

Points de vue sur les Quartiers de demain

Expérimenter la participation citoyenne dans
les quartiers prioritaires



Points de vue sur les Quartiers de demain

Expérimenter la participation citoyenne
dans les quartiers prioritaires

Cette étude a été conduite avec le soutien financier de la Banque des Territoires, dans le cadre de la capitalisation de la consultation *Quartiers de demain*, opérée par le Groupement d'Intérêt Public Europe des Projets Architecturaux et Urbains (Gip Epau).

Direction éditoriale : Marion Serre
Direction artistique et illustrations : Molly Berger
Portraits : Jules Levrat

Apports et relectures : Johanna Brichler, Nicolas Chung, Zoé Fournand, Alice Housset, Céline Laurens, Jean-Baptiste Marie, Julien Moulard.

Cet ouvrage s'appuie sur des analyses réalisées par Aglaé Bernard, Sunnighat Carvalho-Kebede et Romain Gallart.

CONTEXTE



Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) accueillent 5,3 millions d'habitants. Des banlieues des grandes villes jusqu'au cœur des petites et moyennes villes, les 1 362 quartiers prioritaires de France métropolitaine prennent des formes variées : grands ensembles construits après-guerre en périphérie, cités minières ou encore tissus denses des faubourgs et des centres-villes. Divers par leur histoire, leurs formes, leur qualité de vie, les quartiers prioritaires ont en commun des vulnérabilités accrues, en particulier face au changement climatique.

Lancée à l'initiative du Président de la République, la consultation *Quartiers de demain* a mobilisé l'innovation et l'excellence architecturale, urbaine et paysagère afin d'accélérer la transformation de dix quartiers et de capitaliser à l'échelle nationale en faveur de la politique de la ville. Elle permettra la réalisation de projets en capacité de faire un effet levier sur l'ensemble du quartier, voire au-delà, en offrant une réponse aux attentes des habitants et une contribution exemplaire à la transition écologique. L'objectif : faire de l'aménagement et de l'architecture des leviers d'accélération des transitions écologiques, sociales et culturelles, dans le respect et la valorisation des milieux et des histoires singulières de chaque territoire.

10
Quartiers pilotes

50 520
Habitants concernés

30
*Équipes de concepteurs
en compétition*

216
*Membres des jurys
citoyens*

13
Équipes internationales

1 200
*Professionnels de
l'architecture et du
paysage mobilisés*

ÉDITO

La Banque des Territoires fait des quartiers d'aujourd'hui les laboratoires de demain, où l'écologie et la solidarité dessinent un avenir plus juste et plus beau. Mais comment passer de l'expérimentation à la généralisation ? Comment faire de ces innovations locales des leviers pour l'ensemble des 1 584 quartiers prioritaires de la politique de la ville ? C'est l'objet de la consultation *Quartiers de demain*.

En soutenant cette publication sur la participation citoyenne, la Banque des Territoires a souhaité démontrer que la transformation des quartiers ne pouvait se faire sans leurs habitants. Les dix jurys citoyens mis en place dans le cadre de *Quartiers de demain* en sont la preuve. Pour la première fois, les citoyens ont été associés à la phase de dialogue compétitif et au choix du maître d'œuvre. Cette approche permet de les impliquer sur le temps long, d'ancrer les projets dans le réel et d'éviter les fractures entre intentions et réalités vécues.

Les outils présentés dans ce carnet sont le fruit des expériences des dix projets pilotes de *Quartiers de demain*. Dans une démarche de capitalisation, nous souhaitons les porter à la connaissance des acteurs du renouvellement urbain afin de les aider à déployer des démarches de participation citoyenne efficaces et répliquables.

La participation citoyenne représente une formidable opportunité pour la réussite des projets de renouvellement urbain, dans une construction collective, qui s'inscrit dans la durée. C'est un dispositif indispensable pour que les impératifs de transition écologique préservent la cohésion sociale de nos territoires. Convaincre, écouter, avancer, ensemble !

Kosta Kastrinidis,
directeur adjoint de la Banque des Territoires

Mon livre de recettes sans recette

Avant-propos

Quelques ingrédients, quelques principes, quelques situations à adapter à chaque contexte. C'est ce que propose cet ouvrage. Parce que la participation ne se résume ni à des outils ni à des dispositifs reproductibles. Les dispositifs, à eux seuls, ne produisent rien. Tout dépend des cadres, des temporalités, des relations, des conflits, des positions de chacun, mais aussi des conditions dans lesquelles la parole peut circuler, être entendue et produire des effets.

Ce carnet a été élaboré à partir d'un riche corpus de ressources : avis des jurys citoyens, retours d'expérience, analyses des dispositifs participatifs, contenus audiovisuels.

Il s'appuie également sur quatre ateliers organisés en visioconférence, consacrés à la constitution d'un groupe citoyen, à la prise de codécision, aux échanges de savoirs et aux effets de la participation sur le projet. Près d'une centaine de participants — élus, techniciens, assistants à maîtrise d'ouvrage, concepteurs et jurés citoyens — s'y sont réunis pour interroger ce qui avait fonctionné ou non, ainsi que les conditions dans lesquelles ces démarches pouvaient produire des effets.

C'est pourquoi la parole des protagonistes de la consultation *Quartiers de demain* constitue la matière première de cet ouvrage, tant dans les textes que dans les dessins. Ce carnet cherche moins à produire un manuel de bonnes pratiques qu'à rendre visibles des expériences, des points de vue et des enseignements issus du terrain.

Polyphonique, il s'adresse à l'ensemble des personnes concernées par la participation : celles qui cherchent à la mettre en œuvre, celles qui la produisent, celles qui en font l'expérience. Il intéresse ainsi autant les maîtrises d'ouvrage souhaitant mettre en place ces démarches que les professionnels de la participation, les équipes de conception, ou encore les chercheurs et chercheuses travaillant sur les enjeux démocratiques du projet urbain, architectural et paysager.

Dans cette perspective, il croise trois types de contenu :

- des retours d'expérience construits à partir du vécu des habitants, usagers, élus, techniciens, concepteurs et assistants à maîtrise d'ouvrage ;
- des entretiens avec des chercheuses et chercheurs permettant de replacer cette expérience dans l'histoire longue de la participation ;
- des fiches pratiques, directement appuyées sur le terrain, pensées comme des supports opérationnels à adapter selon les contextes.

Ce qui en ressort, c'est que *Quartiers de demain* est avant tout une expérience collective, qui est venue déplacer les manières de fabriquer le projet et de penser nos démocraties locales. Et cela grâce à la mise en place d'une architecture de la participation particulièrement structurée, articulant des assistances à maîtrise d'ouvrage dédiées à la constitution et à l'animation des jurys, des experts de site accompagnant les procédures de dialogue compétitif, des spécialistes de la participation intégrés aux équipes de maîtrise d'œuvre, ainsi qu'une multiplicité de formats croisant espaces formels et temps plus informels.

Un dispositif complexe et exigeant. Et c'est précisément ce qui fait la qualité de cette expérience. La pluralité des acteurs, des espaces d'échange et des situations proposées ont permis de produire de la participation et du politique.

GLOSSAIRE

GIP EPAU

Groupement d'Intérêt Public Europe des Projets Architecturaux et Urbains.

MOA

Maîtrise d'ouvrage.

MOE

Maîtrise d'œuvre.

AMO

Assistance à maîtrise d'ouvrage.

AMO participation

Assistance à maîtrise d'ouvrage spécialisée dans la conception et l'animation de démarches de participation citoyenne. Dans le cadre de *Quartiers de demain*, elle a été missionnée par le Gip Epau.

Expert de site

Assistance à maîtrise d'ouvrage chargée, dans le cadre de *Quartiers de demain*, de faire le lien entre la MOA, la MOE et l'AMO participation, ainsi que de préparer et d'animer les commissions de dialogue. Elle a également été missionnée par le Gip Epau.

QPV

Quartier prioritaire de la politique de la ville.

Dialogue compétitif

Procédure de commande publique permettant à la maîtrise d'ouvrage de dialoguer avec plusieurs équipes candidates afin de faire évoluer leurs propositions et d'affiner progressivement les projets avant le choix final.

Commission de dialogue

Dans le cadre du dialogue compétitif, instance dans laquelle la maîtrise d'ouvrage et des experts échangent avec les équipes candidates afin de faire évoluer les projets et d'en arbitrer les orientations.

Jury citoyen

Groupe de citoyens qui se réunit à plusieurs reprises pour comprendre, délibérer et formuler un avis sur les orientations du projet.

Résidence de site

Temps d'immersion, d'une à deux journées minimum, ayant pour objectif de produire un diagnostic partagé du territoire.

Manufacture de quartier

Atelier de projet d'une journée, dont l'objectif est de faire évoluer collectivement les propositions des équipes de conception.

Grande manufacture

Événement national de trois jours réunissant équipes de conception, experts, élus, techniciens, habitants et usagers autour d'un travail transversal sur les façons de programmer et de concevoir les projets dans les quartiers prioritaires.

Aller-vers

Démarche initialement issue du travail social consistant à aller à la rencontre des habitants et usagers dans leurs lieux de vie (marchés, halls, écoles, fêtes de quartier...) plutôt que d'attendre leur venue dans des dispositifs institutionnels.

SOMMAIRE

CONTEXTE p.5

ÉDITO p.7

Un livre de recettes sans recette p.9

GLOSSAIRE p.10

SOMMAIRE p.11

La constitution d'un groupe citoyen p.12
Faire projet en voisinant
Fiche pratique : le jury citoyen

La prise de codécision p.28
L'indépendance de l'intermédiation citoyenne est une question démocratique
Fiche pratique : la commission de dialogue avec jury citoyen

Les échanges de savoirs p.40
Au risque de l'expérience de l'autre
Fiche pratique : la résidence de site

Les effets de la participation sur le projet p.56
De quels effets parle-t-on ?
Fiche pratique : la manufacture de quartier

La constitution d'un groupe citoyen

Je fais pas partie
du jury, mais ça
m'intéresse de savoir!



Ce à quoi nous croyons en termes de « technique participative » tient dans cette formule : une manière de faire parfois cavalière, informelle, visible. Construire une dynamique de participation, en particulier là où elle ne va pas de soi, ça prend du temps et ça demande de l'attention, de la présence, de l'engagement. Ça demande d'y aller, d'être face aux gens, avec nos failles, de sortir de soi, de prendre soin.

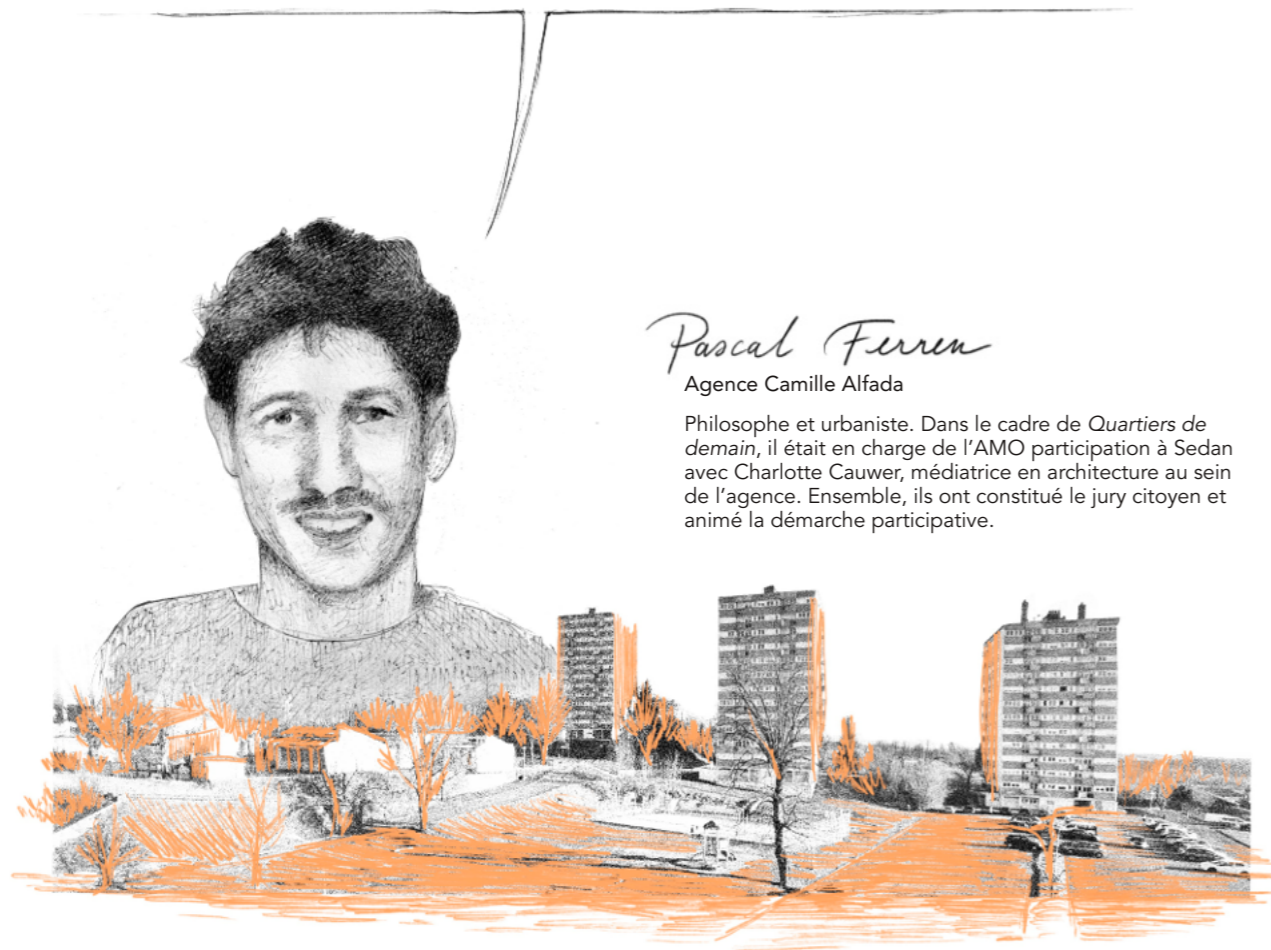
Ce qui est dur en matière de participation et qu'il faut entendre je crois, c'est qu'entre les intentions et les outils, il y a plein d'autres choses : parce qu'on travaille avec des gens, aux intérêts, connaissances, cultures, patrimoines différents, et qu'on sculpte des relations, qu'on monte une mayonnaise, qui tient à plein de « facteurs périphériques » : l'espace, le temps, les formes, la température, les habits, la nourriture, les mots utilisés, les sourires, les proximités, les sarcasmes, les blagues, le contexte médiatique, les attentions, les moyens de communication, les franchises, etc.

Il faut se méfier des « trucs » et des outils, parce que je crois que l'ingénierie de la

participation ce n'est pas vraiment de l'ingénierie justement, mais plutôt de l'artisanat, c'est pas du savoir, mais du savoir-faire, ça ne s'apprend pas trop, ça s'expérimente.

