

Collection



Du préau à la ville en transition

Coopérer pour un projet urbain au service
du vivant et du lien social

**Capitalisation du projet Cool City
au Cycle d'orientation de Sécheron**



03
Publication

Photo de couverture: Les îlots tests - été 2022

Direction de la publication

Adrien Mutton
Chef de projet, direction des
projets d'espaces publics

Talide Cividino
Cheffe de projet, service de
la participation citoyenne

Analyse et rédaction

Nathalie Lauriac
Consultante en coopération
territoriale, Co-cité

Mise en page

Grand Imperial SA – Genève

Photos

Johannes Marburg

Illustrations

Kumo Design Corp.

Imprimé à Genève

Office de l'urbanisme
Département du territoire.
2026

Du préau à la ville en transition

Coopérer pour un projet urbain au service
du vivant et du lien social

**Capitalisation du projet Cool City
au Cycle d'orientation de Sécheron**



*Les enfants, les adolescentes et adolescents sont dans le
préau, qui est dans l'école, qui est dans une rue qui se trouve
dans un quartier, dans une ville et un monde marqués par les
dérèglements du climat et l'effondrement de la biodiversité.*





Sommaire

Introduction	4
1. Cool City Sécheron, la démarche et le projet	7
2. Un projet qui relie l'urbain, le social, la santé et l'écologie	22
Roue des enjeux	24
Carte du projet	34
3. Les fondements du projet transversal: engagement des personnes, force du collectif	36
4. Une méthode de gestion de projet qui se nourrit du territoire et de la dynamique collective	45
5. Regard vers le futur: principaux enseignements	58
Conclusion	64
Glossaire	65
Remerciements	66
Notes et références pour aller plus loin	68



Introduction

Revoir l'aménagement d'une cour d'école pour réduire l'effet d'îlot de chaleur et favoriser le vivre ensemble: telle était l'intention initiale du projet Cool City au cycle d'orientation de Sécheron.

Cinq ans après, le projet suscite toujours de l'enthousiasme, du plaisir et une parole qui s'emballent lorsqu'on l'évoque. Que s'est-il passé dans ce bout de territoire pour remporter l'unanimité d'une commission parlementaire¹, provoquer un engagement si fort parmi la diversité des participantes et participants et réussir à créer une petite légende chez quelques professionnelles et professionnels de la ville et de l'urbain ?

L'office de l'urbanisme du canton de Genève, pilote du projet, souhaitait tirer des enseignements de cette expérience. Pour conserver des traces des premières étapes et dégager des apprentissages pour de futurs projets, l'idée d'une capitalisation s'est imposée comme un exercice séduisant. L'enjeu d'une capitalisation est de transmettre des savoirs qui pourront être utiles à d'autres, dans des contextes, voire des problématiques différentes. Elle doit pour cela inscrire le concret du projet dans des connaissances plus générales. C'est ainsi que l'on peut apprendre de l'expérience sans y avoir participé.

Pour y parvenir, nous avons exploré coins et recoins du projet à travers l'analyse d'un large volume de documents, la conduite d'entretiens avec une quinzaine de personnes (liste p. 66) et l'animation de discussions en petits groupes puis en atelier.

Pourquoi donc cet enthousiasme ? La clef est sans doute dans l'engagement des personnes, les liens noués et les transformations opérées pour répondre aux enjeux présents – tout cela donne du souffle. Cool City Sécheron relève à plusieurs titres d'une innovation sociale². Le projet a permis de répondre à des besoins jusqu'alors peu ou mal satisfaits. Il s'est caractérisé par une pratique de projet renouvelée et une dynamique collective rare alliant concertation ambitieuse et coopération entre les actrices et acteurs du territoire. Enfin, son orientation inédite embrasse environnement et cohésion sociale à travers l'espace public. La démarche a progressivement tissé ensemble les enjeux sociaux, éducatifs, urbains et écologiques de ce petit territoire pour faire émerger ce projet.

Cette publication vous permet de rapidement vous saisir de la démarche et du projet final (chapitre 1), d'approfondir le projet dans ses différentes dimensions et leur interdépendance (chapitre 2), de découvrir les fondements du projet transversal (chapitre 3) pour ensuite explorer la méthode de gestion de projet et la concertation (chapitre 4). La dernière partie consolide les enseignements du projet (chapitre 5). Les chapitres peuvent être consultés indépendamment et il est possible de se référer tout au long de la lecture à la carte du projet en pages 34 et 35.

Bonne lecture !







1 Cool City Sécheron, la démarche et le projet



Cool City Sécheron, la démarche et le projet

Réduire un fort îlot de chaleur urbain (voir glossaire) tout en contribuant au vivre-ensemble des enfants et des adolescentes et adolescents dans le cadre d'un établissement scolaire, tels sont les objectifs premiers du projet Cool City Sécheron à Genève. L'approche du préau comme un espace public singulier, la dynamique collective du projet et l'intégration du quartier dans le périmètre d'étude ont largement enrichi cette première intention.

1. Aux origines : une convergence d'intentions

« Adaptation des villes aux changements climatiques » : l'appel à projets du programme national pilote de la Confédération³ est saisi à la fin de l'année 2018 par l'office cantonal de l'agriculture et de la nature (OCAN) et la direction durabilité et climat (DDC) au canton de Genève, en partenariat avec l'université de Genève (UNIGE) et la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture (HEPIA). L'objectif de l'étude, qui sera retenue par l'office fédéral de l'environnement (OFEV), sous le nom de « Cool City », est de concevoir et d'évaluer des mesures visant à **favoriser le confort climatique ressenti** des usagères et usagers dans l'espace public.

Dans le même temps, la stratégie *Faire ensemble l'espace public*⁴ est élaborée par la direction des projets d'espaces publics (DPEP) de l'office de l'urbanisme du canton de Genève. Deux de ses axes stratégiques sont centrés sur l'environnement et le vivre-ensemble. Sa feuille de route prévoit de développer des projets dans le périmètre des cours d'école pour créer des « oasis » de fraîcheur adaptées aux dérèglements climatiques.

Le dialogue s'engage, les intentions convergent et les contours du projet Cool City Sécheron sont progressivement définis au début de l'année 2019.

Le préau inférieur au démarrage du projet – hiver 2021



2. Un cadre initial qui ouvre à une approche globale

Deux temps vont contribuer à définir le cadre de travail : la sélection de l'établissement scolaire qui va prendre en compte les inégalités sociales du site et la définition de l'orientation par la direction des projets d'espaces publics qui affirme l'importance du lien social, le vivre-ensemble, aux côtés de l'enjeu environnemental de lutte contre les îlots de chaleur.

Le choix d'un site, des critères écologiques et sociaux

La réflexion menée pour sélectionner l'établissement scolaire qui bénéficiera du projet fait émerger trois critères.



La vulnérabilité écologique. Une cartographie de l'ensemble des écoles de responsabilité cantonale croisée avec une première esquisse de cartographie des îlots de chaleur urbains permet d'identifier plusieurs établissements scolaires particulièrement vulnérables aux hausses de température. Le cycle d'orientation de Sécheron en fait partie. Son bâtiment en béton, construit dans les années 70, est doté d'un préau essentiellement minéral, dans un quartier quasiment dépourvu d'espace vert.

La vulnérabilité socioéconomique. Le cycle d'orientation de Sécheron est situé en milieu urbain, dans un quartier très dense (12'000 habitantes et habitants dans un rayon de 500 m autour du cycle), dont il « partage le profil social modeste, présentant un taux de population à bas revenus de 32% dans le sous-secteur statistique où est situé l'établissement (contre 25% sur l'ensemble du canton). Par ailleurs, 41% des 700 élèves de l'établissement sont issus de parents ouvriers ou sans emploi (36% sur l'ensemble des cycles) »⁵.

Des ressources pour un projet pilote. Une appréciation rapide révèle **la capacité de l'établissement à se saisir du projet** : une partie des élèves et du corps enseignant sont déjà actifs sur les questions écologiques et le directeur de l'établissement scolaire manifeste un fort intérêt pour le projet.

Le cycle d'orientation de Sécheron est finalement retenu, notamment au regard des inégalités sociales qui touchent l'établissement comme le quartier⁶.

Le choix de ces critères pose **la première fondation d'une alliance entre urbain, social et écologie qui va progressivement s'affirmer.**

Mais qu'est-ce qu'un préau ?

Le préau est **un espace sous la responsabilité du corps enseignant et de l'administration** pendant les temps scolaires. Il a longtemps été conçu à partir des besoins de surveillance des élèves, privilégiant ainsi un espace nu offrant une pleine visibilité, réduisant les risques de blessures ou de chutes et facilitant son entretien.

Au regard des enfants, des adolescentes et adolescents, cet espace est pourtant bien différent. La cour de l'école offre « **un espace de relative autonomie** dont ils et elles disposent chaque jour pour construire leurs relations, instaurer des habitudes de jeux, s'accorder sur des règles ludiques, mais aussi sociales. Elle [la cour] apparaît comme le théâtre d'une microsociété »⁷.

En Suisse, le préau est accessible au public en dehors des heures scolaires. Espace ouvert, il peut ainsi s'inscrire dans le maillage **des espaces publics des quartiers** alentour et peut offrir une vue sur la ville depuis l'intérieur.

Le préau est ainsi un espace de liberté, de mouvements, de relations et d'expérimentations pour les enfants et les adolescentes et adolescents. Support de multiples apprentissages physiques, sociaux, spatiaux et environnementaux, il propose également une vision sur le monde dans un cadre ouvert qui se doit cependant de préserver la tranquillité des élèves.



Sortie de classe – hiver 2021

Une orientation singulière qui intègre lien social et environnement

L'approche de la direction des projets d'espaces publics enjoint d'**aborder simultanément les enjeux sociaux et urbains** : atténuer l'îlot de chaleur urbain qui pèse sur le cycle d'orientation de Sécheron tout en contribuant au vivre-ensemble à l'école, en lien avec le quartier.

La vision en termes d'espace public met ainsi l'accent sur l'ouverture à la diversité des publics et des usages, et sur la mise en réseau et les continuités à plusieurs échelles. Si le cycle d'orientation est le périmètre premier, le quartier alentour est envisagé dès le départ dans ses relations à l'établissement scolaire pour rapidement être pleinement intégré dans le périmètre d'étude et de projet.



L'étude cantonale dans laquelle s'inscrit ce projet repose sur **la notion de « chaleur ressentie »**. Elle s'intéresse ainsi aux citadines et citadins, à l'espace et à la nature en ville. Pour agir sur ce microclimat urbain qui influence le bien-être des usagères et usagers, il est nécessaire d'appréhender tout autant les aménagements, le végétal, l'eau ou les sols que l'humain, la petite faune et leurs usages respectifs de l'espace.

L'enjeu défini dès la toute première phase est par ailleurs d'aller au-delà des mesures ponctuelles, et d'**engager une démarche durablement transformatrice** associant adaptation aux dérèglements climatiques et amélioration du vivre-ensemble.

Une gouvernance pluridisciplinaire permet de coordonner la diversité de professions et des champs de compétences ainsi que des représentantes et représentants de la direction, du corps enseignant, des élèves et de leurs parents. **Une démarche de participation citoyenne** est rapidement imaginée, qui s'adresse également aux actrices et acteurs locaux, aux établissements sociaux voisins, aux services publics de proximité et aux associations.



3. Les moments clés de la démarche

Cette ouverture du cadre initial comme le caractère expérimental du projet ont ainsi laissé beaucoup de liberté à la démarche. De manière intuitive, sans doute libérée par sa dimension pilote et poussée par l'intérêt des principales actrices et acteurs engagés, la démarche de projet s'est inventée au fur et à mesure. Elle a su combiner le processus classique d'une planification urbaine⁸ et une méthode dite « agile » (voir glossaire) qui favorisent des ajustements en continu, dans le cadre d'une vision stratégique ouverte, et d'une forte interaction avec les « bénéficiaires » du projet.

D'octobre 2019 à juin 2023, quatre phases de projet ont été menées :

- **Étude préliminaire.** Initiée entre octobre 2019 et juin 2020 et bien que malmenée par la pandémie de COVID-19, l'étude préliminaire menée par le bureau EDMS a permis une première analyse urbaine. Elle a été partiellement croisée avec une analyse des usagères et usagers et des représentations du préau de Sécheron, nourrie par les premières explorations de la démarche de concertation confiée au bureau urbz. Démarche elle-même suspendue lors du confinement de mars 2020.
- **Avant-projet.** La phase d'avant-projet a démarré au mois de septembre 2020 pour se clore un an après, en octobre 2021. Le diagnostic du cycle d'orientation et du quartier s'affine, dans le cadre de la démarche participative qui s'ouvre aussi aux habitantes et habitants, ainsi que des investigations de l'équipe de mandataires du groupement CALM.

Après ce premier temps d'analyse de l'existant, la démarche de concertation se poursuit. Mêlant une grande diversité de supports et de publics, elle fait progressivement émerger les neuf principes d'aménagement qui guideront l'équipe conceptrice. Cette matière enrichie par les multiples échanges avec la maîtrise d'ouvrage et les membres de la direction de projet a fait émerger l'avant-projet et la conception de deux îlots tests sur une surface totale de 200 m² dans le préau. Une autorisation de construire par procédure accélérée (APA) est obtenue pour les réaliser.

- **Projet de loi.** Le dépôt du projet de loi (PL 13074) pour l'obtention d'un crédit d'investissement en janvier 2022 a conduit à une pause forcée du projet, jusqu'au vote du Grand Conseil au mois de septembre. Ce processus s'est déroulé loin de Sécheron dont l'espace est cependant resté mobilisé grâce à une exposition de la démarche, accompagnée de visites guidées et la réalisation des deux îlots tests d'octobre 2021 à mars 2022.
- **Projet de l'ouvrage et autorisation de construire.** Cette phase a permis à l'équipe de mandataires et à la maîtrise d'ouvrage d'affiner la matérialité du projet en collaboration avec les différents partenaires et les actrices et acteurs du quartier jusqu'au dépôt de l'autorisation de construire au mois de juin 2023 (DD 327278).

