Zeitschrift: Ingénieurs et architectes suisses
Band: 118 (1992)
Heft: 26

Vereinsnachrichten

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

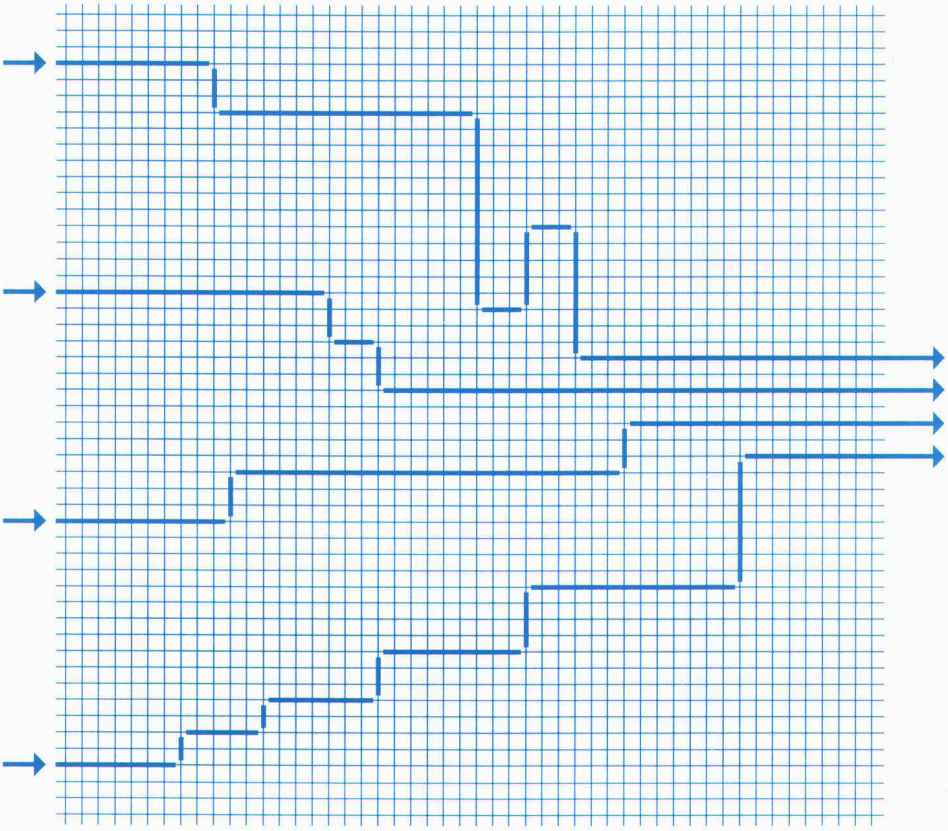
Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

plate-forme



La qualité de l'étude est une valeur en soi

La prestation partielle initiale régie par le règlement SIA 102 sur les prestations et honoraires des architectes, soit l'étude d'avant-projet, suppose une définition des données suivantes:

- intentions du maître de l'ouvrage et exigences quant aux coûts et aux délais
- programme d'aménagement et schéma d'exploitation
- caractéristiques du site.

Des principes analogues s'appliquent au concours d'architecture selon le règlement SIA 152, lequel stipule que le descriptif du mandat de construction — soit un cahier des charges à titre de schéma directeur et un programme d'aménagement — doit faire partie des points du programme.

Autrement dit, en amont des prestations décrites dans nos règlements, il s'agit d'établir des bases et d'effectuer des travaux préparatoires lors d'une première phase préliminaire (phase 0). Quelle est la valeur attribuée à ces tâches et quelle importance ont-elles dans la pratique professionnelle des architectes et des ingénieurs?

En vertu des directives européennes en matière d'attribution de mandats, la phase préliminaire devrait encore gagner en importance. Les directives de la CE prévoient que pour l'adjudication d'un projet, le mandant applique le critère du prix le plus bas ou qu'il prenne en considération l'offre la plus favorable du point de vue économique. Dans la mesure où, outre celui du coût, des critères tels que la sécurité, l'aptitude au service, la valeur esthétique ou la "compatibilité écologique" d'un ouvrage deviennent des objectifs d'optimalisation globale, ceux-ci doivent être précisément définis et explicitement conçus comme des exigences spécifiques au projet. Ce processus ressort avant tout de la phase préliminaire et fait partie intégrante de l'évaluation des divers besoins définis par le mandat.