Je crois qu'on pourrait énoncer une sorte de règle de la participation qui serait quelque chose comme : plus le terrain et celles/ceux qui y vivent sont éloignés (culturellement) des pratiques de participation institutionnelles, plus il faut de la présence. Visible et cavalière. Presque gênante. Il faut troubler un ordre établi, faire quelque chose de bizarre. Alors oui, on a dormi sur place, dans l'une des tours de la résidence Ardenne. On a commencé par ça parce qu'on trouve que c'est la meilleure façon de commencer. Voisiner.

La présence, l'informel, ça permet surtout de générer le liant majeur de notre mayonnaise relationnelle de la participation : la confiance. Pour embarquer un groupe de 15 à 20 personnes dans une procédure d'un an, avec cinq à six temps de travail, parfois longs, il faut se faire confiance. Il faut avoir confiance dans les personnes, nous en eux et, surtout, eux en nous, pour croire que ça va être utile et joyeux.



Pascal Ferron

Agence Camille Alfada

Philosophe et urbaniste. Dans le cadre de *Quartiers de demain*, il était en charge de l'AMO participation à Sedan avec Charlotte Cauwer, médiatrice en architecture au sein de l'agence. Ensemble, ils ont constitué le jury citoyen et animé la démarche participative.

Les groupes citoyens se constituent dans des situations variées : projet urbain, conflit d'aménagement ou suivi d'une action publique.

Ils reposent de fait sur des modes d'organisation, des objectifs et des rapports aux institutions différents. Certaines démarches s'inscrivent dans des dynamiques de lutte, d'autres dans des procédures de projet ou des dispositifs institutionnels. Certaines sont temporaires, d'autres s'ancrent dans la durée.

En fonction des contextes, ils prennent des formes différentes : comité de suivi, collectif habitant, groupe de travail, association, conseil citoyen, jury citoyen, etc.

Selon les conditions mises en place, le groupe citoyen peut devenir un véritable cadre de travail associant habitants et usagers aux réflexions et, dans certains cas, aux décisions liées au projet.

C'est ce qui a été expérimenté dans le cadre de la consultation *Quartiers de demain*, avec la mise en place de jurys citoyens. Ceux-ci ont associé habitants, usagers, maîtrises d'ouvrage et équipes de conception dans le cadre d'un dialogue compétitif. La fiche pratique suivante présente les conditions de mise en œuvre, les modalités de fonctionnement et plusieurs points de vigilance issus du terrain.

FICHE PRATIQUE LE JURY CITOYEN

Dans le contexte d'un projet urbain, architectural ou paysager, un jury citoyen est un groupe de citoyens qui se réunit à plusieurs reprises pour comprendre, délibérer et formuler un avis sur les orientations du projet.

La mise en place d'un jury citoyen a pour objectif de nourrir les projets à partir de l'expérience du territoire des habitants et des usagers et, plus largement, de renforcer les démocraties locales. Pour cela, l'enjeu est que les avis formulés par le jury soient effectivement pris en compte dans les instances de décision. Les actes formels de légitimation (délibération, lettre de commande) permettent de reconnaître son rôle, d'en préciser les modalités d'intervention et de faciliter la prise en compte de ses avis.

Ce dispositif s'inscrit dans la lignée des mini-publics délibératifs et s'inspire des expériences menées en Suisse romande, des conseils citoyens français et, plus récemment, de la Convention citoyenne pour le climat.

Le jury citoyen intervient dans des moments de décision. À ce titre, il peut être mobilisé à différentes étapes de la commande publique :

- en étude de programmation, pour définir les besoins et les priorités ;
- en concours, pour éclairer le choix final ;
- en dialogue compétitif, pour faire évoluer les projets et contribuer aux arbitrages ;
- en maîtrise d'œuvre, pour comparer des scénarios ou accompagner certaines décisions de conception ;
- en évaluation, pour analyser les effets du projet et formuler des recommandations d'ajustement.

Dans le cadre de la consultation *Quartiers de demain*, le jury citoyen a été associé au dialogue compétitif. Les habitants et usagers qui le composent ont pris part aux différentes étapes du projet, à travers un dialogue avec les maîtrises d'œuvre et d'ouvrage.

Les jurys citoyens sont membres à part entière, ils ont un avis à émettre, on doit les entendre et les traiter de la même manière.

*Kader Belmamaa,
juré citoyen, Marseille.*



COMMENT CONSTITUER UN JURY CITOYEN ?

Étape 1 - Informer

Le cadre de la démarche doit être explicité : le projet, les contraintes et marges de manœuvre, le rôle du jury dans la décision, le nombre de réunions et le calendrier.

L'information doit être largement diffusée : démarches d'aller-vers, réunions publiques, réseaux sociaux, affiches, relais de proximité (centres sociaux, associations, écoles, bailleurs...).

Étape 2 - Mobiliser

Pour éviter que seuls les publics déjà habitués à participer s'engagent, il est nécessaire de croiser les approches : mobilisation sur le terrain, appel à candidatures, tirage au sort, dispositifs facilitants (garderie, défraiement, indemnisation...).

Étape 3 - Composer le jury

La composition du jury doit être pensée en fonction des enjeux du projet. Le jury ne vise pas une représentation parfaite de la population, mais une diversité de points de vue entre habitants et usagers, publics déjà engagés et moins représentés, âges, genres, situations sociales.

Étape 4 - Faire du jury un collectif

Une fois le jury constitué, l'enjeu est de permettre au groupe de devenir un collectif de travail. Cela suppose d'organiser des temps d'interconnaissance : repas, cafés, visites de site, ateliers...

Ces moments, souvent informels, permettent de créer de la confiance, de favoriser la prise de parole et de construire une manière de travailler ensemble.

Étape 5 - Former les parties prenantes

Le rôle du jury, son périmètre et ses modalités d'intervention doivent être compris par tous : jurés, élus, techniciens et équipes de conception. La formation doit permettre :

- aux jurés de comprendre le projet, le vocabulaire technique et leur rôle dans la décision ;
- aux décideurs d'apprendre à écouter, partager l'information et codécider ;
- aux équipes de conception d'intégrer la parole citoyenne dans le projet.

Une attestation de formation peut être remise pour valoriser l'engagement des participants.

QUI PORTE LA CONSTITUTION D'UN JURY CITOYEN ?

La constitution d'un jury citoyen peut être portée directement par la maîtrise d'ouvrage, si elle dispose d'une équipe dédiée, formée à la participation. Dans le cas contraire, elle peut :

- s'appuyer sur des relais locaux (centres sociaux, associations), tout en veillant à ne pas toucher uniquement les publics qui les fréquentent ;
- missionner une AMO participation, qui permet généralement de mieux garantir l'indépendance du jury et la diversité des profils mobilisés.

Les exemples suivants illustrent plusieurs démarches expérimentées dans le cadre de *Quartiers de demain*.

À Sedan : une assistance à maîtrise d'ouvrage

La composition du jury s'est construite avec l'appui de l'AMO participation, grâce à un travail d'immersion mené dans le quartier. Le jury a réuni 26 membres aux profils variés : habitants des tours, gardiens d'immeuble, enseignants, retraités, représentants associatifs, acteurs de la prévention, commerçants ou encore habitants d'autres quartiers de Sedan.

À Marseille : un relais local

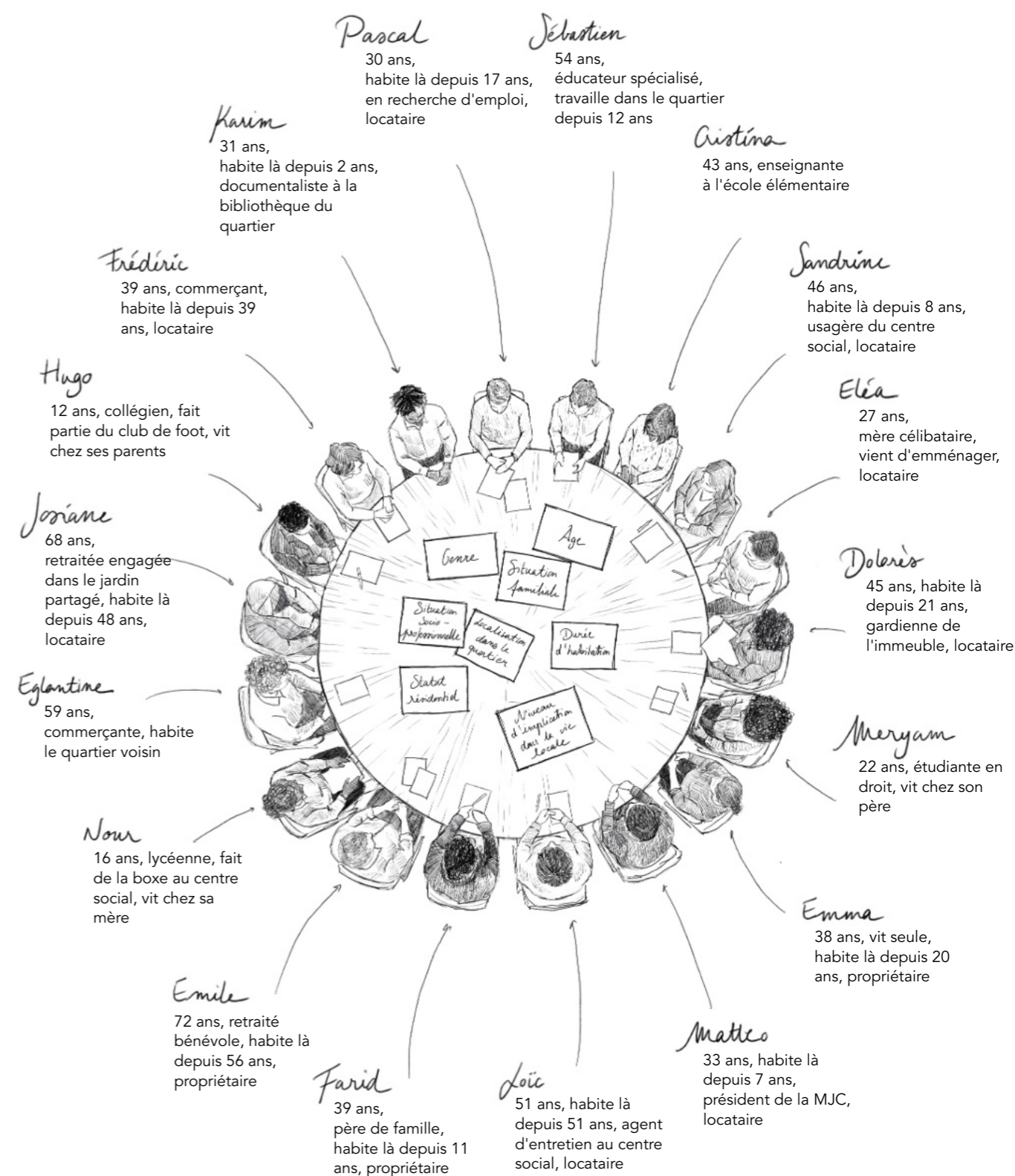
Dans un contexte marqué par une forte défiance liée aux précédentes opérations de rénovation urbaine, la constitution du jury s'est appuyée sur des relais locaux, notamment le centre social et un habitant fortement impliqué dans la vie du quartier.

À Colmar : la maîtrise d'ouvrage

La collectivité a croisé plusieurs modalités de recrutement : invitation de personnes déjà impliquées dans les instances participatives, mobilisation de relais associatifs et appel à candidatures suivi d'un tirage au sort. Sur 56 candidatures reçues pour 12 places, une attention particulière a été portée à la parité et à la diversité des âges. Le croisement de ces méthodes a notamment permis d'intégrer plusieurs jeunes de moins de 20 ans.

Exemple *fidèle* de composition d'un jury citoyen à partir de l'expérience de Sedan

La qualité d'un jury citoyen repose sur la diversité des situations, des expériences et des points de vue des personnes qu'il rassemble. Pour cela, plusieurs critères sont à croiser : genre, âge, situation socio-professionnelle et familiale, localisation dans le quartier, durée d'habitation, statut résidentiel et niveau d'implication dans la vie locale et associative. La diversité des usages du territoire est également essentielle afin de réunir des habitants qui fréquentent des lieux, équipements et espaces publics différents (centre social, bibliothèque, commerces, équipements sportifs, associations, etc.).



COMMENT FAIRE TRAVAILLER UN JURY CITOYEN ?

Le dialogue compétitif expérimenté dans *Quartiers de demain* sert ici d'exemple. Le jury citoyen s'appuie sur un processus qui se déploie à chaque étape du projet, du diagnostic aux esquisses.

1 - RENCONTRER LES ÉQUIPES DE CONCEPTION

Enjeu : mieux comprendre leurs analyses et leurs intentions pour faire évoluer les projets.

Rôle de l'équipe en charge de la participation : faciliter le dialogue entre le jury et les équipes.

2 - PRENDRE CONNAISSANCE DES DOCUMENTS

Enjeu : rendre les documents des concepteurs (plans, notices, dessins) accessibles et compréhensibles.

Rôle de l'équipe en charge de la participation : expliquer les contenus techniques.

3 - ÉLABORER UN AVIS COLLECTIF

Enjeu : se mettre d'accord sur ce qui a été bien compris et sur ce qui doit être amélioré par les équipes pour mieux répondre aux besoins des habitants et des usagers.

Rôle de l'équipe en charge de la participation : faciliter l'émergence d'un consensus et rédiger l'avis.

4 - PARTAGER L'AVIS AVEC LA MOA ET LES TECHNICIENS

Enjeu : éviter les décalages entre l'avis du jury et les contraintes techniques, réglementaires, économiques ou opérationnelles du projet.

Rôle de l'équipe en charge de la participation : faciliter le dialogue entre le jury et la maîtrise d'ouvrage.

5 - PARTICIPER AUX INSTANCES DE PILOTAGE ET DE DÉCISION

Enjeu : représenter le groupe et porter l'avis collectif.

Rôle de l'équipe en charge de la participation : accompagner la prise de parole des jurés et veiller à l'équilibre des échanges.

Ce que produit le jury

Un avis collectif argumenté qui a vocation à éclairer les équipes de conception et la maîtrise d'ouvrage.

L'avis du jury contribue à éclairer la décision et à la légitimer. Son influence dépend du cadre et de la manière dont ses avis sont pris en compte.

⚠ Point de vigilance

Prendre le temps de formuler l'avis, de le relire à la fin de la réunion de préparation pour s'assurer du consensus.

Choisir un nombre de voix pertinent qui ne soit pas anecdotique par rapport à celles des autres membres de la commission.