La réalisation du projet a démarré en 2024 et se poursuivra par étape jusqu'en 2026.



Construction des îlots tests – automne 2021





4. Le projet dans ses grandes lignes

Le périmètre d'étude intégrait l'établissement scolaire et le quartier. Le **périmètre du projet** s'est lui concentré sur **le cycle d'orientation et la rue Anne-Torcapel** attenante, qui fait le lien entre une diversité d'organisations et d'activités. Cette rue qui longe le cycle d'orientation, distribue d'un côté les espaces sportifs de l'école et un hébergement d'urgence de l'Armée du Salut (Le Passage), et de l'autre une résidence pour personnes âgées (l'EMS Stella) et un bâtiment qui accueille la ludothèque, la crèche, ainsi que l'Espace de quartier Sécheron, ouvert aux habitantes et habitants et notamment aux jeunes.

La distinction de quatre espaces singuliers a structuré le travail sur le projet: «**la bande équipée**», intégrant des équipements ludiques et sportifs ainsi qu'un espace de lien et de transition autour de la rue Anne-Torcapel; **le préau supérieur** et ses oasis plantés; **le préau inférieur** avec ses îlots de fraîcheur et «**le jardin de l'école ouvert au quartier**» proposant un potager à partager.

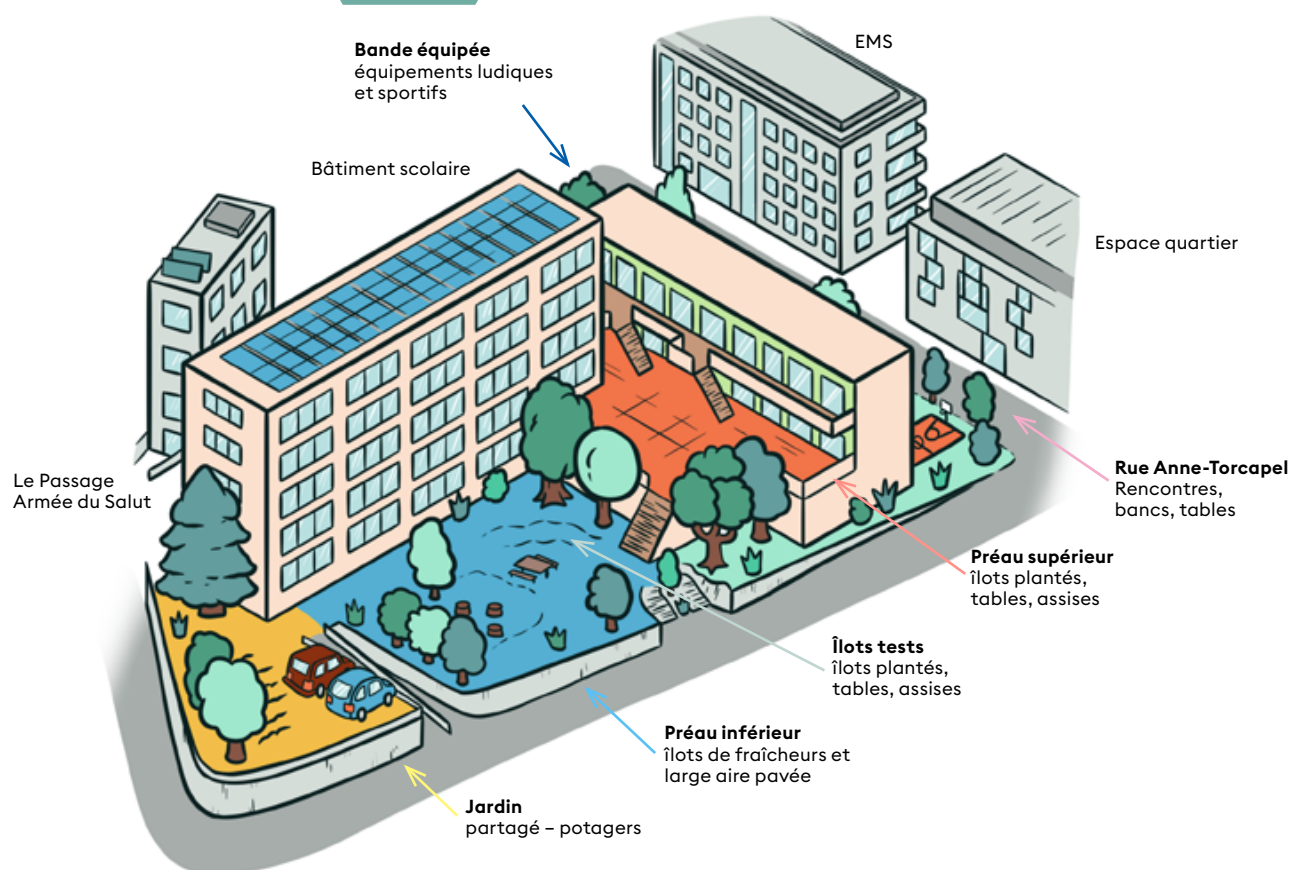
Le projet est essentiellement fondé sur **le triptyque⁹ eau, sol et végétation** qui prévoit une large désimperméabilisation des surfaces pour laisser l'eau pénétrer et nourrir la végétation, elle-même source d'ombre et de fraîcheur. Ce socle est travaillé dans le cadre d'**une approche différenciée et contextualisée des surfaces**, afin de répondre aux besoins des enfants et des adolescentes et adolescents, de la communauté éducative et des habitantes et habitants du quartier. Cela permet d'inscrire la variété des usages au sein d'une diversité d'espaces capables de les accueillir et de faciliter leur cohabitation.

Rétablir la relation au sol est l'un des principes au cœur du projet. Si plus de trois quarts de la surface du préau d'origine est imperméable, seul un tiers le restera à la réalisation du projet. Les cheminements et les aires récréatives sont pavés ou recouverts de gravier laissant l'eau s'infiltrer. Les bordures, les îlots du préau inférieur et le jardin au sud bénéficient de **pleine terre**. Le principe retenu en matière de gestion de l'eau¹⁰ est de **recueillir et orienter l'eau pour qu'elle alimente la végétation**.

Des pentes l'accompagnent vers les surfaces plantées; les eaux de toitures ou des surfaces sur dalles sont récupérées. L'eau ainsi collectée irrigue un sol qui sera complété pour améliorer ses capacités de rétention. Il deviendra ainsi un sol éponge qui retient, puis restitue l'eau à la végétation lors des périodes de fortes chaleurs.

Les plantes, les arbustes et les arbres généreusement plantés vont **créer de l'ombrage et accueillir la petite faune**. Les espèces choisies anticipent les dérèglements climatiques et leurs impacts à venir, en intégrant des végétaux issus des milieux de l'Europe du Sud-Est. Leur installation a par ailleurs été pensée pour créer des espaces frais et accueillants. Ces végétaux ont également l'intérêt de **dessiner des limites** qui créent des espaces d'intimité dont ont besoin les enfants et **qui préservent la tranquillité de l'ensemble scolaire** vis-à-vis de la rue. Ces transitions ont été travaillées selon des degrés de porosité variables, afin de favoriser les échanges, **proposer des ouvertures ou des vues** notamment du côté de la résidence des personnes âgées, qui prennent plaisir à regarder les jeux sportifs.

Le projet dans ses grandes lignes



Les liens au quartier ont ainsi été particulièrement soignés. Les multiples échanges dans le cadre de la démarche se sont progressivement traduits par **une recherche de mutualisation des espaces, intensifiant les usages et favorisant les liens sociaux**. La végétalisation de la rue Anne-Torcapel dessine des cheminements pour les pas lents des rencontres et des conversations; les bancs et la grande table qui y seront installés pourront accueillir des pauses, voire des activités en extérieur. Autour de cette rue et en bordure des voies de chemin de fer, les terrains sportifs et l'espace de jeux sont pensés pour être partagés par une diversité d'usagers et usagers, dans une équité de genre et de groupes d'âge, incluant la communauté éducative du cycle, les habitantes et habitants du quartier et les personnes âgées de la résidence. Ces aménagements ont permis de travailler les compromis possibles en dialogue avec le corps enseignant et les normes du département de l'instruction publique (DIP) définissant **les équipements indispensables aux enseignements** liés aux activités physiques. Au sud de l'établissement, dans un vaste espace gagné sur le parking, conservant seulement quelques places pour le corps enseignant, **un potager sera partagé entre l'école, l'accueil de nuit de l'Armée du Salut « Le Passage » et le quartier.**

Au-delà des équipements, ce sont les préaux qui sont conçus dans **une approche d'espace public**, favorisant l'accueil de la diversité des usages des enfants et des adolescentes et adolescents de l'école, ainsi que du quartier en dehors des temps scolaires. Le préau supérieur se déploie comme un large parvis sur dalle autour de l'entrée principale. Il est occupé lors des pauses courtes du matin et de l'après-midi. Cet espace accueille les élèves avec des bancs et de larges decks en bois autour d'îlots plantés. Le toit du nouveau bâtiment qui s'élève sur les salles de gymnastique attenantes se prolonge judicieusement pour rejoindre celui du cycle, offrant un espace ombragé au préau supérieur. Un gradin permet d'accéder confortablement au préau inférieur, lui-même conçu comme un large archipel d'îlots de fraîcheur aménagés au sein d'une vaste aire pavée, facilitant les déplacements, les jeux de groupe et les courses libres. Les îlots et les bordures longeant la rue proposent une **diversité d'ambiances et d'aménagements**, certains propices aux temps de retraits ou à des conversations plus intimes au creux d'un îlot ou sous de larges canopées; d'autres à des échanges en grands groupes ou à l'usage d'équipements prétextes aux sauts, aux mouvements et aux jeux. Après les heures scolaires, ces espaces s'adaptent aux usages des familles, des habitantes et habitants du quartier et des passantes et passants.



La nuit venue, **les éclairages s'ajustent également à ces différents usages**, proposant une luminosité adaptée pour les terrains sportifs et les espaces de jeux. De simples balises facilitent les déplacements dans les préaux supérieur et inférieur, afin d'éviter qu'ils ne se transforment en place publique et ne viennent gêner le voisinage ou les lendemains scolaires.

5. Les tout premiers résultats : une ambiance apaisée et des ressources à valeur sociale

Les enfants, les adolescentes et adolescents ainsi que deux couples d'oiseaux et un écureuil, ont rapidement investi les deux îlots tests réalisés pendant le temps de conception du projet. Les uns y ont fait leur nid, les autres occupent ces espaces par des conversations autour de la table de l'îlot en creux, par des jeux sur les assises en rondins ou des parties de cache-cache dans les modelés et les arbustes. Le corps enseignant et le directeur rencontrés pour les besoins de cette capitalisation décrivent chacun **des ambiances plus apaisées, une meilleure répartition des élèves dans l'espace, davantage de liens entre les groupes et une absence de dégradation** dont souffre pourtant régulièrement le bâtiment scolaire.

À cette appropriation des prémisses du projet s'ajoutent **des ressources plus immatérielles créées à l'échelle du quartier** grâce à la démarche du projet : **une interconnaissance des acteurs locaux ; des habitudes de travail en commun**, notamment entre le cycle et les organisations du quartier et **des changements de perceptions**. L'intégration de l'hébergement d'urgence de l'Armée du Salut qui suscitait une certaine méfiance en est un bon exemple. Autant de réalisations de valeur sociale qui sont venues structurer et consolider des ressources communes indispensables à la résilience de ce territoire.

Plus d'informations techniques sur le projet sont disponibles dans le rapport de synthèse de la démarche Cool City¹.







A decorative pattern of white hexagons arranged in a staggered, honeycomb-like structure, located in the top left corner of the page.

2 Un projet qui relie l'urbain, le social, la santé et l'écologie



Réparer l'espace, habiter le vivant

L'orientation initiale embrassait l'environnement et le vivre-ensemble. La démarche va progressivement, et non pas dans le cadre d'une planification préalable, faire émerger les enjeux et le projet pour y répondre, reliant au fur et à mesure l'urbain, le social, la santé et l'écologie.

La qualité de cette démarche collective a permis de dépasser les cloisonnements thématiques et de rester au plus près des publics concernés dans la ville d'aujourd'hui. Une approche qui peut ainsi se raconter comme une histoire¹² : les enfants, les adolescentes et adolescents sont dans le préau, qui est dans l'école, qui est dans une rue qui se trouve dans un quartier, dans une ville et un monde marqués par les dérèglements du climat et l'effondrement de la biodiversité (voir l'illustration en page 1).

L'approche adoptée a ainsi révélé une diversité d'enjeux dont le projet s'est saisi. Leur présentation permet de souligner leur diversité et leur interdépendance et de valoriser la solidité de ce projet confirmée par les résultats de nombreuses études et expériences.