La clarification des exigences et des besoins est l'objet principal de cette phase préliminaire, durant laquelle l'avenir doit être discuté, en même temps que les intentions du maître de l'ouvrage prennent forme et que les réflexions et orientations théoriques se muent en objectifs concrets. La projection dans l'avenir ne revient pas à assurer sans autre la continuité d'un état donné, il importe au contraire d'évaluer de manière critique des contextes et des influences. Une planification de qualité soutient et entraîne ce type de réflexion. Elle représente une valeur particulière, en ce sens qu'elle oblige les parties concernées à suspendre pour un temps leur routine de travail quotidienne, afin de développer une vision d'avenir. Dans ce cadre, le dialogue revêt une importance décisive: il permet l'échange de points de vues et d'opinions, assurant, dans un premier temps, un élargissement du débat, plutôt qu'un parti pris d'emblée réducteur. Le maître d'un ouvrage apprécie d'être en face de partenaires qui font bouger les choses et proposent des solutions avant de se poser en exécutants. A côté de leur compétence professionnelle, c'est d'abord leur aptitude à décortiquer et à résoudre un problème qui sera appréciée en cas de doute. En l'occurrence, la faculté de communiquer et l'aisance d'un architecte et d'un ingénieur à se mouvoir dans un contexte plus général prennent toute leur importance, dès qu'il s'agit d'appuyer le maître de l'ouvrage pour défendre la solution élaborée en commun, autrement dit d'endosser un rôle de promoteur. Cet aspect politique de la tâche de l'architecte et de l'ingénieur n'est jamais aussi manifeste que durant la phase préliminaire et ce, non seulement lorsqu'il est mandaté par les pouvoirs publics, mais également lorsqu'il est au service de maîtres d'ouvrages privés.

La clarification des exigences et des besoins est l'objet principal de cette phase préliminaire, durant laquelle l'avenir doit être discuté, en même temps que les intentions du maître de l'ouvrage prennent forme.

IMPRESSUM

"plate-forme" est une publication de la SIA qui paraît une fois par mois en 1992 dans "Ingénieurs et architectes suisses".

Le groupe de travail Unitas est responsable de la rédaction et de la réalisation (Sybille Frey–Wetzel, Hans Jörg Fuhr, Nicolas Joye, Daniel Kündig, Caspar Reinhart).

"plate-forme", secrétariat général de la SIA, case postale, Selnaustrasse 16, 8039 Zurich, Tél 01/ 283 15 15

La politique et la conception vont-elles de pair?

La conjugaison de la compétence professionnelle et du pouvoir de décision politique devrait aboutir, dans le cadre d'une répartition clairement définie des tâches, à une véritable collaboration.

Les considérations suivantes se fondent sur vingt années de collaboration avec le Conseil exécutif et les commissions du Grand Conseil du Canton de Berne.

Actuellement

Les problèmes que nous sommes appelés à résoudre se caractérisent par une complexité de plus en plus marquée. Seules une vision globale de ces problèmes et une collaboration approfondie nous permettront encore de leur apporter des solutions adéquates.

Erronément, nous tentons de réduire le degré de complexité en subdivisant la tâche en domaines partiels. Nous négligeons les points de jonction et, de ce fait, arrivons à des résultats faux.

Tout un chacun ne cherche qu'à maximiser son propre profit et ne tient pas suffisamment compte des intérêts de la collectivité. Celle-ci doit être protégée de plus en plus souvent par des lois dont la mise en oeuvre ne fait que grossir inutilement l'appareil de l'Etat.

Les magistrats sont débordés. Ils combattent les symptômes au lieu de revoir et d'ajuster les structures en place. Le sentiment de leur impuissance s'accroît dans la même mesure que grandit leur dépendance de l'administration chargée des travaux préparatoires.

Ce qui nous fait défaut, c'est le temps pour instaurer une vraie collaboration entre la direction politique et les services administratifs. En conséquence, le niveau d'information reste médiocre. Les conflits sont réprimés au lieu d'être réglés dans des discussions qui s'en tiennent aux faits.

Dans leur manière de diriger l'administration, les magistrats manquent le plus souvent d'objectifs précis. Ils s'attendent à pouvoir obtenir des résultats à court terme, et se refusent d'adopter des programmes à long terme qu'ils jugent peu attractifs.

