

CA
HIE
R
S
R
E
C
H
E
R
C
T
U
R
B
A
I
N
E



AVRIL 2018

LA MAISON DE QUARTIER DU DÉSERT

Une nouvelle
expérience participative
dans la ville ordinaire

Benoît Dugua
Muriel Delabarre
Antonio Da Cunha

LIMINAIRE

La Maison du Désert est devenue maison de quartier ; et cela paraît à la fois la clôture d'un chapitre important de son histoire, et l'annonce de nouvelles perspectives.

Cette histoire peut se lire comme une aventure, partagée par différents protagonistes. Aventure d'une maison de maître, témoin de l'histoire de grandes familles lausannoises, devenue squatt pour une vingtaine d'années, et qui se découvre désormais une vocation publique. Aventure d'un centre de loisirs, qui devient maison de quartier, offrant de nouvelles actions à un public plus large. Aventure aussi pour la Ville de Lausanne, qui a entrepris l'une des démarches participatives les plus poussées qu'elle ait menées, et a dû s'ouvrir à l'inattendu. L'aventure d'une association enfin, qui a su empoigner les différents enjeux, les lier et leur apporter une réponse unique. Le présent rapport retrace donc, au premier chef, les intentions et les méthodes retenues, les difficultés rencontrées, et la réussite globale de ce projet exemplaire.

Le rapport constitue à la fois une trace de cette aventure, et une évaluation de la méthode utilisée. C'est aussi une occasion d'ouvrir des perspectives concernant l'avenir : car la création de la Maison de quartier du Désert se trouve à l'intersection de différents enjeux pour la Ville de Lausanne. Démarches participatives, politique des quartiers et animation socio-culturelle, à des titres divers, cherchent à développer une ville construite par et pour ses habitants. Toutes trois offrent aussi une place plus centrale aux citoyens, à leurs initiatives, à leurs associations et aux solidarités qui forment la vie d'une cité.

La présente étude est d'une part la présentation d'une démarche extraordinaire, et offre d'autre part la perspective d'une autre gestion de la « ville ordinaire », où dialogueraient collectivités publiques et solidarités sociales, expertise des usagers et savoirs des techniciens. La construction de la Maison du Désert ouvre la voie ; l'étude dessine les pistes qui s'en dégagent ; et nous espérons que celles et ceux qui lisent ces lignes seront nombreux à tracer avec nous le chemin.

David Payot

Conseiller municipal à la Direction de l'enfance,
de la jeunesse et des quartiers

AVANT-PROPOS

Aujourd'hui s'écrit donc l'épilogue d'une aventure tissée de force et de créativité, celle d'une démarche participative exemplaire car voulue et initiée par vous, les habitants des quartiers de Boisy-Pierrefleur, qui avez actionné dès le départ, il y a sept ans déjà, les ressorts nécessaires pour vous investir et participer activement à la réalisation de ce projet visant à requalifier une Maison de maître en cette Maison de quartier. Il est vrai qu'il existe un attachement historique à cette maison de la part de vous, les habitants de Boisy et de Pierrefleur, favorisant ainsi une volonté de réappropriation de cette maison dont l'histoire et l'imaginaire qu'elle véhicule ont probablement favorisé votre mobilisation. Désormais, les parquets marquetés, les lambris, les tourelles et autres poêles s'allient avec les aménagements contemporains d'une Maison de quartier. Cette subtile interprétation patrimoniale à la fois ouverte, vivante et à l'écoute des caractéristiques de cette maison bicentenaire permettra à cette dernière de continuer à traverser le temps en vous offrant un lieu de mémoire et d'avenir.

Le premier temps fort de la démarche participative fut le lancement du projet : lorsque la décision de la Municipalité de requalifier la Maison du Désert en Maison de quartier a été communiquée aux membres du comité de l'association du centre socioculturel de Boisy, ces derniers ont décidé, sans la moindre hésitation, de s'organiser pour faire valoir les besoins des futurs usagers dans le cadre d'une démarche citoyenne. Leur mot d'ordre : « Pas de Maison de quartier délivrée clé en main ! ». Le deuxième temps fort fut le premier Forum dont l'important taux de participation, plus de 200 personnes, a constitué le déclencheur dans la conscience collective et a donné une vraie légitimité à cette revendication de travailler de manière participative à l'élaboration du projet. Je me souviens encore de ma surprise devant cette mobilisation massive et de mon amusement bienveillant à l'égard des organisateurs débordés. Cette mobilisation et participation, dois-je le relever, n'ont jamais faiblies par la suite dans les différents ateliers et forums. Lors de ce premier forum, vous, habitants et habitantes de Boisy et de Pierrefleur, avez signifié avec force et conviction qu'en aucun cas vous ne souhaiteriez pas être de simples utilisateurs de la future Maison mais de véritables acteurs de cette transformation. Et c'est votre honneur d'avoir revendiqué d'être parties prenantes du dispositif, en étant actifs dans le projet.

La démocratie ne tombe pas du ciel, elle se conquiert, elle s'apprend, elle s'enseigne. Pour être durable, elle doit être choisie ; il faut donc que chacun puisse y prendre sa part. Les conventionnels de 1792, contemporains de Benjamin Constant qui a habité cette demeure, l'avaient déjà compris. « Tant qu'il y aura des hommes qui recevront leurs opinions d'une opinion étrangère, en vain toutes les chaînes auraient été brisées » tonnait le 20 avril 1792, à la Tribune de l'Assemblée nationale, le Marquis de Condorcet, l'un des conventionnels de la révolution française. Et le député de l'Aisne de pointer déjà la nécessité pour les citoyens de « *s'élever* », de « *connaître et d'exercer leurs droits* ».

« *Exercer ses droits de citoyens* », c'est donc ce que vous avez fait avec engagement en prenant votre part dans la conduite du projet de Maison de quartier que vous avez investi avec enthousiasme en explorant ce processus que l'on nomme démarche participative et qui vise à permettre aux citoyens d'influencer les prises de décision qui les affectent et de prendre une certaine part dans le contrôle de ces décisions. Exigeants et persévérants, vous avez pris le cap d'un modèle participatif orienté vers une clarification partagée et concertée des rôles et prérogatives des différents acteurs du projet pour, in fine, toujours et encore mieux concentrer votre énergie et vos ardeurs sur sa réalisation. Ce modèle participatif fut également une expérience riche sur le plan humain. En effet, cette démarche citoyenne a favorisé la création de liens sociaux, a instauré des interactions multiples entre les différents acteurs impliqués dans la vie du quartier. Le dispositif a su créer une dynamique collective, favorisant l'appropriation de la maison par les habitants en l'élevant au rang de « bien commun ».

Aussi, permettez de vous faire un aveu : j'ai été profondément impressionné mais aussi touché par vos motivations plongeant au cœur de l'humain et positivement surpris par votre capacité à vous mobiliser pour intégrer l'expertise citoyenne dans l'élaboration de ce projet de Maison de quartier et pour veiller à ce qu'il réponde à l'intérêt général, qu'il soit porteur des envies et besoins qui s'expriment dans le quartier, mais aussi porteur d'un modèle social où l'engagement vise le bien commun et le mieux-être social. Sept années d'un engagement qui n'a jamais faibli ! Quelle belle démonstration d'un engagement tenace et impliqué... Chapeau bas ! L'inscription dans une temporalité longue a probablement favorisé la dynamique d'appropriation du projet. Dans une telle démarche, il faut en effet laisser du temps au temps, selon une formule célèbre de François Mitterrand. « *Construire une vision commune et concilier les intérêts individuels et collectifs exigent de la patience* ». Pré-tendre mener une démarche participative au pas de charge représente un désordre intellectuel. Dans cette optique, le temps long permet des échanges riches et fructueux au sein des forums, dans le cadre d'ateliers participatifs mais également dans

des moments plus informels et œuvre à la réussite de la démarche et au développement d'une pensée commune, une manière de réfléchir et d'agir ensemble. Cette pensée commune n'est pas à envisager comme une forme de développement d'une pensée unique. Elle consiste davantage en une confrontation des enjeux, des contraintes et des aspirations vécus par l'ensemble des acteurs du projet. Cette confrontation fore un ensemble de couches qui en se superposant ont permis en l'espèce de dessiner une silhouette, celle d'une Maison de quartier comme on les aime où les habitants jetteront des passerelles entre eux et multiplieront les occasions d'agir collectivement sur leur quotidien.

Mais où en serait cette démarche sans l'intervention des animateurs et animatrices ? En d'autres termes, quel rôle ont-ils joué dans ce processus ? Indubitablement, un rôle prépondérant qui a contribué à la réussite du projet. Ils ont assuré un rôle d'interface médiatrice entre les différents acteurs du quartier afin de s'assurer que la vision du projet de Maison de quartier émane d'une véritable co-construction. Ils ont incarné une manière organique de penser l'action globale, en considérant que chaque intention individuelle ou collective était un élément faisant partie d'un tout. Même si chacun gardait son autonomie et son indépendance, il appartenait à un système plus vaste, en l'occurrence le projet de Maison de quartier. Mais que l'on ne s'y trompe pas ! Si l'équipe d'animation a facilité et accéléré les démarches liées au processus, par ses compétences et son temps de travail salarié, elle n'en a pas déte nu, à dessein le monopole. Les animateurs et animatrices ont su, à chaque étape du processus, s'effacer dans la prise de décision du collectif pour permettre l'expression des habitants. Pour leur investissement exemplaire et la bienveillance avec laquelle ils ont accompagné cette démarche qu'ils ont enrichi de leur expertise, je veux ici les remercier infiniment.

La Maison du Désert a largué les amarres pour prendre le large. Professionnels et habitants, conjuguant leur expérience capitalisée au cours de cette démarche, sauront, à n'en point douter, lui donner le cap, laissant derrière elle un bouillonnement d'écume porteuse de rêve. Cette manière dont fut construite cette démarche participative fonde l'énoncé d'une pratique plurielle, celle d'une animation dont le citoyen est l'acteur. Aussi, je sais que vous saurez sublimer la Maison de quartier du Désert par vos valeurs, des valeurs qui puisent aux racines de l'être.

Pierre-Alain Verheyen

Directeur de la Fondation pour l'animation
socioculturelle lausannoise



SOMMAIRE

P. 14

1. INTRODUCTION : UN MANDAT D'ÉVALUATION

1.1 Essor des démarches participatives

- 1.1.1 Faire la ville avec les habitants
- 1.1.2 Les démarches participatives lausannoises

1.2 Participation et politique des quartiers

- 1.2.1 Le retour au quartier
- 1.2.2 La politique des quartiers de la Ville de Lausanne

1.3 Politique des quartiers et animation socioculturelle

- 1.3.1 Evolution de l'animation socioculturelle lausannoise
- 1.3.2 Centres socioculturels et maisons de quartier : des « lieux-centres »

1.4 Évaluation de la démarche participative du Désert

P. 22

2. CADRE METHODOLOGIQUE : PROBLÉMATIQUES ET HYPOTHESES

2.1 Retours sur les résultats du mandat d'évaluation des Boveresses

- 2.1.1 Affirmer le quartier comme catégorie d'action publique
- 2.1.2 Définir une stratégie de développement des contrats de quartier
- 2.1.3 Miser sur la transversalité et la créativité des contrats de quartier
- 2.1.4 Ancrer la démarche au sein des quartiers dans un processus permanent
- 2.1.5 Capitaliser et exploiter les résultats dans la durée

2.2 Quelles traductions des recommandations dans les politiques municipales ?

2.3 Objectifs et problématiques du mandat d'évaluation du Désert

2.4 Hypothèses de recherche du mandat d'évaluation du Désert

2.5 Méthodologie de recherche : une démarche d'évaluation pluraliste

P. 36

3. DÉMARCHE PARTICIPATIVE DE LA MAISON DE QUARTIER DU DESERT : ACTEURS ET DISPOSITIFS

3.1 Boisy : un quartier à dominante résidentielle

3.2 Le Centre socioculturel de Boisy : un centre dynamique et des activités diversifiées

3.3 La Maison de quartier du Désert

3.3.1 Un bâtiment patrimonial vieux de 250 ans !

3.3.2 Le projet de rénovation : comment concilier conservation et transformation ?

3.3.3 Une démarche participative intégrant les usages futurs du bâtiment dans le processus de conception

3.4 Le dispositif participatif mobilisé : acteurs, structures et ressources

3.4.1 Les acteurs

3.4.2 Le design du processus

3.4.3 Déroulement de la démarche

P. 70

4. ÉVALUATION DU PROCESSUS PARTICIPATIF : L'ACTION COLLECTIVE A L'ÉPREUVE DE L'EXPÉRIMENTATION

4.1 Des facteurs de réussites

4.1.1 Un terreau participatif fertile

4.1.2 Souplesse, ingéniosité et écoute

4.1.3 Une démarche participative exemplaire

4.2. Des facteurs de crispations

4.2.1 La participation en tension

4.2.3 Tensions sur le fond de la participation

4.3 Des zones d'ombre identifiées

4.3.1 Zone d'ombre concernant la définition du concept de Maison de Quartier

4.3.2 Zone d'ombre concernant l'évolution du métier d'animateur socioculturel

4.3.3 Zone d'ombre concernant la future politique des quartiers

4.3.4 Zone d'ombre concernant la méthode participative

P. 124

5. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

- 5.1 Affirmer le quartier comme catégorie d'action publique
- 5.2 Élaborer un guide ou boîte à outils participatifs
- 5.3 Affirmer les missions d'animation socioculturelle dans l'espace social
- 5.4 Définir les conditions d'articulation entre expertises technique, politique et d'usage
- 5.5 Évaluer pour mieux capitaliser

P. 146

ANNEXES

A. Bibliographie

B. Liste des acteurs interviewés

C. Exemple de la grille d'entretien à destination des animateurs socioculturels

1. INTRODUCTION: UN MANDAT D'ÉVALUATION

1. INTRODUCTION : UN MANDAT D'ÉVALUATION

1.1 ESSOR DES DÉMARCHES PARTICIPATIVES

1.1.1 FAIRE LA VILLE AVEC LES HABITANTS

Nous assistons dans le domaine de l'urbanisme et celui de l'aménagement - depuis plusieurs années déjà - à une montée en puissance des démarches participatives ; nul doute que cette tendance s'amplifiera. Ces démarches participatives peuvent être qualifiées comme l'ensemble des dispositifs d'action qui intègre et laisse une place plus ou moins importante à une expertise plurielle et notamment habitante fondée sur des compétences d'usage, c'est-à-dire liées une pratique quotidienne d'un espace, d'un lieu, d'un bâtiment, etc. En premier lieu de cette réflexion, il semble opportun de replacer la multiplication des démarches participatives dans la tendance générale d'évolution de l'action publique et de la mise en œuvre des politiques urbaines : quel est le contexte institutionnel et social qui prévaut à la multiplication des démarches participatives ? Leur développement est concomitant à un renouvellement des logiques d'action publique. A la fin des années 1970, la crise de l'Etat providence, les mouvements de décentralisation en Europe et le développement des partenariats publics-privés, entraînent une complexification des systèmes d'acteurs qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques d'urbanisme (Gaudin, Novarina, 1997). La puissance publique étatique se présente jusqu'alors comme un acteur omniscient et incontournable dans la conduite des projets d'aménagement bénéficiant d'une légitimité non contestée. Au tournant des années 1980, une plus grande diversité d'acteurs (administrations locales, secteurs privés, habitants, associations, etc.) est susceptible d'être à l'initiative de projets, de contester leur réalisation ou être force de proposition de scénarios alternatifs. Ces acteurs sont soucieux de prendre part à la décision et de faire valoir leur propre légitimité - parfois au détriment de l'expertise technique ou politique avancée par l'administration. A partir des années 1980-1990, ces revendications participatives vont s'amplifier, avec la montée en puissance des problématiques environnementales puis des enjeux de durabilité. Les démarches participatives contribuent à des phénomènes d'*empowerment* (Bacqué et Biewemer, 2015), à savoir une certaine capacité des populations locales à se mobiliser et à s'octroyer du pouvoir dans les prises de décisions en faveur de l'amélioration de

la qualité de leur cadre de vie mais aussi de son appropriation collective. Parfois critiqué pour leur caractère purement symbolique, le degré participatif de ces démarches pourra osciller selon les expériences entre de la simple information jusqu'à de la codécision dans les choix d'aménagement, impliquant des dispositifs de concertation plus ou moins perfectionnés. Les acteurs institutionnels sont invités à renouveler leur posture. L'expertise publique et technique évolue de plus en plus vers des tâches de coordination, d'animation et d'accompagnement de projet. La posture de l'élu est donc moins celle du pilote ou du protagoniste sur le devant la scène ; elle consiste plutôt à permettre aux multiples sensibilités de s'exprimer et de prendre part aux décisions, voire de plus en plus, de contribuer directement à la réalisation des aménagements. Le nouveau paradigme durabiliste intègre ainsi une variable de moins en moins négociable dans la mise en œuvre mais aussi la définition des politiques d'urbanisme, à savoir : *faire la ville non plus sans (ou contre) mais avec les habitants.*

1.1.2 LES DÉMARCHES PARTICIPATIVES LAUSANNOISES

La Ville de Lausanne n'a pas échappé à cette tendance de fond. La nouvelle injonction participative dans la conduite des politiques municipales s'est traduite ces dernières années par une multiplication des dispositifs ayant vocation à associer la population : contrats de quartier, caravane des quartiers, projet urbain participatif, politique sociale participative, projet d'architecture ou d'espace public intégrant une expertise d'usage, etc. On peut souligner quatre caractéristiques importantes relatives au mode de développement et d'inscription de ces démarches dans les politiques municipales :

- Les démarches participatives Lausannoises sont pilotées au sein de plusieurs dicastères. La grande majorité des services municipaux est concernée de près ou de loin par la participation : urbanisme, logements, environnement, architecture, mobilité, cohésion sociale, enfance, économie, sport, etc. Par ailleurs, elles ont souvent un caractère transversal et donc mêlant des domaines interdiscatères ou interservices.
- Elles impliquent de multiples échelles géographiques du niveau micro (un bâtiment, une parcelle) à l'échelle de la ville ou de l'agglomération en passant par des entités intermédiaires (une rue, un quartier, un secteur) ;
- Elles impliquent des populations aux profils variés tant du point de vue de l'âge que des catégories socioprofessionnelles et de la nature des publics ciblés : anciens, nouveaux ou futurs habitants, futurs usagers, population à sensibiliser, etc.
- Enfin, elles se traduisent par des dispositifs d'action et d'animation très différents mais aussi des temporalités variées (une soirée, une semaine, quelques années,

plus de cinq ans, etc.). Elles peuvent être à l'initiative des services de la Ville, ou alors exigées par les habitants eux-mêmes, et relever de la simple information ou s'inscrire dans un véritable processus de codécision.

Au sein de la Ville de Lausanne, il existe encore peu de recul vis-à-vis des résultats mais aussi par rapport aux protocoles et aux méthodologies développées dans le cadre de ces démarches complexes qui nécessitent, le plus souvent, la coordination d'un très grand nombre de parties prenantes dont aucun ne partage le même mode d'expression, les mêmes connaissances techniques, ou les mêmes intérêts en direction des politiques à mener. Les retours d'expériences indiquent que les situations participatives sont toujours très spécifiques au contexte dans lequel elles se déroulent et relèvent plutôt de l'improvisation (voire du « bricolage ») et non d'un protocole rigoureusement appliqué. Ces approches soulèvent ainsi encore de nombreuses questions, augmentées par l'impérieuse nécessité de prendre en compte leur incontournable multiplication dans les années à venir : toutes les politiques menées par la Ville ont-elles vocation à être participatives ? Comment capitaliser les méthodes et les résultats ? Quelles sont les populations et les projets pour lesquels il serait opportun de concentrer les efforts participatifs ?

1.2 PARTICIPATION ET POLITIQUE DES QUARTIERS

1.2.1 LE RETOUR AU QUARTIER

La multiplication des démarches participatives s'inscrit parallèlement dans une tendance de retour au quartier et aux valeurs de proximité en tant que référentiel socio-spatial. La montée en puissance des réseaux dans un monde de plus en plus globalisé n'engendre pas pour autant un effacement progressif des lieux (Lussault, 2017). Au contraire, le quartier désigne encore un espace de structuration des régimes distances-proximité qui règlent notre sociabilité (obligée, affinitaire, anonyme). Offrant des espaces publics, des services de proximité, des lieux d'ancrages affectifs multiples, le quartier est avant tout un espace de civilité pouvant accueillir des expériences participatives créatrices de lien social. Il ne s'agit pas là d'une simple mode mais bien d'un mouvement de fond accompagnant la réflexion sur les manières de produire la qualité de nos cadres de vie. Participation et quartier seraient donc deux leviers complémentaires et moteurs d'une transformation progressive des conditions d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques urbaines au prisme des enjeux de durabilité. Nous définirons la notion de quartier comme une entité socio-spatiale, circonscrite mais ouverte, envisagée comme le point fixe à partir duquel se structure les mobilités et les multiples réseaux de sociabilité, du proche au lointain.

Abraham Moles, l'un des premiers théoriciens à avoir étudié la psychologie de l'espace, envisageait le quartier comme le lieu fondamental de la spontanéité dans les rapports sociaux, le lieu privilégié de la rencontre, l'endroit charismatique par excellence, héritier du village (Moles, Rohmer, 1998). Espace appropriable, le quartier demeure un lieu où l'on se croise, où l'on se regarde, où l'on se parle parfois, appréciable non seulement par les services de proximité offerts, mais aussi parce qu'il nous rend à l'exigence et au plaisir de l'interférence respectueuse qui est au coeur même du mode urbain d'habiter.

1.2.2 LA POLITIQUE DES QUARTIERS DE LA VILLE DE LAUSANNE

La politique des quartiers de la Ville de Lausanne est en cours de rédaction en réponse au postulat de Mme Natacha Litzistorf et de M Valéry Beaud « *Pour une politique des quartiers – de Tous les quartiers !* » et au postulat de M Antoine Hildbrand et Mathieu Blanc « *Pour l'étude d'un budget participatif à Lausanne* ». Le préavis entend affirmer le quartier comme « *terrain privilégié d'application de la politique municipale* » et fait du renforcement de la participation citoyenne un objectif prioritaire d'une telle politique. « *Par politique des quartiers, la Municipalité entend à la fois une politique d'intégration sociale et de développement de projets urbains concertés, en partenariat avec les habitants, les usagers ainsi qu'avec les acteurs institutionnels, associatifs et économiques dans les quartiers* »¹. Ainsi, la politique des quartiers contribue à affirmer la notion de quartier comme catégorie d'action publique «développe» ou lieu de «fait» et fait des dispositifs participatifs encore le levier prioritaire pour sa mise en œuvre. La définition de cette politique permet de porter un discours globalisant et intégrateur sur une série d'initiatives et d'expériences en cours au sein des différents services de la Ville de Lausanne. Leur mise en relation est l'occasion de renforcer leur assise institutionnelle à partir de la mise en évidence d'au moins deux caractéristiques récurrentes : un rapport à l'espace qui privilégie les liens de proximité (le quartier) et une attention accordée aux populations locales et aux futurs usagers dans les prises de décision (la participation). Le préavis posera les piliers de cette future politique des quartiers dont il est prévu qu'elle soit mise en œuvre durant la législature 2021-2026. Dans cette optique, plusieurs évaluations sont ou ont été récemment menées parallèlement : contrat de quartier, Caravane des quartiers, démarche participative du Désert et Fondation d'animation socioculturelle lausannoise (FASL). Les résultats de ces quatre mandats d'évaluation récemment réalisés permettront d'alimenter et d'enrichir la future politique des quartiers. En lien avec

1 Extrait issu du rapport-préavis « Politique des quartier », non diffusé, p.1

les objectifs de participation citoyenne et d'intégration sociale, l'animation socioculturelle apparaît aussi comme un levier d'action privilégié de la politique des quartiers.

1.3 POLITIQUE DES QUARTIERS ET ANIMATION SOCIOCULTURELLE

1.3.1 ÉVOLUTION DE L'ANIMATION SOCIO-CULTURELLE LAUSANNOISE

L'histoire de l'animation socioculturelle lausannoise a déjà plus de soixante ans. Les premiers centres de loisirs sont créés dans un but essentiellement consacré à la prévention sociale auprès d'un jeune public : « *offrir à une certaine jeunesse désœuvrée, non organisée, ou en danger moral, des lieux de rencontre plaisants, un encadrement de qualité et des loisirs variés... Donner un foyer aux jeunes qui n'ont pas d'autres distractions que la rue et le café* » (extrait de FASL, 2006, p.1). Le premier centre est né, avec la musique « rock », en 1953 : le Centre de délasserment et de culture de Bellevaux. Différents autres centres seront ensuite créés au cours des années 1960. Cette conception des centres de loisirs va par la suite beaucoup évoluer. L'histoire de l'animation socioculturelle lausannoise est ainsi marquée par de nombreuses remises en cause et des bouleversements (FASL, 2006). Au milieu des années 1990, la création de la FASL marque une étape importante. Le préavis « Vers une réorganisation de l'animation socio-culturelle à Lausanne » de 1994 redéfinit les fondements de la politique de l'animation socioculturelle lausannoise. Sur la base d'une convention de subventionnement, la FASL est alors chargée de développer la politique d'animation socio-culturelle de la Ville à travers les Centres socioculturels, les MdQ et les Terrains d'aventure. Dès lors, les principales activités de la FASL sont structurées autour de quatre axes de travail : l'intégration, la solidarité, la citoyenneté et la culture. Ainsi, « *il revient à la FASL de coordonner l'action des lieux et de proposer une animation à l'échelle du quartier et de la ville* » (Ville de Lausanne, 2017, p. 8). La Ville de Lausanne entend aujourd'hui asseoir les liens de complémentarité entre animation socio-culturelle et politique des quartiers en lui adossant une dimension spatiale dans une optique d'amélioration de la qualité de vie. « *Aujourd'hui, à la recherche de l'amélioration du cadre et de la qualité de vie dans les quartiers, l'animation socioculturelle, au-delà de l'enceinte des MdQ et des centres socio-culturels, cherche à s'inscrire et s'ancrer davantage dans l'ensemble de son territoire. La politique d'animation socioculturelle promue par la Municipalité doit donc être comprise comme une politique d'intégration sociale entendue comme l'expression des besoins et l'accès par le citoyen aux ressources sociales, économiques, environnementales, politiques*

et culturelles, disponibles en société et en territoire, ce, pour participer pleinement et solidairement à la vie collective et à son organisation » (Ville de Lausanne, 2017, p. 8).

1.3.2 CENTRES SOCIOCULTURELS ET MAISONS DE QUARTIER : DES « LIEUX-CENTRES »

Au début des années 2000, la création du concept de Maison de quartier (MdQ) est issue de la démarche « *Quartiers 21* », une démarche alors menée par la Municipalité à l'initiative M Tosato afin de promouvoir une meilleure qualité de vie dans les quartiers sur la base d'une large entreprise consultative des populations (Ville de Lausanne, 2005). Les MdQ ont alors vocation à succéder aux centres socioculturels qui hébergent l'animation socioculturelle en revalorisant leur image à travers la mise à disposition de lieux plus accueillants (FASL, 2006). Elles tendent aujourd'hui à cohabiter avec les centres socioculturels et les terrains d'aventures. Lausanne compte dix centres socioculturels (Bellevaux, Bergières, Bossons, Bourdonnette, Boveresses, Cité-Vallon, Grand-Vennes, Malley-Montelly, Pôle-Sud, Prélaz-Valency) et deux Terrains d'aventure (Pierrefleury et Malley). Quatre MdQ ont été réalisées : Sous-gare, Faverges, Chailly et la Pontaise. Inaugurée en septembre 2017, la MdQ du Désert est la cinquième MdQ à voir le jour à Lausanne. Les MdQ et les centres socioculturels développent des prestations et des projets qui répondent aux besoins du quartier. Le plus souvent, les membres des MdQ sont des habitants, des associations et d'autres groupes d'intérêt collectif (associations de quartier, sociétés de développement, collectifs, citoyens) dans le quartier. « *Ils permettent aux habitants d'un quartier de retisser des liens et d'enclencher des dynamiques de mobilisation, tant du point de vue individuel que collectif, autour d'un équipement collectif, partant, de la vie du quartier. (...). En particulier, la MdQ est surtout l'espace où les acteurs discutent ensemble des préoccupations de leur quartier, cherchent les solutions et entreprennent des actions de tout genre pour y répondre. Par les collaborations et les réalisations de projets collectifs qu'elle soutient, les interactions et les partenariats qu'elle facilite, elle remplit un rôle incontournable dans la vie et le développement du quartier. En quelque sorte, elle en constitue le 'lieu-centre' » (Ville de Lausanne, 2017, p. 10). Au même titre que plusieurs autres lieux de rencontre (tels que les sociétés de développement, les centres paroissiaux, les commerces de proximité, les places et placettes de jeux de quartier, les espaces verts, les structures de soutien à la famille ou encore les établissements et les bâtiments scolaires), les MdQ et les centres socioculturels sont identifiés comme des « *centralités de quartier au cœur de la politique des quartiers* ». » (Ville de Lausanne, 2017, p. 10). Ces centralités ont un « *pouvoir structurant à l'échelle d'un quartier et constituent des polarités fortes de la vie publique, de véritables centres névralgiques. (...), elles constituent des espaces de dia-**

logue de choix entre les porteurs de projets, la société civile, les entreprises et les autorités communales avec leur administration » (Ville de Lausanne, 2017, p.10).

1.4 ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE DU DÉSERT

Au sein du quartier de Boisy, au Nord de Lausanne, une démarche participative a été initiée en 2010 afin de transformer la Maison du Désert en MdQ hébergeant le Centre socioculturel (CSC) de Boisy. La Maison du Désert est une maison de maître du XVIII^{ème} siècle acquise par la Ville à la fin des années 1980 et laissée depuis vacante. Elle a été pendant un temps l'un des lieux de la contre culture lausannoise. Sur une durée de sept ans (2010-2017), la démarche participative est menée par le CSC, la FASL et le Service jeunesse et loisirs de la Ville de Lausanne. Une large concertation a ainsi été menée en lien avec la population (forums, expositions, chariot à idées, ateliers participatifs, etc.) afin de permettre aux habitants de s'engager dans la réalisation de l'ouvrage, d'alimenter le cahier des charges des futurs architectes de la maison du Désert mais aussi de questionner son lien au quartier. L'Observatoire Universitaire de la Ville et du Développement Durable (OUVDD) de l'Université de Lausanne, a été missionné conjointement par le CSC de Boisy et par la Ville de Lausanne en janvier 2016 pour réaliser une évaluation portant sur la démarche participative de la MdQ du Désert. L'OUVDD est rattaché à l'Institut de géographie et durabilité (IGD) de l'Université de Lausanne, qui en assure la coordination et le fonctionnement. Il s'appuie sur un réseau ouvert de chercheurs et de partenaires institutionnels, qui interviennent selon une géométrie variable dans les différents projets de formation, les publications et les recherches. Il a notamment pour but d'étudier de manière critique et prospective les problématiques du projet urbain, de sa gestion et de sa conduite sous l'angle de l'action publique et des processus de participation qu'il engage. Le cahier des charges initial du mandat d'évaluation du Désert comportait notamment une analyse documentaire faisant émerger les principales caractéristiques de la démarche participative ainsi qu'une enquête mettant en évidence les perceptions croisées des acteurs concernés. Les résultats de cette évaluation présentés ici permettent de porter à connaissance la valeur ajoutée de cette démarche et les marges de progression possibles ; par ailleurs, ils précisent des pistes potentielles pour la réalisation d'autres MdQ à venir. Notons que l'OUVDD a été précédemment missionné pour réaliser le mandat d'évaluation du contrat de quartier des Boveresses (2015) et de Montelly (2012) pour le compte de la Ville de Lausanne. Ainsi, cette nouvelle évaluation permet également de mettre en exergue les spécificités de cette démarche par rapport aux autres dispositifs participatifs initiés par la Ville de Lausanne en lien avec la FASL.

2. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE : PROBLÉMATIQUES ET HYPOTHÈSES

L'Observatoire Universitaire de la Ville et du Développement Durable (OUVDD) a déjà été missionné par la Ville de Lausanne en octobre 2015 pour mener une démarche évaluative du contrat de quartier des Boveresses. La Municipalité a souhaité ainsi procéder à un bilan-étape afin d'évaluer son effectivité, renforcer la lisibilité de la démarche et objectiver les modalités d'ancrage du dispositif au sein des politiques municipales. Les recommandations issues de cette évaluation visaient également à être mobilisées dans le cadre de la réponse apportée au postulat déposé par Mme Litzistorf énonçant « *Pour une politique de quartiers – de tous les quartiers* » en vue de la reconduite de la démarche dans d'autres quartiers lausannois.

En accord avec les mandants de la présente étude du Désert et, relativement aux résultats issus de ce précédent rapport, la démarche méthodologique s'inscrit ici dans la continuité de l'évaluation du contrat de quartier des Boveresses. Cette méthode d'évaluation nous semble opportune pour assurer une capitalisation des résultats et la cohérence des recommandations formulées. Ainsi, en guise de rappel et, avant de présenter le cadre méthodologique propre au mandat d'évaluation du Désert, les paragraphes qui suivent synthétisent les cinq recommandations, issues de l'expérience des Boveresses.

2.1 RETOURS SUR LES RÉSULTATS DU MANDAT D'ÉVALUATION DES BOVERESSES

L'évaluation de l'expérience de contrat de quartier conduite aux Boveresses a fourni des résultats très positifs et encourageants pour la qualité et l'efficacité de l'action publique. L'OUVDD a préconisé une pérennisation de la démarche à long terme, son élargissement à d'autres quartiers de Lausanne ainsi que son ancrage institutionnel. Néanmoins, le rapport d'évaluation, publié en 2016, fait état d'enjeux de caractérisation du dispositif, de zones d'ombre à éclaircir et de pistes de perfectionnement possibles. L'ensemble offre d'importantes marges de manœuvre et des capacités d'adaptation potentielles dans la perspective d'une efficacité accrue de la démarche. Effectivement, le dispositif de contrat de quartier évalué porte ses fruits mais dans

une certaine confusion organisationnelle et un bricolage institutionnel qui nuira à terme à son efficacité - dans une perspective de la montée en puissance du dispositif. Le rapport d'évaluation énonce ainsi une série d'indications pour faciliter la prise de décision concernant les choix à faire et les différentes variantes possibles. Cinq recommandations déterminantes ont été préconisées dans la perspective d'une pérennisation, d'un élargissement et d'une institutionnalisation de la démarche de contrat de quartier au sein de la ville de Lausanne.

2.1.1 AFFIRMER LE QUARTIER COMME CATÉGORIE D'ACTION PUBLIQUE

Le bilan positif de cette expérience de contrat de quartier a donné le feu vert à un élargissement, une pérennisation et une institutionnalisation de la démarche. Pour ce faire, nous avons préconisé d'affirmer le quartier comme une catégorie d'action publique ; autrement dit, de reconnaître le quartier en tant qu'entité socio-spatiale (ou espace existentiel) pertinent pour l'efficacité des politiques urbaines en faveur de l'amélioration de la qualité de vie. Cette vision milite en faveur d'une conception à partir de la mobilisation des habitants porteurs d'une expertise d'usage. Dans le cadre de cette politique, les démarches participatives constituent bien un mode ou un levier d'intervention urbaine prioritaire. A ce titre, les contrats de quartiers constituent un des dispositifs mobilisables, parmi d'autres, existants ou à créer. Il conviendrait alors de définir quels sont ces différents dispositifs et quels sont les objectifs et les ressources alloués pour chacun d'entre eux. Les objectifs assignés aux contrats de quartier sont nombreux mais, proportionnellement, les ressources à disposition demeurent très réduites. Il paraît donc nécessaire d'engager des moyens humains, financiers, mais aussi en termes d'ingénierie (et donc de dispositifs cognitifs et méthodologiques), à la hauteur de nombreuses attentes et ambitions de la démocratie participative et de la politique des quartiers : implication des habitants, empowerment, amélioration de la qualité de vie et du bien-être dans les quartiers, valorisation de la démocratie de proximité, etc.