Exemple du calendrier inspiré de la démarche de Quartiers de demain

COMMISSION DE SÉLECTION DES TROIS ÉQUIPES DE CONCEPTION ADMISES À CONCOURIR DANS LE CADRE DU DIALOGUE COMPÉTITIF

Constitution du jury citoyen

Formation à la participation, au jury citoyen et au dialogue compétitif de la maîtrise d'ouvrage, des équipes de conception et des jurés

DÉMARRAGE DE LA PHASE DIAGNOSTIC

Résidence de site

Présentation du diagnostic par les équipes au jury citoyen, analyse des documents, formulation de l'avis par les jurés

Première commission de dialogue

DÉMARRAGE DE LA PHASE D'ÉLABORATION DES SCÉNARIOS

Manufacture de quartier (en local)

Suivie par la Grande Manufacture (événement à Paris, ayant réuni toutes les parties prenantes de *Quartiers de demain*)

Présentation des scénarios par les équipes de conception au jury citoyen, analyse des documents, formulation de l'avis par les jurés

Deuxième commission de dialogue

DÉMARRAGE DE LA PHASE D'ESQUISSE

Présentation des esquisses par les équipes de conception au jury citoyen, analyse des documents, formulation de l'avis par les jurés

Troisième commission de dialogue : choix du lauréat

TRANSFORMATION DU JURY EN ATELIER CITOYEN ET DÉBUT DU PROJET DE MAÎTRISE D'ŒUVRE

LES LEVIERS DE MISE EN ŒUVRE

L'INFORMEL : LEVIER INVISIBLE

Les moments informels sont au cœur du fonctionnement du jury. Ils prennent des formes simples : café, repas partagé, balade, temps entre deux ateliers. Ces moments relèvent d'une participation « à bas bruit », moins visible mais essentielle, où les relations se nouent et les positions évoluent progressivement.

Au départ, chacun reste à sa place : les habitants observent, les concepteurs expliquent, la maîtrise d'ouvrage cadre. Puis, au fil du processus, on observe :

- une montée en compétences des habitants ;
- une évolution des postures des concepteurs ;
- un regard renouvelé de la maîtrise d'ouvrage.

Ces évolutions demandent du temps, de la présence et un travail continu d'animation. Elles dépendent aussi de la manière dont la maîtrise d'ouvrage met à disposition des espaces et des temps dédiés.

CLARTÉ DU CADRE

Établir un calendrier des étapes et des échéances pour permettre aux participants de s'organiser et de s'engager dans la durée.

Préciser ce sur quoi le jury peut agir, ce qui est ouvert à discussion et ce qui ne l'est pas (contraintes techniques, réglementaires et budgétaires).

ACCESSIBILITÉ

Choisir des lieux accessibles et des horaires compatibles avec les contraintes des participants (par exemple : au centre social ou à l'école, en soirée et en week-end...).

Prévoir des dispositifs facilitants : garde d'enfants, défraiement, indemnisation, déplacements... Ces dispositifs conditionnent directement la diversité des profils mobilisés.

Garantir un accès aux mêmes informations que les autres parties prenantes, au même moment.

VALORISATION

Produire des supports simples (étapes du projet, participants, lieux) et organiser des temps d'information réguliers pour les autres habitants et usagers. Cela permet aux jurés de jouer un rôle de relais, tout en respectant les règles de confidentialité du dialogue compétitif.

Réaliser des comptes-rendus détaillés expliquant ce qui a évolué grâce au jury, ce qui ne l'a pas été et pourquoi. Sans retour visible, la participation s'essouffle.

Proposer des temps de mise en réseau avec des groupes citoyens impliqués dans d'autres villes afin de partager les expériences et monter collectivement en compétence. Dans le cadre de *Quartiers de demain*, la Grande Manufacture a constitué un temps fort de la démarche. Organisé à Paris, cet événement a réuni les jurés citoyens, les maîtrises d'ouvrage et les équipes de conception.

Anticiper la transformation du jury en comité de pilotage, groupe de suivi ou atelier citoyen.

LE RÔLE DE L'AMO PARTICIPATION

À QUOI ÇA SERT ?

Quand la maîtrise d'ouvrage ne dispose pas de compétences en interne, une assistance à maîtrise d'ouvrage participation peut être mobilisée pour concevoir, organiser et animer la démarche participative.

Elle permet notamment de :

- faciliter les échanges entre habitants, maîtrise d'ouvrage et équipes de conception notamment sur des projets complexes ou conflictuels ;
- garantir l'autonomie du jury ;
- aller chercher des publics peu représentés ;
- expliciter le cadre et les enjeux techniques.

SES MISSIONS

- Constituer un jury ;
- poser un cadre clair (rôle, périmètre, règles du jeu) ;
- animer les temps de travail et faciliter les échanges ;
- accompagner la montée en compétence des jurés ;
- assurer le lien entre jury, maîtrise d'ouvrage et équipes de conception ;
- capitaliser les enseignements.

COMBIEN ÇA COÛTE ?

Dans le cadre de la démarche *Quartiers de demain*, les missions d'AMO participation représentaient environ 40 000 € HT pour un accompagnement sur 8-10 mois.

*Je suis fière de moi
et du groupe qui m'a
soutenue, qui m'a fait
confiance pour les représenter*

*Salima,
jurée citoyenne,
Marseille*





Balade urbaine avec le jury citoyen à Pessac.



Faire projet en voisinant

Texte issu d'une discussion avec **Pascal Nicolas-Le Strat**.
Sociologue et professeur en sciences de l'éducation. Université
Paris 8 Vincennes Saint-Denis.

Je crois qu'il faut partir d'un principe simple : un groupe ne préexiste pas. On ne prend pas des personnes pour les mettre autour d'une table en imaginant qu'un collectif va apparaître spontanément. Un groupe se construit. Et il se construit dans le temps, à travers des rencontres, des habitudes, des situations partagées, des formes de disponibilité.

C'est là que l'idée de voisinage devient importante.

Le voisinage, ce n'est pas seulement le fait d'habiter à côté les uns des autres. C'est un ensemble de dispositions qui vont rendre possible un milieu de vie. Il y a des interactions, parfois très ordinaires, parfois très spontanées, et dans cette spontanéité peuvent apparaître des paroles extrêmement fortes, très impliquantes, parfois très intimes. L'intime ne sort pas forcément d'une relation intime. Il peut surgir à l'occasion d'une rencontre un peu fortuite, d'un échange dans une cage d'escalier, d'un café partagé.

Le voisinage, c'est à la fois une évidence liée à une présence et, en même temps, quelque chose qui ne va pas de soi.

Ça se construit. Ça demande du temps, de la disponibilité, une envie d'investir un milieu de vie. Et cet investissement passe par des gestes simples : franchir la rue, un seuil, être là. Et j'ai l'impression qu'il y a encore peu d'experts qui franchissent la rue. Nombreux sont ceux qui arrivent avec des catégories déjà prêtes, des filtres, des effets de mode, des présupposés. Finalement, ils ne rencontrent pas le quartier dans ses réalités et ses complexités ; ils rencontrent un quartier déjà projeté.

C'est pour cela que je parle d'une écologie de l'attention. Il faut apprendre à porter attention à ce qui existe déjà. Les gens vivent, les gens habitent, les gens développent des usages, des habitudes, des formes de cohabitation. Cette attention n'est pas naturelle : elle s'éduque, elle se cultive.

Et il y a là un enjeu démocratique fondamental : développer une démocratie à hauteur de vie. Une démocratie capable de prendre au sérieux la diversité des milieux de vie, des usages et des expériences quotidiennes. Parce qu'au fond, la question du projet urbain, c'est souvent celle de la cohabitation des usages. Mais si on ne connaît pas ces usages, si on ne les voit pas, si on ne comprend pas les manières dont les gens vivent un espace, alors on ne peut pas bien organiser cette cohabitation.

Et ce qui m'intéresse, ce sont les « infimes » du quotidien : les petits gestes, les relations, les habitudes, les détails apparemment insignifiants qui révèlent pourtant énormément de choses. Une discussion devant une école, une manière d'occuper un coin de rue, une habitude de voisinage, une tension discrète. Regarder les infimes, c'est une manière d'être au plus près des milieux de vie. C'est apprendre à voir ce qui, d'ordinaire, reste invisible ou silencieux, alors même que c'est souvent là que se jouent les équilibres fragiles de la cohabitation.

Je crois beaucoup à la puissance heuristique de l'infime. Parce qu'à un moment donné, ce ne sont pas toujours les grandes formulations théoriques qui permettent de comprendre un milieu de vie. Il faut éprouver les choses au plus près.

Faire venir des expériences concrètes, des situations minuscules, des récits ordinaires. C'est cela qui déplace le regard.

La question du langage est alors absolument centrale. Les habitants, les techniciens, les concepteurs, les institutions ne parlent pas la même langue. Et le problème, c'est que les dispositifs participatifs peuvent produire des formes de traduction brutales. Les mots de l'expérience disparaissent au profit des mots des experts. Soit les habitants se taisent, soit ils adoptent le vocabulaire institutionnel pour être entendus. Dans les deux cas, il y a une perte.

Je me méfie beaucoup des effets de la traduction. Le professionnel qui écrit au tableau reformule immédiatement ce qui vient d'être dit dans son propre langage sans même s'en rendre compte. Il y a là une « traduction sauvage » qui s'opère, homogénéise les paroles et finit par faire disparaître une partie du réel.

C'est pour cela que je préfère parler de plurilinguisme. L'enjeu n'est pas de tout traduire dans une langue commune mais d'apprendre à réfléchir ensemble dans un contexte où plusieurs langages coexistent. Des pratiques langagières différentes, des tonalités différentes, des manières différentes de nommer les choses.

Je vais prendre l'exemple d'une recherche menée autour d'un collège. Tout le monde parlait de la « sortie de l'école ». Mais une chercheuse a déplacé le regard en disant : ce n'est pas la sortie qu'il faut observer, c'est le devant de l'école. Et ce simple déplacement de langage a ouvert d'autres perspectives. La

« sortie » renvoyait principalement à une fonction — aller chercher les enfants — souvent assignée aux femmes. Le « devant », lui, faisait apparaître autre chose : un espace de sociabilité, d'autonomie et d'échanges quotidiens. Ce déplacement montre bien que le langage ne sert pas seulement à décrire le réel : il produit des manières différentes de voir, de comprendre et, finalement, de projeter les espaces.

Cela suppose une véritable mise en dialogue. Mais le dialogue ne se décrète pas. Il faut être là. Il faut créer les conditions pour que la parole circule. Et cette circulation passe souvent par des gestes modestes : partager un café, être présent lors d'une fête de quartier, organiser un moment commun.

Il faut inventer un « faire ».

Parce qu'au fond, je crois que les collectifs se construisent par l'expérience commune. Il y a toujours une dimension processuelle. Les personnes doivent pouvoir comprendre ce qui leur est proposé, prendre le temps de s'approprier la démarche, s'éduquer collectivement à la situation dans laquelle elles entrent.

La prise de décision

Tu es sûre que
tout n'a pas déjà
été décidé ?



La première étape, c'était de permettre aux jurés citoyens de formuler un avis. Et on s'est vite rendu compte d'une chose : formuler un avis collectif, ça prend du temps. Un des principaux enjeux, c'était l'accompagnement à la rédaction de l'avis. Il a été mené par l'AMO participation, l'experte de site et nous, services de la collectivité, parce qu'au sein du service politique de la ville, on a une expérience de la participation. On a essayé de garder une posture neutre : ne pas donner notre avis sur le projet, mais aider les habitants à formuler le leur.

La deuxième étape, c'était : comment faire pour que cet avis soit entendu en commission ? D'abord, on s'est dit qu'il fallait que les jurés prennent la parole en premier. Ensuite, on a réfléchi à leur place dans l'assemblée. Pour nous, c'était important qu'ils soient juste à côté du maire et du préfet. Cette proximité légitimait leur présence. Et puis il y avait aussi tout le travail plus informel. Prendre la parole devant vingt personnes, devant le préfet, ce n'est pas évident. Donc, j'allais les voir discrètement pour leur dire : "Allez-y, vous pouvez prendre la parole." Je crois que cette proximité-là a vraiment compté.

Lors de la dernière commission, il s'est avéré que le choix du jury citoyen était minoritaire.

S'est alors posée une question d'équilibre : est-ce qu'il y a des voix qui pèsent plus lourd que d'autres ? Est-ce que la commission devait choisir l'avis du jury citoyen, bien que minoritaire ?

Et là, ce sont les deux représentants du jury qui ont reposé le cadre du débat : ils ont rappelé qu'ils ne représentaient que deux voix, qu'on était dans une commission de dialogue et que s'il y avait une décision prise arbitrairement d'un côté ou de l'autre, alors on était plus dans le processus.

Le temps d'après a été très important. Les représentants du jury ont partagé aux autres membres les explications techniques, qu'ils n'avaient pas forcément comprises à la lecture des documents, justifiant le choix de l'autre projet. Forcément, il y avait un peu de déception. Mais je crois que les membres du jury ont eu le sentiment que leurs arguments avaient été réellement écoutés, débattus et pris en compte au même titre que les autres. Et ça, pour eux, c'était essentiel.



La codécision désigne des situations dans lesquelles plusieurs parties prenantes, aux objectifs et intérêts différents, sont réunies pour débattre d'un projet et participer à ses arbitrages.

Dans une démarche de participation citoyenne, cela suppose de définir :

- la forme du groupe citoyen mobilisé (jury citoyen, comité de suivi, collectif habitant, groupe de travail, etc.) ;
- les instances dans lesquelles les arbitrages vont se discuter (commissions de dialogue, comités de pilotage, réunions d'arbitrage, etc.) ;
- les marges de manœuvre et les limites de l'action de la participation sur le projet ;
- le calendrier et les lieux des échanges.

Dans le cadre de la consultation *Quartiers de demain*, l'une des instances expérimentées a été celle de la commission de dialogue avec jury citoyen. Celle-ci a constitué un espace d'arbitrage associant jurés citoyens, maîtrise d'ouvrage et experts. La fiche suivante présente les conditions de sa mise en œuvre, son fonctionnement ainsi que plusieurs points de vigilance issus de l'expérimentation.

FICHE PRATIQUE LA COMMISSION DE DIALOGUE AVEC JURY CITOYEN

QUI COMPOSE LA COMMISSION ?

Dans le cadre du dialogue compétitif, la commission de dialogue constitue l'instance dans laquelle la maîtrise d'ouvrage échange avec les équipes candidates.

Elle réunit également des personnalités choisies pour leurs compétences en lien avec le projet. Elle intervient généralement à chaque phase de rendu : diagnostic, scénarios, puis proposition finalisée.

