

MANUEL DE DÉVELOPPEMENT DE QUARTIER

Enseignements pratiques tirés des huit années du Programme
« Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d’habitation »



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du développement territorial ARE
Office fédéral du logement OFL
Secrétariat d'Etat aux migrations SEM
Service de lutte contre le racisme SLR
Commission fédérale des migrations CFM

Impressum

Éditeurs

Office fédéral du développement territorial ARE

Office fédéral du logement OFL

Secrétariat d'État aux migrations SEM

Service de lutte contre le racisme SLR

Commission fédérale des migrations CFM

Direction du projet

Josianne Maury, ARE

Jude Schindelholz, OFL

Auteure

Eva Gerber, Kontextplan SA, Berne, Soleure, Zurich

Avec la collaboration du groupe d'accompagnement Valorisation

Thierry Apothéloz, Conseiller administratif, Vernier

Ruedi Brassel, Conseiller communal, Pratteln (jusqu'à 2016)

Toni Brühlmann, Maire, Schlieren

Hanspeter Fent, Directeur, TikK

Christophe Gerber, Chef du service des affaires sociales et familiales, Vevey (jusqu'à 2016)

Nicole Gysin, Cheffe adjointe du Service des affaires intérieures / Chargée de communication,

Conférence des gouvernements cantonaux CdC

Ernst Härdi, Spécialiste en intégration, Canton d'Argovie

Jasper Haubensack, ancien Responsable du développement de quartier, Spreitenbach

Florian Kessler, urbaniste communal, Saint-Gall

Franziska Müller, Responsable du domaine Migration et égalité des chances, Interface

Barbara Santschi, Union des villes suisses UVS

Ueli Strauss, Aménagiste cantonal, Canton de Saint-Gall

Luc Vodoz, ancien adjoint au secrétaire général de la Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT-EPFL)

Traduction

Stéphane Cuennet, Fribourg

Graphisme

Susanna Sulzer, Tisato & Sulzer, Heiden

Photographies

Fabian Biasio, Lucerne

Production

Rudolf Menzi, Chef de la communication, ARE

Citation

Programme Projets urbains (éd.) : Manuel de développement de quartier, Enseignements pratiques tirés des huit années du Programme « Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d'habitation », Berne 2017

Commande

OFCL, Vente des publications fédérales, 3003 Berne

www.publicationsfederales.ch

Art. no : 812.106.f

Sous forme électronique : www.projetsurbains.ch

Également disponible en allemand

08.2017 / 700 / 862658251 / Imprimé sur papier recyclé FSC

Sommaire

	Avant-propos	5
	Introduction	7
	Partie A) Les atouts du développement de quartier	11
	1. Le quartier, lieu du changement	11
	2. Éléments déclencheurs du développement de quartier	12
	3. Effets du développement de quartier	13
	« Aménager la mixité sociale »	
	Partie B) Six principes pour un développement de quartier réussi	19
	1. Adopter une approche intégrale	20
	« Une attitude commune, interdisciplinaire, est indispensable »	
	2. Diriger et organiser de manière professionnelle	26
	« Les intermédiaires veillent à l'intégration des différents points de vue »	
	3. Impliquer les personnes concernées	31
	« Concevoir et mettre en œuvre soigneusement la participation ! »	
	4. Donner de la visibilité	38
	« Planifier la communication dès le départ »	
	5. Axer la démarche sur les processus	42
	6. Ancrer la démarche dans la politique communale	43
	Partie C) Le développement de quartier en cinq étapes	45
	1. Préparer et ancrer	48
	2. Analyser et mobiliser	52
	3. Élaborer des buts et des idées de mesures	58
	4. Adopter et mettre en œuvre des mesures	60
	5. Dresser le bilan et clore le projet	64
	Partie D) Sept champs d'action dans le quartier	69
	1. Activités socioculturelles	70
	2. Intégration et participation	74
	3. Approvisionnement de proximité et services publics	78
	4. Développement immobilier	82
	5. Mobilité et espace routier	86
	6. Espaces non bâtis et abords des logements	90
	7. Image du quartier	94
	Publications et informations supplémentaires	98

Figures

Figure 1 : Carte du Programme Projets urbains (2008-2015)	6
Figure 2 : Effets du développement de quartier	14
Figure 3 : Adopter une approche intégrale	20
Figure 4 : Collaboration interdisciplinaire dans le développement de quartier	21
Figure 5 : Exemple d'organigramme	26
Figure 6 : Fonction d'interface des intermédiaires	28
Figure 7 : Types de participation	32
Figure 8 : L'engagement politique contribue à l'intégration sociale et réciproquement	36
Figure 9 : Déroulement schématique du développement de quartier	46
Figure 10 : Le développement de quartier en tant que démarche participative	47
Figure 11 : Grille de communication en fonction des groupes concernés	51
Figure 12 : Exemple de programme de mise en œuvre pour une période de cinq ans, de 2017 à 2021	63
Figure 13 : Formes possibles de pérennisation	67
Figure 14 : Sept champs d'action dans le quartier	69
Figure 15 : Vue d'ensemble des pavillons du quartier des Libellules	80

Avant-propos

Cinq services fédéraux ont dirigé conjointement le programme interdépartemental « Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d’habitation », lancé en 2008. Leur diversité met en évidence l’importance de l’approche interdisciplinaire dans le développement de quartier, et cela à tous les niveaux : de la Confédération aux quartiers eux-mêmes en passant par les cantons et les communes ou les villes. Parallèlement à cette large ouverture thématique, la participation de la population concernée a constitué le deuxième élément central de l’approche « intégrale » poursuivie dans le cadre du programme.

Pendant les huit ans qu’a duré le programme, il a fait l’objet d’une évaluation continue par une équipe externe. Cette analyse confirme les effets positifs d’une démarche globale pour le développement de quartier. Celle-ci renforce la vie communautaire et stimule l’engagement des habitants. Elle permet en outre d’aborder les problématiques socio-économiques et spatiales en les reliant entre elles et en mettant l’accent sur la recherche de solutions.

Ces prochaines années, le quartier restera l’un des enjeux principaux du développement spatial, social et économique des communes et des villes. En effet, pour densifier les zones urbaines de manière appropriée, intégrer tous les groupes de population et préserver la qualité de vie, il est indispensable de partir du contexte existant, qui est aussi et surtout celui du quartier. C’est souvent à cette échelle qu’il faut faire face aux difficultés, résoudre les conflits et saisir les occasions qui se présentent.

En publiant le présent manuel, les responsables du programme au niveau fédéral rendent accessibles à un large public les enseignements tirés des Projets urbains. Cela n’aurait pas été envisageable sans l’aide des Communes et des Cantons impliqués, ainsi que des différentes institutions et des nombreuses personnes engagées, notamment à titre bénévole, qui ont contribué au succès du programme. Qu’ils en soient toutes et tous vivement remerciés !

En résumé : le développement de quartier porte des fruits ! S’il n’existe pas de recette miracle, on dispose de méthodes et d’approches éprouvées, dont certaines sont décrites dans ce manuel. La mise en œuvre du développement de quartier exige certes du travail, mais elle produit aussi son lot de réussites et d’effets positifs durables. En collaboration avec la population et d’autres acteurs, il est possible d’apporter des améliorations concrètes et visibles à la qualité de vie et à la cohésion sociale des zones d’habitation.

Nous vous souhaitons une lecture inspirante et motivante !

Office fédéral du développement territorial ARE
Office fédéral du logement OFL
Secrétariat d’État aux migrations SEM
Service de lutte contre le racisme SLR
Commission fédérale des migrations CFM

- Phase 1 (2008-2011)
- Phases 1 et 2 (2008-2015)
- Phase 2 (2012-2015)
- Agglomérations et villes isolées (OFS, 2000)
- Limites cantonales

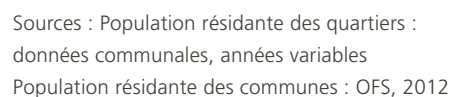
A _____

B _____

C _____

Nombre d'habitants
de la commune

0'000



6

Introduction

Le présent manuel met en valeur les enseignements du Programme « Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d’habitation », qui a duré huit ans.

De 2008 à 2015, dans le cadre de ce programme, la Confédération a soutenu plusieurs cantons et communes qui souhaitaient améliorer la qualité de vie et renforcer l’intégration sociale dans des quartiers aux exigences particulières. Le Programme Projets urbains s’adressait aux villes de petite ou moyenne taille et aux communes d’agglomération. Suite à deux appels à candidatures, la Confédération a soutenu 22 projets de développement de quartier dans 16 villes et communes, dont la plupart se situaient dans les aires métropolitaines de l’Arc lémanique et de Zurich, où les besoins de développement sont comparativement plus élevés.

Avec ce programme, la Confédération voulait favoriser la détection précoce de conséquences négatives du développement territorial et l’élaboration de mesures efficaces. Pour cela, les Projets urbains misaient sur une approche globale et participative : chaque projet devait planifier et mettre en œuvre des mesures coordonnées dans les domaines de l’aménagement du territoire, du logement, des infrastructures, de la sécurité, de la mobilité, de la politique sociale et de la politique d’intégration – en impliquant toutes les personnes concernées et notamment la population résidente.

Durant les huit ans qu’a duré le programme, l’approche intégrale utilisée a permis aux communes de répondre aux difficultés et de profiter d’occasions opportunes. L’effet positif de ces activités coordonnées et ciblées ne s’est pas limité au quartier, il a atteint l’ensemble de la commune et l’agglomération.

Le programme terminé, il s’agit maintenant de mettre à disposition d’un grand nombre de communes et de professionnels intéressés par le développement de quartier les nombreux enseignements et expériences tirés des projets. Cette mise en valeur se fait par l’intermédiaire d’une **brochure** et du présent **manuel** :

Expériences issues des huit années qu’a duré le Programme Projets urbains

Approche globale et participative

Affronter les difficultés et saisir les occasions

Une brochure et un manuel

La **brochure**¹ résume en quatre arguments la valeur ajoutée de cette approche et présente de manière concise les effets positifs des efforts consentis par les communes. Ces arguments sont les suivants : 1) Le quartier et la commune gagnent en attrait ; 2) La cohésion sociale et l'intégration sont renforcées ; 3) L'engagement des habitants se développe ; 4) Les autorités politiques et l'administration agissent de manière mieux coordonnée et ciblée.

Le **manuel** constitue un instrument de travail. Il se concentre sur le développement des quartiers existants et propose des approches qui peuvent être adaptées aux diverses caractéristiques locales. Dans le monde politique et l'administration, il doit offrir un cadre de référence convaincant à des personnes de diverses disciplines, les encourager à envisager une démarche de développement de quartier et leur fournir les outils nécessaires à cet effet.

Structure du manuel

Le manuel se compose de quatre parties :

- Dans la partie **A) Les atouts du développement de quartier**, il décrit les éléments déclencheurs ainsi que les conséquences des démarches de développement de quartier.
 - Dans la partie **B) Six principes pour un développement de quartier réussi**, il définit les principes d'action servant de cadre de référence aux responsables du développement de quartier. Ces principes ont fait leurs preuves dans les Projets urbains indépendamment des dimensions ou des phases de ceux-ci. Cinq entretiens avec des spécialistes ayant participé au programme sont répartis dans les parties A et B. Ces personnes présentent leurs points de vue et leurs expériences spécifiques pour une sélection de thèmes et d'instrument du développement de quartier.
- Cinq **entretiens avec des spécialistes** ayant participé au programme complètent les parties A et B. Ces personnes présentent leurs points de vue et leurs expériences spécifiques en lien avec les thèmes abordés et proposent des instruments du développement de quartier.
- La partie **C) Le développement de quartier en cinq étapes** propose un modèle de déroulement pour les démarches de ce type. Elle présente des résultats importants, aborde des questions déterminantes et propose une sélection d'aides de travail pour les diverses étapes d'un projet.
 - La partie **D) Sept champs d'action dans le quartier** met en évidence des exemples de mesures et d'activités réalisées durant les huit ans qu'a duré le programme. Ces exemples montrent la diversité des situations initiales et des possibilités de mise en œuvre dans les différents champs du développement de quartier.

¹ Programme Projets urbains (éd.): Développement de quartier, une chance pour les villes et les communes. Quatre arguments tirés du Programme « Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d'habitation », Berne, 2017





PARTIE A

Les atouts du développement de quartier

Les pages ci-après expliquent pourquoi le quartier a gagné en importance comme périmètre d'action au cours des dernières années. Elles mettent en évidence les facteurs qui incitent à discuter de développement de quartier dans les communes, sans oublier de mentionner les effets positifs de ces efforts.

1. Le quartier, lieu du changement

Les évolutions sociales et économiques dans les villes et les communes, tout comme la pression urbaine que les centres exercent sur leur périphérie, peuvent laisser des traces dans les quartiers résidentiels. Afin d'éviter que ceux-ci soient pris dans une spirale négative, les villes et les communes peuvent faire preuve d'esprit novateur en lançant – au niveau du quartier – des projets de développement intégral tenant compte à la fois des aspects socioéconomiques et des questions d'urbanisme.

Mais que faut-il entendre exactement par quartier ? Ce terme désigne en premier lieu une zone d'habitation limitée dans l'espace, qui peut être située au centre ou en périphérie, et dont la taille et le nombre d'habitants sont aussi très variables. La palette des dimensions des quartiers impliqués dans le programme est vaste : à Olten Ost, par exemple, près de 10 000 personnes vivent sur environ 3,2 km², alors qu'à Rorschach, 1300 habitants se partagent 0,12 km².

En second lieu, la conception sociospatiale du quartier joue un rôle déterminant : le quartier est ainsi compris comme une zone dans laquelle les habitants partagent certains points de repère. Il ne s'agit pas forcément d'un cadre spatial, mais plutôt d'un périmètre défini par les activités, les structures ou réseaux sociaux et les références identitaires de la population. Les limites du quartier deviennent ainsi flexibles et plus ouvertes, puisque les habitants présentent des rayons d'action et des comportements variables, et qu'ils ne vivent pas ces limites de la même manière. Dans cette optique, le quartier est considéré comme un cadre de vie pouvant être aménagé grâce à des mesures sociales, économiques, urbanistiques ou réglementaires.

En troisième lieu, il faut garder à l'esprit que le quartier constitue toujours un élément d'un ensemble plus grand – qu'il s'agisse d'une ville ou d'un village – et qu'il ne peut être considéré isolément. La réputation d'un quartier déteint ainsi sur toute la commune et modifie son image. À l'inverse, le développement urbain exerce aussi des effets sur le quartier. Les problématiques spatiales et socioéconomiques de celui-ci sont ainsi indissociables de celles de la ville.

L'échelle du quartier permet un développement intégral

Diverses manières d'appréhender le quartier

Le quartier comme cadre de vie

Le quartier comme partie d'un ensemble plus large

2. Éléments déclencheurs du développement de quartier

**Un développement
Induit par des risques
et par des chances
à saisir**

Souvent, le développement de quartier s'avère nécessaire et trouve sa place dans le débat politique au moment où des dysfonctionnements évidents surviennent ou lorsqu'on craint que de telles situations apparaissent si rien n'est entrepris. L'impulsion peut provenir d'un problème concret dans le quartier ; dans d'autres cas, la population, les politiciens ou les professionnels ont l'impression que le quartier évolue dans la « mauvaise » direction et qu'il faut faire quelque chose. Toutefois, le développement de quartier peut aussi figurer à l'ordre du jour parce que certaines évolutions donnent l'occasion de mettre en valeur la zone concernée et de créer ainsi de la valeur pour toute la ville ou toute la commune.

**Éléments déclencheurs du
développement de quartier**

Dans le cadre des Projets urbains, les facteurs ci-dessous ont fréquemment été cités comme éléments déclencheurs du développement de quartier :

- Dévalorisation urbanistique, par exemple proportion élevée de biens immobiliers et de logements mal entretenus, espaces publics négligés ou problèmes de déchets ;
- Thèmes liés aux transports (sécurité, bruit et pollution atmosphérique, ou séparation en raison d'axes de communication) ;
- Questions d'image (mauvaise réputation, stigmatisation, « non-lieux » ou lieux vecteurs d'insécurité) ;
- Thèmes liés au climat social, comme les tendances au communautarisme, le manque de mixité sociale, les conflits de voisinage, les plaintes liées au bruit et le vandalisme ;
- Densification et urbanisation du milieu bâti comme thèmes communaux transversaux, mise en œuvre d'un programme Cité de l'énergie ou « ville des courtes distances » ;
- Projet d'investissement dans le domaine des infrastructures, telle la construction d'un grand établissement de formation ou d'infrastructures de transport, par exemple un nouvel arrêt de tramway.

Ainsi, les impulsions menant au développement de quartier peuvent résulter de risques ou d'évolutions jugées négatives, mais les projets peuvent aussi être liés à la volonté de profiter de certaines opportunités. Dans les deux cas, les éléments déclencheurs créent un besoin d'agir et servent d'orientation initiale pour la formulation des buts de la démarche.

3. Effets du développement de quartier

Avec les Projets urbains, les responsables politiques ont lancé des démarches de développement de quartier pour répondre à des évolutions négatives ou saisir certaines opportunités. Par leurs activités, ils ont obtenu des améliorations perceptibles dans trois dimensions :

Identité du quartier

L'identité d'un quartier se manifeste dans des expériences, des usages et un vécu communs, elle apparaît dans l'espace bâti ainsi que dans la manière dont on utilise celui-ci. À l'inverse, avec le développement de quartier, lorsqu'on formule des perspectives inédites, qu'on entreprend ensemble de nouvelles activités, qu'on fête des réussites ou qu'on met en œuvre des mesures, cela influence directement la manière dont le quartier est perçu et se conçoit lui-même.

Qualité de vie

La qualité de vie de la population s'accroît grâce à l'amélioration de la situation résidentielle, à une desserte par les transports publics et les réseaux de mobilité douce, ou à une offre commerciale, sportive et culturelle élargie. Le développement de quartier influence aussi cette qualité en proposant aux individus des occasions de s'engager et d'aménager leur cadre de vie.

Attrait du lieu

Rues de quartier attrayantes et avec peu de trafic, espaces verts bien entretenus, image positive, bonne desserte par les transports publics, scolarisation de qualité et possibilités de faire ses achats: ce sont là les principaux facteurs qui rendent un lieu attrayant pour les investisseurs, pour les entreprises ou pour de nouveaux groupes d'habitants. Le développement de quartier constitue aussi un instrument de développement local qui profite aux investisseurs et propriétaires fonciers.

Les stratégies visant à accroître la qualité de vie et l'attrait du lieu se recoupent en bonne partie et exercent un effet positif l'une sur l'autre. Des conflits d'objectifs peuvent toutefois survenir, notamment lorsque le développement du site produit des effets d'éviction et induit des désavantages pour les groupes d'habitants déjà présents. Dans ce contexte, il est crucial que les responsables de projet soient conscients des conséquences potentielles des mesures de mise en valeur, qu'ils abordent cette problématique et élaborent si nécessaire des mesures d'accompagnement.²

Le développement d'un quartier influence son identité

Davantage de qualité de vie

Un lieu plus attrayant

Un équilibre à trouver entre qualité de vie et attrait du lieu

² Voir Programme Projets Urbains (éd.) : Mixité sociale et développement de quartier: entre désir et réalité, Berne 2011

Le développement de quartier produit des effets dans trois dimensions : la qualité de vie, l'attrait du lieu et l'identité du quartier.

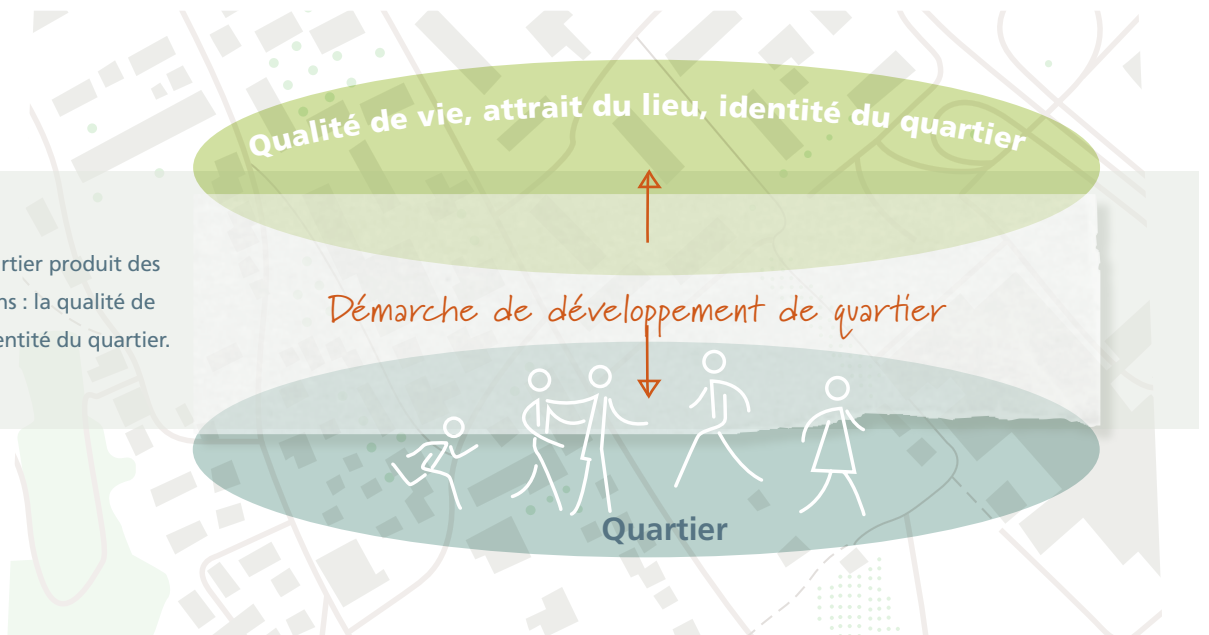


Figure 2 : Effets du développement de quartier

Une approche dynamique des défis

Le Programme Projets urbains a montré que les démarches de développement de quartier sont efficaces et amènent des améliorations concrètes. Elles permettent d'aborder les problématiques de manière novatrice, en mettant davantage l'accent sur le dialogue et les solutions. Elles renforcent la mobilisation de la population et des institutions, tout en favorisant une approche dynamique des défis et des possibilités qui ne cessent d'évoluer dans le quartier.



« Aménager la mixité sociale »

Mathilde Schulte-Haller* répond aux questions d'Eva Gerber.



Quel regard portez-vous sur le conflit qui peut naître de la volonté de mettre en valeur un quartier – en accroissant la qualité de vie et l'attrait du lieu – et du risque d'éviction de certains groupes de population ?

Ces orientations contradictoires posent de grandes difficultés à tous les groupes impliqués, puisque les intérêts du développement urbain en général et des acteurs des domaines économique, urbanistique ou social ne coïncident jamais tout à fait. Pour les concilier, il est indispensable de mener des discussions souvent ardues dans le but de dégager un consensus. Alors que les perspectives d'évolution à long terme doivent servir de guides du point de vue des investisseurs ainsi qu'en matière de développement et de marketing urbains, les habitants accordent surtout de l'importance à ce qui les touche personnellement, à leur situation de vie et à leurs conditions de logement. Pour tenter de contourner cette contradiction, mais aussi pour éviter des rapports de force entre les acteurs impliqués, il est indispensable de recourir à des processus coopératifs réunissant toutes les parties concernées – même si cela ne suffit pas toujours. Or ces processus coopératifs, qui demandent beaucoup de travail, sont aussi confrontés à des limites concrètes, liées par exemple à des exigences légales ou à des obstacles financiers. Outre qu'elle doit jouer le rôle principal dans les processus de planification coopératifs, la collectivité publique assume ici une tâche importante, puisqu'elle doit prévoir des mesures d'accompagnement afin d'atténuer les effets d'éviction. La conception du développement de quartier devrait servir un but social. Autrement dit, celui-ci devrait faire le moins de perdants possible (afin d'éviter notamment la formation de nouveaux foyers de tension sociale).

« Le développement de quartier devrait servir un but social. Autrement dit, il devrait faire le moins de perdants possible. »

N'a-t-on pas tendance à utiliser l'argument d'une « meilleure » mixité sociale pour justifier un effet de gentrification ?

Mes connaissances et expériences personnelles ne me permettent pas de confirmer cette tendance dans un sens général. Souvent, cependant, on met dans le même sac les mesures de mise en valeur d'un quartier et d'amélioration de la mixité sociale, ce qui n'est pas correct. Les mesures de mise en valeur ne doivent pas avoir pour seul but d'obtenir une « meilleure » mixité sociale. Elles peuvent aussi viser avant tout à accroître la qualité de vie de la population qui vit déjà dans le quartier. On ne peut nier, néanmoins, qu'une mise en valeur peut aussi augmenter l'attrait du quartier pour les investisseurs désireux d'obtenir une meilleure marge bénéficiaire sur leur propriété. À moyen terme, cela risque d'accroître la valeur de logements dont le prix était encore bas, ce qui peut induire un effet de gentrification non désiré. Il serait toutefois cynique, à mes yeux, de renoncer pour cette raison à mettre un quartier en valeur. Pour contrecarrer l'effet d'éviction, une collectivité publique prévoyante élaborera des mesures d'accompagnement en étroite collaboration avec la population résidente – et si possible aussi avec les investisseurs privés.