2.1.2 DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES CONTRATS DE QUARTIER

Pour assurer la pérennité et l'efficacité de la démarche de contrat de quartier à long terme, il conviendrait par ailleurs de définir, partager et stabiliser un cadre stratégique qui donne corps à une véritable politique des quartiers. Cette stratégie se doit d'être suffisamment précise pour fixer un cadre global d'intervention et ainsi guider l'action des différentes parties prenantes. Dans le même temps, elle se doit d'être suffisamment souple pour s'adapter aux problématiques émergentes et ne pas étouffer ses capacités d'action. La réponse au postulat de Mme Litzistorf pourrait être l'occasion d'esquisser les premières orientations de ce cadre stratégique : objectifs, ressources, mode de fonctionnement, champ d'intervention, conditions d'attribution des enveloppes budgétaires, pouvoir attribué aux habitants, cycle de vie et évolution du contrat, ancrage institutionnel et modalités de pilotage politique et technique, liens avec les autres démarches participatives et autres politiques urbaines, critères de sélection des quartiers ciblés, conditions de capitalisation et d'évaluation des résultats, etc. De plus, dans la logique des démarches participatives, il nous a semblé judicieux et pertinent que la définition de ce cadre stratégique résulte d'un travail de concertation et de débat associant toutes les parties prenantes (élus, administratifs, habitants).

2.1.3 MISER SUR LA TRANSVERSALITÉ ET LA CRÉATIVITÉ DES CONTRATS DE QUARTIER

Une valeur ajoutée importante de la démarche résulte de sa capacité de mise en relation des thématiques et des problématiques à l'échelle du quartier (connexions, insertion des équipements publics, traitement des espaces verts, gestion des espaces publics, intégration sociale, etc.). De ce fait, au sein de l'administration, la démarche mobilise un large panel de compétences appartenant à différents services (parcs et domaines, routes et mobilité, urbanisme, logement et gérance, sports entre autres). Le dispositif de pilotage de la démarche doit permettre en interne de faciliter les mécanismes de décloisonnement et de coordination inter-services. Le groupe d'accompagnement - créé à l'occasion du contrat de quartier des Boveresses - constitue à ce titre une avancée importante du dispositif. Dans la perspective de l'élargissement, de la pérennisation et de l'institutionnalisation de la démarche, nous avons recommandé d'assumer et d'affirmer encore davantage cette dimension transver-

sale en stabilisant les scènes de coordination nécessaires au bon fonctionnement du dispositif à long terme. Dans ce sens, et dans la continuité des recommandations du rapport d'évaluation de Montelly (2012), deux propositions ont été formulées, à savoir : pérenniser « *un groupe d'accompagnement permanent* » des contrats de quartier et créer « *une plateforme transversale de concertation* » permettant de mener une réflexion globale et permanente sur la nature et les objectifs des différents dispositifs de participation proposés. Capitalisant les expériences et, à l'origine de la constitution d'une véritable expertise (boîte à outils des méthodes participatives), ce pôle permettrait d'adapter les démarches aux spécificités des contextes urbains en lien avec les objectifs visés par les politiques municipales.

2.1.4 ANCRER LA DÉMARCHE AU SEIN DES QUARTIERS DANS UN PROCESSUS PERMANENT

La quatrième recommandation avait trait aux critères de sélection des lieux destinés à accueillir un contrat de quartier. Ce point dépend étroitement du cycle de vie et de l'inscription de la démarche dans le temps long. Nous avons considéré que la démarche de contrat de quartier concerne, d'abord et avant tout, l'amélioration de la qualité de vie au sein de la ville existante ou ordinaire à l'image des deux premières expériences. Néanmoins, à plus long terme, il semblerait souhaitable d'étendre les lieux ciblés aux quartiers soumis à d'importantes mutations urbaines. La formule du contrat de quartier pourrait alors être adaptée pour devenir également un outil de gestion de l'après-grand projet urbain (pour remédier aux conflits d'usage, au traitement des espaces publics, à l'accueil de nouveaux résidents entre autres) ou traiter des effets de marges (intégration du projet au sein du tissu existant, conflits de voisinage, etc.). Le contrat de quartier inscrirait ainsi les politiques urbaines dans un processus permanent et global au sein de la ville ordinaire et en mutation. La plateforme transversale concertation - telle que présentée et caractérisée dans la troisième recommandation ci-avant - permettrait d'ajuster les différents types de démarches participatives en fonction des temporalités du projet. Trois propositions ont été formulées relativement à la sélection des lieux ciblés et à l'inscription du processus de la démarche dans la durée : « *L'appel d'offre contrat de quartier* », « *La signature d'une charte participative* », et enfin, la formalisation « *d'une feuille de route-plan guide* ».

2.1.5 CAPITALISER ET EXPLOITER LES RÉSULTATS DANS LA DURÉE

Les rapports d'évaluation des expériences de contrats de quartier qui se sont succédés (2012 et 2015) insistent sur les enjeux de capitalisation et d'exploitation des résultats des démarches participatives dans la durée. Le véritable retour sur investissement et donc la valeur ajoutée de ces démarches notamment au niveau social se cristallisent en effet à long terme. Les MdQ et les structures associatives constituent un terreau fertile en faveur de l'ancrage de la démocratie participative au sein des quartiers. L'administration, en lien avec la FASL, doit parvenir à activer et à maintenir dans le temps les collaborations avec ces relais locaux. Dans ce sens, la proposition de sélection des quartiers par appels d'offre favoriserait l'apprentissage collectif de la démocratie participative et la consolidation des réseaux associatifs locaux. Les contrats de quartier inscrits dans un processus permanent et itératifs favoriseraient une dynamique progressive d'empowerment, réactivable périodiquement. En outre, les deux rapports d'évaluation soulignent un perfectionnement progressif de la démarche, encore jeune et en cours de maturation. Chaque nouvelle expérience pourra être l'occasion d'ajuster le dispositif par essai-erreur. A ce titre, il nous a semblé opportun de reconduire périodiquement ce travail d'évaluation par un tiers afin de préciser les perspectives d'évolution et les marges de progression potentielles de cette démarche de participation innovante.

2.2 QUELLES TRADUCTIONS DES RECOMMANDATIONS DANS LES POLITIQUES MUNICIPALES ?

Les résultats d'évaluation du contrat de quartier des Boveresses ont fait l'objet d'une restitution en groupe d'accompagnement de la Ville de Lausanne le 18 avril 2016 et d'une conférence de presse le 25 avril 2016. Le rapport d'évaluation a par ailleurs fait l'objet d'une publication dans les Cahiers des recherches urbaines (Da Cunha et al., 2017). Comment ont été prises en compte et intégrées les recommandations issues de ce récent rapport d'évaluation ? Est-ce que la transformation de l'organisation des services de la Ville de Lausanne liée à la nouvelle municipalité intègre-t-elle ou non les préconisations formulées en 2016 ? Autrement dit, quel est le degré de traduction des résultats de recherche-action dans les politiques municipales ?

Les recommandations formulées dans le cadre du mandat des Boveresses fixent un temps long pour intégrer progressivement des démarches participatives au sein des politiques urbaines menées par la Ville de Lausanne. Nous sommes tout à fait conscients

que les conditions de transformation des politiques urbaines ne peuvent se soustraire à cette temporalité. A ce titre, même si la question mérite d'être posée, il est sans doute encore trop tôt pour juger de la capacité de notre démarche d'évaluation à produire de l'effet dans l'action publique. Par ailleurs, même si nous avons bien conscience que les transformations en cours s'inscrivent dans des tendances de fond qui dépassent de loin le cadre de nos évaluations, il nous semble néanmoins important de souligner que plusieurs initiatives instituées par la nouvelle équipe municipale vont dans le sens des recommandations précédemment formulées. En effet, le changement d'équipe municipale s'est notamment traduit par une affirmation de la politique des quartiers, et donc du quartier comme catégorie d'action publique. La notion de quartier apparaît désormais dans l'intitulé du dicastère de M Payot, « Enfance, jeunesse et quartiers ». La politique des quartiers de la Ville de Lausanne est en cours de rédaction en réponse au postulat de Mme Natacha Litzistorf et M Valéry Beaud « *Pour une politique des quartier – de Tous les quartiers !* » et au postulat de M Antoine Hildbrand et Mathieu Blanc « *Pour l'étude d'un budget participatif à Lausanne* ». Le préavis posera les piliers de la politique des quartiers qui doit se déployer durant la législature 2021-2026, après avoir pris connaissance des recommandations des évaluations en cours (contrats de quartier, MdQ du Désert, caravane des quartiers, FASL). Par ailleurs, un poste de coordinateur des démarches participatives a été créé. Si les signaux sont au vert, l'effectivité d'une telle politique, aussi légitime soit-elle, devra être évaluée à l'aune de sa mise en œuvre. Le mandat d'évaluation du Désert a, quant à lui, été l'occasion de progresser encore davantage dans la formulation de nos hypothèses de recherche au prisme de cette nouvelle expérience participative mais aussi en lien avec la volonté de mettre en œuvre une future politique des quartiers par la Ville de Lausanne.

2.3 OBJECTIFS ET PROBLÉMATIQUES DU MANDAT D'ÉVALUATION DU DÉSERT

Suivant des objectifs communs à l'évaluation de l'expérience des Boveresses, le mandat d'évaluation du Désert, conjointement commandité par la Ville de Lausanne et l'Association de la Maison du quartier du Dessert-Boisy, répond à quatre objectifs principaux :

- **Décrire.** Réaliser une description synthétique des objectifs initiaux, des ressources engagées, des acteurs en jeu, des démarches mises en œuvre, des actions réalisées et des résultats obtenus non seulement en termes de qualification des cadres de vie, de renforcement des liens, mais également en termes de structuration de l'action collective (interaction entre habitants et gestionnaires du projet, organisation des collaborations).

- **Evaluer.** Il s'agit de faire émerger et d'évaluer les thématiques et les résultats issus de la démarche participative. Cette évaluation a été menée sous l'angle des perceptions des parties prenantes du dispositif à partir d'une série d'entretiens semi-directifs.
- **Recommander.** Il s'agit de mettre en évidence la spécificité et l'intérêt d'une telle démarche préalable par rapport à d'autres expériences participatives conduites par la Ville de Lausanne. Les recommandations visent notamment à identifier les marges de progression du dispositif en faveur d'un enrichissement du processus participatif.
- **Capitaliser.** Les recommandations pourront éventuellement argumenter en faveur de la reconduite d'une telle démarche pour la réalisation d'autres MdQ au sein de la Ville de Lausanne en lien avec la FASL. Le présent rapport final contribue ainsi à alimenter un catalogue ou « *boite à outils* » des démarches participatives lausannoises en lien avec la future politique des quartiers.

A partir de ces quatre phases successives, les repères pour analyser les processus participatifs et que nous appelons ici des « portes d'entrée » dans la réalité de l'action collective sont multiples. Il s'agit de décrire et analyser :

- le cadre posé de l'intervention politico-administrative dans le quartier, c'est-à-dire, le contexte relationnel et institutionnel dans lequel s'inscrit l'intervention (dispositifs et acteurs) ;
- la nature des demandes exprimées par les habitants ou d'autres acteurs locaux (professionnels, animateurs, etc.) : espaces de rencontre, équipements, reconnaissance, financements, etc.) ;
- les jeux relationnels (coopérations, tensions, incitations, résistances, etc.) dans lesquels s'impliquent les acteurs du dispositif (mise en place) et les pré-construits ou les représentations mentales qu'ils ont les uns des autres ;
- les éventuelles pressions exercées entre les acteurs pour que certains d'entre eux se comportent d'une autre manière ;
- les facteurs de succès du processus participatif lui-même : les capitaux ou les ressources sociales des acteurs impliqués, leurs expériences passées en matière de participation et d'intervention sociales, etc.
- les zones d'ombre du processus participatif et de ses dispositifs : les impensés dans le fonctionnement général du dispositif participatifs à propos desquels des consensus sont difficiles à établir ;
- les échelles du temps dans lesquels ils inscrivent leurs actions : temps de la gestion au jour le jour des actions concrètes, temps accéléré par les exigences d'un agenda politique, temps bloqué par une discorde, etc.

Ces notions sont précieuses pour analyser les réalités processuelles issues du jeu d'acteurs qui s'est construit autour de la MdQ. Elles sont les principales portes d'entrée qui structurent notre modèle d'analyse et qui constituent aussi la MdQ comme un objet transitionnel. De fait, comme nous le verrons par la suite, le lieu et bâtiment de la MdQ sont investis d'un caractère identitaire et patrimonial. L'ancienne maison de maître apparaît comme un marqueur socio-spatio-temporel, propice au développement d'un projet mobilisateur. On peut la qualifier d'« *objet transitionnel* » (Winnicott, 2010), tant il est vrai qu'elle apparaît comme un objet témoin, à la fois controversé et fédérateur, à partir duquel se tissent des relations entre projet, acteurs et quartier (Dugua, 2015).

Ce cadre général d'analyse nous a aidé à interpréter les matériaux issus des entretiens. Il nous permet d'identifier les éléments de succès, mais aussi de tension dynamique entre des logiques d'action habituellement associées aux processus de participation et à leurs enjeux. Ces logiques sont de deux types principaux :

- **Une logique politico-administrative de programme.** Elle privilégie l'initiative d'origine institutionnelle des élus et des administrations. Elle correspond, de manière schématique, à une logique descendante, verticale, construite à partir des objectifs des organes politiques et de leurs relais administratifs et elle met l'accent sur la définition des rôles et des compétences des acteurs (organigramme), mais aussi des coordinations des ressources institutionnelles de la maîtrise d'ouvrage publique dans leurs relations aux maîtrises d'œuvre, de gestion et d'usage. Les logiques de programme prennent appui sur l'analyse préalable des demandes issues du corps social, déjà repérées, mais aussi sur les savoirs acquis relatifs aux solutions à apporter. Elles opèrent par la mise en place d'instances de pilotage relayées par des organes de conduite, de coordination et de mise en œuvre des programmes prévus d'avance. Elles mettent aussi en place des procédures de sensibilisation et d'information et parfois de concertation voire de codécision. Privilégiant les impacts visibles et prévisibles dans le temps de l'action politique, la logique de programme s'inscrit dans les cycles politiques et les temporalités des échéances électorales en termes d'étapes et de résultats.
- **Une logique collective de projet.** Issue des initiatives micro-locales des groupes d'acteurs (habitants, animateurs, intervenants associatifs, etc.), elle correspond à des logiques ascendantes prenant appui sur des actions concrètes, privilégiant le « faire », faisant appel à la mobilisation des habitants du quartier. Elle opère le plus souvent par la production d'actions ponctuelles opérant par la production d'effets cumulatifs non planifiés, les dynamiques sociales de projet ou d'une action suscitant une autre. Elles font appel au bénévolat et au volontariat et

peuvent susciter des modalités d'organisation créatives et non prévues dans les organigrammes des administrations. Les logiques de projet peuvent s'articuler, non sans tensions, mais avec succès à des programmes politico-administratifs. Elles génèrent ainsi des manières de faire nouvelles comme des alternatives possibles aux actions programmées.

Nous commencerons ainsi par considérer le réel par ce qu'il est (sa structure) en proposant un retour historique sur les acteurs et les dispositifs d'action du processus participatif afin d'analyser ensuite son fonctionnement anticipé (organigramme, rôles et distribution des compétences), mais aussi pour comprendre ses modes d'articulation aux dynamiques locales du quartier. Les multiplications des acteurs, des dispositifs, de représentations, des modes d'interaction, etc., rendent la réalité complexe, incertaine et imprévisible. Cependant, nous partons de l'hypothèse générale que les démarches politico-administratives peuvent s'articuler favorablement aux logiques participatives et ascendantes du projet. Cette ouverture réciproque qui se construit dans la coopération et parfois dans les tensions conflictuelles est un facteur de dynamisme social. L'objectif de l'évaluation consiste ainsi à identifier les logiques en présence, leurs modes d'interférence, les facteurs de réussite, mais aussi les tensions inévitablement ouvertes par l'interaction des acteurs et de leurs dispositifs d'action. Nous entendons ainsi en tirer quelques recommandations permettant de capitaliser une expérience participative exceptionnelle et la faire fructifier dans les actions futures.

À partir de cette posture générale de recherche, quatre champs de problématiques ont guidé la méthodologie avec un e d'évaluation en lien avec les objectifs énoncés. Ces questionnements initiaux sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Problématiques de recherche

| | |
|-----------------------------|--|
| Contexte/ Outils | • Quel est le contexte de lancement de la démarche ? Quels sont les objectifs initiaux ? Quelles ressources ont-été sollicitées ? |
| | • Quelles sont les relations entre cette démarche et les autres démarches participatives menées par la municipalité ? |
| | • Quelles capitalisation et reproduction sont possibles dans d'autres contextes ? |
| | • Quels outils participatifs ont été mobilisés dans le cadre de cette démarche ? Quelle est leur spécificité ? Ont-ils été adaptés ? |

- | | |
|---------------------------------|---|
| Acteurs/ activités | <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle configuration d'acteurs le projet a-t-il été mis en œuvre ? • Quel a été le niveau de participation (information, consultation, concertation, etc.) ? • Quelles activités ont-été mises en œuvre au cours de cette démarche participative ? Comment ont-elles été coordonnées ? Quels ont été les acteurs à l'initiative de ces activités ? • Quelle évolution des rapports entre acteurs institutionnels et non institutionnels ? |
| Maison/ quartier | <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qu'une MdQ ? • Quels sont les domaines d'activité des MdQ et leur territoire d'action ? • Quelles interactions entre la MdQ et le quartier de Boisny-Pierrefleur ? • Quelle contribution de la future MdQ à la qualité de vie du quartier ? • Quelles les évolutions du rapport entre les acteurs mobilisés et le quartier ? |
| Objectifs/ résultats | <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont principaux résultats issus de cette démarche participative ? Sont-ils en adéquation avec les objectifs initiaux ? • Quelle est la plus-value de cette démarche pour l'action publique ? • En quoi son succès apparent est-il révélateur de « <i>bonnes pratiques</i> » en matière de participation ? |

2.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE DU MANDAT D'ÉVALUATION DU DÉSERT

A partir des différentes problématiques identifiées, le tableau suivant spécifie les hypothèses de recherche selon quatre entrées thématiques. Les hypothèses de recherche constituent autant d'intuitions et de possibles réponses aux questionnements initiaux qui ont été testés au cours de la phase d'enquête.

Hypothèses de recherche

- | | |
|-----------------------------|---|
| Contexte/ Outils | <ul style="list-style-type: none"> • Des outils expérimentaux, souples et évolutifs (bricolage institutionnel) modelés sur-mesure et mis en œuvre dans le temps long (sept ans) dans le cadre d'une démarche participative à caractère exemplaire • Existence d'une segmentation entre les différentes démarches participatives menées par la Ville de Lausanne (MdQ, contrats de quartier, caravane des quartiers, etc.) |
|-----------------------------|---|

- Capitalisation, reproduction et efficience des démarches participatives à long terme conditionnée par l'instauration d'une politique globale des quartiers en cours de structuration (action intersectorielle, coordination des divers champs de l'action publique)
 - La démarche participative augmente la capacité de mobilisation et d'action des habitants (processus d'*empowerment*) et renforce les liens sociaux (lien communautaire, lien de voisinage, lien civique, etc.)
 - Démarche qui permet une plus grande interconnaissance des acteurs institutionnels et non institutionnels (besoins, contraintes, ressources, etc.)
 - Passage d'un référentiel hiérarchique à un référentiel négocié qui transforme, bouleverse et déstabilise les rapports traditionnels entre acteurs
 - Rôle stratégique des animateurs socio-culturels en tant qu'intercesseurs socio-spatiaux (marginaux sécants) dans le temps long de l'action publique locale
- Acteurs/activités**
- Les MdQ comme point d'ancrage essentiel dans la fabrique d'une politique globale des quartiers
 - Le quartier comme espace intermédiaire de coopération et mise en tension entre les politiques municipales et demandes habitantes
- Maison/quartier**
- Des objectifs non définis préalablement mais qui se sont progressivement imposés au cours des situations d'interaction (notion de bricolage ou d'improvisation)
- Objectifs/résultats**
- Des résultats fortement liés à la capacité de mobilisation et à la force de proposition des habitants du quartier
 - Une démarche pilote qui fera figure de référence à condition d'un effort de capitalisation, de croisement avec les autres projets participatifs et mise en débat en interne à la ville

2.5 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE DÉMARCHÉ D'ÉVALUATION PLURALISTE

L'efficacité de la démarche évaluative dépend de l'accès à l'information documentaire et de la pertinence du panel d'informateurs, mais aussi du croisement de leurs perceptions réciproques. On ne peut pas évaluer d'un point de vue unique. La spécificité

de la méthodologie a donc consisté à associer au processus d'évaluation l'ensemble des acteurs du dispositif participatif. Cette démarche d'évaluation dite *pluraliste* vise à prendre en compte, à croiser, à recouper et à confronter de manière constructive leurs attentes, leurs critiques et les représentations dont ils sont porteurs. Les personnes ou les institutions concernées par la recherche ont ainsi pu exprimer leurs propres points de vue. La pluralité des instances d'évaluation enrichit le jugement, faisant à chaque fois reculer la partialité au bénéfice de l'intersubjectivité. La démarche proposée a été structurée autour de cinq étapes principales :

- **Première étape – Etat des lieux, visite terrain, analyse documentaire et identification des acteurs, des projets, des outils participatifs et des actions réalisées.** Cette première étape de l'étude a permis à la fois de situer la démarche dans son contexte et de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration des entretiens. Le mandant a mis à disposition du mandataire l'ensemble des informations pertinentes et a indiqué les personnes-ressources et les accès à la prise de contact. Une visite de la maison du Désert et du quartier de Boisoy a également été organisée, ainsi que la participation à deux manifestations en lien avec la démarche (forum et inauguration), afin de permettre une immersion au sein du territoire d'étude et dans les rouages du processus participatif.
- **Deuxième étape – Identification de l'échantillon (panel) et élaboration des guides d'entretien.** Le panel a été conjointement défini avec les mandants. La répartition des enquêtés a permis de regrouper le plus vaste panel de sensibilités possibles. Un peu plus d'une vingtaine d'entretiens ont été réalisés : sept représentants de la Ville de Lausanne, trois animateurs socioculturels, un représentant de la FASL, six habitants-bénévoles et trois experts (issus du milieu universitaire ou de la maîtrise d'œuvre). Cette deuxième étape de l'étude s'est déroulée aussi en concertation avec le mandant notamment pour l'élaboration des guides d'entretien utilisés afin d'identifier les informations pertinentes.
- **Troisième étape – Administration, retranscription des entretiens, discussion.** Les entretiens semi-directifs, d'une durée maximum d'une heure et demie, ont été planifiés et réalisés par les deux chercheurs engagés dans l'équipe de recherche sous la responsabilité scientifique du mandataire sur la période de juillet à septembre 2017. Les données récoltées ont été élaborées, mises en forme et analysées par l'équipe de recherche.
- **Quatrième étape – Présentation finale des résultats, livrables.** Les résultats de la recherche sont fournis dans le présent rapport. Il comprend une brève présentation des éléments de cadrage conceptuels et méthodologiques, les résultats et conclusions ainsi que les éventuelles recommandations.

3. LA DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE : ACTEURS ET DISPOSITIFS

3. DÉMARCHE PARTICIPATIVE DE LA MAISON DE QUARTIER DU DÉSERT: ACTEURS ET DISPOSITIFS

3.1 BOISY : UN QUARTIER À DOMINANTE RÉSIDENTIELLE

Situé au Nord-Ouest du centre ville de Lausanne, Boisy représente le dernier maillon de l'extension de la forme urbaine de la Ville et inscrit une des limites administratives de la Ville de Lausanne (Fig. 1).

- Boisy inscrit comme sous secteur du quartier Beaulieu/ Grey/ Boisy

Selon l'Office Fédéral de la Statistique² (OFS) qui fixe les périmètres statistiques et les nomenclatures des quartiers, ce dernier est un sous-secteur rattaché à la nomenclature « quartier 17 Beaulieu (1701) /Grey (1702) /Boisy (1703) » à l'échelle de la Ville de Lausanne (Fig 2).

Le quartier 17 accueille moins de 5 % de la population lausannoise dans un habitat plutôt dense. La courbe de population du quartier a fluctué de manière importante, marquée par l'extension du bâti dans le sous-secteur Pierrefleur, et se démarque par rapport à l'évolution générale de Lausanne (Fig 3). Selon l'OFS, le quartier 17 compte 6'182 habitants ; parmi ce dernier, le secteur de Boisy compte une population de 3'700 habitants environ (Fig 4). Il est néanmoins important de souligner que l'attractivité de la Maison de quartier du Désert dépasse le seul quartier Boisy/Grey/Boisy mais rayonne plus largement à l'échelle d'un bassin de vie représentant une population d'environ 10 000 habitants.

2 <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home.html>

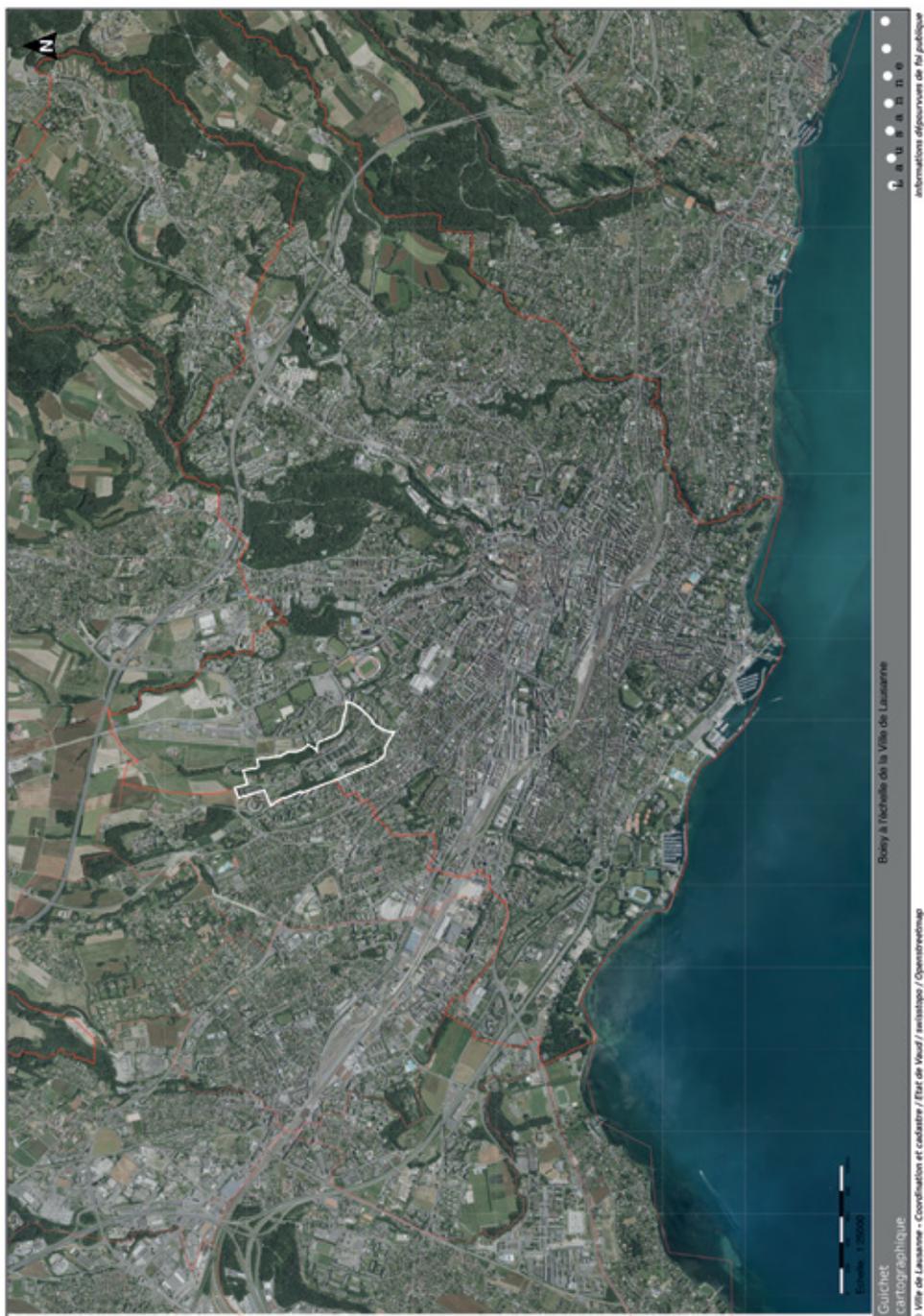


Fig. 1 : Localisation du quartier de Bois à l'échelle de la Ville de Lausanne – Source OUVDD



Fig. 2 : Nomenclature du quartier 17 Beaulieu/ Grey/ Boisly – Source OUVDD

| ZAPERCU 2016 | QUARTIER | LAUSANNE |
|-----------------------------|--------------|----------------|
| Habitants | 6'182 100.0% | 143'561 100.0% |
| <i>dont Suisses</i> | 4'601 74.4% | 81'980 57.1% |
| <i>dont étrangers</i> | 1'581 25.6% | 61'581 42.9% |
| Superficie en ha | 67.1 1.6% | 4'133.2 100.0% |
| Densité em hab / ha | 92.1 | 76.7 |
| m ² par habitant | 108.5 | 126.7 |
| Habitants / logement | 1.92 | 1.89 |
| Contribuables / hab* | 0.54 | 0.47 |

* Données 2009

Fig. 3 : Aperçu statistique sur la population – Source Lausanne Statistique – 2009

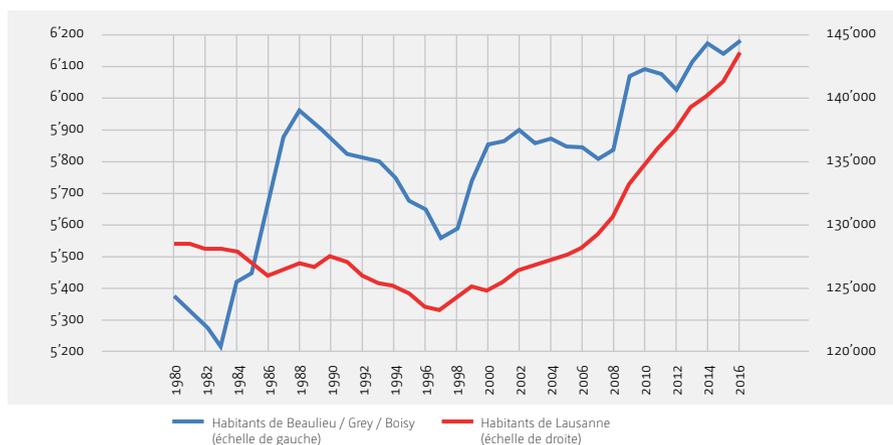


Fig. 4 : Aperçu statistique sur la population – Source Lausanne Statistique – Avril 2017

Le profil par classe d'âges³ du quartier se distingue par la très forte présence d'habitants âgés de 65 ans et plus, par le nombre proportionnellement bas de ménages d'une personne et par la part la plus élevée d'habitants suisses parmi les quartiers de Lausanne. Sur le plan intergénérationnel, il y a lieu de noter la faible proportion des jeunes, à savoir la tranche entre 0 et 39 ans, lesquels constituent 42.7% de la population du quartier contre 54.7% pour l'ensemble de la ville. Si la tranche des 39-40 ans reste quasi-équivalente à la moyenne, respectivement 30.8 et 29.5%, la population des seniors, soit les 65 ans et plus, s'avère surreprésentée dans le quartier de Boisy-Pierrefleur-Grey. Elle est en effet deux fois plus importante que la moyenne de l'ensemble de la ville, puisqu'elle s'élève à 26.5% contre 14.8%.

Du point de vue de la diversité dans l'origine de la population, il s'agit du quartier lausannois avec le pourcentage d'étrangers le plus faible. Ces derniers représentent 25% de la population du quartier alors que la moyenne de la ville est de 42%.

Le revenu des contribuables reflète la composition démographique du quartier par son niveau supérieur à la moyenne lausannoise, notamment sur la tranche médiane et sur le premier décile. Ce quartier présente des caractéristiques des quartiers aisés de la Ville dans la mesure où le niveau de formation et le revenu de ses habitants sont supérieurs à la moyenne Lausannoise. Le revenu moyen du contribuable du quartier est évalué à CHF 58'184.-. Il est de CHF 10'000.- supérieur au revenu net moyen lausannois.⁴ Le quartier recouvre donc une population bénéficiant de conditions économiques favorables par rapport à la moyenne de la ville.

- Le sous-secteur de Boisy

Le quartier de Boisy abrite la Maison de quartier du Désert. Le développement des ensembles bâtis de ce sous-secteur s'inscrit dans les horizons topographiques du site Nord-Nord Ouest/ Sud Ouest et affirme les limites de la composition urbaine de la Ville dans sa partie Nord. Joutant la commune de de Prilly (à l'Ouest) et, coupé du reste de la Ville par l'Avenue du Grey, ce secteur à dominante résidentielle offre un paysage majoritairement composé de grands ensembles qui traduit l'extension de ce secteur entre 1960 et 2000.

Les deux voiries principales de desserte tiennent lieu de particularité pour ce site : bidirectionnelles et en cul de sac, elles viennent s'inscrire dans les horizons topogra-

3 D'après l'OFS, données statistiques 2017.

4 D'après l'OFS, données statistiques 2017.



Fig. 5: Lecture du site de Bois – Source OUVDD

phiques du site. Ces deux voiries offrent une structure physique linéaire à laquelle viennent s'accrocher le plan de composition des ensembles bâtis (Fig 5). Le plan de composition de Boisy abrite un mince tissu résidentiel composé de maisons individuelles dans sa partie Sud Sud-Est, des immeubles en peigne qui s'inscrivent dans la partie centrale le long des deux voiries principales de desserte de Boisy (Chemin Guillaume de Pierrefleur et Chemin de Boisy) et le Parc Auguste Rivier dans sa partie Nord Nord Est. Notons qu'un cordon boisé vient également inscrire les limites du sous secteur dans sa partie Ouest avec la commune de Prilly. Autre particularité du site, le fort dénivelé entre le point haut Nord-Nord Ouest et le point bas Sud Ouest. L'association du fort pendage, de la structure de la voirie principale de desserte et de la coupure avec l'Avenue du Grey participe à isoler Boisy du reste de la Ville.

En outre, Boisy est un quartier résidentiel qui ne possède pas de centralité forte. Ainsi, les lieux de rencontre existants - dans le quartier et dans les secteurs proches - tiennent un rôle important dans la vie du quartier. Parmi les associations et structures actives du quartier, il convient de citer : le Centre socioculturel de Boisy et son association, l'Espace d'animation socioculturelle des Bergières « Espace 44 » et son association, le Jardin des livres, l'Ecole cantonale pour enfants sourds (ECES), le Terrain d'aventure et son association, la Paroisse catholique du St-Esprit, la Paroisse réformée de St Laurent-Les-Bergières, le Réseau de proximité 1004, l'Accueil pour enfants en milieu scolaire (APEMS) de Pierrefleur, la Société de gymnastique de Pierrefleur, le Centre de formation TEM (transition école métier) de la Fondation de Verdeil, le Centre de vie infantine des Bergières, l'Etablissement médico-social de Béthanie, le Collectif Beau-Lieu, l'Association de la campagne des Bergières. Ces lieux de vie ont été référencés à l'échelle du sous secteur Boisy et de son environnement proche (Fig 6).