Puisque les magistrats se croient — faussement — désavoués quand leurs propositions sont rejetées au cours du processus de décision démocratique, leurs hauts fonctionnaires commettent l'erreur de ne pas soumettre toutes les variantes appropriées relatives à une question et s'adonnent, eux aussi, en premier lieu à des considérations sur la praticabilité des mesures au niveau politique. Ce respect qu'ils témoignent à leurs supérieurs politiques anéantit toute idée préfigurant l'avenir.

Et le futur ?

La conjugaison de la compétence professionnelle et du pouvoir de décision politique devrait aboutir, dans le cadre d'une répartition clairement définie des tâches, à une véritable collaboration:

Les experts proposeraient au magistrat des objectifs possibles formulés sur la base d'analyses soigneuses. A celui-ci, il incomberait ensuite de les examiner et de les faire adopter. Par la suite, il s'agirait de donner des mandats précis et de vérifier leur exécution au moyen de contrôles des résultats. Ce n'est pas "l'acceptabilité" de la solution apportée à un problème, mais son effet sur le futur qui doit servir de critère de décision.

Je propose d'organiser des "workshops" auxquels assisteraient les magistrats et les fonctionnaires. Car le fonctionnaire qui participe à une prise de décision sait mieux mettre en pratique les mesures arrêtées, et le magistrat qui sait interpréter les fondements objectifs des résultats peut les défendre avec plus de crédibilité et plus de sérieux. La tâche principale de l'administration devrait consister à garantir, grâce à une coordination adéquate, que les objectifs fixés au niveau politique seront réalisés par les mandataires de l'économie privée. Cela requiert que les fonctionnaires fassent preuve d'une vision globale des problèmes à résoudre, possèdent de vastes connaissances spécialisées et manifestent une volonté de dialogue.

Les formes conventionnelles de l'organisation hiérarchique ne répondent plus aux exigences actuelles. Citons à ce sujet la Commission de gestion du

Conseil national et son rapport concernant l'évaluation de l'Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage (1): "Les experts sont de l'avis que la structure actuelle de l'office ne permet pas une mise en oeuvre efficace de la politique de protection de l'environnement. Des changements dans cette structure sont nécessaires afin que les prestations de l'office soient meilleures. En partant d'un certain nombre de principes d'organisation administrative qui tiennent compte de la spécificité du domaine législatif relatif à la protection de l'environnement, les experts sont arrivés aux conclusions suivantes: [...] Pour établir (un) réseau de connexions internes, il faut que la structure de l'office obéisse au principe d'une organisation matricielle. Cette forme d'organisation permet de relier les divisions sectorielles [...] avec des divisions intersectorielles [...]".

Voilà dix-huit ans que j'ai mis en application le principe de l'organisation matricielle dans le service des bâtiments. Depuis lors, les chefs de projet chargés de garantir la continuité peuvent recourir aux connaissances spécifiques des spécialistes. Chacune des parties intervenant dans l'élaboration et l'étude d'un projet est en mesure de peser sur les décisions à prendre, et ce, dès les phases initiales du projet. Ainsi est-il possible de reconnaître et de régler très tôt déjà les questions susceptibles de donner lieu à des conflits. Je suis à même d'informer régulièrement la direction politique du stade d'avancement des projets, et ne dois pas lui soumettre des solutions toutes faites qui la contraignent à une action immédiate. Nous sommes devenus des collaborateurs motivés, entourés de magistrats qui respectent notre domaine spécialisé, tout comme nous respectons leur pouvoir de décision.

Ce n'est pas une dérégulation irréfléchie qui saurait endiguer le flot des lois, mais un mode de comportement qui permette à l'individu de faire valoir ses connaissances spécialisées et, du fait d'une information interdisciplinaire, d'assumer librement, sans contrainte, ses responsabilités envers la société.

Pour un avenir commun, il faut que

- les hommes politiques ne craignent pas les citoyens assumant pleinement leurs responsabilités,
- les fonctionnaires n'aient pas peur des hommes politiques bien informés,
- les hommes ne redoutent pas les femmes engagées.

Urs Hettich, arch. dipl.SIA/FAS
Architecte cantona
Service cantonal des bâtiments, Berne

(1) Ce rapport, datant du 18 mai 1992, a été publié dans la Feuille fédérale no. 29, du 28 juillet 1992.

Ce n'est pas "l'acceptabilité" de la solution apportée à un problème, mais son effet sur le futur qui doit servir de critère de décision.