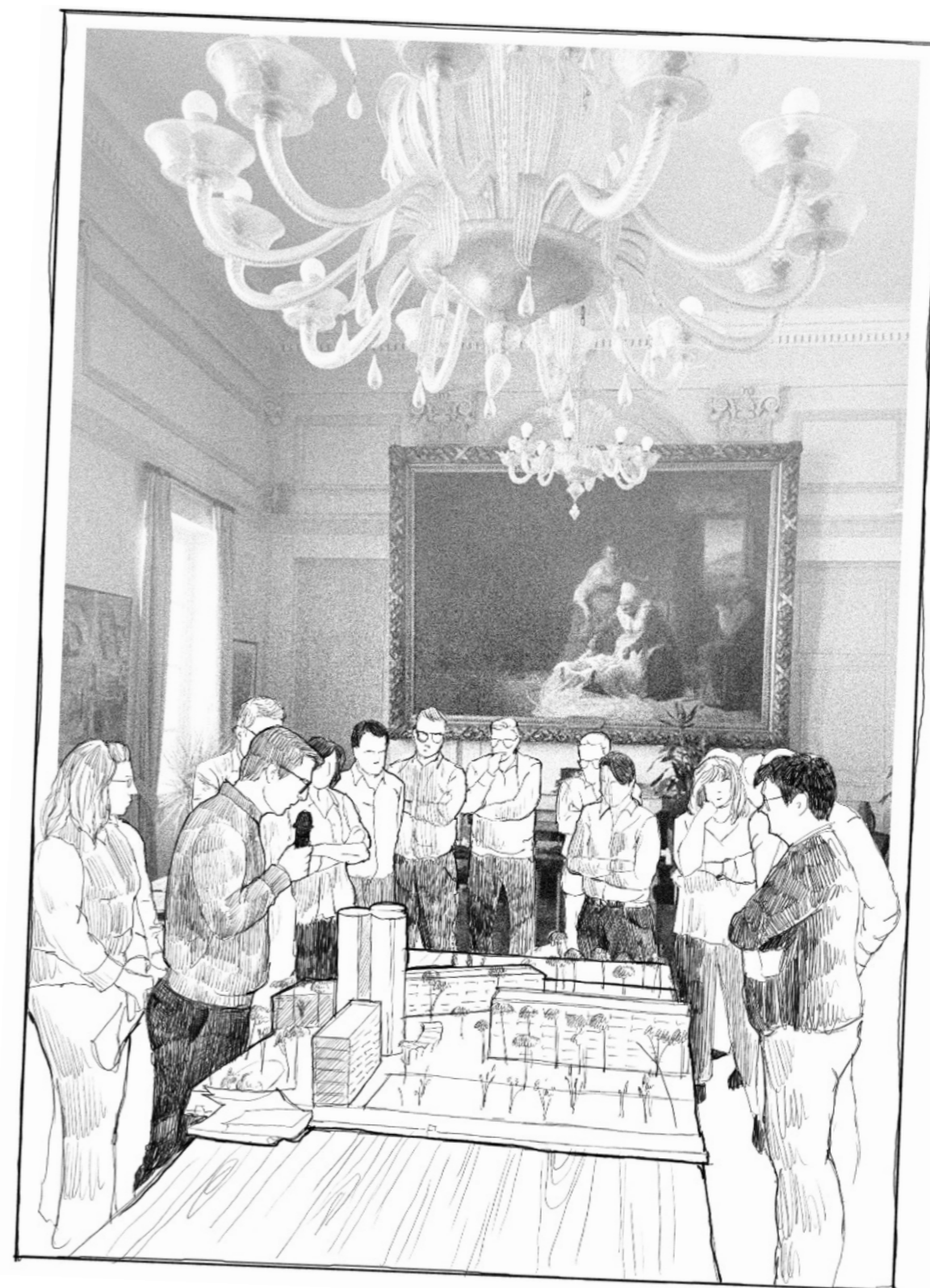
Dans le cadre de la consultation *Quartiers de demain*, la commission de dialogue a été élargie à un jury citoyen. Elle était généralement composée de :

- 2 membres du jury citoyen ;
- 7 à 9 représentants désignés par la maîtrise d'ouvrage ;
- 5 représentants de l'État ;
- 6 personnalités qualifiées.

Chaque personne disposait d'une voix. Les modalités de représentation et de vote du jury citoyen varient selon les contextes.

Il faut faire attention à l'idée d'une bonne recette : ça a marché là, donc ça marchera ailleurs. Car il y a plus d'éléments contextuels qui entrent en jeu : l'ambiance, l'organisation, les relations entre acteurs, l'organigramme du projet, l'histoire du territoire, les personnes présentes... Tout ça précède et conditionne chaque étape du processus.

*Jouis Mathé,
chef de projet PVD,
Louède.*



Commission de dialogue autour de la maquette réalisée par l'équipe Vurpas Architectes, à Coulommiers.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA CODÉCISION

En tant que représentants du jury citoyen, on arrivait avec un avis déjà formalisé et on se sentait un peu enfermés dedans. Pourtant, tous les échanges qui avaient lieu en commission venaient nourrir ce qui avait été travaillé par le jury citoyen. Ça amenait plus de nuances, plus de richesse dans le partage des points de vue.

*Mana Demur,
jury citoyen, Jodière*



Avant la commission

Prévoir la présence d'un acteur tiers chargé d'organiser les échanges et d'accompagner la formulation de l'avis collectif (AMO participation ou équipe dédiée au sein de la maîtrise d'ouvrage).

« Travailler sur ce qu'on ne voulait pas nous a aidés à trouver du consensus. »

Prendre le temps de rédiger l'avis : l'enjeu est de transformer plusieurs voix en un document formel, sans lisser ni déformer les positions exprimées. Cela demande un travail fin de transcription et de reformulation.

« Il fallait aussi prendre le temps de valider la synthèse de l'avis. Parce que dans la discussion, tout le monde pense s'être mis d'accord, mais ce n'est pas forcément le cas quand on relit. »

Garantir un accès égal aux informations du projet : les membres du jury doivent pouvoir disposer des mêmes documents que les autres parties prenantes, au même moment. Dans le cadre du dialogue compétitif, les enjeux de confidentialité impliquent souvent une consultation dans un lieu dédié afin d'éviter leur diffusion.

« Si on avait pu les consulter une semaine au centre social, je pense qu'on les aurait mieux compris. »

Rendre les supports accessibles et compréhensibles : maquettes, plans annotés, vocabulaire clair, documents synthétiques, représentations graphiques adaptées, etc.

« Certaines équipes venaient avec des maquettes ou des dessins type BD. C'était plus facile à comprendre. »

Mettre en discussion l'avis collectif avec la maîtrise d'ouvrage, les techniciens et les gestionnaires du projet pour que les contraintes soient connues des jurés et qu'ils puissent éventuellement réajuster leur position.

« On n'avait pas connaissance de certaines contraintes, alors qu'elles auraient réorienté notre avis. »

Désigner des représentants chargés de porter l'avis collectif du groupe pendant les échanges.

« Faire tourner les représentants entre les commissions nous a paru important pour éviter une personnification du jury. »

Pendant la commission

Donner la parole aux jurés citoyens en début de commission. Pas forcément en premier, car cela peut être impressionnant, mais après les experts, par exemple, afin que ces derniers puissent poser les premiers éléments de cadrage.

« Quand on parle en premier, on est plus écouté. Et une fois que tout le monde a pris la parole, c'est aussi plus dur d'intervenir. »

Positionner les jurés à la même table que les autres membres de la commission.

« Lors de la première commission, on était relégué à l'arrière de la pièce. Du coup, on ne se sentait pas légitime. »

Prévoir un acteur garant du cadre, chargé de veiller à ce que le jury puisse intervenir et être réellement écouté ; un accompagnement discret pendant la séance peut également aider certains membres à prendre la parole dans un cadre parfois intimidant.

« L'expert de site a bien distribué la parole et nous a aidés à prendre la parole au bon moment. »

Permettre aux autres membres du jury d'assister à la commission en tant qu'observateurs, au même titre que certains techniciens.

« Ça aurait été bien que les autres membres puissent observer pour mieux comprendre les décisions. »

Prévoir un temps intermédiaire, lors de la dernière commission, entre les échanges et la décision finale. Les jurés représentants retrouvent les autres membres du jury — présents en observation durant la commission — afin d'ajuster leur avis si nécessaire.

Après la commission

Transmettre à l'ensemble des participants un compte-rendu détaillé des échanges, des décisions prises et des arbitrages réalisés.

Prévoir des retours vers les habitants et usagers ne faisant pas partie du jury. Malgré les contraintes de confidentialité propres au dialogue compétitif, ils restent essentiels pour rendre le processus lisible et maintenir un lien entre le jury citoyen et les autres habitants. Ces retours peuvent prendre différentes formes (compte-rendu, affichage, réunion publique) et présenter les éléments non confidentiels du processus (étapes du dialogue compétitif, rôle du jury citoyen, acteurs impliqués).

« Ces règles de confidentialité ont pu être soit mal comprises, soit devenir un carcan qui a pu neutraliser notre capacité à communiquer avec les autres habitants. »

Anticiper la transformation du jury en une autre instance citoyenne (comité de pilotage, groupe de suivi, atelier citoyen), officiellement mobilisée dans le suivi du projet.

« La lettre de commande, c'est très bien. Les citoyens impliqués dans le conseil, comité ou groupe de suivi auraient une lettre très officielle, comme les autres professionnels qui ont une lettre qui leur est envoyée, leur demandant de participer au processus. »

Prévoir un temps de clôture réunissant jurés, habitants et usagers, maîtrise d'ouvrage et équipes de conception. Pensé comme un équivalent de la réunion de lancement, ce moment permet de rendre visibles les effets du travail réalisé et de présenter les prochaines étapes du projet. Sans vision claire de la suite, les participants peuvent avoir le sentiment que leur implication n'a servi à rien.

Ce que produisent les commissions

Commission 1 : Construction d'une vision commune du quartier, éclairée par les diagnostics des équipes. Temps de cadrage et de mise en discussion du périmètre, des enjeux et des premières intentions de projet.

Commission 2 : Formulation de recommandations du point de vue des usages pour chacun des projets présentés. L'enjeu est de faire évoluer les propositions des équipes.

Commission 3 : Choix du projet final. L'avis formulé par le jury ne doit pas se limiter à un classement : il est important qu'il conserve et formalise des recommandations pour les phases ultérieures du projet conduites par l'équipe lauréate.



Temps de travail du jury citoyen à Pessac.



L'indépendance de l'intermédiation citoyenne est une question démocratique

Discussion avec **Agnès Deboulet**. Professeure de sociologie à l'Université Paris 8, membre du LAVUE (Cnrs 7218, équipe Alter), membre du conseil d'administration de l'association APPUII (Alternatives pour des projets urbains ici et à l'international).

Marion Serre - *J'aimerais discuter avec toi des enjeux que soulève la codécision, notamment parce que tu es à la fois chercheuse et membre de l'association APPUII, qui intervient en soutien à des associations ou collectifs mobilisés lorsque des projets de rénovation urbaine sont menés dans leurs quartiers.*

Agnès Deboulet - Après plusieurs dizaines d'années d'accompagnement, il est possible de dire que les situations où les habitants se sentent et sont réellement écoutés dans les grandes instances restent relativement rares. Et quand ils le sont, c'est souvent parce qu'il y a des citoyens "experts" et pas des citoyens ordinaires. Et ça, c'est déjà un premier problème, parce que ça produit une forme de délégation.

Un deuxième point important, c'est que, pour les citoyens, il est extrêmement difficile de comprendre ce qui se joue dans les instances de décision. Et parfois, des décisions sont prises sans qu'elles correspondent à ce qu'ils souhaitent défendre. Ce n'est pas forcément volontaire de la part des décideurs, mais plutôt parce que l'ordre du jour et les discussions échappent en partie aux protagonistes.

D'une part, il n'y a pas assez de temps pour « mûrir » chaque étape de l'échange et pour en mesurer toutes les conséquences. D'autre part, c'est que les principes fédérateurs de l'urbanisme, les mécaniques financières ou politiques du projet sont rarement dites et explicitées. Sachant que le premier plan est souvent difficile à comprendre car il est très technique, l'arrière-plan est encore plus complexe à décoder.

Marion Serre - *Les sujets que tu évoques sont vraiment posés dans Quartiers de demain. L'arrière-plan, comme tu le dis, n'était pas*

toujours explicité et, dans certains cas, les avis du jury citoyen pouvaient être en décalage avec les ambitions ou les capacités de la maîtrise d'ouvrage. Le temps a été aussi pointé par les jurés comme une contrainte, d'autant plus qu'avec les règles de confidentialité, les documents n'étaient consultables qu'une fois, durant la réunion de formulation de l'avis.

Agnès Deboulet - Ça me fait penser à une expérience durant laquelle on avait accompagné, en tant qu'université un conseil de quartier à Saint-Denis. Ce conseil était très sollicité, la mairie essayait de les associer au maximum dans les réunions. Mais c'était épuisant pour les personnes engagées et, le problème qui s'est posé, c'est exactement celui-ci : elles recevaient les documents numérisés, difficilement digérables en temps et en heure et pas toujours à leur portée.

Et c'est là que la présence d'un intermédiaire est absolument indispensable.

C'est une prise de conscience qui est arrivée depuis un certain nombre d'années, dans des systèmes où la prise de parole est souvent mal distribuée et où l'accès au pouvoir — mais aussi aux savoirs — est inégalitaire. Et c'est dans ce contexte-là qu'on a créé APPUII, avec un constat très concret : depuis la création de l'association, on est sollicités en permanence par des groupes d'habitants ou des collectifs, notamment dans les quartiers populaires, qui demandent de l'aide pour constituer une contre-expertise. Et parfois, ça va jusqu'à les soutenir pour rédiger des rapports, des synthèses, des plaidoyers, ou les accompagner dans les instances au sein desquelles ils doivent prendre la parole face aux institutions.

Marion Serre - *Ce que tu évoques fait écho avec les retours des personnes ayant fait partie des jurys citoyens. Elles ont souligné à plusieurs*

reprises le rôle essentiel joué par l'AMO participation, en matière d'accompagnement, de traduction parfois et de transcription des débats en avis collectif. Et du côté des AMO, la double commande a été valorisée : c'est-à-dire le fait de travailler pour une collectivité, tout en étant financé par une autre organisation, ici le Gip Epau. Ça permet de garder une certaine indépendance et de mieux faire valoir la parole du groupe citoyen.

Agnès Deboulet - Avec APPUII, on a effectivement fait le choix de ne pas travailler pour les maîtrises d'ouvrage impliquées dans les projets pour lesquels les groupes citoyens nous sollicitent. Ça nous paraît fondamental : on ne peut pas être juge et partie. Et surtout, ça invalide complètement la confiance — souvent déjà fragile — que peuvent avoir les habitants ou les collectifs dans des situations de domination. Or la question du travail avec les citoyens, c'est d'abord une question de confiance.