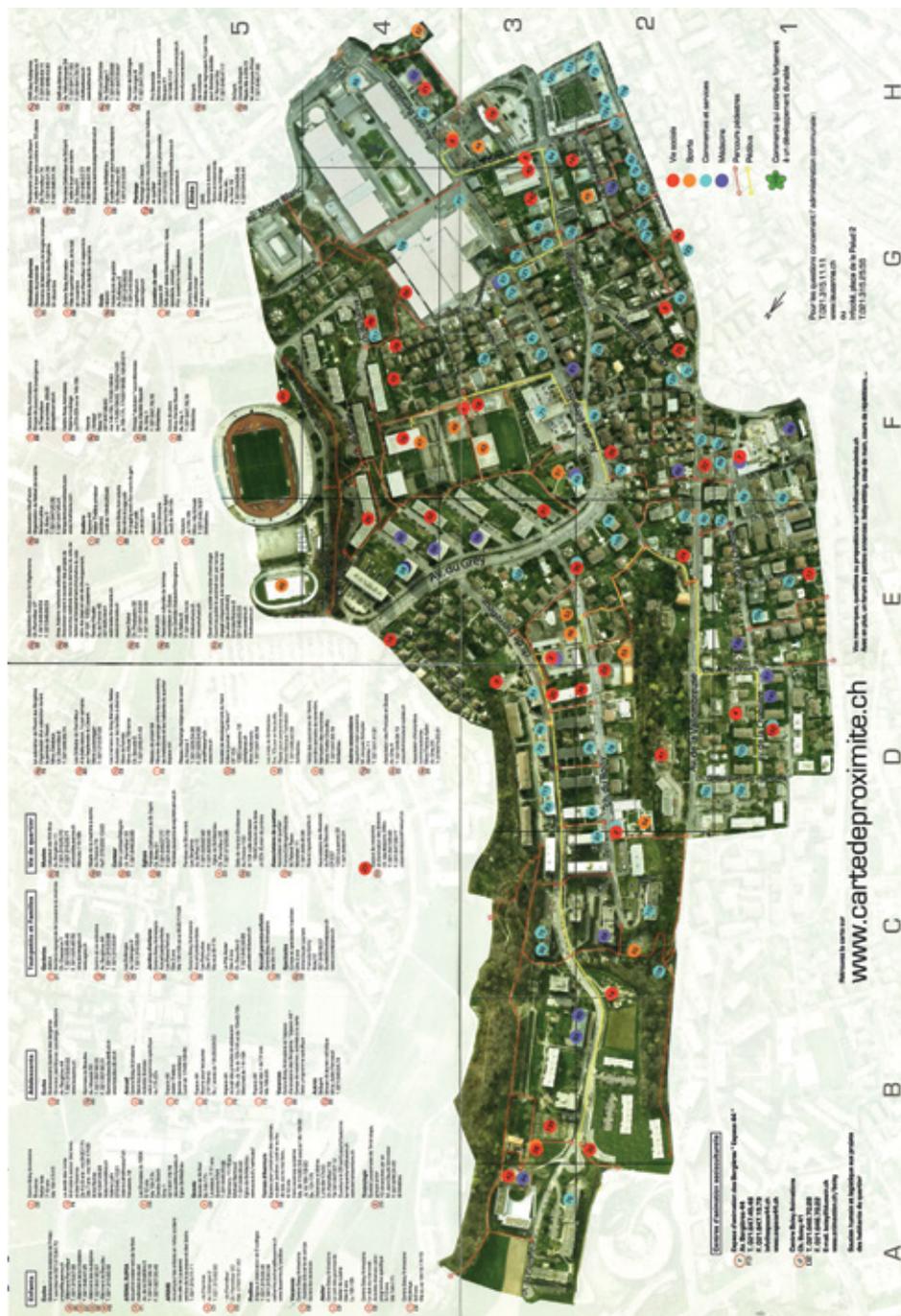


Fig. 6: Carte des lieux de vie de proximité – Source K. Marlève

3.2 LE CENTRE SOCIO-CULTUREL DE BOISY : UN CENTRE DYNAMIQUE ET DES ACTIVITÉS DIVERSIFIÉES

Le Centre socio-culturel de Boisy fait partie des 17 centres socioculturels au cœur de la vie des quartiers de Lausanne. Ces centres sont subventionnés par la FASL⁵ et se positionnent comme des structures souples qui sont à l'écoute des envies des habitants, s'adaptent aux demandes, proposent des activités, développent des événements, soutiennent l'émergence et le développement de projets des habitants désireux de s'investir dans la collectivité.

Créé en 1971, le Centre socio-culturel de Boisy existe depuis plus de 40 ans. Il compte 380 familles membres et un comité de 12 personnes jusqu'en 2016. La mission du Centre socioculturel de Boisy consiste à assurer et à proposer - en étroite collaboration avec l'équipe d'animation et l'association du centre - une animation socio-culturelle soutenant l'émergence et le développement de projets collectifs, d'offrir aux habitants des occasions de s'engager pleinement dans leur lieu de vie, d'être à l'écoute de leurs besoins et de les aider à y répondre. Le centre joue un rôle préventif en développant l'estime de soi et la solidarité. Il vise à favoriser la cohésion sociale, le vivre ensemble, les interactions entre générations et cultures. Pour réaliser sa mission, le centre développe des actions visant à l'intégration, à la solidarité, à l'exercice de la citoyenneté et au soutien des expressions culturelles diverses. Il développe des prestations en direction des enfants, des adolescents, des familles et des adultes, propose des espaces d'accueil, organise des sorties, des camps, des soirées d'échange, des fêtes de quartier.

5 La Fondation pour l'Animation socioculturelle Lausannoise (FASL) est une fondation d'utilité publique subventionnée par la ville de Lausanne. Née en 1995, elle a développé une véritable expérience de l'animation socioculturelle à Lausanne. La FASL met à disposition des moyens financiers, logistiques et professionnels aux associations de quartiers. La FASL participe à l'amélioration de l'environnement local, favorise le lien social, les interactions entre générations et cultures, l'intégration de toutes les populations prévenir les problèmes d'échec scolaire, de chômage, de comportements à risques, valorise les compétences sociales, renforce la solidarité sociale, promeut la culture et la richesse de l'inter culturalité, participe au processus de « santé communautaire ». Pour réaliser sa mission, la FASL met à disposition de l'ensemble de la population lausannoise des compétences professionnelles, des ressources financières, des lieux et du matériel, ainsi que son organisation : 16 associations de centres et 1250 bénévoles, plus de 80 collaborateurs et collaboratrices qui développent une multitude de compétences au service des principes fondateurs et des valeurs fondamentales de l'animation socioculturelle dont le dénominateur commun est la création et le renforcement du « vivre ensemble ».

Jusqu'en novembre 2016, trois animateurs et une secrétaire comptable (0.2 équivalent temps plein ETP) assurent la mission du CSC, en collaboration avec l'association de quartier. Son équipe d'animation dynamique propose des activités pour des publics variés. Elles se déclinent de la manière suivante :

- petite enfance et familles : accueil quotidien, activités parents/ enfants, week-end et sorties ;
- enfants : accueil et ateliers quotidiens, activités créatives, culinaires et sportives, sorties et visites culturelles, conseil des enfants,
- adolescents : accueil hebdomadaire avec repas, mise en place de projets participatifs, week-ends, camps et intégration dans l'organisation des fêtes de quartier ;
- adultes : cours créatifs et sportifs, rencontres ;
- quartier : brunch, carnaval, vide-grenier, fête de quartier, cinéma open air, semaine d'atelier créatif de Noël et atelier bougies, activités intergénérationnelles, location de salles pour des fêtes familiales.
- vacances : centres aérés et camps durant les vacances scolaires ;

Depuis sa création, la vie du CSC est rythmée par :

- Une dizaine de manifestation de quartier par année regroupant 80 à 500 personnes.
- 30 enfants par mercredi après-midi, répartis sur deux activités ainsi que des cours les autres jours.
- Un accueil-repas jeunes chaque semaine et des projets de week-end, d'engagement dans la vie de quartier et de voyages.
- Un jardin d'enfants avec 28 enfants en âge préscolaire et leur famille (les ASC gèrent la structure mais ne participant pas directement aux accueils), ainsi qu'un accueil parents-enfants.
- 6 ateliers adultes hebdomadaires (sans présence d'ASC).
- 9 semaines d'activités vacances pour 1400 jours-vacances proposés.
- Une centaine de bénévoles mobilisables pour la vie de quartier.

Jusqu'alors, le CSC était installé dans un immeuble locatif et industriel, sur deux niveaux et dans des locaux aujourd'hui trop exigus pour accueillir l'entièreté des activités proposées aux utilisateurs. Le CSC était peu visible depuis la rue mais son emplacement était connu par les habitants du quartier (Fig 7).



Fig. 7: Locaux du CSC de Boisy – Source OUVDD

Le projet de réhabilitation de la MdQ du Désert permettra non seulement le transfert des activités du CSC de Boisy mais aussi le développement de nouvelles actions et de nouveaux projets répondant aux envies et des attentes des habitants. Les locaux du CSC de Boisy, propriété des Services industriels, seront réaffectés à l'usage de la Direction de l'enfance, de la jeunesse et de la cohésion sociale (par ex. APEMS, garderie, locaux pour le Service de santé et prévention).

3.3 LA MAISON DE QUARTIER DU DÉSERT

3.3.1 UN BÂTIMENT PATRIMONIAL VIEUX DE 250 ANS !

Le sous secteur de Boisy accueille le site du « Désert ». Ce site est constitué par une Maison de maître dite « Maison du Désert », d'un parc comprenant un canal, d'un jardin clos ainsi que d'un bâtiment rural (dit « Ferme du Désert ») (Fig 8). La Maison du Désert et le parc qui l'entoure sont des entités du patrimoine lausannois qui datent de la fin du XVIIIe siècle. Acquis par la Ville en 1989, le parc et la Maison sont respectivement notés en classe *1* et *2**, soit d'intérêt national et régional, au recensement architectural du canton de Vaud.

Entre le XIIe et le XVIe siècle, la Ville de Lausanne exploite une léproserie sur le site mais dès 1553, le domaine devient privé et plusieurs propriétaires s'y succèdent

durant deux siècles. En 1764, le terrain devient propriété d'Arnold-Juste-Louis de Constant qui y fait construire la Maison et aménager une partie du parc entre 1771 et 1782 en y faisant créer notamment le canal. En 1791, le domaine est acquis par Victoire Hollard qui y effectue quelques réparations et le vend en 1799 aux frères Jean-Théodore et Philippe Rivier. Le domaine restera au sein de la famille Rivier jusqu'en 1987. Entre 1802 et 1811, les Rivier et leurs architectes Alexandre Perregaux - également auteur du bâtiment du Grand Conseil du canton de Vaud - puis son fils Henri Perregaux, ont apporté plusieurs modifications majeures à l'ensemble par l'élaboration et la construction, entre autres, de la nouvelle ferme et de ses dépendances, du perron, de la cour, du poulailler, de l'étang et de la volière. Quelques travaux d'entretien et de modernisation sont ensuite réalisés à la fin du XIXe et au début du XXe siècle jusqu'à l'installation de l'électricité et du chauffage central en 1926-1927. Le bassin et le jardin font l'objet d'une première mise à l'inventaire des monuments et sites du Canton en 1974. La maison est quant à elle portée à l'inventaire en 1987, elle reçoit la note *2* au recensement architectural des monuments et sites du Canton (Fig 9). Parallèlement à ces inventaires de ces monuments constitutifs de la campagne Lausannoise, Boisy se voit doté de nouvelles constructions de type grands ensembles.



Fig. 8: Plan de situation du site du Désert : la Maison et ses annexes - Source Ville de Lausanne, guichet cartographique



Fig. 9: Le Désert Campagne Rivier, Photographie positif noir et blanc – Source Détraz Antoine – 1860 - 1878

La Ferme du Désert est achetée en 1987 par une société privée. A cette même période, la Ville de Lausanne devient propriétaire de la Maison du Désert, du parc et de la forêt en 1989. Un plan de quartier fixe son affectation en tant que zone de parc public, tandis que la maison est réservée à un programme d'intérêt public. La ferme fait l'objet d'une transformation privée en 1997-1998. Grâce à un crédit voté en décembre 1998 par le Conseil communal et à une participation du canton de Vaud, une première étape de restauration du parc et du canal est menée entre 1999 et 2000. Dans le même temps, le jardin reçoit la note *1* au recensement des parcs et jardins de la Suisse du Comité international des jardins et des sites historiques (ICOMOS). La maison, quant à elle, ne fait l'objet de pratiquement aucune intervention – elle est immédiatement squattée dès 1991, puis fait l'objet d'une occupation sous contrat de confiance. La toiture de la maison est détruite lors d'un incendie en 2005.



Fig. 10: La Maison du Désert squattée en 1991 - Source Ville de Lausanne



Fig. 11: Vue du Canal - Source Ville de Lausanne

La commune de Lausanne décide en novembre 2010 de transformer la maison du Désert, maison de maître classée monument historique, en MdQ. Celle-ci, selon le communiqué du 24.11.10, devra contenir les activités actuelles du CSC de Boisy, des institutions et associations locales.

3.3.2 LE PROJET DE RÉNOVATION : COMMENT CONCILIER CONSERVATION ET TRANSFORMATION ?

La maison de maître du Désert avec ses annexes et ses jardins formaient à l'origine un ensemble à caractère privé dans un écrin de campagne et éloigné de la ville. L'étalement urbain l'a aujourd'hui rattrapé. En premier lieu, un groupe de travail a été chargé en 2009 de mener une réflexion sur l'avenir de la Maison. Il a déterminé en premier lieu les travaux urgents à réaliser suite à l'incendie de la toiture en 2005, puis a défini une affectation future pour la Maison, à savoir la création d'une Maison de quartier, afin de remplacer, à terme, le centre socioculturel de Boisy. L'enjeu du projet consiste à donner à la maison un statut public pour en faire un tout cohérent et homogène avec le parc qui l'entoure et le quartier environnant.

En 2010, le bureau Pont 12 a été mandaté par la Ville pour effectuer les travaux de réparation des dégâts d'incendie, de consolidation de la structure du premier étage et de rénovation de la toiture comprenant la création d'une sous-couverture.

La Ville de Lausanne initie en 2012 une réflexion autour du montage du Cahier des Charges en vue de lancer un un Mandat d'Etude Parallèles (MEP) en Février 2013 à

un degré organisé en procédure sélective selon le règlement SIA 143 pour rénover, transformer et réaffecter la maison de maître en « maison de quartier et locaux à usage de fondations, d'institutions ou d'associations ». Toute la difficulté d'un tel projet de rénovation réside dans le fait de concilier les enjeux de transformation et ceux de conservation des caractéristiques architecturales de la maison de maître.

L'équipe LVPH a été désignée pour mener à bien ce projet de rénovation à l'échelle du bâtiment. Le nouveau programme public de MdQ a été pensé dans le respect historique des pièces existantes bien que celles-ci soient sous dimensionnées pour la future affectation de la maison. L'intervention première des architectes a consisté à supprimer des cloisons pour offrir des espaces plus ouverts (Fig 13). L'escalier central s'affirme comme élément de circulation vertical principal, épaulé à son côté par un nouvel ascenseur desservant tous les demi-niveaux existants. L'accent est mis sur la fluidité des circulations et la notion de « Maison ouverte » :

- au rez-de-chaussée, l'entrée principale est remplacée dans le vestibule. La circulation se fait autour des trois noyaux historiques formés par le massif de l'escalier, la cuisine et les quatre pièces d'apparat disposées en croix ;
- à l'étage, la partie Nord disparue du laboratoire construit par Perregaux est recomposée sur les traces du passé. Les couloirs étroits et sinueux, trouvent des élargissements en englobant certaines pièces et forment au final un système distributif généreux et sans cul-de-sac apte à accueillir certaines fonctions « ouvertes » du programme. Ces espaces polyvalents et flexibles peuvent être utilisés par les salles adjacentes, donnant une grande liberté d'usage et d'appropriation pour les utilisateurs de la MdQ ;
- enfin, dans les combles, la grande salle polyvalente s'installe logiquement sous la toiture reconstruite suite à l'incendie de 2005 (Fig 14).



Fig. 12: La Maison en chantier. Ouverture des cloisons en rez-de-chaussée - Source OUVDD, 2017



Fig. 13: La Maison en chantier. La salle polyvalente - Source OUVDD, 2017

A l'échelle du parc, l'intervention consiste à faire de la maison et de ses aménagements proches, le pivot entre les différents plateaux du jardin public en élargissant les circulations autour de la maison et en créant des liaisons adaptées aux personnes à mobilité réduite. Ces actions sont élaborées en collaboration avec le Service des parcs et domaines (SPADOM) qui travaillera également le parc au Sud de la maison ultérieurement, dans une deuxième phase.

La préservation du patrimoine de la Ville figure parmi les priorités de la Municipalité. Elle est aussi mentionnée dans les critères d'intervention du Fond communal du développement durable (FDD). Les enjeux de participation et d'implication des futurs usagers de la Maison de quartier dans le processus de rénovation ont également justifié la mobilisation du FDD. La Municipalité de Lausanne a ainsi sollicité un crédit d'ouvrage de 6,525 millions de francs pour la rénovation de la Maison, ainsi que l'autorisation de prélever sur le FDD une contribution de 3,4 millions de francs. Cette démarche entre dans la stratégie communale en matière de développement durable aussi bien par son aspect de préservation patrimoniale que par son critère de cohésion sociale.

3.3.3 UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE INTÉGRANT LES USAGES FUTURS DU BÂTIMENT DANS LE PROCESSUS DE CONCEPTION

La démarche participative est une des conditions au projet de rénovation transformation et s'inscrit dans la stratégie de développement durable de la Municipalité. Effectivement, la cohésion sociale est un enjeu majeur du développement durable pour la Ville de Lausanne avec comme objectifs de favoriser les liens entre les habitants dans les différents quartiers, de promouvoir la participation à la vie citoyenne et associative, de favoriser l'intégration de tous les habitants sans distinction, de développer des actions pour les différents groupes d'âge et des liens intergénérationnels. Par ailleurs, la transformation de la Maison du Désert en MdQ répond à deux préoccupations majeures des habitants exprimées dans la démarche *Agenda 21 - Quartier 21, la parole aux habitants*⁶. Dans ce cadre, leurs demandes étaient entre autres axées en direction des processus de participation et de l'émergence de la figure du citoyen acteur (Forum de quartier) d'une part ; et, d'autre part, en direction de la modification de la mission des centres socioculturels en MdQ.

La démarche participative a permis d'engager un processus de conception intégrant la prise en compte des usagers futurs de la Maison de quartier et de définir l'utilisation future des locaux tout en intégrant les contraintes architecturales et patrimoniales.

Afin de répondre à une grande diversité de besoins, la majorité des espaces seront des locaux multi-usages. La MdQ du Désert comprendra une cuisine, une cafétéria et un espace d'accueil au rez de chaussée en relation avec la pelouse et le parc voisins. Des salles polyvalentes, d'activités manuelles et administratives ainsi qu'une grande salle polyvalente de plus de 100 places trouveront place dans les étages. Enfin, une salle de musique sera offerte en sous-sol. Le projet prévoit également la réhabilitation des abords de la Maison dans le respect du caractère du parc historique.

De nombreuses normes légales doivent être respectées, notamment en matière de renforcement des salles, de protection incendie, d'accès aux personnes à mobilité réduite, d'acoustique et de sauvegarde du patrimoine. Les travaux permettront de

6 « *Quels sont les souhaits des Lausannois pour améliorer leur qualité de vie ?* », voici la question posée aux Lausannois en 2003 dans le cadre d'« ateliers d'innovation » lancés dans dix secteurs de la ville. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'Agenda 21 et visait à renforcer les liens entre les habitants, les élus et l'administration.

transformer les éléments architecturaux existants pour les conserver et les adapter aux normes en vigueur sans dénaturer la Maison de maître (portes, vitrages, etc.). D'autre part, les éléments patrimoniaux tels que les sols en parquet, les lambris, les tourelles, les poêles de l'ancienne Maison de maître seront mis en valeur.

3.4 LE DISPOSITIF PARTICIPATIF MOBILISÉ : ACTEURS, STRUCTURES ET RESSOURCES

3.4.1 LES ACTEURS

Plusieurs parties prenantes – respectivement représentatives de plusieurs maîtrises – sont présentes dans le dispositif. On trouve ainsi :

- La maîtrise d'ouvrage (MOA), la Ville de Lausanne

La MOA est représentée par Mme Estelle Papaux, Cheffe du service jeunesse et loisirs de la Direction de l'enfance, de la jeunesse et de la cohésion sociale de la Ville de Lausanne. Le MOA assure les missions de suivi du projet de transformation de la maison de maître en maison de quartier ; Christian Baud, Chef de projet à la Direction des travaux, service de l'architecture assure le suivi du projet de réhabilitation. Par ailleurs, la MOA suit le projet participatif depuis le premier Forum.

- La maîtrise de gestion, le CSC de Boisy et la FASL

Le CSC de Boisy est actif dans l'animation socioculturelle de son quartier depuis 40 ans et est ancré territorialement. Sur le terrain, il est géré par une association de bénévoles épaulée depuis septembre 2017 par une équipe de cinq ASC : Kilian Marlève, Muriel Amato, David Agocs, Estelle Cuendet, Eric Delessert. L'association est le mandant du projet participatif et a impulsé le lancement du projet. Il a choisi d'orienter les activités du Centre dans cette direction et soutient pleinement la réalisation de la démarche participative. En outre, la maîtrise de gestion a sollicité très en amont des experts externes pour légitimer la démarche et offrir un cadre. Elle fait appel à M Bernard Cherix, habitant, architecte et M Jean Bernard Racine, Géographe et Professeur à l'Université de Lausanne. Tous deux vont initier le Laboratoire du Désert, scène à partir de laquelle le design du processus participatif sera pensé.

Les ASC du CSC de Boisy sont rémunérés par la Fondation pour l'Animation Socioculturelle Lausannoise (FASL). Cette fondation a été créée en 1995 afin de gérer le

personnel et les subventions ainsi que contrôler l'adéquation des pratiques avec les différentes chartes, conventions et contrats liant les partenaires. Notons que la FASL est subventionnée à hauteur de 90% par la Ville de Lausanne. La FASL, dirigée par M. Pierre-Alain Verheyen, soutient ainsi le CSC de Boisy par l'intermédiaire d'une subvention. Le CSC du Désert a bénéficié d'un soutien de 25% d'ASC supplémentaire dans le cadre du projet de MDQ du Désert sur la base notamment d'un financement complémentaire de 35 000 CHF octroyé par la Ville de Lausanne. D'autres soutiens financiers à l'accompagnement de la démarche participative ont également été directement versés par la Ville au CSC du Désert.

- La maîtrise d'usage, les habitants du quartier

Les habitants du quartier sont des acteurs majeurs du projet. En effet, selon le postulat que l'habitant est expert de son espace de vie dans sa quotidienneté, il est important de permettre à chacun de prendre part à l'élaboration de la MdQ qui lui sera dédiée. Ils se structurent sous la forme d'une association représentée depuis juin 2017 par son Président M Gidione Oyebanji, sa vice-présidente, Mme Yolande Vionnet et de ses habitants : Marzia Wirz, Marie-Jo Marquis, Silvia Delapierre, Marie Munoz, Virginia Dufour, Valérie Kistler, Dominique Rosset, Carole Markwalder, Mélanie Blanc-Rossi. Laurence Baly a été Présidente de l'Association du Centre Socioculturel de Boisy (CSB) pendant de nombreuses années. En plus des habitants engagés dans l'association, d'autres habitants très engagés participent à la vie de l'association ainsi qu'aux temps forts du dispositif participatif.

- La maîtrise d'œuvre, le bureau d'architecture LVPH

- Mandaté à l'issue du Mandat d'Etudes Parallèles pour la transformation de la maison de maître en MDQ, le bureau d'architectes LVPH conçoit un projet de réhabilitation en respectant la réglementation en vigueur en matière de maison classée et en intégrant, dans le processus de projet de réhabilitation, les besoins des futurs utilisateurs (notamment acteur très actif dans les ateliers participatifs). Laurent Vuillemier est le directeur de LVPH ; au sein du cabinet, Suzanne Arndt suit l'ensemble du projet de réhabilitation et tient un rôle actif dans le processus participatif.

3.4.2 LE DESIGN DU PROCESSUS

Le processus de transformation de la maison de maître du Désert et le dispositif participatif trouvent une valorisation positive par l'intermédiaire d'outils : les outils mis en place par la ville de Lausanne d'une part, à savoir les commissions au sein desquelles les acteurs sus-mentionnés y siègent ; et, d'autre part, les outils initiés par le CSC de Boisy et les experts externes, à savoir les forums et les ateliers participatifs.

- Les commissions, outils initiés par la maîtrise d’ouvrage

Les commissions sont initiées par la Ville de Lausanne en 2014.

- *La Commission des Utilisateurs (CUT)*

Les membres de cette commission sont les représentants des utilisateurs accompagnés des animateurs socio-culturels qui vont porter la voix des usagers. Il s’agit d’une commission essentielle dans le cadre du design du processus puisqu’elle prend en compte l’avis des utilisateurs – soit les habitants du quartier. En revanche, la CUT n’a pas de rôle décisionnel et est présent dans le dispositif de manière consultative.

- *La commission d’étude (COMET), la commission de construction (COCO)*

Elle comprend tous les partenaires institutionnels à savoir la Ville de Lausanne (Service jeunesse et loisirs, service de l’architecture, service du logement et gérance), un représentant des utilisateurs, le Président de la FASL. Dès que le permis de construire a été déposé, cette commission s’est transformée en commission de construction (COCO). C’est le lieu où les changements se négocient en fonction des contraintes liées à la construction, aux enjeux politiques ou financiers. Notons que cette commission a permis de mettre en place les ateliers participatifs.

- *La commission des travaux (COTRA)*

Il s’agit de la commission composée du service d’architecture de la Ville de Lausanne en charge de suivre le déroulement des chantiers en lien avec le cabinet LVPH mandaté.

Afin de préciser les contours de commissions et leur arborescence, la Ville de Lausanne a dessiné un organigramme spécifique à la démarche conduite au Désert (Fig 15).

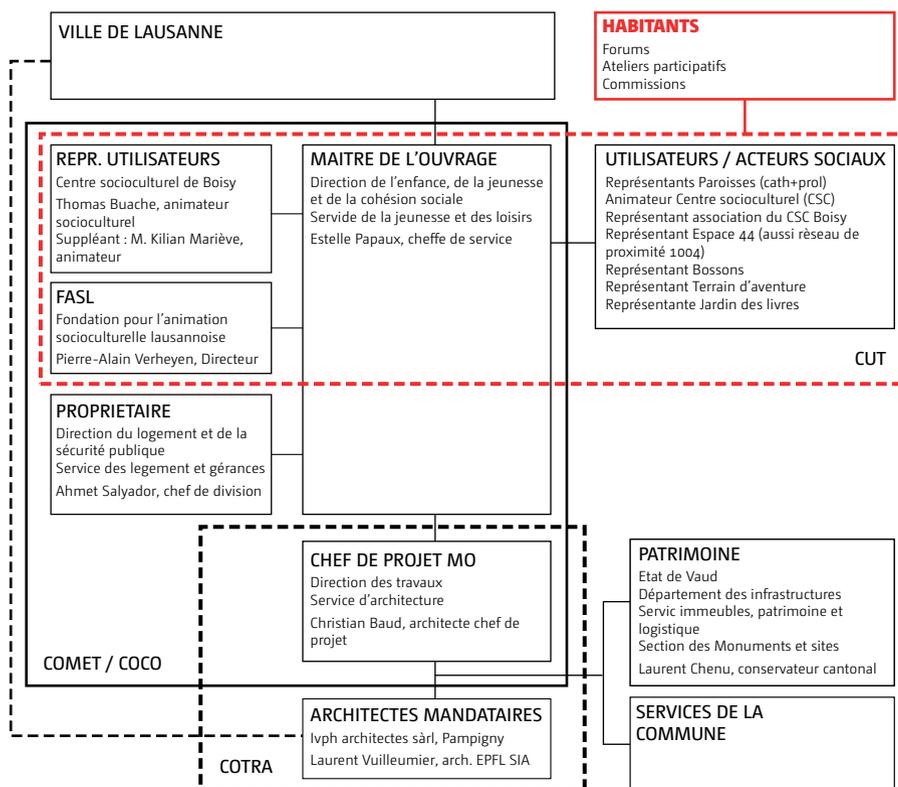


Fig. 14 : Organigramme de la démarche - Source Ville de Lausanne, 2014

- Commission, forums, les ateliers participatifs, la consultation : les outils initiés par la maîtrise de gestion

La Commission de la MQ du Désert (CMQD) est une commission *ad hoc* créée par le comité d'Association Maison de Quartier Désert-Boisy afin de gérer tout ce qui à trait à la future MdQ. Elle est composée de trois membres du comité, la Présidente, la vice-présidente et un membre (membre aussi d'un groupe de réflexion indépendant sur l'urbanisme du quartier) ainsi que de deux membres de l'Association. Cette commission se rencontre une fois par mois environ, s'informe de l'avancée des différents ateliers participatifs, prend les décisions nécessaires pour orienter les ateliers participatifs et assure le suivi de la cohérence globale du projet participatif. Elle informe les membres de l'association sur l'avancement du dossier.

Parallèlement à la CMQD, différents outils participatifs ont été initiés dans le cadre de la démarche par la maîtrise de gestion, à savoir le CSC de Boisly et par les experts M. Cherix et M. Racine. Les experts externes ont inventé le Laboratoire du Désert, sorte de scène de réflexion pour entendre la voix des habitants dans le fonctionnement et le processus global de la démarche. En outre, ils ont procédé à la formalisation et à la définition de trois instruments ou outils qui serviront au processus participatif, à savoir :

- les forums,
- les ateliers participatifs,
- la consultation.

Les « Forums du Désert » ont lieu annuellement ; 5 forums ont été initiés au cours des 7 années de démarche participative. Initiés dès le départ par le CSC de Boisly et les experts externes, ceux-ci permettent d'informer les habitants de l'avancement de la planification et de les consulter sur les grandes lignes du projet. A cette occasion, les propositions du MOA, MOE et du CSC sont rendues publiques.

Le premier forum qui s'est tenu le 8 Novembre 2011 a permis d'annoncer la conduite du projet. Cette séance avait pour but de faire connaître le projet de transformation de la Maison du Désert en MdQ, de relever le potentiel du quartier et l'intérêt de ses habitants pour la démarche participative. La première partie de cette séance était consacrée à donner un cadre de référence pour la démarche participative : des conférenciers avaient été invités pour aborder les thèmes du CSC actuel, du quartier et de son évolution, de « qu'est-ce qu'une maison de quartier ? », et un aperçu du projet « Maison de Quartier du Désert ». Sur cette base, l'avis des habitants a été recueilli dans un deuxième temps.

En novembre 2012, dans le cadre du 2ème forum, le CSC de Boisly a sollicité Laurent Bonnard, journaliste, pour animer la soirée. Ce 2ème forum a été l'occasion de présenter les missions et les activités du CSC de Boisly et de faire rêver les habitants pour dessiner un projet commun pour le devenir de cette maison de maître. A cette occasion, quatre temps réunis autour des enjeux de conciliation entre préservation et participation ont été présentés : M Oscar Tosato a donné le point de vue de la Municipalité ; le Conservateur Cantonal des Monuments et Sites, M Laurent Chenu, a situé l'importance de la Maison du Désert et la façon, à la fois de la protéger et de la faire vivre ; M Jean-Bernard Racine a précisé les contours de la participation et a proposé les forums, les ateliers et la consultation ; enfin, M Bernard Cherix a livré des premiers imputs de phasage. Pour préciser le contenu de ces ateliers, le Laboratoire du Désert a défini des thèmes à partir de la vaste consultation⁷ des habitants

7 A partir des demandes des habitants émises lors du passage du chariot dans le quartier. Cf. point après.

qui a permis de recueillir les propositions des habitants. Après étude de celles-ci, trois catégories ou thèmes ont été proposées : la première catégorie concernait le concept de MdQ, la deuxième avait trait au programme et l'aménagement extérieur et la troisième s'adressait au programme et l'aménagement de l'intérieur⁸. A partir de ces trois thèmes, quatre ateliers ont été proposés pour 2013 : le premier atelier concernait les programmes intergénérationnels ; le deuxième embrassait les services et les échanges de services ; le troisième atelier, concernait les activités et les ateliers création (à trait aux ateliers de travaux manuel) ; le quatrième avait trait au concept de maison ouverte et habitée. Pour finir, ce deuxième forum a été l'occasion de demander l'entiereté de la maison : la Maison du Désert possédait une surface de 800m², le CSC de Boisy 350m² était réparti sur deux étages. Les participants ont affirmé que le CSC sur ses deux étages plus tous les projets des habitants remplira l'entiereté de la Maison du Désert.

Au cours du 3ème forum en Novembre 2013, M Laurent Bonnard, était également modérateur de la soirée. La première partie du forum a été l'occasion de présenter la formalisation du projet dans le Laboratoire du Désert et le projet ICCN (Informer, Consulter, Concerter, Négocier). Son but a consisté à faire remonter les projets des habitants auprès du MOA, soit auprès des acteurs institutionnels de la Ville de Lausanne. Le cadre devait être défini et les implications concrètes. Ouvert à tous, il a réuni M Racine et certains membres de l'Association de Boisy. Parallèlement, les quatre ateliers présentés dans le cadre du deuxième forum ont eu lieu. Plusieurs questions ont émergé – notamment l'implication des habitants dans la phase travaux.

L'annonce du bureau d'architectes LVPH retenu et son projet a été réalisée au cours du 4ème forum en février 2015. L'occasion a été donnée de présenter les thèmes des 16 ateliers participatifs par le CSC de Boisy pour que chaque habitant puisse en prendre connaissance et s'y inscrire. En plus des forums, les ateliers ont représenté le deuxième outil mis en place par la maîtrise de gestion dans le processus. Ces ateliers ont représenté une formule de collaboration directe avec les habitants. Ceux-ci ont permis de réfléchir aux nouvelles occupations pour la maison. 16 ateliers participatifs se sont déroulés sur la période 2015-2017. En 2015, près de 80 personnes ont participé aux ateliers (60 rencontres ont eu lieu). Voici la dénomination des différents ateliers :

- Vidée de la maison
- Cuisine
- Signalétique dans la maison
- Mobilier et matériel

8 Ces propositions regroupées par catégories seront reprises pour initier les thèmes des 16 ateliers qui seront conduits ultérieurement sur la période 2015-2017.

- Recherche de fonds
- Aménagements extérieurs
- Présentations publiques, recherches historiques
- Forums
- Gouvernance
- Euvre artistique, inauguration
- Musique
- Location
- Travaux de finition et de peinture
- Signalétique hors de la maison
- Déménagement de Boisy
- Accessibilité



Fig. 15 : Restitution Atelier Signalétique dans la maison, source CSC de Boisy, 2016

3.4.3 DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE

La commune de Lausanne décide en novembre 2010 de transformer la maison du Désert, maison de maître classée monument historique, en MdQ. Celle-ci, selon le communiqué du 24.11.10, devra contenir les activités actuelles du centre socioculturel de Boisy, des institutions et associations locales.

Considérant que la situation particulière et l'intérêt indéniable de cette ancienne campagne lausannoise comme témoin du patrimoine historique conduiraient tout nouveau projet avec recherche d'investisseur dans l'impasse, la Municipalité a chargé un groupe de travail de mener une réflexion sur l'avenir de la Maison du Désert, dans l'optique de réfléchir à une nouvelle affectation du bâtiment et répondre à la motion de Mme Christina Maier, intitulée « Un projet pour sauver la Maison du Désert ».

Ce groupe de travail - présidé par Mme Silvia Zamora, Directrice de la culture, du logement et du patrimoine et comprenant des représentants des Monuments et sites du Canton, un architecte extérieur et des services de l'administration communale - a déterminé en premier lieu les travaux urgents à réaliser pour la consolidation et la sécurisation du bâtiment, puis a fait des propositions sur l'affectation future possible de la Maison.