L'îlot en modelé et ses plantations denses – printemps 2022

Roue des enjeux

1 Atténuation de l'exposition à des stress environnementaux



2 Bien-être et santé du vivant humain et non-humain



3 Cohésion sociale à l'école et dans le quartier



4 Développement psychosocial dans l'enfance et à l'adolescence



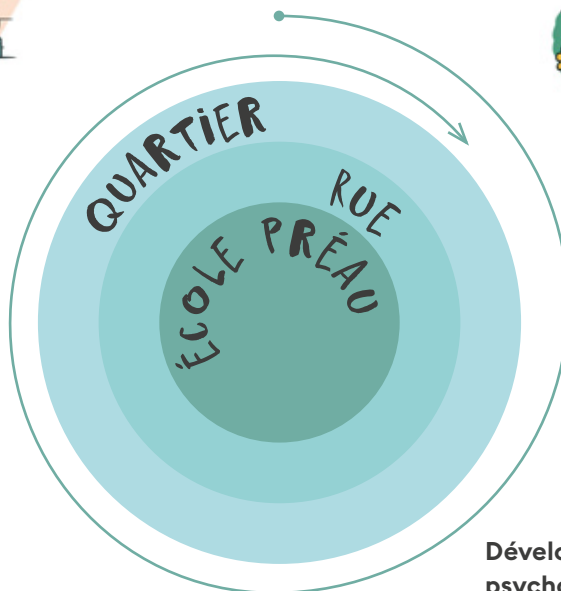
5 Continuité pédagogique



6 Éducation à la citoyenneté et développement du pouvoir d'agir



7 Réparer la ville



1

Atténuation de l'exposition à des stress environnementaux

- Plantations
- Restauration des sols
- Gestion de l'eau
- Absorption ou piège de polluants

2

Bien-être et santé du vivant humain et non-humain

- Espaces verts, biodiversité
- \ bruit ↗ mouvements
- ↗ capacité d'attention
- ↗ liens sociaux
- ↗ émotions positives

3

Cohésion sociale à l'école et dans le quartier

- Ouverture, mutualisation et polyvalence des espaces et des équipements
- Inclusion sociale, égalité de genre
- Espaces-refuges
- Liens entre l'école et les familles

4

Développement psychosocial dans l'enfance et à l'adolescence

- Jeux libres
- Mouvements, risques
- Relation au quartier, à la ville

5

Continuité pédagogique

- Pédagogie du dehors
- Biologie, mathématiques, cuisine...
- Sensibilisation à l'écologie

6

Éducation à la citoyenneté et développement du pouvoir d'agir

- Participation
- Apprentissage de la délibération et du compromis

7

Réparer la ville

- Relier les fonctionnements du système urbain et du système écologique
- Pas vers un projet urbain régénératif
- Des leviers de résilience territoriale

1. Atténuation de l'exposition à des stress environnementaux

Les hausses des températures moyennes et maximales se poursuivent, elles sont exacerbées par le phénomène d'îlot de chaleur urbain (voir glossaire). **Ces chaleurs extrêmes** provoquent inconfort, malaise, troubles de la concentration et accentuent les effets des maladies chroniques. Elles contribuent aussi à **dégrader le cycle et la qualité de l'eau et à accroître la pollution de l'air**¹³. Si la chaleur est au cœur des intentions initiales de Sécheron, c'est bien l'ensemble de ces stress environnementaux que le projet a permis d'aborder, notamment à travers la restauration des sols, la gestion de l'eau et la végétalisation.





2. Bien-être et santé du vivant humain et non-humain

Les espaces seront généreusement plantés à Sécheron pour atténuer la chaleur et réduire ses divers impacts sur la santé humaine. Ils formeront également **un habitat riche pour la biodiversité** permettant d'améliorer le maillage des corridors biologiques existants, indispensable à la circulation et à la reproduction de nombreuses espèces. La biodiversité représente **un des facteurs essentiels d'amélioration de l'état de santé globale des humains**¹⁴, incluant la santé mentale et notamment le développement psychosocial de l'enfant. Les espaces verts contribuent par ailleurs à réduire les expositions ressenties au bruit¹⁵ et facilitent le mouvement, l'activité physique, ainsi que l'échange et la rencontre. La vue de la végétation permettrait également de mieux diriger l'attention sans effort, favorisant ainsi le repos du mécanisme neurocognitif duquel dépend **la concentration**. Enfin, la vue du végétal et de la faune susciterait **des émotions positives**, améliorerait la réponse au stress, voire favoriserait un état de bien-être qu'une partie de la recherche relie à la biophilie¹⁶. Ces enjeux clairement analysés par la littérature n'ont pas toujours été mis à jour dans les échanges, ils représentent cependant des co-bénéfices précieux de ce type de démarche.

3. Cohésion sociale à l'école et avec le quartier

L'aménagement du préau en lien avec le quartier a été travaillé dans **un objectif d'accueil d'une diversité de publics**, avec un objectif d'égalité en matière de genres et de groupes d'âge. **La mutualisation des espaces et des équipements, et leur polyvalence** favorisent les rencontres, dans un projet déjà fortement guidé par un souci de justice sociale et environnementale. Cette ouverture du préau comme espace public singulier, et sa capacité à venir compléter un maillage encore inégal apparaissent essentielles dans les villes denses où les espaces ouverts sont rares. **Les effets du lien social sur le bien-être** comme sur la santé physique et mentale des individus sont aujourd'hui largement démontrés¹⁷. Cet enjeu est également particulièrement important dans les périodes de fortes chaleurs où les espaces publics peuvent devenir des « **espaces refuge** », prévenant l'isolement social qui est identifié comme un facteur aggravant de morbidité et de mortalité lors des canicules¹⁸. Enfin, l'ouverture de l'école peut faciliter le lien avec les familles dont on connaît l'importance pour la qualité des parcours scolaires des enfants.





4. Le jeu libre dehors et le développement dans l'enfance et à l'adolescence

Le projet a progressivement travaillé sur la question du jeu libre et de l'investissement du dehors. Ces sujets ont essentiellement émergé lors de la concertation, portés par les élèves avec une très grande créativité. Leurs propositions cherchaient à transformer le préau asphalté en **un espace de mouvement, de divertissement et de plaisir**; revendiquant la valeur du dehors, la liberté du jeu et l'ouverture au quartier. Cette approche du jeu, et de **la liberté laissée à l'imaginaire** de l'enfant qui le crée, rejoint un courant pédagogique dont le renouveau cherche à répondre à des phénomènes sociaux qui inquiètent : « **les enfants d'intérieur** »¹⁹ enfermés par les écrans, voire par la peur de l'insécurité, favorisant le développement d'une « culture de la chambre ». Les pédagogues qui s'intéressent à ces approches valorisent l'importance de reconnaître les capacités et l'autonomie de développement des enfants, l'apprentissage par le corps et l'appropriation du risque, l'intérêt de laisser libre cours à leur créativité comme de les relier à la vie sociale qui entoure leur environnement trop souvent clos.

5. Le préau comme opportunité pédagogique

Dans les temps de concertation menés avec le corps enseignant, plusieurs personnes ont fait émerger l'idée d'« un préau pédagogique », imaginant des **cours de biologie** nourris par l'observation directe du vivant, un enseignement des **mathématiques** dans le jardin pour travailler les mesures ou approcher les fractales à travers le chou romanesco, ou projetant des cours de cuisine ou d'**éducation nutritionnelle** dans le potager. On imagine également cette nature former un modèle et une source d'inspiration pour les **cours d'arts visuels**. Pouvoir déplacer certains temps de classe à l'extérieur a par ailleurs fait l'objet de plusieurs échanges, une manière de changer de rythme, d'espace, et de proposer aux enfants un lien valorisé au « dehors ». Cette proposition n'a jusque-là pas trouvé l'espace adéquat pour se réaliser.

Le dehors est aussi un support concret pour travailler avec les élèves **les questions écologiques** qui intègrent les programmes scolaires. Une approche par les sens, un rapport direct au vivant, à l'eau et aux éléments naturels constitue une jolie manière de compléter, voire d'initier un autre regard sur la place de l'humain au sein des écosystèmes et de valoriser le savoir sensible. La conception du projet du préau permet par ailleurs de donner corps aux orientations visant l'adaptation de la ville au changement climatique, thème abordé en cours de **géographie**.







6. Pouvoir d'agir et éducation à la citoyenneté

Le projet Cool City Sécheron s'est nourri des paroles, des débats, des dessins et des maquettes produites par les enfants, les adolescentes et adolescents sollicités pour contribuer à sa conception. Le rôle qui leur était offert reconnaissait la nécessité de leur participation et la valeur de leur réflexion en tant qu'usagères et usagers du cycle. La concertation constitue **une expérience palpable de la pratique démocratique**, de son exigence comme de ses résultats concrets à travers les plans progressivement élaborés sur la base de leurs propositions. Les échanges avec les habitantes et habitants et avec la communauté éducative obligent aussi à se confronter à des points de vue différents et à **s'initier au compromis par l'écoute et le dialogue**. Cette éducation à la citoyenneté, dans un apprentissage par l'expérience, **répond aux attentes du Plan d'études romand**.

