à Hull. Hull : Asticou.
- Delorme, P. (1989). Décentralisation du pouvoir municipal et pouvoir technocratique. *L'administration publique québécoise : Évolutions sectorielles 1960-1985*, Y. Bélanger (dir.), Québec : Presses de l'université du Québec, 201-223.
- De Maillard, J. (2006). La conduite des politiques publiques à l'épreuve des temporalités électorales. *Pôle Sud*, 2(25), p. 39-53.
- Aménagement du territoire. (1997). Dans R. Deschamps (dir.), *Dictionnaire multilingue de l'aménagement du territoire et du développement local* (p.50). Paris : Maison du dictionnaire.
- Devisme, L. (2003). Planification. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.919). Paris : Belin.
- Di Méo, G. (2003). Territorialité. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.720-721). Paris : Belin.
- Dubar, C. (2011). Temps de crises et crise des temps. *Temporalités*, 13, [En ligne] <https://journals.openedition.org/temporalites/1563>.
- Dubar, C. (2004). William Grossin, Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle. Paris, Octarès, 1996. *Temporalités*, 1, [En ligne] <https://journals.openedition.org/temporalites/678> p.142-144.
- Dubois, J., N. Douay et Da Silva, J. (2005). *La gouvernance métropolitaine* (Rapport pour l'Observatoire des territoires et de la métropolisation dans l'espace méditerranéen), Paris : PUCA.
- Dupoirier, E et A.-P. Frogner. (2009). Les temporalités de la décision électorale. *Revue française de science politique*, 3(59), 507-533.
- Durkeim, E. ([1895] 2010). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Flammarion.
- Durkeim, E. ([1912] 2013). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris : Presses universitaires de France.

- Ecosip, collectif. (1993). *Pilotages de projet et entreprises. Diversités et convergences*. Paris : Economica.
- Elias, N. (1996). *Du temps*, Paris , France : Fayard.
- Epstein, R. (2007). Vers une révolution démocratique : Entretien avec Patrick LeGalès . *Mouvements*, (52), 115-131.
- Faure, A. (2011). Action publique territoriale. Dans R. Pasquier, S. Guigner et A. Cole (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p.27-32). Presses de Sciences Po, Paris.
- Faure, A., Leresche, J.-P., Muller, P. et S. Nahrath. (2007). *Action publique et changements d'échelles : les nouvelles focales du politique*, Paris : L'Harmattan.
- Ferréol, G. (2002). Structure de la temporalité et réalité sociale. *Sociétés*, 2(76), 5-16.
- Ferrier, J-P. (2003). Territoire. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.912-917). Paris, Belin.
- Figuière, C. et M. Rocca. (2012). Gouvernance : mode de coordination innovant ? Six propositions dans le champ du développement durable. *Innovations*, 39(3),169-190.
- Fontan, J.-M., Hamel, P., Morin, R. et E., Shragge. (2006). Le développement local dans un contexte métropolitain : La démocratie en quête d'un nouveau modèle?. *Politique et Sociétés*, 25(1), 99-127.
- Fontana, A et J.H. Frey (1994). Interviewing : The Art of Science. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage.
- Foro, A., Denis, J.-L. et F. Champagne. (2011). Comprendre les défis de la gouvernance en contexte pluraliste : le cas du programme VIH en Haïti. *Revue gouvernance*, 8(1), 1-27.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité* (tome 1). Paris : Gallimard.
- Fournel, J-L. (2007). Introduction à la « forme-rapport » : caractéristique et temporalités d'une production de vérité publique. *Cultures et Conflits*, (65), 37-49
- Garel, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet?. *Informations sociales*, 5(167) 72-80.
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, (74), 77-88.