La collectivité publique doit-elle et peut-elle influencer la mixité sociale à l'échelle du quartier ? De quelles possibilités dispose-t-elle pour cela ?

Bien sûr que la collectivité publique doit s'engager en faveur de quartiers mixtes au plan social ! Il doit aller dans l'intérêt des responsables politiques d'œuvrer en faveur d'une communauté qui n'admet pas la ségrégation, qu'elle touche des quartiers ou des groupes de population. Cela ne favorise pas seulement l'attrait du lieu, mais encourage aussi la collectivité à s'engager pour la cohésion au sein d'une société solidaire. Les quartiers et groupes de population isolés spatialement et marginalisés au plan socioéconomique, tout comme les îlots à prix élevés réservés aux riches, menacent de diviser la société et de renforcer encore la tendance faisant émerger deux classes de citoyens et citoyennes. La collectivité publique dispose d'un ensemble d'instruments pour mettre l'accent sur des points importants permettant d'éviter une telle évolution. Les possibilités qui s'offrent à elles incluent les processus coopératifs du développement de quartier, comme je l'ai indiqué dans ma première réponse, mais aussi des mesures de mise en valeur dans le domaine social ou en matière d'urbanisme et d'infrastructures. Il existe évidemment un instrument potentiellement très efficace dont disposent les villes et les communes : leurs propres activités de construction de logements, en particulier, et, de manière plus générale, leur politique du logement. Je dis « potentiellement », parce que la marge de manœuvre dans ce domaine dépend évidemment en bonne partie de la volonté politique et de la mesure dans laquelle la collectivité publique veut et peut s'engager activement sur le marché du logement. L'influence de la collectivité publique ne dépend cependant pas uniquement de ses propres activités de construction, mais se fonde aussi sur les conditions qu'elle peut imposer à d'autres propriétaires, notamment aux coopératives de logement auxquelles elle peut par exemple céder du terrain en droit de superficie.

« Il existe évidemment un instrument très efficace dont dispose la collectivité publique : ses propres activités de construction. »

Et que faut-il alors entendre par « mixité sociale » ?

La notion de mixité sociale ne peut pas être saisie en dehors d'un contexte social et urbanistique concret, elle doit être appréhendée dans une perspective d'action. Au cours de ces dernières années, on constate que la mise en œuvre de mesures visant à favoriser une « meilleure » mixité sociale repose souvent sur des peurs diffuses liées à une trop forte concentration spatiale de personnes pauvres ou étrangères : lorsqu'on se représente la communauté comme une entité harmonieuse et idyllique, cette concentration est perçue comme un défaut et une menace.

C'est dans sa dimension spatiale que l'on peut appréhender au mieux la notion de mixité sociale. Plus le champ d'action considéré est vaste (ville, collectivité, etc.), plus il est probable que la mixité sociale prenne corps, ou qu'elle puisse être planifiée et devienne réalité. À l'inverse, plus l'espace considéré est petit (immeuble d'habitation ou lotissement, par exemple), moins il est aisé de planifier et de piloter la mixité. Le quartier, de par sa taille, se trouve au milieu de ce continuum entre la petite et la grande échelle. Selon moi, cela explique que ce soit précisément à ce niveau spatial que les esprits s'échauffent pour savoir s'il est judicieux ou non de tenter de diriger la mixité sociale. En effet, le dicton quelque peu rebattu selon lequel « qui se ressemble s'assemble » se manifeste ici très fortement dans le comportement résidentiel de la population.

« Le dicton selon lequel qui se ressemble s'assemble se manifeste très fortement dans le comportement résidentiel de la population. »

Pour s'en persuader, le meilleur moyen est sans doute de jeter un regard critique sur notre propre comportement. Il est cependant justifié, bien sûr, de fournir des efforts pour instituer une collectivité, une région, en se fondant sur l'idée d'un ensemble ouvert à tous les groupes de population et les accueillant tous de la même manière. Je crois que la question de la « bonne » mixité sociale ne doit pas se référer en premier lieu ou exclusivement à des frontières politico-administratives, mais à des critères sociospatiaux, afin de parvenir à un niveau d'action tenant compte harmonieusement des besoins des divers groupes de population et de ceux de la collec-

tivité. Avec ce changement de perspective, c'est l'accessibilité déjà commentée dans la réponse précédente qui devient l'objet d'attention principal de l'analyse, de la planification et de la mise en œuvre. Car garantir l'accès de tous les groupes de population aux domaines centraux de l'existence et de la vie quotidienne constitue la condition fondamentale d'une société perméable, qui forme quant à elle la base indispensable à toute société démocratique.

*Qu'est-ce qui distingue les notions opposées de ségrégation et de mixité sociale ?
À partir de quand la ségrégation est-elle problématique ? Existe-t-il une « bonne »
mixité sociale et si oui quelle serait-elle ?*

Ces notions sont toutes deux complexes et teintées d'une dimension émotionnelle. Elles ne peuvent être réduites à des facteurs objectifs (tels que le revenu, la formation, le statut, l'âge ou certains facteurs spatiaux), il faut sans cesse les appréhender et les interpréter à nouveau dans le contexte du discours social et politique actuel. Une chose devrait faire l'unanimité : une caractéristique essentielle pour l'identification des tendances à la ségrégation réside dans l'accès de la population à des domaines de vie tels que l'école ou la formation, le travail, le logement (à un prix abordable), la vie publique (offres culturelles, socioculturelles, sociales, etc.) et l'espace public (aires de jeu, lieux de rencontre, places, etc.). D'autre part, les quartiers ou parties de quartier isolés (en raison d'un manque de liaisons piétonnes avec les secteurs voisins ou d'une mauvaise desserte par les transports publics) sont un terreau favorable à la ségrégation, parce que des groupes de population défavorisés au plan socioéconomique y vivent coupés du reste de la société et que la mixité sociale n'y est pas possible non plus dans la vie quotidienne (achats, participation à des manifestations, visite des espaces publics d'autres quartiers, etc.). Afin d'apporter à la notion de ségrégation une visée pratique, il faut plutôt parler de différents degrés de ségrégation et étudier à quoi ressemble concrètement la situation des groupes de population concernés.

« Il convient donc de penser et d'aménager la mixité sociale non comme un état final mais comme un processus permanent ! »

Encore une remarque sur la notion de ségrégation, pour conclure : en lien avec la question de l'accessibilité, il est important de garder à l'esprit celle de l'égalité des chances. Ainsi, l'accès de tous les groupes de population à des écoles de même qualité n'est pas le seul facteur déterminant, il est tout aussi important d'examiner dans quelles conditions (chances de mener une scolarité réussie) les enfants entrent à l'école. Cette remarque pourrait servir de point de départ à une discussion sur l'importance de l'encouragement préscolaire pour l'atténuation des tendances à la ségrégation.

Par conséquent, je ne peux répondre à la question concernant la « bonne » mixité sociale qu'en affirmant que celle-ci ne peut correspondre à un état stable, puisque l'accessibilité et la perméabilité de la société sont déterminantes pour la mixité et qu'elles sont soumises elles aussi à des processus de changement permanent.

Dans la perspective d'un développement urbain social, il convient donc de penser et d'aménager la mixité non comme un état final mais comme un processus permanent !

*Mathilde Schulte-Haller est anthropologue culturelle et travaille comme experte indépendante pour des études de sciences sociales et des évaluations de programmes. Elle est notamment l'auteure de la brochure « Mixité sociale et développement de quartier : entre désir et réalité ».



PARTIE B

Six principes pour un développement de quartier réussi

Comme l'a montré le chapitre introductif, les situations de départ des divers Projets urbains variaient beaucoup. Dans l'ensemble, on peut toutefois dégager six principes de développement de quartier qui ont contribué de manière décisive à la réussite des projets :

- 1** Adopter une approche intégrale
- 2** Diriger et organiser de manière professionnelle
- 3** Impliquer les personnes concernées
- 4** Donner de la visibilité
- 5** Axer la démarche sur les processus
- 6** Ancrer la démarche dans la politique communale

Ces principes servent de cadre de référence aux responsables du projet dans toutes les phases de ce dernier, quelles que soient ses dimensions. Ils attirent l'attention sur des problématiques centrales qui doivent être examinées et résolues spécifiquement dans chaque projet. Ils sont certes valables de manière générale, mais leur mise en œuvre concrète peut varier d'un projet à l'autre en fonction des buts et de la situation de départ.

Interpréter les principes généraux en fonction du projet

1 Adopter une approche intégrale

Les champs d'action qui permettent d'obtenir des améliorations en matière de qualité de vie, d'attrait du lieu ou d'identité dans un quartier sont variés. Le programme Projets urbains a montré qu'on peut profiter de synergies et éviter les blocages grâce à une approche intégrale coordonnée. Par stratégie d'action intégrée ou développement intégral de quartier, on fait référence à la combinaison de deux axes : l'interdisciplinarité et la participation.

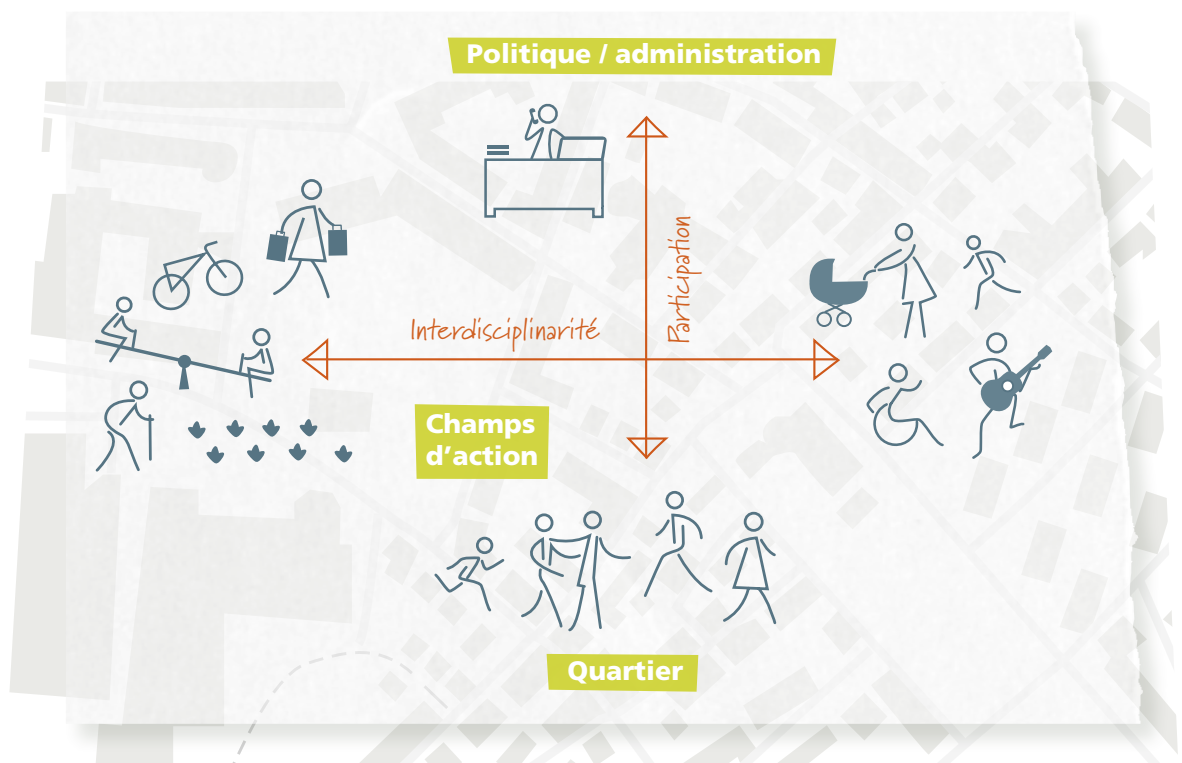


Figure 3 : Adopter une approche intégrale

Interdisciplinarité

Sur l'axe horizontal, il s'agit d'impliquer toutes les disciplines pertinentes pour le développement de quartier. Celui-ci exige des mesures dans différents champs d'action. Il faut donc le concevoir comme une tâche transversale qui requiert la collaboration de divers services administratifs (constructions et aménagement, affaires sociales, sécurité, promotion économique, formation, culture, etc.).

Impliquer toutes les disciplines concernées

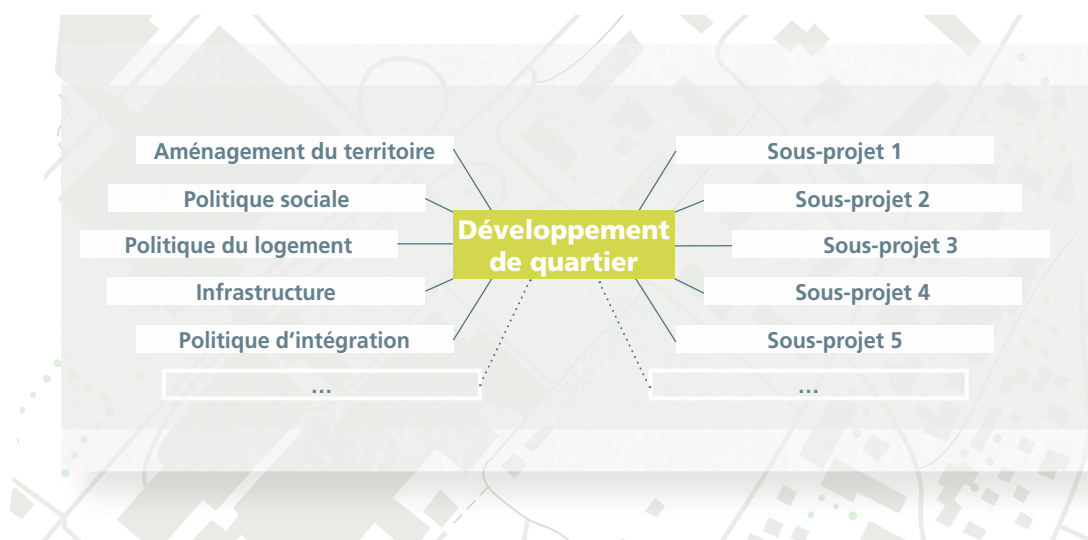


Figure 4 : Collaboration interdisciplinaire dans le développement de quartier

La collaboration interdisciplinaire entre services administratifs ne va pas de soi, elle exige généralement un effort initial afin de développer l'esprit d'équipe. En particulier, des difficultés surviennent souvent au moment de relier les aspects socioéconomiques et les questions liées à l'aménagement du territoire et aux infrastructures. Ces problèmes découlent moins des personnes impliquées que des terminologies, des méthodes de travail et des horizons temporels différents des diverses disciplines.

Collaboration interdisciplinaire

Faire le lien entre les thèmes sociaux et spatiaux

En règle générale, les Projets urbains ont mis la priorité sur diverses thématiques de travail, en fonction des caractéristiques locales. La collaboration interdisciplinaire ouvre de vastes possibilités, qu'on peut schématiquement attribuer à sept champs d'action :



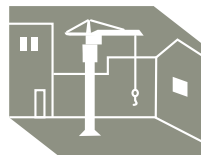
Activités socioculturelles, par exemple, marché aux puces, fête de quartier, football de rue, manifestations culturelles, « MidnightSports », jardinage urbain.



Intégration et participation, par exemple possibilités de participation, activités interculturelles et intergénérationnelles, sensibilisation interculturelle, offres de soutien linguistique.



Approvisionnement de proximité et services publics, par exemple possibilités de faire ses courses, centre de quartier, conseils aux parents, conseils en santé, infrastructures de loisirs, accueil parascolaire.



Développement immobilier, par exemple masterplans, assainissement et mise en valeur de biens immobiliers et de logements, adaptation de la mixité d'affectations, utilisation temporaire.



Mobilité et espace routier, par exemple modération du trafic dans des rues de quartier, amélioration de l'accès au réseau de transports publics, mobilité douce, mise en valeur de places et de routes principales.



Espaces non bâtis et abords des logements, par exemple mise en valeur et utilisation des espaces publics ou semi-publics, aménagement d'aires de jeu, terrains de sport et jardinage urbain.



Image du quartier, par exemple articles de presse, actions dans l'espace public, activités artistiques et culturelles, forums de discussion, visites guidées du quartier, etc.

Il ne faut pas considérer cette énumération, qui découle des nombreuses expériences faites dans le cadre des Projets urbains, comme une liste exhaustive. En particulier, certains champs d'action peuvent se toucher ou se superposer. Dans la **partie D) Sept champs d'action dans le quartier**, cette situation est illustrée à l'aide de mesures concrètes mises en œuvre dans le cadre du programme.

Participation

Le deuxième axe du développement intégral de quartier désigne la collaboration entre le niveau « politique et administration » et le niveau « quartier ». Concevoir le quartier comme un cadre de vie suppose d'impliquer les divers acteurs et groupes d'utilisateurs sur place. Par exemple, une « stratégie d'utilisation temporaire des locaux commerciaux vides » ne peut être mise en œuvre que s'il existe dans le quartier une demande pour des projets de ce type et que des acteurs sont disposés à s'engager afin de développer des idées et donner de leur temps pour cette affectation temporaire. Le développement intégral de quartier relie, d'un côté, les approches de planification stratégique provenant de la politique et de l'administration. Ses intérêts et les idées issus du quartier, de l'autre, ce qui favorise de nouvelles formes de gouvernance davantage axées sur la coopération.

Recoupements entre
champs d'action

De nouvelles formes de
gouvernance grâce à la
participation



« Une attitude commune, interdisciplinaire, est indispensable »

Alex Willener* répond aux questions d'Eva Gerber.



Dans le cadre des Projets urbains, quelles expériences avez-vous faites avec le développement intégral de quartier ? Comment cette approche a-t-elle été comprise et mise en œuvre concrètement ?

Dans l'ensemble, j'ai fait d'assez bonnes expériences. La mise en œuvre de cette approche a aussi été un peu différente dans chaque projet. La population impliquée a généralement apprécié que ses buts et ses besoins se retrouvent au centre de l'attention et que les activités ne se limitent pas à des mesures isolées, par exemple dans le domaine de l'intégration. Le plus difficile m'a semblé être de faire savoir à l'extérieur en quoi le projet consiste précisément, et c'est pour cela qu'il a souvent été considéré comme un projet socioculturel, un projet d'intégration ou un projet d'aménagement.

À quels obstacles et quelles difficultés se heurte le développement intégral de quartier ? Et comment les contourner ?

À mes yeux, le plus difficile est la collaboration horizontale, lorsque divers services d'une administration municipale doivent vraiment coopérer et unir leurs efforts. Parfois, des services ou certains cadres renient ou sapent ces tentatives de développement de quartier, en parlent défavorablement et créent une ambiance négative à leur sujet. C'est démotivant pour tous les participants, en particulier pour les forces constructives au sein de l'administration et pour les habitants engagés dans la démarche. Convaincre tout le monde de collaborer dans le sens voulu exige beaucoup de temps et de motivation de la part de la direction de projet. Ce travail réalisé à l'interne, qui produit des résultats peu visibles, s'avère pourtant indispensable.

« Convaincre tout le monde de collaborer dans le sens voulu exige beaucoup de temps et de motivation de la part de la direction de projet. »

Nous avons fait de bonnes expériences de ce point de vue avec le projet BaBeL à Lucerne : nous avons pu profiter d'une des réunions à huis clos auxquelles participent régulièrement les chefs de service pour leur demander de parcourir le quartier en rassemblant des idées et en imaginant des mesures relevant de leur domaine de responsabilité. Nombre d'entre eux ont affirmé qu'ils ne connaissaient pas vraiment le quartier auparavant et que la promenade les a sensibilisés aux difficultés propres de celui-ci. Après cette expérience, la plupart des services étaient disposés et conciliants pour traiter les divers enjeux identifiés par la démarche de développement de quartier.

Quelle est l'importance de l'organisation de projet pour la mise en œuvre du développement de quartier ?

L'organisation de projet est essentielle, puisqu'elle devrait refléter les champs d'action visés et donc être structurée de manière interdisciplinaire ou transdisciplinaire. Tous les thèmes qui jouent un rôle important dans le développement de quartier devraient y être représentés. Il est également primordial que des personnes assumant une fonction qui leur donne un certain « poids » dans la commune se chargent de conduire le projet. Il peut cependant être problématique que celles-ci quittent leurs postes en cours de projet (parce qu'elles prennent leur retraite, par exemple). Dans ce cas, le projet perd l'appui politique dont il disposait auparavant. Ce soutien doit alors être reconstruit.

Les langages propres à certaines disciplines, tout comme les horizons temporels variables, compliquent la collaboration transversale au sein de l'administration. Ainsi, pour les aménagistes, des périodes de mise en œuvre de dix ans n'ont rien d'extraordinaire, alors que deux ans constituent déjà une longue durée pour un animateur jeunesse. Que peut faire la direction de projet face à cette situation ?

Il faudrait aborder dès le départ le problème des langages spécifiques des diverses disciplines. Dans le projet BaBeL, il s'est avéré utile d'élaborer dès le début une attitude et un discours communs et transdisciplinaires, qui ont permis à tous les participants de fournir plus facilement des contributions disciplinaires ou transdisciplinaires au projet. Les horizons temporels variables des diverses disciplines peuvent poser des problèmes en particulier pour les mesures d'aménagement et de construction, dont les résultats ne sont souvent visibles qu'après la fin du projet. On en arrive ainsi à se demander ce qui a été réalisé dans cette thématique si importante. Il faut donc communiquer les délais de planification de manière transparente dès le début. Dans l'ensemble, le projet doit trouver un équilibre entre les résultats à court, à moyen et à long terme.

Quelles exigences l'approche intégrale pose-t-elle pour la gestion de projet ?

Les responsables de projet doivent savoir gérer la complexité et réagir de manière flexible à des évolutions inattendues. Il faut trouver un équilibre adéquat entre les planifications prospective et continue. Pour cela, il est important de disposer régulièrement de temps de réflexion collectifs : où en sommes-nous ? suivons-nous l'itinéraire prévu ? que devons-nous changer ? qu'avons-nous appris ? etc.

« Les responsables de projet doivent savoir gérer la complexité et réagir de manière flexible à des évolutions inattendues. »

* Alex Willener est enseignant et chef de projet à la Haute école de Lucerne, département de travail social. Il a accompagné plusieurs projets de développement de quartier en tant que conseiller externe. Il est notamment l'auteur du livre « Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt », paru à Lucerne en 2007.



2 Diriger et organiser de manière professionnelle

L'organisation de projet, fondement du développement intégral

Les projets de développement de quartier sont des processus complexes qui nécessitent une bonne gestion. La direction de projet fait le lien entre les divers acteurs du quartier et s'assure que les principes d'un développement de quartier réussi sont pris en compte au cours du projet. L'organisation de projet constitue le principal instrument à cet effet. Elle montre comment les participants sont intégrés au projet et quelles sont leurs tâches et compétences.

Exigences en matière d'organisation de projet

L'organisation du projet doit permettre de diriger celui-ci durant toutes ses phases. Dans ce contexte, les principales exigences à respecter sont les suivantes :

- Intégration des disciplines et services administratifs concernés ;
- Intégration des acteurs issus du monde politique, de l'administration et du quartier ;
- Mise en évidence de la répartition des rôles stratégiques et opérationnels au sein du projet.

En se fondant sur les expériences faites dans le cadre des Projets urbains, la figure 5 présente un organigramme imaginaire qui met en œuvre ces exigences de manière schématique.