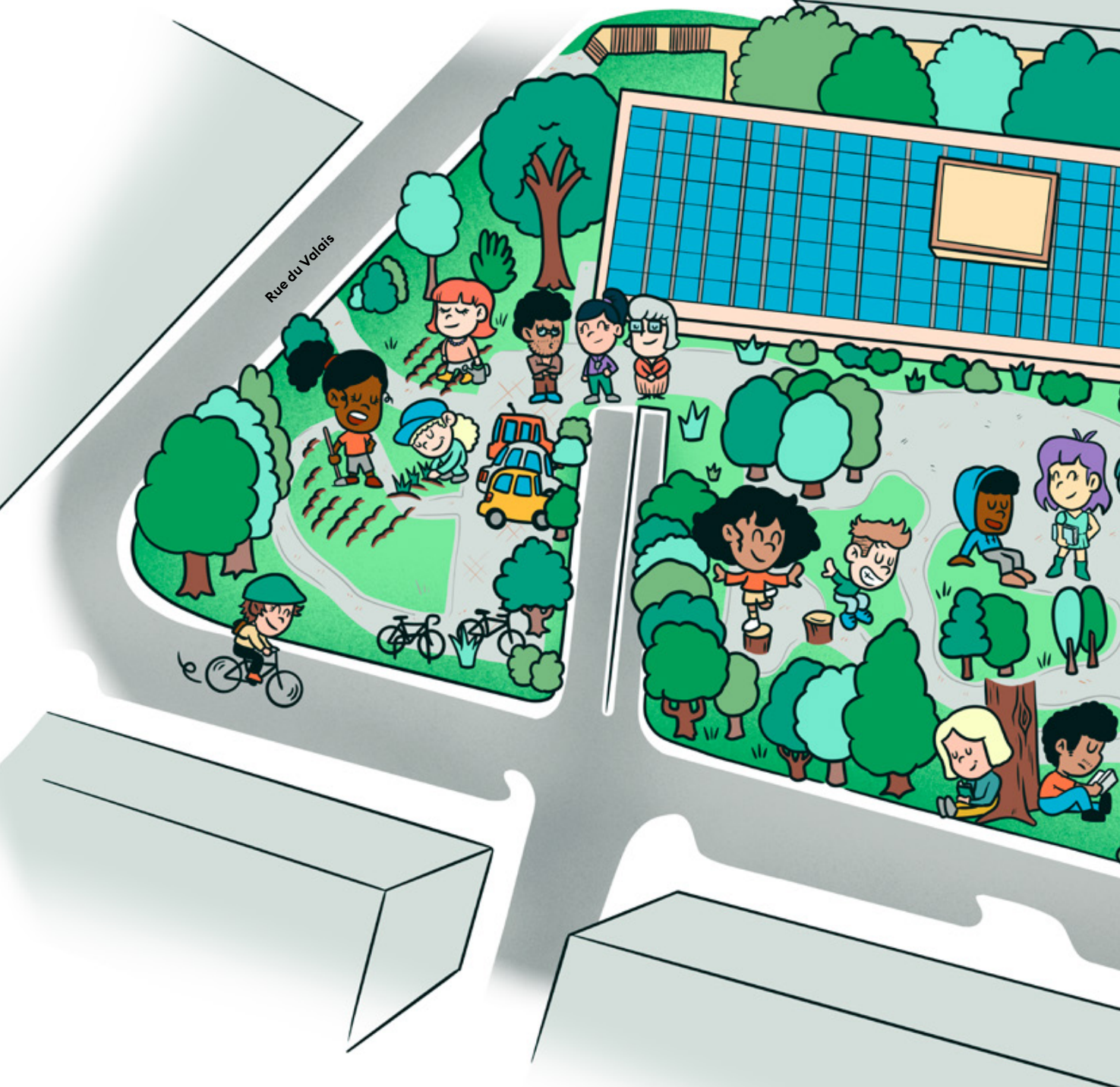


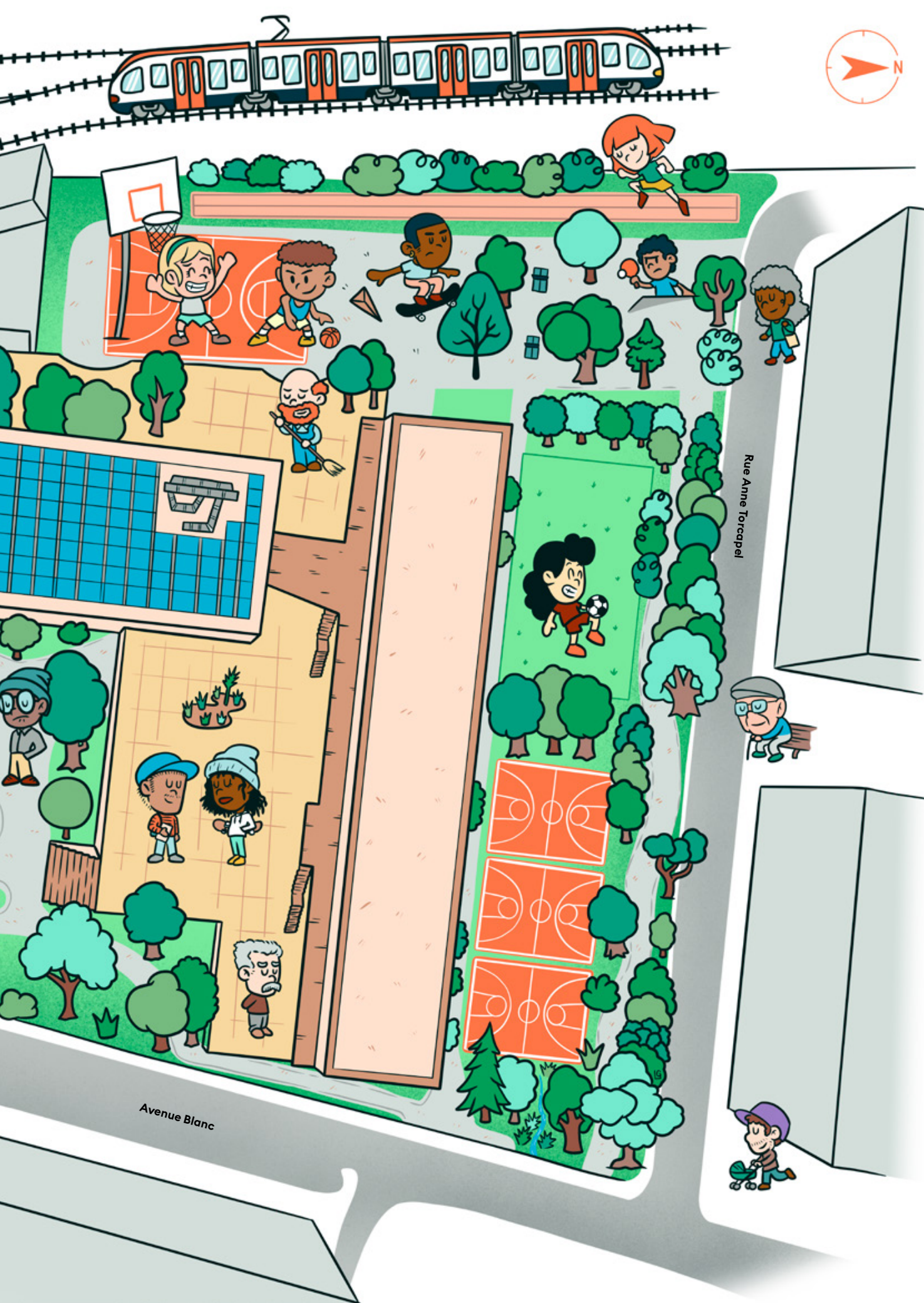
7. Réparer la ville

Autre bénéfice de ce projet : la réparation de la ville²⁰, afin de répondre aux contraintes qui découlent des limites planétaires tout en favorisant le bien-vivre en ville. L'intention s'inscrivait dans une perspective transformatrice durable et les modes d'intervention choisis peuvent aussi être lus comme des alternatives à une urbanisation qui fait pression sur les écosystèmes.

Le projet permet en effet de relier les fonctionnements du système urbain et du système écologique tout en prenant soin du bien-être humain. Le projet de Sécheron paraît ainsi s'inscrire, à toute petite échelle, dans les approches développées autour du **projet urbain régénératif**²¹ : restauration du sol, végétalisation et accueil de la petite faune, mutualisation favorisant le lien social dans le respect de la rareté de l'espace et des matériaux, gestion et valorisation des eaux pluviales, le tout travaillé en lien avec le territoire et en intégrant les usages sociaux dans une approche sensible et participative. **Des bénéfices mutuels pour l'humain et pour l'environnement** qui se complètent et se nourrissent mutuellement, dans un processus continu. Le temps verra en effet le sol, le végétal, la biodiversité continuer à s'enrichir ou prendre de l'ampleur et apporter des bienfaits toujours plus larges aux usagères et usagers de ces espaces, dans une logique de co-évolution. Un tel projet associant ces différentes composantes en soignant leurs interactions pose **des bases pour une vision systémique d'un projet urbain de transition écologique et sociale**.

Carte du projet





Rue Anne Torcappel

Avenue Blanc



3 Les fondements du projet transversal: engagement des personnes, force du collectif



Faire projet ensemble : la mélodie de l'engagement

« **On s'est tous jetés là-dedans !** » dit une personne interviewée et cette phrase révèle certainement l'une des fondations importantes de la démarche construite à Sécheron. Ce ne sont pas des institutions qui se jettent dans un projet, mais bien des personnes ; elles le font parce qu'il y a de la confiance. C'est sur cette base qu'un collectif a pu se former, trouver ses modes de fonctionnement et faire l'apprentissage de l'inconnu.

Il est possible d'entendre plusieurs personnes raconter elles-mêmes le projet dans l'enregistrement audio du Rendez-Vous du 3DD La participation en milieu scolaire²² (l'expérience de Cool City Sécheron), disponible en ligne.



Exposition de la démarche et du projet – hiver 2022

1. La part de l'invisible : la dynamique des personnes dans le projet

Nous observons ordinairement les projets à travers leurs objectifs, leurs étapes, leurs réalisations et les organisations mobilisées, c'est à dire ce que l'on peut objectiver.

Les entretiens menés pour les besoins de cette capitalisation ont tout de suite fait jaillir **l'importance des personnes**. Les relations qu'elles ont nouées entre elles et avec le projet sont faites d'émotions et d'attachements. Cette dimension de la fabrique du projet est pourtant invisible dans les rapports et les comptes-rendus. Interrogées, les personnes insistent, citent des noms, décrivent des situations.

Cette dynamique est au cœur de la réussite de ce projet et de la coopération²³ qui a émergé entre les différents acteurs. Plusieurs facteurs ont permis de **laisser une véritable place à cette dimension profondément humaine** du projet.

Donner envie à chacune et chacun de prendre place

La direction des projets d'espaces publics de l'office de l'urbanisme a fixé une orientation suffisamment large au projet, permettant à chacune et chacun de contribuer à la définir, à partir de ses domaines de compétences, voire de ses intérêts. **Une place a été laissée libre pour penser le projet collectivement**, « être co-auteurs d'une œuvre commune »²⁴, **sans délaissier les buts spécifiques de chaque organisation** : réaliser un projet d'espace public, mettre en œuvre la démarche « eau en ville », assurer une mission éducative, veiller sur le patrimoine immobilier de l'État, prendre soin des résidentes et résidents seniors, etc.

Dans la démarche de Cool City Sécheron, il ne s'agissait pas simplement de travailler à plusieurs pour apporter les compléments liés aux domaines de compétences de chaque personne, mais bien de réfléchir ensemble pour imaginer et concevoir un projet complexe, aux composantes interdépendantes.

Plusieurs sources ont ensuite permis de **nourrir l'imaginaire de chaque personne sollicitée** et **alimenter le désir de s'engager** pleinement dans la conception du projet. Son caractère expérimental a certainement joué un rôle clé, l'opportunité de travailler concrètement sur les enjeux écologiques également. Cette participation semble cependant avoir trouvé son souffle dans la perspective d'œuvrer pour les enfants, de leur reconnaître une place première en leur donnant la parole ; d'appréhender l'écologie avec le vivre-ensemble, de franchir les barrières de la cour d'école pour rentrer dans le quartier ; de chercher les agencements propices entre l'eau, les arbres, les jeux, les exigences éducatives et la cohabitation avec les établissements spécialisés... Autant d'alliances à réussir en combinant des questions techniques et des questions sociales, tout en faisant lien avec le vivant.



Instaurer la confiance, nouer les liens

La confiance entre les actrices et acteurs s'est installée progressivement, ouvrant le chemin vers un collectif.

L'instauration initiale du *groupe Oasis* a donné les premiers gages pour **installer la confiance**. Ce groupe associait la direction du cycle d'orientation, du corps enseignant, une représentante des parents d'élèves, une élève membre du collectif « Sécher.On.agit » issu de la grève pour le climat, le département de l'instruction publique, le département du territoire, (office cantonal des bâtiments, direction des projets d'espaces publics et service de la participation citoyenne) ainsi que les prestataires du projet urbain et de la concertation.

L'ouverture à une construction collective du projet s'est clairement incarnée dans la composition de ce premier groupe de gouvernance. Dans ce cadre, le sens du projet est présenté, on discute des objectifs, du cahier des charges de la démarche de concertation, des liens à construire entre le cycle d'orientation et le quartier. Les présentations du projet permettent **un vrai partage de l'information** sur la question du temps, du budget, des procédures d'appels d'offres. L'ouverture s'exprime **entre vulnérabilité** du projet (avec ses doutes et ses incertitudes affichés) **et enthousiasme de chercher et d'inventer ensemble**.

Contribuer à la réalisation de **l'état des lieux**, puis du diagnostic, et partager leurs résultats, **offre l'opportunité de connaître ensemble l'objet et le contexte du projet**. Cette démarche est toujours un levier important pour construire la confiance et le partenariat entre des actrices et acteurs issus de mondes très différents. Elle explicite l'ignorance initiale et le besoin de connaître comme étant partagés par l'ensemble des actrices et acteurs impliqués. Elle s'enrichit du savoir détenu par les usagères et usagers et l'ensemble des professionnelles et professionnels concernés, et le valorise dans le même temps. Le partage des analyses urbaines et sociales fait ainsi émerger un premier sentiment de construction commune.



La dynamique de la concertation va élargir le cercle des actrices et acteurs et contribuer à nouer la confiance au sein d'un groupe plus étendu. **Le pilotage de la concertation par l'instance de gouvernance du projet** permet de l'ajuster en fonction des ressources et des contraintes du cycle d'orientation et de prendre appui sur la connaissance de ses membres tandis que son ouverture et ses résultats sont régulièrement partagés dans le collectif du projet. **La créativité des supports** engagés et **la place donnée aux élèves** vont susciter de la curiosité et de l'intérêt. Cette démarche participative a aussi **offert un espace tiers** qui rassemble et facilite les questionnements des parties prenantes sur leurs contraintes internes. Elle les pousse à chercher des marges de manœuvre, à se mettre à la place de l'autre – des futures et futurs bénéficiaires, mais aussi de leurs partenaires professionnels, et à nourrir ainsi les relations entre actrices et acteurs.

L'émergence d'un « management coopératif »

La plupart des actrices et acteurs impliqués représentent leur institution, parfois très hiérarchique. Peu d'actrices et acteurs disposent d'un grand pouvoir de décision, ce qui peut amener les professionnelles et professionnels à rester évasifs, à se mettre en retrait dans l'attente d'une validation. Ce type de configuration peut rendre difficile le déploiement de relations de confiance entre des actrices et acteurs d'organisations différentes. **C'est un point crucial sur lequel butent de nombreux projets.**

Dans le cadre de Cool City Sécheron, chaque personne a progressivement semblé en mesure de contribuer librement à une réflexion ouverte et créative, d'engager des relations avec les autres et de travailler conjointement à un objet commun. Cette relative liberté a été reconnue dans plusieurs entretiens menés pour les besoins de cette étude.

La liberté de contribution dans le respect de la hiérarchie est décrite par une personne interviewée comme « l'art du contrepoint ». En musique, le contrepoint superpose plusieurs lignes mélodiques en même temps sans qu'aucune d'entre elles ne soit considérée comme principale. Chaque ensemble forme un morceau de musique. Si nous filons la métaphore, la contribution de la personne au projet représente une ligne mélodique. D'un côté, elle se mêle à celles des autres actrices et acteurs pour faire émerger la musique du projet. De l'autre, elle s'accorde avec les autres lignes mélodiques que la personne joue dans le cadre de sa fonction et participe ainsi à créer une composition musicale cohérente avec les attentes de sa hiérarchie.

Et côté management, quel peut être le soutien apporté aux collaboratrices et aux collaborateurs ? Les travaux menés sur les projets transversaux et la coopération évoquent un nécessaire « **management coopératif** » : « **un management qui prend soin de la subjectivité de chacune et de chacun, qui structure des espaces réflexifs et des relations de travail transversales, qui installe des relations de dialogue et d'arbitrage** entre niveaux hiérarchiques... »²⁵. Une forme qui semble proche du management privilégié par des responsables hiérarchiques partie-prenantes du projet.

Un autre facteur important est le rôle joué par **passeuses ou les passeurs** : des personnalités singulières qui facilitent les relations, qui portent le projet d'une personne à une autre, ouvrent des passerelles, s'emploient à convaincre avec un engouement ou une attention qui finissent par marquer l'identité du projet. Dans ce même esprit, à la fois facteurs et résultats de la confiance, **le dialogue et la capacité à prendre soin des contraintes de l'autre** semblent avoir été un élément important de ce projet. À plusieurs reprises, les actrices et acteurs interviewés ont ainsi évoqué les logiques institutionnelles de leurs partenaires dans le projet, expliquant et comprenant les freins introduits par certains et les compromis alors recherchés.



Un dernier élément, davantage matériel celui-ci, a aussi joué d'après de plusieurs actrices et acteurs un rôle important pour consolider cette confiance. Comme rappelé plus haut, le désir, l'engagement a permis d'ouvrir de multiples pistes. Lorsqu'est arrivé le moment où ce foisonnement risquait de passer pour un inaccessible rêve, les îlots tests ont été réalisés. Chacun a ainsi pu voir fleurir la pleine terre au centre du préau en bitume. **La réalisation des premiers îlots** a joué un rôle clé. Elle **a permis une incarnation du projet**, a scellé l'engagement commun entre les acteurs, sa validité et sa pertinence. Elle a très certainement aussi levé les résistances.

Cette démarche a ainsi réussi à allier le désir, l'imaginaire, l'ambition qui mobilisent et orientent, avec les réalisations concrètes qui incarnent et font les étapes. Elle est une illustration parfaite de ce « **management par l'étoile et les cailloux blancs; par le désir et par le réel**. C'est cette dialectique entre les deux qui permet de tenir une ambition et en même temps de rester dans le concret »²⁶.