- Gaudin, J.-P. (1993) *Les nouvelles politiques urbaines*, Coll. « Que sais-je? », Paris : Presses universitaires de France.
- Gauthier, B. (2010). La structure de la preuve. Dans B.Gauthier (dir.), *Recherches sociales, de la problématique à la collecte de données* (p.169-198), Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gilly, J.-P. et Pecqueur, B. (2002). La dimension locale de la régulation. Dans R. Boyer et Y. Saillard (dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs* (p.304-312), Paris : La Découverte.
- Girault, E. (2011). Ce que la politisation fait aux politiques publiques : le désordre des temporalités. *Temporalités*, 13, [En ligne] <https://journals.openedition.org/temporalites/1590>.
- Globokar, T. (2004). Compromis temporels dans la gestion des projets : le cas de la maintenance nucléaire. *Revue française de gestion*, 5(152), 81-96.
- Godard, F. (1997). À propos des nouvelles temporalités urbaines. *Les annales de la recherche urbaine*, (77), 6-14.
- Goussard, L. (2017). Mythes et réalités du travail par projet, enquête auprès de salariés de l'ingénierie automobile. *Savoir/Agir*, 2(40), 21-27.
- Gravari-Barbas, M. et S. Jacquot. (2007). L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités à Lille et Gênes. *Géocarrefour*, 82(3), 2-17.
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps, introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse : Octarès.
- Grossin, W. (1989). Les représentations temporelles et l'émergence de l'Histoire. *L'Année sociologique*, (39), 233-254.
- Guay, P.-Y. (2001). *Introduction à l'urbanisme : approches théoriques, instruments et critères*. Mont-Royal : Modulo.
- Gurvitch, G. (1963). La multiplicité des temps sociaux. Dans G. Gurvitch (dir.), *La vocation actuelle de la sociologie* (p.326-430), Paris : Presses universitaires de France.
- Gwiazdzinsky, L. (2013). Éloge de la chronotopie, pour un urbanisme temporel et temporaire. *Collage*, (2), 7-10.

- Halbwachs, M. (1947). La mémoire collective du temps. *Cahiers internationaux de sociologie, II*, reproduit dans *Cahiers internationaux de sociologie* [1996], 101, 45-65.
- Hall, P.A. (1993). Policy Paradigms, Social learning, and the State: The case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3), 275-296.
- Hassard, J. (1990). Introduction. *The sociology of Time*, New York: St.Martin's Press.
- Hubert H. (1905). Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie. Dans H. Hubert et M. Mauss (dir.), *Travaux de l'Année sociologique* (2e édition, p.189-229) Paris : Librairie Félix Alcan.
- Honoré, C. (2007). *Éloge de la lenteur*. Paris : Marabout.
- Ingallina, P. (2008). *Le projet urbain*. Coll. « *Que sais-je ?* », (3585), Paris : Presses universitaires de France.
- Jaglin, S. (2006). Gouvernance des réseaux et accès des pauvres à l'eau potable dans les villes d'Afrique subsaharienne. [En ligne]. https://www.pseau.org/outils/ouvrages/latts_gouvernance_des_reseaux_et_acces_des_pauvres_a_l_eau_potable_dans_les_villes_d_afrique_subsaharienne_2006.pdf
- Janvier, Y. (1998). Crise de l'aménagement et transformation des temporalités de l'action publique. Dans N. May, P. Veltz, J. Landrieu et T. Spector (dir.), *La ville éclatée* (304-313), La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Jeannot, G. et F. Margail. (1998). Le "porter à connaissance stratégique". Dire de l'État et coordination de l'action publique dans l'aire métropolitaine marseillaise. *Les Annales de la Recherche urbaine*, (80-81),155-162.
- Jellimann, P., (2000). Gérer par l'urgence des enjeux de long terme. *Journal de l'École de Paris du management*, (25), [En ligne] <https://www.ecole.org/fr/seance/282-gerer-par-l-urgence-des-enjeux-de-long-terme>.
- Jobert, A. (1998). L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général. *Politix*, 11(42), 67-92.
- Jones, B.D. et F.R. Baumgartner. (2005). *The politics of attention. How government prioritizes problems*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jouve, B. (2005). La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté. *Revue française de science politique*, 55, 317-337.
- Kingdon, J. (1995) *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: Harper Collins.