La commune de Lausanne décide en novembre 2010 de transformer la maison du Désert, maison de maître classée monument historique, en MdQ. Celle-ci, selon le communiqué du 24.11.10, devra contenir les activités actuelles du CSC de Boisy, des institutions et associations locales.

Face à cette décision, l'association du CSC de Boisy, constituée par les habitants bénévoles du quartier, se mobilise et constitue la Commission de MdQ du Désert (CMQD). Celle-ci entreprend des démarches de recherche, de mobilisation et d'investigation dans le quartier pour recueillir des premiers avis pour la transformation de la maison et les parties prenantes susceptibles d'être intéressées à prendre part à cette transformation. Outre les paroisses protestantes et catholiques, ainsi que l'association du Terrain d'aventure, rapidement, le constat est fait que le quartier ne possède pas d'autres institutions ou associations.

Le comité du CSC de Boisy saisit l'opportunité et s'y investit pleinement. Il décide de développer une consultation des habitants la plus large possible afin de ne pas limiter son approche aux besoins du CSC. Puis, la Commission de MdQ du Désert (CMQD) fait appel à des experts externes M. Cherix, architecte et M. Jean Bernard Racine, géographe – pour les accompagner dans ce projet de MdQ. Ils organisent une première séance d'information des habitants en automne 2011 qui, contre toute attente, regroupe 200 personnes souhaitant prendre une part active dans la réalisation de la MQ. Il s'agit du premier forum. Parallèlement, M. Cherix et M. Jean Bernard Racine, experts externes sollicités par le CSC de Boisy, créent le Laboratoire du Désert. L'objectif du Laboratoire du Désert consiste à développer une entité de réflexion pour imaginer ce que pouvait devenir cette MdQ.

Dans ce cadre, M. Bernard Chérix et M. Jean Bernard Racine ont notamment introduit la problématique de « quartier » et réfléchi au processus participatif à mettre en œuvre – en identifiant les trois instruments (les forums, les ateliers et les consultations). Au terme de la première étape de cette démarche (octobre 2012), une planche descriptive de la programmation attendue pour la MdQ a été élaborée (Fig 17).

Pour toucher un maximum d'habitants et recueillir les attentes, le laboratoire du Désert et l'équipe d'animation du CSC de Boisy réalisent un grand nombre de consultations



Fig. 17 : Le chariot à idées - Source Centre socioculturel de Boisy, 2010

sous diverses formes : recueil des attentes lors de manifestations du quartier (chariot à idées) (Fig. 18), les premiers ateliers thématiques⁹, des rencontres, des expositions, brochures, newsletter et bien sûr le forum, pièce maîtresse de cet engagement.

Toutes ces attentes, souhaits et propositions ont pu être relayés aux services concernés de la Ville. Effectivement, la Ville de Lausanne utilisera ce document pour rédiger la note d'intention pour lancer le MEP et établir le cahier des charges à destination des architectes en lien avec la CUT initiée dès 2012.

Le deuxième forum en novembre 2012 permet de présenter les thèmes des 4 ateliers participatifs, de revendiquer l'occupation de l'entiereté de la maison et permettra de débattre sur les enjeux de conservation et de participation dans ce projet. L'aménagement, l'affectation et le dimensionnement des pièces (notamment au sujet de la création d'une grande salle au dernier étage) est un sujet largement discuté en CUT. A cette occasion, La Ville de Lausanne donnera finalement un avis favorable à la proposition de dédier l'ensemble de la Maison de quartier aux activités socioculturelles. La CUT a ainsi fonctionné comme « *courroie de transmission* » entre les propositions issues du quartier et la discussion/validation avec les représentants de la Ville de Lausanne. Le montage du cahier des charges du MEP permettra d'intégrer les attentes des différentes parties prenantes de la démarche. Trois mandataires seront retenus en phase sélective du MEP.

En 2013, le choix du cabinet LVPH est annoncé au cours du troisième forum. Le projet est présenté aux habitants dans ce cadre ainsi que l'organigramme des commissions et des acteurs. Par ailleurs, la proposition de conduire des ateliers participatifs est énoncée sur la base de la présentation du projet ICCN du laboratoire du Désert. La formulation de ces thèmes émane des résultats des 4 premiers ateliers participatifs. Deux expositions sont par ailleurs organisées : la première à trait à la présentation du projet LVPH ; la deuxième expose la démarche participative.

Le quatrième forum, devient très structuré. Les seize ateliers participatifs ont été mis en place lors du forum qui s'est tenu le 14 février 2015. La formulation de ces thèmes émane des résultats des 4 premiers ateliers participatifs. Ils ont permis aux habitants de s'impliquer concrètement dans la réalisation et le fonctionnement futur de la MdQ. Des recherches de fonds permettront de financer et de choisir le petit mobilier et le matériel courant dont les futurs utilisateurs auront besoin. En activant

9 Rappelons ici que quatre premiers ateliers ont été proposés pour 2013 : le premier atelier concerne les programmes intergénérationnels ; le deuxième embrasse les services et les échanges de services ; le troisième atelier, concerne les activités et ateliers création (à trait aux ateliers de travaux manuel) ; le quatrième à trait au concept de maison ouverte et habitée.

leur réseau, les habitants vont chercher des mécènes afin de mener à bien leur projet. Ces ateliers se déroulent de 2015 à 2017. La vidée de la maison début 2016 mobilisera pas moins de 40 personnes (Fig 19).



Fig. 18 : Vidée de la maison - Source Centre socioculturel de Bois, 2016

Le 5ème forum en 2016 établira un bilan des ateliers en cours. La phase travaux débutera en 2016 et connaîtra des retards dans la livraison de la Maison. Initialement prévue au Printemps 2017, l'inauguration aura lieu en octobre 2017 pour une remise des clés fin octobre. La phase travaux connaîtra des itérations progressives et un enrichissement du projet par l'intermédiaire d'une écoute attentive des architectes LVPH en fonction des besoins des futurs utilisateurs après discussion et validation en COCO et COTRA pilotées par la Ville de Lausanne. L'inauguration de la maison sera préparée pendant plus d'un an ; elle réunira parents, enfants, enseignants, animateurs et moniteurs largement impliqués dans le montage d'activités pour ce week-end festif. En effet, 170 habitants ont participé à l'organisation de la fête et près de 1600 visiteurs ont pu profiter de l'ensemble des animations prévues – notamment du spectacle racontant l'histoire de la Maison du Désert (Fig 20). La frise chronologique qui suit retrace les étapes importantes de la démarche participative et de la rénovation de la maison (Fig 21).



Fig. 19 : L'inauguration de la MdQ du Désert en octobre 2017 - Source OUVDD, 2017.

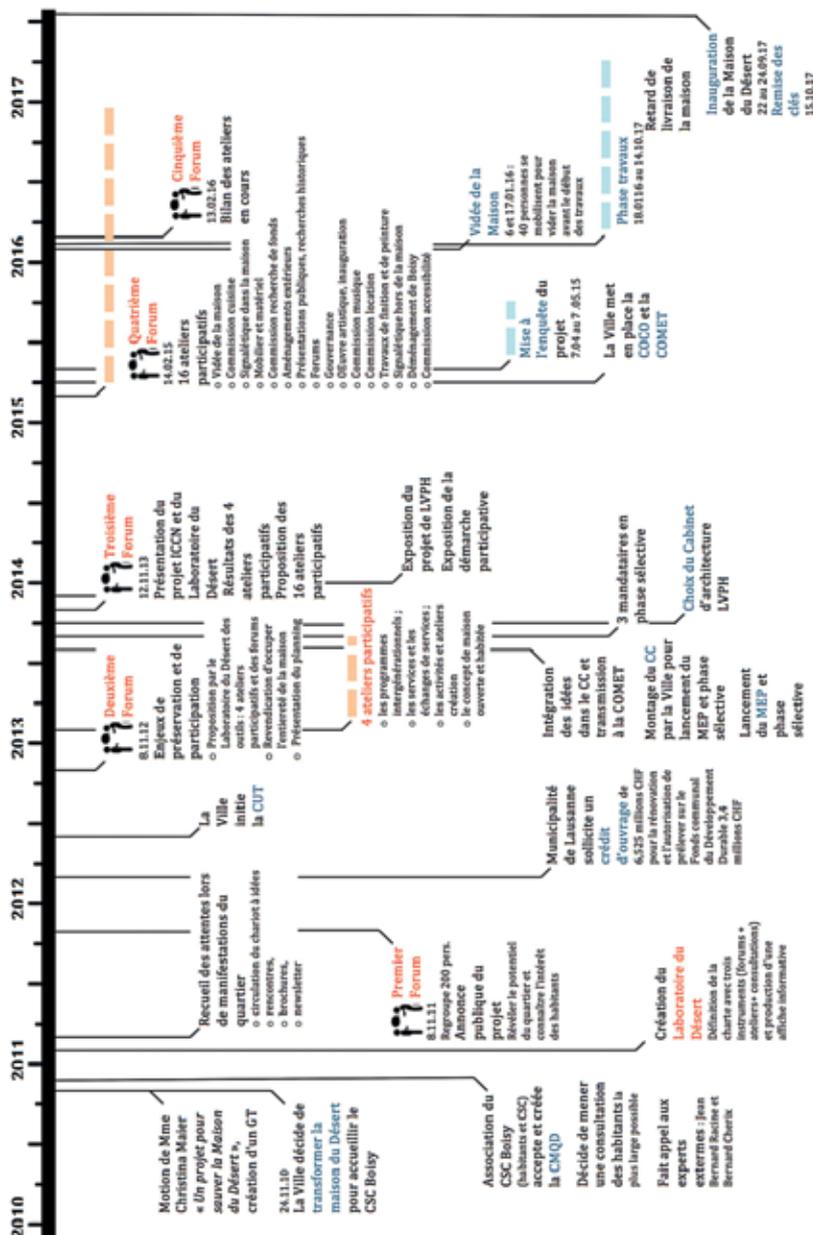


Fig. 20 : Chronologie des étapes de la démarche participative et de la rénovation de la maison, Source OUVDD, 2017

4. L'ACTION COLLECTIVE À L'ÉPREUVE DE L'EXPÉRIMENTATION

4. ÉVALUATION DU PROCESSUS PARTICIPATIF : L'ACTION COLLECTIVE À L'ÉPREUVE DE L'EXPÉRIMENTATION

A l'image du précédent mandat d'évaluation du contrat de quartier des Boveresses, l'enquête révèle en premier lieu des facteurs de réussite qui participent à la qualification d'une démarche exemplaire. Associées à ces facteurs premiers, différentes « zones d'ombre » ou impensés relevant du fonctionnement général du dispositif sont tangibles. Il s'agit d'éléments à propos desquels il n'existe pas de consensus auprès des acteurs interrogés. Toute la difficulté réside dans le fait que ces zones d'ombre – à proprement parler – ne font justement pas débat ; au contraire, il s'agit de questions ouvertes, plutôt gardées sous silence. L'analyse qui suit porte à connaissance ces éléments d'analyse.

4.1 DES FACTEURS DE RÉUSSITES

4.1.1 UN TERREAU PARTICIPATIF FERTILE

Un quartier propice à la participation

- Un profil socioéconomique facilitateur

Le profil socio-économique du quartier de Boisy, majoritairement composé d'une classe moyenne supérieure, a facilité la participation habitante.

« Moi, je suis assez convaincue que nous sommes dans un quartier qui est socio économiquement et intellectuellement plus favorable ; c'est-à-dire que les gens ont les moyens de saisir plus facilement des outils de participation mis à disposition par la Ville. On est avec un niveau de vie Boisy-Pierrefleur qui est au-dessus légèrement de la moyenne et ce qui dénote une capacité des gens à s'investir. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

- Une dynamique habitante

La démarche résulte d'une dynamique habitante. L'impulsion provient de « *la base* » selon une logique dite *bottom up*. Cela constitue également un facteur important de réussite. Les habitants ont effectivement déployé très tôt des ressorts nécessaires pour s'investir et participer à l'animation sociale dans le quartier pour créer du vivre-ensemble. Les structures institutionnelles, quant à elles, ont permis d'accompagner la dynamique participative.

« Pour que ce projet devienne réalité, on pouvait faire quelque chose pour que la MdQ existe avec les travaux mais en termes d'animation et d'intégration sociale, c'est principalement les habitants qui doivent le développer. Et c'est comme ça que ça a débuté parce qu'on leur a donné les moyens de faire ce projet d'intégration sociale et en leur disant que si ça doit fonctionner, il faut que ça vienne de la base. C'était une volonté de notre Service. Nous sommes assez convaincus dans notre Service et à la Ville en général, qu'une démarche participative, si on veut que ça fonctionne, ça ne marche que s'il y a une volonté de la base et que la base est convaincue. Nous, on peut l'accompagner ensuite. (...) C'est une des démarches les plus réussies parce qu'elle vient du bas. Je dirais que la construction a été moyennement initiée par nous, nous on a mis les moyens » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« Je pense que c'est une réussite parce que ce n'est pas la ville qui l'a commandée. Le point de départ et la réussite, c'est que ce sont les habitants qui l'ont décidé, ce qu'elle devrait être et comment elle devait s'articuler... Ce n'est pas la ville qui a demandé qui est seize ateliers, c'est pas la ville qui a organisé les forums et en a organisé les ordres du jour. A partir du moment où on laisse les habitants pleinement libres et responsables et qu'on leur reconnaît que ce sont des citoyens responsables, cette part d'expertise d'habitante, ça ne peut que fonctionner... en sachant aussi qu'ils n'ont pas toute légitimité pour décider. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

- La maison de quartier comme objet transitionnel

Le caractère identitaire et patrimonial du bâtiment, et du lieu au sein duquel il s'inscrit, constitue également un autre facteur de réussite de la démarche. L'ancienne maison de maître apparaît comme un marqueur socio-spatio-temporel, propice au développement d'un projet communautaire. On peut ainsi la qualifier d'« objet transitionnel »

(Winnicott, 2010 :)¹⁰, soit un objet témoin, à la fois controversé et fédérateur, à partir duquel se tisse des relations entre projet, acteurs et quartier (Dugua, 2015). Le discours des acteurs témoigne des volontés d'appropriation de cette maison, objet de multiples convoitises : « *c'est la maison du quartier, pas celle de la Ville !* », « *c'est la maison de tous, ce n'est pas uniquement celle de l'Association !* », « *C'est la maison de tous les habitants !* », etc. Il existe un attachement historique à cette maison de la part des habitants du quartier. Les dégâts occasionnés par les squatteurs ainsi que l'incendie de la maison ont contribué à développer une volonté de réappropriation du lieu, dont une partie de la population a pu s'en sentir destituée. Le lieu est fréquenté par les habitant-e-s : ils s'y promènent et s'y rencontrent. La démarche apparaît comme très concrète, associée à un objet clairement identifiable et physiquement repérable. Elle est appropriable pour les habitants du quartier avec un objectif final clairement affiché : celui de la création d'une MdQ. L'histoire et l'imaginaire véhiculés autour de cette bâtisse favorise la mobilisation habitante et la projection d'usages futur du lieu. Le projet de MdQ et la démarche participative associée permettra d'affiner et retranscrire ces projections.

« Au départ, les habitants ont été très intrigués par la démarche. A partir du moment où il y avait une structure physique avec des gens qui tiennent la route pour encadrer la démarche, les habitants se sont rapidement dit : qu'est-ce qu'on peut faire de cet espace là ? » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« Ce n'est que petit à petit que les habitants s'impliquent lorsqu'ils y des éléments concrets, architecturaux... au Désert, la maison existait déjà, sans doute que cet élément-là est important. Cela faisait longtemps que les habitants voulaient voir cette maison de maître restaurée. Le fait que cela soit une requalification a sans doute été un élément déclencheur » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

10 Concept introduit au début des années 1950 à l'initiative de Donald W. Winnicott, pédiatre et psychanalyste anglais, spécialiste du développement affectif de l'enfant et de l'adolescent. Un objet transitionnel est défini par l'auteur comme « the first not-me possession », la première non-moi possession, ou « *comme si c'était du moi non-moi* » : « *Ce n'est pas moi, mais c'est à moi et cela fait partie de moi* » (2010, p.14). Dans le domaine de la psychanalyse, la notion d'objet transitionnel se réfère à un objet ou une chose choisie par l'enfant, communément associé au doudou ou au nounours, qui aide ce dernier à la compréhension des limites de son corps. En créant un « espace transitionnel », entre la mère et l'enfant, il adoucit le passage de sa relation primordiale et exclusive aux interactions avec l'environnement extérieur.

« Les gens sont vraiment intéressés pour se projeter. L'endroit est magnifique pour faire un goûter d'anniversaire, flâner, faire des activités (...) c'est le cadre et l'intérieur de la maison. C'est un petit coin de paradis cette maison. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« La maison a tout pour rayonner : le cadre, l'environnement, etc. C'est un petit coin de paradis. On la voyait depuis des années en allant se balader et elle nous faisait envie. Tout le monde rêve d'être là-bas. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« J'ai vécu assez fort cet engouement autour de la maison. C'est une très belle maison et dans ce quartier tout le monde a un lien avec cette maison. C'était le rêve et on s'est dit qu'on allait se battre pour avoir la totalité des locaux parce qu'au départ il y avait tout une partie qui était destinée aux bureaux de la FASL. » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socio culturel).

Points forts du dispositif d'animation

- Une équipe d'animation proactive

L'équipe d'animation du CSC, fortement investie dans la vie du quartier, constitue un autre facteur essentiel qui a contribué à la réussite de démarche. Ces professionnels de terrain peuvent aller à la rencontre des habitants dans leur espace social, leur quotidienneté. Ce lien précieux permet de mieux cerner les demandes et les ressources en présence et d'identifier les besoins en matière d'action. Les animateurs socioculturels, de par leurs missions, créent des points d'attache concrets et tissent les contacts nécessaires à la stabilisation de relations de confiance et de proximité. Dès le lancement de la démarche, ils ont su être force de proposition pour faire valoir les besoins et les intérêts des usagers de la MdQ. La logique, adoptée par les ASC, consistait à toujours « avoir un temps d'avance » par rapport aux représentants de la Ville de Lausanne.

« Il y a une conjonction de facteurs de réussite, à savoir : l'équipe d'animation qui est remarquable, les autres animateurs des autres MdQ de la ville sont moins impliqués dans leur maison. L'équipe d'animation est formidable à Boisy. Ensuite, il y a le comité : ça tourne bien et personne ne se fâche. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Une équipe particulièrement bien investie qui habite bien le métier d'ASC. Ils ont coordonné sans faire à la place des habitants. C'est une alchimie entre une association et son comité déjà très investi, des ASC très à l'écoute, sans avoir leur langue dans leur poche. Ils se sont permis de dire un certain nombre de choses aux Municipaux. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

« Il y a une volonté de cette équipe qui s'est battue et qui a montré qu'ils voulaient certaines choses. Ils ont défendu beaucoup de choses pour nous. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Pour moi, c'est une chance d'avoir vécu dans une association où les animateurs ont une telle présence dans les comités. Ils sont partie prenante des discussions et je n'ai jamais vu que quelque chose leur était caché. Je peux très bien imaginer que ça fasse des points de friction parce qu'ils brouillent leur domaine de compétences en participant à la démarche. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« C'est toutes les compétences des animateurs socio-culturels qui ne sont plus à prouver. Ils ont fédéré beaucoup entre tous les acteurs. Ils ont montré que oui ils font leurs heures et il y a tout un projet qui fait partie de l'investissement du temps (récolte de fonds avec les heures sup., etc.). Ils sont extrêmement clairs dans leurs demandes. Ils font beaucoup de choses sans compter. Entre comité et animateurs, on essaye de se comprendre pour avancer et c'est ça qui fait la force publique ; c'est penser à inviter ceux-ci et ceux-là. Ils font ce lien entre les utilisateurs, le comité et leur direction » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Je pense que c'est vraiment la question de la prise en compte de la particularité du quartier, c'est vraiment l'animation socioculturelle qui le fait le mieux. Pour cela, j'ai vraiment fortement confiance en eux. Et l'animation socioculturelle c'est vraiment qu'ils ont de part leur formation une qualité et un professionnalisme. Ils sont formés pour » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

- Une association historiquement ancrée dans le quartier

L'ancrage de l'association Maison de Quartier du Désert-Boisy au sein du quartier contribue également à la fertilisation positive de la démarche en lien avec le travail des animateurs socioculturels. Active depuis plus de quarante ans, elle est reconnue comme principale association du quartier. La commission de quartier a également un rôle de facilitateur dans le dispositif.

« L'association existe depuis 40 et c'est un centre autonome et c'est un ancien président que l'on a retrouvé et qui avait demandé de faire un centre auto-géré. Il y avait à l'époque cette idée d'autogestion. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Et le centre socioculturel, au-delà de cela est reconnu comme l'association principale du quartier. Ce qui fait que c'était beaucoup plus simple de travailler là ; contrairement à Chailly par exemple qui a quatre associations qui sont très présentes et avec lesquelles il est plus difficile de travailler. On a travaillé avec l'association des commerçants, l'association du développement, l'association de gym etc. qui avaient des intérêts parfois divergents qui réunissent des intérêts variés. Et là nous en avons qu'une et c'était beaucoup plus facile pour créer la commission des utilisateurs. » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socio-culturel).

- Un « noyau dur » de partenaires fortement impliqués

La réussite de la démarche repose sur une collaboration fructueuse entre la proactivité des ASC et l'ancrage historique de l'association Maison de Quartier du Désert-Boisy. Au sein de de cette entente, l'enquête révèle qu'un noyau restreint de quelques acteurs a été particulièrement investi dans la dynamique participative. Ils ont joué un rôle moteur afin de mobiliser les habitants du quartier, faire valoir les intérêts des usagers et les revendications habitantes dans les différentes scènes de négociations avec la Ville de Lausanne.

« Dans la commission, il y avait Kilian, Mme Baly et Mme Vionnet et Mr Cherix qui étaient moteurs et leaders. Et ils avaient une bien meilleure connaissance car Kilian faisait partie de la COCO et ils avaient beaucoup plus d'informations que les membres de la CMQD. Une partie de leurs activités c'était de nous tenir informer de la COCO de la COMETE » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« On a eu de la chance d'avoir des animateurs socioculturels et des habitants qui nous représentaient dans les commissions et qui n'ont pas compté leur temps. Ils étaient très soudés dans les remontées d'information. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Je pense que ça peut marcher parce qu'il y avait une équipe à la base qui était impliquée : Mme Vionnet, etc. Je ne connais pas beaucoup de démarche qui soit allée aussi loin que celle-ci. Il y a toujours une volonté de ne pas toujours être consulté pour vous écouter poliment et de faire ce que l'on veut ensuite. Il y a une volonté de

cette équipe qui se sont battus et qui ont montré qu'ils voulaient certaines choses » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socio-culturel).

- Le soutien d'experts qualifiés au sein du quartier

En outre, le soutien d'experts du quartier qualifiés dans le domaine de la participation – à savoir Jean Bernard Racine et Bernard Cherix – a également constitué un important facteur de réussite. Ils ont pu soutenir et accompagner les acteurs locaux en quête d'informations, d'arguments, de conseils nécessaires à l'intégration des usagers dans le processus décisionnel. La lecture des comptes rendus des forums (du premier notamment) montre aussi que les experts qualifiés ont introduit des inputs scientifiques sur la notion de « quartier », le rôle d'une « MdQ » ou la méthodologie participative à mettre en place. La création du « Laboratoire du Désert » permettra d'imaginer les instruments permettant d'intégrer les habitants au processus de planification de la future MdQ. Il est l'occasion de tester le « *Modèle Information, Consultation/Concertation, Négociation (ICCN)* » développé par Jean-Bernard Racine.

« Le quartier de Boisy a la chance d'avoir une association de quartier très investie pour le bien commun du quartier. Des personnalités importantes, un Jean Bernard Racine, un Bernard Cherix, des compétences, des talents, des forces de propositions... c'est forcément très riche et ça apporte beaucoup ». (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socio-culturel).

« Ce qu'il s'est passé, c'est que le centre socioculturel est venu me demander de les accompagner dans ce projet de MdQ, tout au début, c'était en 2010 je crois. Et ils se posaient beaucoup de questions sur l'avenir du centre notamment et pour se projeter dans cette nouvelle maison. Ils se sont dit : 'ah se serait bien d'avoir un architecte du quartier pour les accompagner dans cette démarche !' Et donc nous nous sommes rencontrés, j'ai rencontré un certain nombre de personnes du centre socio-culturel de Boisy est puis je leur ai dit : 'si je dois participer, ça serait bien que j'intègre le comité de suivi pour comprendre et mieux vous suivre dans vos démarches'. Très rapidement, je me suis aperçu de la dimension politique du projet et (...) j'ai dit qu'il fallait trouver un partenaire de poids qui s'y connaisse en participation et qui puisse défendre les idées et les intérêts des habitants face à la ville qui est maître d'ouvrage et propriétaire des bâtiments. Et comme ma famille est liée à celle de Jean Bernard Racine, je l'ai approché et je lui demandé de venir rejoindre le groupe. C'est comme ça qu'est né le Laboratoire du Désert. Je pense que c'était bien d'avoir quelqu'un de son envergure car il est connu au niveau régional voire international sur les questions de participation. (Extrait d'entretien auprès d'un expert qualifié).

« Un premier forum a eu lieu assez rapidement avec Jean Bernard Racine. Les invitations ont été lancées par le comité d'association et par les ASC. Il s'agissait d'une séance publique, un grand forum pour les informer sur le projet. Ça a été aussi l'occasion pour Jean Bernard Racine de rappeler ce que pouvait être une MdQ : 'une maison qui peut féconder le capital social d'un quartier'. Avec aussi un ASC de sous-gare pour illustrer par des anecdotes, des expériences, des choses vécues, ce que pouvait être une MdQ, que ce ne soit pas simplement une théorie. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

« On voulait introduire une problématique de quartier qu'eux n'avaient pas et ce d'autant plus que la maison est éloignée. Et on avait très confiance en Kilian parce qu'il avait fait une superbe carte du quartier. On a fait trois forums pour expliquer ce qu'était la notion de quartier. Et j'ai intégré la question de 'territorialité à pied'. C'est incroyable la quotidienneté à pied qui m'a permis de découvrir le quartier différemment. » (Extrait d'entretien auprès d'un expert qualifié).

- Un soutien financier et en ressources humaines exemplaires

Le projet a également bénéficié d'un soutien financier exemplaire. La Ville de Lausanne a injecté six millions de francs pour la réalisation des travaux de transformation de la maison. Une partie importante du temps de travail des ASC a été dédiée à l'animation de la démarche. Des moyens supplémentaires ont par ailleurs été octroyés par la Ville de Lausanne en lien avec la Fasl pour conforter l'activité d'animation et ainsi mieux accompagner le processus participatif initié. Durant l'année 2015-2016, l'association de la MdQ du Désert-Boisy a également investi 20 000 CHF pour un poste de chargé de projet afin d'assurer l'encadrement des ateliers participatifs. Les activités d'ASC ont ainsi été fortement renforcées : la MdQ bénéficiera d'un taux d'activité d'ASC de 405%, soit sept collaborateurs, contre 220% au début de la démarche participative.

« D'ailleurs, la FASL était revenue vers nous pour réinjecter 25 % dans le suivi de la démarche. On leur a dit que nous n'allions pas la subventionner mais puisqu'ils ont un différentiel, on leur a dit de prendre sur ce différentiel de fonctionnement. Là aussi, on a doté la FASL de manière détournée pour mettre un 20/25 % dans la démarche participative. Donc ces moyens financiers, ça aide aussi ». (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« Le quartier du Désert a été gâté par rapport à d'autres quartiers. (...) La maison du Désert, c'est quelque chose d'assez épatant. » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socio-culturel).

- Exemples et contre-exemples

Enfin, la capitalisation d'autres expériences a contribué à la réussite du projet. Bon nombre d'acteurs interviewés témoigne d'expériences de MdQ ayant valeur de référence en matière d'offre d'animation socioculturelle ou de modèle de gouvernance horizontale. La MdQ Sous-Gare est à ce titre régulièrement citée. *A contrario*, d'autres expériences font figures de contre-exemples à ne pas suivre notamment dans le déroulement de la démarche participative et donc la prise en compte des besoins des usagers futurs (par exemple Chailly). C'est donc sur la base de la capitalisation d'expériences - conduites sur plusieurs années par la Ville de Lausanne et les acteurs de la FASL - que l'expérience de Boisy a été initiée. Cette capitalisation permet de mettre en évidence les bonnes pratiques à reconduire tant sur le plan technique qu'organisationnel, mais aussi les erreurs à ne pas reproduire. Ce résultat témoigne d'une dynamique participative qui s'installe progressivement, notamment dans la pratique institutionnelle, et se perfectionne expérience après expérience.

« Chailly c'est le parfait contre-exemple d'une démarche participative. Tout ce qui a été fait à Chailly, on sait qu'il faut faire exactement le contraire : le choix de la Ville en direction des parties prenantes, à savoir la société de développement, la société de gymnastique, la société des commerçants ; aucune structure où les habitants sont représentés. Il y avait là la défense d'intérêts particuliers ; (...) la MdQ devient un immense CSC ; il y a eu une guerre de pouvoir, de territoire tout à fait inutile et la création de dissidence ; des architectes pas du tout à l'écoute ; (...) On s'est fait imposer des choses très chères comme le parquet huilé qui est foutu au bout du dix ans ; la création de chaises instables, pliantes, aujourd'hui plus une seule n'est en état... il n'y a eu aucune écoute » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

Temps forts de la démarche

- Une opportunité initiale

Le déroulement de la démarche a été ponctuée de plusieurs temps forts qui ont contribué à favoriser la mobilisation habitante et l'avancement du projet. Le premier de ces temps fort est, bien-sûr, le lancement du projet de MdQ. La Ville de Lausanne a ainsi l'opportunité de requalifier la maison en un bien public pour tous, à destination des usagers. Lorsque la décision a été communiquée aux représentants du CSC, ces derniers ont décidé de s'organiser par identifier et porter à connaissance les besoins des usagers via une démarche participative.

« La MdQ du Désert ne devait pas forcément exister. Il y avait cette maison de maître et il y a eu plusieurs études pour voir si cette maison pouvait être transformée soit pour accueillir des fédérations sportives, soit pour la transformer en maison d'habitation privée avec un coût énorme pour la transformation. Et puis, avec un peu d'humour dans le Service, nous avons dit à Monsieur Tosato que puisque personne ne savait que faire de cette maison, que nous nous avions un projet ». (Extrait d'entretien auprès de la Ville de Lausanne).

« Le contexte, c'est l'opportunité qu'a eu la Ville de restaurer cette maison de maître et finalement de faire le choix de la requalifier en MdQ. C'est parti de là. A partir de là, il y avait une certaine logique : quand on parle d'une MdQ, d'une maison des citoyens, il y a l'idée que les citoyens soient consultés et qu'ils puissent participer ». (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

« Il y a eu une séance pour nous informer du projet de MdQ. Avec Muriel on était assez embarrassé, et Kilian qui devait mener la barque n'était pas là. Comment est-ce que l'on va s'y prendre ? Comment on va recevoir cette nouvelle ? On avait soit le choix de la recevoir de manière positive et on fonce, ou bien de se dire on laisse faire. Alors on a essayé d'avoir toujours une longueur d'avance, et donc de réfléchir aux questions avant même que la ville ne se les soit posées » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socio-culturel).

- Un évènement déclencheur : le premier forum

La démarche participative a pu bénéficier de la légitimité liée à un fort taux de participation dès le premier évènement qui a constitué une sorte de déclencheur dans la conscience collective. Le taux de participation au premier forum a effectivement été exemplaire. Tandis que les forums accueillent généralement une cinquantaine de personnes, 100 à 200 habitants étaient présents lors du premier forum. Les organisateurs eux-mêmes ont été surpris par cette mobilisation massive et la participation n'a pas faibli par la suite dans les différents ateliers ou forums.

« C'était une occasion unique pour les habitants de s'exprimer. Logiquement on est content dans ses séances quand il y a trente ou quarante habitants. Là il y en a eu plus de deux cents. Les organisateurs ont été débordés. Un désordre très sympathique. Il y avait une grande volonté des habitants de s'intéresser à ce futur équipement de proximité. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).
« Les réussites ça été cette formidable mobilisation autour de ce premier forum. Il y en a eu quatre autres. En général il y avait entre cent et deux personnes qui étaient

présentes et qui posaient des questions. Des moments importants pour faire le point avec les habitants sur l'avancée du projet, l'architecture et de la démarche elle-même. Des débats animés. Autre réussite, à travers ces forums, constitution d'un comité d'accompagnement des habitants, organe exécutif, 16 ou 17 ateliers participatifs sur différentes thématiques ou les gens se sont investis à fond ! » ((Extrait d'entretien auprès d'un animateur socioculturel).

« Nous avons lancé une première soirée, dont vous avez dû en entendre parler certainement dans la ferme du désert. L'idée c'était de faire une table ronde avec les habitants pour leur parler du projet du centre socioculturel qui serait accueilli dans la MdQ selon la volonté de la ville. (...) Ce qui s'est passé cette soirée-là, c'était complètement inattendu : nous nous attendions à une trentaine de personnes et avons organisé les choses avec un projecteur et avons invité des habitants sous l'impulsion de M. Verheyen, Directeur de la FASL. Et puis on a commencé et on s'est vite aperçu qu'au lieu d'une trentaine de personnes, il y avait entre 150 et 200 personnes qui sont venues et on a rempli le bistrot » (Extrait d'entretien auprès d'un expert qualifié).

« En fait pas du tout, et c'est ça qui est intéressant, c'est que la plupart des gens qui sont venus à cette soirée n'était pas du tout les membres de l'association. La plupart des animations qui sont proposées sont à destination des enfants et des jeunes, alors que là, il y avait des gens qui n'étaient pas directement liés à cette association. Ça nous a permis d'argumenter auprès de la Ville de Lausanne qu'il était nécessaire de faire de la participation et ensuite d'augmenter le volume du programme. L'idée c'était de dire : 'regarder il y a toutes ces personnes qui sont présentes et qui ont un projet, on va les soutenir, et on va remplir la maison !' ». (Extrait d'entretien auprès d'un expert qualifié).

- Autres temps fort qui favorisent l'appropriation

D'autres temps forts institués dans le cadre de la démarche vont jouer en rôle important et permettre une meilleure appropriation de celle-ci par les habitants. Parmi ceux-ci, ce sont les ateliers qui ont permis de réunir les habitants autour de ce projet participatif. La démarche a également été rythmée par d'autres temps forts tels que le recours aux réseaux actifs des habitants pour réaliser la levée de fonds, la vidée de la maison ainsi que la fête d'inauguration.

« J'ai l'impression que ces ateliers ont apporté un dynamisme et que c'est allé chercher des énergies plus loin, au-delà de la petite famille qui était réunie au départ.

Dans les ateliers dont j'ai eu les échos, ça a permis de s'approcher d'autres personnes en leur proposant et permettant de devenir des acteurs et pas uniquement des utilisateurs » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant bénévole).

« La participation financière des habitants a été très importante et jamais vue jusqu'alors pour d'autres projets. Les habitants ont été impliqués dans la vidée de la maison. Il s'agissait d'un avantage énorme pour la Ville, car cela ne lui a rien coûté. Ils ont aussi fait de la levée de fonds pour le mobilier de la maison. Le choix d'un logo également : un graphiste qui a travaillé bénévolement. » (Animateur socio-culturel, 2017).