Marion Serre - *Dans Quartiers de demain, une formation a été proposée par l'École du Renouvellement Urbain aux jurés citoyens. Et parmi les professionnels de la participation, cette question a fait débat. Faut-il former ou non les citoyens. Quel est ton point de vue là-dessus ?*

Agnès Deboulet - Si les gens deviennent parties prenantes, c'est qu'ils comprennent à minima quel est leur intérêt à s'engager dans ces sujets. À partir de là, évidemment, ce serait normal — et même nécessaire — qu'on leur propose des formations. Et elle est particulièrement efficace lorsqu'elle s'intègre à la co-réflexion sur les projets qui concernent directement les habitants (notamment en travaillant sur un projet alternatif), comme ce fut le cas au Groux (voir le livre *Lutter pour la cité*) ou à Melun par exemple, ainsi que lorsqu'elle est réalisée par un organisme extérieur.

Par exemple, dans de grandes instances de pilotage comme celles de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP), sur les questions liées à l'environnement, les associations environnementales se sont formées à des questions de sciences dures pour pouvoir comprendre les dossiers, intervenir et suivre une ligne directrice. Ça ne veut pas dire que tout devient évident pour autant, mais au moins, ça leur permet de prendre réellement part au débat.

Mais il ne faut pas oublier que ces personnes sont aussi salariées, parents, ont parfois des horaires décalés, des conditions de vie difficiles.

Donc si on veut qu'elles puissent réellement prendre part aux projets, il faut leur en donner les moyens.

Après, toujours dans cette idée de formation et de montée en compétence, dans l'expérience d'APPUII, il y a un autre apprentissage qui ressort : l'importance d'être en contact les uns avec les autres. Parfois, on est simplement des intermédiaires qui mettent des groupes en relation entre eux. Et le fait de pouvoir se parler change beaucoup de choses. La mise en réseau produit de nouvelles relations, de nouvelles énergies, de nouvelles envies de travailler ensemble — pas seulement à l'échelle de son quartier, mais à une échelle plus large. Et ça, les collectifs d'habitants peuvent difficilement le faire seuls, parce que ça dépasse souvent leurs capacités de mobilisation et que ça demande aussi des moyens financiers, qu'ils ont de moins en moins d'ailleurs.

Je crois que c'est important de rappeler ici que le secteur associatif et les mutuelles ont perdu 15000 salariés en 2025 selon ESS France (Économie Sociale et Solidaire). Or les associations, c'est précisément ce tiers secteur-là. Et c'est ce tiers secteur qu'on est en train de démanteler très rapidement, souvent dans les quartiers qui en ont le plus besoin. Ça renforce encore le besoin de créer des recours et des formes d'organisation collective. Parce que les habitants ne peuvent pas se battre sur tous les fronts à la fois : maintenir une association, maintenir un centre social à flot, défendre leurs droits dans les projets urbains...

On touche là à des articulations extrêmement stratégiques pour la vitalité démocratique, qui est aujourd'hui en train de se fragiliser. L'intermédiation citoyenne indépendante est nécessaire pour soutenir cette organisation et cette expertise alternative. Mais elle peut difficilement exister s'il n'y a plus de soutien étatique ou local.

Et c'est face à ces constats que, depuis maintenant deux ans, APPUII, avec la Coordination nationale Pas sans Nous, l'Alliance citoyenne, la Commission rénovation urbaine d'Étouvie (CRUE) à Amiens et le soutien de la Fondation pour le Logement, travaillent à une proposition de loi pour démocratiser les projets de rénovation urbaine et le logement. Car il y a aujourd'hui urgence à maintenir ces réflexions à l'agenda des politiques publiques.

Les échanges de savoirs

Si tu veux, je peux
te raconter mon quartier.
Viens, je vais te montrer
où on joue au foot.



Ce qui a rendu ces apprentissages possibles, je crois que ce sont surtout les temps de terrain, les visites, les moments où on marche ensemble dans le quartier. Être immergés dans un lieu — dans un marché, dans les odeurs, dans les vues, simplement dans le fait de cheminer — fait que chacun sort un peu de son rôle et de sa posture.

Et ces moments-là se sont greffés sur les temps formels. Il fallait du formel pour que l'informel puisse advenir. Parce que le terrain, par définition, il tord la règle. Il amène de l'inattendu. Il fait surgir des sensations, des discussions, des paroles qui n'étaient pas prévues. Et c'est précisément ça qui produit quelque chose.

Pour que ces échanges existent, chacun doit faire un pas vers l'autre. Et ça vaut particulièrement pour les techniciens, qu'ils travaillent pour les collectivités ou dans les équipes de conception. Comment est-ce qu'on apprend à sortir du langage technique ? Parce que si on veut vraiment dialoguer, il faut apprendre à apprendre. Je fais exprès de le répéter : apprendre à apprendre, apprendre à discuter, c'est essentiel pour se sentir protagoniste du projet. Et ça demande du temps. Et je préfère le mot expérience au mot expertise. Parce que le mot expertise est fermé, il est surplombant.

Quand on parle d'expertise d'usage, on a l'impression qu'on prend un vocabulaire technique pour le plaquer sur les habitants. Alors qu'expérience, c'est l'inverse. Tout le monde a l'expérience du terrain. Et donner ce mot-là aux experts de la politique ou de la technique, à mon avis c'est déjà une avancée.

Et puis, quand les autres vous demandent : pourquoi tu penses ça ? Il se construit quelque chose d'important : un argumentaire. Et je pense que le projet a beaucoup plus à voir avec la construction d'un argumentaire qu'avec une simple addition d'opinions. Je reprends aussi un mot qui est beaucoup utilisé et qui me pose question : le besoin. Comme si le projet devait être uniquement la réponse aux besoins des habitants. Je ne dis pas qu'il ne faut pas les prendre en compte. Ils existent et font partie des matériaux de départ. Mais si l'objectif est une co-conception exigeante du projet, alors nous devons dépasser la seule liste des besoins.

Tous les habitants n'ont pas les mêmes besoins. Il n'y a pas une seule voix, pas une seule position. Et c'est justement quand la confiance commence à se construire que chacun est amené, presque naturellement, à argumenter. Et ça, ça me semble déjà beaucoup plus proche de la définition du projet.



Camille Flaquez

Usages et sociologie urbaine au sein de l'équipe
Atelier Marion Talagrand, sur le site de Marseille.

Le projet urbain, architectural et paysager met en relation des savoirs qui ne reposent ni sur les mêmes expériences, ni sur les mêmes langages, ni sur les mêmes formes de reconnaissance.

Sans que ce soit exhaustif, on peut identifier :

- des savoirs d'usage, liés à l'expérience quotidienne d'un territoire ;
- des savoirs professionnels et techniques, liés à une expertise ou un métier ;
- des savoirs militants ou associatifs, construits collectivement à travers des engagements ;
- des savoirs institutionnels liés aux arbitrages, aux modes de décision, aux cadres administratifs et réglementaires, ainsi qu'aux stratégies d'action autour du projet.

Dans le cadre de la consultation *Quartiers de demain*, la résidence de site a constitué un premier temps d'échange de savoirs entre habitants, usagers, maîtrise d'ouvrage, équipes de conception et acteurs du territoire. Expérimentée sur les dix sites de la démarche, elle a donné lieu à dix résidences différentes, croisant de manière singulière visites, repas, veillées, ateliers, observations. La fiche suivante présente plus précisément ce dispositif, non comme un outil à reproduire tel quel, mais comme une manière de faire à adapter selon les contextes.

FICHE PRATIQUE LA RÉSIDENCE DE SITE

QU'EST-CE QU'UNE RÉSIDENTE DE SITE ?

La résidence de site désigne ici un temps d'immersion, d'une à deux journées minimum, ayant pour objectif de produire un diagnostic partagé du territoire.

Elle intervient au début du projet, avant l'élaboration des intentions de projet.

Elle permet :

- de faire émerger les mémoires, récits et expériences vécues du quartier afin d'alimenter un diagnostic situé et incarné ;
- de partager et faire circuler une même information entre les différentes parties prenantes ;
- d'installer, dès le début des espaces de dialogue pouvant se poursuivre dans les étapes suivantes ;
- de replacer les usages comme des composantes essentielles du projet, au même titre que les enjeux techniques, économiques ou réglementaires ;
- de reconnaître les habitants, usagers et, le cas échéant, les membres d'un groupe déjà constitué (jury citoyen, collectif, association, groupe de suivi...) comme des parties prenantes à part entière du projet.

La résidence de site peut être organisée et animée par la maîtrise d'ouvrage lorsqu'elle dispose en interne de compétences en participation ou par une AMO participation.

À QUI S'ADRESSE LA RÉSIDENTE DE SITE ?

Aux équipes de conception.

Elle donne accès à une compréhension « de l'intérieur » du territoire, de ses usages et de son vécu, afin d'alimenter le diagnostic et la conception du projet.

Aux habitants, associations et usagers.

Elle offre un espace pour exprimer des besoins, des attentes et des envies. En retour, elle permet de mieux comprendre les objectifs, les contraintes et les acteurs du projet.

À la maîtrise d'ouvrage.

Elle permet de mettre en perspective les intentions du projet avec les réalités vécues sur le terrain.

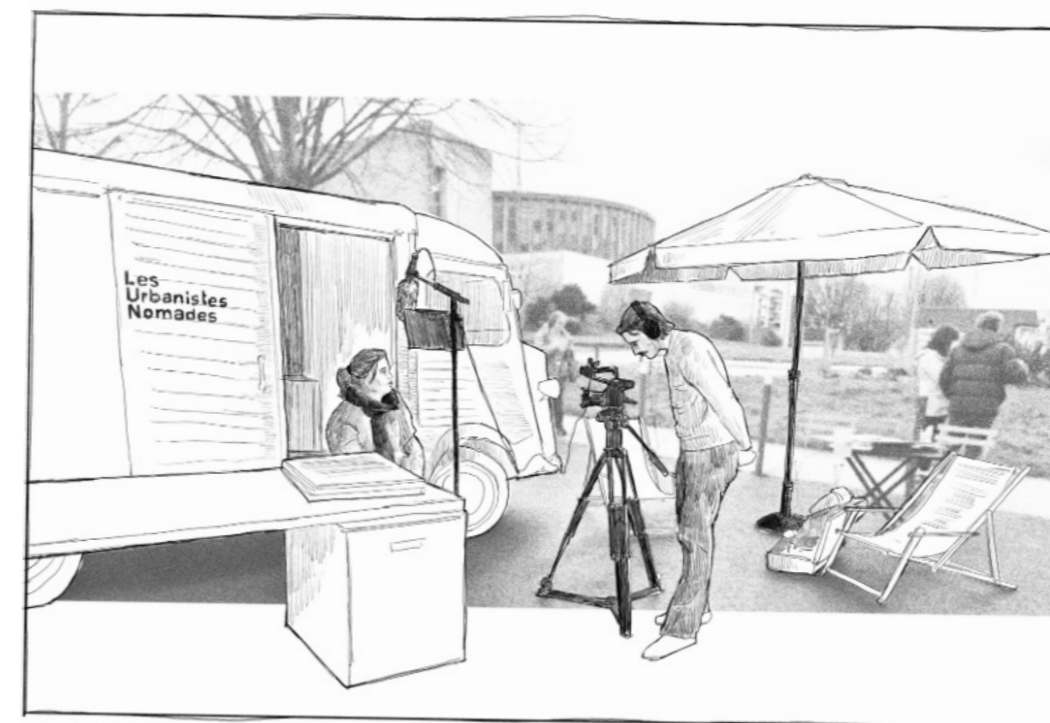
COMMENT ÇA SE PASSE ?

La résidence de site a pour objectif de partager des moments du quotidien et, pour cela, elle peut croiser une grande diversité de formats : balades commentées par les habitants ou les acteurs du territoire, ateliers cartographiques, entretiens avec les habitants, expositions temporaires dans l'espace public, installations mobiles de concertation (camionnette, stands...).

Certaines résidences menées dans le cadre de *Quartiers de demain* ont expérimenté des formats plus immersifs. À Coulommiers, par exemple, le dispositif « vis ma vie d'ATSEM » (agent territorial spécialisé des écoles

maternelles) permettait aux équipes de conception de passer une journée aux côtés de ces agents pour mieux comprendre les usages d'une école. À Sedan, un appartement témoin offrait quant à lui la possibilité aux équipes d'y dormir et de vivre le quartier de l'intérieur.

Plus la résidence est immersive, plus des moments inattendus peuvent advenir : partager un repas chez des habitants, assister à un match de foot avec les jeunes du quartier ou simplement boire un café. L'enjeu est de créer des situations où les échanges deviennent possibles.



Dispositif mobile de concertation dans l'espace public (récolte de paroles habitantes, d'objets souvenirs du quartier, etc.) par Cittanova à Caen.

QUEL RÔLE POUR LES HABITANTS ET USAGERS ?

Pour permettre aux habitants et usagers de transmettre leur expérience du territoire, ils doivent être associés à l'organisation et à l'animation de certains temps de la résidence.

Les groupes déjà constitués (jury citoyen, association, groupe de suivi...) peuvent notamment prendre en charge :

- des balades urbaines pour rendre visibles des ressources ou difficultés (un arbre à conserver, un carrefour dangereux, un passage à ouvrir...);
- des ateliers avec les structures locales pour mieux comprendre les usages de publics ciblés (enfants et adolescents par exemple);
- des temps informels (repas, goûter, temps festif...) permettant de créer de la confiance et de faire émerger des échanges plus spontanés;
- des spectacles (théâtre, musique...), qui offrent une autre manière de raconter le territoire.