Manifestations

Après Lausanne, l'exposition itinérante intitulée "Le sanatorium — naissance d'un prototype de l'architecture moderne" est aujourd'hui présentée à Zurich. Une première partie montre en quoi une maladie telle que la tuberculose a influencé un style de construction. Le second volet présente les plans des établissements Schatzalp et Clavadel. Enfin, des photographies et objets provenant des deux sanatoriums davosiens complètent cette exposition. A voir jusqu'au 18 décembre 1992.

Pour tous renseignements:
EPFZ-Hönggerberg
Institut d'histoire et de théorie de l'architecture, 8029 Zurich
Tél.: 01/ 377 29 63

En collaboration avec l'EPFZ, le musée Rath de Genève présente une exposition hors du commun consacrée à l'oeuvre de l'architecte d'origine genevoise William Lescaze (1896 – 1969). Celui-ci doit sa renommée aux édifices qu'il a réalisés aux Etats-Unis, sa patrie d'adoption, et notamment à ce qui fut alors le premier gratte-ciel moderne, le siège de la banque PSFS, à Philadelphie, Outre ses travaux américains, Lescaze s'illustra également en Grande-Bretagne, où il contribua dans une large mesure à la diffusion de la nouvelle architecture. Ainsi l'exposition retrace la carrière d'un Suisse, qui a su trouver, loin de son pays d'origine, un environnement propice à la réalisation de ses idées visionnaires. A voir du 8 décembre 1992 au 24 janvier 1993.

Pour tous renseignements:
EPFZ-Hönggerberg
Institut d'histoire et de théorie de l'architecture, 8029 Zurich
Tél.: 01/ 377 29 63

Interview

Leonhard Neidhart est professeur de sciences politiques et enseigne aux universités de Zurich et de Constance. Nous nous sommes entretenus avec lui des aspects politiques liés aux études en matière de construction.

Un territoire et des possibilités d'extension limités, avec des moyens d'action et des espaces d'aménagement modestes, sont les caractéristiques d'un petit Etat.

• *Dans notre pays, l'activité planificatrice des pouvoirs publics se distingue trop souvent par sa lourdeur. Quelles sont, à votre avis, les raisons de cet état de choses et quelles conséquences cela entraîne-t-il?*

Les études de projets sont un des éléments de formation d'une volonté politique. Or les contributions que nos autorités se doivent d'apporter à la résolution des problèmes relevant du domaine public sont durablement marquées par trois facteurs: primo, notre pays est l'aboutissement d'un long et lent développement, secundo, c'est un petit Etat, tant du point de vue de sa superficie que de sa population, tertio, notre organisation politique repose sur la diversité de ses entités communales. Nous avons donc un système de gouvernement hypercomplexe, organisé à l'extrême et porté par une pléthore d'instances.

Les conséquences de cette lenteur d'action sont, quant à elles, plus difficiles à évaluer: celle-ci a des effets aussi bien positifs que négatifs, qui ont des répercussions à leur tour très variables aux divers échelons politiques. Ainsi, la lenteur, la prudence et la relative rareté des projets réduisent les risques d'erreurs et permettent en outre de tirer les conclusions de celles commises par d'autres. A l'inverse, il faut également relever que la lenteur suisse, nous a fait passer à côté de nombreuses occasions de progrès, durant les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale notamment.

• *Quelles sont les influences de ces nombreux rouages de décision, sur les coûts par exemple?*

Le fait que, chez nous, le poids des traditions justifie, voire sanctifie, bon nombre de choses, crée un clivage des besoins. On tient à préserver l'attachement toujours renforcé à un patrimoine ancien, en même temps que l'on éprouve la nécessité de moderniser. Cette forte tension entre l'ancien et le nouveau est à l'origine des difficultés, des conflits et des délais qui entravent fortement les études à l'échelon politique. Les déchirements auxquels on assiste actuellement face à une nouvelle définition de nos rapports avec l'Europe en sont un bon exemple. Ces objectifs contradictoires — maintien des acquis et nouveaux développements — expliquent les coûts accrus de toute solution. Des coûts qui, en retour, ralentissent encore d'autant le processus de décision politique.