- Kleinschmager, R. (2006). Aménagement du territoire. Dans D. Pumain, T. Paquot et R. Kleinschmager (dir.), *Dictionnaire de la ville et de l'urbain* (p.14-15). Paris, Anthropos.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. London : Sage Publications.
- Kundera, M. (1995). *La lenteur*. Paris : Gallimard.
- Kvale, S. (1996). *Interviews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks : Sage.
- Laïdi, Z. (1999). *La tyrannie de l'urgence*. Montréal : Éditions Fides.
- Laïdi, Z. (2002). *Le sacre du présent*. Paris : Flammarion.
- Lallement, M. (2013). Sociologie et temporalités : une antinomie durkheimienne et son dépassement. Dans C. Dubar et J. Thoemmes (dir.), *Les temporalités dans les sciences sociales* (p.43-58), Toulouse : Octarès.
- Lacoste, Y. (1976). De la géopolitique aux paysages : Dictionnaire de la géographie. Paris : Armand Colin.
- Lacoste, Y. Aménagement. (2003). Dans Y. Lacoste (dir.), *De la géopolitique aux paysages : Dictionnaire de la géographie* (p.25-26). Paris : Armand Colin.
- Lacuisse, M-E. et P-L. Mayaux. (2010). L'action publique et la multiplication des niveaux de gouvernement. Dans B. Palier et Y. Surel (dir.), *Quand les politiques changent, temporalités et niveaux d'action publique* (p.215-246.), Paris : L'Harmattan.
- Lavacherie, G. (2001). Culture et territoires de projets : Un intérêt communautaire à co-inventer. (DESS « Développement culturel et direction de projet », Université Lumière Lyon II, Lyon).
- Leccardi, C. (2011). Accélération du temps, crise du futur, crise de la politique. *Temporalités*, 13, [En ligne] <https://journals.openedition.org/temporalites/1506>.
- Lefebvre, H. (1992). *Éléments de rythmanalyse : introduction à la connaissance des Rythmes*. Paris : Syllepse.
- Lefebvre, H. et C. Régulier. (1985). Le projet rythmanalytique. *Communication*, (41), 191-199.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. 4^e édition (2000), Paris : Anthropos.

- Lefèvre, C. (1998). Gouvernance, institutions et territoires : les gouvernements métropolitains dans les pays occidentaux. Dans N. May, P. Veltz, J. Landrieu et T. Spector (dir.), *La ville éclatée* (p.277-290), La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- LeGalès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de sciences politiques*, 45(1), 57-95.
- Leroy, D. (1996). Le management par projets : entre mythe et réalités. *Revue française de gestion*, janvier-février, 109-121.
- Lévesque, J. (2012). La planification (régionale?) du territoire : le cas des MRC québécoises. (Mémoire, Université du Québec à Montréal, Montréal) [En ligne] <https://archipel.uqam.ca/5233/>.
- Lévy, J. (2003). Territoire. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.907-917). Paris : Belin.
- Lindblom, C.E (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 12(2), 79-83.
- Lussault, M. (2001). Temps et récit des politiques publiques. Dans T. Paquot (dir.), *Le quotidien urbain, essais sur le temps des villes* (p.145-166), Paris : La Découverte.
- Lussault, M. (2003). Temps. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.900-904). Paris : Belin.
- Lussault, M. (2003). Urbain. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.949-951). Paris : Belin.
- Lussault, M et Thibault, S. (2003). Aménagement du territoire. Dans J. Lévy et M. Lussault (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (p.61-64). Paris : Belin.
- Lynch, K. (1972). *What time is this place?*. London: The MIT Press.
- Mallet, S. (2014). *Quelle(s) temporalité(s) prendre en compte dans un projet urbain durable?* (Rapport de recherche no 12PUCA 11/2100798473). Reims : Laboratoire EA2076 Habiter- IRCS- Université de Reims, Champagne-Ardenne
- Mallet, S. (2013). Aménager les rythmes : politiques temporelles et urbanisme *EspacesTemps.net*, [En ligne]. <https://www.espacestems.net/articles/amenager-les-rythmes-politiques-temporelles-et-urbanisme/>.