Ce que produit la résidence

La résidence produit une matière à valoriser de deux manières :

Un compte-rendu

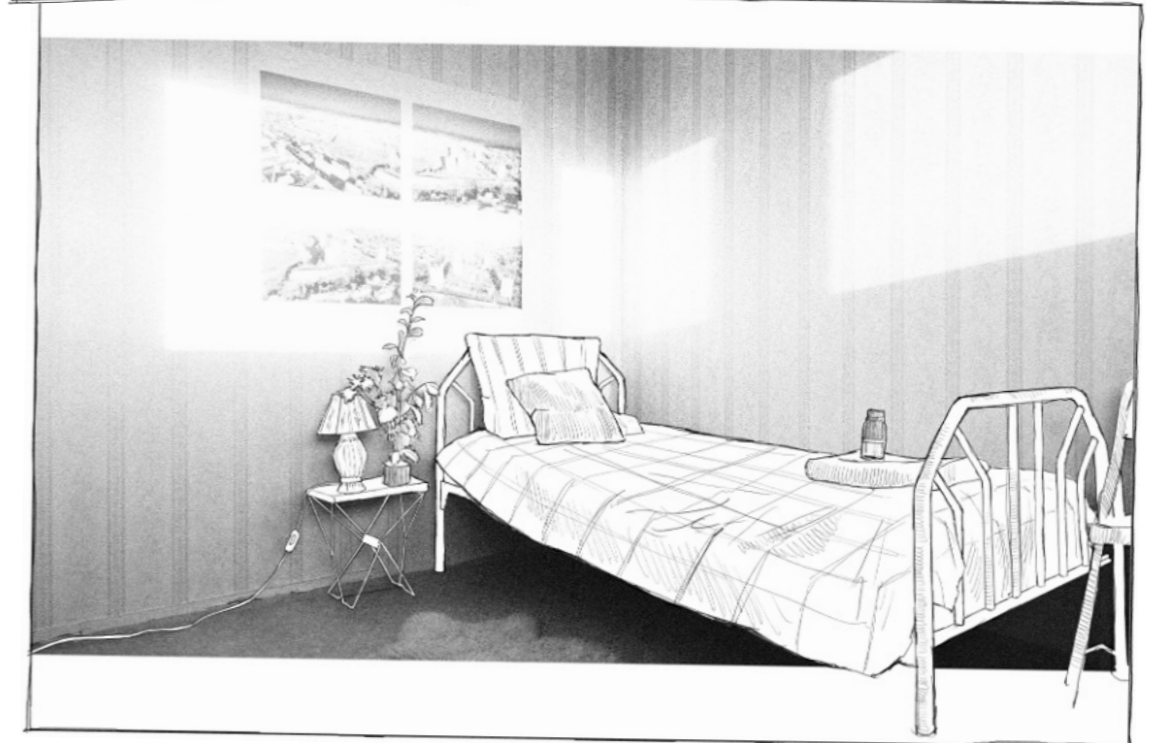
Il permet de conserver la mémoire des enjeux d'usage révélés par le terrain. Une trace importante dans un processus où les contraintes techniques, économiques et réglementaires ont tendance à prendre le dessus. Dans le cadre d'un dialogue compétitif, cette formalisation garantit que l'ensemble des équipes disposent du même niveau d'information.

Des supports accessibles et diversifiés

Podcasts diffusés en ligne, cartographies, journal de résidence, expositions, projections au centre social, en mairie ou dans le cinéma de quartier.

La résidence et la manufacture, ça a aussi permis de dégager des moments plus informels avec la maîtrise d'ouvrage et les équipes de maîtrise d'œuvre. Et ça, forcément, ça change les échanges : on comprend mieux les contraintes des autres acteurs et ça permet un dialogue plus direct que dans les réunions classiques.

*Daniel Bréthes,
jury citoyen, Pessac.*



Installation des équipes dans un appartement témoin par Camille Alfada à Sedan.



Un exemple de programme inspiré par les résidences Jour 1

10h Accueil café
Rencontre entre équipes de conception, maîtrise d'ouvrage, AMO participation, habitants, usagers et acteurs locaux.

Ce premier temps permet de faire connaissance et de commencer à créer un climat de confiance.

10h 30 Ouverture institutionnelle
Présentation des participants et du déroulé, ainsi que des ambitions du projet, des enjeux du site, du cadre de la consultation et des objectifs de la résidence.

Il s'agit de partager un cadre clair dès le départ : pourquoi on est là, sur quoi on peut agir et comment la résidence va nourrir la suite du projet.

11h 30 Questions de méthode
Temps consacré à la méthode de travail et aux informations plus opérationnelles du projet. Temps de questions-réponses avec la maîtrise d'ouvrage.

12h 15 Déjeuner convivial
Repas préparé par l'association du quartier, puis partagé avec les habitants, usagers, maîtrise d'ouvrage, équipes de conception et partenaires.

Le temps du repas permet des échanges plus libres que dans les temps de travail formels, ce qui consolide les liens entre les participants.

14h Visite de site
Avec l'intervention d'un acteur ressource — géographe, historien, sociologue, paysagiste, artiste ou professionnel du site — pour apporter une lecture complémentaire du quartier : histoire du lieu, transformations urbaines, mémoire habitante, paysages.

Ce temps permet de replacer le projet dans une lecture plus large du territoire. Il enrichit le diagnostic en croisant savoirs d'usage, expertises techniques et regards extérieurs.

16h Visites thématiques
En sous-groupes selon les enjeux du territoire : usages quotidiens, sociologie des espaces publics, équipements, mobilités, fonctionnement des bâtiments. Ces visites sont co-organisées avec les habitants, associations, commerçants, bailleurs, centre social, professionnels du site et services de la collectivité.

Ce format permet d'approfondir certaines situations repérées pendant la balade, de croiser des regards plus ciblés et de faire émerger une parole plus fine, plus située, parfois difficile à exprimer en grand groupe.

17h Soirée conviviale
Projection, temps culturel ou moment festif, suivi d'un dîner partagé. Les équipes de conception sont invitées à prolonger la soirée sur place et à dormir dans le quartier : hébergement chez l'habitant, dans un logement mis à disposition ou dans une structure partenaire.

Ces temps prolongent la résidence au-delà du cadre institutionnel. Ils permettent de vivre le quartier autrement. Dormir sur place transforme le positionnement du concepteur : il ne visite plus seulement un site, il y réside temporairement.

Jour 2

10h Accueil café
Rencontre entre équipes de conception, maîtrise d'ouvrage, AMO participation, habitants, usagers, techniciens et acteurs du territoire.

Ce temps permet de reprendre collectivement les échanges de la veille et de réinstaller une dynamique collective.

10h 30 Témoignages des usagers
Temps d'écoute des prises de parole d'habitants, d'usagers, d'associations et, le cas échéant, du jury citoyen.

Ce temps donne une place forte à la parole habitante dans la résidence. Il permet de construire une vision commune du territoire.

12h 30 Déjeuner convivial
Avec les habitants, usagers, maîtrise d'ouvrage, équipes de conception et partenaires.

Comme la veille, ce temps informel participe pleinement au travail de résidence et à la qualité des échanges.

14h Échanges techniques
Temps de travail en sous-groupes entre équipes de conception, maîtrise d'ouvrage, services techniques, bailleurs, aménageurs, AMO participation, habitants et usagers. Selon les enjeux du projet : réseaux, gestion de l'eau, usages spécifiques ou contraintes réglementaires.

Ce temps permet de croiser les observations avec les contraintes du projet, en mettant en dialogue expertises techniques et savoirs d'usage.

16h Débriefing
Temps consacré aux équipes de conception pour synthétiser les enseignements de la résidence : constats majeurs, points de vigilance, contradictions éventuelles et premières orientations de travail.

Les équipes formulent ce que la résidence modifie dans leur compréhension du site, les points de vigilance révélés par le terrain et la manière dont cela vient nourrir — ou parfois réorienter — leur approche de la conception.

17h Clôture institutionnelle et temps convivial
Retour des élus, rappel des ambitions politiques, perspectives pour la suite du projet et clarification des attendus pour la consultation.
Retours des équipes de conception sur les éléments clés retenus.
Rappel des prochaines étapes du projet ainsi que des futurs temps participatifs.

La fin de la résidence ne marque pas la fin de la participation : elle ouvre la suite du travail collectif.



Temps festif et ateliers à Lodève.



Au risque de l'expérience de l'autre

Discussion avec **Jean-Philippe Pierron**. Responsable des masters. Département de Philosophie Université de Bourgogne. Directeur scientifique de la Chaire « Valeurs du soin ».

Marion Serre - Je te propose cet entretien à partir d'un constat qui est ressorti de l'expérience de Quartiers de demain. La consultation était extrêmement cadrée : procédures très formalisées, règles de confidentialité, commissions de dialogue... Mais à côté de ça, il y avait aussi tous les moments informels, organisés ou non, et c'est souvent là que les savoirs semblaient circuler. Dans des repas, des discussions, des balades, des temps d'attente, des situations imprévues.

J'avais donc envie de discuter avec toi de cette question : comment, au cœur même de la fabrique du projet urbain — très cadrée politiquement, institutionnellement et techniquement — continuent malgré tout à se créer des espaces où des savoirs et des pratiques peuvent entrer en relation ?

Jean-Philippe Pierron - Si l'on veut être un peu solennel, on pourrait dire que le monde humain est un monde d'institutions : langagières, administratives, juridiques, politiques. C'est pour continuer à être reliés dans le temps et dans l'espace que nous les avons inventées. Les institutions « ordonnent » au double sens du terme. Elles organisent les rôles, les temporalités, les espaces, les manières de faire ; mais elles imposent aussi des normes, définissant ce qui peut — ou ne peut pas — se faire. Elles assurent ainsi la conservation d'un monde commun. Au risque du conservatisme. Car les institutions peuvent se figer et leurs inerties deviennent problématiques lorsque les procédures finissent par survivre aux idées qui les avaient fondées.

Les démarches participatives sont parfois tellement encadrées par ces institutions que la forme finit par prendre le dessus sur le contenu. À vouloir tout procéduraliser pour rendre les situations comparables, on produit une forme de « société grippée » : une ultra-rationalisation des processus qui cherche à prévenir tous les risques, mais qui empêche aussi toute surprise.

Or, c'est précisément dans les imprévus que se créent des déplacements et de nouvelles circulations entre des mondes qui dialoguent parfois difficilement.

Je repense à Michel de Certeau et à son travail sur *L'invention du quotidien*. Il montre comment les usages ordinaires — les enfants qui jouent dans la rue, dessinent des marelles sur les trottoirs — inventent d'autres manières d'habiter le monde. Il y a dans ces pratiques quelque chose qui échappe aux logiques dominantes, technico-administratives et à leur rationalité instrumentale, davantage soucieuse de la mise en forme du formalisme que des finalités qu'elles poursuivent.

Ce qui me semble intéressant dans l'idée des territoires ou des quartiers de demain, c'est justement cette tension entre ces logiques institutionnelles très formalisées et des formes d'ouverture liées à l'imagination. Mais une imagination entendue non pas comme fuite du réel ou fantasme, mais comme « utopie concrète ». L'imagination produit des œuvres à partir de situations, de récits, de fêtes, de banquets, de cérémonies urbaines.

Au fond, l'enjeu est peut-être là : comment réarticuler imagination et rationalité. J'aime bien résumer cela par cette formule : « imaginer plus pour mieux vouloir ». Il ne s'agit pas de fuir le réel, mais au contraire de soutenir la capacité des acteurs à imaginer pour mieux vouloir vivre ensemble. Car imaginer ensemble, ce n'est pas seulement produire des visions communes : c'est créer les conditions pour que des expériences, des pratiques et des savoirs puissent entrer en relation.

Marion Serre - Ce qui était beau dans la démarche Quartiers de demain, c'est que les équipes d'assistance à maîtrise d'ouvrage avaient justement été missionnées pour organiser des « résidences » et des « manufactures », pensées comme des temps événementiels. Et dans les expériences les plus réussies, il ne s'agissait pas seulement d'organiser des réunions de travail. Il y avait aussi des repas, des soirées, des moments festifs, des temps plus informels qui revenaient régulièrement et où quelque chose se tissait progressivement entre les gens. Et ça résonne beaucoup avec ce que tu dis sur l'imagination qui produit des récits, des fêtes, des rituels. Peut-être que le rituel, c'est aussi ça : le fait de se revoir, de partager un café, de reprendre une discussion là où elle s'était arrêtée.

Jean-Philippe Pierron - Oui, tout à fait. Beaucoup de choses se jouent dans le temps, dans la répétition, dans des formes de ritualisation. Le mot rituel entretient d'ailleurs une proximité avec le mot rythme. Les rites contribuent à remettre du rythme dans des temporalités devenues très linéaires et

fonctionnalisées. Toute l'ambiguïté est là : la répétition peut enfermer le quotidien dans l'habitude, mais elle peut aussi ouvrir des espaces de transformation si on pense ces rites dans leur dimension rythmique. Il existe des rythmes personnels, des rythmes de quartier, des rythmes macro-sociaux. Lorsqu'on pluralise nos expériences du temps, qu'on réintroduit ces rythmes à différentes échelles, on rouvre des possibles de transmission, de continuité, d'échange pour soi, pour un collectif, pour un quartier, mais plus largement pour la société.

Et derrière ces formes de transmission et de continuité se joue aussi une certaine manière de définir ce qui compte pour nous collectivement. Cela suppose aussi d'élargir notre manière de penser la valeur. Aujourd'hui, la question de la valeur est largement absorbée par le langage économique, au point qu'on finit souvent par réduire la valeur au prix. Dans les logiques standards, ce qui n'a pas de prix semble ne pas avoir de valeur. Or une grande partie de ce dont nous parlons ici relève précisément de l'inverse : reconnaître que certaines choses ont de la valeur justement parce qu'elles n'ont pas de prix.

Le monde humain est traversé par des valeurs qui définissent ce qui compte pour nous, ce qui nous relie, ce qui oriente nos manières d'habiter le monde. Et ce qui compte pour nous se rejoue souvent dans trois grands registres : l'épique, le tragique et le comique.

Il y a parfois des grands moments, des sortes d'épopées, qui se déroulent dans une famille, un groupe, un quartier, une nation même.

Ce sont des moments où on a d'une certaine manière le sentiment d'avoir été plus grands que nous. Et puis, il y a aussi des moments tragiques : des pertes, des défaites, des humiliations, des désillusions. Pourtant, même dans ces expériences-là, ce qui comptait demeure. On découvre souvent que cette tristesse est partagée, qu'elle relie des personnes qui ont traversé des épreuves similaires. Les valeurs persistent alors en creux, à travers ce qui a disparu.

Et puis il y a le registre du comique, que l'on sous-estime souvent parce qu'on le juge peu sérieux. Pourtant, le comique est précisément ce qui remet du jeu dans le sérieux du monde.

Il permet de desserrer un instant les rôles sociaux, les postures institutionnelles, les fonctions assignées. Le maire, l'ingénieur, l'habitant, le technicien, le chercheur, le concepteur : nous jouons tous des rôles. Mais le rire, les spectacles de rue, les clowns, ou simplement certaines situations ordinaires mais drôles permettent de faire apparaître les personnes derrière les personnages.

Et c'est peut-être là que quelque chose devient possible : lorsqu'un léger décalage, un peu d'écart, permet de retrouver ce qui nous relie sous ce qui nous sépare.

Marion Serre - Dans l'expérience de la participation de Quartiers de demain, les valeurs et les savoirs semblent s'être précisément dits, redits ou même construits dans ces trois registres que tu évoques. Des moments épiques, parce que l'expérience collective était en elle-même une épopée et a pu produire le sentiment d'être capable d'agir ensemble ; des moments parfois plus difficiles, lorsque certains participants avaient le sentiment de ne pas être entendus, notamment dans les temps plus institutionnels ; des moments comiques, où les situations inattendues ou les décalages permettaient de desserrer les rôles et de recréer de la relation là où les positions semblaient figées. Et je crois que c'est peut-être dans ces moments-là qu'ont le plus circulé les savoirs. Et ce qui traversait souvent ces moments, c'était aussi une forme d'expérience située, concrète, tangible.