La Suisse dans son ensemble, ainsi que ses cantons et ses communes, sont de petites entités politiques. Un territoire et des possibilités d'extension limités, avec des moyens d'action et des espaces d'aménagement modestes, sont les caractéristiques d'un petit Etat. Et comme l'illustre l'exemple appenzellois, lorsqu'on a peu, on s'y accroche avec d'autant plus d'énergie. En résultent une forte interdépendance des conditions de vie, ainsi que des conflits d'intérêts. Les seuils de tolérance face aux nuisances s'amenuisent, qu'il s'agisse du bruit causé par l'aviation ou le trafic motorisé ou encore de l'installation stéréo du voisin de palier. Ainsi notre perfectionnisme reflète-il ce besoin d'aménager de petits espaces avec beaucoup de soin et de se préserver du voisinage direct. Evidemment cela se répercute sur les coûts. La petitesse de notre pays, tout comme sa topographie, rendent nombres d'infrastructures horriblement chères; pour s'en convaincre, il n'y a qu'à songer, par exemple, au milliard et demi de francs dépensés à Bâle pour un kilomètre et demi d'autoroute.

A cela s'ajoute que le nombre des gâte-sauce à l'oeuvre n'améliore pas la cuisine politique. La mélange des diverses prérogatives gouvernementales et notre tradition pluraliste compliquent et ralentissent énormément la formation de toute volonté politique et de projets d'aménagement à ce niveau. C'est la rançon de la démocratie directe, qui suppose la prise en compte de l'ensemble des idées, des intérêts et des sentiments en jeu.

• *Le problème ne réside-t-il pas également dans la diversité des procédures et des délais qui caractérisent les prises de décision politiques, ainsi que les travaux d'avant-projets?*

Nous avons une organisation étatique à trois étages, donc trois échelons juridiques et réglementaires et trois niveaux de compétence en matière de planification. Cela suppose d'importants efforts de coordination et d'intégration. Par ailleurs, des divergences de plus en plus grandes apparaissent entre les objectifs des responsables politiques communaux et cantonaux et ceux de secteurs aussi divers que l'industrie, le tourisme ou, encore, la protection de la nature et du paysage. Le fédéralisme a toujours été cité comme une solution exemplaire pour rapprocher les centres de décision des problèmes locaux concrets qu'ils doivent résoudre. Le principe n'est pas faux, mais la Suisse souffre d'un nombre exagéré de petites entités politiques régionales et d'instances de réglementation.

Plus le temps passe et plus les dysfonctionnements d'un tel pluralisme se font sentir. Cela se solde par un excès de procédures, d'instances de décision politiques et administratives, de détenteurs d'un pouvoir et de groupes d'intérêts en faveur du maintien de ces pouvoirs. Le coût des transactions politiques est devenu trop lourd pour le petit Etat que nous formons et c'est une cure d'amaigrissement politique qu'il nous faut aujourd'hui. Même les NLFA ont été freinées par un excès d'intérêts particuliers. A mon avis, c'est surtout à l'échelon des communes que le système montre ses limites, pour les plus petites d'entre elles surtout, lorsque la volonté de coopérer et de mettre en commun des moyens modestes pour un développement concerté fait défaut.

• *Que peut-on changer aux procédures de planification et de recherche de consensus politiques, afin d'alléger les tensions que vous avez décrites?*

Dans l'ensemble, je demeure convaincu que, malgré les lourdeurs évoquées en matière de projection et de prises de décisions, la démocratie directe conserve plus d'atouts que de désavantages. Les droits d'initiative et de référendum fonctionnent comme des thermomètres des rapports entre l'Etat et la société. De même, le principe des autorités de milice renforce une appréciation complémentaire des faits politiques et des faits de société. La démocratie directe est certes un système exigeant et requiert, de ce fait, un travail de persuasion politique accru dès qu'il s'agit de résoudre des problèmes pour le long terme. Dans le cas des NLFA, le système a fait ses preuves.

Par ailleurs, tout système politique — soit des procédures et des institutions — est difficilement réformable, car chacun craint un rétrécissement de ses prérogatives. Une réalité qui, dans un petit Etat comme la Suisse, est d'autant plus sensible que les parcelles de pouvoir y sont plus modestes.

Lorsque des modifications ont lieu, c'est le plus souvent sous la pression grandissante des problèmes à résoudre. L'intégration croissante des relations internationales exercera une pression exogène dans le sens d'un changement, tant sur la nature de nos problèmes politiques que sur nos façons de les résoudre. La Suisse est un pays contraint à rechercher des formes de coopération transfrontalières. Pas plus demain qu'hier, ces modifications ne naîtront donc de la volonté des hommes politiques, mais bien plus face à un accroissement des problèmes à traiter avec des moyens limités.

A mon avis, c'est surtout à l'échelon des communes que le système montre ses limites, pour les plus petites d'entre elles surtout, lorsque la volonté de coopérer et de mettre en commun des moyens modestes pour un développement concerté fait défaut.