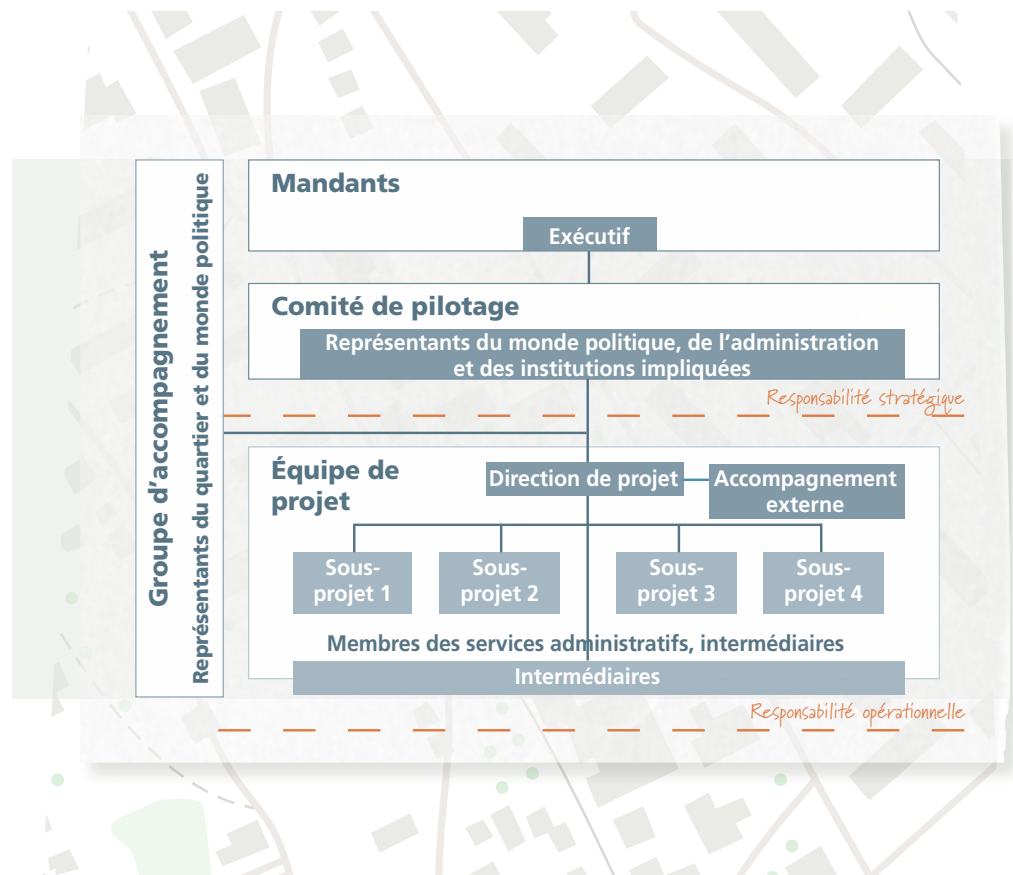


Figure 5 : Exemple d'organigramme

Les **mandants** des projets de développement de quartier sont généralement des représentants de l'exécutif communal. Les crédits requis sont sollicités dans le cadre de l'adoption du budget par le parlement ou l'assemblée communale. L'exécutif est en fin de compte responsable du développement de quartier. Il approuve l'organisation de projet et l'attribution des diverses fonctions aux personnes concernées.

Les groupes de pilotage et d'accompagnement ont fait leurs preuves pour conférer aux projets une orientation stratégique, une large assise et un réseau étendu. Le **comité de pilotage** – qui s'appelle parfois aussi groupe de pilotage – opère au niveau stratégique et réunit avant tout les représentants des mandants financiers et politiques du projet. Dans les Projets urbains, cet organe était souvent composé de représentants de la Confédération, du canton ainsi que de l'exécutif communal.

Le **groupe d'accompagnement** – qui peut aussi s'appeler « groupe de réflexion », par exemple – se compose d'acteurs implantés dans le quartier qui ont intérêt à ce que celui-ci se développe ou qui peuvent apporter une contribution à cet effet. En fonction de la situation, il peut s'agir notamment de représentants d'associations de quartier, d'écoles, d'églises, de fondations, etc. Le groupe d'accompagnement garantit que le projet dispose d'un bon réseau dans le quartier. Il soutient aussi l'équipe de projet et la direction de projet au plan opérationnel lors de l'organisation d'événements participatifs et d'autres activités.

Ancrée dans l'administration, la **direction de projet** opérationnelle est choisie par les mandants du projet, qui lui fournissent son cahier des charges. En la matière, les exigences sont élevées, parce que le développement de quartier constitue une tâche difficile. Il s'agit de gérer tout un éventail de types d'objectifs, de disciplines, d'horizons temporels et de parties prenantes, dans l'optique des buts poursuivis par le développement de quartier. La direction de projet sert d'interface avec le comité de pilotage, dont la composition est souvent fort diversifiée ; elle dirige l'équipe de projet interdisciplinaire, s'assure que les principes d'un développement de quartier réussi sont pris en compte comme thèmes transversaux dans toutes les phases du projet et coordonne simultanément le déroulement du projet durant ces dernières.

La direction de projet a aussi pour mission d'utiliser et de favoriser les initiatives et les chances qui se présentent à elle, ainsi que de soutenir les coopérations auxquelles participent les acteurs du quartier. Elle joue un rôle de catalyseur. Diriger un projet de développement de quartier implique donc de comprendre ce rôle de manière peu directive, en mettant l'accent sur la coordination, la conciliation et la motivation. La direction de projet veille à créer les conditions qui permettent la collaboration et le changement dans le quartier.

Les personnes habilitées à prendre des décisions au sein de l'**équipe de projet** sont issues de tous les secteurs administratifs pertinents, en fonction de la situation de départ du quartier. Dans les 16 Projets urbains, on a constaté que les services suivants, en particulier, avaient des rapports étroits avec le développement de quartier : mairie, affaires sociales, constructions/aménagement, environnement/énergie, école/formation, culture, voirie, sécurité publique, sans oublier la personne qui assume les tâches intermédiaires. L'équipe de projet se réunit régulièrement, discute des activités et coordonne les étapes suivantes. Assurer le flux d'information au sein des services spécifiques constitue aussi une tâche importante des membres de l'équipe de projet.

Exécutif :
mandant du
développement
de quartier

Comité de pilotage :
assurer la conduite
stratégique du projet

**Groupe
d'accompagnement :**
assurer la mise en
réseau du projet

Direction de projet :
des tâches de gestion
exigeantes

Direction de projet :
créer les conditions de
la collaboration et du
changement

Équipe de projet :
assurer la collaboration
entre les secteurs

Intermédiaires :
une interface entre le
monde politique et
l'administration, ainsi
que le quartier

Les personnes assumant des **fonctions intermédiaires** constituent des partenaires cruciaux pour la direction et l'équipe de projet. Généralement membres de l'équipe de projet, elles servent d'interface et d'instance de médiation entre divers groupements du quartier ainsi que le monde politique et l'administration. Ces intermédiaires n'appartiennent ainsi ni vraiment à l'un, ni vraiment à l'autre de ces deux domaines. Ils constituent des interlocuteurs présents et disponibles sur place pour les requêtes de la population du quartier et soutiennent celle-ci – par exemple en tant que responsable d'un centre de quartier – dans la mise en œuvre de projets (une fête, par exemple). Simultanément, ils représentent aussi le projet et son équipe dans le quartier. Dans les Projets urbains, les intermédiaires étaient implantés dans le secteur socioculturel, l'animation de jeunesse et le travail communautaire, mais on peut tout à fait imaginer de recourir à des structures intermédiaires dans d'autres domaines, tels que le développement immobilier ou la promotion du commerce de détail.

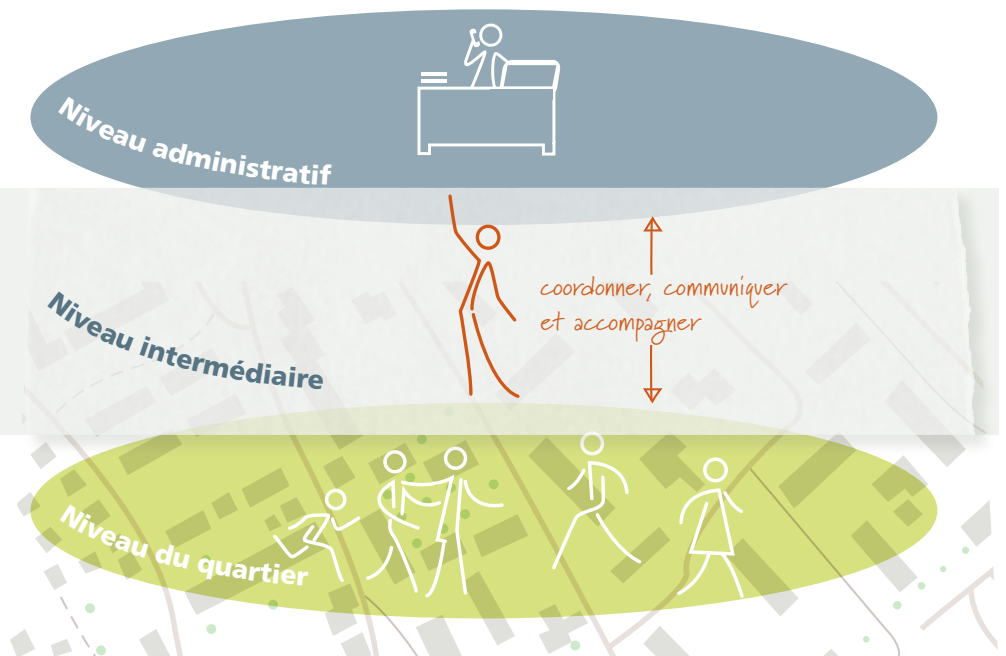


Figure 6 : Fonction d'interface des intermédiaires

**Accompagnement
externe : conception,
animation, appui à la
conduite**

Les administrations des villes de taille petite à moyenne et des communes d'agglomération manquent souvent d'expérience ou de ressources internes pour gérer des projets intégraux ou mener des processus participatifs d'envergure. Dans ce cas, il peut s'avérer judicieux de prévoir un accompagnement externe. La direction opérationnelle du projet devrait cependant rester implantée dans l'administration.

« Les intermédiaires veillent à l'intégration des différents points de vue »

Hanspeter Fent* répond aux questions d'Eva Gerber.



Dans plusieurs Projets urbains, vous vous êtes penchés sur la thématique des instances intermédiaires. Quelles expériences en avez-vous tirées ?

Le profil des intermédiaires n'existait pas du tout au début du programme Projets urbains. Il a été élaboré en réponse aux difficultés rencontrées. Lors d'une journée d'échange d'expériences, un conférencier externe avait affirmé qu'il fallait disposer de certaines compétences cognitives pour pouvoir participer à une démarche de développement de quartier. Je lui avais répliqué qu'on devait plutôt choisir des formes spécifiques de participation pour intégrer les divers groupes de personnes concernées. La commune de Pratteln m'a par la suite demandé de la soutenir et j'ai servi d'intermédiaire pendant un an et demi. D'autres communes menant des Projets urbains m'ont encore contacté ultérieurement et je les ai conseillées dans la mise en place d'instances intermédiaires.

Quels rôles et quelles tâches les intermédiaires assument-ils dans les projets de développement de quartier ?

Habituellement, les administrations et le monde politique partent de l'idée que la population peut leur transmettre ses demandes, qu'elle peut s'impliquer. Certains habitants ne peuvent toutefois pas être atteints de la sorte, ils ne parviennent pas à faire connaître leurs souhaits. L'administration doit aussi se rendre dans le quartier, auprès des groupes cibles. Cela nécessite des professionnels qui peuvent communiquer sur place et faire le lien entre l'administration et la population : c'est cela, les instances intermédiaires. Simultanément, celles-ci assument une fonction similaire au sein de l'administration. En faisant connaître le point de vue du quartier, elles encouragent les divers services à adopter une approche interdisciplinaire axée sur les solutions. Les intermédiaires sont donc nécessaires dès lors qu'on ne saurait partir de l'idée que la communication au sujet d'un problème concret rencontré dans le quartier fonctionne bien entre l'administration et les habitants, ou même à l'intérieur de l'administration. Les tâches centrales des intermédiaires dans le développement de quartier consistent à faire connaître une problématique sous différents points de vue, à assurer la communication et à favoriser ainsi l'élaboration de solutions.

« Les tâches centrales des intermédiaires dans le développement de quartier consistent à faire connaître une problématique sous différents points de vue, à assurer la communication et à favoriser ainsi l'élaboration de solutions. »

Cette description laisse plutôt entendre que les intermédiaires sont intégrés de manière ponctuelle pour régler des problèmes. Dans les Projets urbains, il me semble que ce rôle était plus vaste, qu'il incluait aussi le véritable développement social du quartier (activation, animation socioculturelle, travail d'intégration). Au vu des ressources limitées, cela semble judicieux. Qu'en pensez-vous ?

On peut certainement envisager d'étendre le rôle d'intermédiaire dans cette direction. Cependant, dans mes activités de conseil, j'ai constaté qu'on risque de surcharger le profil de cet emploi et exposer ainsi les personnes concernées à de fortes tensions. Elles sont d'une part responsables d'encourager la vie de quartier et de soutenir les réseaux, mais elles doivent aussi, d'autre part, assurer la communication entre le quartier et l'administration, ainsi qu'au sein de cette dernière. Il est important de définir clairement les tâches et de ne pas formuler d'exigences contradictoires.



Quel est le profil idéal d'une personne qui travaille comme intermédiaire dans le développement de quartier ?

Les intermédiaires doivent répondre à des exigences très sévères. Une chose est cruciale : ils doivent comprendre comment fonctionnent l'administration et la politique. Ensuite, ils doivent être très sensibles aux conflits, même lorsque ceux-ci ne sont pas manifestes. Ils doivent les identifier, les rendre visibles et être capables de mettre en place des solutions avec les personnes concernées. Cela demande de bonnes compétences de communication, il faut être capable d'entrer en dialogue avec toutes les personnes pertinentes. Les intermédiaires doivent aussi savoir poser des limites : ils ne sont pas responsables de résoudre les problèmes, seulement de créer les conditions favorables à la recherche de solutions.

« Les intermédiaires doivent comprendre comment fonctionnent l'administration et la politique. »

Comment les communes peuvent-elles mettre en œuvre le principe des instances intermédiaires ? Quelles sont les formes envisageables, en fonction du budget disponible ?

Cette fonction peut être exercée dans diverses constellations. Cela peut aller d'un mandat ponctuel à la création d'un nouveau poste, en passant par un engagement à durée limitée ou un mandat supplémentaire attribué à un poste existant – par exemple l'animation jeunesse ou la direction du centre de quartier. Il est surtout important de ne pas mettre en place de nouvelles structures parallèles : il faut veiller à ne pas créer de nouveau conflit de compétences.

« Ne pas mettre en place de nouvelles structures parallèles. »

*Hanspeter Fent dirige le centre de compétences sur les conflits interculturels TikK. Il a accompagné les Projets urbains de Rorschach et de Pratteln en tant que conseiller externe, et conseillé de manière ponctuelle différentes villes du Programme Projets urbains.

3 Impliquer les personnes concernées

Les personnes touchées par les développements et mesures mises en place dans un quartier doivent aussi pouvoir s'exprimer à leur sujet, ou participer à leur conception. L'avenir du quartier ne dépend pas seulement de la politique et de l'administration, il résulte aussi des activités des habitants, des commerçants, des propriétaires fonciers ou d'autres acteurs.

Par conséquent, faire participer les personnes concernées implique aussi de partager la responsabilité du développement de quartier, de le concevoir comme une tâche commune de la collectivité publique, des acteurs du quartier et de sa population. Cette responsabilité partagée est une condition indispensable à un développement de quartier réussi et à la pérennisation des résultats obtenus.

Avant toute participation, deux questions doivent trouver une réponse :

■ Quel est le but de la participation ?

Comme la participation demande un investissement de toutes les parties, on ne devrait la proposer que lorsqu'il est possible d'identifier la plus-value qu'elle crée pour le projet et les personnes concernées. Que souhaite-t-on obtenir grâce à elle ? Qu'y gagnent les personnes impliquées ?

■ De quelles possibilités d'influence ou marge de manœuvre les participants disposent-ils ?

Toute démarche participative implique de la part de ceux qui la mènent une certaine ouverture en ce qui concerne les résultats possibles. Les participants doivent avoir la possibilité de critiquer, de modifier ou de refuser les solutions proposées.

Lorsqu'une démarche de ce type est lancée avec des buts clairs et des possibilités suffisantes d'influencer les résultats, le risque diminue que celle-ci soit perçue comme une manipulation ou un exercice prétexte.

Avantages de la participation

La participation exige du temps et des ressources financières. À première vue, elle peut sembler empêcher la mise en œuvre (rapide) de certains projets. L'expérience montre néanmoins qu'une participation menée avec soin permet au projet de bénéficier de trois types d'avantages :

■ **De meilleures solutions et de meilleures décisions :** La participation des personnes concernées à l'analyse des besoins et à l'élaboration des solutions permet de thématiser les aspects pertinents. Cela consolide le fondement des décisions prises et amène des résultats qui correspondent mieux aux besoins.

■ **Mobilisation :** L'engagement des personnes et institutions concernées constitue le moteur du développement de quartier. Celui-ci repose en grande partie sur l'ouverture au changement, la créativité et la disponibilité des personnes et institutions liées

Partager la responsabilité
du développement de
quartier

Qualité

Mobilisation

au quartier. Dans ce type de démarche, les événements participatifs offrent aussi la possibilité de convaincre des personnes disposant de ressources et de potentiels intéressants de travailler pour des buts communs. La participation permet en effet de s'engager en fonction de ses propres besoins.

Adhésion

■ **Un soutien accru :** Lorsque les divers aspects et enjeux d'un thème sont relevés et qu'on procède à un certain équilibre des intérêts durant la préparation d'un projet, celui-ci est mieux accueilli lors de sa mise en œuvre, ce qui peut accélérer sa réalisation. À l'inverse, les projets qui ont été mal coordonnés au préalable avec les souhaits des personnes touchées peuvent être confrontés à des oppositions, des résistances et des retards.

Le but et la marge de manœuvre disponible déterminent la forme de la participation

Types de participation

Il n'y a pas de réponse toute faite à la question de savoir jusqu'où doit aller la participation. L'intensité retenue dépend toujours du but visé. Le choix du type de participation se fait en fonction de la situation de départ, de la problématique et des marges de manœuvre décisionnelles.

De manière schématique, on peut distinguer trois types de participation³ : information – consultation – coopération. Dans la réalité, on rencontre bien sûr aussi des formes intermédiaires. Dans le cadre d'un projet de développement de quartier, on recourt généralement à ces trois formes combinées. Ces types se distinguent par le degré d'influence que peuvent exercer les participants.

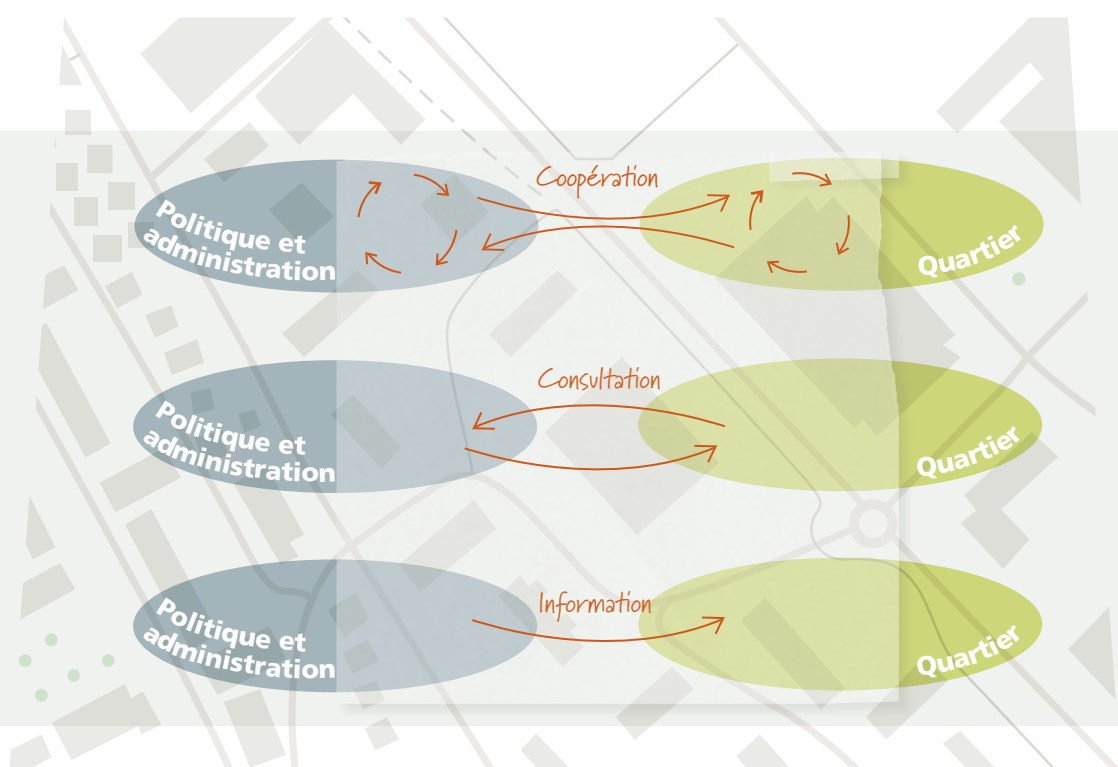


Figure 7 : Types de participation

³ Tiré de : Magistrat der Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hrsg.) : Praxisbuch Partizipation - Gemeinsam Stadt entwickeln, Vienne 2012, pp.11 ss.

- **Information** : communication à sens unique. Elle est indispensable à toute participation. Les personnes concernées sont informées des projets et des décisions prises. Instruments envisageables : manifestations d'information, bulletin électronique, conférence de presse, site internet, dépliant, etc. Les participants ne peuvent pas influencer directement le projet.
- **Consultation** : communication bidirectionnelle. Les personnes concernées peuvent s'exprimer sur une situation, un projet, une idée, une stratégie ; leur avis est enregistré afin d'être pris en compte par la suite. Instruments envisageables : promenades dans le quartier, enquêtes menées par des enfants, entretiens sur place, ateliers et groupes de travail, forums des propriétaires, enquêtes et sondages. Les participants peuvent influencer les décisions prises en communiquant leur point de vue, mais ils ne prennent pas part aux décisions.
- **Coopération** : communication multilatérale. Les participants élaborent – ensemble et en collaboration avec l'administration – des buts, des stratégies, des projets et des mesures ; ils les mettent en œuvre le cas échéant. La participation coopérative se fait dans des cadres tels que des conférences de quartier (« conférences sur l'avenir »), des « world cafés », des activités, actions de mise en œuvre, des ateliers, des groupes d'accompagnement ou des planifications collectives réalisées avec les propriétaires fonciers. Grâce à la coopération, les personnes concernées participent aux décisions.

Information :
le fondement de
toute participation

Consultation :
tenir compte des points
de vue et prises de position

Coopération :
élaboration conjointe
de buts et mise en œuvre
de mesures

Organiser la participation en fonction des groupes cibles

Dans le cadre des projets de développement de quartier, la population doit être sollicitée dans son ensemble, mais tous les groupes cibles ne peuvent pas être atteints de la même manière. Une participation réussie remplit deux conditions :

- **Gagner la confiance** : Certaines personnes – en particulier si elles sont issues de milieux culturels dans lesquels les formes de participation démocratique sont peu répandues – peuvent être réticentes à exprimer librement leur opinion. Au début, il peut donc s'avérer nécessaire de réduire les inhibitions et de bâtir la confiance. Pour cela, les démarches faisant recours à des personnes clés afin de gagner la confiance à l'intérieur des groupes cibles ont fait leurs preuves.
- **S'adapter aux groupes cibles** : Les offres de participation et le cadre dans lequel elles sont menées doivent s'adapter aux besoins, aux ressources et aux capacités des destinataires si on souhaite atteindre ces derniers. Dans le cadre des Projets urbains, les compétences linguistiques ont constitué un thème récurrent. Il peut être nécessaire, pour certains événements, de prévoir des interprètes. Il faut en outre tenir compte des intérêts spécifiques des groupes cibles. En raison de leur situation de vie, les hommes, les femmes, les enfants, les jeunes, les personnes âgées, les personnes migrantes, les personnes travaillant par équipes, les commerçants ou les propriétaires immobiliers n'ont pas les mêmes attentes en matière de participation.

Accroître la confiance

**Choisir des formes adaptées
aux groupes cibles**

Une stratégie de participation peut montrer sous quelle forme sont intégrés les divers groupes cibles. En l'absence de distinction de ce type, on court le risque de voir s'impliquer principalement la population adulte suisse de classe moyenne et des représentants de groupes d'intérêts, si bien que toute la population n'aura pas été atteinte.

Stratégie de participation

« Concevoir et mettre en œuvre soigneusement la participation ! »

Luc Vodoz* répond aux questions d'Eva Gerber.



Quelles expériences avez-vous faites en matière de participation durant les Projets urbains ?

J'ai été mandaté par la Commune de Montreux dès la première phase de son Projet urbain, de sorte que nous avons pu y insuffler une approche participative précoce, en organisant deux ateliers interactifs dès la phase de conception du projet et d'élaboration du dossier de financement. L'approche participative est restée le fil rouge du projet, essentiellement orienté vers la création d'une place publique et d'une maison de quartier.

Intervenu de manière plus tardive et ponctuelle dans le Projet urbain de Renens, qui portait sur un plan de densification d'un ensemble bâti, dans un contexte de conflit ouvert entre habitants et promoteurs, j'ai constaté à quel point l'ambivalence politique pouvait fragiliser un projet : divisée, l'autorité communale a finalement renoncé à rechercher le consensus nécessaire à la mise en œuvre du projet de densification envisagé.

À quoi les responsables de projets doivent-ils être attentifs lorsqu'ils engagent et conduisent des projets participatifs ?

La première question à se poser est celle de l'opportunité de recourir à une approche participative pour élaborer ou pour mettre en œuvre un projet. Une telle approche n'a de sens que si l'on peut en escompter une plus-value, que ce soit en termes d'efficacité des politiques urbaines ou de vigueur de la cohésion sociale. Il s'agit d'évaluer si et dans quelle mesure la participation peut en l'occurrence : a) en termes de contenu, permettre l'appréciation de l'opportunité d'un projet ; améliorer sa qualité, son adéquation, son acceptabilité et sa faisabilité ; faciliter les procédures administratives et politiques ; ou encore sensibiliser la population aux enjeux dont relève le projet ; b) en termes de processus, favoriser les dynamiques du vivre ensemble, l'implication active des habitants dans l'animation de leur quartier, l'intégration sociale, la compréhension interculturelle et intergénérationnelle, ou encore l'appropriation judicieuse des équipements et services collectifs à disposition.