4.1.2 SOUPLESSE, INGÉNIOSITÉ ET ÉCOUTE

Un processus participatif souple

La souplesse et l'adaptation du processus participatif en fonction de l'évolution des besoins apparaît également comme un facteur de réussite prépondérant de cette expérience participative. Les outils et les scènes participatives aussi bien du côté du quartier (forum, expositions, chariots à idées, ateliers participatifs etc.) que de la Ville de Lausanne (CUT, COMET, etc.) ont été imaginés en adéquation avec les besoins des habitants afin de faciliter les échanges entre toutes les parties prenantes de la démarche. Ces outils ont tout d'abord permis de collecter de l'information sur les attentes, les usages souhaités par les futurs utilisateurs de la maison et alimenter *in fine* le cahier des charges permettant de lancer le MEP. Ils ont ensuite facilité les échanges au cours du processus de rénovation pour ajuster la programmation de la Maison de quartier, pour trouver des réponses aux difficultés et imprévus rencontrés durant la phase de chantier (surcoût, choix des matériaux, dépassement de délais, etc.), et enfin pour définir les modalités de fonctionnement futur du lieu en lien avec la FASL.

« On a très vite pompé des informations chez les gens : le chariot, kermesse du quartier, vide grenier, expos, le forum. La Ville de Lausanne ne s'attendait pas du tout à cela. (...). C'est un chariot qui est passé de stand en stand et qui a fait la tournée pour récolter des informations dans le cadre d'un vide grenier qui a lieu dans la cour du collège de Pierrefleur. Et là, on a traité l'information par thèmes. Tout cela servait à pouvoir remplir la maison avec des activités, et de récolter toutes les attentes des gens. Il y avait des gens qui nous disait qu'ils voulaient par exemple s'impliquer dans les travaux ». (Extrait d'entretien auprès d'un habitant Expert, suivi de la démarche, 2017).

« Je pense que ces forums ont donné de la visibilité. J'en ai vécu trois. C'était étonnant de voir le monde qu'il y avait là, le bouche à oreille, les personnes autour de l'association. L'avant dernier, j'ai l'impression qu'il y avait soixantes personnes. C'est l'une des démarches qui a le plus attiré de monde. Au Désert, il y a une association qui existe depuis longtemps qui a lancé cette démarche participative. Il y avait un potentiel pour toucher les gens. » (Habitant bénévole, 2017).

« Les ateliers ont tous été décrits dans le préavis ou boisych. Ce qui a fait la force, c'est qu'ils n'étaient pas figés. (...) C'était assez souple parce qu'on n'a rien imposé (...). On devait avoir cette chance de pouvoir remanier » (Habitant bénévole, 2017).

« Les idées s'enchaînent et on pense à d'autres sujets au fur et à mesure. En quelque sorte, les idées avancées dans les ateliers en entraînaient d'autres. On savait qu'il y avait des choses qui n'étaient pas du tout réalisables et là, on stoppait en montrant les limites. Puis, on évaluait une autre piste. » (Habitant bénévole, 2017).

« Il n'y avait pas de contraintes et on pouvait rêver. Ensuite, on évaluait les pistes à suivre et celles qui n'étaient pas réalisables. Mais c'est important de pouvoir rêver au tout début d'une telle démarche. » (Habitant bénévole, 2017).

Une ingéniosité associative

- Des habitants-acteurs de leur cadre de vie

Dès le premier forum, les habitants ont signalé qu'ils ne souhaitaient pas en effet être de simples utilisateurs de la maison mais de véritables acteurs de cette transformation. En effet, les habitants ne souhaitent pas être simplement des consommateurs mais de véritables parties prenantes du dispositif, en étant actifs dans le projet.

« Au moment du lancement du projet, il y a sept ans, le Municipal a annoncé aux habitants par le biais du comité d'association du Centre Socio Culturel de Boisly, qu'il allait y avoir un processus de participation et de requalification. Immédiatement les membres du comité représentant les habitants ont pris cette nouvelle avec beaucoup d'enthousiasme à condition de participer pleinement au projet, c'est à dire de prendre part aux décisions et non pas simplement consulté ; revendication qui n'est pas passée comme une lettre à la poste auprès du politique ». (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« Je suis entré dans le processus après coup. Comme on est dans un quartier assez

riche, j'allais au terrain du Désert il y a déjà pas mal d'années quand mon fils était petit. (...) Cela fait 18 ans que j'habite dans le quartier. Je fais partie de l'association du centre socio-culturel et ça fait douze ans. Il allait aux activités du centre. (...) Ensuite je ne voulais pas être uniquement consommateur. Je voulais m'impliquer. Mon fils avait profité des activités lorsqu'il était petit ; je me disais que moi aussi je pouvais en tirer autre chose et apporter autre chose également. Je pouvais rendre la chance que mon fils avait eu de participer aux activités. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Ils ont beaucoup travaillé et étaient toujours bien organisés. Jamais pénible pour nous comme parfois avec les entreprises. Ils ont tout donné. J'ai vidé la maison avec eux, j'ai aussi eu l'occasion de faire un brunch avec eux... et on sent une grande énergie ! Le résultat vient beaucoup de chaque personne qui participe de cette démarche. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville).

- Mobilisation des ressources internes ou externes au quartier

La capacité de mobilisation des ressources a également été un facteur bénéfique à la réussite de la démarche. Au sein du quartier, les ASC ont identifié les profils et les domaines de compétences des habitants-bénévoles afin de les positionner sur des thématiques précises dans les ateliers participatifs. L'animation de la démarche s'est également traduite par un travail important de mobilisation de réseaux de connaissances et de partenaires externes au quartier, notamment pour la levée de fonds.

« Dès le premier forum, des habitants ont dit 'moi j'ai ces compétences-là, je suis prêt à les mettre au service du quartier'. Malgré sa mauvaise situation, au milieu de nulle part, les habitants se sont mobilisés pour le bien commun de leur quartier. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« On a fait un appel au forum où les personnes se sont manifestées et inscrites. Et ensuite on est allé chercher des compétences par exemple pour la cuisine semi-pro. Et je suis allée chercher des personnes pour voir quels étaient leurs besoins et les compétences. C'était très varié : mobilier architectural, les statuts de l'association, gouvernance (juriste, etc.). C'est tous des personnes qui étaient bénévoles ». (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« Je viens du milieu bancaire donc ça permet de faciliter les liens. On fait en fonction de nos compétences. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« J'ai fait deux ateliers, dont la recherche de fonds. Et la recherche de fonds en participation, c'est le réseau. Très vite, on s'est rendu compte qu'il fallait cibler des personnes qui connaissaient d'autres personnes. Et ensuite, ça a très vite fait que mon activité de conseiller communal et mon travail ici a facilité les choses. Par contre, d'autres aspects comme la cuisine etc., les gens peuvent participer. Au début on a fait en fonction des budgets et puis finalement on n'a pas fait de listing : ils ont réfléchi en terme pratique, utilisateurs et usages et on a fait une demande de budget en conséquence. Stratégiquement, c'était mieux de s'exprimer comme cela et on a plus obtenu et peut être que dans trois ans on refera une recherche de fonds. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

- Auto-organisation d'un quartier : une levée de fond

Afin de pallier au manque de fonds, les habitants se sont mobilisés dans le cadre de l'atelier participatif portant sur ce thème pour mettre en place une stratégie. Préalablement, une commission composée d'une dizaine de personnes s'est rencontrée pour se nourrir des expériences des autres MdQ lausannoises et identifier les besoins en mobilier et en petit matériel en fonction des futures affectations des salles. L'élaboration des besoins et des prix du matériel a permis au groupe de la recherche de fonds d'obtenir les devis nécessaires. Une stratégie a été développée afin de trouver le demi-million de francs nécessaire à l'ensemble des besoins. Une demande auprès de la Loterie Romande, ainsi qu'auprès de diverses fondations a permis d'effectuer cette levée de fonds. Par ailleurs, une souscription populaire sous forme d'achat de tabourets, chaises et tables a été lancée afin d'inviter les habitants à participer également au projet.

« On a dû faire la recherche de fonds. Il manquait des fonds. Le comité et les animateurs ont lancé. On a listé toutes les entreprises et les fondations qui sont censées avoir un lien avec la jeunesse, les personnes âgées, les activités. Ce qui a demandé du temps pour lancer, d'attendre des réponses. Il fallait être précis dans les budgets. On essaye d'être autonomes et de faire la recherche de fonds. Au mois de juin, il manquait 100 000.- mais on ne voulait pas prendre sur nos recherches de fonds. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« La loterie romande a beaucoup donné. Leur but c'est de verser de l'argent pour les associations, etc. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Ce qui reste du fond, on veut développer des activités complémentaires. Quels sont les besoins des utilisateurs. Tant que les gens ne sont pas dans la maison. On prend

toutes les propositions mais on ne sait pas comment on va les échelonner dans le temps. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

Des partenaires à l'écoute...

- Un Mandat d'étude parallèle : un dialogue constructif

Le Mandat d'études parallèles (MEP) a permis d'ouvrir le dialogue entre les parties prenantes du projet. Les représentants des utilisateurs de la maison ont participé au concours et ont pu poser l'ensemble des questions et procéder à la remontée d'informations nécessaires au montage du cahier des charges initial et au choix de l'équipe sélectionnée. Le MEP a ainsi permis de préciser les attentes concernant la programmation future de la maison mais aussi au regard du déroulement de la démarche et de l'implication des habitants.

« On a lancé la chose comme cela, on a reçu une trentaine de dossiers en retour. Il y avait patrimoine, architecture, des architectes externes, une représentant des habitants et un animateur. On leur a demandé le plus possible une certaine discrétion dans le débat – car c'est motif de recours pour les candidats. Oui on a adapté le langage et on a choisi trois concourants sur ces trente. Et ensuite on leur a remis le programme aux trois et on les a vu trois fois à trois moments de leur projet. Et ça, ça permet de dialoguer avec eux. Ce qui est intéressant c'est que les représentants des utilisateurs et animateurs ont pu poser toutes les questions qu'ils voulaient dans leur vocabulaire. Cela a permis de dialoguer pendant neuf mois. C'était vraiment très intéressant ! » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville).

- Choix d'un bureau d'étude à l'écoute

Le critère de sélection du bureau d'architectes portait non seulement sur un bureau capable de réhabiliter une maison de maître en MdQ, mais aussi d'intégrer une dynamique participative. Ainsi, le choix du jury, à l'unanimité, s'est porté en direction d'un bureau d'études flexible et à l'écoute. Il s'agit d'un facteur concourant à la réussite du projet.

« Je pense que la magie a opéré à Désert car les architectes ont bien fait leur job. Une vraie réflexion sur l'utilisation » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« Là où on a beaucoup négocié, c'était au niveau du mobilier et on a eu des réflexions avec l'architecte, Suzanne, notamment au niveau de la cuisine. Il y a eu beaucoup de négociations. LVPH a été très sensible. Et ils sont venus aux ateliers participatifs. Les plans ont été présentés et on discutait de nos besoins. Ça faisait des allers retours mais souvent ça venait de l'architecte au départ. Elle nous disait : 'on a besoin de savoir ça, ça et ça' et ensuite, il y avait des ateliers participatifs, on en discutait. Et ensuite un retour auprès de Suzanne » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

4.1.3 UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE EXEMPLAIRE

La démarche initiée apporte une valeur ajoutée indéniable : au delà de la transformation de maison de maître en MdQ, elle permet d'inscrire une communauté de liens réunis autour de ce lieu.

Empowerment, appropriation et commoning

La démarche contribue à un phénomène dit d'*empowerment* c'est-à-dire une certaine capacité des habitants du quartier à se mobiliser collectivement en faveur de la réhabilitation d'une ancienne maison de maître en MdQ, et donc finalement en faveur de l'amélioration de la qualité de vie. Les résultats de cette démarche révèlent une expérience riche tant sur le plan humain qu'au niveau de la participation dans la démarche. Via le partage d'une activité commune, la démarche a permis de favoriser la création de liens sociaux, notamment vis-à-vis des seniors qui, jusqu'ici, semblaient isolés dans le quartier. Ce modèle de démarche a facilité l'interconnaissance des habitants entre eux. La démarche a instauré des interactions multiples entre les différents acteurs impliqués dans la vie du quartier (habitants, représentants associatifs, etc.). Le dispositif créé ainsi une dynamique collective autour de problématiques partagées. Le tissu associatif du quartier apprend à mieux se connaître et à travailler ensemble. Il en sort ainsi renforcé. Allant jusqu'à des degrés de codécision concernant les usages futurs de la MdQ ou les choix d'aménagement intérieur, la démarche participative a également favorisé l'appropriation de la maison par les habitants du quartier. La démarche a ainsi élevé la maison au rang de « *bien commun* », ou plutôt a contribué à un processus de « mise en commun » (ou *commoning*), fondé notamment sur l'existence d'une communauté ouverte et l'autoproduction de règles d'usage et de partage. La reconnaissance et donc l'ancrage spatial et social de la maison au sein du quartier est ainsi largement favorisé, ce qui facilitera son fonctionnement et sa mise en synergie avec le quartier.

« La démarche a fortement favorisé les liens sociaux. Je pense qu'on s'est ouvert à plein d'autres personnes. J'ai eu dans les ateliers des personnes que je n'avais jamais vu dans le quartier. Toutes les dames qui font les costumes, c'est des gens que je n'avais jamais vu et qui ne seraient jamais venus avant. Et il y a beaucoup de personnes seniors qui sont venues et ça a permis d'ouvrir à toute une série de population, ça a ouvert à tout un pan intergénérationnel. On travaillait beaucoup sur l'accueil des jeunes avant, maintenant on a d'autres activités qui leur correspondent mieux. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« Par rapport au niveau de co-décision c'est exemplaire, par rapport à la diversité des niveaux qui ont été mis en œuvre, des domaines touchés... » (Extrait d'entretien auprès d'un expert qualifié).

« J'ai l'impression que ces ateliers ont apporté un dynamisme et que c'est allé chercher des énergies plus loin au-delà de la petite famille qui était réunie. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Ce qui est très positif c'est qu'on avait quatre murs que l'on se les est appropriés. La Maison appartiendra vraiment à ses habitants. On a pris la liberté de tout créer. Ça nous a demandé beaucoup d'énergie » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

Laisser du temps au temps...

Plusieurs personnes enquêtées considèrent qu'une des valeurs ajoutées importante de la démarche provient également de son inscription dans une temporalité longue (sept ans). La durée de la démarche aurait favorisé la dynamique d'appropriation et d'empowerment dans le temps long contrairement à d'autres dispositifs tels que les contrats de quartier limités à une durée de trois ans. D'autres, au contraire, font état d'une certaine lassitude, voire d'un certain mécontentement, du fait des retards dans la livraison de la maison ou dans les procédures administratives nécessaires aux prises de décision au cours de la démarche. Ce qui a été reproché c'est surtout le manque d'information ou les informations trop tardives concernant les imprévus du chantier. A présent, de nouveaux enjeux se dessinent : il semble nécessaire de laisser du temps au temps pour que chacun puisse trouver ses marques et que les synergies puissent se développer. Les autres expériences de MdQ ont montré que la montée en puissance de la structure prenait au minimum cinq ans suite à l'emménagement. Il semble opportun de laisser les habitants et le tissu associatif s'en emparer, de laisser venir les projets.

« Ça a été très long et on sent qu'il y a un essoufflement des bénévoles. Depuis la rentrée de l'année passée, je sens qu'il y a un peu un essoufflement. Les gens ont vu que le chantier commençait, et ensuite les travaux ont débuté à l'intérieur. J'ai senti qu'il y avait un essoufflement car les gens ne voyaient pas ce qu'il se passait. Ils ne voyaient pas le concret arriver. Ça allait mieux avec les ateliers participatifs car c'était du concret. La maison devait être prête en avril, puis en juin, etc. Le retard sur la réalisation était décourageant. » (Animation socioculturelle, 2017).

« Avant c'était une association vive avec deux-cent cinquante familles et assez ancienne. Les premiers enjeux c'était de maintenir cette association. Ensuite, tout le monde voulait cette maison, qu'elle vive. Après, il y aura l'inauguration et les gens devront trouver un rythme. Qu'est-ce qu'on va proposer ensuite ? Les gens ont envie de crêpes et de faire la fête. Et c'est ça qui est important. La volonté de départ c'était de réunir les gens, et ce lien-là, il va perdurer. L'objectif c'est que les gens arrivent à se parler. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socio culturel).

« J'ai dit aux ASC, laisser les habitants s'en emparer. Laisser venir les projets, elle va prendre son envol. Il faudra peut-être attendre cinq ans, comme sous-gare, comme aux Faverges. C'est une démarche qui a réussi parce qu'elle s'est faite sur le long terme. Il faut laisser du temps au temps. Sept temps de démarche ! Sur les contrats de quartier, on dit trois ans et puis on part. On ne se préoccupe pas de savoir ce qui se passe après. Où en est-on de la feuille de route de Montelly ? J'ai dû faire personnellement la demande d'une veille bienveillante. Pour des professionnels sur place, c'est quelque chose d'essentiel. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

4.2 DES FACTEURS DE CRISPATIONS

4.2.1 LA PARTICIPATION EN TENSION

Les retours sur expérience sont globalement positifs : l'ensemble des enquêtés s'attache à reconnaître le caractère exemplaire de la démarche, en vertu notamment de son caractère mobilisateur et sa capacité à fédérer des énergies dans le quartier. Toutefois, l'enquête révèle plusieurs facteurs de crispations. En effet, le déroulement de la démarche participative n'a pas été un long fleuve tranquille. Au contraire, les retours d'entretiens montrent qu'elle a été ponctuée de moments de tension, d'après négociations et de débat soutenus. Si les représentants de la Ville de Lausanne ont tendance à minimiser ou ignorer ces moments de crispations, leur évocation est

particulièrement importante du côté des ASC, des habitants-bénévoles et de l'association Maison de Quartier du Désert-Boisy. La démarche est alors perçue par certains comme une « bataille », une « lutte » ou un « bras de fer permanent ». Les points de crispation concernent, à la fois, le fond et la forme de la démarche participative. Sur la forme, les acteurs du quartier reprochent principalement aux représentants de la Ville une vision institutionnelle de la participation réduite à de la simple information, et par ailleurs une trop faible reconnaissance de l'activité bénévolat. Sur le fond, les facteurs de crispations concernent essentiellement la programmation de la MdQ en tension entre des enjeux de réhabilitation et de conservation du patrimoine bâti (taille des pièces, mobilier, revêtement au sol, etc.), et par ailleurs, son mode de gouvernance futur.

« On a été plus loin dans ce qui était possible dans la participation : les habitants ont pu obtenir tout ce qu'ils pouvaient attendre. Un des corollaires, c'est que c'est épuisant et il a fallu batailler. Et moi, j'aurais trouvé plus simple qu'il y ait moins de non-dits et que tout le monde tire la corde dans le même sens. D'où l'évaluation pour pouvoir tirer des bonnes pratiques pour les prochaines expériences. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

« J'ai assisté à des séances avec Mme X et c'était musclé. Par exemple les priorités pour économiser les 100 000.- et aussi sur la manière de gérer la maison après. Il y a eu des discussions assez âpres pour la gestion de la maison. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« Moi je sais ce que cette maison a apporté et va apporter à d'autres. Après la relation avec la ville, c'est toujours compliqué parce qu'il y a des employés, des employeurs et des bénévoles et ce n'est pas donné d'être en accord tous. Et de se retrouver en face de bénévoles qui disent non, ça peut être déstabilisant. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant-bénévole).

« On a eu une période de lutte pendant trois ans. Les habitants ont mis trois ans pour dire : 'on veut avoir toute la maison, on veut pouvoir avoir une grande salle qui puisse accueillir plus de cent personnes, une cuisine pour cuisiner'. Si tu as pu choisir un certain nombre de choses, tu te l'appropries plus facilement. On récupère maintenant sept ans de travail, les gens sont préparés. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

4.2.2 TENSIONS SUR LA FORME PARTICIPATIVE

- Des visions initiales différentes de la participation

Les parties prenantes, notamment la plupart des représentants du quartier (ASC, habitants-bénévoles et membres de l'association Maison de Quartier du Désert-Boisy), relèvent une incompréhension en toile de fond du déroulement de la démarche participative. Les représentants du quartier reprochent une trop faible reconnaissance de l'expertise d'usage. Cette remise en cause du degré participatif, et donc du pouvoir octroyé aux habitants, a été source de tension et de crispation dès le lancement, et tout au long, de la démarche. Ce point mérite, à ce titre, une attention particulière notamment dans la perspective d'identifier de futures marges de progression. Des visions de la participation opposées seraient à l'œuvre. La Ville de Lausanne défendrait une participation fondée sur « *les résultats* » alors que pour les représentants du quartier, « *le chemin parcouru* », et donc le processus, est mis en avant.

« Tout le monde a un intérêt similaire et on n'est pas d'accord sur les chemins donc c'est dommage. Et dans le travail socioculturel, ce qui compte c'est le chemin et pas l'arrivée et pour X, c'est le résultat. Pour nous, ce n'est pas le résultat qui compte. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

« Déjà la participation, on n'a pas déjà la même définition. On a 'informer', 'consulter', 'codécider', etc. La ville a fait pas mal d'information mais post-décision. On n'avait plus rien à négocier. Et nous on a dû se battre pour aller plus haut ». (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

- Improvisation et stratégie de contournement

Il nous semble que la démarche a plutôt avancé par tâtonnements successifs, dans une logique qui relève de l'improvisation, sans méthode préalablement partagée. Comme indiqué plus haut, la dynamique, et donc la volonté participative, a émané du quartier. Les représentants de la Ville ont plutôt accompagné cet élan pour tenter de répondre aux mieux à l'énergie habitante dans un cadre institutionnel contraint. Les scènes participatives traditionnelles ont alors été instaurées par la Ville : une commission des utilisateurs (CUT) dont le rôle est purement consultatif et, d'autre part, une commission de construction (COCO), à voix décisionnelle, dont les futurs utilisateurs sont représentés mais de façon minoritaire. Ce schéma organisationnel aurait trop limité le pouvoir décisionnel des habitants, ce qui a suscité une certaine

« rébellion ». Certains interviewés résument ce mode participatif comme une « *démarche alibi d'information post-décision* ». Les habitants du quartier auraient souhaité au contraire se diriger vers un dispositif de « codécision » et même de participation au chantier. En réaction, les représentants du quartier ont progressivement mis en place des stratégies de « courtcircuitage » ou de « contournement » des outils participatifs proposés par la Ville (interpellation des Municipaux en forum, prises de contact direct, courtcircuitage de la commission des utilisateurs, création d'ateliers participatifs, etc.).

« La Ville avait son schéma déjà en tête : une commission des utilisateurs, la CUT qui a été consulté ; une commission de construction, qui au départ s'appelait non pas construction mais d'études dans laquelle siégeait de nombreux services de la Ville mais également deux représentants des usagers. Il y avait des allers retours mais avec une commission de construction avec largement des experts dans l'architecture, l'urbanisme, le service logement et gérance, le SPADOM, le maître d'œuvre et en minorité les usagers. Ce qui a été dit aux usagers, c'est que c'est la commission de construction qui prendrait les décisions. C'est là qu'il y a eu une petite fronde ou petite rébellion en disant : 'oui mais attendez, on ne veut pas être juste consultés ! On veut aussi pouvoir dire de ce que l'on a besoin et qu'il en soit parfaitement tenu compte. Et si on ne peut pas, il faudra nous expliquer pourquoi.' Donc la ville est arrivée avec ce schéma qui n'a pas convenu comme tel aux habitants qui trouvaient qu'il s'agissait d'une démarche alibi et non pas d'une démarche participative. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

« Dans le cadre de la commission de construction, on avait des dossiers à mettre à jour. Au bout d'un moment on a arrêté de mettre des choses à l'ordre du jour pour pouvoir arriver avec de nouveaux arguments. Il y avait plusieurs stratégies à travers les forums directement et on a interpellé les Municipaux. Puis, il y a eu des revendications après soit par des courriers, soit juste après les séances. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

« Et on a mis en place des stratégies de contournement : la prise de parole directe ; la proactivité ; balancer des idées pour qu'elles glissent ; avoir de l'argent, etc. On a identifié des personnes car il y avait des gens qui avaient des facilités à s'exprimer, à contacter et à revendiquer des choses. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

- *De la reconnaissance de l'expertise d'usage*

Les retours d'entretiens montrent que les représentants de la Ville de Lausanne ont finalement largement reconnu l'ampleur de cet élan participatif. Le discours des principales parties prenantes, du côté de la Ville, apparaît plutôt en adéquation, avec celui des membres du quartier, quant à la reconnaissance de l'expertise d'usage. Il s'agit sans doute d'une forme d'apprentissage institutionnelle de la participation au sein des services de la Ville. Il nous semble que la définition, plus en amont, d'une méthodologie participative (degré de participation, séquences, temporalités, responsabilités, etc.) en adéquation avec les ambitions et les capacités du quartier, aurait facilité le déroulement de la démarche.

« Ça n'a pas toujours été facile. Surtout, je l'ai ressenti au niveau des habitants. On a dû batailler pour faire des ateliers participatifs et je comprends tout à fait qu'eux ils soient davantage dans les résultats. Moi je suis plus sur la démarche. Et je pense qu'ils ont vu qu'il y avait du monde, ils nous ont fait relativement confiance parce qu'ils nous ont laissé la main » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

« Peut-être que les habitants n'ont pas toujours compris qu'ils ne pouvaient pas tout décider. Des éléments n'étaient pas de leur ressort ou de leur prérogative. Dès le départ, il faut être clair sur : quels sont les périmètres de discussion, de concertation mais aussi de décision ? De quoi parle-t-on ? Ici, vous pouvez décider mais ici vous ne pouvez plus. » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

- *De la reconnaissance de l'activité bénévole*

Les représentants du quartier reprochent également à la Ville un manque de reconnaissance du travail fourni par les bénévoles et les ASC dans l'animation de la démarche. Ils relèvent par ailleurs une volonté d'appropriation du succès de la démarche participative, après coup, par les représentants de la Ville de Lausanne. La banderole installée dans le quartier lors des dernières élections municipales ainsi que la version initiale du courrier d'invitation à la cérémonie d'inauguration, ont été perçus très négativement par les parties prenantes de la démarche. Ces deux éléments sont revenus fréquemment dans le discours des personnes enquêtés comme symbole des différences de point de vue entre pouvoirs institutionnels et mobilisation habitante. Plusieurs habitants-bénévoles ont fait part de leur « *essoufflement* », et d'une forme de « *lassitude* » devant ce manque de reconnaissance institutionnel, qui pourrait les amener à restreindre voire à stopper leur implication dans la vie du quartier. Ces micro-événements, à fort caractère symbolique, semblent davantage relever de l'erreur de langage ou de maladresses plutôt que d'une réelle volonté de la Ville

de Lausanne de s'approprier la réussite de la démarche participative. Néanmoins, l'apprentissage institutionnel de la participation doit également se traduire par un effort de communication qui considère à sa juste valeur un *tiers-acteur* (le quartier et ses habitants-bénévoles) devenu totalement partie prenante dans la réussite d'une politique publique coproduite. L'implication des habitants-bénévoles dans la démarche participative (exemple de la vidée de la maison) représente par ailleurs des économies budgétaires non négligeables que la Ville doit savoir reconnaître et évaluer. Enfin, une démarche participative implique une redéfinition du rôle de l' élu et de l'expertise technique qui n'occupe plus le devant la scène mais doit apprendre à se mettre en retrait dans un nouveau rôle d'accompagnement et de libération des énergies créatrices. Cette transformation de la posture politique et technique nécessite là encore un apprentissage institutionnel qui peut prendre du temps.

« Ce qui a été difficile, c'est que la Ville s'est fortement appropriée la démarche. Les gens en ont souffert. Pendant les élections, il y avait écrit que les socialistes militaient pour le quartier alors que pas du tout ; ce sont les habitants qui ont milité. » (Extrait d'entretien auprès d'un Habitant-bénévole).

« On a vu les affiches placardées pendant la campagne et les politiques se servaient de la maison et de la démarche pour se faire élire » (Extrait d'entretien auprès d'un Habitant-bénévole).

« X a pu choquer par son langage, en parlant de 'son quartier', de 'sa maison'... c'est dommage, ça n'apporte pas grand-chose et ça crispe les habitants. Ça crispe inutilement parce que c'est purement de la sémantique. Ce n'est pas la MdQ de X. C'est une MdQ au profit d'habitants qui est payée par les habitants et pas par X. Ça c'est des choses qui ne sont pas bien passées et qui ont créés de la crispation ». (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

« Les habitants ont beaucoup donné et je crois qu'ils se sont un peu essoufflés à la fin par manque de reconnaissance de la Ville. Toutes ces tensions, ça les a un peu usés. Le risque c'est qu'ils ne s'investissent plus par la suite » (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

« Ce n'est pas évident car tout ce qu'on fait doit être argumenté et ce n'est pas facile. On se réjouit qu'on nous laisse tranquille après le coup de projecteur de la ville. La ville, on ne la voyait jamais et maintenant ils sont là à notre AG, aux séances, etc. et ils sont là depuis l'annonce de la MdQ. Il faut qu'ils apprennent à nous laisser gérer. » (Extrait d'entretien auprès d'un Habitant-bénévole).

4.2.3 TENSIONS SUR LE FOND DE LA PARTICIPATION

- *Réhabilitation et participation versus conservation*

Un autre facteur de crispation et de tension importante a concerné le double conflit entre réhabilitation et conservation, d'une part, mais aussi entre participation et conservation de l'autre. Comment réhabiliter en MdQ, une ancienne maison de maître faisant l'objet de contraintes patrimoniales et architecturales majeures ? Comment impliquer les habitants et prendre en compte l'avis des futurs usagers dans ses travaux de réhabilitation ? Voilà deux questions fondamentales qui ont cristallisé une bonne partie des débats et des négociations entre les parties prenantes. Le conflit entre réhabilitation et conservation a soulevé « *d'épineuses questions* » telles que la possibilité de supprimer ou non des cloisons, l'intégration d'une grande pièce dans la programmation, le choix du revêtement spécifique, etc. Il semble qu'un compromis a finalement été trouvé permettant de satisfaire les intérêts en présence. L'implication de M. Chenu, conservateur cantonal, a facilité les négociations entre la Ville et le quartier, notamment via l'assouplissement raisonné des contraintes patrimoniales. Les habitants souhaitaient par ailleurs pouvoir participer aux travaux et ainsi pouvoir intervenir directement dans un processus de coconstruction en mobilisant les compétences techniques présentes dans le quartier. Les exigences sécuritaires et patrimoniales de réhabilitation d'une maison classée n'ont pas permis de répondre à une telle demande¹¹.

« Le thème de la soirée (...) abordait la question : 'est-ce que la participation peut être en adéquation avec un projet de conservation ?' Donc nous avons demandé à Jean-Bernard de parler de participation ; puis demandé à Laurent Chenu de nous parler de conservation. Enfin nous avons demandé à Laurent Chenu si la participation était compatible avec la conservation. Il nous a répondu bien sûr que oui ! Et puisque la ville était présente à ce forum, ils ne pouvaient plus trop reculer... »
(Extrait d'entretien auprès d'un expert qualifié)

« Au départ, on a eu comme réaction que cette maison était à eux. On leur a dit que cette maison était classée en note deux et qu'on allait se heurter à des exigences patrimoniales. Il fallait qu'on arrive à un projet hybride intégrant ce qu'on voulait et puis ce que les questions patrimoniales devaient englober. Ce qui est intéressant,

¹¹ Les chantiers participatifs constituent pour autant une forme participative en cours de développement par la Ville de Lausanne (exemple du terrain d'aventure de Malley).

c'est que le conservateur a lâché des choses et les utilisateurs et animateurs aussi. »
(Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« Il a été rapidement dit qu'on pouvait réinterpréter la typologie du bâtiment mais que la structure ne devait pas trop bouger. (...) Et on est arrivé à quelque chose qui satisfait les usagers et le conservateur. Ensuite les utilisateurs n'étaient pas satisfaits de certaines proportions des pièces. Le conservateur a lâché un peu de mou sur certaines dimensions de pièces, comme la salle de musique qu'on a ouvert sur la forêt avec une porte coulissante. Le conservateur a lâché là-dessus mais ne pouvait pas tout céder. »
(Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« (...) M. Cherix nous a dit qu'un certain nombre d'entre eux auraient voulu participer aux travaux. On a trouvé ça intéressant - d'ailleurs on l'a développé ailleurs. Globalement si on veut s'approprier un lieu, il faut faire le lieu. Ceci dit, ici, c'est d'un point de vue architectural mais aussi d'un point de vue de la sécurité que cela doit être pris en compte. Le service de l'architecture et des assurances nous ont dit : 'non, on ne peut pas pour des questions de monument historique et puis on est sur un chantier et il y a trop de risques.' Donc il y a eu de petits travaux comme le débroussaillage autour de la maison, le vidage de la maison, etc. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

- *Horizontalité versus verticalité*

L'enquête révèle enfin des visions divergentes concernant les modalités de gouvernance de la future MdQ. Il existe deux modèles en tension parfaitement décrits dans le rapport de certification de Kilian Marlève (2016). Le premier repose sur l'idée de gouvernance verticale, la mise en place d'un responsable interne à la MdQ et la délimitation claire des responsabilités dans une optique d'efficacité de l'action publique. Ce modèle est notamment incarné par la Ville de Lausanne et traduit plus largement un mode de fonctionnement interne à l'administration publique. Il a accompagné par ailleurs la politique de transformation des Centres socioculturels en MdQ. Le second modèle s'inscrit au contraire dans une gouvernance horizontale fondée notamment sur des valeurs associatives de cogestion, de responsabilisation individuelle et d'intelligence collective. Ce modèle trouve ses défenseurs dans l'animation socioculturelle et plus largement les milieux associatifs. De longues discussions ont ainsi eu trait au modèle organisationnel de la future MdQ sachant que le Centre socioculturel de Boissey privilégie historiquement l'horizontalité dans son système de gouvernance. Une voie médiane semble se dessiner à l'image du modèle déjà instauré dans la MdQ Sous-gare, celle d'une gestion collective par un bureau avec un ASC identifié comme référent ressources humaines. La

quête d'une structure organisationnelle qui réponde aux besoins et à l'ADN du quartier semble être une condition nécessaire au bon fonctionnement de toute MdQ. Entre horizontalité et verticalité, de multiples combinaisons organisationnelles semble toutefois envisageables afin de concilier les intérêts locaux et institutionnels.