- Massardier, G. (2011). Aménagement du territoire. Dans R. Pasquier, S. Guigner et A. Cole (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p.33-39). Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Marrel, G. et R. Payre. (2006). Temporalités électorales et temporalités décisionnelles. Du rapport au temps des élus à une sociologie des leadership spatio-temporels. *Pôle Sud*, 2(25), 71-88.
- Maunier, R. ([1910], 1968). *L'origine de la fonction économique des villes*. New York : Burt Franklin.
- Mauss, M. ([1905], 2013). Essai sur les variations saisonnières des Eskimos. Étude de morphologie sociale. *Sociologie et anthropologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Mazade, O. (2011). La crise dans les parcours biographiques : un régime temporel spécifique ? *Temporalités*, [En ligne] <https://journals.openedition.org/temporalites/1472>.
- McAdam, D., McCarthy J. D. et Z. N. Mayer (1996). *Comparative Perspectives on Social Movements : Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framings*. Cambridge : Cambridge University Press.
- McGrath, J.E. et Kelly J.R. (1986). *Time and Human Interaction. Toward a Social Psychology of Time*. New York : Guilford Press.
- Mead, G.H. (1959). *The Philosophy of the Present*. La Salle: Open Court Publishing.
- Melot, R. (2009). De la gestion des espaces au projet de territoire : les enjeux politiques d'un changement de paradigme juridique. *L'année sociologique*, 59(1), 177-199.
- Mercure, D. (1995). *Les temporalités sociales*. Collection Logiques Sociales, Séries Théories sociologiques, Paris : L'Harmattan.
- Mercure, D. (1983). Typologie des représentations de l'avenir. *Loisir et Société/Société and Leisure*, 6(2), 375-402.
- Planification. (1988). Dans P. Merlin et F. Choay, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement* (p.661-662). Paris : Presses universitaires de France.
- Mermet, L., Dubien, I., Emerit, A. et Y. Laurans. (2004). Les porteurs de projets face à leurs opposants : six critères pour évaluer la concertation en aménagement. *Politiques et Management Public*, 22(1), 1-22.

- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la Conception. Dans G. Terssac et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception* (p. 63-85), Toulouse : Octares.
- Ministère de l'écologie et du développement durable. (2002). Étude bibliographique sur les territoires et le développement durable. Rapport final, [en ligne] : <http://w3.cie.u.univtlse2.fr/fr/dud/Introduction%20au%20seminaire%20DUD%20%20documents%20de%20travail/Synthese%20bibliographique%20et%20fiches%20de%20lectuBibliographies%20de%20reference/developpement%20durable%20e%20t%20territoires.pdf>. Page consultée le 12 octobre 2011.
- Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue française de science politique*, 55(1), 155-187.
- Navarre, C. (1992). De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir. *Gestion 2000*, (6), 13-30.
- Négrier, E. (2011). Échelles d'action publique. Dans R. Pasquier, S. Guigner et A. Cole (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p.195-199). Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Orren, K. et Skowronek, S. (1994). Beyond the Iconography of Order: notes for a new institutionalism. Dans L.C. Dodd, C. Jillson (dir.), *The dynamics of American Politics: Approaches and interpretation* (p.311-330), Boulder: Westview Press.
- Osborne, S.P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London : Routhledge.
- Osborne, D. et T. Gaebler. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York, Plume.
- Palier, B. et Y. Surel. (2005). Les « trois I » et l'analyse de l'État en action. *Revue française de science politique*, 55(1), 7-32.
- Palier, B., Y. Surel, et al. (2010). *Quand les politiques changent : Temporalités et niveaux de l'action publique*. Paris : L'Harmattan.
- Paquot, T. (2007). *Petit manifeste pour une écologie existentielle*. Paris : Bourin Éditeur.
- Paquot, T. (2006). Urbain. Dans D. Pumain, T. Paquot et R. Kleinschmager (dir.), *Dictionnaire de la ville et de l'urbain* (p.288-290). Paris, Anthropos.
- Paulhiac, F. (2008). Débat public et plan de déplacements urbains en France. Dans M. Gauthier, M. Gariépy et M.-O. Trépanier (dir.), *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme* (p.139-161). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