En revanche, la participation ne doit jamais être utilisée pour faire passer un projet déjà totalement ficelé : un processus participatif sans portée, c'est-à-dire sans effets potentiels réels, serait une démarche alibi, dont l'impact principal serait de générer des frustrations ainsi que d'exacerber les conflits. Les participants veulent bien sûr savoir ce que l'on fera de leurs propositions, et c'est là l'une des conditions essentielles pour qu'ils s'engagent véritablement.

« La participation ne doit jamais être utilisée pour faire passer un projet déjà totalement ficelé. »

Avant d'instaurer une démarche participative, l'autorité locale doit donc circonscrire précisément l'objet du processus (de quoi parle-t-on exactement), ses enjeux (ce qui sera au cœur des débats compte tenu des intérêts en présence), les acteurs à associer (en tant que personnes ou institutions touchées par le projet et susceptibles soit de le soutenir, soit de s'y opposer), les résultats escomptés du processus, l'échéancier des étapes à parcourir, et les modalités concrètes de la participation.

La prise en compte de cet ensemble d'éléments est nécessaire pour établir le concept de la démarche participative – étroitement articulé avec les étapes de développement des projets en question – intégrant notamment des « règles du jeu » de la démarche, de sorte à définir aussi clairement la répartition des tâches et responsabilités de l'ensemble des personnes associées. L'autorité politique qui pilote la démarche (et arbitre en cas de conflit) doit être clairement identifiée. Enfin, les responsables opérationnels de la démarche participative doivent pouvoir bénéficier du soutien sans faille de l'autorité ayant décidé de l'engager.

Quelles sont les principales erreurs qui ont été commises en matière de projets participatifs ? Comment peut-on les éviter ?

Les principales erreurs découlent d'un manque d'anticipation, lorsque la dimension participative d'une démarche a été ajoutée tardivement à un projet : en raison de ses contraintes organisationnelles, temporelles et financières, mais aussi politiques, la participation doit être pensée dès les premières étapes de la conception d'une démarche de projet.

Il importe de commencer par consolider la volonté politique communale, de sorte que la démarche participative bénéficie d'une forte légitimité. Dans ce contexte, il y a lieu de cadrer finement l'objet du projet, d'en analyser les principaux enjeux et d'en identifier les acteurs, pour ensuite délimiter précisément la marge de manœuvre qui sera offerte aux participants – la portée de la participation. Les « règles du jeu » du processus participatif définies consécutivement doivent également arrêter les modalités de la participation (intensité, rythme, méthodes, etc.) de même que le dispositif opérationnel de la démarche (organigramme, échancier, budget, etc.).

Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit est aussi crucial : transparence et cohérence font le lit des relations de confiance. Par exemple, il importe d'explicitier clairement les décisions prises suite à une consultation (quelles idées ont été retenues, ou non, et pourquoi), d'assurer à chacun l'accès à une information de qualité sur le projet, ou encore d'éviter absolument toute velléité de manipulation.

« Transparence et cohérence font le lit des relations de confiance. »

Dans quelle mesure les divers groupes cibles sont-ils intéressés à participer ? Comment parvenir à toucher les groupes cibles difficiles à atteindre, comme les migrants ou les jeunes ?

L'intérêt de chacun à investir de l'énergie dans une démarche participative dépend directement de ce qu'il escompte en retirer. Lors de projets centrés sur la planification, la réalisation d'infrastructures urbaines, outre l'importance relative du projet pour les habitants, c'est surtout l'ampleur de la portée de la participation (du pouvoir d'influence accordé aux participants) qui s'avère déterminante pour la mobilisation, de même que la crédibilité de la démarche proposée.

« L'intérêt de chacun à investir de l'énergie dans une démarche participative dépend directement de ce qu'il escompte en retirer. »

Dans les projets à vocation davantage socioculturelle, la mobilisation de certains groupes cibles est en elle-même l'un des enjeux centraux de la démarche. On recourt alors à des méthodes participatives adaptées spécifiquement, telles que le théâtre-forum pour aider des adolescents à s'exprimer ; ou encore les manifestations développées avec des écoles et conçues de sorte à y attirer aussi les parents d'élèves – y compris certains groupes socioculturels peinant à sortir de leur isolement.

De votre point de vue, quelle est l'utilité des démarches participatives pour la collectivité ?

Dans le cadre des Projets urbains, deux conceptions principales de la participation sont apparues : une participation « décisionnelle » et une participation « intégrative ». La première reflète notamment les processus participatifs découlant des procédures légales d'aménagement du territoire. La seconde s'inscrit dans le registre des politiques sociales et de l'animation socioculturelle, avec pour but l'« empowerment » et le renforcement du lien social. Lors d'une rencontre des Projets urbains, j'ai décrit ces deux conceptions à l'aide du schéma ci-dessous. Cette combinaison de deux approches complémentaires était précisément au cœur des enjeux du Programme Projets urbains.

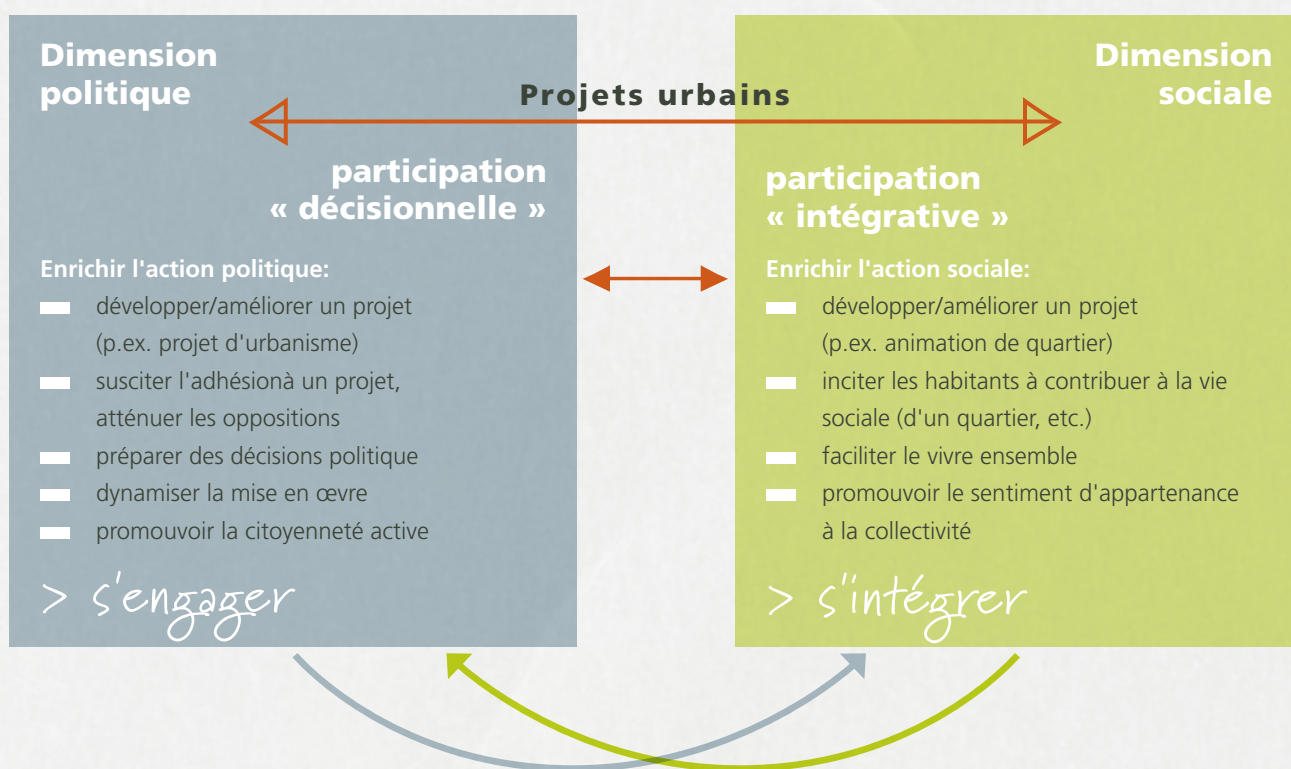


Figure 8 : L'engagement politique contribue à l'intégration sociale et réciproquement⁴.

* Luc Vodoz, politologue, ancien adjoint au secrétaire général de la Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT-EPFL), est expert en matière de gouvernance et de participation. Il a accompagné les projets urbains de Montreux et de Renens (VD).

⁴ Luc Vodoz dans : Programme Projets urbains (éd.), Synthèse de l'échange d'expériences du Programme Projets urbains « S'intégrer, s'engager : la participation dans les projets urbains », Berne 2014



4 Donner de la visibilité

Les conséquences du développement de quartier ne peuvent pas toujours être identifiées rapidement et immédiatement. Afin de préserver la légitimité de la démarche à l'interne et à l'externe, il est important de rendre visibles et faire connaître les buts, les activités, les résultats et les réussites de celle-ci.

Convaincre de l'utilité du projet

À **l'externe**, vis-à-vis des personnes ne participant pas au projet, il s'agit d'informer et de fournir un travail de persuasion à son sujet. Cela implique de communiquer de manière active et transparente avec un large public sur les buts, les participants, les activités et les résultats du projet. À côté des canaux d'information usuels (médias, bulletin électronique, site internet), il s'est avéré judicieux d'informer personnellement des acteurs clés, des personnes concernées ou des leaders d'opinion locaux, afin d'obtenir leur soutien.

Rapprocher les participants et les motiver

La communication à **l'interne**, destinée à l'équipe de projet et aux acteurs du quartier, poursuit deux buts. Il s'agit d'une part de créer une culture du dialogue au sein de laquelle des personnes d'origines culturelles et professionnelles différentes coopèrent de manière productive. D'autre part, il est important de motiver les personnes déjà actives et d'en convaincre d'autres de soutenir le développement de quartier.

Les séances sont utiles à la communication interne

La communication interne se fait en grande partie par oral, lors d'entretiens bilatéraux ou de séances. Ces dernières en constituent un élément central. Elles garantissent le maintien des flux d'information aussi bien entre le comité de pilotage, l'équipe de projet et les acteurs du quartier qu'à l'intérieur de ceux-ci.

Célébrer les réussites...

Le développement de quartier est un processus exigeant et complexe. Une bonne partie des résultats obtenus, liés notamment à des travaux de construction, ne sont effectifs qu'après quelques années. Il est d'autant plus important de parvenir aussi à quelques réussites visibles rapidement (« quick wins »). Ces succès doivent être dûment célébrés afin de les consolider, de renforcer la confiance suscitée par la démarche et de poursuivre celle-ci sur une base affermie.

... et mettre les conséquences en évidence

Pour assurer la légitimité publique du projet, il faut en montrer rapidement les résultats visibles, mais aussi en évaluer les conséquences, autrement dit répondre à la question suivante : le projet tient-il ses promesses ? Il s'est avéré judicieux de mettre en place et de planifier un compte rendu pragmatique dès le début du projet, en procédant si nécessaire à des relevés avant-après. Les enquêtes quantitatives ne sont pas les seules à entrer en ligne de compte : interroger des habitants au plan qualitatif pour savoir comment ils voient le quartier et la vie qui s'y développe peut aussi être une bonne solution.

Le développement de quartier doit être associé à des visages

Les représentants du projet jouent un rôle essentiel pour la communication de celui-ci. Le développement de quartier doit être associé à des visages, à une ou deux personnes de contact qui le personnalisent. C'est vers elles que les informations convergent, pour qu'elles les transmettent au service approprié. Les personnes de contact peuvent être rattachées à la commune (il peut s'agir par exemple du chef de projet ou de la présidente de la commune). Sur place, ce rôle peut par exemple être assumé par le responsable d'un centre de quartier, qui joue le rôle d'intermédiaire entre l'administration et le quartier.

À côté de ces visages, le développement de quartier a aussi besoin de lieux bien visibles où les gens peuvent s'informer, se rencontrer et construire leur réseau. Ces sites « à bas seuil » – centre ou bureau de quartier, lieu de rencontre, espace de projet, panneau d'affichage, etc. – servent de point de convergence, c'est là que les personnes se rassemblent et échangent des informations.

La condition de base de toute communication est de savoir ce que l'on veut communiquer à qui, pourquoi et comment, et de réunir ces réflexions dans une stratégie de communication.

**Le développement
de quartier a besoin
de lieux bien visibles**

**Établir une stratégie de
communication**



« Planifier la communication dès le départ »

Michael Emmenegger* répond aux questions d'Eva Gerber.



Quelles expériences, bonnes ou mauvaises, avez-vous faites dans le cadre des Projets urbains en matière de communication ?

L'une des difficultés principales est sans doute que les communes ne savent pas assez précisément, en règle générale, ce qui les attend lors des travaux de développement de quartier. Elles doivent malgré tout communiquer dès le départ avec le public, c'est le développement de quartier qui l'exige. La plupart des communes ne sont guère préparées à assurer une communication active, ce qui complique bien sûr les choses. Celle-ci doit donc être planifiée dès la préparation du projet.

Un autre problème peut provenir du paysage médiatique et de la tendance des journalistes à privilégier les scandales. À Pratteln, il a fallu trois ans pour que des contacts personnels permettent une collaboration avec la Basellandschaftliche Zeitung et la Basler Zeitung. Il a dès lors été possible de rendre compte régulièrement du développement du quartier, plutôt que de se limiter aux événements négatifs qui s'y produisaient.

J'ai toujours fait des expériences positives lorsque nous savions très précisément ce que nous souhaitions communiquer, quel était notre message. Il convenait alors de ramener les contenus du développement de quartier à un langage simple et compréhensible pour tous : même après plusieurs années, rares sont les personnes qui comprennent par exemple la notion de développement intégral. Communiquer, c'est savoir ce que l'on souhaite et ce que l'on fait... et le faire connaître. Ce processus jouait aussi un rôle important à l'interne, au sein de l'administration.

« J'ai toujours fait des expériences positives lorsque nous savions très exactement ce que nous souhaitions communiquer. »

La communication a deux facettes : elle se fait à l'interne, pour les participants au projet, mais aussi vers l'extérieur, avec le travail d'information du public. Quelles expériences avez-vous faites avec ces deux dimensions ?

On sous-estime souvent le travail que nécessite la communication interne. Rétrospectivement, j'estime qu'un tiers de la communication s'est faite vers l'extérieur et les deux autres tiers à l'interne.

Pour l'information du public, on peut recourir aux instruments classiques tels que conférences de presse, dépliants, etc. À Pratteln, nous avons eu la chance de pouvoir tourner un film. Cela nous a beaucoup aidés à diffuser l'idée du projet et à mieux faire accepter celui-ci dans le public.

À l'interne, l'enjeu de la communication est de faire connaître la raison d'être de l'action menée et d'assurer un flux optimal de l'information. Pour ce dernier, outre les nombreux entretiens et contacts personnels, les séances, invitations, procès-verbaux et rapports formels constituent d'importants instruments.

« On sous-estime souvent le travail que nécessite la communication interne. »

Quels enseignements issus de vos projets pouvez-vous transmettre à d'autres personnes pour la communication dans le domaine du développement de quartier ?

La principale leçon est sans doute que la communication doit être conçue, planifiée et inscrite au budget dès le premier jour du développement de quartier. En deuxième lieu, il faut garder à l'esprit que 60 à 80 % de l'information se fait par oral. Lorsqu'on travaille dans un quartier défavorisé, les dépliants, les imprimés, etc. sont plutôt secondaires. La réussite dépend avant tout du nombre de personnes avec lesquelles on discute directement. Cela prend beaucoup de temps. Troisième point : les langues étrangères. Mon expérience me montre qu'on n'y parvient pas sans traduction. Cela suscite parfois la polémique au plan politique, mais si on ne le fait pas, on n'atteint beaucoup de gens que de manière superficielle. Quatrièmement, documenter les activités est important pour pouvoir communiquer. Chaque étape devrait être saisie par le texte et par l'image. Dernier point : il ne faut pas surestimer l'importance des médias sociaux. Dans le développement de quartier, ils fonctionnent si la commune dispose de capacités pour les gérer. Mais une fois encore, le contact personnel et les échanges par oral dans le cadre d'entretiens, de manifestations ou de rencontres aléatoires constituent le canal déterminant.

Le développement de quartier est une démarche à long terme, ses effets ne sont parfois visibles qu'après deux à trois ans, voire plus. Pour cette raison, on estime que des réussites rapides (« quick wins ») devraient montrer que quelque chose bouge dans le quartier. Quelles sont vos expériences à ce propos ?

Ces réussites rapides souhaitées peuvent aussi se transformer en désastres immédiats. Les projets de ce type recèlent toujours un certain risque, qu'il faut garder à l'esprit. Mais il est clair qu'une certaine audace est nécessaire dans le développement de quartier. Avec une mise en scène réussie, on peut créer quelque chose d'intéressant pour les médias, qui peut aussi servir d'exemple. C'est d'autant plus important que bien des conséquences du développement de quartier ne peuvent pas être illustrées simplement, mais nécessitent une description détaillée.



*Michael Emmenegger dirige la société MICHAEL EMMENEGGER Analyse und Management von sozialen Prozessen. Il a accompagné le Projet urbain de Pratteln en tant que conseiller externe.



Axer la démarche sur les processus

Le développement de quartier, un processus de transformation

Le développement de quartier peut être vu comme un processus de transformation à plusieurs facettes au sein d'un système complexe. Ne serait-ce qu'en raison de l'approche participative et du nombre de participants aux intérêts variés, les résultats concrets et la démarche ne peuvent pas être fixés en détail plusieurs années à l'avance. Il convient de recourir à un processus itératif, puisque la situation dans le quartier se présente différemment après chaque étape du projet. De nouvelles options ou restrictions apparaissent ainsi, ce qui peut justifier un ajustement des étapes suivantes.

Planifier de manière itérative

Selon l'architecte et urbaniste Carl Fingerhuth, un changement de paradigme émerge en matière de développement urbain : on renonce de plus en plus au masterplan au profit d'une approche d'aménagement permanent⁵. La conception usuelle de la planification urbaine voyait celle-ci comme un jeu de puzzle dans le cadre duquel des pièces spécifiques étaient réunies l'une après l'autre pour former une image définie. Avec la nouvelle approche, en revanche, la planification urbaine se présente davantage comme un jeu de domino, qui ne propose pas d'image finale. En se fondant sur certaines valeurs et certains buts, des projets peuvent être réalisés en divers endroits, tant que les acteurs respectent les règles du jeu. Après chaque coup joué, de nouvelles possibilités d'action apparaissent.

Définir des buts

Pour le développement de quartier, cela signifie qu'il faut non pas définir des solutions clé en mains et des mesures toutes faites, lorsqu'on lance la démarche, mais plutôt formuler des buts : « accroître les possibilités de rencontre dans le quartier », « améliorer l'image du quartier » ou « intégrer la population de migrants », par exemple. Des approches diverses et une multitude de mesures permettent ensuite de travailler pour atteindre ces buts.

Préserver la flexibilité des mesures

En revanche, formuler directement des mesures comme buts (par exemple créer un centre de quartier, élaborer un prospectus, participer à la fête des voisins) peut réduire la flexibilité disponible pour profiter d'autres occasions d'atteindre l'objectif général. En l'absence d'intégration à un but d'ordre supérieur, on court en outre le risque qu'un éventuel échec de la mesure concernée – par exemple le centre de quartier – réduise la légitimité d'autres mesures liées à ce thème.

Un travail de persuasion en faveur de la planification axée sur les processus

D'un autre côté, cette ouverture relative peut inciter le monde politique et l'administration à craindre un manque de contrôle. La planification axée sur les processus et les chances à saisir exige un travail de persuasion et une communication appropriée avec les participants issus de la politique et du secteur administratif.



6 Ancrer la démarche dans la politique communale

La réussite à long terme du développement de quartier dépend aussi de la manière dont ses buts et activités sont ancrés dans la politique générale de la commune.

Cela concerne en premier lieu l'articulation avec les stratégies communales existantes ou à élaborer (politique du logement, promotion économique, conception directrice d'aménagement du territoire, politique d'intégration, politiques du troisième âge, de la jeunesse ou de la santé, par exemple).

Cette intégration dans la politique communale permet d'une part de trouver des partenaires pour la tâche transversale que constitue le développement de quartier, et d'autre part de bénéficier de synergies. Parallèlement à l'harmonisation des contenus, il est aussi important de coordonner dans le temps ses propres activités avec ces processus. Par exemple, si la commune prévoit d'élaborer des lignes directrices pour le troisième âge, il est judicieux de s'accorder sur d'éventuelles activités générationnelles spécifiques au quartier avec les responsables qui élaborent ces lignes directrices, du point de vue aussi bien des contenus que du calendrier.

Outre la situation de la commune, les conditions cantonales (plan directeur, notamment) et la politique fédérale (par exemple loi sur l'aménagement du territoire, politique énergétique, politique d'intégration) constituent aussi des points de repère importants pour le développement de quartier. L'ancrage de ce dernier dans ces diverses stratégies établit un lien avec la mise en œuvre, consolide la légitimité du projet et améliore l'accueil dont il bénéficie au plan politique.

En second lieu, il est crucial pour la pérennisation du développement de quartier que les résultats et problématiques qui en sont issus trouvent leur place dans les procédures politiques et administratives formelles, par exemple qu'ils soient repris dans les documents de planification politique définissant les objectifs annuels ou les buts de la législature. Les idées élaborées de manière participative doivent être portées au plan politique, puisque c'est à ce niveau qu'on peut décider de mettre à disposition les ressources nécessaires dans le cadre du programme d'investissement.

Coordination avec les politiques sectorielles

Intégrer les résultats de la participation dans les structures ordinaires



PARTIE C

Le développement de quartier en cinq étapes

Une fois qu'une commune est persuadée, au plan politique, que le développement de quartier permettrait de résoudre des problèmes et de saisir des opportunités, la planification du projet peut débuter.

La manière dont on structure le contenu et le calendrier d'un projet de développement de quartier dépend des problématiques, des buts et des dimensions spécifiques de celui-ci. En se fondant sur les expériences faites dans le cadre des Projets urbains, on peut diviser schématiquement le déroulement d'un projet en cinq étapes fondamentales :

Étape 1 : Préparer et ancrer

Étape 2 : Analyser et mobiliser

Étape 3 : Élaborer des buts et des idées de mesures

Étape 4 : Adopter et mettre en œuvre des mesures

Étape 5 : Dresser le bilan et clore le projet

Ce déroulement doit être compris comme une aide à la planification destinée à la gestion de projet : dans la réalité de tous les jours, des recoupements et des effets rétroactifs surviennent fréquemment entre les diverses étapes.

Dans le cadre des démarches ambitieuses que constituaient les Projets urbains, il a fallu mobiliser quatre voire huit ans pour réaliser ces cinq étapes. Pour la participation et la mobilisation de la population ainsi que la formulation de buts et projets environ deux ans ont été nécessaires.

Aide à la planification

La participation et la mobilisation prennent du temps

Étape \ Temps approximatif nécessaire	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	après le projet
1. Préparer et ancrer	Env. 6 à 8 mois				
2. Analyser et mobiliser		Env. 6 à 8 mois			
3. Élaborer des buts et des idées de mesures		Env. 6 à 8 mois, puis en permanence			
4. Adopter et mettre en œuvre des mesures			En fonction du champ d'action et de la mesure		
5. Dresser le bilan et clore le projet				Env. 6 à 8 mois	

Figure 9 : Déroulement schématique du développement de quartier

Les délais de mise en œuvre varient d'une mesure à l'autre

Par la force des choses, le temps nécessaire pour l'étape suivante – l'étape 4, qui concerne la mise en œuvre des mesures – varie fortement d'un projet à l'autre. La préparation d'une fête de quartier, par exemple, prend environ six mois, alors que l'assainissement d'une place de jeu nécessite un à deux ans si l'on implique les personnes concernées ; la rénovation de tout un lotissement résidentiel exige quant à elle cinq à dix ans. Par conséquent, certaines mesures ne sont réalisées qu'après la fin de la démarche de développement de quartier. Ces durées, qui dépendent des champs d'action concernés, ne peuvent guère être modifiées. Pour éviter les déceptions, les horizons temporels devraient être mis en évidence au début de la démarche. Les exemples de mesures de la partie D) montrent néanmoins que de nombreuses réalisations importantes pour la qualité de vie peuvent aussi être menées à bien assez rapidement.

Le développement de quartier, une démarche participative

Le développement de quartier peut être considéré dans la perspective d'une démarche participative. Sur toute la durée du projet, on constate qu'à chacune de ses étapes correspondent des buts spécifiques en matière de participation.