Ce tissu de relations a porté le projet, contribué à la mobilisation et facilité les articulations et **les synergies entre les différentes thématiques** abordées qui chacune relèvent de champs de compétences et d'organisations ordinairement cloisonnés. Ces liens, cette créativité et le sens du projet ont enfin contribué **au plaisir, plusieurs fois évoqué, des actrices et acteurs à travailler sur ce projet**, plaisir qui est également une source abondante d'engagement, de réflexivité et de créativité.

2. Un engagement progressif des actrices et acteurs au sein de collectifs institués

Au-delà de cette toile de relations interpersonnelles, un dispositif de gouvernance était nécessaire pour piloter le projet et répondre aux besoins des procédures dans lesquelles s'inscrit l'action publique.

Le retour à une gouvernance plus classique

L'instauration du groupe Oasis au début de l'étude préliminaire associe les acteurs publics pilotes du projet aux représentantes et représentants de l'usage. Le besoin de réflexion, besoin d'ailleurs partagé avec ce groupe, puis l'épidémie de COVID-19, repoussera la définition de la gouvernance définitive du projet au mois de novembre 2020, installant ainsi **pendant une année le groupe Oasis comme seule instance de pilotage** du projet. Cette première année de travail en commun a permis de construire **un noyau au pouvoir symbolique important dans la construction du projet**, incarnant son ancrage dans la communauté éducative et le quartier, ainsi que l'importance de la place des usagères et usagers dans le projet.

Fin 2020, la gouvernance prend une forme plus classique de « direction de projet » associant essentiellement les acteurs publics, directions et services de l'État de Genève rejoints plus tardivement par le service Aménagement génie civil mobilité (AGCM) de la Ville de Genève, en lien avec l'intégration de la rue Anne-Torcapel au projet. Le groupe Oasis perd alors son rôle de pilote et devient un groupe de suivi bimestriel de partage d'information et d'échanges dont les réunions se font de moins en moins fréquentes jusqu'à disparaître totalement. Cette évolution de la gouvernance marque un changement symbolique, **le cœur du pilotage quitte le terrain et se déplace vers les institutions publiques, non sans effet**. La communication avec le corps enseignant et les élèves manquera certainement de ce regard croisé et du portage institutionnel. Le retrait de la représentante du groupe "Sécher.On.Agit" issu des grèves du climat n'est pas interrogé. Le confinement, puis le changement de gouvernance ont fini par faire oublier son absence du dispositif. Un contact plus direct avec ses membres aurait peut-être permis de mieux intégrer le collectif au projet, quand ce dernier leur est apparu porté par des logiques institutionnelles éloignées de leurs convictions. Le propos rapporté d'une collaboratrice de l'établissement scolaire, pose également question. « Ce n'est pas notre projet ». Si son initiative était certainement extérieure à l'établissement, un échange plus approfondi aurait pu aider à l'appropriation du projet par certaines actrices et certains acteurs. Les échanges avec les actrices et acteurs sociaux du quartier (Espace de quartier Sécheron, crèche, hébergement d'urgence...) auraient également pu trouver un écho institutionnel davantage capable de se saisir des besoins sociaux exprimés - l'accueil des adolescentes et adolescents par exemple, ou le soutien aux initiatives des habitantes et habitants dans le cadre des potagers urbains notamment.

Au-delà du retrait des actrices et acteurs de la société civile, **plusieurs absences** interrogent la composition de la direction de projet elle-même. Les actrices et acteurs publics de l'action sociale, comme ceux de la santé auraient pu notamment rejoindre cette gouvernance du projet au vu de l'importance prise progressivement par ces enjeux dans la conception de celui-ci. Ce sont essentiellement les services en charge des politiques spatiales et environnementales, au cœur du projet initial, qui ont été mobilisés; reflétant par-là la force des habitudes de travail, la prégnance des proximités des formations et des métiers. Autre absence de représentation notable, celle des espèces non végétales de la biodiversité. L'engagement initial du projet sur la question climatique a certainement joué un rôle dans une orientation plutôt tournée sur la question de la végétation. Ce manque révèle sans doute aussi une approche encore très anthropocentrée liant la question environnementale aux besoins des seuls humains, alors que l'importance de l'espace considéré et les proximités avec les grands parcs de ce secteur de Genève auraient pu conduire à travailler davantage l'enjeu de la coexistence avec le reste du vivant.

La gouvernance est cependant restée très ouverte: **plusieurs autres acteurs ont rejoint la direction du projet au fur et à mesure** de son avancée. Cela a été le cas de la Ville de Genève en septembre 2022, ce qui a permis d'intégrer pleinement la rue Anne Torcapel dans le projet, puis du service cantonal chargé de la géologie, des sols et des déchets en décembre 2023. Lors de la phase de projet de l'ouvrage, le travail mené sur le jardin potager a par ailleurs repris l'esprit initial du projet, en créant un groupe associant des représentantes et représentants des institutions publiques aux associations, des services publics locaux et des habitantes et habitants.

Si on peut regretter la disparition d'une gouvernance ancrée dans l'établissement et le quartier, il est cependant important de rappeler **la nécessité d'une direction de projet institutionnelle pour coordonner plusieurs politiques publiques**, qui n'avaient pas l'habitude d'être ainsi associées. Notons également que l'organisation et le suivi de deux instances de pilotage et de coordination s'avèrent exigeants en termes de moyens humains. Les fondations solides issues de la première phase, la qualité des relations engagées et la dynamique de la concertation ont en partie compensé ce changement et peut-être soulagé certains acteurs pour qui le pilotage du projet restait en dehors de leurs missions ordinaires, déjà bien chargées.



Un pilotage plus proche des pratiques du jazz-band que de l'orchestre symphonique

Faisons à nouveau un détour par la musique – qui sert souvent à illustrer différentes méthodes de gestion de projet. Si l'orchestre symphonique s'appuie sur le leadership fort de la cheffe ou du chef d'orchestre qui guide l'ensemble des musiciennes et musiciens sur la base d'une partition et d'une interprétation connue et ordonnée à l'avance, le jazz-band repose sur une partition réduite et **une place importante laissée à l'improvisation** des musiciennes et musiciens, qui respecteront cependant l'harmonie de l'ensemble comme les capacités et les désirs de leurs collègues.

À Sécheron, l'approche collective a emprunté plusieurs chemins dont il ne faut pas écarter les nombreuses séances qui ont associé le maître d'ouvrage, les prestataires, les services des différentes institutions publiques et les organisations du quartier, ainsi que les échanges développés dans les ateliers de concertation, auxquels ces différents actrices et acteurs ont contribué. **La direction de projet se tenait au centre de ces différents espaces de travail collectif** en ouvrant un espace de partage et de mise en discussion des apports de leurs travaux. Elle a présidé la conception de l'avant-projet, s'est poursuivie lors de la phase de projet de l'ouvrage jusqu'au dépôt de l'autorisation de construire. Elle a ensuite été élargie pour intégrer les réflexions sur d'autres écoles secondaires.

Le pilotage du projet a animé ce qui est devenu un véritable processus de coopération entre les actrices et acteurs. Elles et ils ont adopté une posture réflexive et créative dans des espaces d'échanges libres des logiques institutionnelles et hiérarchiques. La singularité de ce pilotage est certainement d'avoir maintenu **l'attention sur le sens de l'action**, en revenant sur la dimension stratégique du projet, lors des échanges basés sur des questions techniques. Les rendez-vous collectifs de la direction de projet ont permis d'ajuster l'œuvre en continu dans **un équilibre entre une autonomie qui permet d'innover**, voire de négocier certaines normes établies et **une compétence collective qui tenait la cohérence et le sens de l'ensemble** en prenant soin des enjeux et des contraintes de chacune et chacun. On y trouve bien une certaine liberté et l'harmonie du jazz-band, **tout en conservant un leadership** porté par l'office de l'urbanisme.

Des apprentissages en commun qui ont transformé le projet

Autre dimension singulière, l'apprentissage en commun qui s'opère dans ces espaces collectifs. La diversité des domaines de compétences représentés, la qualité des relations interpersonnelles, l'attention portée aux préoccupations de chacune et chacun, la valeur donnée aux apports de la concertation et ce mode de pilotage particulier ont conduit les personnes impliquées à se nourrir les unes les autres. Cette dimension est une composante clé de la coopération. « Coopérer, c'est apprendre à connaître ensemble, **la coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres.** »²⁷

Ces apprentissages continus ont permis de faire évoluer les représentations individuelles, d'ouvrir les cadres d'action et de transformer le projet en intégrant de nouvelles dimensions, tout en soignant leurs synergies.

Ce fonctionnement collectif, sans doute requis et facilité par le caractère expérimental du projet, s'avère particulièrement adapté à la conduite d'une démarche transversale nécessitée par l'intégration des enjeux écologiques, sociaux et urbains du projet. Son impact sur la construction progressive du projet Sécheron repose essentiellement sur **des ressources immatérielles** qui sont aussi le résultat de cet apprentissage en commun : **la confiance, l'engagement des personnes, les compétences mises en œuvre, les modalités de management et de pilotage.**



4 Une méthode de gestion de projet qui se nourrit du territoire et de la dynamique collective

L'art d'écouter avant de dessiner

La dynamique d'écoute et de dialogue a fait émerger la complexité des enjeux à travailler, reliant ainsi la question de la « chaleur ressentie », avec les enjeux sociaux, éducatifs, urbains et écologiques de ce petit territoire. Autant de dimensions « tissées ensemble », pour revenir à l'étymologie du terme de complexité.

Traduire cette complexité dans le dessin concret d'un projet n'est pas chose simple. Dans la conception et la réalisation d'un projet urbain, la méthode de gestion de projet s'appuie sur une planification structurée par phase, chacune définie par la Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA), et dont l'enchaînement suit un processus essentiellement linéaire (voir glossaire).

Sous la poussée des dynamiques collectives, cette méthode a progressivement intégré des principes de la méthode dite « agile » (voir glossaire). Elle s'est ancrée davantage dans le territoire et les échanges avec les futurs usagères et usagers et a adopté une approche itérative.



1. Le(s) temps du diagnostic socio-urbain

L'enjeu premier de la gestion de projet, notamment dans le cadre d'une méthode agile, est de connaître et de comprendre la situation en jeu, sa dimension urbaine et technique, mais aussi sociale, grâce à l'étude des usages et des manières de voir qui les influencent. Cette démarche de diagnostic, plurielle et participative, a fini par révéler la complexité de ce qui faisait l'objet du projet.

Un diagnostic modeste lors de la planification préalable

L'état des lieux prévu au sein de l'étude préliminaire s'oriente essentiellement vers les dimensions urbaines et techniques de l'établissement scolaire et du quartier. Il **offre une première strate de compréhension** de la situation et une ouverture. **L'utilisation d'un drone** a ainsi rapidement produit une vision dynamique des déplacements et des regroupements des élèves lors des temps de pause. Cette courte vidéo a profondément surpris les personnes impliquées et a certainement aidé à dévoiler la complexité des sociabilités d'une cour d'école et à convaincre de la nécessité de l'étudier plus avant. Un temps de diagnostic était prévu dans le cahier des charges de **la démarche participative**, de manière relativement modeste au vu des échéances. Le bureau prestataire a cependant pleinement intégré cet enjeu dans sa démarche. Le premier atelier de concertation a ainsi permis d'identifier avec les élèves et les actrices et acteurs associés, les différents espaces, les usages qu'ils accueillaient comme les relations entre l'établissement scolaire et le quartier. La suspension de la démarche participative et de l'étude préliminaire lors du premier confinement a conduit à **relancer ce diagnostic lors de la phase de l'avant-projet** avec une deuxième équipe d'architectes-paysagistes.



Microclimamètre



Un diagnostic qui se transforme en processus continu

L'exploration de ce petit territoire s'est ainsi poursuivie. **Une mesure de «la chaleur ressentie»** a pu se faire lors de l'été 2020 par l'intermédiaire du microclimamètre conçu par l'HEPIA. Cet équipement se présente sous la forme d'un sac à dos, facile à porter lors de parcours urbains réalisés à la vitesse et au niveau des piétonnes et piétons. Il mesure la température ressentie par les personnes et les végétaux en permettant de comprendre l'interaction entre la chaleur et l'environnement urbain. **Les résultats ont été présentés lors des premiers ateliers de concertation.**

Le diagnostic s'est prolongé par **de nouvelles analyses urbaines**, des temps d'observation, de rencontres informelles et des ateliers, notamment dans le cadre de **la démarche de concertation**. Cela a amené les différents usagers et usagers à décrire concrètement les pratiques déployées dans les différents espaces, dans les heures scolaires comme en dehors. Le diagnostic a également été confié à **un photographe** et parent d'élève, qui a continué à révéler d'autres manières de pratiquer le préau ou de faire lien avec le quartier. Les temps de travail sur les éléments du projet ou le développement de nouvelles composantes (jardin potager, choix des équipements ludiques et sportifs...) ont intégré des temps plus courts de diagnostic, avec le souci d'approfondir la connaissance des enjeux et des acteurs partie-prenantes, dans le cadre **d'allers-retours fréquents entre analyse de l'existant et conception du projet**.

Ces éléments de connaissance, partagés dans le cadre de la direction de projet, ont largement alimenté les actrices et acteurs et transformé leurs manières d'appréhender le préau et le quartier. Un processus de travail spécifique, confié à des sociologues de l'urbain professionnels de ce type d'exercice, aurait cependant pu être plus efficace. Il aurait permis une analyse plus systématique et approfondie dès la première étape, puis des explorations complémentaires mieux intégrées aux savoirs précédemment acquis. Leur consolidation dans un document, possiblement évolutif, aurait facilité le partage de cette connaissance avec les organisations concernées.