- Paulhiac, F. (1999). Aménager en temps de crise : principes d'une planification négociée et adaptative. Dans J.-P. Augustin et D. Latouche (dir.), *Lieux culturels et contextes de villes* (p.137-152). Bordeaux : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Pelletier, M. (2009). La décision territoriale en conflit. Analyse spatiale de l'activité conflictuelle, Ville de Québec, 1989 à 2000. (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec) [En ligne] <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/21291?locale=fr>.
- Pestre, D. (2011). Développement durable : anatomie d'une notion. *Natures Sciences Sociétés*, 19(1), 31-39.
- Pierson, P. (2000). Path Dependence, Increasing Returns and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, 97(2), 251-267.
- Pinson, G. (2011). Projet. Dans R. Pasquier, S. Guigner et A. Cole (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p.399-405). Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Pinson, G. (2009). *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Pinson, G. (2006). Projet de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes. *Revue française de Science Politique*, 56(4), 619-651.
- Porée, J. (2011). L'épreuve du temps : Souffrance et maintien de la personne. *Sociétés*, 2(76), 17-32.
- Pronovost, G. (1996). *Sociologie du temps*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Provan, K.G. et P. Kenis. (2008). Modes of Network Governance: Structure, management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Rabinovich, A. et F. Navez-Bouchanine, (2005, septembre). *Projet urbain : entre innovation et tradition dans l'action urbaine*. Communication présentée lors du Colloque Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance, UNIL, Lausanne. [En ligne] [https://www.unil.ch/files/live/sites/ouvdd/files/shared/Colloque%202005/Communications/C\)%20Mise%20en%20oeuvre/C4/A.%20Rabinovich.pdf](https://www.unil.ch/files/live/sites/ouvdd/files/shared/Colloque%202005/Communications/C)%20Mise%20en%20oeuvre/C4/A.%20Rabinovich.pdf).
- Raffestin, C. (1986). Écogenèse territoriale et territorialité. Dans F. Auriac et R. Brunet (dir.), *Espaces, jeux et enjeu* (p.173-183). Paris : Fayard.

- Rezsöházy, R. (1970). *Temps social et développement. Le rôle des facteurs socio-culturels dans la croissance*. Bruxelles : La Renaissance du Livre.
- Rochman, J. et D.-G. Tremblay. (2011). *Politiques temporelles et bureaux des temps : des clés de compréhension*. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, (2011-3). [En ligne].http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-03.pdf.
- Rosa, H. (2013). *Accélération: une critique sociale du temps*. Paris : La découverte.
- Rosa, H. (2012), *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. Paris : La Découverte.
- Rouillard, C. et Burlone N. (2011). Éléments de réflexion sur la notion de gouvernance. Dans C. Rouillard et N. Burlone (dir.), *L'État et la société civile sous le joug de la gouvernance* (p.263-276). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Rowe, G., et Frewer, L. J. (2005). A Typology of Public Engagement Mechanisms. *Science, Technology, and Human Values*, 30(2), 251-290.
- Rowe, G., et Frewer, L. J. (2000). Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. *Science, Technology, and Human Values*, 25(1), 3-29.
- Roy, N. S. (2010). L'étude de cas. Dans B.Gauthier (dir.), *Recherches sociales, de la problématique à la collecte de données* (p.199-225), Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ruegg, J et F. Joerin. (2016). Transformation des métiers de la ville. Pour une redéfinition du système de l'urbanisme opérationnel, *Cybergeo : European Journal of Geography*, [En ligne] <http://journals.openedition.org/cybergeo/27569>.
- Rumpala, Y. (2008). Le développement durable appelle-t-il davantage de démocratie ? Quand le développement durable rencontre la gouvernance. *Vertigo*, 8(2), [En ligne] <https://www.erudit.org/en/journals/vertigo/2008-v8-n2-vertigo-2774/019970ar/>.
- Sabatier, P.A. et H.C. Jenkins-Smith. (1999). The advocacy coalition framework. An assessment. Dans P. Sabatier et A. Boulder (dir.), *Theories of the policy process* (p.117-166). Colorado: Westview Press.
- Sablier, A. (1997). *Une nouvelle approche des phénomènes sociaux : Les horloges sociales*. Paris : L'Harmattan.
- Santiso, J. (1994). À la recherche des temporalités de la démocratisation. *Revue française de science politique*, 44(6), 1079-1085.