La figure 10 met en relation les cinq étapes générales du projet et la démarche participative. Elle montre d'une part les buts de la participation dans chaque étape de projet et fournit d'autre part une vue d'ensemble des instruments de participation qui permettent d'atteindre les buts dans chaque phase. Cette énumération n'est pas exhaustive, elle se fonde sur le processus qui a fait ses preuves dans les Projets urbains.

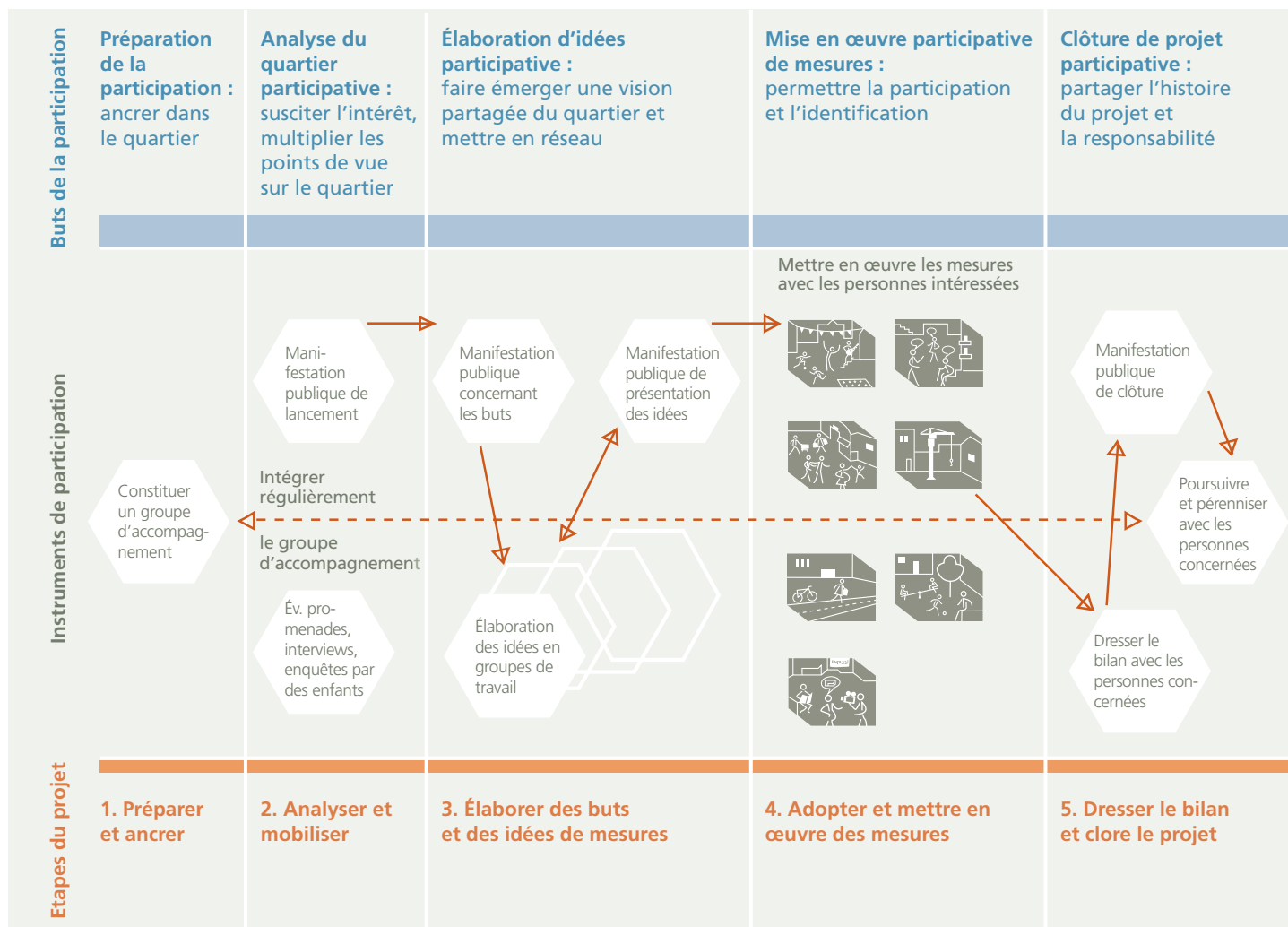


Figure 10 : Le développement de quartier en tant que démarche participative

Les sections suivantes décrivent les étapes de projet l'une après l'autre.
Trois groupes d'éléments récurrents permettent de s'orienter rapidement :



Résultats principaux :

Ils montrent quels résultats devrait être atteints à chaque étape de projet.
Ceux-ci constituent la base des étapes ultérieures.



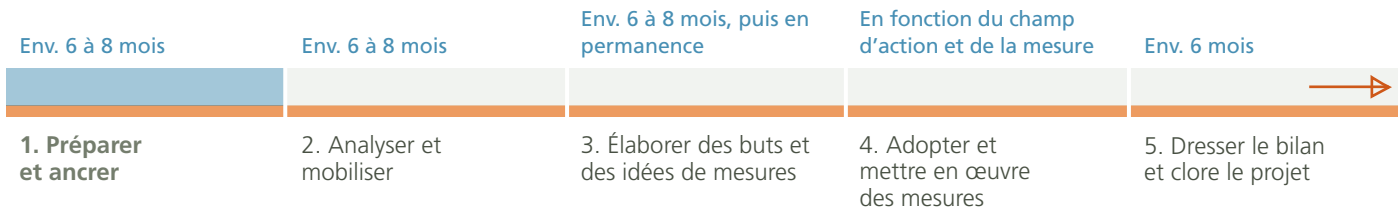
Questions importantes :

Elles attirent l'attention des responsables de projet sur des thèmes essentiels pour la mise en œuvre.



Outil d'aide au travail :

Ils sont conçus comme des suggestions et des indications méthodologiques pour la conception des diverses étapes du projet.



Étape 1 : Préparer et ancrer

Poser des jalons grâce à une préparation soignée

Définir les intentions, les buts généraux et les ressources

Impliquer les futurs partenaires dans la préparation

2

On ne peut guère surestimer l'importance de la préparation. C'est durant cette phase que sont posés les jalons essentiels à un déroulement réussi du projet.

La préparation permet d'élaborer et d'inscrire au plan politique une représentation commune des intentions qui doivent sous-tendre le développement de quartier. L'examen des ressources financières et du personnel disponibles en fait également partie, tout comme l'identification des groupes concernés et des éventuels partenaires du projet. Lorsque ces questions ne sont pas suffisamment réglées, il peut arriver par exemple qu'en raison d'attentes erronées, certains acteurs affichent leur déception, que le soutien politique fasse défaut en cours de processus ou que des parties prenantes portent un regard critique sur celui-ci, parce qu'elles n'ont pas été prises en compte dès le début de manière appropriée. Les thèmes qui ne sont pas ou ne peuvent être investigués durant la phase de préparation rattrapent le projet ultérieurement. En règle générale, leur traitement engendre alors davantage de travail.

Dès la phase de préparation, il s'avère judicieux d'impliquer les futurs partenaires du projet, par exemple les organes politiques et services administratifs, les associations de quartier, les écoles, etc., de manière à intégrer leurs connaissances, leurs intérêts et leur soutien au développement de quartier. Cela peut très bien se faire simplement, lors d'entretiens bilatéraux ou dans le cadre des séances ordinaires des autorités et de l'administration.

Résultats principaux « Préparer et ancrer »



- Concept pour le projet avec budget approuvée au plan politique.
- Institution du groupe d'accompagnement.

6

L'approbation de la description du projet a pour but d'inscrire celui-ci dans la politique et de lui assurer les ressources humaines et financières dont il aura besoin durant tout son déroulement. L'institution du groupe d'accompagnement lui garantit l'ancrage et le soutien nécessaires dans le quartier.

La description du projet définit plutôt des buts thématiques d'ordre général. En effet, l'intention du projet est notamment de formuler des buts et des mesures détaillés en collaboration avec les personnes concernées et en fonction des besoins.

5

3

La description de projet définit des buts d'ordre général

Questions importantes « Préparer et ancrer »



- Quelles sont les intentions qui motivent les acteurs politiques et l'administration à recourir au développement de quartier ? Que souhaite-t-on améliorer ? Quand peut-on parler de réussite ?
- Quels sont les projets municipaux et conditions générales qui influencent le projet ?
- Comment communique-t-on dans le cadre du projet ?
- Comment le projet est-il structuré dans le temps, quels en sont les jalons ?
- Comment le projet est-il structuré au plan thématique, quels en sont les sous-projets ?
- À quoi ressemble l'organisation de projet ? Qui est impliqué dans le groupe d'accompagnement ?
- Quels groupes sont concernés par le développement de quartier ? Quels sont leurs besoins et leurs souhaits ?
- Qui doit participer à la démarche, dans quel but et comment ? Quelles sont les formes de participation prévues ?
- De quelles ressources financières et de quel personnel a-t-on besoin ? Un accompagnement externe pour le processus ou pour les questions spécifiques est-il prévu ?

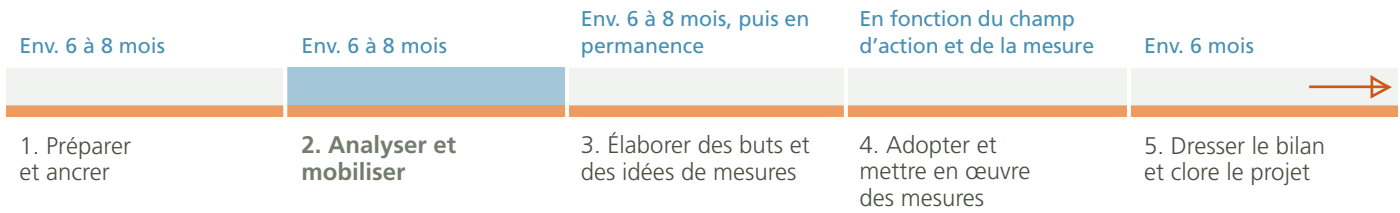


L'analyse des groupes cibles et des parties prenantes du développement de quartier constitue un fondement important pour la suite des travaux. Elle peut être affinée et mise à jour en permanence, et sert par exemple à l'élaboration de la stratégie de participation ou d'une grille de communication.

L'analyse des groupes cibles, un fondement de la démarche

Outil d'aide au travail « Grille de communication » 			
Groupes concernés	Buts et messages	Forme /médias	Calendrier
Habitants du quartier Par exemple : jeunes et personnes âgées, enfants ; migrants de diverses origines ; hommes et femmes ; familles, célibataires et couples ; etc.			
Économie Par exemple : industrie ; petites entreprises ; commerce de détail ; restauration ; marchands forains			
Propriétaires immobiliers Par exemple : particuliers ; propriétaires institutionnels ; propriétaires d'utilité publique ; etc.			
Grand public / médias Par exemple : journaux, bulletins, radio locale, TV, Médias sociaux			
Institutions / organisations Par exemple : groupes religieux ; établissements de formation ; centre jeunesse ; centre de quartier			
Groupes d'intérêts Par exemple : association de propriétaires, association de locataires, associations de transport			
Associations Par exemple : associations de quartier ; associations et communautés étrangères ; associations sportives ; associations culturelles ; associations féminines ; organisations de jeunesse (scouts, etc.)			
Politique et administration Par exemple : exécutif, partis, parlement, services administratifs			

Figure 11 : Grille de communication en fonction des groupes concernés



Étape 2 : Analyser et mobiliser

Dans une deuxième étape, il s'agit de saisir le quartier comme il se présente actuellement, avec ses forces et ses faiblesses, en tenant compte de différents points de vue, conformément à l'approche intégrale. Le but est également de susciter l'engagement de la population et de l'administration en faveur du développement de quartier.

1

3

Pour la suite du projet, il est primordial que l'analyse soit menée avec la participation des personnes concernées dans le quartier et dans l'administration. C'est la seule manière de parvenir à une compréhension suffisamment large du quartier. De plus, ce n'est qu'ainsi qu'on peut mobiliser pour le projet les services administratifs, la population du quartier et d'autres acteurs en fonction de leurs connaissances et leurs disponibilités.

Résultats principaux « Analyser et mobiliser »



- **Analyse d'ensemble des qualités et du besoin d'agir dans le quartier.**
- **Mobilisation en faveur du projet de l'ensemble des personnes concernées dans le quartier et au sein de l'administration.**

La conception de la démarche mobilise les personnes concernées

Le second résultat principal, qui porte sur la mobilisation des personnes concernées, découle de la manière dont sont conçues la démarche en général et l'analyse du quartier en particulier. La mobilisation a plus de chances d'être un succès si l'on manifeste un véritable intérêt, durant tout le projet, pour les différents besoins et points de vue de la population et des services administratifs, et que ceux-ci ont la possibilité de s'impliquer avec leurs intérêts et perspectives spécifiques.

Rassembler les points de vue de l'administration et du quartier

Pour l'analyse du quartier, il est judicieux de relever tout d'abord séparément les points de vue à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration. Les résultats obtenus seront réunis lors de l'élaboration des buts et idées de mise en œuvre, à l'étape 3.

Analyse du quartier interne à l'administration

Alors que certaines informations de base sur le quartier ont déjà été réunies durant la phase de préparation, il convient maintenant de rassembler de manière systématique les connaissances approfondies dont disposent souvent à son sujet les divers services administratifs. Il peut s'agir par exemple de statistiques, d'études, etc. Pour certains thèmes, il est aussi possible qu'il n'existe pas de données, bien que celles-ci seraient nécessaires pour se faire une image globale (données sur les microstructures sociales, analyses du potentiel de densification du bâti ou de développement économique, etc.). Il peut alors être opportun de mener les études requises.

Pour la préparation de ces connaissances de base, il suffit généralement de recourir à des formes usuelles de travail, telles qu'études de documents, séances de travail interne, rapports, ainsi qu'études et investigations spécifiques par des tiers. Dans l'idéal, les membres de l'équipe de projet peuvent se charger de l'obtention et de la synthèse des résultats.

Dans le cadre des séances de l'équipe de projet, on peut interpréter les résultats et en tirer de premières conclusions en ce qui concerne les actions nécessaires et les buts. Cette démarche, qui accroît les connaissances concernant le quartier, favorise aussi une conception commune des tâches au sein de l'équipe.

Recenser les connaissances de l'administration

Interprétation des résultats dans l'équipe de projet

Une conception commune des tâches au sein de l'administration

Questions importantes

« Analyse du quartier interne à l'administration »



- Comment se caractérise l'approvisionnement du quartier par rapport à celui de l'ensemble de la ville ? (par exemple magasins, écoles, crèches, aires de jeu, surfaces non bâties, lieux de rencontre, etc.).
- Comment le quartier a-t-il évolué au plan économique et sociodémographique au cours des dernières années ? (par exemple pyramide des âges, structure sociale, évolution des emplois et des revenus).
- Quelle est la situation de départ au plan urbanistique ? (par exemple potentiel de développement à l'intérieur du bâti, structure de propriété, structure des surfaces non bâties, types et âge des bâtiments, taux de vacance).
- Quelle est la situation en matière de transports ? (par exemple sécurité, trafic de transit, desserte par les transports publics et accessibilité par les moyens de transports individuels motorisés, réseaux piétonnier et cycliste, nuisances sonores).
- Quels sont les projets d'investissement prévus dans le périmètre de développement par la collectivité publique et les privés ? (par exemple transport, espace public, biens immobiliers).

Analyse du quartier participative : un premier contact avec le quartier

Analyse du quartier participative

Lors de l'analyse du quartier participative, le projet entre officiellement en contact pour la première fois avec divers acteurs du quartier. C'est l'occasion de faire participer activement différents groupes de population, qu'il s'agisse de migrantes et de migrants, d'enfants et de jeunes, d'habitants établis de longue date ou arrivés récemment, de personnes âgées, etc. Cette étape devrait être conçue de manière à ce que les divers groupes cibles se sentent sollicités et aient la possibilité de s'impliquer de manière appropriée afin de défendre leurs intérêts. Le but est de considérer le quartier de différents points de vue, avec ses forces, ses faiblesses et ses potentiels, et de convaincre les personnes visées de participer à la démarche de développement.



Durant la phase de préparation, il est donc important de s'adresser aux divers groupes cibles de manière adéquate, afin de les atteindre effectivement.

Manifestation de lancement : information sur la démarche et analyse du quartier

Diverses méthodes ont été appliquées dans le cadre des Projets urbains afin d'informer sur la démarche et de parvenir à une vision élargie du quartier. En règle générale, de grandes manifestations de lancement d'une demi-journée ou d'une journée ont été organisées, par exemple sous la forme d'« ateliers du futur » ou de « world cafés ». Ces rencontres ont parfois été complétées par des outils de participation en ligne, par des promenades dans le quartier, des ateliers, des enquêtes menées par des enfants, ou par des entretiens et enquêtes qualitatifs pour certains groupes cibles spéciaux (propriétaires immobiliers ou exploitants de petites entreprises, par exemple). Lors de la mise en place des méthodes d'analyse, il faut veiller à les axer sur le milieu de vie et les besoins des groupes cibles, ainsi qu'à maintenir un seuil relativement bas.

À côté des manifestations de lancement, les Projets urbains ont appliqué d'autres formes d'analyse de quartier. À titre d'illustration, deux d'entre elles sont brièvement décrites ci-dessous.

Recherche participative avec la méthode Reply

La méthode Reply a été développée à la Haute école de Lucerne. Elle permet, lors de l'analyse de quartier socioculturelle, d'utiliser et de renforcer simultanément les ressources disponibles dans le périmètre étudié, de faire participer les personnes concernées et de lancer un processus d'apprentissage commun sur ce que le quartier est et sur ce qu'il devrait être.

L'élément central de la méthode consiste à faire travailler les habitants du quartier comme chercheurs. Dans une première étape, les personnes intéressées sont initiées à différentes méthodes (interviews, entretiens de groupe, promenades dans le quartier, « Nadelmethode », enquêtes menées par des enfants...). En se fondant sur les renseignements obtenus grâce à cette recherche, les participants décrivent ensuite les actions nécessaires et élaborent des projets et des mesures conformes aux besoins.

Cette recherche participative permet d'établir de nouveaux contacts et réseaux dans le quartier. Tous les participants – des habitants aux experts externes en passant par les représentants du monde politique et de l'administration – font ainsi mieux connaissance avec le quartier et s'efforcent de promouvoir le développement de mesures adaptées.

Enquêtes menées par des enfants

Les enfants constituent un groupe clé pour le développement de quartier. De nombreuses activités sont réalisées par ou avec des enfants, et on parvient ainsi à impliquer aussi d'autres groupes cibles, tels que les parents et les grands-parents. Faire mener une enquête par des enfants permet de connaître la vision spécifique que ceux-ci ont du quartier.

Dans plusieurs communes, les enfants ont participé à la démarche de développement de quartier. Munis d'un plan et d'un appareil photo, ils ont été invités à explorer le quartier. Leur mission consistait à rechercher en groupe et à photographier des endroits dans lesquels ils éprouaient quelque chose de positif ou de négatif, puis à motiver ces impressions et à proposer éventuellement des améliorations. Les lieux retenus étaient par exemple marqués de points rouges ou bleus sur un plan de ville. Ces analyses de quartier fournissent des indications concrètes pour l'amélioration de la qualité de vie des enfants.

Enquêtes menées par des enfants

Questions importantes « Analyse du quartier participative »



- Quels groupes cibles faut-il parvenir à faire participer à l'analyse du quartier et quels sont les besoins et conditions (notamment compétences linguistiques) qui les caractérisent ?
- Quelles méthodes faut-il appliquer pour l'analyse de quartier ? (interviews, enquête, promenades dans le quartier, enquête menée par les enfants, ateliers du futur, etc.)
- Des compétences externes sont-elles nécessaires du point de vue méthodologique ou en matière d'animation ?
- Comment les groupes cibles sont-ils informés et motivés à participer à la manifestation de lancement et à l'analyse du quartier ?
- Quel est le calendrier approprié pour l'analyse du quartier ?
- Y-a-t'il des lieux adéquats dans le quartier pour organiser une manifestation ? Quand sont-ils disponibles ?
- Comment sont organisés la documentation et les comptes rendus par les médias ?





L'analyse du quartier a pour but d'observer et de décrire celui-ci dans toute son ampleur et de différents points de vue. Pour cela, il est judicieux de recourir à des problématiques ouvertes et stimulantes, qui tiennent compte du milieu de vie des participants. Dans l'idéal, les thèmes sont formulés conjointement avec le groupe d'accompagnement, dont font partie des personnes connaissant bien le quartier.

L'analyse participative met l'accent sur les potentiels d'amélioration, mais aussi sur les qualités, les spécificités et les caractéristiques du quartier qui renforcent son identité. L'outil de travail ci-dessous énumère des thèmes envisageables pour cette analyse, en se fondant sur les Projets urbains.

Outil d'aide au travail



« Thèmes pour l'analyse du quartier participative »

Forces :

Qu'est-ce qui plaît dans le quartier ? Qu'est-ce qui y est particulier ?
Que devrait-on préserver ?

Faiblesses :

Qu'est-ce qui dérange ou manque dans le quartier ?

Échanges et contacts sociaux :

De quels lieux de rencontre le quartier dispose-t-il ? Qui les utilise ?

Climat social et voisinage :

À quoi ressemble la coexistence dans le quartier, par exemple entre générations ou entre nationalités ?

Utilisations quotidiennes dans le quartier :

Que faites-vous dans le quartier ? Où y séjournez-vous le plus souvent ?

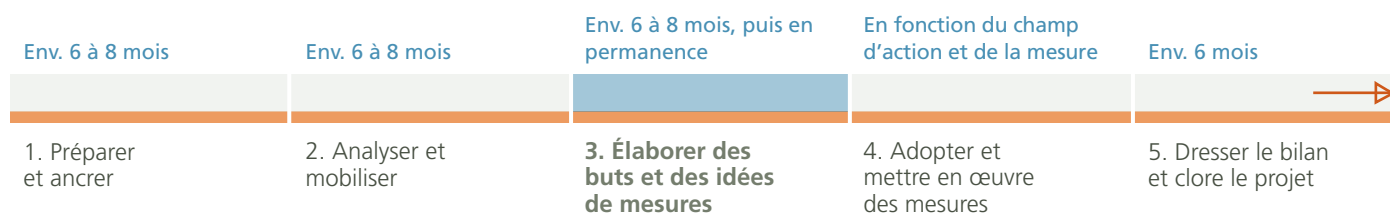
Histoires et témoignages :

Quelles histoires ou témoignages sur le quartier connaissez-vous ?

Actions nécessaires :

Qu'est-ce qui devrait changer dans le quartier ? Quelles sont les possibilités de développement ?

Les analyses de quartier participative et interne à l'administration mettent en évidence les caractéristiques spécifiques du quartier et permettent de définir des champs d'action. Elles servent de point de départ à la troisième étape du projet.



Étape 3 : Élaborer des buts et des idées de mesures

Avec l'analyse de quartier, on dispose d'un vaste état des lieux. La troisième étape de projet consistera avant tout à définir les champs d'action et les buts du développement de quartier, et à élaborer sur cette base des idées concrètes de mise en œuvre.

En partant par exemple du constat que le quartier manque de possibilités de se rencontrer et de dialoguer, on pourrait formuler comme but commun de créer des lieux adaptés. Pour mettre en œuvre cet objectif, on peut élaborer des idées telles que la mise en place d'un centre de rencontre (champ d'action Approvisionnement de proximité et services publics), de places et d'espaces verts plus attrayants (champ d'action Espaces non bâtis et abords des logements) ou d'activités communes créant des liens, comme le jardinage urbain (champ d'action Activités socioculturelles).

Résultats principaux « Élaborer des buts et des idées de mesures »



- Buts et champs d'action du développement de quartier.
- Catalogue d'idées de mesures.



Comme l'analyse du quartier, l'élaboration des buts et des idées doit elle aussi être organisée sous la forme d'une démarche participative. Les buts et idées retenus seront ainsi plus en phase avec les besoins des habitants, qui seront plus enclins à s'engager dans leur mise en œuvre.

Deuxième manifestation publique : buts, champs d'action, idées de mesures

Après la manifestation de lancement, consacrée à l'information et à l'analyse du quartier, la deuxième manifestation publique a deux buts : renseigner les participants sur les résultats de cette analyse et déterminer les buts et champs d'action du développement de quartier. Les questions principales sont les suivantes : comment le quartier doit-il évoluer ces vingt prochaines années, et quels sont les thèmes importants et les idées de mesures envisageables à cet effet ?

À la fin de la manifestation, des groupes de travail thématiques sont constitués. Ils développent et concrétisent des idées de mesures dans les divers champs d'action. L'expérience montre que ce sont quatre à six groupes qui sont constitués et se rencontrent environ trois fois sur une période de six mois. Au plan organisationnel et administratif, les groupes de travail sont soutenus par des membres de l'équipe de projet, par exemple pour l'organisation des séances, la rédaction du procès-verbal, les recherches et les présentations. La présence de professionnels issus de l'administration a l'avantage de permettre une estimation facile de la faisabilité des idées.