« Il n'y aura pas de responsable justement mais une responsabilité qui est portée par un bureau. Un modèle alternatif. L'ADN de l'ASC, c'est l'horizontalité et la collégialité dans la gouvernance des CSC et des MdQ. L'exemple c'est celle de Sous-gare. Mais les trois suivantes : Chailly, Faverge et Pontaise ont des responsables. C'est vrai qu'à Boisy, compte tenu d'une collégialité qui fonctionnait particulièrement bien au sein de l'équipe, je n'ai pas voulu la casser quand bien même l'équipe grandi à sept collaborateurs. Nous ferons des évaluations périodiques pour voir si cela fonctionne bien. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

« C'est une option hybride, on n'est pas non plus dans une totale collégialité. J'ai eu quand même besoin d'une personne identifiée qui prenne la responsabilité de cette charge. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

4.3 DES ZONES D'OMBRE IDENTIFIÉES

A l'image du précédent mandat d'évaluation du contrat de quartier des Boveresses, l'enquête révèle différentes « zones d'ombre », ou impensés, dans le fonctionnement général du dispositif, c'est-à-dire des éléments à propos desquels il n'existe pas de consensus auprès des acteurs interrogés. La difficulté est que ces zones d'ombre ne font justement pas débat ; au contraire, ce sont des sujets ou questions, plutôt gardés sous silence, des non-dits, pour lesquels différentes variantes peuvent s'esquisser dans le discours des personnes enquêtées. Des éléments de réponses sont, pour ainsi dire, disséminés dans le discours des acteurs de manière non clairement formalisés. Sources d'incertitude, ces zones d'ombres peuvent générer des frustrations ou des crispations potentielles. Elles soulèvent de nombreuses questions qu'il convient de révéler et de mettre au débat pour avancer collectivement. Sur la base de l'analyse du discours des acteurs, les paragraphes qui suivent visent à mieux cerner et à caractériser ces espaces d'incertitude pour faciliter leur mise en discussion. Dans la perspective de la mise en œuvre de la future politique des quartiers et dans l'optique d'une reconduction de la démarche à d'autres MdQ à terme, des positionnements seront à prendre au regard de ces zones d'ombre. Quatre zones d'ombre ont été identifiées dans le discours des personnes enquêtées (Fig. 21) ; elles ont trait à :

- **Le concept de MdQ** : Qu'est-ce qu'une MdQ ? Qu'est ce qui fait MdQ ? Quelles différences par rapport à un Centre socio-culturel ? Quels liens et leviers d'intégration au quartier ? Tous les quartiers doivent-ils accueillir une MdQ ? Quels sont les quartiers prioritaires ou à privilégier ?
- **L'évolution de l'animation socioculturelle** : Comment l'animation socioculturelle est-elle amenée à se réinventer ou à se redéfinir en lien avec le mouvement participatif et l'affirmation du quartier comme catégorie d'action publique ? Comment ces évolutions tendent à déstabiliser et redéfinir les relations entre autorités institutionnelles et animateurs socioculturels ? Quels sont les nouveaux métiers ou les nouvelles missions de l'animation socioculturelle ?
- **La future politique des quartiers** : Quelles sont les problématiques initiales ou les enjeux qui justifient et légitiment la mise en œuvre d'une telle politique ? Quelle est la place accordée à la participation (en interne à la Ville de Lausanne et avec les quartiers) dans l'élaboration même de cette politique ? Quelle est la place en termes d'association des acteurs du quartier et notamment des animateurs socioculturels dans l'élaboration de cette politique ? De quelle manière la politique des quartiers est-elle aussi l'occasion de réinventer les missions de l'expertise technique et politique ?
- **La méthode participative à employer** : Quel est le protocole méthodologique qui accompagne le développement des démarches participatives ? Est-il associé à une expertise internalisée ou externalisée ? Les méthodes participatives doivent-elles relever d'une réinvention permanente ou existe-t-il des « situations types » qu'il convient de caractériser ?

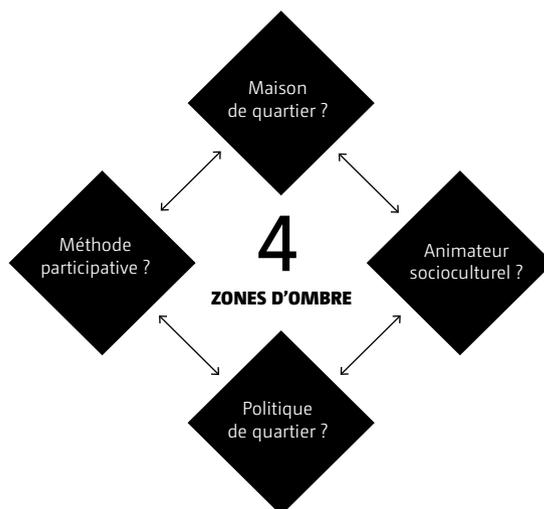


Fig. 21 : Quatre zones d'ombre – source OUVDD, 2017

4.3.1 ZONE D'OMBRE CONCERNANT LA DÉFINITION DU CONCEPT DE MAISON DE QUARTIER

La première zone d'ombre concerne la définition même du concept de MdQ. La création des MdQ proviendrait de la démarche participative « *Quartier 21* » menée par la Ville entre 2002 et 2005 et issue de « *l'Agenda 21 de la Ville pour un développement durable* ». A l'origine, la démarche s'est déroulée en trois phases : ateliers d'innovation, conférences de consensus, et enfin, étude de faisabilité et programme d'action. Elle a débouché sur une quarantaine de projets répartis en trois domaines d'action : le « vivre ensemble », l'« habitat » et la « mobilité ». La transformation des centres socioculturels en MdQ correspondait initialement au deuxième projet du volet « vivre ensemble ». L'objectif consistait alors à « *modifier les missions des actuels centres socioculturels pour en faire des MdQ* ». Les moyens d'actions associés consistaient à « *élaborer un concept de MdQ par le service jeunesse et loisirs, ainsi qu'une nouvelle charte entre la Ville de Lausanne et la FASL* ».

La Maison de quartier, objet controversé et non identifié

Dix ans plus tard, même si réalisation après réalisation, le concept (ou modèle) de MdQ se stabilise progressivement, les résultats d'entretiens montrent encore beaucoup d'incertitude et de flou concernant les contours à donner au concept de MdQ. Plusieurs enquêtés, notamment du côté des animateurs socioculturels, ne voient tout simplement pas de différence fondamentale entre les anciens Centres socioculturels et les nouvelles MdQ. Leur création relèverait davantage de « *l'invention politique* » mais ne répondrait pas à une véritable demande des habitants. L'analyse montre que la création des MdQ à l'époque a été effectivement controversée et a suscité d'importantes critiques aussi bien du côté de l'animation socioculturelle que de la Ville de Lausanne, en interne. Le préavis officialisant leur création n'a finalement jamais été adopté mais leur réalisation a néanmoins été engagée progressivement. Cela peut expliquer les incertitudes qui règnent encore aujourd'hui sur les contours du concept.

« J'aimerais que l'on m'explique la différence entre CSC et MdQ. (...) Est-qu'on a besoin d'une MdQ ? Est-ce qu'une roulotte pour avoir le matériel cela ne suffirait pas ? Offrir une MdQ, c'est une reconnaissance par rapport au quartier. Quand même, ils ont reçu une maison à six millions.... Il faut que les gens arrivent à le recevoir comme ça. Vis à vis de l'animation, la question se pose, travailler hors-mur c'est

possible aussi. Pour nous, une MdQ c'est un outil, donc on s'en fiche... trois balles de jonglages sur une place de jeu ça va aussi. On fait aussi de la création de liens, les gens ils sont là... » (Extrait d'entretien auprès d'un ASC)

« Pour moi, il y a aucune différence entre l'animation socioculturelle en centre ou en MdQ. C'est un gros gague l'histoire des MdQ. C'est un gros gague. (...). Vous savez d'où cela vient cette histoire de transformation ? Il y a une démarche participative Quartier 21, il y a une dizaine d'années. (...) A la fin, ils en sont arrivés par de la poudre de perlimpinpin à dire : 'les gens veulent une transformation des centres socioculturels en MdQ. Les gens on ne sait pas qui c'est ? (...) Pour moi, entre ce que les gens ont dit à la base et ce qui est arrivé dans le fascicule à l'arrivée, il y a un bout de chemin... Ils se sont dit 'Nickel ! On va transformer les CSC en MdQ. Pour moi, s'était aussi l'occasion de faire des changements organisationnels et autres.... Il y avait quand même cette idée de 'lieu physique', ça c'est une vraie idée... à part qu'il ne faut pas me faire croire que les Boveresses qui une vraie 'maison' est un centre socioculturel, par contre la MdQ des Faverges, inaugurée il y a trois ans, est dans un immeuble locatif. » (Extrait d'entretien auprès d'un ASC).

« Il y a eu un processus initié par la Municipalité appelé Quartier 21 pour répondre à des demandes visant à favoriser la démocratie participative. L'objectif était alors de questionner l'ensemble des lausannois concernant ses visions et ambitions pour la ville. (...). Un des objectifs demandés par la population, s'était de transformer les CSC en MdQ. C'est de là qu'est née l'idée. A partir de là, il m'incombait dans le dicastère de présenter un préavis proposant une stratégie de transformation. (...). Je simplifie le propos pour que vous compreniez bien. Dans la FASL, les ASC n'étaient pas d'accord, les associations gérants les CSC n'étaient pas d'accord, le syndicat SSP n'était pas d'accord, les partis politiques avaient tous leurs idées de ce qu'il fallait faire. Et puis, tout d'un coup, il y a eu l'accusation que c'était une idée qui émanait de la Municipalité et pas des animateurs. (...). Donc il y a eu une défense syndicale contre ces MdQ. En ce sens que la MdQ était l'instrument des habitants alors que le CSC était l'instrument des ASC. (...). On a fait un grand préavis qui a été transformé par tout le monde pendant une année. (...). On a présenté le préavis au conseil communal (...). On se perdait là dessus, on se battait.... Puis au final, le conseil communal a décidé de voter pour, fâché de l'attitude des animateurs et ceux qui les défendaient. Puis, au moment où on en a discuté au conseil communal, il y a eu à nouveau des attaques, alors j'ai décidé de retirer le rapport préavis. Il n'a plus jamais été redéposé et j'ai construit les MdQ. (...). On fait juste des préavis d'investissement pour les transformations. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

Des éléments qui pourraient faire consensus....

Même si les MdQ ont été controversées dès leur création, différentes caractéristiques pourraient tout de même faire consensus concernant le statut ou l'identité à leur donner, du point de vue notamment des différences que l'on peut établir avec les CSC. Il semble primordial de relever ces éléments de consensus, dont la liste serait encore probablement à étayer dans une perspective d'aide à la définition des contours de la politique des MdQ. Quatre éléments consensuels ont été repérés dans le discours des personnes enquêtées, à savoir :

- *Un équipement qui appartient à tous les habitants dont l'aménagement résulte à ce titre d'un processus participatif ;*

« Quand on rencontre les gens de l'association, c'est ma maison, c'est notre maison. Oui, mais ce sera aussi celle des habitants du quartier et ça ne sera pas que celle de l'association. C'est avant tout la maison de tous les habitants ! » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant).

- *La diversification du public visé (âge, profil socio-économique, etc.) ;*

« Je pense que la MdQ aura le même rôle que le centre mais plus élargi. Moi je vois vraiment un lieu intergénérationnel où les gens se rencontrent entre générations et entre cultures, ouvert à tous. Cela fait déjà deux ans que cela commence un peu. Quand je suis arrivée, moi je suis arrivée en 2008, quand j'ai fait mon premier stage ici, c'était un lieu vraiment enfant et un petit peu ados. S'était très connoté famille, très connoté enfants/ados... Alors ça on va le garder tout ce qui est activités pour les enfants... C'est une demande aussi des parents et de la Ville, parce que les mercredi après-midi on a des accueils pour enfants en lien avec la Ville parce que les APEMS ferment les mercredi après-midi dans le quartier. Donc nous on prend le relais aussi au niveau de la garde. Et puis d'élargir ça à tout ce qui est adultes/séniors puisqu'on est un quartier où il y a aussi beaucoup de séniors et je pense qu'ils ont aussi un rôle à jouer dans ce quartier » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant des ASC).

- *L'élargissement du panel des activités proposées ;*

« Alors la différence entre MdQ et CSC, c'est principalement une question de taille. Le centre socioculturel est souvent plus petit et, en son sein, les activités sont souvent déterminées par une seule association. Le plus souvent déterminées par l'association du CSC. Dans une maison des quartiers, l'objectif c'est que ce soit toutes les

associations du quartier qui puissent la gérer et s'y retrouver, soit à titre individuel, soit au titre d'association. On se rend compte que l'objectif commun c'est de ne pas sectoriser les choses » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

- Un marqueur territorial ou point de repère physique ou architectural dans le quartier ;

« Ça ne va pas tout révolutionner non plus mais j'ai l'impression que ça va donner plus d'importance à l'association et à la vie associative parce que ça sera dans une grande maison et plus dans une case en sous-sol comme l'actuel CSC. Les gens se sont beaucoup investis pour s'approprier cette maison et j'espère que cela va continuer » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant du quartier).

« On retrouve cette idée de 'sortir du bunker' dans un document de fond rédigé par les ASC, qui sont une revendication auprès de la Municipalité. (...). Il est clair que quand j'ai repris ce document 'sortir du bunker', oui, il est vrai que la Sallaz-Vennes c'est un bunker, les Bergières c'est un bunker... (...) C'est effectivement quelque chose que je ressentais (...) Cette idée qu'il ne fallait pas être dans un bunker ou caché dans un local inutilisé, c'était un peu comme ça au départ, voilà on trouve un local que personne n'utilise... Alors c'est clair que si vous êtes en municipalité vous regardez quels sont les objets qui sont disponibles... Alors avant moi à la Municipalité, mais avec moi à présidence de la FASL, on a réussi à sortir la MdQ sous-gare d'un local qui n'était pas borgne, qui était au rez-de-chaussée mais qui était sous un mur de soutènement de voie ferrée. (...). On a aussi sorti le CSC Pôle Sud (...). Ils sont maintenant dans le quartier du Flon à côté du métro, ce n'était pas inintéressant. Donc là aussi on est sorti de terre, et après on a poursuivi ce mouvement » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

- Un rôle d'activateur du capital social d'un quartier.

« Dans un premier temps, il y a une invitation par le comité d'association et par les ASC à une séance publique, un grand forum pour les informer sur le projet. Cela a été l'occasion pour Jean-Bernard Racine, comme il sait le faire brillamment, de rappeler effectivement ce que pouvait être une MdQ. Comme il disait effectivement c'est une maison qui peut 'féconder le capital social d'un quartier' selon son expression. Cela a été aussi l'occasion d'inviter un ASC travaillant depuis longtemps au sein de la MdQ sous-gare pour venir illustrer par des anecdotes, des éléments vécus, des expériences, ce que pouvait être une MdQ, que ce ne soit pas simplement une

théorie. Cela a été effectivement très intéressant » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL).

Des questions qui font débat ou encore impensées...

Si plusieurs caractéristiques sont globalement consensuelles et partagées dans le discours des personnes enquêtées, d'autres questions, au contraire, ne trouvent pas de réponse pour l'instant ou font l'objet d'avis divergents. Il nous semble important de bien identifier et caractériser ces impensés ou éléments qui ne font pas consensus afin de mieux dessiner les contours du concept de MdQ et de son intégration dans le dess(e)in de la future politique des quartiers.

- Quels quartiers doivent accueillir des Maisons de quartier ?

La première question encore largement impensée est celle de la nature des quartiers jugés prioritaires ou éligibles à l'accueil d'un équipement public telle qu'une MdQ¹². Quels sont les CSC qui ont vocation à être transformés en MdQ ? Quels sont les quartiers jugés prioritaires ? Questions qui, à notre sens, ne trouvent pour le moment pas de réponse. La réalisation des MdQ semble reposer plutôt sur une logique au coup par coup, au gré des opportunités qui se présentent et en fonction des éventuelles revendications locales. Il n'existe pas de critère(s) explicite(s) et partagé(s) permettant de guider et de justifier les investissements mis en œuvre. Même si ce mode de faire favorise les réalisations opérationnelles en profitant à court terme d'opportunités spontanées, on peut s'interroger sur ce processus à long terme : ne faudrait-il pas encourager la systématisation des approches dans le choix des quartiers jugés prioritaires ?

« L'idée n'est pas de transformer tous les CSC en MdQ. On a un certain nombre de MdQ. On considère qu'il faut à peu près une maison pour, ça dépend de la configuration du quartier évidemment, mais entre 7 à 12 000 habitants. On sait que le rayonnement c'est à peu près ça. Après, évidemment, s'ils sont coincés au milieu de nulle part, par exemple aux Faverges qui est coincé entre des voies de chemin de fer sud, des voies de chemin de fer nord, en ayant une seule ligne de bus qui est à la demi heure... On ne peut pas tellement leur dire qu'ils doivent être de 7 à 12 000 habitants, sans compter que leur voisin les plus proches c'est Rumine et Eglantine

12 La même problématique a déjà été soulevée dans le cadre de l'évaluation du contrat de quartier des Boveresses pour laquelle les résultats ont montré l'absence de critères de sélection concernant la nature des quartiers propices à accueillir le dispositif participatif.

et qu'ils sont assez moyennement touchés » (Extrait d'entretien avec un représentant de la Ville de Lausanne)

« Je vais être très franc. Je pense qu'il y a la politique de développement des quartiers que je ne connais pas. Et il y a la politique des MdQ qui est quelque chose de très hermétique. Pour moi, les MdQ sont un outil de cohésion sociale et de vivre ensemble extrêmement important et nécessaire dans certains cas. Ce que l'on voit c'est que ces MdQ sont réalisées dans des quartiers favorisés. La MdQ de Chailly est pour moi un exemple à ne pas suivre, quelque-chose de très mauvais : c'est juste un outil pour la Ville pour qu'elle aille à Bruxelles et qu'elle dise voyez comme on fait de belles MdQ, alors que ce n'est pas du tout adapté au quartier, aux usagers. (...) Ensuite regardez les autres projets de MdQ, il faudrait des maisons là où il y a des besoins comme à Prélaz. Il faudrait mettre des priorités et dire voilà maintenant une MdQ on sait comment faire, avec quels outils, etc. Et ça avec Jean-Bernard Racine on l'a toujours dit : il faudrait mettre ce type de démarche dans des quartiers vraiment sensibles notamment Prélaz et La Bourdonnette et arrêter de faire des MdQ de luxe dans des bâtiments classés avec des architectes qui ont des enveloppes budgétaires incroyables » (Extrait d'entretien auprès d'un expert externe).

- Quel est le type de bâtiment propice à accueillir des Maisons de quartier ?

La seconde question, encore impensée, est celle de la nature, ou du format-type des bâtiments propices à accueillir une MdQ. Cet élément entre en tension avec l'idée partagée de la MdQ conçue comme point de repère ou marqueur spatial au sein du quartier. Selon ce premier critère, ces maisons auraient alors vocation à être accueillies dans des bâtiments historiques ayant éventuellement des qualités architecturales ou patrimoniales. Ces bâtiments sont souvent protégés et font alors l'objet de contraintes architecturales importantes à l'image de la MdQ du Désert. De ce fait, ces contraintes induisent des coûts de réhabilitation supplémentaire, rendent difficile, voire impossible la participation des futurs usagers au chantier ; à terme, cette donne peut nuire à l'appropriation des lieux nécessaire à la vie associative. Sans contester fondamentalement l'idée d'affecter des bâtiments historiques à des MdQ, il nous semble néanmoins que cette problématique nécessite, en amont, de mettre en balance une série de critères (par exemple contraintes architecturales, intérêt urbanistique, coûts, perspectives participatives, accessibilité, etc.). Le croisement de ces variables permettrait de légitimer et rendre intelligible les décisions d'aménagement en fonction des contraintes et des opportunités en présence ou à venir, et finalement d'inscrire le développement des MdQ dans une vision stratégique au croisement des multiples enjeux urbains et sociaux.

« Elle est splendide cette maison, alors j'espère que les habitants oseront la patiner. C'est ma seule crainte, que ce soit un objet surfait. Mais c'est bien, on ne pouvait pas faire autrement. On ne refait pas des volets en PVC bien-sûr... Je sais aussi quels ont été les coûts... On a refait aussi des lambris, c'est très beau ! On a refait des parquets à l'ancienne, marqueté, c'est très beau ! Cependant cela me fait doucement rire quand les architectes vous disent (...) : 'ce serait bien que les enfants jouent ailleurs que dans cette pièce parce que quand ils vont faire tomber un jouet, ça va le marquer' (rire) (...) Toute la complication de cette MdQ, c'est là où il a fallu bien négocier, et là on a été aidé par les architectes qui ont fini par comprendre, c'était la lutte qu'il y avait avec le patrimoine historique. On ne voulait pas d'une MdQ dans laquelle il y ait une succession de pièces comme dans une maison domestique. Donc il a fallu casser des parois, et là il y a eu des moments graves de crispations où on ne pouvait pas négocier cela. Mais M. X a finalement bien compris qu'il fallait requalifier cette maison pour conjuguer le patrimoine avec les besoins d'une MdQ moderne » (Extrait d'un entretien auprès de la FASL)

« La MdQ de Chailly est pour moi un exemple à ne pas suivre qui est quelque-chose de très mauvais. (...). Toutes les infrastructures sont surdimensionnées et il faut des professionnels pour faire tourner une MdQ comme cela. Ce n'est pas le but d'une MdQ. Le but d'une MdQ c'est qu'elle ne doit pas forcément être gérée par les habitants mais ils doivent pouvoir s'en occuper. S'ils ont besoin de personnels pour pouvoir utiliser des salles, là ça ne fonctionne pas – ce qui est le cas pour Chailly, il y a une salle polyvalente de projection et il faut une personne pour s'en occuper. Ce n'est pas du tout la vision d'une MdQ qui est complètement surdimensionnée » (Extrait d'un entretien auprès d'un expert externe)

- Quel mode de gouvernance associer aux Maisons de quartier ?

La troisième question qui, à notre sens, ne trouve pour le moment pas de réponse dans la conception actuelle des MdQ est celle de leur mode de gouvernance¹³. La reconnaissance des injonctions paradoxales propres à la combinaison de deux modèles tels que décrit plus haut (horizontalité versus verticalité) doit être avant tout l'occasion d'imaginer les modes de gestion aptes à répondre aux exigences de chacun. Toute nouvelle MdQ est d'ores et déjà l'occasion de tester des formes de

13 Il s'agit là d'un débat important en science politique qui dépasse largement le cadre de l'animation socioculturelle. Toutefois, il est intéressant de voir de quelle manière ce débat se cristallise localement sur un objet telle que la gestion des MdQ.

gouvernance hybrides résultant d'un juste équilibre entre ces deux univers conceptuels. A partir des premières expériences de MdQ, la mise en évidence du panel des multiples configurations de gouvernance possibles permettrait de donner à voir la diversité des réponses et ainsi de dépasser la dualité potentiellement conflictuelle entre horizontalité et verticalité dans un mode de gouvernance.

« On nous dit, c'est mieux les MdQ comme ça on peut mettre un responsable. Mais alors sous-gare qui existait déjà avant, eux, ils n'ont jamais eu de responsable et personne n'ose les toucher parce que cela fonctionne très bien comme ça. Si on a mis des responsables, il en a fallu deux ou trois avant que cela tienne la route. Et puis nous au Désert, on a lutté pendant six ans pour ne pas avoir de responsable, et puis on y est arrivé. (...) le profil de poste d'un responsable cela bouffe des prérogatives qui appartiennent aujourd'hui aux associatifs. Moi je reste convaincu que là où il y a des responsables, il y a un risque énorme de minimiser le pouvoir des bénévoles et de les cantonner à j'épелuche la courge pour la fête d'Halloween » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socioculturel)

« Je suis intervenu dans l'atelier gouvernance. J'ai entendu leur souhait en termes de pilotage opérationnel de la démarche. Et nous n'étions pas totalement d'accord. Nous avons trouvé un terrain d'attente. Il n'y aura pas de responsable justement mais une responsabilité qui est portée par un bureau. Un modèle alternatif. C'est dans l'ADN de l'ASC : horizontalité et collégialité dans la gouvernance des CSC et MdQ. On a l'exemple de Sous gare qui fonctionne bien dans ce schéma. Mais les trois suivantes : Chailly, Faverges, Pontaise, etc. ont des responsables. C'est vrai qu'à Boissy, compte tenu d'une collégialité qui fonctionne particulièrement bien au sein de l'équipe, je n'ai pas voulu la casser quand bien même l'équipe grandit à sept collaborateurs. Il y aura des évaluations périodiques pour voir si cela fonctionne bien. C'est une option hybride, on n'est pas non plus dans une totale collégialité. J'ai eu quand même besoin de personnes identifiées qui prennent nommément la responsabilité de cette charge ». (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la FASL)

- *Quelle mise en synergie Maison/Quartier/Agglomération ?*

La troisième forme d'impensé, et donc source d'incertitude, est celle des conditions de mise en synergie entre les MdQ et leurs territoires d'accueil (localement et à l'échelle de l'agglomération). De quelle manière peut-on s'assurer de la bonne insertion ou immersion de la Maison dans son territoire d'accueil ? Quels sont les leviers potentiels de mise en synergie des différents lieux socio-culturels au sein d'un quartier ou même de la ville ? Comment stimuler localement le tissu associatif ? Quel doit être le

niveau de rayonnement et donc d'attractivité des MdQ au sein de l'agglomération lausannoise ? Quels sont les partenariats à instaurer localement mais aussi à l'échelle de l'agglomération ? La montée en puissance d'une MdQ s'inscrit effectivement dans le temps long (minimum cinq ans) et repose pour beaucoup sur le travail de l'animation socioculturelle localement. En effet, de nombreux enquêtés l'ont souligné au cours de l'enquête, il faut du temps pour que la vie associative s'installe et se cristallise progressivement. La conduite d'une démarche participative en lien avec la réalisation de l'infrastructure est également un levier très important pour favoriser cette mise en synergie Maison/Quartier. Toutefois, selon nous, la réalisation de l'équipement, dans un mode aussi participatif soit-il, ne suffit pas à lui seul à faire MdQ¹⁴. Sa valeur ajoutée repose aussi sur la qualité de l'interaction tripartite « Ville de Lausanne/FASL/MdQ » apte à définir une vision à long terme et à l'échelle de la Ville en lien avec la totalité de l'offre socio-culturelle mais aussi les différentes politiques municipales impactées (urbanisme, espace public, parc et domaine, social, etc.). Les MdQ sous-gare et le CSC Pôle-Sud notamment attirent, de part la nature de leur programmation et événementiel (conférence, débat, projection, exposition, etc.) un public qui va au-delà de son propre quartier. Est-ce aussi la vocation de la MdQ du Désert que de rayonner à l'échelle de l'agglomération ? Mais alors quelle sera la complémentarité de l'offre¹⁵ ?

« Le gros avantage c'est qu'on la voit. Maintenant un après-midi, on va s'y arrêter volontiers. C'est plus cette ouverture, qu'on la voit, qu'on l'identifie. Et ensuite il y a plein d'activités qui vont se développer petit à petit. (...). Il peut y avoir d'autres activités qui se développent. Il y en a qui peuvent la louer pour faire un petit concert, un mariage etc. après il va falloir qu'on regarde au niveau de la remise des clés. Et après on peut faire un groupe de bénévoles. Mais ensuite il y a un concierge qui va être présent. La maison a tout pour rayonner : le cadre, l'environnement, etc. Quand on voit le succès de la fête de ce week-end, etc. On pourrait imaginer la fête du Désert tous les cinq ans. On institutionnalise la fête avec un théâtre en plein air. Il y a eu quatre représentations avec quatre cents personnes chacune. Le résultat est à la hauteur des attentes » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant du quartier).

14 A ce titre, le prototype de « MdQ à énergie solaire » mis au point par l'EPFL, l'HEIA de Fribourg, le HEAD de Genève et l'Université de Fribourg, qui a remporté en 2017 le Solar Décathlon, constitue, selon nous, un contre-modèle (cf. annexe). En effet, la réalisation technique d'un équipement ne peut suffire à lui seul à faire « MdQ » mais dépendra en grande partie de son ancrage territorial.

15 Ce questionnement rejoint directement les questions soulevées plus haut concernant la nature des critères de sélection des quartiers mais aussi des bâtiments propices à l'accueil d'une MdQ au sein du tissu urbain lausannois.

4.3.2 ZONE D'OMBRE CONCERNANT L'ÉVOLUTION DU MÉTIER D'ANIMATEUR SOCIOCULTUREL

De l'animation socioculturelle dans l'espace social

La seconde zone d'ombre concerne l'évolution des métiers de l'animation socioculturelle. Si l'on se réfère à la Charte pour l'animation socioculturelle lausannoise signée en 1995 et la Convention qui lie la FASL avec les Associations de quartiers, les missions poursuivies par l'animation socioculturelle sont de quatre ordres :

1. Le lien social et la prévention de l'exclusion ;
2. La citoyenneté et l'action associative ;
3. L'intégration ;
4. Le développement personnel de tous les usagers.

Sans remettre totalement en cause le bienfondé de ces missions, il nous semble néanmoins qu'avec la création des MdQ et la montée en puissance des démarches participatives associées, le métier d'animateur socioculturel voit son exercice en partie transformé, complexifié et enrichi par des actions qui résonnent avec des enjeux d'appropriation de l'espace par les populations. En effet, les missions de l'animation socioculturelle continuent à préexister mais celles-ci semblent complétées par de nouvelles activités que les spécialistes du champ ont pu qualifier d'« *animation socioculturelle dans l'espace social* » (Wandeler, 2017). Les ASC nous diront que l'animation socioculturelle en milieu ouvert est une pratique déjà ancienne si ce n'est depuis toujours au cœur de leur métier. Leurs activités se déroulent effectivement depuis longtemps « *tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des centres* » et notamment au sein des espaces publics du quartier. Toutefois, nous estimons que la dimension sociospatiale de l'animation tend à monter en puissance, et à ce titre, à vocation à être davantage valorisée et légitimée institutionnellement notamment au regard de ces connexions potentielles en faveur de la mise en œuvre d'autres politiques municipales.

« Pour moi, si on se met d'accord dès le début sur comment on œuvre ensemble, eh bien c'est mille fois plus simple. Nous, on a eu plein de fois l'impression de pas être compris, et encore aujourd'hui... A l'opposé, du côté de l'administration, ils nous ont dit : 'mais ils ne comprennent rien !'. (...) Mais cela a fait son chemin, il y a trente mille francs qui ont été débloqué pour payer une démarche participative pour la MdQ de la Plaine du Loup qui doit être constituée avec l'écoquartier. Nous on a reçu zéro franc pour la démarche... Alors oui, X dira : 'vous êtes payés par la Fondation

qui est financé par la Ville'. Nous on a pris la démarche participative comme une activité d'animation socioculturelle. Moi, je fais plus que ça ! » (Extrait d'entretien auprès d'un ASC).

« On n'est pas le premier projet de MdQ à Lausanne mais à mon avis c'est le premier projet où les habitants ont été autant impliqués. Dans le travail que l'on fait en tant qu'ASC, c'est vraiment travailler sur le quartier et sur le vivre-ensemble. Et nous le projet de MdQ, depuis le début où on a eu des discussions avec le Directeur, c'était des visions différentes. Pour eux c'était un outil que l'on va utiliser. Nous, on a eu envie, dès le départ, de le transformer en projet d'ASC, pas d'attendre que ce soit fait pour faire de l'animation à l'intérieur mais faire de la réalisation de la maison un projet d'ASC. On a vu très vite que cela allait nous prendre pas mal de temps, et on s'est dit très vite : 'Bon ok, alors là autour on va impliquer des gens !' » (Extrait d'entretien auprès d'un ASC).

Il nous semble aujourd'hui important de mieux caractériser ces nouvelles missions « socio-spatiales », ceci pour deux raisons principales. Premièrement, d'un point de vue de la gestion des ressources humaines, parce qu'elles se traduisent par une nouvelle charge d'activités auprès des ASC qu'il convient de reconnaître et valoriser. Deuxièmement, parce que la reconnaissance de ces nouvelles missions permettra aussi de mieux définir leurs contours en lien avec la mise en œuvre de la future politique des quartiers (fonctions, activités, besoins, liens avec les autres politiques municipales, etc.). Sans pour autant prétendre à l'exhaustivité¹⁶, voici quelques éléments issus de la littérature scientifique afin de mieux caractériser ce que l'on peut entendre par « *animation socioculturelle dans l'espace social* », ou dit autrement « *animation sociospatiale* ».

- Un rôle d'intermédiaire

L'équipe d'animateurs agit dans le quartier comme trait d'union ou « équilibriste » (Spiert, 1998) entre les compétences des habitants et les compétences des spécialistes au croisement entre les processus bottom-up et top-down. L'ASC est ainsi amenée à endosser de multiples postures qui oscillent entre deux pôles allant du non directif (conseiller, coordinateur, réseuteur) au directif (activateur, initiateur)

16 Un travail de *benchmarking* et de capitalisation théorique sur la base notamment de la littérature issue de l'Institut pour le développement socioculturel de la Haute école de travail social de Lucerne (traduite en Français) permettrait de donner à voir les traductions de l'ASS dans d'autres villes notamment allemande ou alémanique à l'image la ville de Zurich citée comme référence.

(Fig. 23). « Dans une approche directive, l'animateur prend l'initiative, dirige les (sous-) projets, mobilise certains groupes et stimule leur participation. Dans l'approche non directive, il soutient les initiatives ou les activités des habitants par des procédés appropriés lorsque ceux-ci n'ont pas réussi à les faire aboutir par leurs propres moyens. (...). Le rôle d'intermédiaire se conçoit en règle générale comme une position médiatrice entre le monde vécu des habitants et le sphères politiques administratives » (Willemer, 2017, p.216). Dans le vocabulaire de la sociologie des organisations, la fonction d'animateur socioculturel dans l'espace social peut-être assimilé à un rôle de « marginal-sécant » ayant un pied dans deux mondes différents, évoluant ainsi dans une zone d'incertitude qui est aussi source de pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977).

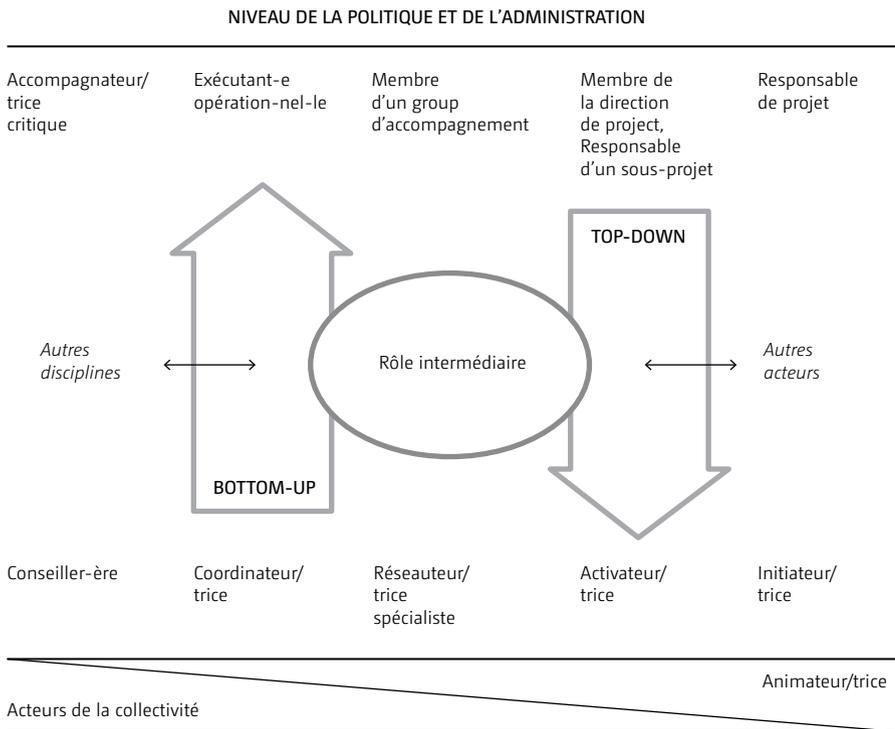


Figure 1 Rôle de l'animation socio-culturelle dans l'espace social

Fig. 22 : Rôle de l'animation socioculturelle dans l'espace sociale (Willemer, 2017, p. 217)

- De l'appropriation spatiale...

Une autre caractéristique importante de l'animation sociospatiale est résumée par le concept « *d'appropriation* » qui rejoint aussi celui « *d'empowerment* » (Bacqué, Biewener, 2015) : octroi (ou gain) de pouvoir aux (ou par les) individus et groupes habitants d'un quartier dans l'optique d'agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés en s'appropriant ou en se réappropriant un espace donné. Ici, on rejoint le débat actuel autour des enjeux d'autogestion et l'idée du territoire appréhendé comme « *bien commun* » (Magnaghi, 2014 ; Nahrath, 2015). « *L'appropriation affirme Gabriela Muri et Sabine Friedrich (2008), est à la fois une confrontation active avec l'environnement, un investissement (créatif) des espaces par des symboles notamment, la mise en scène et la localisation dans l'espace public, un élargissement de la marge d'action ou encore une modification de situations ou de constellations prédéfinies.* » (Willener, 2017, p. 207). La transformation de la maison du Désert en MdQ s'inscrit dans cette dynamique de réappropriation d'un lieu emblématique – un bâtiment patrimonial vacant – par les habitants du quartier et via une démarche participative conduite conjointement par une association de quartier, des ASC et la Ville de Lausanne. La dimension spatiale du travail d'animateur est ainsi activée ou renforcée par la création des MdQ et des démarches participatives associées. Quels autres leviers, lieux ou méthodes spécifiques d'animation en milieu ouvert (safari urbain, carte mentale, installation temporaire dans l'espace public, événementiel, etc.) favorisent cette dynamique d'appropriation collective du quartier (au-delà de la MdQ) ?¹⁷ Autrement dit, quelle sont les autres traductions des fonctions d'appropriation spatiale au regard de la richesse des activités de l'animateur socioculturel ? Comment la Ville de Lausanne en lien avec la FASL peut guider ou orienter ses fonctions dans le cahier des charges des ASC et le programme d'activités des MdQ afin de favoriser notamment les connexions avec les autres politiques municipales (comme l'urbanisme ou l'architecture) et à terme avec la future politique des quartiers ?