Bande équipée pendant l'atelier
Draw it – printemps 2021

2. Une participation citoyenne ancrée dans le territoire

La démarche participative a joué un rôle clé, « elle a poussé le projet » pour reprendre les propos d'un acteur interviewé, apportant une matière qui a largement contribué à concevoir le projet final, tout en offrant de multiples soutiens à la dynamique de la démarche.

Une ambition et une ouverture sur le temps long du projet

L'ambition de la démarche participative est affichée dès le début du projet. Prévue pour être centrée sur la communauté scolaire et élargie au quartier initialement considéré comme un deuxième cercle, elle se déploie finalement sur l'ensemble du périmètre d'étude avec la même acuité. Les moyens sont à la hauteur et la démarche est prévue tout au long du processus de projet. **Cette ambition a été déterminante** pour le projet et son évolution. Le rôle de cette concertation et les temps de travail qui en ont découlé pour les urbanistes, ont été **inscrits dans le cahier des charges du projet urbain. Les ressources à mobiliser et les contraintes à intégrer** par les futurs spécialistes concertation sont travaillées et définies au sein du groupe Oasis. L'engagement des acteurs de la communauté éducative, de l'institution cantonale et de l'établissement scolaire est affirmé dès le départ. Le service de la participation citoyenne de l'office de l'urbanisme est mobilisé pour définir le cadre de la concertation et organiser la démarche en collaboration avec la direction des projets d'espaces publics; il assure la conduite technique de la démarche au cours des deux premières années. Son rôle se concentrera ensuite sur une fonction d'appui et de conseil. **Le pilotage de la démarche** sous cette double responsabilité **trouve sa place au sein des instances de gouvernance du projet**, dans une collaboration avec l'ensemble des actrices et acteurs.

Cette démarche de concertation est doublement ouverte: elle vise à **contribuer à la conception du projet**, qui est entièrement à réaliser, et cherche à **associer la diversité des actrices et acteurs concernés**: élèves, corps enseignant, équipe administrative et technique du cycle d'orientation, habitantes et habitants du quartier et organisations locales publiques et privées.

Cette ouverture de la concertation et sa place au sein du pilotage du projet ont positionné la démarche participative **au cœur du processus de projet**.

Un foisonnement créatif pour aller vers une diversité de publics

La durée de la démarche a permis aux mandataires en charge de la concertation de **prendre le temps d'investir le quartier**, de nouer des relations personnelles avec les différents actrices et acteurs, de construire une connaissance de ce territoire. Cet ancrage leur a permis de saisir les opportunités pour amplifier la démarche et de **mobiliser divers relais** pour aller chercher les absentes et absents: animatrices et animateurs socioculturels de l'Espace de quartier, de l'EMS ou de l'Armée du Salut, figures habitantes de la vie sociale du quartier, voire responsables des services publics de proximité.

Si l'épidémie de coronavirus a obligé l'équipe à explorer tout le potentiel des outils en ligne, la créativité de la démarche a donné vie à **une diversité d'approches et de méthodes** pour mobiliser les personnes et proposer **des supports d'expression adaptés à chacune et chacun**: dessins, maquettes, peintures au sol, marches d'exploration, discussion de photos de références architecturales et urbaines, partage de connaissances apportées par des intervenantes et intervenants (office cantonal de l'eau, office cantonal de l'agriculture et de la nature, une experte en permaculture, un expert en skate urbain...), construction de mobiliers prototypes, théâtre d'improvisation... Au-delà des salles virtuelles de la période numérique liée au confinement, **les lieux et les formats de rencontres se sont aussi diversifiés**: ateliers en intérieur et en extérieur, visites dans les parcs de Genève, ateliers en classe avec le soutien de certaines professeures et professeurs (géographie, arts visuels ou biologie) notamment dans les classes les plus en difficulté qui bénéficiaient d'une grille horaire plus souple, permanence à l'Espace de quartier, ou encore activités dans le préau (exposition guidée, land art, plantations, événement festif). Cette diversité a créé un foisonnement qui a aussi **contribué à rendre visible la dynamique et à embarquer** les actrices et acteurs les plus réticents.

Des temps spécifiques ont tout d'abord proposé d'**accueillir les publics de façon séparée**: corps enseignant, élèves puis habitantes et habitants. Ceci a facilité les échanges dans un cadre plus ou moins familier, pour ensuite permettre le dialogue entre ces publics, transformer leurs regards sur chacune et chacun avec une **plus grande confiance dans le processus**.

Un bémol apparaît cependant. L'ampleur donnée à la phase de mobilisation, d'expression et d'exploration des idées a peut-être été trop forte, sujette à redondances. Elle aurait sans doute pu laisser une place plus importante à **la phase dite de convergence**, qui permet de travailler les désaccords, de se confronter à la réalité organisationnelle, technique, financière pour faire des choix et produire des propositions à la fois pertinentes et réalistes.





Changer de regard et ouvrir l'école

Le regard porté sur l'autre est certainement au cœur des enjeux qui conditionnent la qualité d'une concertation, exigeant de reconnaître en l'autre son égal, capable d'un point de vue légitime et pertinent sur les affaires publiques. **Intégrer l'enfant, l'adolescente et l'adolescent dans cette communauté citoyenne**, permettre aux enfants de donner crédit à la proposition de participation qui leur est ainsi faite, représentait **un véritable défi** dans un espace qui relègue souvent ces derniers à une unique position d'apprentissage. Ce changement reconnaissant à l'élève une capacité à exprimer ses besoins et à prendre en compte ceux de l'autre, celui de l'adulte comme de l'institution, a semble-t-il été une belle réussite pour celles et ceux qui ont passé la porte de la concertation. Beaucoup sont cependant restés à l'extérieur. Amener de jeunes adolescentes et adolescents à s'investir sur un projet de long terme, à faire confiance à l'impact de leur contribution et aux institutions publiques qui portent le projet reste difficile. Il s'agit **d'un véritable processus qui rejoint plusieurs objectifs pédagogiques de l'école**. Accueillir la concertation dans le cadre scolaire et les horaires de classe s'est clairement avéré la modalité la plus efficace.

L'accueil de la concertation au sein de l'école a pu se faire bien que le cadre scolaire ne soit pas pensé pour ce type de démarche. Il ne facilite pas toujours l'introduction de nouvelles activités situées a priori en dehors du programme d'études. En effet, les grilles horaires sont largement déterminées par les enseignements fondamentaux et l'unique flexibilité dans l'agenda en place ne concerne que certaines classes, avec l'avantage de donner **une place privilégiée aux élèves les plus en difficultés** pour lesquels le cadre est plus souple. Autres facteurs limitants : les professeurs et professeuses sont essentiellement missionnés sur ces enseignements, le mode de fonctionnement d'un établissement ne favorise pas le sentiment d'appropriation des locaux scolaires par les équipes éducatives ou administratives et enfin très peu de budget est disponible pour contribuer aux actions d'une démarche extérieure.



Associer la diversité de la communauté scolaire dans le cadre d'une démarche de concertation concernant l'établissement s'est donc révélée relativement difficile, sans compter les contraintes liées à l'épidémie de COVID-19. L'engagement du directeur, de l'équipe de direction et de certaines et certains membres du corps enseignant, comme la détermination de l'équipe en charge du projet et des prestataires spécialistes de la concertation, ont cependant conduit à dégager de vraies marges de manœuvre. Une belle expérience, mais qui, en l'état, peut ne pas être entièrement reproductible.



La forte intégration entre la concertation et le projet

L'objectif d'intégrer les deux processus, concertation et projet urbain, dans une démarche unique, a été posé dès le départ facilitant

l'intégration des apports de la démarche participative dans la conception du projet. La volonté et la confiance des pilotes du projet, **la qualité de la collaboration** entre les services respectivement responsables de la concertation et du projet urbain et **leur place au sein des instances de pilotage**, ont fondé un socle de qualité pour faciliter cette intégration et leurs apports mutuels. L'engagement et le professionnalisme des mandataires, leur conviction partagée de l'importance de cette collaboration pour la qualité du projet, ainsi que **les moyens et le temps**, à disposition ont fait le reste.

Plusieurs éléments auraient cependant pu faciliter encore cette intégration, voire la parfaire. Le démarrage de la concertation a eu lieu légèrement après l'étude urbaine, alors qu'elle aurait dû, **idéalement**, se faire en amont. Ce décalage permet en effet de laisser le temps aux spécialistes de la **concertation** d'aller au-devant de la diversité des personnes concernées, de les informer du sujet et du potentiel de cette démarche participative. **Le dispositif de concertation peut ainsi être ajusté en fonction d'une meilleure connaissance du territoire** et une participation plus grande des publics visés peut être attendue au moment du démarrage du projet. Un travail d'atelier partagé entre les deux équipes en charge du projet urbain et de la concertation a été tenté, mais n'a pas réussi à se maintenir. Son maintien aurait certainement permis de réduire le temps passé par les prestataires architectes-paysagistes dans la démarche de concertation et de faciliter aux spécialistes concertation le suivi des modes de prise en compte des apports de cette démarche au projet urbain, **dans le respect de leur rôle respectif.** Enfin, il apparaît important de conserver au sein de l'instance de pilotage une représentation de la démarche de concertation qui soit indépendante de celle liée au projet urbain, ce qui n'a pas pu être maintenu tout au long de la démarche pour des raisons extérieures au projet et à ses actrices et acteurs.

Les bénéfices et co-bénéfices de la concertation

Les apports de la concertation ont été multiples. Ils ont tout d'abord **soulevé des enjeux** pour le projet, qui ne faisaient pas l'objet d'une réflexion spécifique parmi les porteuses et porteurs du projet : l'esthétique, la couleur et le relief ; l'importance des sens dans

une approche du bien-être; la nécessaire diversité des espaces et l'importance des recoins pour des besoins d'intimité et de calme; le jeu et le mouvement; la polyvalence des aménagements et des équipements avec une place particulière à l'intergénérationnel; la dimension pédagogique du dehors; l'importance très concrète donnée à l'équité en termes de genre. D'autres apports sont venus **confirmer et donner de la force aux enjeux déjà identifiés** par la maîtrise d'ouvrage: la valeur du lien social au sein de l'établissement scolaire comme avec le quartier; le rôle de l'eau; le besoin d'immersion dans la nature.

Au-delà des principes issus de la concertation qui ont guidé la conception du projet, **des idées concrètes** ont été émises et finalement retenues: le jardin et les bacs maraîchers partagés entre l'école, l'hébergement d'urgence, l'établissement médico-social et le quartier; les jeux d'équilibre et le pont de singe; les terrains multisports de petites tailles pour favoriser des jeux mixtes; des modules en béton pour être skatable...

Comme déjà souligné plus haut, **la dynamique même de la démarche** a contribué à renforcer l'adhésion et l'intérêt des acteurs à la concertation. **L'espace tiers qu'elle proposait** a joué un rôle dans le pas de côté réalisé par les institutions, facilitant une approche sereine de nouvelles manières de voir l'espace du préau et d'appréhender son aménagement. Enfin, l'approche nécessairement globale portée par les participantes et participants à la concertation **a facilité l'adoption d'une approche transversale** par les acteurs, par-delà l'organisation sectorielle de leurs institutions.

À l'échelle du quartier, cette démarche a permis de **nouer ou renforcer des liens** qui perdurent aujourd'hui: liens entre l'Espace de quartier et le cycle d'orientation toujours mobilisés lorsque les comportements de certaines et certains jeunes font souci; liens entre le quartier et l'hébergement d'urgence du Passage qui suscitait de la peur et qui est aujourd'hui bien intégré; liens entre l'établissement médico-social, la crèche, les habitantes et habitants... Ces liens nourrissent une communauté de quartier autour de l'établissement scolaire et un embryon d'identité pour ce quartier un peu oublié entre des quartiers environnants dont l'identité est fortement affirmée (Pâquis, Nations...).

À l'échelle des enfants et des adolescentes et adolescents, plusieurs ont partagé avec l'équipe de la concertation **leur fierté d'avoir contribué à ce projet, d'avoir participé à améliorer le cadre de vie de leur école** à travers les îlots tests, mais surtout pour les enfants qui viendront ensuite et parfois pour leurs petits frères ou petites sœurs qui suivront. Le désir de faire un métier lié à la concertation a même été évoqué!



3. La dynamique itérative de la conception du projet

Le projet Cool City Sécheron est né d'un **processus itératif ou évolutif**. Au lieu de découler logiquement de la définition des objectifs et des résultats attendus, le projet a pris forme en rassemblant plusieurs composantes qui se sont petit à petit complétées, nourries par la diversité des apports. Cette construction s'est ajustée progressivement autour de l'orientation initiale dont le sens s'est lui-même peu à peu enrichi en intégrant une diversité d'enjeux.

Le projet final s'est ainsi construit sur la base de ces **trois piliers : le diagnostic en continu, la coopération entre les différents actrices et acteurs impliqués et les apports de la concertation**. Tout en conservant une structuration par phase très rigoureuse, le projet **n'a pas suivi une logique linéaire**, mais s'est plutôt mis **à l'écoute des besoins**, des ressources et des propositions de ce territoire et des personnes qui le pratiquent.