Lors d'une troisième manifestation publique – que les communes des Projets urbains ont appelé « Présentation des idées » ou « Présentation des résultats » –, les groupes de travail font connaître le fruit de leur labeur. Ces résultats font l'objet d'un débat et d'une évaluation. En règle générale, ce n'est pas lors de cette rencontre qu'on décide de leur mise en œuvre. Les idées sont réunies dans un document (catalogue d'idées) et transmises aux décideurs comme point de départ de l'étape 4 « Adopter et mettre en œuvre des mesures ».

Groupes de travail accompagnés

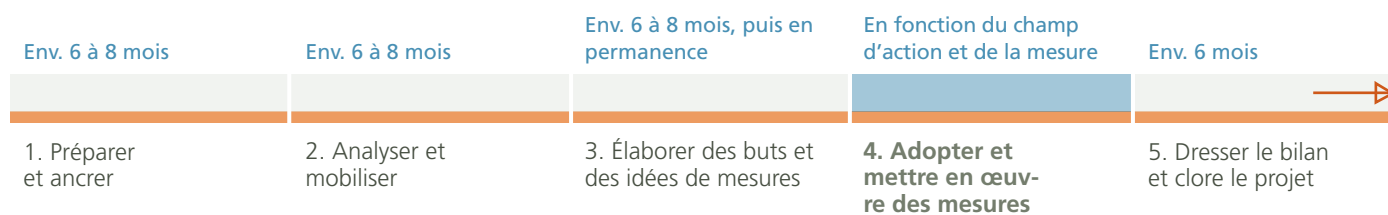


Troisième manifestation publique : présentation des idées et discussion

Questions importantes « Élaboration participative de buts et d'idées de mesures »



- Y-a-t-il des lieux adéquats dans le quartier pour une manifestation et quand sont-ils disponibles ?
- Quelles sont les périodes dans l'année les plus appropriées ?
- Comment peut-on atteindre une large partie des personnes concernées par cette manifestation ? Faut-il prévoir des traductions ou des interprètes ?
- Qui conçoit, planifie et anime les manifestations publiques ? Faut-il un soutien externe ?
- Comment assure-t-on l'élaboration de la documentation et des comptes rendus dans les médias ?
- Qui accompagne les groupes de travail ?
- Comment les buts du développement de quartier sont-ils consolidés au plan politique ?
- Qui décide de la mise en œuvre des idées, et à quel moment ?
- Qui est le « gardien » des idées, en particulier pour les projets de longue haleine ?
- Y-a-t-il un budget pour les mesures de moindre envergure ?



Étape 4 : Adopter et mettre en œuvre des mesures

Dans la quatrième étape de projet, il s'agit de décider quelles idées doivent être réalisées, quand et sous quelle forme. Ci-après, lorsque l'on parle de mesures, on fait référence à toutes les réalisations issues de la présentation des idées ou figurant dans le catalogue de mesures. Cela couvre un éventail allant de mesures à proprement parler, comme la réparation des équipements d'une place de jeu, à des projets d'aménagement complexes pouvant prendre plusieurs années, tel le réaménagement d'espaces publics.

Résultats principaux « Adopter et mettre en œuvre des mesures »



- Adopter un programme de mise en œuvre mentionnant les compétences et les délais.
- Mettre en œuvre les mesures.

Priorités techniques et politiques

Adopter un programme de mise en œuvre

Le programme de mise en œuvre indique quelles mesures doivent être réalisées à quelle période et qui en assume la responsabilité. Dans ce contexte, il faut garder à l'esprit que les idées provenant du quartier ne peuvent généralement pas être toutes appliquées et, en particulier, pas toutes en même temps. Un examen technique et politique doit être mené afin d'établir des priorités, qui déboucheront sur le programme de mise en œuvre.

Restrictions liées aux finances et au personnel

La mise en œuvre des mesures nécessite d'une part des ressources financières et des capacités en personnel. Celles-ci sont généralement limitées, si bien qu'il faut comparer les projets entre eux du point de vue de leur nécessité et les répartir dans le temps.

Circonstances favorables

D'autre part, la mise en œuvre peut aussi dépendre d'occasions favorables. Dispose-t-on par exemple d'un bien immobilier pour la création d'un centre de quartier ? L'assainissement prévu pour une infrastructure routière permet-il aussi une mise en valeur favorable au quartier ?

Pour la population, il est important que des améliorations et de petites mesures visibles soient réalisées assez rapidement. C'est une bonne manière de rendre visible l'avancée du projet pour les personnes qui n'y sont pas impliquées. En fonction du budget, des mesures socioculturelles peuvent être adoptées par l'équipe de projet dans le cadre du crédit existant, puis être mises en œuvre à court terme.

D'autres idées, telles que la mise en valeur de rues ou la création d'un centre de quartier, nécessitent l'adoption de crédits spécifiques par l'exécutif ou même le législatif, ce qui implique que les décideurs politiques se forment une opinion. En règle générale, ces projets sont intégrés à la planification financière ou au programme de législature ; il convient de les coordonner avec d'autres planifications municipales.

Importance des petites mesures pouvant être mises en œuvre rapidement



Déterminer les compétences, les coûts et les délais

Questions importantes « Programme de mise en œuvre »



- Quelles mesures faut-il lancer en priorité ? Quelles sont celles qui amènent une plus-value pour la qualité de vie, l'attrait du lieu et l'identité du quartier ?
- Quelles mesures peut-on mettre en œuvre simplement dans le cadre du crédit du projet ?
- Pour quelles mesures faut-il prévoir l'adoption de crédits spécifiques et une démarche de formation de l'opinion au plan politique ?
- Quelles sont les mesures qui bénéficient de bonnes conditions générales de réalisation ?
- Quelles sont les mesures dont on peut imaginer qu'elles bénéficient du soutien du quartier ?
- Pour quelles mesures doit-on s'attendre à de gros obstacles ou à des résistances ?

Mettre en œuvre les mesures avec les personnes concernées

Importance du rôle des intermédiaires

Les améliorations visibles constituent la carte de visite du projet

5

Mettre en œuvre les mesures

Une fois le programme de mise en œuvre terminé, il incombe à la direction et à l'équipe de projet de lancer la réalisation des mesures. Chaque projet ou chaque mesure constitue une pièce de domino qui modifie l'image d'ensemble et contribue à faire avancer le quartier dans la direction voulue.

3

Dans bien des cas, la mise en œuvre se fait elle aussi dans le cadre d'une collaboration ou d'une participation impliquant la population et les acteurs du quartier. Ce travail conjoint ne sert pas seulement à la mise en œuvre des mesures, mais constitue aussi un élément du développement social de quartier, puisqu'il réunit des personnes, met en place des réseaux et renforce la cohésion sociale.

2

La partie D) montre la diversité des projets et mesures possibles à l'exemple des communes ayant réalisé un Projet urbain. Souvent, la réussite des mesures découle de la réunion appropriée de certaines personnes, qui donnent l'élan initial. Les intermédiaires jouent ici un rôle déterminant, parce qu'en tant que coordinateurs et médiateurs, ils font se rencontrer des personnes et peuvent susciter l'engagement bénévole.

Questions importantes « Mise en œuvre »



- Quels sont les projets qui nécessitent le pilotage ou l'accompagnement de la collectivité publique ?
Lesquels peuvent être menés dans le cadre d'une organisation autonome ?
- Quels sont les partenaires de projet envisageables ?
- Qui est concerné et doit donc être impliqué ?
- En quoi consisterait un soutien approprié pour les projets et les mesures (finances, travail fourni, etc.) ?
- Quelles sont les tâches des personnes assumant des fonctions intermédiaires ?
- Comment informe-t-on de la réalisation des mesures ?

4

Les projets de mise en œuvre apportent des améliorations à la qualité de vie et à la coexistence dans le quartier, mais ils présentent aussi directement les idées et les effets du développement de quartier de manière compréhensible à un vaste public. Les projets concrets racontent des histoires : pour d'éventuels comptes rendus dans les médias, ils revêtent plus d'intérêt que les rapports de planification, qui sont certes nécessaires, mais plutôt abstraits. La communication et la documentation fondées sur des histoires et des images occupent une place importante durant la mise en œuvre.

Le temps nécessaire à la mise en œuvre varie fortement d'un champ d'action et d'une mesure à l'autre. Grâce à un programme de mise en œuvre, on peut montrer au public de manière transparente que parallèlement aux mesures visibles à court terme, d'autres sont réalisées à plus long terme.

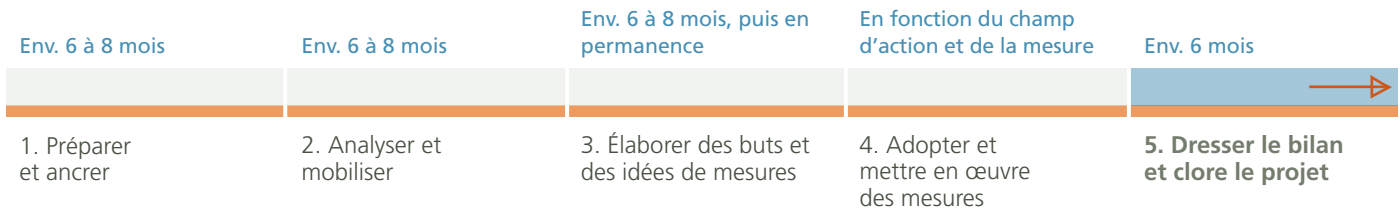
Les programmes de mise en œuvre peuvent être établis de diverses manières. Ils devraient consolider les buts et les champs d'action du développement de quartier grâce à leurs mesures, pour lesquelles il convient de définir des délais, des compétences et des modes de financement. L'exemple ci-après présente une forme possible de programme. Les thèmes, les participants au projet et les bailleurs de fonds sont fictifs et doivent être déterminés pour chaque projet.

Outil d'aide au travail « Grille du programme de mise en œuvre »



But / champ d'action	Mesures	Période	Compétence/ coopération	Financement
1. Améliorer la coexistence entre générations et entre nationalités	Mettre en place un centre de rencontre	2018-2020	Service social, association de quartier	Commune, canton, fondation
	Organiser une fête de quartier	2018	Association de quartier, travailleurs sociaux hors murs	Budget du projet, tiers
	Projets de jardinage urbain	2017, annuel	Direction de projet, personnes intéressées	Budget du projet, tiers
	Mettre en place un lieu de rencontre pour personnes âgées	2017-2018	travailleurs sociaux hors murs, Pro Senectute, home pour personnes âgées	Budget du projet, tiers
	Lancer des tandems de conversation	2018	Travailleurs sociaux hors murs	Budget du projet
2. Mettre en valeur le cadre de vie et l'espace public pour les habitants	Stratégies d'utilisation des places de jeu et surfaces non bâties	2018-2019	Service d'urbanisme, voirie, association de quartier	Commune
	Concept urbanistique pour la place du quartier	2020	Service d'urbanisme	Commune
	Mise en valeur des abords du lotissement XY avec le propriétaire	2019-2021	Direction de projet, propriétaire foncier, régie immobilière	Budget du projet, propriétaire foncier
	Réparation des équipements des places de jeu publiques	2017	Ateliers municipaux	Commune
3. Rendre les transports et l'espace routier compatibles avec les intérêts du quartier	Élaborer une stratégie pour les transports	2017-2019	Service d'urbanisme	Commune
	Améliorer les liaisons pour piétons et cyclistes	2018-2021	Service d'urbanisme	Commune
	Introduire une zone de rencontre dans le quartier	2019	Service d'urbanisme, police	Commune
4. ...				

Figure 12 : Exemple de programme de mise en œuvre pour une période de cinq ans, de 2017 à 2021



Étape 5 : Dresser le bilan et clore le projet



Au même titre que la phase de préparation au début du projet, la clôture de celui-ci joue un rôle important pour sa réussite durable. Elle détermine en partie si le projet reste dans les mémoires comme un gain pour tous les participants et s'il débouche sur la poursuite d'activités et le maintien des succès obtenus. En effet, la fin du projet ne devrait pas coïncider avec la disparition de toutes les activités, mais constituer une étape intermédiaire dont découlent d'autres activités. Celles-ci peuvent être organisées de manière indépendante, s'inscrire dans les structures administratives ordinaires ou être menées dans le cadre d'un partenariat. La clôture du projet inclut une rétrospective et un bilan, un événement festif, ainsi que des perspectives pour les futures activités de développement de quartier.

Résultats principaux « Dresser le bilan et clore le projet »



- Évaluation des résultats du projet
- Clôture publique du projet
- Pérennisation des réussites



Évaluation et clôture du projet

Dans les Projets urbains, les effets déployés par le développement de quartier durant les huit ans qu'a duré le programme ont pu être examinés sous la forme d'une « auto-évaluation ». Bien qu'on puisse estimer qu'une telle démarche exige beaucoup de travail, elle constitue une condition indispensable pour vérifier dans quelle mesure les buts définis initialement ont été atteints grâce au projet. À cette fin, des indicateurs devraient être définis dès le début de la démarche. Il faut toutefois garder à l'esprit que bien des effets attendus du développement de quartier n'apparaissent qu'après plusieurs années et qu'ils ne peuvent généralement pas être attribués à une seule cause ou à une seule mesure.

Évaluation

Résultats quantitatifs

L'examen peut se faire en partie sur une base quantitative, par exemple à l'aide de statistiques de fréquentation du centre de quartier, de données sur les rénovations immobilières. Les résultats peuvent servir d'indices de l'effet positif du développement de quartier.

Parallèlement aux relevés quantitatifs, l'évaluation recourt aussi à des approches qualitatives. Pour cela, on prie les personnes concernées – habitants, propriétaires immobiliers, organisations locales ou personnel de l'administration – de donner leur appréciation de l'effet du développement de quartier ou de certains projets spécifiques. On peut également analyser les comptes rendus des médias.

Résultats qualitatifs

L'évaluation du développement de quartier se fait donc elle aussi, pour une part, sur un mode participatif, en intégrant les différentes voix du quartier, de l'administration et du monde politique. L'établissement du bilan peut se faire dans divers formats combinables, par exemple des ateliers d'évaluation, des enquêtes écrites, un rapport final ou un compte rendu.



Un bilan participatif

Au-delà du cercle étroit des personnes impliquées, il est important de rendre visibles pour le public le résultat du bilan et la clôture du projet, que ce soit sous la forme d'une manifestation festive, d'une publication ou d'un film documentaire.



Clôture publique du projet

Questions importantes « Dresser le bilan »



- Quels buts nous sommes-nous fixés, et où en sommes-nous arrivés ?
- Quels ont été les faits marquants ? Qu'avons-nous obtenu au plan matériel et immatériel ?
- Qu'est-ce qui a changé grâce au projet et doit être conservé ?
- Que reste-t-il à faire, qu'est-ce qui doit être poursuivi ?
- Comment les activités continuent-elles après le projet ?
- Que souhaitons-nous pour l'avenir du quartier ?
- Qui a contribué au projet ?

Pérenniser les réussites

La pérennisation consiste à établir quelles activités peuvent être prolongées au-delà de la phase de projet et de quelle manière. On examinera aussi comment soutenir l'engagement de la population et maintenir dans le calendrier politique les mesures qui n'ont pas été mises en œuvre avant la clôture du projet. La pérennisation devrait figurer à l'ordre du jour durant toute la démarche. Durant le dernier quart du projet, au plus tard, on recourra à des approches concrètes pour la consolider.

La pérennisation reste à l'ordre du jour durant tout le projet

Questions importantes « Pérennisation »



- Sous quelle forme les activités et réussites obtenues se poursuivent-elles ?
Lesquelles sont intégrées dans les structures ordinaires de l'administration ?
Dans quels cas les participants assument-ils la responsabilité de la poursuite de la démarche ?
- Existe-t-il des possibilités de soutien financier supplémentaires pour la poursuite de certaines activités ?
- Comment l'esprit et la nouvelle culture de collaboration peuvent-ils être conservés (culture de l'administration, participation) ?
- Dans quels domaines et à quel degré la collectivité publique reste-t-elle impliquée, quelles responsabilités sont reprises par des organes privés ?

La pérennisation repose elle aussi sur une responsabilité partagée. Tant la population du quartier que l'administration et le monde politique y apportent leur contribution. En se fondant sur les Projets urbains, on peut identifier divers buts et formes en matière de pérennisation. En fonction des conditions concrètes dans la commune ou la ville, des solutions adéquates doivent être trouvées.



Outil d'aide au travail « Formes possibles de la pérennisation »



Buts	Formes possibles
Pérennisation du dialogue entre les autorités et le quartier	■ Fondation d'une association de quartier ■ Forums de quartier institutionnalisés ■ Poste de coordination de quartier
Poursuite d'activités « à bas seuil », comme la fête de quartier ou les projets de jardinage urbain	■ Soutien à l'organisation autonome de la population du quartier ■ Financement de départ
Délégation à des tiers de tâches comme l'animation jeunesse ou l'intégration	■ Mandat de prestations octroyé par exemple au centre de jeunesse, à Pro Senectute, à la promotion économique ou au centre de quartier
Ancrage du développement de quartier comme tâche permanente de la commune ; transfert vers les structures ordinaires	■ Nouvelle tâche pour un poste existant ■ Création de nouveaux postes pour le développement de quartier ou l'intégration ■ Financement partiel ou total d'un centre de quartier
Inscription des buts du développement de quartier dans la politique communale	■ Comptes rendus réguliers sur la mise en œuvre de mesures, lignes directrices, stratégies, etc. contraignants pour les autorités
Garantie de la mise en œuvre des mesures et projets à long terme, tels que projets de modération du trafic, centres de quartier, p.ex.	■ Obtenir les décisions politiques ■ Inscription dans le programme de législature ou la planification financière

Figure 13 : Formes possibles de pérennisation



PARTIE D

Sept champs d'action dans le quartier

Les Projets urbains ont misé sur un large éventail de mesures, qui peuvent être réparties dans sept champs d'action thématiques.



Figure 14 : Sept champs d'action dans le quartier

Bien souvent, les activités déploient leurs effets dans divers champs d'action et peuvent donc être attribuées à plusieurs d'entre eux. Les exemples présentés dans cette partie illustrent les activités concrètes menées dans le cadre du Programme Projets urbains entre 2012 et 2015. Toutes les villes et communes ont réalisé des mesures dans plusieurs champs d'action. La présente publication ne peut en décrire dans le détail que quelques exemples. Pour chaque champ d'action, on trouvera également une brève sélection d'approches envisageables supplémentaires⁶. Certaines activités ont par ailleurs été menées de manière similaire dans plusieurs projets. Les exemples présentés ici sont donc aussi représentatifs d'autres activités analogues réalisées ailleurs.

La sélection d'exemples montre que les petites mesures peuvent aussi être efficaces pour le développement de quartier, parallèlement aux réalisations plus importantes. Avec des moyens relativement limités, il est possible d'apporter des améliorations tangibles pour la population.

Les activités déploient leurs effets dans plusieurs champs d'action

Même les petites mesures sont efficaces

⁶Pour un aperçu plus détaillé de la diversité des activités menées dans le cadre des Projets urbains, on visitera le site du programme : www.projetsurbains.ch



1. Activités socioculturelles

Un large éventail d'activités

Dans le cadre du Programme Projets urbains, des activités diverses ont été menées dans les domaines du sport, de la culture, des loisirs ou de la formation informelle. Elles s'adressaient à des groupes spécifiques – les jeunes, les personnes âgées ou les familles, par exemple – ou à l'ensemble de la population du quartier.

Renforcer les réseaux et la cohésion sociale

Les activités socioculturelles constituent un élément central de tout développement de quartier. Elles répondent au besoin de vie sociale, de contacts et d'échanges. C'est par elles que les habitantes prennent part à la vie de quartier. Cela renforce les réseaux et les relations de voisinage, ainsi que la cohésion sociale.

Rendre le développement perceptible

Les activités socioculturelles comme les fêtes, les événements culturels et les marchés contribuent aussi à rendre le quartier vivant et à en donner une image positive à l'extérieur. Elles permettent à tous de percevoir – et de vivre – les qualités du quartier ainsi que son développement.

Accompagner des activités organisées de manière autonome

Dans le développement de quartier, les activités socioculturelles sont généralement organisées de manière assez autonome. Elles sont fréquemment issues d'une démarche participative ou ont été proposées par les habitants du quartier. Souvent, leur mise en œuvre se fonde uniquement sur l'engagement bénévole de la population. Les expériences faites dans le cadre du Programme Projets urbains montrent toutefois qu'un accompagnement professionnel (fourni par les animateurs de quartier, par exemple) peut être utile aux bénévoles, en particulier au début.

Fêtes de quartier

Olten, Rorschach. Regensdorf

Des fêtes ont été organisées dans tous les Projets urbains. Ce type d'événement a fait ses preuves pour le développement de quartier : les fêtes permettent aux groupes, organisations et institutions concernés de réaliser ensemble quelque chose de concret. On atteint ainsi la population par l'intermédiaire d'une approche à bas seuil. Ces manifestations exercent aussi un effet positif sur l'identité du quartier et sur l'image de celui-ci à l'extérieur.

À Olten, par exemple, une « fête dans le parc » a été mise sur pied à plusieurs reprises par de nombreux bénévoles en collaboration avec diverses organisations (association de quartier, églises, centre de rencontre, scouts, association Volière et Service de l'intégration, notamment). Cette collaboration autour d'une activité commune a donné naissance à de nouveaux réseaux et projets. Organisée dans une zone non bâtie au cœur du quartier, la fête a permis de définir cette zone comme nouveau lieu de rencontre.

À Rorschach, dans le quartier de Löwen, plusieurs fêtes ont aussi été mises sur pied. À chaque fois, elles ont été préparées par un comité d'organisation composé de bénévoles de différentes cultures. Le but principal était de vivre quelque chose ensemble, entre voisins. L'offre culinaire renvoyait aussi à la diversité culturelle du quartier, et le programme se caractérisait chaque année par un nouveau thème. Les fêtes se sont déroulées dans une rue ayant bénéficié d'un projet de modération du trafic. Elles ont permis à la population de découvrir cet espace comme cadre de vie.

À Regensdorf une fête de quartier est organisée chaque année au cœur de la cité de Sonnhalde. Diverses associations culturelles et des bénévoles se chargent de la restauration. Le programme réunit les enfants (en collaboration avec l'école maternelle et l'école de musique), les jeunes (p. ex. pour un concert de rap) et les associations culturelles (p. ex. un groupe de danse albanaise). La manifestation est très appréciée et le nombre de participants augmente d'année en année.

Autres champs d'action



MidnightSports Aarburg

Autres champs d'action



Le projet MidnightSports a été lancé en 2014, en collaboration avec la fondation Idée-Sports. Tous les adolescents dès 13 ans peuvent y participer gratuitement le samedi soir entre 20 h 30 et 23 h 30. À côté d'une offre sportive étendue, qui va des sports d'équipe au parkour en passant par la danse, les soirées MidnightSports offrent un lieu de rencontre avec de la musique, un coin kiosque, du ping-pong et du baby-foot. En moyenne, une quarantaine de jeunes sont présents pour participer aux diverses activités proposées. Les adolescents qui ne sont membres d'aucun club ou ne peuvent pas se payer un concert ou un film au cinéma bénéficient ainsi de loisirs adéquats. Facilement accessible à tous, cette offre contribue aussi à prévenir la violence, le vandalisme, l'exclusion et la consommation de drogues.

Une équipe de jeunes animateurs et un groupe de responsables composé d'adultes organisent et gèrent ensemble ces soirées. Les adolescents peuvent ainsi s'investir dans l'organisation des événements et définir l'offre en fonction de leurs besoins. Des tournois de football ou de volley ont ainsi eu lieu, de même que des soirées thématiques (nuit brésilienne, par exemple).



Autres approches exemplaires issues des Projets urbains

Rencontres pour personnes âgées : Le groupe de travail « Seniors » du Projet urbain de Schlieren s'est engagé dès le début en faveur d'une rencontre hebdomadaire destinée aux personnes âgées – autour d'un café ou à midi pour le repas – parce que les possibilités de ce genre manquaient dans le quartier. La réaffectation de la Färberhüsli (petite maison du teinturier) a permis d'y organiser une rencontre par semaine, où l'on peut nouer des contacts, discuter et échanger autour d'un café.

Tournoi de football de rue : À Rorschach, depuis plusieurs années, le comité OK STREET SOCCER organise un tournoi de football de rue pour les enfants et les jeunes au cœur du quartier de Löwen. En peu de temps, cette compétition soutenue par de nombreux bénévoles est devenue une institution importante pour l'identité du quartier et de la ville. Le président du comité d'organisation a ainsi développé à cette intention une installation de football de rue, que les autres communes ou groupes intéressés peuvent louer.

Village de vacances : Durant la première semaine des vacances de printemps et d'automne, les enfants et les jeunes de tout Pratteln se rassemblent dans un quartier de la commune. Jeux, bricolages, ateliers divers et activités sportives leur permettent de découvrir de nouvelles choses et d'élargir leur horizon. Issu de la démarche de développement de quartier, le village de vacances constitue désormais une offre permanente proposée par la commune.

Repas de midi : Des repas de midi ont été mis sur pied dans de nombreuses communes, avec des publics cibles variables – élèves, personnes âgées ou familles. Ce sont généralement des bénévoles du quartier qui cuisinent ces repas.