17 Le « Laboratoire du Désert » créé par Bernard Cherix et Jean-Bernard Racine, parallèlement à la démarche participative de la Maison du Désert dans l'optique de traiter des enjeux de mobilité et d'accessibilité dans le quartier rejoint cette problématique.

- Des liens avec l'espace et ses bâtisseurs

La troisième caractéristique importante de l'ASC dans l'espace social est celle de son lien avec les autres politiques municipales. Le schéma ci-dessous illustre les missions de l'animation socioculturelle dans un contexte global de travail socio-spatial (Fig. 24). Les champs d'intervention ne sont pas tous d'égale importance. Les cercles se rapportent à des champs d'action historiques qui se recoupent directement avec l'animation socioculturelle. Ils délimitent en quelque sorte son cœur d'activité. Les triangles symbolisent les champs d'interventions plus récents et traditionnellement consacrés à des disciplines et des professions plus éloignées. « *Dans le contexte du développement de quartier, l'animation socioculturelle a prouvé qu'elle était parfaitement en mesure de construire des plateformes pour des activités relevant de champs de l'économie locale, de l'écologie, de l'architecture, de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire (voir par ex. Willener et al, 2008)* » (Willener, 2017, p. 207). L'auteur constate notamment, ces dernières années, une multiplication des collaborations entre ASC et les urbanistes ou les architectes. La question des passerelles à identifier, stabiliser ou établir entre le cœur de métier de l'ASC (intégration, formation et citoyenneté) et les champs d'interventions plus périphériques mais en lien avec les autres politiques municipales (aménagement du territoire, urbanisme, architecture, économie, écologie), nous semble devoir constituer un point majeur de réflexion collective concernant l'évolution des métiers l'animation socioculturelle lausannoise et son articulation avec la sphère institutionnelle (FASL et Ville de Lausanne).

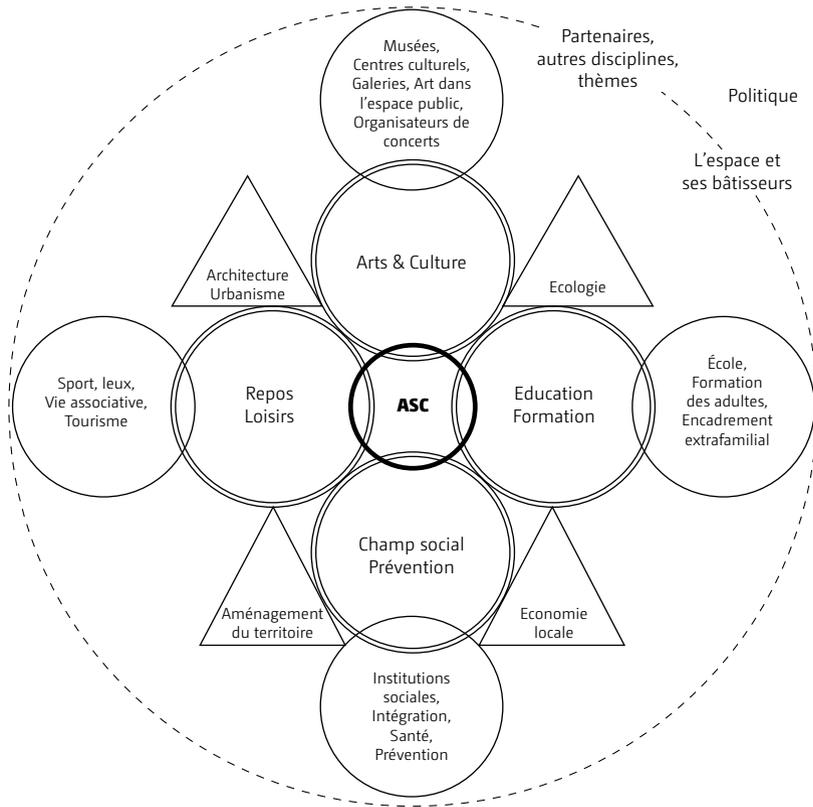


Figure 2 *Modèle de l'approche socio-spatiale*

- △ Acteurs
- Champs d'intervention

Fig.23 : L'approche socio-spatiale de l'animation socio-culturelle (Willener, 2017, p. 2)

Quid de la relation tripartite Ville de Lausanne/FASL/ASC ?

L'enquête fait état de dysfonctionnements et de mécontentements dans la relation tripartite actuelle entre la Ville de Lausanne, la FASL et les associations de quartiers. Les ASC dénoncent une posture skyzophrénique, un sentiment d'être pris « en tenaille », entre les contingences locales des habitants du quartier et les directives de

la FASL et de la Ville¹⁸. De l'autre côté, tout en reconnaissant la nécessaire autonomie des associations de quartiers, les représentants de la Ville de Lausanne dénoncent une forme de « court-circuitage institutionnel » lié notamment à une faible remontée d'informations des activités locales de l'animation socioculturelle. A ce titre, un Audit de la FASL et une évaluation de politique publique a été commanditée par la Ville de Lausanne : « *La Municipalité a demandé à cet effet une analyse institutionnelle de la gouvernance et une évaluation externe de la performance de la FASL. La participation, la marge d'autonomie des associations de quartier dans la définition et la mise en œuvre des projets d'ASC, leur articulation avec la structure de la FASL ainsi que l'appropriation des projets municipaux de développement local font partie des questions que la Municipalité souhaiterait voir aborder par le-dit Audit* » (Ville de Lausanne, 2017, p. 9).

« Formellement, la Ville de Lausanne subventionne la FASL et participe à son conseil de fondation. Après la FASL passe des conventions avec les différentes associations en leur fournissant un budget. La convention est un outil pour définir les missions d'ASC par contre elles ne sont pas du tout déclinées, à ce niveau par lieu. Elles sont globales et générales et d'une manière qui est de clairement favoriser l'autodétermination et l'organisation d'un collectif qui puisse faire émerger ses propres projets. Là finalement du point de vue de la Ville, le reproche ce n'est pas tant le fait qu'il y ait un niveau bottom, que le fait que cela ne remonte pas... c'est plutôt le côté up qui manque » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« Dans les choses à améliorer, du fait que l'association passe directement avec la FASL, je regrette parfois de ne pas avoir pu suivre les étapes de la démarche d'un point de vue informatif et d'un point de vue soutien de la démarche. Je n'ai pas de lien direct avec X, je trouve que c'est parfois difficile... et on n'a pas toujours de retour direct de la démarche. Et c'est pour cela que je voulais cette évaluation parce que pour moi la démarche est extrêmement aboutie et réussie mais à l'interne de chez moi, j'ai peu de documentation et d'évaluation critique » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« Moi si j'ai quitté Boisy, ce n'est pas pour rien ! Je me suis épuisé là-dedans. A toujours devoir revendiquer, à toujours de voir se battre, une non reconnaissance permanente de la part de la Ville. Au niveau de l'équipe, ça se passait super bien, une

18 On retrouve là les difficultés liées au rôle d'intermédiaire, d'intercesseur ou d'équilibriste décrite dans les paragraphes précédents.

bonne entente, on était super proches. Là, je me réjouis de participer à l'inauguration.... J'étais représentant des utilisateurs. (...). C'était une vraie volonté, un nouveau défi pour moi d'être au contact des élus, des politiques... Donc d'un point de vue professionnel ça a été super enrichissant. (...). Mais progressivement, le sentiment de ne pas être entendu, il y a une lassitude qui s'installe, toujours l'impression d'être un mauvais... Ce qui serait intéressant, c'est de leur poser la question : 'Quelle est leur perception des ASC ? et du travail des bénévoles ?'» (Extrait d'entretien auprès d'un Animateur socioculturel).

Sans que cela constitue le cœur de notre propre mandat d'évaluation, il nous semble néanmoins que les éléments d'analyse énoncés plus haut, ayant trait à l'évolution des métiers de l'animation socioculturelle en prise avec l'espace social, permettent d'avancer sur cette problématique. Selon nous, l'enjeu n'est pas celui du nombre de partenaires impliqués dans la politique socioculturelle et donc du bien fondé de son externalisation (relation bipartite ou tripartite). Les arguments qui ont justifié la création de la FASL, au milieu des années 1990, ne sont-ils pas toujours valables aujourd'hui ? En revanche, ce qui a sans doute davantage évolué en vingt ans c'est plutôt les prérogatives que la Ville souhaite confier à l'ASC en relation avec ses propres politiques municipales. Préalablement à l'organisation institutionnelle et aux enjeux de gouvernance, la relation tripartite Ville/FASL/ASC doit être, selon nous, et avant tout chose, examinée au regard de l'évolution des métiers de l'ASC et de l'intégration des prérogatives liées à l'espace social tel que caractérisé plus haut. L'enjeu porte donc davantage sur le sens à donner à l'action publique socio-spatio-culturelle en lien avec la mise en œuvre des autres politiques municipales dans les quartiers (urbanisme, architecture, économie, écologie, etc.) ; viendront ensuite les questions de gouvernance.

4.3.3 ZONE D'OMBRE CONCERNANT LA FUTURE POLITIQUE DES QUARTIERS

La troisième zone d'ombre, en lien avec les deux premières, concerne les conditions d'élaboration mais aussi le contenu à donner à cette future politique des quartiers. Même si cette dernière n'en est uniquement qu'à ses prémices, le préavis n'a à ce stade pas encore été voté. Le retour des personnes enquêtées montre deux sources d'incertitudes concernant la mise en œuvre future de cette politique et sa capacité à produire de la valeur ajoutée dans la conduite de l'action publique au sein des quartiers lausannois. Sans remettre en cause le bien fondé de cette politique, que nous avons par ailleurs appelé de nos vœux dans le précédent rapport d'évaluation

du contrat de quartier des Bovesses, il semble néanmoins primordial de bien cerner ces marges de progression dans l'optique de renforcer son effectivité et sa légitimité.

Incompréhension autour de la future politique des quartiers

Il existe tout d'abord dans le discours des acteurs enquêtés - aussi bien du côté de l'administration que des acteurs du quartier (habitants, ASC) - une incompréhension importante mais surtout une méconnaissance notoire des tenants et des aboutissants de cette politique¹⁹. Ses objectifs sont en l'état actuel peu partagés localement et tendent à ce titre plutôt à susciter des réactions négatives. Les parties prenantes de la vie du quartier du Désert voient là, un nouveau « *coup de communication* » de la Ville et lui reproche aussi son « *manque de concertation* » avec les acteurs du quartier. Cette politique est alors plutôt perçue comme imposée par les pouvoirs publics et n'émanant pas des forces vives du quartier. La future politique des quartiers perdrait ainsi en légitimité et en crédibilité. Les interviewés reprochent également à la Ville de vouloir toujours tout transformer et réinventer, alors qu'il existe déjà localement beaucoup d'initiatives qui fonctionnent qu'il conviendrait simplement de reconnaître et d'accompagner.

« Mois je suis assez critique par rapport à cette future politique de quartiers mais j'attends de voir. Quelle est la réelle volonté derrière ? Qu'est ce qu'on essaye de nous faire passer ? Et puis comment conçoivent-ils la participation ? On peut participer à une séance au cinéma mais le spectateur ne ce sera pas beaucoup impliqué. Le film sera déjà là. Pour moi, c'est des jolies phrases, des jolis mots. Je crois que je suis trop lassé par les personnes et le système. » (Extrait d'entretien auprès d'un animateur socioculturel).

« Sitôt que l'on dit politique, je pense que les gens sont très réticents. (...). Moi j'appellerais pas ça 'politique' c'est de nouveau une gestion idéologique. (...). Je ne suis pas persuadé que si on impose quelque chose par le haut, cela va fonctionner. Je pense que l'on devrait demander ce que veulent les gens. Moi, j'imagine une administration qui vienne en soutien à ce qui émerge. Si tu dis politique les Lausannois ne vont pas comprendre ça. Si tu dis citoyen ça change ! A l'oreille tu dis : Ah mais ça m'implique ! Dans les termes c'est déjà mieux parti. (...). Il faut parler de citoyen

19 Ce propos doit bien-sûr être nuancé du fait que l'enquête a porté essentiellement sur un échantillon restreint des représentants du quartier du Désert.

et d'empowerment. (...). La 'salutogénèse', je ne sais pas si tu sais ce que sais ? C'est partir de ce qui va bien et de le faire perdurer. Et là, je trouve que ça irait bien : repérer ce qui existe et assurer son accompagnement. » (Extrait d'entretien auprès d'un habitant du quartier).

A ce stade, il faut reconnaître que nous possédons qu'un recueil très partiel d'éléments portés à connaissance au sujet de la future politique des quartiers. Sa mise en œuvre mériterait à elle seule une évaluation. Néanmoins, il semblerait qu'il existe beaucoup d'incompréhensions. Les jugements négatifs relèvent pour beaucoup d'une méconnaissance des problématiques municipales et plus spécifiquement des enjeux et ambitions qui justifient son élaboration. Tel que rappelé très justement dans le document préparatoire au préavis, l'objectif de la politique des quartiers n'est pas d'inventer de nouveaux outils, mais plutôt de mettre en relation un large panel d'activités développées au sein des quartiers de manière encore trop diffuse. A ce titre et avant d'aller plus loin dans son élaboration, il nous semblerait judicieux d'engager un effort important de pédagogie pour accompagner sa définition et surtout de procéder à sa co-construction avec les principaux acteurs concernés (les habitants, les associations de quartiers, les ASC, la FASL, etc.). L'affirmation du quartier comme « *catégorie d'action publique* », tel que recommandé dans le rapport d'évaluation des Boveresses, nécessite un important travail de concertation avec les multiples parties prenantes en interne à l'administration et au sein des quartiers.

« Le préavis sur la politique des quartiers vient d'être rédigé. Il est pour le moment en adoption en interne puis après en groupe externe. Puis après, du moment qu'il est adopté, il passe en municipalité. Ensuite, il passe en conseil communal. Et on a doublé la politique des quartiers avec le budget participatif. C'est pour dire que pour nous le lien entre participation citoyenne et quartier c'est essentiel. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville).

Relier politique des quartiers et stratégie d'agglomération

Au-delà de la nécessaire co-construction, nous considérons, par ailleurs, que la réussite de la politique des quartiers est étroitement liée à sa capacité à entrer en résonance avec les autres politiques municipales et notamment avec la stratégie d'aménagement à l'échelle de la Ville (Plan directeur communal - PDC) et plus largement, à l'échelle de l'agglomération (Projet d'Agglomération Lausanne-Morges - PALM). Cette inscription de la politique des quartiers au sein du processus global de planification territoriale et de projets nous paraît être indispensable pour parvenir à l'objectif annoncé de favoriser la mise en cohérence de toutes les démarches et des

actions municipales ayant trait à la vie urbaine et sociale des quartiers. Cette mise en relation ou ce rattachement à un cadre stratégique d'ordre supérieur permettrait aussi de contrecarrer la logique de développement des MdQ, au coup par coup, et donc au grès des opportunités foncières. Les questions importantes, soulevées plus haut, trouveraient alors des réponses au croisement de plusieurs variables : quels quartiers prioritaires ? Quels types de maisons ? Quelle mise en synergie maison/quartier/agglomération ? Par ailleurs, le nouvel organigramme de la Ville de Lausanne, instauré suite au changement de municipalité en 2016, a abouti à la création d'un dicastère « Enfance, jeunesse et Quartiers », piloté par M. Payot. Il permet ainsi de réunir une partie importante des démarches et dispositifs d'action ayant trait à la politique des quartiers. Toutefois, il demeure le risque d'une insuffisante articulation avec les autres politiques municipales notamment les dicastères « *Culture et développement urbain* » mais aussi « *Logement, environnement et architecture* ». Les dispositifs de gouvernance horizontaux, notamment « *la délégation municipale aux quartiers* », mentionnée dans le rapport-préavis à la politique des quartiers, seront alors cruciaux pour assurer la transversalité et la coordination interservices nécessaire à la mise en œuvre de la politique de quartier. Encore une fois, l'effectivité de ces scènes de gouvernance (politique et technique) dépendra en grande partie de leur capacité à entrer en résonance et à se référer à la stratégie urbaine telle que définie dans les documents de planification, existant ou en cours de révision à l'image du PDC. A notre grande surprise, les références au cadre stratégique d'ordre supérieurs sont peu présentes, si ce n'est quasi absent, dans le discours des représentants de la Ville de Lausanne enquêtés ainsi que dans la formulation actuelle du rapport préavis.

4.3.4 ZONE D'OMBRE CONCERNANT LA MÉTHODE PARTICIPATIVE

Quelle méthodologie participative ?

La quatrième et dernière zone d'ombre concerne la méthodologie participative mise en œuvre par la Ville de Lausanne. L'évaluation de la démarche participative de la MdQ du Désert montre qu'il s'agit d'une démarche expérimentale à caractère exemplaire. La méthode participative employée s'est traduite par une capacité importante d'adaptation en lien avec les revendications des habitants du quartier et les contraintes propres au contexte : transformer une ancienne maison de maître à valeur patrimoniale en MdQ. On peut finalement parler d'une forme de « bricolage organisationnel » qui trouve sens de part sa capacité d'adaptation permanente aux contingences locales en perpétuelles transformations. Paradoxalement, on retrouve

deux discours dans les propos des personnes enquêtées. Un premier discours qui consiste à dire qu'il ne peut pas exister de méthodes participatives prédéfinies. La participation doit pouvoir se réinventer lors de chaque nouvelle mission en lien avec les enjeux en présence et les contingences politiques, techniques ou financières, etc. Dans le même temps, les personnes enquêtées indiquent que l'absence de méthodologie ou de cadre de référence collectivement partagé peut engendrer des difficultés dans leur activité quotidienne. Elles manqueraient de repère(s) au regard de l'attitude à adopter face à la nouvelle demande participative et à la réinvention permanente des méthodes.

« Honnêtement, au niveau de la méthodologie, c'est vraiment de l'artisanat. Déjà je ne suis pas le seul à avoir relancé le groupe participation. X avait aussi des besoins d'échanger, de discuter. Parce que ce groupe, il s'était arrêté, puis il a redémarré... C'est son troisième départ en fait maintenant. Mais ça fonctionne bien. Non honnêtement c'est de l'artisanat. C'est à dire que chacun en fonction de son expérience, de ses ressources, etc. teste un peu des méthodes ou met en œuvre des techniques. Jusqu'à que notre plateforme se mette en place, il n'y avait pas ou peu d'échange d'expérience, par exemple, le réseau d'acteurs sur lequel on peut s'appuyer pour ces démarches là, le tissu associatif, etc. Chacun essaye de travailler à son échelle. Et je pense qu'il y a vraiment moyen de mutualiser des savoirs-faire. Il y a avait cette idée de formaliser une méthodologie, une boîte à outil. En fait pour le moment, on est tous un peu le nez dans le guidon. C'est toujours un peu compliqué quand tu mènes une démarche participative de regarder parallèlement, ce qui a bien marché, pas bien marché, pour ne pas faire les mêmes erreurs la prochaine fois. Pour le moment, très honnêtement, on n'a pas le temps, l'énergie ni le lieu pour le faire. J'espère que la personne qui sera engagée sur la participation pour nous aider à faire ça. (...). Je crois qu'il y a encore vraiment beaucoup à faire pour monter en compétences »
(Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

Selon nous, il existe effectivement un risque lié à l'improvisation et au bricolage permanent qui peut devenir à terme source de crispation et de tension. Malgré la réussite globale de la démarche, la présente analyse de la démarche participative du Désert identifie déjà des éléments de crispations. Effectivement, il est inévitable que les acteurs impliqués dans les démarches participatives (administratifs, élus, habitants, etc.) interviennent dans des situations complexes non planifiées au cours desquelles leur rationalité ne peut être que limitée, et au regard desquelles, ces mêmes acteurs doivent faire preuve de beaucoup d'adaptation et de réactivité. Toutefois, il nous paraît opportun que prendre acte du caractère stratégique et incontournable des démarches participatives dans la conduite des politiques urbaines, passe aussi

nécessairement par la mise en place d'un cadre méthodologique clairement établi (protocole, ingénierie, budget, coordination, capitalisation, etc.) à la hauteur de ces nouveaux enjeux. Ce parti pris va dans le sens du rapport d'évaluation du contrat de quartier des Boveresses pour lequel nous avons déjà proposé la mise en place « d'une boîte à outils participative ». L'idée fait son chemin puisque un poste de chargé de la coordination des démarches participatives a récemment été créé au sein de la Ville de Lausanne. Son cahier des charges devrait intégrer la création d'une boîte à outils participative permettant de donner à voir la spécificité des dispositifs participatifs existants mais aussi de recenser les nombreuses expériences réalisées ou en cours menées par la Ville. Les résultats de ce rapport d'évaluation doivent également permettre d'alimenter ce guide ou cette boîte à outils participative. Une recommandation est explicitement formulée dans ce sens à la fin du rapport.

Quelle ingénierie participative ?

En lien avec la méthodologie à mettre en place, la question de la nature de l'ingénierie participative à développer fait débat au sein des services de la Ville de Lausanne. Il semble préexister une forme d'indécision concernant le mode participatif à faire valoir. Deux visions différentes subsistent. La première consiste plutôt à sous-traiter la conduite des démarches participatives auprès de bureaux d'étude externes spécialisés dans le domaine. On retrouve cette logique notamment dans le pilotage des démarches de projet urbain (Métamorphose, Riponne, Pôle Gare, etc.). Pour d'autres, la Ville dispose de toutes les ressources pour assurer cette animation des démarches participatives. Cette vision est notamment défendue dans le dicastère « Enfance, jeunesse et quartier » où la plupart des démarches participatives ne repose sur aucune sous-traitance externe mais au contraire s'appuie sur le réseau des ressources internes ou partenaires ancrés dans les quartiers (FASL, ASC, MdQ, société de développement, etc.). Une clarification du cadre méthodologique - telle que suggérée dans le paragraphe précédent - permettrait de préciser la nature de l'ingénierie à mettre en place et ainsi de rendre plus intelligible les logiques d'action publique à l'œuvre. Il semble effectivement judicieux, dans la mesure du possible, de valoriser les ressources internes, mais également, de s'appuyer sur le réseau des ASC dont la posture d'intermédiaires entre Ville et quartier facilite la réussite des démarches participatives. Ce parti pris est cohérent avec l'idée de développer une politique des quartiers qui s'incarne dans une conception de l'ASC dans l'espace social. Tel ou tel projet peut néanmoins nécessiter l'appui d'un bureau externe pour compléter l'offre d'ingénierie. La définition d'un cadre méthodologique, inclu dans la boîte à outils participative et fondé sur un recensement des ressources interne et une redéfinition des missions participatives de l'ASC dans l'espace social, permettrait alors de clarifier

selon les situations, les besoins ou non de mandataires externes.

« Je crois qu'ils sont dans le flou. Ils veulent mener des démarches participatives où ils confient un mandat externe. On a tout à l'interne ! Je veux dire, ça sert à rien de faire débarquer une boîte externe alors qu'on a tous les outils à l'interne. Que ce soit la FASL qui est une prestation publique que l'on confie à un tiers mais finalement c'est nous quand même, et en interne ici, on a les personnes pour le faire. (...). Selon moi, la compétence participation doit être internalisée, et puis surtout que l'on ait confiance en les habitants, et que la participation vienne d'abord des habitants. » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

« Je pense qu'il y a des visions très divergentes... Il y a aussi des ambitions politico-techniques très différentes dessus. X se positionne vachement sur la participation, alors que les éducateurs, les animateurs, ce ne sont pas des spécialistes de la participation. (...). Il y a plein d'essais, il y a plein de démarches participatives différentes. A Pôle gare, ils ont fait un truc sur le quartier des Fleurettes avec Label Vert comme mandataire. Au Vallon, au tout début, il y a eu Tribu aussi qui avait un rôle d'animateur. A Sévelin, on a pris Equiterre. Donc, il commence à y avoir un petit carnet d'adresses. D'ailleurs, moi j'avais du faire faire une liste des acteurs que l'on pouvait mobiliser pour piloter ce genre de démarche » (Extrait d'entretien auprès d'un représentant de la Ville de Lausanne).

Quelle capitalisation de la valeur ajoutée participative ?

Le risque de la réinvention permanente des méthodes pour la Ville de Lausanne est « la perte en ligne » liée à une trop faible capitalisation de la plus-value participative. Les démarches participatives contribuent localement à l'émergence d'un contexte social, spatial et temporel favorable à l'action publique. Au cours d'un laps de temps donné, selon la durée de la démarche, les dispositifs participatifs favorisent un climat de confiance ou en tous cas, de discussion et de négociation. A travers les multiples interactions croisées, les démarches participatives suscitent des apprentissages multiples (techniques, sociaux, culturels, organisationnels, éthiques etc.) aussi bien du côté des habitants que de celui du personnel administratif ou politique. Ces apprentissages sont favorables à la mise en œuvre des politiques municipales mais aussi à leur coordination au sein des quartiers. A juste titre, la première échauche du rapport-préavis met en relation politique des quartiers et participation. La future boîte à outils participative doit également pouvoir se greffer et entrer en résonance avec la stratégie urbaine définie dans les documents de planification. Cette mise en relation entre projet, dispositif participatif et planification est un levier majeur à la capitalisa-

tion de la valeur ajoutée participative dans le temps long de l'action publique. Tout l'enjeu est de parvenir à garder une trace des discussions, des points de désaccords, des demandes, des sollicitations, des problématiques émergentes afin de réactiver ou de resoliciter cette « *mémoire participative* » au cours de nouvelles interventions municipales à proximité dans le quartier ou en lien avec des thématiques similaires. La coordination interservices constitue à ce titre un levier également incontournable en faveur d'une capitalisation de la valeur ajoutée participative. Un autre levier repose sur l'évaluation des expériences participatives. Une évaluation des contrats de quartier (de Montelly puis des Boveresses), de la MdQ du Désert, de la caravane des quartiers (Ettlin, Koblet, 2017) a été lancée. Un audit de la FASL et une évaluation de la politique d'animation socioculturelle est également en cours. Ces évaluations menées parallèlement contribueront à ajuster les méthodes et les processus d'action, expériences après expériences, à condition de tirer parti de ces dernières et de croiser les résultats. Au-delà d'une évaluation des bonnes pratiques, ne serait-il pas aussi déterminant d'évaluer les expériences participatives moins concluantes, voire clairement défailtantes ? En cours de structuration, l'action publique participative connaît inévitablement des difficultés et des échecs. Il convient aussi de les reconnaître et de les assumer pour mieux progresser collectivement.

« Pour moi, Chailly c'est le contre exemple d'une démarche participative. Alors c'est très bien parce que tout ce qui a été fait à Chailly, on sait maintenant qu'il faut faire exactement l'inverse. Déjà que la Ville détermine qui doit faire partie de la démarche participative : la société de développement (...), la société de gymnastique, la société des commerçants, etc. etc. C'était finalement à chaque fois des structures où les habitants n'étaient pas du tout représentés. La société de gymnastique voyait uniquement ses besoins, elle ne voyait pas l'ensemble. Elle ne voyait pas l'intérêt supérieur d'une MdQ. Deuxième exemple, (...). La MdQ devient un immense CSC. (...) Ça a été la cause d'énorme guerre de pouvoir, des guerres de territoire tout à fait inutile alors qu'on cherche à créer du vivre ensemble. On crée plutôt de la dissidence et des crispations. Ensuite des architectes qui ne sont pas du tout à l'écoute, qui méprisent. (...) On s'est fait imposer des choses invraisemblables qui ont coûté très cher : un parquet huilé qui est complètement fichu au bout de dix ans, le mobilier ça a été la même chose... Je pourrai multiplier les exemples à l'infini parce qu'il n'y a eu aucune écoute. (...) Les usagers étaient très mal représentés pour ne pas dire pas du tout représentés » (Extrait d'entretien avec un représentant de la FASL)

« Au Vallon, cela fait sept ans que les habitants et les usagers s'impliquent dans la démarche. Donc il y a un engagement qui est unique à mon avis. C'est assez exceptionnel l'engagement des gens là-bas. Alors le plan de quartier n'est pas fini

aujourd'hui mais il y a déjà des mesures sur l'existant qui ont pu être mises en œuvre avec justement ces acteurs locaux. Et je pense justement que la FASL est une bonne courroie de transmission, avec un employé qui est là au quotidien dans le quartier et qui peut faire avancer les projets parce que si c'était que que des imputs et de l'énergie des habitants, ils s'essouffleraient quand même bien plus que ça. (...). Et puis nous, on développe un projet juste à côté de la Place du Vallon. L'idée c'est que ce soit vraiment en lien avec l'existant en termes de forme urbaine, de complémentarité de fonctions, etc. (...). Après, l'idée c'est d'aboutir à un aménagement ambitieux une fois que le quartier sera réalisé. Alors ça, ce sera dans un horizon lointain. (...). Ce n'est pas mon service qui se charge après de la réalisation » (Extrait d'entretien avec un représentant de la Ville de Lausanne).

5. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

5. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

L'évaluation met en exergue la valeur ajoutée de la démarche participative du Désert, et donc les nombreux facteurs de réussite, mais aussi des points de crispation et des zones d'ombre. Cette démarche exemplaire, de part les moyens mis en œuvre, la durée de son déroulement et le degré d'implication des animateurs socioculturels et des habitants-bénévoles notamment, constituera, sans nul doute, une référence dans le paysage des expériences participatives et constituera un point de repère pour le développement d'autres expériences. Cependant, on ne peut imaginer une reproduction à l'identique de la méthodologie mise en œuvre pour la réalisation ou la réhabilitation d'une autre MdQ à Lausanne. En effet, celle-ci dépend pour beaucoup du contexte dans lequel elle s'est déroulée mais aussi, et il est important de le signaler, d'une forme de bricolage organisationnel en lien avec la forte mobilisation des acteurs du quartier. Le développement des démarches participatives résulte de processus d'action publique expérimentaux où de nouvelles méthodologies participatives sont testées et adaptées à chaque situations et contextes spatiaux. Cette dynamique expérimentale, par ailleurs déjà relevée dans le cadre de l'évaluation du contrat de quartier des Boveresses, est inévitable car les démarches participatives font appel à des savoirs et des modes de faire non encore stabilisés. Toutefois, à long terme, l'improvisation et le bricolage organisationnel peuvent nuire au développement des démarches participatives en raison d'une réinvention permanente des méthodes et donc d'une « *perte en ligne* » de la valeur ajoutée participative. Il est donc indispensable de capitaliser les connaissances acquises et d'identifier les marges de progression sur la base de cette nouvelle expérience participative à haute valeur ajoutée. Les facteurs de crispation ainsi que les zones d'ombre identifiées constituent autant de marges de progression possibles. Dans cette optique, cinq recommandations sont formulées :

1. Affirmer le quartier comme catégorie d'action publique ;
2. Elaborer un guide ou boîte à outils participatifs ;
3. Affirmer les missions d'animation socioculturelle dans l'espace social ;
4. Définir les conditions d'articulation entre expertises technique, politique et d'usage ;
5. Evaluer pour mieux capitaliser.

Ces recommandations sont issues de l'évaluation conduite dans le présent rapport et donc des résultats d'enquête réalisée auprès des principales parties prenantes de la démarche. Par ailleurs, il semble opportun de rappeler que ces dernières ont été formulées dans la continuité du rapport d'évaluation des Boveresses mis en perspective sur la base de notre protocole de recherche. Chaque recommandation est accompagnée d'un texte présentant les principaux enjeux associés, et d'un tableau synthétisant les objectifs ciblés, les partenaires à associer et les outils mobilisables pour répondre aux problématiques soulevées. Un dessin illustratif réalisé par l'artiste-plasticien, Marc Etienne²⁰, accompagne également chaque recommandation. Ils illustrent de manière humoristique, le contenu des recommandations dans un souci de vulgarisation et d'efficacité de la communication, et dans une perspective de recherche-action, dont il convient d'inventer réciproquement les chemins de circulation de la connaissance entre le milieu académique et celui de l'action publique.

20 <http://www.etiennemarc.com/>

1. AFFIRMER LE QUARTIER COMME CATÉGORIE D'ACTION PUBLIQUE

Enjeux identifiés

Cette première recommandation s'inscrit en continuité des éléments énoncés dans le précédent mandat d'évaluation relatif au contrat de quartier des Boveresses auquel il conviendra de se référer (Da Cunha et al., 2017). Sur la base de cette nouvelle expérience participative, des éléments d'analyse complémentaires viennent enrichir la proposition du « *quartier comme catégorie d'action publique* » notamment en lien avec le concept de MdQ mais aussi du point de vue du développement des démarches participatives. Nous souhaitons ainsi orienter ou guider l'élaboration de la politique des quartiers, initiée par la Ville de Lausanne, au prisme de nos résultats d'évaluation. Cette politique nous semble aller dans le sens de l'affirmation du quartier comme catégorie d'action publique, nous défendons à ce titre totalement son élaboration. Néanmoins, il conviendrait de lui conférer un cadre davantage concerté afin de mobiliser plus largement l'ensemble des parties prenantes concernées par sa mise en œuvre - aussi bien en interne à la Ville de Lausanne (Urbanisme, Parc et domaines, etc.) qu'auprès des partenaires extérieurs (FASL, ASC, associations, habitants, etc.).

Les MdQ constituent, selon nous, un point d'ancrage majeur (ou relais local) en faveur de la mise en œuvre de la politique des quartiers. Il convient alors de préciser le concept de MdQ sur la base des premiers retours d'expérience (Chailly, Sous-Gare, Faverges, Désert, etc.). Un modèle lausannois des MdQ reste à inventer ou à stabiliser notamment dans la perspective de poursuivre leur réalisation. Tout l'enjeu réside, par ailleurs, dans la capacité de mise en synergie des MdQ au sein de leur territoire d'accueil (le quartier). Celle-ci dépend en grande partie de la qualité de la coordination tripartite (Ville/FASL/ASC) en lien direct avec la stratégie urbaine et la dynamique des lieux de projet définit dans les documents de planification tel que le PDcom mais aussi le PALM. Il convient ainsi d'intégrer une dimension spatiale (et temporelle) aux politiques socioculturelles en les liant aux autres politiques municipales.

Les démarches participatives constituent effectivement le bras-armé des politiques de quartier. Leur développement doit s'inscrire dans un cadre méthodologique partagé qui reste à définir. L'expérience du Désert montre que la réalisation ou la réhabilitation d'un MdQ constitue un moment opportun pour enclencher une dynamique participative localement et en faveur d'un processus d'*empowerment* mais aussi d'appropriation et de gestion collective d'un bien commun. Cette perspective ouvre la voie à un renouvellement profond des conditions d'action publique et de l'expertise associée qu'il convient d'anticiper dès à présent. Au-delà des MdQ, reste

par ailleurs à identifier la nature et la hiérarchie des autres objets mobilisateurs ou biens communs urbains, qualifié dans le rapport d'objet transitionnel (espace public, projet d'aménagement, jardin partagés, associations, lieux de rencontre, événements, etc.) susceptible de susciter l'engouement des habitants-usagers au sein des quartiers (et entre eux). Une cartographie des multiples marqueurs territoriaux et bien communs de la politique des quartiers, et des réseaux d'acteurs associés, pourrait être réalisée dans ce sens²¹. Voici autant de pistes, dont quatre d'entre elles sont détaillées dans la suite des recommandations, en faveur d'une politique, véritablement partagée, affirmant le quartier comme nouvelle catégorie d'action publique.