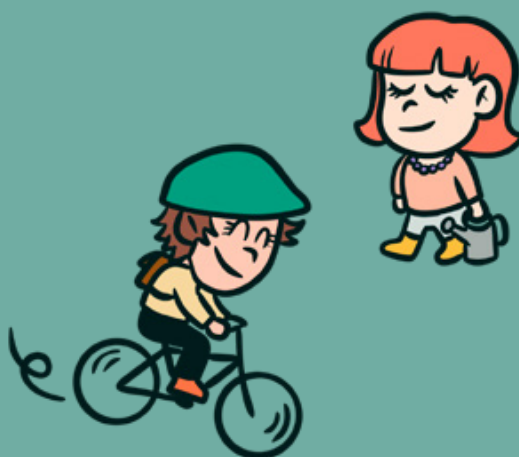
L'ancrage dans le lieu et la souplesse de cette méthode ont ainsi permis de **se saisir des ressources existantes et de plusieurs opportunités** pour faciliter l'émergence des composantes du projet. Quelques exemples : dessin des îlots du préau sur la base des flux très organiques de déplacements et de regroupement des élèves observés par le drone lors du diagnostic ; bande équipée et espaces de rencontre élargis à la rue Anne-Torcapel suite à l'accord avec la Ville de Genève et à la suppression des places de parking autorisée par l'office cantonal des transports ; création d'un jardin maraîcher lorsque ce terrain se libère ; récupération des eaux pluviales d'un nouveau bâtiment pour alimenter une noue ; émergence d'un espace ludique et sportif multiusages suite à

l'assouplissement des normes du département de l'instruction publique en lien avec les propositions du corps enseignant, des élèves et des habitantes et habitants... D'autres composantes du projet ont été travaillées avec **l'intervention d'expertes et experts spécialisés pour étudier des propositions des élèves** sur des domaines peu connus par les cheffes et chefs de projet, comme le street work-out finalement abandonné, ou le skate dont la pratique devrait être rendue possible par des aménagements en béton.

Il a cependant peut-être manqué à cette dynamique de conception un travail plus approfondi sur **la gestion future de ces espaces**. Il aurait notamment permis d'affiner les propositions pour améliorer l'accueil et le développement de la biodiversité dont l'évolution dépend fortement des modalités d'entretien des espaces végétalisés.

La conception et **la réalisation des deux îlots tests** représentent une autre forme prise par ce processus itératif. Rappelons que ces deux îlots ont permis de confirmer la crédibilité du projet, de sceller l'engagement des différents actrices et acteurs et de montrer aux participantes et participants de la démarche participative le résultat de leur engagement sans attendre la réalisation finale. Ces deux grands îlots plantés au centre du préau asphalté ont aussi nourri les autres composantes du projet, en incarnant la valeur des dynamiques de mouvement et de jeu pour les enfants et les adolescentes et adolescents, l'importance des espaces et des formes pour favoriser le lien social et la force de la nature au centre d'un espace minéral.

5 Regard vers le futur : principaux enseignements



Vers un commun possible

Dégager les enseignements d'un projet ne vise pas à standardiser un modèle à reproduire, mais bien à cerner des approches ou des pratiques qui peuvent être pertinentes dans d'autres contextes, voire pour d'autres problématiques. Quelques éléments singuliers peuvent être distingués parmi les analyses précédentes.

1. La puissance de l'alliance «écologie et cohésion sociale» pour transformer la ville

La combinaison «**écologie et cohésion sociale**» constitue un puissant levier de transformation de la ville pour répondre aux enjeux actuels. Le projet Cool City Sécheron l'a clairement montré. Cette double approche allège l'écologie de ce qu'elle peut représenter malgré tout de lointain, d'incertain ou de contraignant, et **rend visible la façon dont la transition écologique peut contribuer à un mieux-vivre en ville**. L'objectif de cohésion sociale ainsi accompagné permet de travailler les enjeux de justice sociale et environnementale **sans stigmatiser des publics**; et de répondre aux fractures qui traversent nos sociétés tout en contribuant à tisser un filet de résilience pour faire face aux bouleversements à venir. Appréhender le futur selon cette double approche suscite par ailleurs une réflexion sur de nouveaux modes d'habiter le territoire, à la fois indispensable et capable de mobiliser l'imaginaire, le désir et l'innovation.

Ce double objectif conduit à privilégier des transformations profondes et pérennes, à la hauteur des enjeux actuels. Il participe à **la construction d'une résilience des territoires** tant par le projet lui-même que par les ressources immatérielles, relations sociales et nouvelles manières de voir et de faire qu'une telle démarche contribue à créer.

Si l'on en croit l'expérience menée à Sécheron, plusieurs éléments mériteraient cependant d'être complétés ou renforcés pour consolider cette combinaison. Les espèces non végétales devraient pouvoir trouver une place plus centrale. **Un nouvel équilibre à chercher entre confort climatique et biodiversité, préservation et usages des milieux**, ce qui nous force à nous dégager d'une vision encore très anthropocentrée tout en prenant soin du bien-être humain. **Le sol est essentiel** dans ce cadre et le projet aurait certainement gagné à l'aborder plus en amont. De même, les connaissances et **les méthodes de sociologie urbaine** pourraient être davantage mobilisées, en collaboration étroite avec les spécialistes concertation afin d'éviter un regard d'expert surplombant et **convier le savoir individuel et collectif des personnes concernées**.

L'équilibre entre ces deux dimensions de l'écologie et de la cohésion sociale reste fragile, tant l'orientation peut être tiraillée entre la qualité de vie humaine et celle des milieux dont elle dépend. Un dispositif de suivi de projet et le soin à apporter à la coopération des acteurs concernés prennent ici toute leur importance.

2. Les espaces publics à priorité scolaire

Plusieurs facteurs justifient le déploiement d'une **approche en termes d'espaces publics** pour aménager les cours d'école: la rareté des espaces ouverts dans les villes denses, particulièrement significative à Genève; **les enjeux liés aux liens sociaux** étudiés comme facteurs de bien-être et de résilience pour faire face aux effets délétères des événements climatiques extrêmes; le rôle du jeu libre et du mouvement en extérieur pour le développement des enfants et enfin la richesse des supports pédagogiques que de tels projets proposent. La quiétude indispensable à la communauté scolaire pendant les heures de cours oblige cependant à **considérer la singularité de ces espaces** dans les aménagements.



Un **espace public à priorité scolaire** émerge ainsi avec ce projet Cool City Sécheron et la démarche a montré toute la pertinence de l'intention initiale. Ce projet s'inscrit dans le mouvement de transformation des préaux scolaires en espaces publics de qualité engagé au Canada, dans les pays du Nord, puis en France, et qui se déploie aujourd'hui dans plusieurs villes suisses.

3. Une coopération durable, une condition et un levier pour un projet intégré

La dynamique collective qui a progressivement émergé à Sécheron est relativement singulière. Elle s'est déployée dans **l'attention aux personnes, la capacité d'ouverture** à l'autre et **l'instauration progressive d'un collectif** de projet. Ce cheminement a rendu possibles des apprentissages communs, pour petit à petit penser et faire collectivement le projet tout en laissant une place aux logiques d'action de chacun. Si l'on en croit les travaux menés en la matière, le projet Cool City Sécheron est bien le fruit d'une véritable **coopération entre les actrices et acteurs**. La coopération diffère de la collaboration qui est plus ponctuelle, moins engageante pour les personnes et qui s'attache souvent à organiser le travail dans une répartition efficace des tâches. La coopération associe des personnes qui pensent et agissent ensemble sans se départir toutefois de leurs buts respectifs.

Si les études scientifiques des vingt à trente dernières années montrent que la coopération est bien une compétence de l'espèce humaine, reste à lui laisser la place et à apprendre à l'exercer. Dans le projet Cool City Sécheron, plusieurs facteurs ont facilité cet apprentissage: **le caractère expérimental du projet, le temps et les moyens, l'enthousiasme** et le consensus d'un travail autour de l'école pour et avec les élèves, la spécificité de l'orientation proposée « combinant écologie et cohésion sociale », sans compter très certainement la qualité humaine des personnes mobilisées. Construire un processus coopératif entre des actrices et acteurs est cependant « un projet en soi »²⁸ qui **requiert une attention, des savoir-faire et des savoir-être spécifiques** qu'il s'agirait certainement de savoir mobiliser dans le cadre d'une démarche qui serait moins bien dotée au départ.

Le défi d'un processus coopératif est d'être durable pour prolonger ses bénéfices au service de nouvelles réalisations. **La dynamique coopérative issue de Cool City Sécheron semble se prolonger** dans la démarche engagée par le canton de Genève autour des écoles secondaires²⁹, portée par un collectif où l'on retrouve une grande partie des personnes investies dans le premier projet. La diffusion d'une innovation sociale repose cependant sur **une évolution de la culture et des cadres d'action** des organisations impliquées. Une coopération durable requiert ce type de transformation. Une étape qui n'a pu être totalement travaillée dans le cadre de ce projet et qui pourrait se poursuivre.

4. La participation des enfants, des adolescentes et adolescents

Les apports de la démarche de participation citoyenne ont fait l'objet d'une reconnaissance quasi unanime. Au-delà de la plus-value pour le projet qui fait consensus, **la dimension pédagogique de la démarche** pour les enfants, les adolescentes et adolescents est apparue fortement: appréhension concrète des enjeux écologiques, sociaux et urbains; expérience de la délibération démocratique, renforcement du pouvoir d'agir. Le soutien dynamique de la direction et d'une partie du corps enseignant, les moyens dévolus à la démarche de concertation, la qualité des spécialistes concertation et le soutien des pilotes du projet ont su ouvrir l'espace pour rendre cette participation possible. **La participation des élèves reste cependant difficile et exigeante.** Permettre à chaque établissement scolaire d'être acteur d'un projet de ce type requiert de positionner clairement une telle démarche dans leurs missions pédagogiques et de conférer des moyens humains, financiers, matériels adéquats, pour soutenir les équipes de direction et le corps enseignant qui souhaitent s'y engager.

5. Faire projet autrement

La conception du projet Cool City Sécheron a suivi une démarche particulière. **Ancrée dans le territoire** à travers une concertation et un diagnostic socio-urbain même imparfait, cette démarche a construit une véritable coopération entre les actrices et acteurs et a progressivement élaboré le projet dans l'écoute et le dialogue entre une diversité de participantes et participants. A posteriori, cette démarche peut se lire comme **une méthode de projet hybride**, intégrant le processus classique de la planification urbaine et des éléments de méthode agile. Cette démarche a montré toute sa **pertinence pour mener un projet transversal**, elle constitue un de ses enseignements précieux.



Les futurs projets de réaménagement des cours d'école peuvent aujourd'hui s'appuyer sur les enseignements de cette expérience, suffisamment solides pour pouvoir élaborer un programme. L'ambition et les axes d'intervention d'un tel programme pourraient ainsi être intégrés dans les objectifs stratégiques et les programmes d'action de chacune des institutions concernées. **Ce portage programmatique par les institutions** faciliterait la pérennisation de la coopération en créant un socle institutionnellement partagé. Il servirait également l'élaboration des cahiers des charges et la conduite d'une démarche de projet plus précise, capable de réduire le temps comme le budget, tout en conservant des marges de manœuvre pour **s'adapter à la spécificité des contextes**. Pour faciliter cette nécessaire adaptation, **un diagnostic socio-urbain solide paraît indispensable**.

Autre élément à consolider : la question de **la gestion des nouveaux espaces**. Cet enjeu s'avère déterminant pour préparer l'accueil et l'évolution de la biodiversité, tout en répondant aux préoccupations des équipes techniques en charge de l'entretien, dont les pratiques devront nécessairement évoluer. La phase SIA liée à l'exploitation du projet (SIA 61, 62, 63) donne un cadre qui pourrait être mobilisé pour travailler la gestion de futurs aménagements. Les temps de récréation accueilleront par ailleurs de nouvelles pratiques de la part des élèves, de même les modalités d'investissement des préaux par les habitantes et habitants vont certainement se modifier. Une réflexion spécifique devrait être menée pour anticiper et **préparer ces changements avec les actrices et acteurs concernés**. Certaines villes, Paris en particulier, ont engagé ce travail.

La gouvernance a oscillé à Sécheron **entre groupes de projet ancrés dans le territoire**, associant les institutions à des usagères et usagers, **et direction de projet institutionnelle** réunissant uniquement les acteurs publics. Ces **deux niveaux** ne sont cependant pas exclusifs et semblent **nécessaires** tout en prenant soin de bien définir les rôles et les responsabilités de chacune et chacun pour éviter la fatigue des redondances. Le mode de pilotage à Sécheron est resté très ouvert, même si le leadership était clairement confié à l'office de l'urbanisme. On peut parier qu'une plus grande maturité de la coopération pourrait faire évoluer ce leadership vers un mode de responsabilité davantage partagé.

6. Responsabilité et moyens partagés

Le caractère innovant du projet nécessitait du temps et des moyens pour tester et explorer. Privée de ces conditions, l'approche telle qu'elle est portée par le projet final aurait certainement provoqué de nombreuses résistances parmi les actrices et acteurs impliqués. Reste que **la démarche nécessite du temps et un budget conséquent**. Un projet intégré de ce type **répond aux objectifs de plusieurs politiques publiques**, à l'échelle cantonale comme à l'échelle communale, dans les domaines de l'urbanisme, de l'environnement, du social et de la santé. Il semblerait utile d'analyser les modèles socio-économiques possibles qui permettent une mutualisation **des moyens et une responsabilité partagée à la hauteur des co-bénéfices** dégagés dans les différents domaines de compétences concernés.



Conclusion

Le projet Cool City Sécheron est une innovation sociale, dans la démarche déployée, comme dans le projet qui en est issu. Elle apporte une réponse nouvelle à des problèmes multiples: protéger des chaleurs extrêmes, contribuer à réparer le lien social à l'école et dans les quartiers, donner de l'air aux «enfants d'intérieur» en valorisant le dehors et le jeu libre, restaurer la relation au sol et au vivant.

La démarche qui s'engage aujourd'hui pour revoir l'aménagement des cours d'école cantonales peut ainsi reposer sur une conception solide - un espace public à priorité scolaire liant écologie et cohésion sociale - tout en disposant de méthodes confirmées pour la mettre en œuvre.