Cuisine communautaire interculturelle : À Versoix, dans le centre de quartier, des jeunes ont institué un cours de cuisine régulier afin de découvrir les diverses cultures culinaires et de nouer des contacts avec d'autres jeunes du quartier.

Café philo : À Olten, des habitants du quartier organisent régulièrement un café philo dans le centre de rencontre. Après un exposé dans un cadre détendu, on débat de questions philosophiques, par exemple « comment l'Histoire nous influence-t-elle ? » ou « quel est l'effet d'un cadeau ? ».



2. Intégration et participation

Les Projets urbains ont développé plusieurs approches pour favoriser l'intégration de divers groupes de population et les faire participer activement à la vie du quartier et de la commune.

Participation et lieux de rencontre

L'implication des habitants dans l'aménagement de leur cadre de vie constitue un instrument important pour leur intégration. Les lieux physiques tels que les centres de rencontre ou de quartier sont des endroits idéaux pour faire la connaissance d'autres habitants, discuter et mener ensemble des projets. De ce fait, les Projets urbains ont accordé une grande importance à la réalisation de tels espaces.

Des offres linguistiques à bas seuil

L'encouragement des compétences linguistiques constitue un élément majeur pour une intégration réussie. Tous les projets ont donc mis sur pied des offres aisément accessibles et adaptées aux groupes cibles, par exemple des cafés linguistiques, des cercles de conversation ou des tandems de discussion.

L'intégration commence dès l'enfance

Le soutien à l'intégration commence dès l'enfance. Dans le cadre des Projets urbains, de nombreuses activités ont été organisées pour les enfants dans les domaines du sport et des loisirs : elles leur proposaient une occupation stimulante, mais avaient aussi pour but de renforcer leur intégration. Dans ce contexte, des collaborations avec les écoles sur place ont permis d'organiser des cours d'appui ou de réaliser une analyse participative du quartier par les élèves.

Soutenir l'intégration professionnelle

Comme les compétences linguistiques, l'activité professionnelle joue un rôle déterminant pour l'intégration. Certains projets se sont efforcés ainsi de réagir aux situations d'emploi souvent précaires auxquelles étaient confrontés les habitants du quartier.

Le CaféBAR, un lieu de rencontre

Spreitenbach

Une démarche participative impliquant la population est à l'origine du CaféBAR institué dans le centre de quartier de Langäcker. De nombreuses personnes y avaient exprimé le souhait de disposer d'un lieu de rencontre. La commune a alors mis à disposition des habitants un local bien situé et adapté à cette fonction. Depuis, des femmes bénévoles du quartier ou des zones voisines y organisent le CaféBAR : ouvert deux après-midi par semaine, ce dernier n'impose aucune consommation. Il contribue à renforcer l'intégration, puisqu'en peu de temps, il est devenu un lieu de rencontre pour toutes les générations. Depuis 2016, le centre de quartier est géré par l'association indépendante « Verein Treffpunkt CaféBAR ».

Autres champs d'action



Café linguistique destiné aux femmes

Rorschach

Mis en place en collaboration avec des personnes intéressées provenant du quartier, le café linguistique destiné aux femmes a rencontré beaucoup de succès au cours des dernières années. Cette offre à bas seuil, qui s'adresse avant tout aux migrantes avec enfants, est proposée chaque mardi après-midi dans le centre de quartier. Des femmes et des enfants provenant du quartier ou du reste de la ville de Rorschach peuvent y faire connaissance et simultanément exercer et approfondir leurs connaissances d'allemand, pendant que les enfants sont pris en charge dans une salle avoisinante.

Autres champs d'action



Le contenu thématique de chaque rencontre – discussions, activités créatives ou culinaires – est préparé par les hôtes du café. Parmi les participantes, certaines maîtrisent bien l'allemand, d'autres beaucoup moins.

Diverses institutions spécialisées comme la promotion de la santé, l'encouragement précoce ou l'orientation professionnelle utilisent le café comme plate-forme d'information et d'échange. En 2012, le café linguistique de Rorschach a obtenu la troisième place du prix de l'intégration du canton de St-Gall.



Tout le quartier se rencontre dans la « Färberhüsli » Schlieren

Autres champs d'action



La Färberhüsli (« petite maison du teinturier »), au milieu du quartier, n'était plus utilisée depuis longtemps. Des habitants de Schlieren-Südwest ont pris l'initiative de lui donner une seconde vie : ils ont évacué le bric-à-brac qui l'encombrait, coupé les broussailles qui l'entouraient et adapté son accès aux personnes à mobilité réduite. Le Service immobilier de la ville de Schlieren a ensuite organisé une remise en état professionnelle du bâtiment, pendant que les bénévoles du quartier aménageaient le jardin et y installaient un foyer. En mai 2015, lors de la fête d'inauguration qui a rassemblé quelque 150 personnes, la Färberhüsli a été remise officiellement aux gens du quartier afin qu'ils l'utilisent de manière autonome. De nombreux bénévoles sont ainsi parvenus à créer un centre de quartier pour tous, avec l'appui technique de la ville.

Intégration professionnelle au Café Nénuphar Vernier

Autres champs d'action



La démarche participative de développement de quartier a permis de développer des possibilités d'occupation rémunérée pour les jeunes adultes. Pour cela, la ville de Vernier a alors décidé de transformer l'ancien centre de quartier en restaurant. Exploité par la municipalité, ce dernier propose des stages, qui doivent aider les jeunes à s'intégrer professionnellement. La ville fournit ainsi une contribution concrète dans ce domaine. Par ailleurs, l'image du quartier s'est améliorée, parce que les employés des entreprises environnantes fréquentent volontiers ce restaurant pour leurs repas de midi.

Accompagnement d'associations Versoix

Autres champs d'action



À Versoix, deux nouvelles structures sont nées pour prendre en charge les souhaits des habitants et fédérer les intérêts du quartier : l'association Arthéliens et l'Association des loisirs de la Pelotière.

La ville a soutenu cet engagement bénévole en fournissant un accompagnement spécialement destiné aux organisations associatives. Les acteurs du quartier ont bénéficié de conseils dans le domaine de l'organisation, de la communication et de la résolution des conflits. Cet appui a contribué à la bonne entente, mais il a aussi constitué le fondement d'un projet commun se caractérisant par une large participation et une dimension intégrative.



Autres approches exemplaires issues des Projets urbains

Cours d'appui : Dans le quartier de la Pelotière à Versoix, la Villa YoYo propose des cours d'appui une fois par semaine aux élèves du quartier.

Travaux manuels dans le parc : Grâce au soutien fourni dans le cadre du développement de quartier, l'Association du jardin Robinson d'Oltén a inclus dans son offre des après-midi de travaux manuels accompagnés dans le parc. Trois fois par semaine, les nombreux enfants du quartier peuvent ainsi profiter de loisirs intéressants.

Le centre de quartier comme plateforme d'intégration : À Rorschach, le centre de quartier vit des initiatives que ses utilisateurs. Le bureau de quartier n'apporte son aide que lorsque cela s'avère nécessaire. Plateforme d'intégration, le centre met en réseau les intérêts et les préoccupations et est à disposition des habitants pour des activités créatives ou formatrices. Chaque mois, une séance de planification ouverte au public permet d'élaborer le programme.

Intégration lors de la mise en valeur des espaces publics : La ville de Vernier a organisé une journée participative afin de définir les affectations des nouveaux espaces publics avec la population du quartier. Les idées réunies ont ensuite été développées au sein de groupes de travail. La participation a aussi exercé un effet intégrateur, puisqu'elle a permis à une centaine de personnes de s'impliquer dans l'aménagement de leur cadre de vie et de nouer de nouveaux contacts.



3. Approvisionnement de proximité et services publics

Par approvisionnement de proximité et services publics, on entend toutes les offres utilisables dans la vie quotidienne qui sont facilement accessibles à pied depuis le logement. Il peut s'agir d'infrastructures, tels les lieux de rencontre du quartier, les espaces accueillant des événements ou les arrêts des transports publics. Ce terme recouvre également d'autres offres comme les écoles, l'accueil extrascolaire, les bureaux de poste, les bibliothèques et les ludothèques, ainsi que les services fournis par des entreprises privées (magasins d'alimentation, banques, restaurants, salons de coiffure, pharmacies, cabinets médicaux ...).

Approvisionnement de proximité et qualité de vie

De nombreux quartiers visés par les Projets urbains se situent en périphérie de la zone bâtie. Par rapport aux espaces centraux, ils ne profitent que d'une offre d'approvisionnement limitée, tant de la part des entreprises privées que des collectivités publiques. Cette situation influence défavorablement la qualité de vie des habitants, qui doivent effectuer des trajets plus importants pour couvrir leurs besoins de tous les jours.

Approvisionnement de proximité et climat social

De plus, lorsque l'approvisionnement est lacunaire, les habitants ne se tiennent guère dans l'espace public, si bien que les rencontres aléatoires sont moins fréquentes. Le quartier devient anonyme, ce qui y dégrade le climat social. Les centres de quartier et lieux de rencontre créés dans le cadre des Projets urbains atténuent cette tendance.

Approvisionnement de proximité et identité du quartier

Dans ce champ d'action, le programme a souvent mis l'accent sur la création de lieux de rencontre. Divers projets ont aussi abordé la question de l'amélioration des offres des acteurs économiques privés ou mixtes, par exemple en ce qui concerne les possibilités de faire ses achats. La réalisation de ces idées doit toutefois respecter la logique du marché. Elle requiert une collaboration étroite avec des investisseurs et des fournisseurs privés, parfois durant plusieurs années.

La Villa Métisse, une plateforme pour le quartier Vevey

Depuis 2012, la ville de Vevey met la Villa Métisse à disposition de la population du quartier comme lieu de rencontre et espace pour des manifestations. Ce local de quelque 200 m² répond aux besoins des habitants dans ce domaine. La Villa Métisse est gérée de manière novatrice : elle se conçoit avant tout comme un cadre vide, dans lequel la population peut amener des thèmes et contenus qui seront concrétisés avec l'appui d'une animatrice socioculturelle. Des collaborations avec différents partenaires permettent de proposer des ateliers de conversation ainsi que des moments de rencontres entre habitants. La maison de quartier peut être mise à disposition pour des événements en tous genres (fêtes d'anniversaire, réunions, cours, etc.). La Villa Métisse propose également l'accès à des ordinateurs ainsi qu'une aide administrative aux personnes souhaitant écrire une lettre ou remplir un formulaire.

Centre de rencontre Cultibo Olten

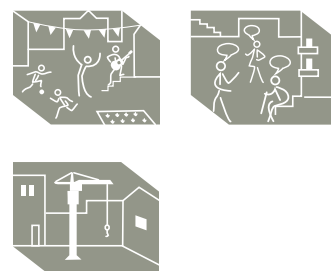
À Olten Ost, il n'y a pas d'autre institution publique que l'école. Il existe par ailleurs un grand centre commercial, mais les rues marchandes traditionnelles, qui subissent le changement structurel affectant le commerce de détail, proposent surtout de la restauration rapide, avec une offre très peu diversifiée. Le centre de rencontre Cultibo est ainsi né d'un besoin identifié durant la démarche participative : mettre en place un lieu de rencontre à caractère public. Peu après la création de l'association chargée de s'en occuper, la ville a pu acquérir un objet immobilier bien situé au centre du quartier, puis l'a fait transformer en centre de rencontre. Depuis son ouverture en mai 2012, l'offre de celui-ci n'a cessé de s'étendre, parce que de nombreux bénévoles du quartier participent à l'élaboration de son programme.

Selon une étude d'évaluation⁷, le succès rencontré par le centre Cultibo est notamment dû à sa direction professionnelle et à l'association privée très motivée qui le prend en charge : toutes deux ont montré qu'elles savaient mettre en place des réseaux et lancer des collaborations avec les nombreux acteurs et bénévoles du quartier. Parce qu'il s'adresse à tous les habitants, le centre a pu devenir un lieu de rencontre et d'intégration pour tout le quartier. Il répond à des besoins importants, notamment parce qu'il facilite les rencontres et propose des offres culturelles qui manquaient auparavant dans le quartier.

Autres champs d'action



Autres champs d'action

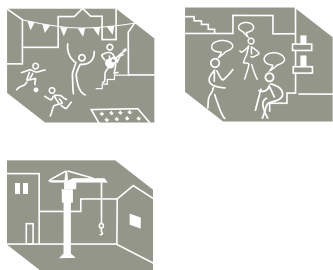


⁷ Haute école spécialisée de Lucerne, Institut pour le développement socioculturel : Evaluation Begegnungszentrum Cultibo Olten, Lucerne 2016

Services publics dans l'ensemble résidentiel

Vernier

Autres champs d'action



La commune de Vernier et la fondation propriétaire du lotissement souhaitaient profiter de la remise en valeur architecturale des Libellules pour y améliorer l'offre de services publics. Au total, sept pavillons – appelés « édicules » – ont été construits pour abriter des offres conformes aux besoins : un jardin d'enfants, un magasin d'habits de seconde main, un centre musical, un centre de quartier, un espace bricolage et un espace culturel. Vers la fin du Programme Projets urbains, en automne 2015 une ludothèque conçue dans le cadre d'une démarche participative menée avec les élèves de l'école primaire, a pu s'installer dans l'un des pavillons.

Ces nouveaux services, installés dans des locaux conçus et aménagés à cet effet, s'avèrent utiles aux habitants dans leur vie quotidienne. Les nouvelles offres ont aussi incité des personnes externes au quartier à s'y rendre et ont ouvert les Libellules sur le reste de la ville. Les possibilités de rencontre créées pour les habitants ont en outre un effet positif sur le climat social dans le quartier.

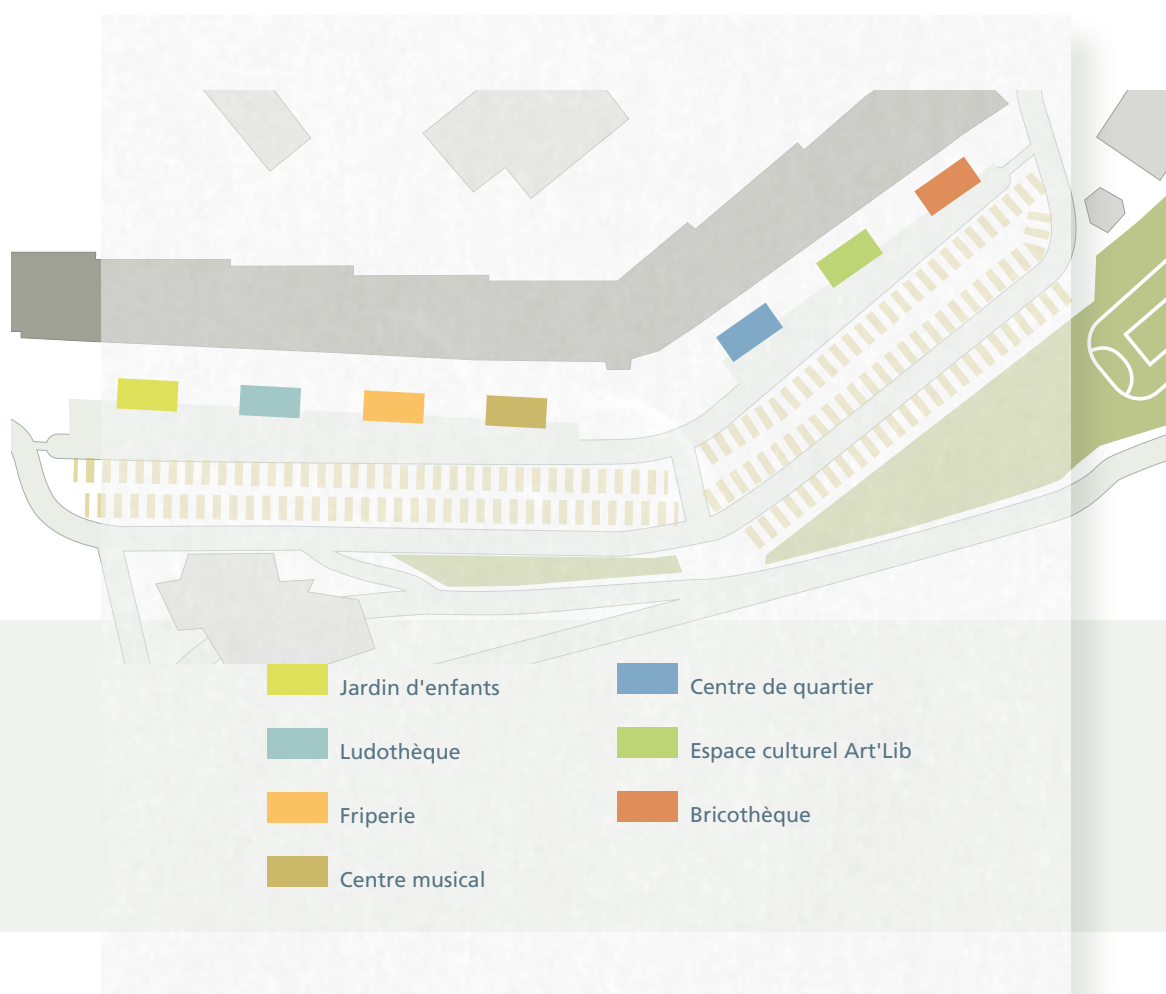


Figure 15 : Vue d'ensemble des pavillons du quartier des Libellules

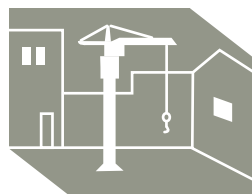
Autres approches exemplaires issues des Projets urbains

Conseils aux parents : À Regensdorf, le conseil en puériculture a été mis en place en offrant la possibilité de faire garder ses enfants. A Rorschach, il a lieu une fois par mois au Café du quartier. Cette offre est accessible gratuitement et sans rendez-vous.

Horloge à la gare : La population d'Olten regrettait que l'entrée Est de la gare ne comporte pas d'horloge, contrairement à l'entrée ouest. Cette question a pu être évoquée lors de négociations avec les CFF : désormais, depuis Olten Ost une horloge indique de loin le temps qui reste jusqu'au départ du train.

Espace pour les jeunes : Dans son centre de rencontre, Regensdorf a mis en place un nouvel espace géré par l'animation jeunesse. Les besoins spécifiques à ce groupe-cible ont été déterminés dans le cadre d'une démarche participative.





4. Développement immobilier

Incitations, dialogue, coopération

Le développement immobilier a occupé une place importante dans presque tous les Projets urbains, bien qu'aucun succès rapide ne puisse être garanti dans ce domaine. La difficulté provient du fait que la collectivité publique – si elle ne possède pas de terrain dans le quartier – ne peut influencer l'évolution de l'immobilier que de manière indirecte : par des incitations, par le dialogue et par la coopération.

Encourager les assainissements

Dans le cadre du programme, les communes ont d'une part essayé d'inciter les propriétaires immobiliers à assainir des immeubles parfois mal entretenus.

Favoriser le développement des zones déjà bâties

Les communes, d'autre part, se sont penchées sur des questions de densification et de développement des zones déjà bâties. Ce sont souvent les projets d'investissement d'acteurs privés ou de collectivités publiques (construction de nouveaux logements, d'une école ou d'un arrêt de transports publics, par exemple) qui ont incité la commune à étudier le développement urbain du quartier et à élaborer des stratégies dans ce domaine.

Utilisation temporaire

De l'idée initiale à la réalisation, le développement immobilier prend généralement plusieurs années : l'utilisation temporaire des locaux ou des terrains inoccupés revient donc souvent à l'ordre du jour. En coopération avec les propriétaires immobiliers et la population, le développement de quartier offre la possibilité de mettre en œuvre des utilisations temporaires intéressantes qui profitent aussi bien aux habitants qu'aux propriétaires.

Tenir compte des divers intérêts

Une condition indispensable à toute coopération est de connaître les besoins et les intérêts des divers propriétaires (propriétaires privés ou institutionnels, maîtres d'ouvrage d'utilité publique, etc.). Les intérêts respectifs déterminent en effet les possibilités d'action, et notamment le rythme du développement immobilier.

Pour favoriser le développement immobilier, les Projets urbains ont misé sur des stratégies d'urbanisme, tels que des masterplans ou des conceptions territoriales, et ont collaboré avec des propriétaires fonciers dans le cadre de planifications coopératives. Un second accent a été mis sur le dialogue et la coopération. A cette fin, des sondages et des entretiens ont été effectués auprès des propriétaires et des offres de conseil et de suivi leurs ont été proposés.

Une planification plus sûre grâce à une stratégie intégrale Olten

Durant la seconde phase du programme, le Projet urbain d'Olten Ost a mis l'accent sur le développement immobilier. La première phase avait montré qu'il fallait disposer pour cela d'une stratégie de développement, afin de fournir aux propriétaires privés un cadre de référence contraignant. Pour la collectivité publique, le défi consistait à concilier des buts urbanistiques, socioéconomiques et socioculturels.

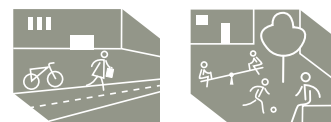
Parallèlement à la préparation interdisciplinaire de documents de référence au sein de l'administration, les personnes concernées ont été impliquées à deux reprises dans une démarche participative. Un sondage a été mené par écrit auprès des propriétaires fonciers afin de connaître leurs intentions et leurs appréciations. Deux forums organisés à leur intention ont en outre réuni près de 70 participants, et des entretiens bilatéraux ont été menés avec une sélection de propriétaires et d'investisseurs.

Après environ deux ans de travaux, la « stratégie intégrale » était prête à servir de cadre de référence contraignant pour les autorités. Elle établissait des perspectives de développement pour le monde politique, l'administration et les acteurs privés. Utilisée comme base de négociation avec les propriétaires fonciers, elle procure depuis lors une certaine sécurité aux deux parties pour leurs planifications. Les discussions lancées dans ce cadre ont engendré une nouvelle culture du dialogue entre la ville et les propriétaires.

Stratégies territoriales

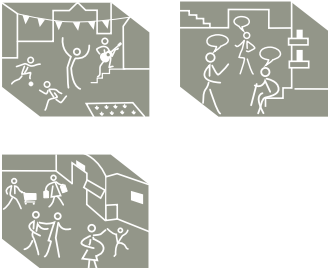
Incitations et coopération

Autres champs d'action



Lier la mise en valeur architecturale à des améliorations sociales Vernier

Autres champs d'action



La mise en valeur du quartier des Libellules était déjà en cours lorsque le Projet urbain a été lancé. La coordination des deux projets a permis de profiter de synergies entre la Ville de Vernier et la Fondation d'utilité publique Émile Dupont, propriétaire des immeubles. Il a notamment été possible de combiner la réhabilitation technique et architecturale avec des mesures sociales visant à impliquer la population dans la vie du quartier, à associer les habitants aux aménagements urbains et à développer le tissu associatif, de manière à améliorer simultanément la qualité de vie. Grâce à une bonne coordination, il a été possible d'ajouter à l'environnement urbain un terrain de sport et des jardins familiaux, et à créer des espaces de rencontre (édicules et lieux de vie).

C'est ainsi que les « Libellules » sont devenues les « Nouvelles Libellules » : dans l'ensemble, 504 logements ont été rénovés et plusieurs petits appartements ont été réunis, de manière à offrir suffisamment de place pour une famille. Les toits des bâtiments accueillent désormais des installations solaires.

Cette démarche coordonnée n'a pas seulement favorisé la qualité de vie des habitants. La fondation propriétaire a constaté elle aussi divers effets positifs : les coûts et les frais administratifs ont notamment reculé parce que les changements de locataires sont moins fréquents et que les loyers sont payés plus régulièrement. Le soin apporté au bien immobilier s'est en outre accru, alors que les comportements problématiques ont diminué.

Politique immobilière active menée par la commune Regensdorf

Autres champs d'action



Situé au cœur du quartier, le Centre Sonnhalde, avec ses trois propriétaires organisés en communauté, joue un rôle essentiel pour tout le secteur concerné et donc également pour les mesures de valorisation. Son importance avait déjà été mise en évidence de manière frappante dans le cadre de l'enquête de quartier participative.

Début 2015, la commune de Regensdorf a racheté la plus grande partie du Centre Sonnhalde, dans le but de définir l'utilisation future de la parcelle et d'élaborer un plan d'aménagement pour la mise en valeur du centre du quartier.

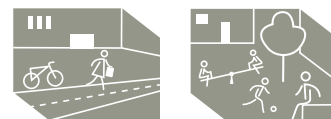
En 2016, un concours d'architecture a permis de sélectionner un projet lauréat. Ces prochaines années, le nouveau Centre Sonnhalde doit devenir un lieu attrayant dans le quartier. Parallèlement à la qualité de l'urbanisme et des surfaces non bâties, les espaces destinés à des activités sociales ou liées à de petites entreprises doivent aussi contribuer à rendre vivant le quartier. De nouveaux locaux et un espace jeunesse supplémentaire sont prévus pour le centre de rencontre.