Jean-Philippe Pierron - Le tangible, c'est effectivement l'inverse de la représentation : c'est le régime de l'expression. Dans les dispositifs très codifiés, les situations sont souvent pensées à distance, organisées à l'avance à partir de catégories, de procédures ou de représentations déjà établies. On

cherche à définir par avance ce qu'il y aura à vivre. Le tangible passe par l'expérience, par les mains, par une confrontation immédiate avec les situations.

On n'est plus dans une relation distante au monde, mais dans ce qu'on pourrait appeler une expérience du « touchant-touché » : quelque chose nous touche en même temps qu'on le touche. Et on n'en sort pas indemne.

C'est aussi pour cela que le tangible engage une dimension profondément relationnelle. Parce qu'il oblige à quitter une position extérieure de maîtrise pour accepter d'être affecté par ce qui se passe. Peut-être qu'au fond, ce qu'on cherche à se dire depuis le début, c'est la question de comment on risque l'expérience de l'autre.

Les effets de la participation sur le projet

Ce qui serait bien,
ce serait d'avoir un garage
pour faire de la mécanique



La valeur de la participation vient aussi du fait qu'on considère qu'il existe d'autres richesses à aller chercher que les seuls moyens financiers : le capital humain, les ressources culturelles, les usages, les histoires, les appropriations, tout ce qui reste souvent discret dans un quartier et qu'il faut rendre visible pour y adapter notre intervention. Le projet peut alors devenir une traduction culturelle et humaine du quartier à travers ses habitants.

Mais cela suppose que la participation arrive au bon moment. Si les décisions sont déjà prises ou si l'on ne rend pas compte ensuite de ce qui a été dit, alors elle ne porte pas ses fruits. Ce qui nous intéressait à Manosque, c'était justement d'intégrer la participation non pas uniquement dans le processus, mais dans le design même du projet.

Pendant la manufacture, nous avons conçu un grand « plateau de jeu » pour que les habitants, usagers, associations, élus et techniciens puissent intervenir directement. Certains jetons représentaient des « usages » ou du « programme » — actifs, calmes, collectifs, individuels — et d'autres des

« actions de conception » : planter un arbre, ouvrir un passage, casser un muret, etc. Les participants disposaient ces éléments sur le plan du quartier et discutaient ensemble. Chacun arrivait avec ses intérêts, ses usages, sa manière de voir le quartier. Et la question, c'était : comment faire dialoguer tout ça ?

L'idée était de partager avec eux les outils mêmes de la conception, pour que la table de discussion devienne le projet lui-même.

Ce qui était intéressant avec ce dispositif, c'est que les participants superposaient les jetons sur le plateau, ce qui permettait de visualiser comment différents usages pouvaient cohabiter dans un même endroit. Et pour nous, c'est un des enjeux centraux de nombreux quartiers : on voit trop de juxtapositions et pas assez d'hybridations. Beaucoup d'espaces ouverts, pas assez de véritables espaces publics. Et le rôle du design, c'est justement de rendre possibles des formes d'hybridation et d'optimisation : faire en sorte que les usages ne s'additionnent pas simplement, mais se complexifient, tout en tenant compte des contraintes du projet et du budget.



Florent Lévêque

Architecte-urbaniste pour Topotek 1 (Berlin-Zurich), site de Manosque.

La participation produit des effets quand elle transforme les conditions mêmes de fabrication du projet.

Et cela repose sur la mise en place de situations de travail permettant de faire ensemble, de manipuler, de jouer, de tester des usages ou des hypothèses de projet.

Le projet devient alors un support de discussion : plans, maquettes, cartes, jeux ou dispositifs de représentation permettent de rendre visibles les usages, les contraintes et les choix possibles. Ces situations ne produisent pas nécessairement un consensus, mais elles permettent de confronter des points de vue, de visualiser des arbitrages et parfois de faire évoluer certaines orientations.

Dans le cadre de la consultation *Quartiers de demain*, la manufacture a constitué un temps important de fabrication collective du projet. Elle a permis aux habitants, usagers et maîtrises d'ouvrage de travailler ensemble sur différents supports, avec les équipes de conception, pour imaginer le projet et le faire évoluer. La fiche suivante présente plus précisément ce dispositif, ses modalités d'organisation et les effets qu'il peut produire sur le projet.

FICHE PRATIQUE LA MANUFACTURE DE QUARTIER

QU'EST-CE QU'UNE MANUFACTURE ?

La manufacture de quartier est un atelier de projet d'une journée, dont l'objectif est de faire évoluer collectivement les propositions des équipes de conception.

Elle permet :

- Pour les habitants et les usagers : de réagir aux propositions des équipes, de partager leurs usages, leurs attentes et leurs points de vigilance.
- Pour la maîtrise d'ouvrage, les élus et les techniciens : de confronter les orientations stratégiques aux réalités du territoire.
- Pour les équipes de conception : de tester des hypothèses et ajuster les propositions de projet.

La manufacture de quartier peut être organisée et animée par la maîtrise d'ouvrage lorsqu'elle dispose en interne de compétences en participation ou par une AMO participation.

À QUELS MOMENTS ?

La manufacture intervient après les premiers temps d'immersion et de diagnostic, lorsque les équipes commencent à formuler des orientations de projet et les scénarios de programmation.

Plusieurs manufactures peuvent être organisées à différentes étapes du processus de conception (scénarios, esquisse, avant-projet...).

*Travailler sur des cartes
avec des éléments d'architecture,
des petites maisons, des arbres...
Et faire travailler les gens,
aussi bien la population que
les élus, sur comment ils
voient les choses. Ça aide à
faire comprendre les problèmes
que pose l'urbanisme et
qu'on ne peut pas tout faire*

*Dernard Vivien,
jury citoyen, Jodière.*

LE RÔLE CLÉ DES ÉQUIPES DE CONCEPTION

Associer les équipes de maîtrise d'œuvre à l'animation (urbanistes, architectes, paysagistes...) permet d'intégrer les apports des habitants et usagers dans la conception du projet. Pour cela, elles doivent disposer de compétences en participation.

Cette compétence doit être intégrée dès la rédaction du marché de maîtrise d'œuvre, au même titre que les autres compétences (architecture, paysage, VRD, fluides, programmation, etc.). Sans cette compétence, la manufacture risque de se limiter à une présentation descendante des projets.

Chaque équipe est invitée à imaginer des formats adaptés au projet et aux échanges qu'elle souhaite ouvrir avec les habitants et les usagers : maquettes, dessins en direct, ateliers thématiques, jeux, manipulations, cartographies, références inspirantes.

Les supports de présentation doivent être pensés pour être compréhensibles par des personnes non professionnelles : documents synthétiques, vocabulaire accessible, place importante donnée aux représentations visuelles et limitation des documents trop techniques ou trop volumineux.

La réussite de la manufacture repose sur quelques conditions simples :

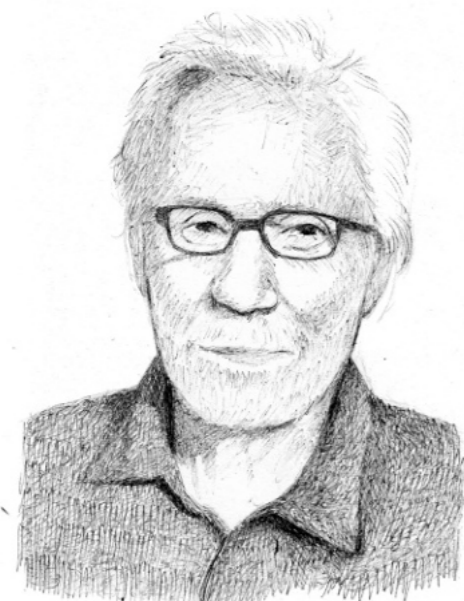
- des équipes capables de concevoir des formats de participation adaptés ;
- des intentions de projet suffisamment avancées pour être discutées ;
- un travail de préparation et de mobilisation en amont ;
- un cadre favorisant les échanges formels et informels.

Ce que produit la manufacture

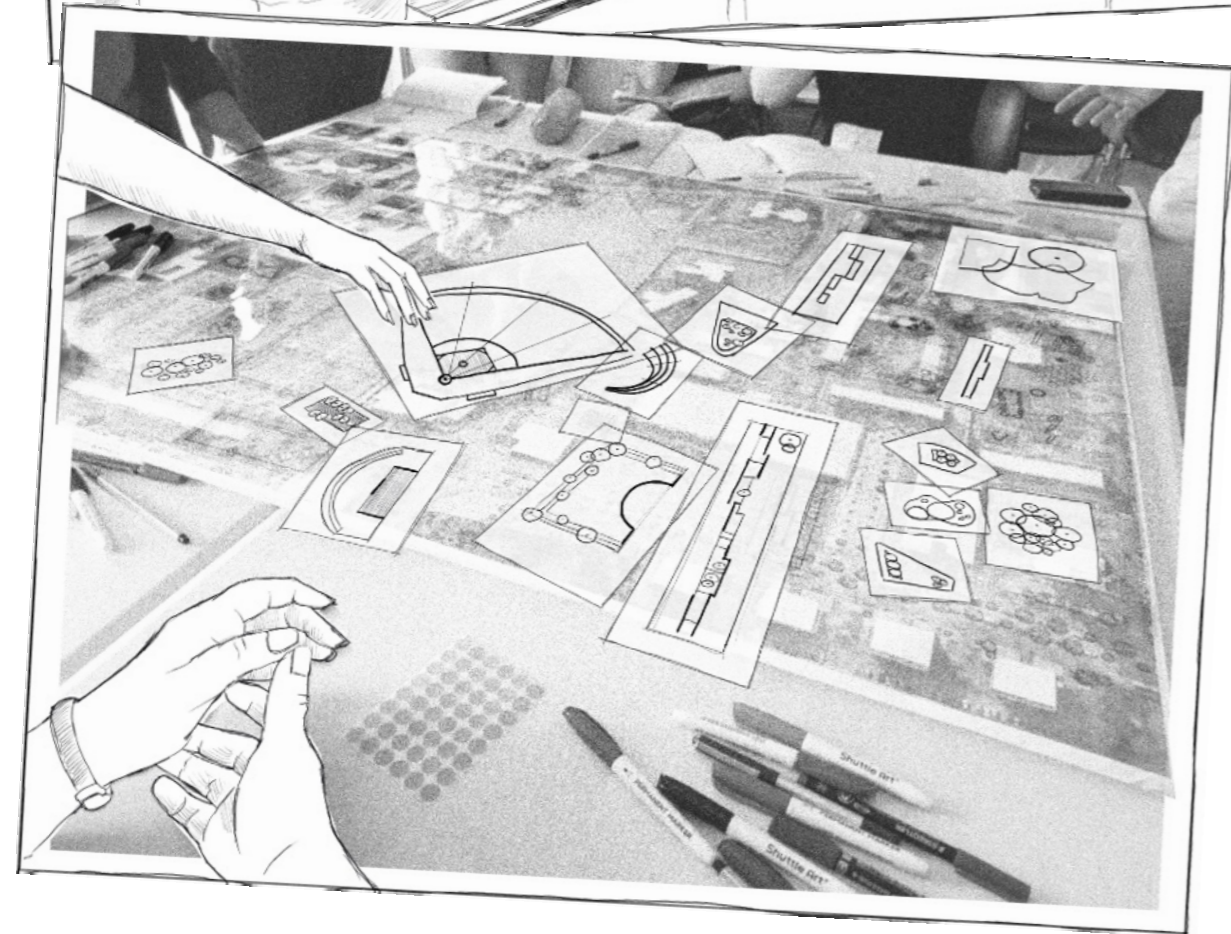
Des échanges de savoirs entre habitants, usagers, techniciens, élus et équipes de conception, dans la continuité de la résidence ;

Une mise en discussion des propositions, permettant de tester des hypothèses de projet et de rendre visibles les arbitrages entre usages et contraintes techniques, économiques, réglementaires ou politiques ;

Des idées, pistes et ajustements susceptibles d'être intégrés au projet par les équipes de conception.



Un exemple de programme inspiré par les manufactures



09h Accueil café

Rencontre entre les équipes de conception, maîtrise d'ouvrage, AMO participation, habitants, usagers, techniciens et acteurs du territoire.

Ce premier temps amorce la manufacture comme un temps de travail collectif et de mise en discussion du projet.

09h 30 Atelier images de référence

Temps d'échanges autour d'images et de références proposées par les équipes de conception.

(Ou visite d'un projet inspirant avec les usagers du lieu, afin de partager des retours d'expérience et d'identifier des éléments à reprendre ou adapter.)

Ce temps permet de faire émerger des imaginaires et d'analyser, à partir de références, ce qui existe ailleurs pour mieux cerner ce que l'on souhaite.

12h 30 Déjeuner

Pique-nique collectif, accueilli par un mot de bienvenue de l'équipe municipale.

Le repas fait pleinement partie de la manufacture : il permet de prolonger les discussions dans un cadre moins institutionnel.

14h Tests des hypothèses

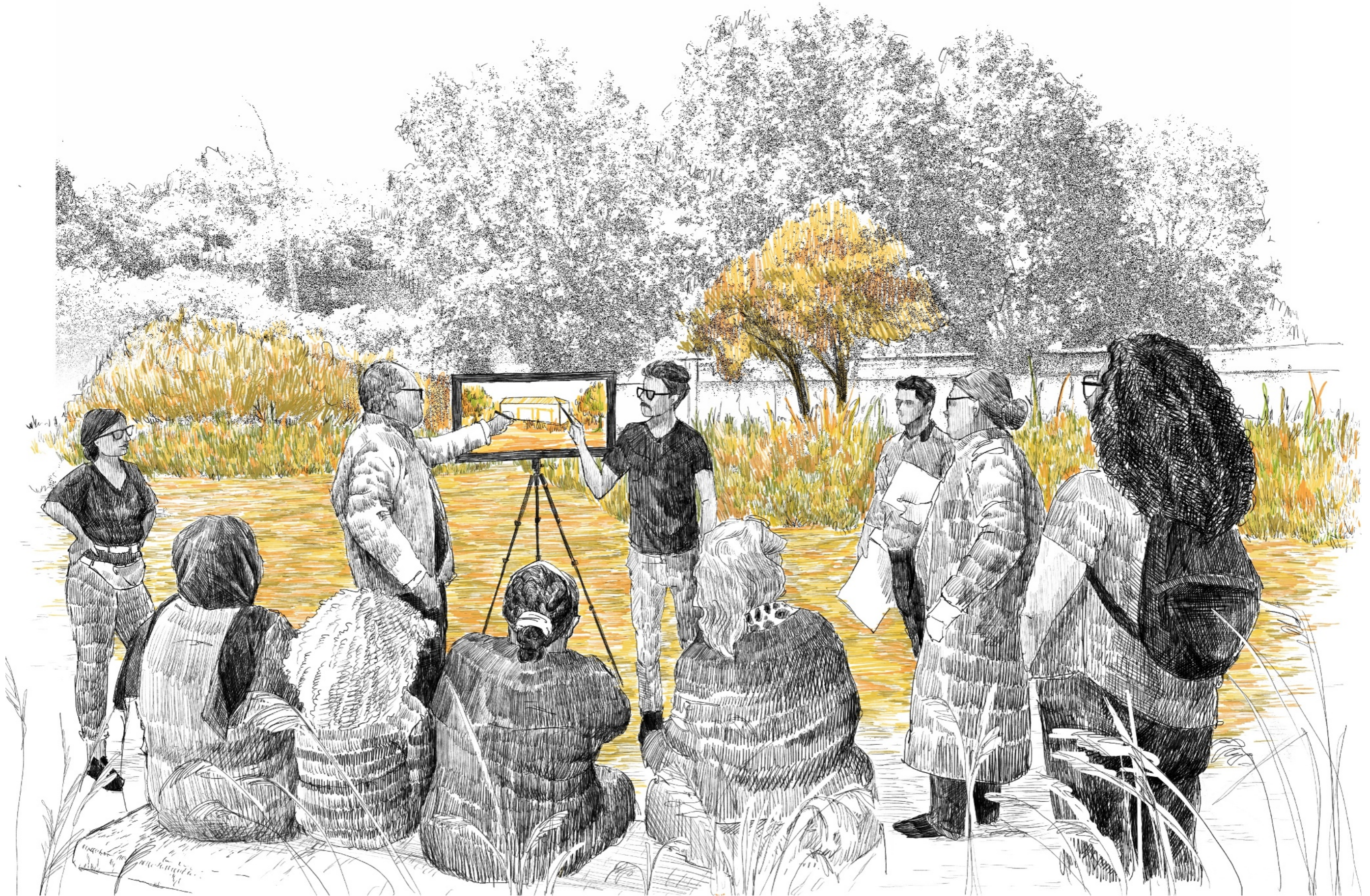
Temps de travail en sous-groupes entre équipes de conception, habitants, usagers, techniciens et personnes ressources. Les équipes présentent des premières orientations de projet à partir de supports de travail : maquettes, références, plans, dessins, images ou dispositifs immersifs.