La diffusion d'une innovation reste toujours un défi. La valeur reconnue au projet et la maturité de la coopération entre les différentes institutions publiques semblent rendre possible un travail sur les ancrages institutionnels de cette nouvelle approche. La mise en cohérence des cadres de l'action publique permettrait d'approfondir la coopération en matière de gouvernance et de financement, de rendre ainsi la coopération plus durable et de consolider cette nouvelle manière d'aborder les préaux.

La portée de cette innovation sociale va cependant au-delà des préaux scolaires. Elle a expérimenté une approche qui permet de relier les fonctionnements du système urbain et du système écologique tout en prenant soin du bien-être humain. La valeur donnée à l'espace ouvert, le diagnostic socio-urbain – préalable et en continu, le processus participatif et coopératif, le travail fait sur les usages sociaux, ainsi que sur l'eau et le végétal pour favoriser l'auto-entretien de la biodiversité constituent autant d'éléments qui rapprochent cette expérience d'un projet urbain régénératif. Une avancée vers un renouvellement de la manière de faire la ville.



Glossaire

Cycle d'orientation (CO): un cycle d'orientation est un établissement du secondaire qui accueille des élèves de 12 à 15 ans.

Îlot de chaleur urbain (ICU): il s'agit en premier lieu d'un écart de température de l'air observé entre une zone urbaine et son environnement immédiat, écart qui peut s'élever de 5 à 10°C. Ce phénomène est la conséquence des apports de chaleur naturels, mais aussi anthropiques ; il est favorisé par la densité du bâti, les formes urbaines et leurs orientations ainsi que par les caractéristiques des matériaux utilisés pour l'ensemble des surfaces bâties.

Microclimamètre (schéma page 48): conçu par l'équipe dirigée par le professeur M. Reto Camponovo de l'Institut du patrimoine construit, d'architecture, de la construction et du territoire à la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture (HEPIA), il se présente sous la forme d'un sac à dos léger et compact, facile à porter lors de parcours climatiques réalisés à la vitesse et au niveau du piéton. Il est composé de caméras et de différents capteurs de températures, d'humidité, de mouvements et de qualité de l'air, de rayonnement solaire, de bruit... Il mesure la température ressentie par les personnes et les végétaux (arbres), en permettant de comprendre l'interaction entre la chaleur du soleil et des activités humaines, et l'environnement urbain.

Méthode agile: issue du domaine de l'informatique, la méthode agile est une méthode de gestion de projet dont la planification reste légère pour reposer essentiellement sur une démarche itérative, d'amélioration en continu, nourrie par une connaissance approfondie de la situation initiale et des interactions nombreuses au sein de l'équipe de projet comme avec les futurs bénéficiaires. Le projet est souvent abordé à travers différentes composantes qui viennent s'assembler et s'ajuster au fur et à mesure de l'avancée de la démarche.

Acronymes

CO	Cycle d'orientation
DDC	Direction de la durabilité et du climat
DIP	Département de l'instruction publique
DPEP	Direction des projets d'espaces publics
HEPIA	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture
OCBA	Office cantonal des bâtiments
OFEV	Office fédéral de l'environnement
OU	Office de l'urbanisme
OCEau	Office cantonal de l'eau
OCAN	Office cantonal de l'agriculture et de la nature
SIA	Société suisse des ingénieurs et des architectes
UNIGE	Université de Genève
VdG	Ville de Genève

Remerciements

Liste des personnes impliquées dans le projet

- Office de l’urbanisme, direction des projets d’espaces publics (DPEP): **Séverine Hennequin**, **Adrien Mutton**, **Sophie Girard** et **Philippe Viala**
- Office de l’urbanisme, service de la participation citoyenne (SPC): **Nathalie Lauriac** (jusqu’en 2023), **Talide Cividino**, **Marie-Claire Rey**, **Sofia Rossier**
- Membres de la direction de projet:
 - **Gilbert Patrucco**, directeur du cycle d’orientation de Sécheron
 - **Marta Perucchi**, département de l’instruction publique (DIP)
 - **Sandra Favre Lehmann**, département de l’instruction publique (DIP)
 - **Frédéric Bachmann**, office cantonal de l’eau (OCEau)
 - **Sandra Spissinger** (et **Bertrand Favre** jusqu’en 2021), office cantonal de l’agriculture et de la nature
 - **Bastien Guex**, service de géologie, sols et déchets
 - **Julien Beaugheon**, office cantonal des bâtiments (OCBA)
 - **Reto Camponovo**, Haute école du paysage, d’ingénierie et d’architecture de Genève (HEPIA)
 - **Hélène Vandenbroucke**, Ville de Genève (VdG)
- Bureaux mandataires:
 - EDMS: **Emilie Saxod**
 - CALM:
 - Monnier architecture du paysage: **Maxime Monnier**, **Fabien Jean**, **Camille Freulet** (jusqu’en 2023), **Johanna Battle**
 - CERA SA: **David Mermoud**
 - Avis Vert: **Nicolas Balverde**
 - Lumière électrique: **Laurent Junod**
 - Urbz: **Benoît Beurret** (jusqu’en 2020), **Mara Usai** (jusqu’en 2021), **Léonore Stangherlin** (jusqu’en 2023), **Arthur Modoianu**, **Matias Echanove**
 - Les membres des autres bureaux impliqués
- **Maude Sauvain**, Latitude durable, au titre de la démarche cantonale Cool City
- Tout le corps enseignant et l’ensemble des élèves du cycle d’orientation de Sécheron, l’équipe administrative et technique, et tout particulièrement **Fabien Ries**, maître de biologie, **Sophie Martins**, administratrice, et **Carlos Marques**, agent d’exploitation
- Les membres des institutions partenaires: Le Passage (Armée du Salut), l’Espace quartier de Sécheron (Ville de Genève), l’EMS Stella, etc.
- Toutes les habitantes et tous les habitants ayant participé la démarche de concertation

Personnes sollicitées dans le cadre de cet ouvrage

Personnes interrogées dans le cadre d'entretiens individuels et/ou de Focus Group

- **Philippe Viala**, OU-DPEP
- **Adrien Mutton**, OU-DPEP
- **Séverine Hennequin**, OU-DPEP
- **Maxime Monnier**, Monnier architecture du paysage (MAP)
- **Camille Freulet**, au titre d'ancien collaborateur de MAP
- **Matias Echanove**, urbz
- **Léonore Stangherlin**, au titre d'ancienne collaboratrice de urbz
- **Marta Perruchi**, DIP-direction de la logistique
- **Julien Beaugheon**, OCBA
- **Hélène Vandenbroucke**, Ville de Genève
- **Gilbert Patrucco**, cycle d'orientation de Sécheron
- **Khadija Amansour**, Espace Quartier Sécheron
- **Loïc Lefèvre**, Armée du Salut, Le Passage
- **Sonia Curnier**, EPFL
- **Fabien Ries**, enseignant cycle d'orientation de Sécheron
- **Guillaume Dur**, enseignant cycle d'orientation de Sécheron
- **Caroline Momo**, enseignante cycle d'orientation de Sécheron
- **Karim Janin**, enseignant cycle d'orientation de Sécheron

Personnes présentes à l'atelier du 23 avril 2024

- **Sandra Spissinger** et **Marine Persin**, OCAN
- **Frédéric Bachmann**, OCEau
- **Talide Cividino**, **Adrien Mutton**, **Séverine Hennequin** et **Sophie Girard**, OU
- **Delia Fontaine** et **Damien Gummy**, DDC
- **Gilles Waschmuth**, OCEV
- **Julien Beaugheon**, OCBA
- **Claudine Dayer Fournet**, **Philippe Lavorel** et **Gilbert Patrucco**, DIP
- **Reto Camponovo** et **Sébastien Lorenzini**, HEPIA
- **Afamia Kaddour**, OCS
- **Sonia Curnier**, EPFL
- **Nathalie Lauriac**, Co-cité

Notes et références pour aller plus loin

¹ Commission des travaux du Grand Conseil, réunie le 21 juin 2022

² Hugues Sibille, *Innovation sociale. La Grande Promesse. Inventer les mondes de demain*. Éditions Rue de l'échiquier, 2016

³ Programmes pilotes d'Adaptation aux changements climatiques
<https://www.nccs.admin.ch/nccs/fr/home/mesures/pak.html>

⁴ <https://www.ge.ch/dossier/faire-ensemble-espace-public>

⁵ Jonas Tarazi, Mémoire de Master conjoint UNIGE-HES-SO en développement territorial. Des principes fondateurs pour l'espace public du XXI^e siècle. Analyses des enjeux sous-jacents à une stratégie pour les espaces publics genevois, 2023

⁶ Le 6^e rapport du GIEC a depuis souligné la priorité de la question de « l'équité » dans l'accès aux mesures d'adaptation, afin de prendre en compte les interactions entre dérèglements climatiques et inégalités sociales, y compris au sein des pays dits développés. https://proclim.scnat.ch/fr/ipcc/international_reports

⁷ Julie Delalande, « La cour d'école : un lieu commun remarquable », Recherches familiales n°2, 2005
<https://www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2005-1-page-25.htm>

⁸ La planification urbaine suit différentes phases définies par la SIA, Société suisse des ingénieurs et des architectes, https://www.vd.sia.ch/sites/vd.sia.ch/files/181130_SIA-DEPLIANT-DOC_FINAL.pdf

⁹ <https://www.ge.ch/blog/gestion-eaux-urbaines/triptyque-eau-sol-arbre-action-dans-environnement-urbain-26-10-2021>

¹⁰ Eau en ville, <https://www.ge.ch/eau-ville-changement-pratiques-applications>

¹¹ <https://www.ge.ch/document/cool-city>

¹² Libre adaptation de la grille de réidentification urbaine de Alison et Peter Smithson,
<https://www.espazium.ch/fr/actualites/sticks-and-stones>

¹³ Ademe, Aménager avec la nature en ville. Des idées préconçues à la caractérisation des effets environnementaux, sanitaires et économiques, 2018
<https://librairie.ademe.fr/urbanisme/1170-amenager-avec-la-nature-en-ville.html>

¹⁴ Anne Roué Le Gall, Nina Lemaire, Dr Mathilde Pascal, Thierno Diallo, « Urbanisme favorable à la santé : agir pour la santé, l'environnement et la réduction des inégalités », La Santé en action, n°459, mars 2022.
https://promosante.org/wp-content/uploads/2022/11/517935_spf00003847.pdf

¹⁵ ISadOrA : Intégration de la Santé dans les Opérations d'Aménagement. Sous la direction de l'EHEP et de l'aurba, juin 2020, 355 p. <https://www.ehesp.fr/wp-content/uploads/2020/06/001-Guide-entier-ISadOrA-version-web.pdf>

¹⁶ Le terme 'biophilie' a été inventé par le biologiste E.O. Wilson pour exprimer l'hypothèse que l'Homme a un besoin inné et fondamental d'avoir une présence ou une évocation de la nature dans son environnement proche.
<https://www.teddif.org/sites/teddif/files/inline-files/sante-urbanisme-durable-synthese-011623.pdf>

¹⁷ <https://www.adultdevelopmentstudy.org/>

¹⁸ Eric Klinenberg, *Canicule. Chicago, été 1995 : autopsie sociale d'une catastrophe*. Éditions deux-cent-cinq – École urbaine de Lyon, 2021

¹⁹ Clément Rivière, Qu'est-ce qu'une « ville à hauteur d'enfant », Mouvements, 2023

²⁰ Christine Leconte et Sylvain Grisot, Réparons la ville ! Propositions pour nos villes et nos territoires. Éditions Apogée, 2022

²¹ Eduardo Blanco, Kalina Raskin et Philippe Clergeau, « Le projet urbain régénératif : un concept en émergence dans la pratique de l'urbanisme », Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère. Actualités de la recherche, 2021. <http://journals.openedition.org/craup/8973>

²² RDV du 3DD 6 - La participation en milieu scolaire (l'expérience de Cool City Sécheron), 2023
<https://www.3ddge.ch/html/node/4089>

²³ L'Institut des territoires coopératifs a étudié la coopération de manière approfondie et met à disposition de nombreuses ressources : <https://instercoop.fr/portfolio-item/panorama-ressources-maturite-cooperative/>

²⁴ Ibid.

²⁵ <https://fabriquestransitions.net/ressource-2>

²⁶ Jean-François Carron, <https://www.revue-urbanites.fr/entendu-la-fabrique-des-transitions/>

²⁷ Éloi Laurent, *L'impasse collaborative, pour une véritable économie de la coopération*. Les Liens qui libèrent, 2018

²⁸ Institut des Territoires coopératifs <https://instercoop.fr/portfolio-item/panorama-ressources-maturite-cooperative/>

²⁹ <https://www.ge.ch/dossier/ville-climatique/ville-adapte-au-climat/ecoles-cool>

Pour aller plus loin, découvrez aussi la contribution du 3DD
Les enjeux actuels nous dépassent ? Osons la coopération !





L'espace genevois dédié à la coopération et la participation citoyenne

Le 3DD favorise le partage de réflexions, d'actions et de ressources utiles pour agir ensemble sur les territoires et la transition écologique.

3ddge.ch

Une cour d'école en bitume, un quartier qui manque d'arbres, des étés de plus en plus chauds. Et puis l'élan d'un projet. Cool City Sécheron raconte la transformation d'un espace banal en un lieu partagé, vivant, perméable – à l'eau, à la parole, à l'imaginaire.

Ce récit documente une aventure collective où se croisent enfants, corps enseignant, habitantes et habitants, institutions, faune discrète et végétaux patients.

Il éclaire les chemins d'une ville qui se réinvente par le bas, dans les marges du bitume, là où l'attention, le soin et la coopération tissent des solutions durables.

Une invitation à penser les préaux comme des pièces sensibles de la ville de demain.

espacepublic.ge.ch