Ces prochaines années, il s'agira de mener les procédures de planification nécessaires à la réalisation de ce projet. Si tout se passe bien, les travaux de construction pourront commencer à la fin 2019.

Une stratégie de développement élaborée dans un cadre participatif Rorschach

Rorschach souhaitait donner une impulsion pour favoriser un développement urbanistique positif du quartier. Diverses méthodes ont été appliquées afin de tenir compte à la fois des intérêts des propriétaires immobiliers et de ceux de la population. Dans une première phase, les responsables de projet ont mené des entretiens avec quelque 80 propriétaires. Lors d'une deuxième étape, dans le cadre d'une démarche participative et interdisciplinaire, la ville a préparé une étude intitulée « stratégie de développement de Neustadt ». Celle-ci met en évidence les possibilités d'évolution urbanistique et sert de base aux discussions sur le développement architectural du quartier.

Autres champs d'action



Autre approche exemplaire issue des Projets urbains

Table ronde de coordination : Dans le quartier de Sonnhalde, à Regensdorf, une coordination à bas seuil entre les dix propriétaires fonciers et propriétaires par étage a été instituée sous la forme d'une « table ronde ». Bien accueillie par toutes les parties, elle a permis d'aborder divers thèmes de manière coopérative (notamment la zone 30 km/h dans le quartier).





5. Mobilité et espace routier

La rue comme lieu de vie

Les rues ne se limitent pas à des voies de communication : elles sont aussi des espaces publics essentiels. Le volume de trafic ainsi que l'aménagement exercent une très forte influence sur l'attrait de ses rues pour la population et pour la cohésion sociale du quartier. Une bonne perméabilité du lieu à petite échelle, avec des liaisons pour les piétons et les cyclistes, rendent vivant le quartier et offre l'occasion de décharger celui-ci du trafic individuel motorisé. Dans le Programme Projets urbains, la question des transports a figuré à l'ordre du jour à plusieurs titres :

- **Rues de quartier** qui n'étaient pas utilisables comme lieux de rencontre et de vie pour les habitants en raison du trafic et des nombreuses places de stationnement
- **Axes de transit routier** très fréquentés qui morcellent le quartier ou le séparent du reste de la localité, produisent des nuisances sonores, polluent l'air et empêchent d'utiliser les places et les rues comme espaces de rencontre.
- **Desserte lacunaire** de certains quartiers périphériques en matière de mobilité douce (axes de déplacement pour piétons et cyclistes) et de transports publics.
- **Absence de liaisons** pour les piétons et les cyclistes aux alentours des logements.
- Repositionnement d'un quartier grâce à une liaison future au **réseau express régional**.

Projets complexes

En matière de mobilité, il n'est généralement pas possible de trouver des réponses rapides et définitives aux problèmes complexes, par exemple pour libérer une place ou une rue du trafic automobile, créer de nouveaux chemins piétonniers ou relier le quartier au réseau de transports publics. Ces interventions, qui ont fréquemment un impact sur le reste du système de transport, requièrent des investissements considérables et exigent d'impliquer de nombreux acteurs (le canton, par exemple). Souvent, aussi, les intérêts divergent en ce qui concerne le trafic dans le quartier ou dans la commune, ce qui complique l'élaboration de solutions consensuelles.

Par conséquent, durant le Programme Projets urbains, les améliorations se sont concentrées avant tout sur des travaux préparatoires de conception ou d'aménagement, qui ont fourni des indications déterminantes pour la prise de décisions fondamentales relevant de l'urbanisme ou de la planification des transports.

Il a été possible de prendre de nombreuses mesures déployant des effets assez rapidement, notamment grâce à l'introduction de zones 30 ou de zones de rencontre qui modèrent le trafic et mettent en valeur des rues de quartier.

Les rues de quartier comme zones de rencontre

Rorschach

L'introduction d'une zone de rencontre à la Gerenstrasse et à la Bogenstrasse a constitué un projet emblématique pour le développement de quartier à Rorschach. Le but initial était d'améliorer la qualité de l'espace public et la sécurité des chemins empruntés par les écoliers. D'entente avec la population concernée, il s'agissait d'améliorer les conditions d'habitation dans les domaines que la ville pouvait influencer directement. Cette mesure devait aussi déployer des effets secondaires, dans le sens où elle encourageait indirectement les propriétaires immobiliers privés à mettre en valeur l'aménagement de leurs parcelles.

Les habitants du quartier souhaitaient moins de trafic motorisé, plus d'espaces verts et davantage de possibilités de jeu pour les enfants. Un bureau d'études a élaboré diverses propositions concrètes d'aménagement des rues et de l'espace public, au sujet desquelles la population du quartier a pu donner son avis. Le réaménagement a changé le visage de la Gerenstrasse et de la Bogenstrasse : les enfants jouent aujourd'hui dans ces rues autrefois dominées par le trafic. On a disposé des arbres et des bancs au milieu de la rue, supprimé les trottoirs et restreint les possibilités de stationnement aux places situées au début et à la fin de la rue. Les expériences faites dans ce domaine ont servi de modèle pour le réaménagement de rues supplémentaires dans le cadre d'une autre démarche participative et interdisciplinaire.

Les activités des habitants dans et pour les espaces publics ont fortement accru leur attachement à ce quartier, qui ne disposait même pas d'un nom. Ainsi, c'est lors de la fête de quartier de 2014 qu'il a finalement été baptisé « Löwenquartier ».

Travaux conceptuels préalables

Mise en valeur de rues de quartier

Autres champs d'action



De bonnes liaisons pour la mobilité douce au sein du quartier Spreitenbach

Autres champs d'action



Dans le cadre de son projet urbain, Spreitenbach a élaboré une stratégie pour la mobilité douce (piétons et cyclistes) dans le quartier de Langäcker, en impliquant largement la population. Ce document a été coordonné avec le plan élaboré en parallèle pour les espaces non bâtis.

Le quartier est bien intégré au réseau de mobilité douce de Spreitenbach, mais sa perméabilité n'est pas assez bonne et certains obstacles demeurent insurmontables pour les personnes à mobilité réduite. La construction prévue d'un arrêt du tramway de la vallée de la Limmat a offert une occasion d'accroître la proportion de piétons, de cyclistes et d'utilisateurs des transports publics. Pour ce faire, le réseau de mobilité douce devait être relié de manière optimale à l'arrêt du réseau express régional.

La stratégie définissait les trajets à pied et à vélo comme une forme importante de mobilité. À l'aide d'un plan de réseau, elle montrait en particulier les améliorations qui pouvaient être apportées pour l'accès aux aires de jeu et aux lieux les plus fréquentés. Les principales mesures ont été soumises à la population et discutées simultanément au plan portant sur les espaces non bâtis.

Les documents de référence élaborés facilitent l'activité de l'administration. Le service des constructions dispose maintenant d'un instrument pratique pour la réalisation et peut mettre en œuvre des mesures progressivement. Sur les terrains publics, cela se fait notamment dans le cadre de travaux d'entretien ou de planifications. Dans les relations avec les propriétaires immobiliers privés, la stratégie garantit une certaine sécurité lors de la planification et permet de définir et de réaliser des mesures individuelles dans un cadre de coopération.

Les rues de quartier sont des lieux de vie Pratteln

Autres champs d'action



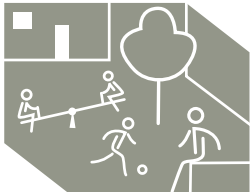
L'un des souhaits importants exprimés par la population concernait le réaménagement des places et des espaces routiers centraux du quartier. Dans le secteur de Gehrenacker/Rankacker, des habitants motivés ont formulé – avec l'aide d'un planificateur des transports et d'un représentant des propriétaires – des idées susceptibles d'améliorer la qualité des alentours d'un arrêt des transports publics. Il a été possible de constater que des mesures relativement simples et réalisables rapidement pouvaient déjà apporter des améliorations, par exemple lorsque l'on colore le revêtement routier d'un carrefour.

Autres approches exemplaires issues des Projets urbains

Profiter des possibilités : À Olten, le centre de rencontre Cultibo était situé à la Bifangplatz, une place bien située mais affectée par le trafic. Pendant plusieurs années, son parvis a été utilisé pour un projet de jardinage urbain participatif, ce qui a permis à la population de le concevoir davantage comme un espace de rencontre.

Mettre en valeur l'espace routier pour les piétons : À Vevey, une mesure de petite envergure, mais visible et efficace, a consisté à disposer des bancs le long de l'avenue Général-Guisan et à ajouter une possibilité de traverser la rue pour les piétons.





6. Espaces non bâtis et abords des logements

Alors que la notion d'espace non bâti (ou espace ouvert) évoque des installations telles que les aires de jeu ou les terrains de sport, ainsi que les places et les parcs, l'expression « abords des logements » est moins univoque : il désigne l'environnement résidentiel proche, y compris l'espace routier, de même que les espaces verts souvent semi-privés qui entourent les immeubles.

Qualité de vie et image du quartier

Les espaces non bâtis et les abords des logements influencent aussi clairement l'attrait d'un quartier. À l'inverse, si les espaces verts et les espaces non bâtis manquent ou sont négligés, la qualité de vie et l'image du quartier en pâtissent.

Détritus dans l'espace public

Dans ce contexte, il faut également mentionner le problème des débris dans les espaces publics. Plusieurs projets se sont penchés sur la gestion des déchets dans le quartier et sur la sensibilisation de la population à la valeur de l'environnement résidentiel pour la collectivité.

Combiner les plans concernant les espaces non bâtis avec des mesures pouvant être appliquées rapidement

Les plans concernant les espaces non bâtis constituent des éléments importants pour le développement durable d'un quartier, et plusieurs Projets urbains en ont donc élaboré. En parallèle à ces entreprises de longue haleine, il conviendrait de réaliser aussi dès le début de la démarche des mesures simples, bien visibles et pouvant être appliquées rapidement. Les projets pilotes de ce type créent une dynamique et peuvent servir de référence et de motivation pour d'autres réalisations éventuellement plus complexes. Lorsqu'il s'agit d'installations publiques telles que des aires de jeu, les communes peuvent déclencher des projets rapidement. Pour le développement de l'environnement immédiat des immeubles d'habitation, il faut chercher à collaborer avec les propriétaires immobiliers ou les régies, ce qui exige plus de temps. Certains exemples issus des Projets urbains sont devenus des réalisations emblématiques qui ont rayonné hors du quartier et ont apporté une plus-value à tous les participants.

Comme le montrent bien les Projets urbains, les démarches participatives visant à améliorer les espaces non bâtis et les abords des logements peuvent servir de catalyseurs du développement de quartier. Elles permettent de créer de nouveaux lieux de rencontre. Les projets de ce type sont concrets et bien visibles, ils favorisent les contacts dans le quartier et mènent à des actions communes, comme la mise en place et l'entretien de jardins communautaires. Ils servent aussi souvent de point de départ à d'autres activités dans le quartier.

Dans ce contexte, deux conditions doivent être remplies. D'une part, les besoins des habitants doivent être intégrés lors de l'aménagement des espaces non bâtis et des abords des logements. Il s'agit en particulier de redonner une identité aux espaces non bâtis qui ont été plutôt négligés, et de leur attribuer des groupes cibles et des fonctions claires (sport, jeu, rencontre ou jardinage urbain, par exemple). D'autre part, les personnes intéressées devraient à chaque fois avoir la possibilité de s'approprier ces espaces par leurs propres activités (par exemple en contribuant au réaménagement de l'aire de jeu ou par l'intermédiaire d'offres telles qu'un après-midi de jeu ou qu'une fête dans le parc).

De nouveaux espaces non bâtis pour le quartier

Pratteln

À Pratteln, plusieurs espaces non bâtis et abords des logements ont été réaménagés avec la population du quartier, ce qui a permis aux habitants d'en disposer à nouveau. Points communs à tous ces projets : ils ont créé une plus-value pour leurs groupes cibles, ont été mis en œuvre rapidement et ont été accompagnés par le travailleur social hors murs du quartier, si nécessaire même après leur mise en service. Les exemples qui suivent présentent une sélection des diverses activités menées.

Les enfants du quartier ont présenté sur maquettes leurs idées pour la future aire de jeu de la Wyhlenstrasse. La commune l'a ensuite réalisée en un mois en collaborant avec la protection civile.

La remise en valeur de la Matte Buholz montre que les mesures de petite ampleur peuvent aussi faire bouger les choses. Le pré a été fauché et équipé de deux buts, si bien que la surface peut à nouveau être employée comme terrain de football. On y a aussi disposé des troncs pour permettre aux gens de s'asseoir.

À Pratteln, des collaborations avec des propriétaires immobiliers privés ont permis de réaliser deux projets aux abords des logements. Les habitants ainsi que de nombreux enfants ont été impliqués dès le départ dans la planification. Dans un cas, ils ont même contribué à la réalisation. Résultat : des espaces extérieurs et une place de jeu attrayants et adaptés aux enfants. Un des projets, mené en coopération avec la promotion de la santé du canton de Bâle-Ville et l'équipe du KinderKraftWerk, a fait l'objet d'un documentaire.

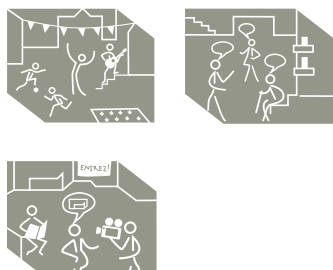
Catalyseurs du développement de quartier

Développer en fonction des besoins et faciliter l'appropriation

Autres champs d'action



Autres champs d'action



Un jardin donne de la visibilité au développement de quartier Aarburg

Au printemps 2014, un propriétaire privé a mis à disposition du bureau de quartier une parcelle pour l'aménagement temporaire d'un jardin communautaire jusqu'en 2016. La friche recouverte de ronces a rapidement cédé la place à un jardin de quartier très vivant. Un groupe hétérogène composé d'environ 25 habitantes du quartier l'a planté et entretenu et certaines des personnes intéressées ont aussi aménagé leurs propres plates-bandes. Le bureau de quartier a accompagné et documenté le projet à l'aide d'une petite exposition de photographies. À la fin 2015, on a trouvé un nouvel emplacement pour le jardin. L'association de quartier de Aarburg Nord gère actuellement les activités en lien avec le jardin.

À Aarburg, ce jardin a fonctionné comme un élément de concrétisation du développement de quartier. Pour la première fois, le projet et le thème de la qualité de vie devenaient visibles et palpables. Le jardin a réuni des gens. En cela, il a aussi en quelque sorte préparé la voie à la création de l'association qui continue à s'occuper de développement de quartier après l'achèvement du Projet urbain.

Des concepts pour les espaces ouverts Olten, Spreitenbach

Autres champs d'action



Les communes d'Olten et de Spreitenbach ont établi des concepts pour les espaces non bâtis. Ces documents constituent une base importante pour le développement territorial du quartier à moyen et long terme.

Dans l'espace public, les communes ont pu rapidement mettre en œuvre des mesures. Sur les parcelles privées, ces concepts constituent des lignes directrices pour le développement architectural et les coopérations avec les propriétaires fonciers.



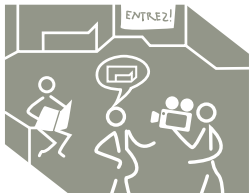
Autres approches exemplaires issues des Projets urbains

Cours de jardinage : À Versoix, des professionnels ont dirigé des cours de jardinage ainsi qu'une bourse aux semences. Dans le cadre de ces cours, les bénévoles se sont rencontrés pour se préparer aux travaux de jardinage communs.

Fête des voisins et jardins ouverts : À l'occasion de la Fête internationale des voisins, Olten a organisé en parallèle une journée des jardins ouverts. Les propriétaires de jardins et les responsables des jardins communautaires ont invité la population à découvrir leurs coins de verdure dans le quartier.

Journée de nettoyage : Dans diverses communes (Aarburg, Regensdorf), les habitants du quartier ont participé régulièrement à la journée nationale de nettoyage en septembre. Ramasser ensemble les déchets permet de mettre en valeur les espaces publics et les abords des logements, tout en sensibilisant la population à cette problématique.





7. Image du quartier

La question de l'image du quartier a été à l'ordre du jour de tous les Projets urbains. Bien que la majorité des habitants se soient généralement sentis à l'aise dans leur quartier, une image négative nuit à la coexistence et réduit les possibilités de développement.

Certains projets ont inclus des mesures concrètes visant à améliorer l'image du quartier. Ailleurs, ce sont les activités menées dans les autres champs d'action qui ont eu un effet positif implicite. Dans le champ d'action lié à l'image du quartier, les communes ont privilégié pour l'essentiel les cinq axes suivants, en les combinant parfois :

- Collaboration avec la population du quartier
- Collaboration avec des artistes
- Moyens de communication et identité visuelle
- Projets d'utilisation temporaire
- Travail d'information des médias.

Les habitants, ambassadeurs du quartier

Dans la collaboration avec la population, un des buts consiste à représenter et à documenter le passé et le présent du quartier dans la perspective de ses habitants. Cela contribue d'une part à renforcer l'image et l'identité du quartier à l'interne. D'autre part, une communication plaisante permet de mettre en évidence la diversité du quartier et de montrer ses habitants en tant qu'individus. Il est ainsi possible d'atténuer les préjugés et les stigmatisations. Les gens du quartier deviennent les ambassadeurs de celui-ci.

Collaborer avec des spécialistes des arts, de la photographie ou du design – ou avec des instituts de formation travaillant dans ces domaines – permet souvent d’aborder le quartier avec un regard neuf. Les réalisations artistiques (photographies, installations, affiches ou films) donnent l’occasion de percevoir le quartier d’une autre manière, et parfois d’y découvrir des trésors longtemps méconnus. Elles ont ainsi un effet positif non seulement sur l’image du quartier, mais aussi sur son identité interne.

Tous les Projets urbains ont créé leur logo, leur ligne graphique ou leurs propres outils de communication. Les logos des projets leur donnent une identité visuelle et un effet rassembleur, ils servent de signes de reconnaissance simples pour les participants au projet et pour le public.

Souvent, dans les projets de développement de quartier, les grands changements prennent du temps. Des utilisations temporaires comme des jardins potagers ou des activités culturelles peuvent dynamiser le quartier. Elles peuvent notamment prendre place sur des friches ou dans des magasins vides.

Enfin, le travail auprès des médias a aussi son importance, puisqu’il permet de faire connaître les résultats du projet à un large public. Les histoires intéressantes provenant du quartier constituent le matériau de base de la couverture médiatique susceptible de faire évoluer l’image des lieux. Ce travail doit être planifié et axé sur le long terme. En particulier dans les régions où il n’y a peu de médias, il est indispensable de collaborer en permanence avec les journalistes.

Un regard d’artiste sur le quartier pour changer de perspective

Faciliter l’identification du projet

Les utilisations temporaires culturelles créent une dynamique

Récits et histoires issus du quartier



Un point de vue artistique modifie l'image du quartier

Vernier

Autres champs d'action



Dans le cas des Libellules, qui souffraient d'une mauvaise réputation, l'image du quartier a constitué une thématique importante. Selon une enquête menée à la fin 2015 dans le cadre du projet, plus de 80 % des habitants étaient satisfaits de vivre dans le lotissement, mais près de 70 % pâtissaient en même temps de son image négative.

Pour les responsables du projet, il était clair que les activités socioculturelles ne suffiraient pas à lutter contre la mauvaise réputation du quartier. À titre de mesure principale, une coopération étroite a été mise en place avec la Haute école d'art et de design (HEAD) du canton de Genève, ainsi qu'avec divers artistes. De cette collaboration est issue notamment la Biennale des Arts contemporains aux Libellules (BAL). L'un des nouveaux édicules construits devant les immeubles accueille désormais une salle d'exposition permanente, qui est régulièrement animée par la HEAD, notamment. Avec le photographe genevois Christian Lutz, un artiste a déplacé son atelier pendant trois mois dans la résidence afin de préparer une exposition. La Fondation Émile Dupont, propriétaire des lieux, a rendu compte des diverses activités artistiques dans une publication comprenant des textes, des photographies et des entretiens.

Ces activités culturelles font apparaître les Libellules sous un nouveau jour plus attrayant.

Une dimension visuelle pour le travail de quartier

Pratteln

Autres champs d'action



Pratteln est parvenu à améliorer son image grâce au travail de quartier. La commune est aujourd'hui perçue comme dynamique et efficace. Pendant toute la démarche, l'administration a pu se profiler comme un partenaire actif participant à la mise en œuvre. Cela notamment parce que les responsables du projet sont parvenus à établir un bon contact avec les journalistes, qui ont ainsi rendu compte régulièrement, sous forme d'articles, le développement de quartier.

Pratteln a documenté de ce travail de quartier dans une publication richement illustrée, ainsi que dans un film. Tous deux présentent les résultats obtenus dans les trois quartiers, et montrent comment la collaboration entre les habitants et la commune a conduit au succès.

Deux projets pour faire connaître le quartier

Vevey

Vevey a mené deux projets dont le but était de découvrir et de relever comment les habitantes et habitants percevaient leur quartier.

Le premier projet, intitulé « Zoom sur mon quartier », comprenait trois volets. Le premier consistait en une exposition de photographies d'habitants, installée sur l'espace public et conçue comme une promenade à travers le quartier. Un film mêlant images d'archives et interviews composait le volet suivant. Il montrait la transformation du quartier au fil des années sur le plan urbanistique et socioéconomique. Le dernier volet, des panneaux historiques posés dans les lieux emblématiques du quartier, dévoilait aux habitants des anecdotes inédites. Ce portrait du quartier a pu être présenté à la population à l'occasion d'une fête multiculturelle et de l'inauguration de l'exposition.

Dans le deuxième projet, intitulé « Un tour dans mon quartier », une roulotte transformée s'est arrêtée en divers endroits. On y a invité les habitants pour qu'ils s'expriment sur leur quartier et indiquent ce qui leur plaît et ce qu'ils aimeraient changer dans celui-ci. Ce projet a permis aux habitants de parler de la mobilité dans le quartier et des manques et besoins qu'ils ressentaient. En complément à ce tour, des discussions sur divers thèmes, des activités sportives et une fête ont aussi été organisées. Les habitants ont ainsi pu discuter de manière informelle de leur vision du quartier et nouer de nouveaux contacts.

Autres champs d'action



Autres approches exemplaires issues des Projets urbains

Bulletin d'information : Presque tous les projets ont publié régulièrement un bulletin imprimé ou numérique, avec des articles sur les activités ou événements passés ou à venir.

Plan de communication : Certaines communes telles que Rorschach, Schlieren ou Pratteln ont établi un plan de communication un plan de communication comprenant différentes mesures notamment l'information aux médias.

Utilisation temporaire à des fins culturelles : À Olten, un ancien magasin de tapis a été utilisé provisoirement comme espace culturel. L'association culturelle locale qui gère ces lieux propose un programme varié. Elle s'adresse ainsi à un large public provenant de toute la ville.

Publications du Programme Projets urbains

- Office fédéral du développement territorial (ARE) :
Forum du développement territorial 3/16: Le développement des quartiers - Le nouveau défi de l'aménagement urbain, Berne 2016
- Office fédéral du logement (OFL) :
Synthèse de l'échange d'expériences du Programme Projets urbains. «Implication des acteurs de l'immobilier: des intentions à l'action», Granges 2015
- Programme Projets urbains (éd.) :
Développement de quartier, Une chance pour les villes et les communes : Quatre arguments tirés du Programme « Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d'habitation », Berne 2017
- Programme Projets urbains (éd.):
Les quartiers en action: une approche plurielle pour un développement partagé, Berne 2013
- Programme Projets urbains (éd.):
Synthèse de l'échange d'expériences du Programme Projets urbains. «S'intégrer, s'engager: la participation dans les projets urbains», Berne 2013
- Programme Projets urbains (éd.):
Mixité sociale et développement de quartier : entre désir et réalité, Berne 2011
- Programme Projets urbains (éd.):
Mixité sociale et développement de quartier: 5 questions, 5 réponses, Berne 2011
- Programme Projets urbains (éd.):
Programme « Projets urbains – Intégration sociale dans des zones d'habitation », Berne 2010

Evaluation du Programme Projets urbains

- Interface, evaluanda :
Evaluation du Programme « Projets urbains - Intégration sociale dans des zones d'habitation ».
2012 - 2015 Rapport final 2015, Lucerne 2016
- Interface, evaluanda :
Evaluation du Programme « Projets urbains - Intégration sociale dans des zones d'habitation ».
Résumé du rapport d'évaluation de la 1^{ère} phase (2008 à 2011), Lucerne 2012
- Interface, evaluanda :
Evaluation du Programme « Projets urbains - Intégration sociale dans des zones d'habitation ».
Rapport final de la 1^{ère} phase (2008 à 2011), Lucerne 2012

Informations supplémentaires et renseignements

www.projetsurbains.ch

Tous les documents produits dans le cadre du Programme sont répertoriés sur internet. La coordinatrice du Programme se tient à disposition pour toute question relative au Programme Projets urbains :

Josianne Maury
Programme Projets urbains
Office fédéral du développement territorial ARE
3003 Berne
Tél. 058 464 13 14
projetsurbains@are.admin.ch