Les échanges permettent de faire évoluer le projet.

17h Goûter

Temps convivial réunissant habitants, usagers, équipes de conception, maîtrise d'ouvrage et partenaires autour d'une exposition, d'un jeu, d'un concert ou d'un temps festif organisé par les associations locales.

En haut : Préfiguration de l'aménagement d'un logement à échelle 1. Dispositif proposé par Cittanova à Caen.
En bas : Test de propositions d'aménagement sur plan, par superposition de calques. Dispositif proposé par Base à Colmar.



Temps de conception du projet avec les habitants à Marseille. Dispositif proposé par Folléa-Gautier.



De quels effets parle-t-on ?

Texte issu d'une discussion avec Khedidja Mamou, architecte DPLG, docteure en sociologie, maîtresse de conférences à l'École nationale supérieure de Montpellier, membre du Lifam.

Quand on pose la question des effets de la participation, la première difficulté est peut-être moins d'y répondre que de savoir ce que l'on cherche réellement à évaluer.

Les politiques publiques disposent généralement d'outils pour mesurer des éléments objectivables : un nombre de participants mobilisés, des propositions intégrées au projet, des modifications programmatiques ou encore des indicateurs de fréquentation et d'usage des espaces aménagés. Ce qui prime, c'est souvent ce qui peut être quantifié, catégorisé ou comparé. En revanche, évaluer une matière plus diffuse — des déplacements de rôles, des transformations dans les relations, des modifications de pratiques ou de représentations — c'est beaucoup plus complexe. Et ces effets peinent à être analysés et pris en compte parce qu'ils sortent des catégories habituelles de l'évaluation : ils ne rentrent pas dans les cases.

Comme la plupart du temps les maîtrises d'ouvrage doivent annoncer en amont ce qu'elles souhaitent mesurer pour pouvoir financer les évaluations, les critères sont souvent définis avant même que les effets de la participation apparaissent. Mais en fixant les catégories d'analyse dès le départ, le risque est d'identifier des effets que les commanditaires savent déjà ou souhaitent reconnaître.

Une approche qualitative plus ouverte suppose au contraire de ne pas présumer à l'avance de la nature des transformations produites par la participation.

Mais pour mener une telle analyse il faut aussi interroger les limites mêmes de nos outils d'évaluation : qu'est-ce que nous sommes capables de voir, de mesurer et de traduire avec les outils et les données de base dont on dispose ?

Par exemple, il arrive souvent, dans les démarches d'évaluation, de vouloir comparer un « avant » et un « après », alors qu'on ne dispose pas nécessairement de la donnée de départ. Et on assiste alors à la production de biais d'interprétation et de positivité. De nombreux chercheurs ont montré que le simple fait d'avoir participé à un projet rend plus difficile l'expression d'une critique négative : reconnaître que le projet n'a pas fonctionné revient aussi, d'une certaine manière, à remettre en cause sa propre implication. Les participants ont donc tendance à exprimer une satisfaction de fait.

Pour moi, cela renvoie à des questions méthodologiques centrales : quels sont les effets que l'on cherche réellement à évaluer et est-ce que nous disposons des outils pour le faire ?

Ensuite, lorsqu'on parle des effets de la participation sur le projet, on continue encore trop souvent à s'intéresser principalement au résultat final. Or ce qui se joue dans les effets de la participation relève avant tout du processus, et notamment de dimensions symboliques et politiques : la manière dont des groupes se sentent considérés, écoutés ou autorisés à prendre part au projet. Bien sûr, lorsque les projets touchent directement à l'habitation — démolitions, relogements — les enjeux du projet restent centraux.

Mais l'expérience montre aussi qu'une fois certaines menaces écartées, les déplacements produits par la participation se situent ailleurs.

Par exemple, dans un projet de rénovation urbaine que j'ai étudié, lorsque l'hypothèse de démolition a finalement été abandonnée et que des habitants ont été intégrés au comité de pilotage, ceux-ci parlaient rarement du projet en lui-même. Ce qu'ils racontaient surtout, c'était la fierté de participer, de siéger, de représenter un collectif : « on a donné notre avis, on nous a écoutés, on a parlé ». Et cela me semble très signifiant.

Mais cette reconnaissance reste parfois ambivalente. Parce que dans certains cas les habitants sont présents uniquement pour faire représentation. On peut alors dire : « il y avait des habitants dans le comité », alors qu'en réalité ils n'ont pas pu parler. Et cela peut produire une violence symbolique très forte. C'est presque pire que de ne pas les inviter. La question n'est donc pas seulement de faire participer, mais de savoir comment cette participation prend corps, quelles places sont réellement ouvertes et à quelles conditions les habitants peuvent effectivement prendre part aux échanges et aux décisions.

Participer, ce n'est pas seulement être présent. Participer, c'est discuter, débattre, délibérer. Et cela doit pouvoir mener à des formes de décision. Mais cela suppose aussi de prendre au sérieux deux questions souvent laissées de côté.

Premièrement, les effets de la participation ne concernent pas uniquement les habitants. Ils peuvent aussi déplacer les pratiques des professionnels, des techniciens, des concepteurs ou des élus. Pendant certains ateliers, il arrive par exemple que des élus ou des équipes de maîtrise d'œuvre déplacent leurs positions initiales, reformulent des hypothèses ou envisagent autrement certaines options du projet au contact des échanges. Ils ne sont alors plus uniquement dans une posture d'expertise : ils participent eux aussi, dans l'expérience même de la participation. Les effets de la participation ne concernent alors plus seulement le projet ou les habitants, mais aussi les manières d'écouter, de concevoir, de diagnostiquer, de décider.

Le deuxième concerne l'explicitation du cadre opérationnel, des contraintes techniques, économiques ou réglementaires permettant d'identifier les marges de décision. Les

habitants sont encore trop souvent invités à participer à des démarches dont les limites et les espaces possibles de transformation sont rarement explicités. Leur parole se retrouve alors presque inévitablement en décalage avec les attentes des porteurs de projet, non pas parce qu'elle serait inadéquate, mais parce que les règles du jeu n'ont pas été explicitées.

Or ce manque d'explicitation produit des effets très concrets sur les démarches participatives elles-mêmes. Il entretient des formes d'incompréhension, de frustration ou de malentendu entre les participants et les institutions. La participation peut alors produire des effets opposés à ceux qu'elle prétend rechercher : sentiment d'être instrumentalisé, impression d'avoir été consulté sans pouvoir agir, renforcement de la défiance envers les bailleurs, les collectivités ou les institutions publiques plus largement.

On sous-estime encore trop souvent ce que pourrait produire le fait de clarifier les contraintes, les cadres opérationnels ou les marges de manœuvre des projets. Car lorsque ces espaces d'action sont identifiés collectivement, les participants savent aussi à quels endroits leur parole peut effectivement produire des effets. Les habitants et les usagers sont tout à fait capables d'entendre des contraintes budgétaires, techniques ou réglementaires lorsqu'elles sont clairement formulées. Ce n'est donc pas tant l'existence des contraintes qui pose problème que leur opacité.

L'explicitation des cadres et des marges de manœuvre est peut-être l'une des conditions les plus importantes pour que la participation puisse réellement agir sur le projet. Car lorsque les espaces de décision sont clairement identifiés, la participation peut transformer le projet lui-même, à des endroits précisément situés, tout en produisant des déplacements symboliques, relationnels et politiques.

Un Grand Merci

À toutes les personnes ayant participé aux ateliers de retour d'expérience sur la participation, organisés entre avril et mai 2026, ainsi qu'à toutes celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Abdou Ramane Abassi
Sabrina Abdi
Aya Akbib
Hadjira Anli
Caroline Béal
Abdelkader Belmana
Fatiha Bekhtaoui
Aglaré Bernard
Marie-Thérèse Bigot-Weerts
Adélaïde Boëlle
Sarah Bordel
Robin Boucknooghe
Elea Boucherak
Lena Bouzemberg
Daniel Brèthes
Johanna Brichler
Romain Brochard
Jonathan Bruter
Laure Burellier
Eléonore Cadeau
Sunnight Carvalho-Kebede
Yann Castelneau
Pierre Causse
Zaïa Chatoun
Agathe Chiron
Nicolas Chung
Clarence Choquer
Marion Chrétien
Alice Collet
Lola Davidson
Louis Darras
Sylvie Dealmeida
Agnès Deboulet
Pascal Deudon
Mona Demur
Odile Dietenbeck
Céline di Mercurio
Didier Escherich
Marc Esnault
Clémentine Felder
Pascal Ferren
Zoé Fournand
Marie-Pierre Gaïffas
Romain Gallart
Paul Garcia
Henry Luke Gates
Dominique Gaumé
Céline Gipoulon
Roberto Giostra
Christine Guillouet-Drapenski

Kevin Guerin
Gemma Guinovart
Sandrine Guirado
Camille Hagège
Eva Hardy
Benjamin Haurit
Josiane Hauteville
Annabelle Hoffait
Juliane Hosxe
Alice Housset
Juliette Hubert
Fabrice Jardin
Louise Jean-Albert
Anne Jover
Marie Kammerloche
Céline Laurens
Nicolas Le Berre
Loïc Lecanu
Lise Le Gargasson
Claire Lempereur
Jules Levrat
Florent Lévêque
Guy Luchesi
Khedidja Mamou
Jean-Baptiste Marie
Joris Mathé
Hélène Menanteau
Khira Mekidiche
Julien Moulard
Pascal Nicolas-Le Strat
Arlette Nkouka
Laurent Perrault
Jean-Philippe Pierron
Olivier Pla
Emile Prono
Annabelle Puget
Emmanuel Redoutey
Emma Renou
Lucie Rimbart
Sophie Savary
Guy-Laurent Silvestre
Salima Soulaimana
Marion Talagrand
Nicolas Tinet
Sophie Thollot
Cécile Turbelin
Kim Tzarowsky
Thibault Valade
Bernard Vivien
Nadia Yamaren

CRÉDITS

Portraits : Jules Levrat
Photographie ci-dessous : Marcella Barbieri

Illustrations réalisées à partir des photographies de :

Camille Alfada : p. 14, p. 47
Cittanova : p. 45, p. 62 (haut)
Ville de Colmar : p. 62 (bas)
Arthur Crestani : p. 30
Folléa-Gautier : première de couverture et p. 64-65
in vivo : p. 24-25, p. 36-37, p. 50-51
Céline Laurens : p. 33
Olivier Monge : p. 40, p. 56, p. 58



COMITÉ DES PARTENAIRES DU PROGRAMME

Cité de l'architecture et du patrimoine		
Banque des Territoires		
Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)		
Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU)		
Union sociale pour l'habitat (USH)		
Conseil national de l'ordre des architectes (CNOA)		
Fédération française du paysage (FFP)		
Association des maires de France (AMF)		
Club Ville Aménagement		
Intercommunalités de France		
Réseau National des Centres de Ressources Politique de la Ville		
Ville & Banlieue		
France Urbaine		
Réseau national des aménageurs (RNA)		
Fédération Nationale des Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (FNCAUE)		
Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU)		
Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MICQP)		
Comité d'histoire de la politique de la ville		
Institut de la concertation et de la participation citoyenne (ICPC)		
École du renouvellement urbain (ERU)		
Efficacity		
France Ville et Territoire Durable		

Fruit d'un dialogue interministériel, le programme Quartiers de demain est porté par le ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, le ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité et des Négociations internationales sur le climat et la nature, le ministère de la Culture, le ministère de la Ville et du Logement. Il est conduit par le groupement d'intérêt public l'Europe des projets architecturaux et urbains, en partenariat avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires, l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, la Cité de l'architecture et du patrimoine, la Banque des territoires et le Conseil national de l'ordre des architectes.

Lancée à l'initiative du Président de la République, la consultation *Quartiers de demain* mobilise l'innovation et l'excellence architecturale, urbaine et paysagère afin d'accélérer la transformation de dix quartiers prioritaires et de produire des enseignements utiles à l'échelle nationale pour la politique de la ville. Elle a été l'occasion d'expérimenter des démarches de participation citoyenne inédites, notamment avec la mise en place de jurys citoyens.

Partenaire du Gip Epau (opérateur de la consultation), la Banque des Territoires porte aujourd'hui un travail de capitalisation destiné à alimenter les politiques publiques et à permettre aux collectivités, bailleurs, maîtrises d'ouvrage et équipes de conception d'engager des démarches de participation citoyenne sur leur territoire.

Dans cette perspective, ce carnet rassemble une partie des enseignements issus de cette démarche. Polyphonique, il s'adresse à l'ensemble des personnes concernées par la participation : celles qui cherchent à la mettre en œuvre, celles qui la produisent, celles qui en font l'expérience. Il intéresse ainsi autant les maîtrises d'ouvrage souhaitant mettre en place des dispositifs citoyens que les professionnels de la participation, les équipes de conception, ou encore les chercheurs et chercheuses travaillant sur les transformations démocratiques du projet urbain, architectural et paysager.