- Savoie-Zajc, L. (2010). L'entrevue semi-dirigée. Dans B.Gauthier (dir.), *Recherches sociales, de la problématique à la collecte de données* (p.337-360), Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Simoulin, V. (2007). La gouvernance territoriale : dynamique discursives, stratégiques et organisationnelle. Dans R.Pasquier, V. Simoulin et J. Weibstein (dir.), *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories* (p.15-32). Paris : L.G.D.J.
- Simoulin, V. (2003).La gouvernance et l'action publique : le succès d'une forme simmélienne. *Droit et Société*, 54, 307-328.
- Smith, A. (2011). Territoires. Dans R. Pasquier, S. Guigner, A. Cloe (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p.469-473).Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Soparnot, R. (2005). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. *Vie et sciences de l'entreprise*, (168-169), 68-80.
- Sorokin, P. et Merton, R.K. (1937). Social Time : A methodological and Functional Analysis. *American Journal of Sociology*, 42(5), 615-629.
- Subra, P. (2014). *Géopolitique de l'aménagement du territoire*, 2^e éd., Paris : Armand Colin.
- Sue, R. (1994). *Temps et Ordre social*. Paris : Presse universitaires de France.
- Theurillat, T. (2011). La ville négociée : entre financiarisation et durabilité. *Géographie, économie, société*, 13(3), 225-254.
- Thisse, J. et T. van Ypersele (1999). Métropole et concurrence territoriale. *Économie et statistique*, 6(7), 326-327.
- Thoemmes, J. (2008). Sociologie du travail et critique du temps industriel. *Temporalités*, 8, [En ligne] <https://journals.openedition.org/temporalites/92>.
- Thoemmes J. et G. de Terssac. (2006). *Temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse : Éditions Octarès.
- Torre, A. et M. Filippi. (2005). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris : Institut national de la recherche agronomique.
- Tréanton, J-R. (1997). Grossin William. Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle. *Revue française de sociologie*, 38(3). 649.

- Tremblay, M-A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. Montréal : MacGraw-Hill. [En ligne] http://classiques.uqac.ca/contemporains/tremblay_marc_adelard/initiation_recherche_sc_hum/MAT_initiation_recherche_sc_hum.pdf
- Trudelle, C., Villeneuve, P et M. Thériault. (2006). Trois décennies de conflits urbains dans la région de Québec : visibilité e la participation des femmes entre 1965 et 2000. *Recherches sociographiques*, 47(1), 9-39.
- Valax, M.F. (1984). *Cadres temporels et planification des tâches quotidiennes*. Thèse, Université de Toulouse-Le Mirail, Toulouse. [En ligne] <http://www.sudoc.abes.fr/xslt/DB=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=043797644&COOKIE=U10178,Klecteurweb,I250,B341720009+,SY,NLECTEUR+WEBOPC,D2.1,E89c6e18e-0,A,H,R173.178.108.114,FY>.
- Van den Hove, S. (2000). Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets. *Cahiers du C3ED*, 2000(04), [En ligne] http://medsci.free.fr/docsderef/Hove2000_Approches%20participatives%20pour%20la%20gouvernance%20en%20matière%20de%20développement%20durable.pdf.
- Zanetti, T. (2012). *Une Ville et sa multinationale, une multinationale et sa ville : emprise spatiale, organisation sociale, fonction économique et régulation politique du territoire Michelin à Clairmont-Ferrand (fin XIXe à nos jours)*, (Thèse de doctorat en géographie/ aménagement et urbanisme, Université Lumière Lyon 2, Lyon) [En ligne] http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2012/zanetti_t#p=1&a=TH.1.
- Zarifian, P. (2001). *Temps et modernité*. Paris : L'Harmattan.
- Zerubavel, E. (1981). *Hidden rhythms, Schedules and Calendars in Social Life*. Chicago : University of Chicago Press.
- Zannad, H. (1998). La gestion par projet à l'épreuve des faits. *L'expansion Management Review*, 91, 84-91.