21 L'esquisse de ce type de cartographie a été réalisée au Désert par Kilian Marlève, sous l'appellation « *carte de proximité* » dans le cadre de son mémoire de master en urbanisme durable sous la direction de Jean-Bernard Racine. Un approfondissement et une généralisation de la méthode pourrait être envisagée à tous les quartiers lausannois dans le cadre de la politique des quartiers.

OBJECTIFS CIBLÉS

- 1.1 Élaborer et mettre en œuvre la politique des quartiers dans un cadre concerté
- 1.2 Mettre en relation la politique des quartiers avec la stratégie urbaine lausannoise
- 1.3 Intégrer les dimensions spatiales (et temporelles) aux politiques socioculturelles
- 1.4 Affirmer les MdQ comme point d’ancrage ou relais de la politique des quartiers
- 1.5 Préciser le concept de MdQ sur la base des retours d’expériences
- 1.6 Cartographier les marqueurs territoriaux et biens communs urbains de la politique des quartiers de l’agglomération lausannoise
- 1.7 Élaborer un guide ou boîte à outils participatifs (cf. 2)
- 1.8 Affirmer les missions d’animation socioculturelle dans l’espace social (cf. 3)
- 1.9 Repenser les conditions d’articulation entre expertises techniques, politiques et d’usages (cf. 4)
- 1.10 Évaluer pour mieux capitaliser (cf. 5)

PARTENAIRES ASSOCIÉS

- Délégation municipale aux quartiers et à la participation citoyenne
- Dicastère Logement, environnement et architecture (LEA) de la Ville de Lausanne
- Dicastère Culture et développement urbain (CD) de la Ville de Lausanne
- Fondation pour l’animation socioculturelle lausannoise (FASL)
- animateurs socioculturels
- Autres associations de quartier
- Comité de pilotage du Projet d’agglomération Lausanne Morges (PALM)

OUTILS MOBILISABLES

- Plateforme participative interne à la Ville de Lausanne
- Projet d’agglomération Lausanne Morges (Palm)
- Plan directeur communal (PDcom)
- Plans de quartier
- MdQ
- Convention de partenariat entre la FASL et la Ville de Lausanne
- Charte lausannoise de l’animation socioculturelle
- Cartographie des marqueurs territoriaux et biens communs de la politique des quartiers

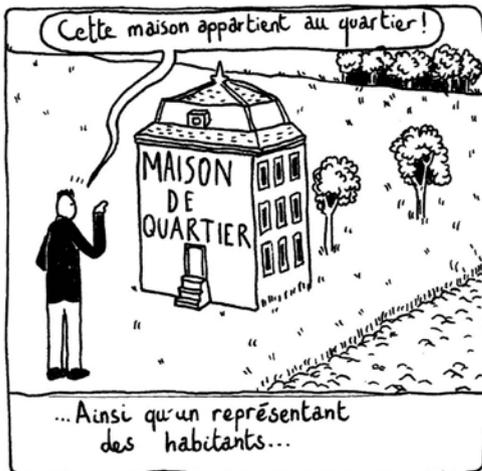


Fig. 24 : Maison de quartier et biens communs - source : Marc Etienne, 2018

2. ELABORER UN GUIDE OU BOITE À OUTILS PARTICIPATIFS

Enjeux identifiés

Comme partout ailleurs, les politiques publiques lausannoises sont prises dans un mouvement participatif. Des habitants, citoyens et futurs usagers revendiquent le droit à un principe de codécision voire même de coréalisation afin de contribuer localement, dans un réseau de proximité, à l'amélioration de leur cadre de vie. D'autres, parfois qualifiés de « sans-voix » (marginiaux, personnes en situation d'handicap, populations de nationalités étrangères, etc.), échappent aux cadres méthodologiques participatifs usuels. La Ville de Lausanne se doit ainsi d'engager une transformation de ses « *modes de faire* » à la hauteur des nombreux enjeux. De multiples démarches participatives ont déjà été initiées. Parmi elles, la MdQ du Désert constitue sans doute l'une des expériences les plus abouties et servira d'exemple pour la suite. Néanmoins, il nous semble que l'intégration du paradigme durabiliste dans les politiques lausannoises relèvent, encore pour le moment, de l'artisanat ou du tâtonnement. Les deux évaluations successives révèlent que ce bricolage organisationnel est source de crispations. Ainsi, il convient maintenant de franchir un palier supplémentaire en lien avec la mise en œuvre future de la politique des quartiers. La réalisation d'un guide ou boîte à outils participatifs nous semble être une proposition importante pour franchir ce cap. L'idée de cette boîte à outil a d'ores et déjà fait son chemin au sein des services de la Ville de Lausanne. Les zones d'ombres identifiées dans ce rapport d'évaluation sont l'occasion d'enrichir et de guider son élaboration. Il ne s'agirait pas nécessairement d'un « *gros outillage* », il conviendrait effectivement de garder suffisamment de souplesse et de marge de manœuvre notamment pour savoir faire preuve de créativité et pour s'adapter aux contingences locales. A partir de l'analyse de quelques « *situations-types* » judicieusement sélectionnées (contexte social, spatial, temporel, pilotage, parties prenantes, ressources, etc.), ce dernier pourrait constituer un précieux outil d'aide à la décision pour le lancement de nouvelles démarches.

La question du mode de financement et de l'ingénierie associée constitue selon nous deux enjeux majeurs. Nous considérons avant tout que la FASL et les ASC constituent des points d'appui et des relais locaux fondamentaux de cette ingénierie participative. Les démarches participatives doivent être pensées conjointement avec la politique des quartiers d'une part et avec la stratégie urbaine définie dans les documents de planification d'ordre supérieur. Cette référence au cadre stratégique commun, liant toutes les politiques municipales, permettra de mieux répartir l'effort et ainsi d'optimiser la dynamique participative à l'échelle de l'agglomération.

La plateforme participative instaurée de manière informelle par les chefs de projet de la Ville de Lausanne doit, à ce titre, être renforcée en lien avec la future délégation municipale aux quartiers et à la participation citoyenne. L'Université constitue également un partenaire clef dans ce domaine notamment parce qu'elle offre un point de vue distancié sur les pratiques institutionnelles, et peut par ailleurs, donner accès à une revue de littérature et aux études de cas majeures en Suisse et à l'étranger. Une autre étape importante, déjà en parti engagée, est celle de la profusion des chantiers participatifs. Dans de nombreux domaines (espace public jardin partagé, plantage, terrain d'aventure, évènementiel, etc.) les habitants-usagers sont désireux de contribuer eux-mêmes à la réalisation ou à la gestion d'un *bien commun* en mettant à profit leur savoir-faire ou dans une perspective d'apprentissage. Là encore, les chantiers participatifs soulèvent de nombreux enjeux et des perspectives collaboratives nouvelles. Il convient de garder en mémoire que les habitants ne peuvent être intéressés que par « *des choses concrètes et palpables* ». Toutefois, la réalisation de ces petites tâches participatives représente aussi l'opportunité d'intéresser les parties prenantes à des enjeux d'ordre supérieur notamment écologique, de vivre ensemble, d'agglomération, démocratique, etc. C'est sans doute là aussi que réside la véritable valeur ajoutée participative comme producteur de connaissances et d'apprentissages multiples.

OBJECTIFS CIBLÉS

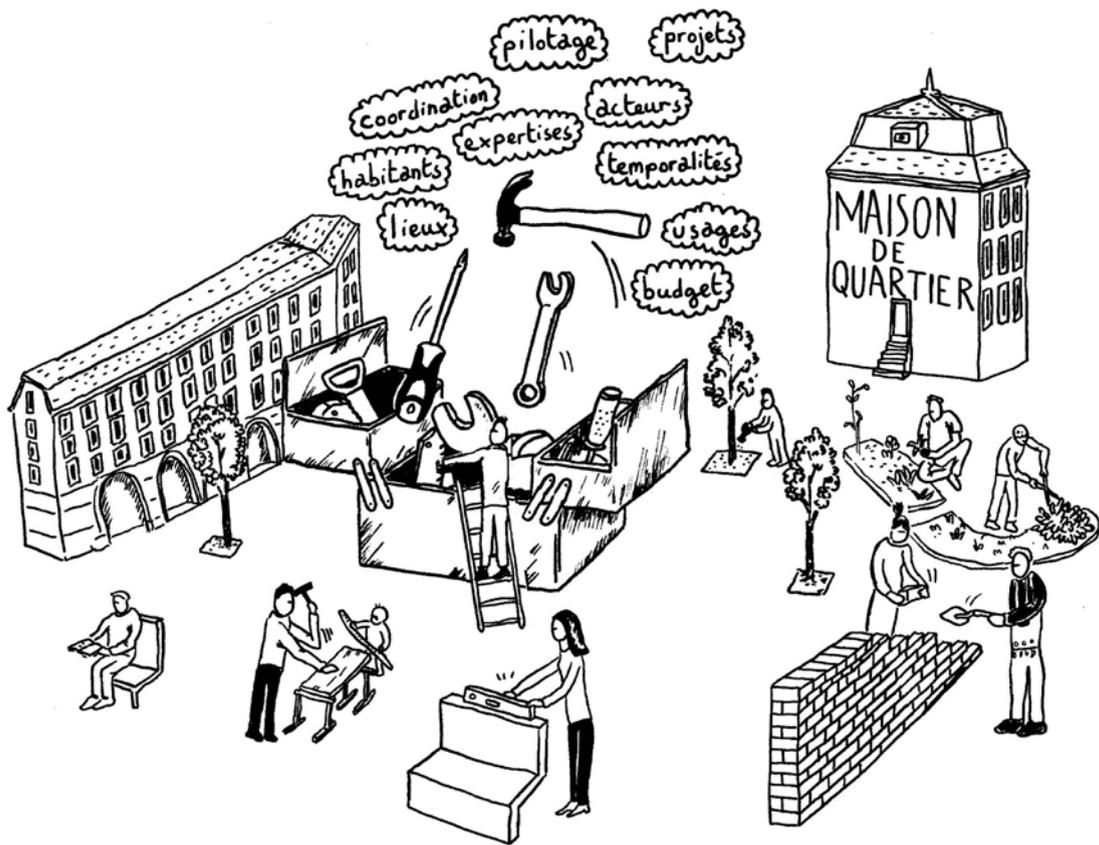
- 2.1 Accompagner le mouvement participatif par l'élaboration d'un guide d'aide à la décision ou boîte à outils participative
- 2.2 Élaborer et mettre en œuvre ce guide participatif dans un cadre concerté
- 2.3 Identifier des « *situations-types* » participatives (contexte social, spatial, temporel, pilotage, parties prenantes, ressources, etc.).
- 2.4 Élaborer et mettre en œuvre la politique des quartiers en lien avec ce guide participatif
- 2.5 Stabiliser et consolider la plateforme participative instaurée en interne à la Ville de Lausanne en associant ponctuellement des partenaires externes (FASL, ASC, bureau d'étude spécialisé, OUVDD, etc.)
- 2.6 Reconnaître et affirmer les fonctions stratégiques de la FASL et les ASC dans l'animation des démarches participatives au sein des quartiers (cf. 3)
- 2.7 Capitaliser collectivement la valeur ajoutée et la mémoire participative en lien avec la stratégie urbaine définie dans les documents de planification (Plans de quartiers, Plan directeur communal, Palm)

PARTENAIRES ASSOCIÉS

- Délégation municipale aux quartiers et à la participation citoyenne
- Dicastères Logement, environnement et architecture (LEA) ; et Culture et développement urbain (CD) de la Ville de Lausanne
- Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL)
- Animateurs socioculturels
- Bureau d'étude spécialisé mandaté par la Ville de Lausanne
- Observatoire universitaire de la ville et du développement durable (OUVDD) de l'Université de Lausanne
- Comité de pilotage du Projet d'agglomération Lausanne Morges (PALM)

OUTILS MOBILISABLES

- Plateforme participative interne à la Ville de Lausanne
- Projet d'agglomération Lausanne Morges (Palm)
- Plan directeur communal (PDcom)
- Plans de quartier
- Convention de partenariat entre la FASL et la Ville de Lausanne
- Charte lausannoise de l'animation socioculturelle
- Cartographie des marqueurs territoriaux de la politique des quartiers



La boîte à outils participative en action

Fig. 25 : La boîte à outils participative en action - source : Marc Etienne, 2018

3. AFFIRMER LES MISSIONS D'ANIMATION SOCIOCULTURELLE DANS L'ESPACE SOCIAL

Enjeux identifiés

Notre évaluation insiste sur le rôle clef des animateurs socioculturels, en lien avec l'association de quartier et la Ville de Lausanne, dans le pilotage de la démarche participative. Ils ont su faire preuve de souplesse, d'ingéniosité et de proactivité pour répondre à la demande habitante. L'enquête révèle néanmoins une zone d'ombre importante concernant l'évolution du métier d'animateur socioculturel, source de tension dans le fonctionnement du triptyque MdQ/FASL/Ville de Lausanne. Nous considérons qu'il existe une diversification des domaines d'activités ayant trait au métier d'ASC notamment du fait du développement des démarches participatives liées aux MdQ. Il nous semble notamment important de reconnaître, de valoriser et peut-être encore de développer les activités d'animation socioculturelle dans l'espace social (ou animation socio-spatiale).

La démarche participative associée à la MdQ du Désert constitue une belle traduction de cette forme d'animation en lien avec des enjeux architecturaux, d'aménagement (ici intérieur) et donc spatiaux. Il conviendrait alors de caractériser les autres traductions existantes ou potentielles des activités d'animation socio-spatiales en lien avec la définition de la politique des quartiers et l'identification des biens communs urbains. Les principales fonctions stratégiques qui justifient la valorisation de ces activités ont été identifiées : un intermédiaire entre les quartiers et la Ville de Lausanne, l'appropriation spatiale *via* la reconnaissance du citoyen-acteur de son cadre de vie, la mise en synergie avec les autres politiques municipales notamment les politiques d'aménagement du territoire et d'urbanisme. L'animation socioculturelle dans l'espace social pourrait constituer le bras armé de la Ville de Lausanne pour accompagner et organiser localement la dynamique participative notamment en assurant la capitalisation de la connaissance produite.

Un enjeu important réside dans la qualité de la relation tripartite entre la Ville de Lausanne, la FASL et les MdQ. Il conviendrait alors de réinterroger les conditions de cette coordination tripartite au prisme du développement des missions d'animation socio-spatiale. C'est peut-être là le rouage manquant que la mise en œuvre concertée de la politique des quartiers pourrait combler, en affirmant le rôle d'« *opérateur du lien social* » de la FASL, en lien avec les autres politiques municipales. A ce titre, le moment nous semble opportun pour engager le réajustement de la convention de partenariat, reliant la Ville de Lausanne et la FASL. Il pourrait notamment être op-

portun de décliner spatialement la convention de partenariat par quartier ou grand secteur lausannois et sur la base de la cartographie des principaux bien communs urbains, afin de guider ou orienter les missions d'animation sociospatiales en lien avec les autres politiques municipales – notamment urbanisme, architecture, parcs et domaines, etc. Il conviendra alors de trouver un juste équilibre entre les revendications légitimes d'autonomie des MdQ et, dans le même temps, la nécessaire articulation des propositions locales avec l'ensemble des politiques municipales.

OBJECTIFS CIBLÉS

- 3.1 Initier une réflexion collective associant les ASC, la FASL et la Ville de Lausanne sur l'évolution du métier d'animateur socioculturel en lien avec l'évolution des enjeux urbains
- 3.2 Identifier et caractériser la traduction lausannoise des missions d'animation socioculturelle dans l'espace social
- 3.3 Relier les activités d'animation socioculturelle aux problématiques d'urbanisme et d'aménagement du territoire
- 3.4 Reconnaître et valoriser la dimension participative dans les domaines d'activités et le savoir-faire des animateurs socioculturels
- 3.5 Réajuster la convention de partenariat entre la Ville de Lausanne et la FASL au prisme de la politique des quartiers et de la reconnaissance des missions d'animation socioculturelle dans l'espace social
- 3.6 Affirmer les MdQ comme point d'ancrage ou relais de la politique des quartiers via le développement des missions d'animation socioculturelle dans l'espace social
- 3.7 Relier les missions d'animation socioculturelle dans l'espace social et la stratégie urbaine définies dans les documents de planification (Plans de quartier, Plan directeur communal, Palm)

PARTENAIRES ASSOCIÉS

- Animateurs socioculturels
- Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL)
- Tissu associatif dans les quartiers
- Délégation municipale aux quartiers et à la participation citoyenne
- Dicastères Logement, environnement et architecture (LEA) ; et Culture et développement urbain (CD) de la Ville de Lausanne
- Comité de pilotage du Projet d'agglomération Lausanne Morges (PALM)

OUTILS MOBILISABLES

- Plateforme participative interne à la Ville de Lausanne
- Projet d'agglomération Lausanne Morges (Palm)
- Plan directeur communal (PDcom)
- Plans de quartier
- MdQ
- Convention de partenariat entre la FASL et la Ville de Lausanne
- Charte lausannoise de l'animation socioculturelle
- Cartographie des marqueurs territoriaux et biens communs urbains de la politique des quartiers



Fig. 26 : Souplesse et flexibilité - source : Marc Etienne, 2018

4. DÉFINIR LES CONDITIONS D'ARTICULATION ENTRE EXPERTISES TECHNIQUE, POLITIQUE ET D'USAGE

Enjeux identifiés

La Ville de Lausanne doit prendre les mesures à la hauteur des transformations engendrées par la montée en puissance de la participation dans la mise en œuvre des politiques urbaines. Il convient alors de mener une réflexion collective et réflexive sur l'évolution des trois formes d'expertises (technique, politique et d'usage). Toutes trois renvoient à des légitimités, des intérêts et des temporalités d'action différentes. Ces trois formes d'expertises sont confrontées et mises en tension au cours des démarches participatives qui font intervenir un grand nombre de parties prenantes dans des contextes d'action de plus en plus complexes et incertains.

L'expertise politique et technique fait face à une crise de confiance importante. En lien avec le développement des démarches participatives, cette remise en cause du bien fondé et de la légitimité de l'action publique dépasse de loin le contexte lausannois. Cette contestation a néanmoins été fortement ressentie dans le quartier du Désert. La représentation politique reste encore largement imprégnée par le syndrome de « *l'élu bâtisseur* » dont la reconnaissance publique serait liée à sa capacité à engager des réalisations opérationnelles. Les acteurs institutionnels sont invités à renouveler leur posture. Une nouvelle relation de confiance et de partenariat avec les habitants-bénévoles est à construire et à stabiliser. Le développement des démarches participatives doit être l'occasion de réinventer la légitimité de l'action publique. L'expertise publique et technique doit pouvoir évoluer vers des tâches de coordination, d'animation et d'accompagnement de projet via le partage de l'information, de la décision mais aussi de l'action. La posture de l'élu doit donc être moins celle du pilote ou du protagoniste sur le devant la scène, mais consiste plutôt à permettre aux multiples sensibilités locales de s'exprimer et de prendre part aux décisions voire aux réalisations. L'expertise institutionnelle doit ainsi favoriser l'empowerment des populations locales, et donc, le développement des « *capacités de faire ensemble* » et « *de cogestion des biens communs* ».

Parallèlement, il convient également de mener une réflexion de fond sur l'évolution de l'expertise d'usage et de ses différentes formes. Avec le développement des démarches participatives, la notion d'expertise d'usage est largement utilisée mais sans s'interroger véritablement sur les multiples traductions possibles de cette nouvelle implication citoyenne. De quelle manière l'habitant-bénévole peut-il contribuer à l'action publique ? Quelle sont les différentes formes d'implications possibles ? Sur

quels sujets et objets convient-il prioritairement de solliciter une expertise d'usage ? Tout l'enjeu est alors celui de la recherche des conditions d'articulation entre ces trois formes d'expertises. Quels outils peuvent être mobilisés afin de faciliter cette coordination des intérêts et légitimités en présence ? Il existe déjà une littérature importante et des exemples intéressants d'outils collaboratifs instaurés en faveur de la gestion des « *biens communs urbains* », notamment en Italie²² : contrat de confiance, charte participative ou accord de gestion partagée, etc. L'élaboration du guide participatif, en lien avec la politique des quartiers, sont l'occasion de réinterroger ces trois formes d'expertises et d'instaurer progressivement les outils collaboratifs nécessaires à leur articulation. Un travail préalable consiste, comme indiqué précédemment, à identifier la nature des biens communs (espaces, bâtiments, services publics, etc.) pour lesquels la municipalité s'engage à solliciter une expertise d'usage et à déléguer aux habitants-volontaires des missions de cogestion.

22 Voir ce sujet le projet de thèse de Simone Ranocchiaro sur les « *biens communs urbains* » réalisée sur la base d'une étude comparative entre les cas bolognais et romain, sous la direction de Christophe Mager à l'Unil.

OBJECTIFS CIBLÉS

- 4.1 Engager une réflexion collective et réflexive sur l'évolution de l'expertise technique, politique et les différentes formes d'expertise d'usage en lien avec le développement des démarches participatives
- 4.2 Initier une réflexion collective et réflexive sur les conditions d'articulation entre expertises techniques, politiques et d'usage
- 4.3 Identifier la nature des biens communs (espaces, bâtiments, services publics, etc.) pour lesquels la municipalité s'engage à solliciter une expertise d'usage et/ou à déléguer des missions de cogestion
- 4.4 Inventer les outils collaboratifs l'arsenal juridique adaptés aux enjeux de cogestion des biens communs (contrat de confiance, accord de gestion partagée, charte participative, etc.)
- 4.5 Mobiliser ses outils collaboratifs dans le cadre de la mise en œuvre de la politique des quartiers et du guide participatif

PARTENAIRES ASSOCIÉS

- animateurs socioculturels
- Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL)
- Tissue associatif dans les quartiers
- Délégation municipale aux quartiers et à la participation citoyenne
- Dicastères Logement, environnement et architecture (LEA) ; et Culture et développement urbain (CD) de la Ville de Lausanne
- Observatoire universitaire de la ville et du développement durable (OUVDD) de l'Université de Lausanne

OUTILS MOBILISABLES

- Plateforme participative interne à la Ville de Lausanne
- MdQ
- Convention de partenariat entre la FASL et la Ville de Lausanne
- Charte lausannoise de l'animation socioculturelle
- Cartographie des marqueurs territoriaux et des biens communs urbains de la politique des quartiers
- Contrats de confiance, chartes participative et accords de gestion partagée

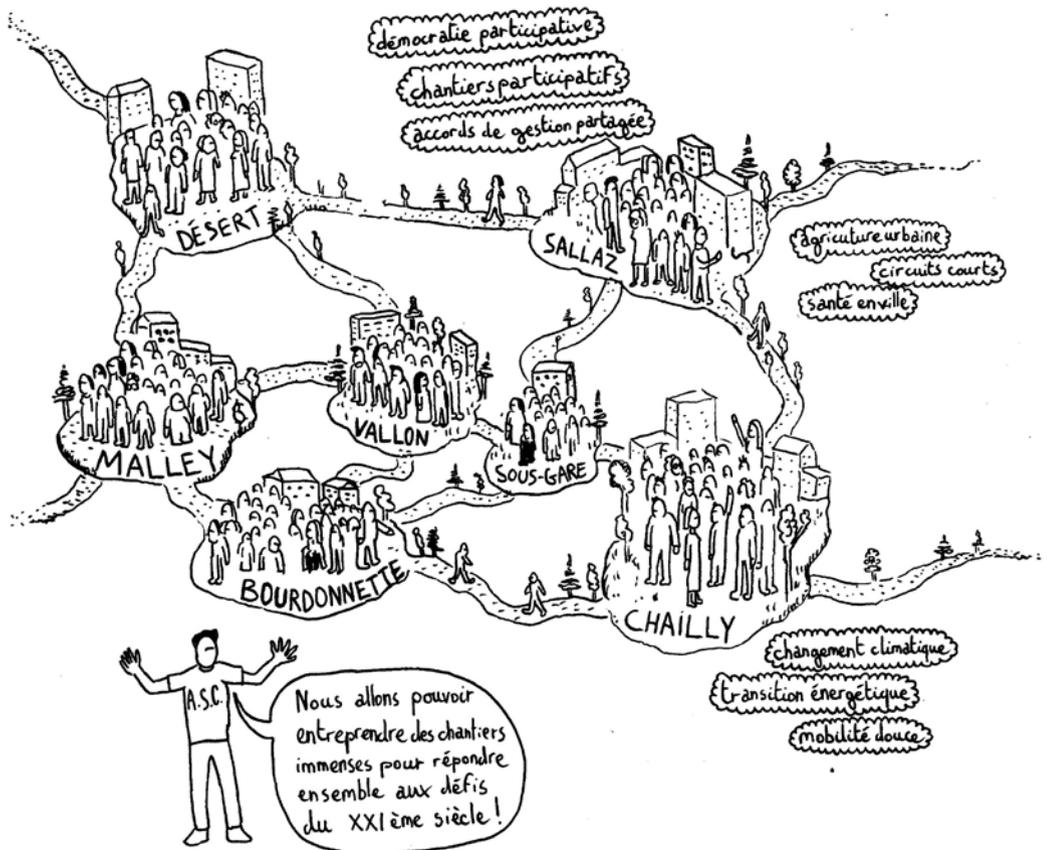


1980- Inauguration d'une maison de quartier



2017- Inauguration d'une maison de quartier

Fig.27 : Les défis du XXIème siècle - source : Marc Etienne, 2018 (1/2)



Vers 2050-

Fig. 27bis : Les défis du XXIème siècle - source : Marc Etienne, 2018 (2/2)

5. ÉVALUER POUR MIEUX CAPITALISER

Enjeux identifiés

Après les Boveresses et Montelly, le mandat d'évaluation de la MdQ du Désert constitue, depuis 2012, le troisième mandat d'évaluation mené par l'OUVDD sur les démarches participatives, pour le compte de la Ville de Lausanne. À ce titre, dans le cadre de la restitution des résultats de ce nouveau mandat d'évaluation, il nous semble opportun de tirer des enseignements sur la logique évaluative à l'œuvre. Il ne peut y avoir de reproduction à l'identique de la démarche participative mais des enjeux importants de capitalisation pour tirer tous les enseignements de cette nouvelle expérience participative. Comment alors assurer cette nécessaire capitalisation des résultats d'évaluation ?

Nous avons tout d'abord souhaité inscrire ce mandat d'évaluation dans la continuité du précédent sur la base d'une méthodologie de recherche similaire. Ce mode de faire nous a permis d'élargir le regard, à partir du cas de la MdQ du Désert, pour interroger plus largement le développement de la participation dans la mise en œuvre des politiques lausannoises notamment dans la perspective de l'élaboration d'une politique des quartiers. Il nous a semblé par ailleurs particulièrement intéressant que cette évaluation soit commanditée par deux mandants : la Ville de Lausanne et le Centre socio-culturel du Désert. La confrontation des deux points de vue s'est avérée particulièrement intéressante dans le processus d'enquête. Il conviendra de diffuser largement les résultats d'évaluation auprès des différentes parties prenantes (Ville de Lausanne, association de quartier, FASL, ASC, habitants-bénévoles, etc.). Les temps de restitutions des résultats du mandat d'évaluation doivent être l'occasion d'initier des débats sur la base du contenu des recommandations tout en associant tous les dicastères concernés. Par ailleurs, différentes évaluations ont été menées parallèlement par la Ville de Lausanne dont celle de la Caravane des quartiers et l'Audit de la FASL. Il conviendra de croiser les résultats issus de ces différentes évaluations afin de favoriser la confrontation des points de vue et une mise en perspective des conclusions.

Enfin, afin d'éviter la multiplication des mandats d'évaluation au coup par coup, il paraît opportun que la Ville de Lausanne se dote d'une politique générale d'évaluation en lien avec les principaux mandatés (Université de Lausanne, IDHEAP, bureaux de conseil, etc.). Elle permettrait à la Ville d'identifier en interne les problématiques pour lesquelles des retours d'expériences et des imputs universitaires sont pertinents et nécessaires, et ainsi de flécher les financements d'évaluation sur les sujets majeurs. Au-delà d'une évaluation des bonnes pratiques, il convient aussi d'évaluer les expériences participatives moins concluantes, voire clairement défaillantes. En

cours de structuration, l'action publique participative connaît inévitablement des difficultés et des échecs. Il convient aussi de les reconnaître et de les assumer pour mieux progresser collectivement.

En complément des démarches d'évaluation *a posteriori* tels que la MdQ du Désert, il semble aussi pertinent de développer les dispositifs de recherche-action ou de recherche embarquée (dans l'action). Les dispositifs tels qu'Interact ou Voltface sont l'occasion de solliciter des financements pour initier des collaborations nouvelles associant la Ville, l'Université de Lausanne et d'autres partenaires (Hautes écoles, fondations, acteurs privés, etc.). Les protocoles et méthodologies restent encore largement à inventer dans ce domaine. Tout l'enjeu est de parvenir à assurer la montée en puissance et la légitimité de cette forme de recherche en plein essor dans le domaine des sciences humaines et sociales.

OBJECTIFS CIBLÉS

- 5.1 Diffuser largement les résultats d'évaluation auprès des principales parties prenantes (Ville de Lausanne, association de quartier, FASL, etc.)
- 5.2 Profiter des moments de restitutions des mandats d'évaluation pour initier des temps de débat sur la base des recommandations
- 5.3 Croiser les résultats issus des différents mandats d'évaluation afin de favoriser une confrontation des points de vue et une mise en perspectives des conclusions
- 5.4 Favoriser le développement de la recherche-action (ou recherche embarquée) *via* le développement des partenariats entre Université et Ville de Lausanne
- 5.5 Évaluer les bonnes pratiques mais aussi les expériences plus négatives
- 5.6 Définir une stratégie générale d'évaluation ou de recherche-action afin d'identifier en interne les problématiques pour lesquelles des retours d'expériences et des imputs universitaires sont pertinents et nécessaires

PARTENAIRES ASSOCIÉS

- Observatoire universitaire de la ville et du développement durable (OUVDD) de l'Université de Lausanne
- Délégation municipale aux quartiers et à la participation citoyenne
- Dicastères Logement, environnement et architecture (LEA) ; et Culture et développement urbain (CD) de la Ville de Lausanne
- Animateurs socioculturels
- Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL)
- Tissu associatif dans les quartiers

OUTILS MOBILISABLES

- Plateforme participative interne à la Ville de Lausanne
- MdQ
- Mandat d'évaluation
- Mandat de recherche-action (Interact, Voltface, etc.)

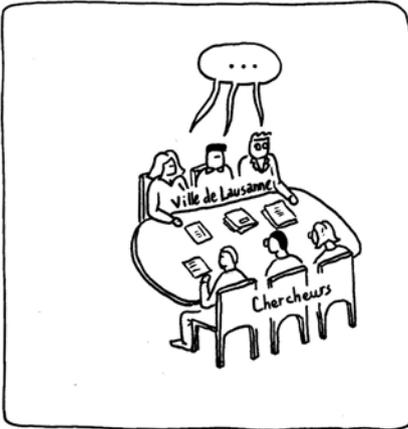


Fig. 28 : La raison évaluatrice - source : Marc Etienne, 2018

A. BIBLIOGRAPHIE

Bacqué M-H., Biewener C., (2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice?* La Découverte.

Cornu M., Orsi F., Rochfeld J., (2017), *Dictionnaire des biens communs*, Paris : PUF.

Da Cunha A., Delabarre M., Dugua B., (2017), *Le contrat de quartier des Boveresses. Une expérience participative dans la ville ordinaire*, Cahiers de Recherche Urbaine, n°4, 102 p.

Da Cunha, A. Dind, J.-P. & Klaus, J. (2012). *Le contrat de quartier de Montelly : évaluations et recommandations*. Lausanne. OUVDD.

Dugua B., (2015), *Entre mise en œuvre et mise à l'épreuve de la planification territoriale. Dynamique des lieux de projet dans l'inter-Scot de l'aire métropolitaine lyonnaise*. Université de Grenoble Alpes. Thèse de doctorat.

Emmenegger B., (2016), *La conception de l'espace et l'approche socio-spatiale dans le travail social*, In : Wandeler B., (dir.) (2016), *Conceptualiser l'animation socioculturelle, Un agir professionnel en vue de la participation démocratique et de la cohésion sociale*. Genève : IES Editions, pp. 177-198

Ettlin R., Koblet E., (2017), *Association Caravane Interculturelle. Evaluation de la Caravane des quartiers 2010-2012-2014-2016*. Ville de Lausanne, Socialdesign, 54 p.

FASL, (2006), *Petite histoire d'une grande aventure... L'animation socioculturelle lausannoise*. Forum « Maisons de Quartiers ».

Gaudin J-P., Novarina (dir), (1997), *Politiques, Multipolarité, flexibilité, hiérarchies*. Paris : CNRS.

Lussault M., (2017), *Hyper-lieux. Les nouvelles géographies de la mondialisation*. Paris : Seuil.

Marlève K., (2016), *Ateliers participatifs pour la future maison de quartier du Désert*, Cas HES-SO, Travail de certification, 24 p.

Moles A., Rohmer E., (1998), *Psychosociologie de l'espace*. Paris : L'Harmattan.

Ville de Lausanne, (2005), *Quartiers 21. La parole aux habitants*, 39 p.

Ville de Lausanne, (2009), *Quartier de Montelly : environnement et qualité de vie. Réponse au postulat de Madame Andréa Egli*. Rapport-préavis n°2009/36.

Ville de Lausanne, (2017), *Politique des quartiers, Réponse au postulat de Mme Natacha Litzistorf et M. Valéry Beaud « Pour une politique des quartiers – de TOUS les quartiers ! » et au postulat de MM Antoine Hildbrand et Matthieu Blanc « Pour l'étude d'un budget participatif à Lausanne*. Rapport préavis, version provisoire non public, 21 p.

Wandeler B., (dir.) (2016), *Conceptualiser l'animation socioculturelle, Un agir professionnel en vue de la participation démocratique et de la cohésion sociale*. Edition française coordonnée par Armbruster Elatifi U., Genève : les Editions.

Willner A., (2016), L'agir et l'espace social, In : Wandeler B., (dir.) (2016), *Conceptualiser l'animation socioculturelle, Un agir professionnel en vue de la participation démocratique et de la cohésion sociale*. Genève : IES Editions, pp. 199-233

Winnicott D-W., (2010), *Les objets transitionnels*, Petite bibliothèque Payot, (1ère éd. 1969), Paris, 175 p.

B. LISTE DES ACTEURS INTERVIEWÉS

| Nom | Fonction | Date |
|-----------------------|---|-------------------|
| Estelle Papaux | Cheffe service Ville/MO | 14 juillet 2017 |
| Christian Baud | Architecte Ville Lausanne | 13 septembre 2017 |
| Susane Arndt | Architecte mandatée | 27 septembre 2017 |
| Oscar Tosato | Ancien municipal pour MdQ du Désert | 10 octobre 2017 |
| David Payot | Municipal Enfance, jeunesse et quartier | 4 octobre 2017 |
| Marie Kolb | Parcs et domaines (Spadom) | 5 septembre 2017 |
| Yves Bonard | Urbaniste Ville de Lausanne | 12 septembre 2017 |
| Delphine Corthésy | Resp. Terrain d'aventure 2 Ville de Lausanne | 7 septembre 2017 |
| Pierre-Alain Verheyen | Directeur FASL | 19 septembre 2017 |
| Yolande Vionnet | Vice-présidente Ass. MQD | 5 septembre 2017 |
| Fabrice Ghelfi | Bénévole-habitant | 27 septembre 2017 |
| Blaise Gauchat | Bénévole-habitant | 7 septembre 2017 |
| Josette Fayet | Bénévole-habitante | 6 septembre 2017 |
| Carole Markwalder | Bénévole habitante | 8 septembre 2017 |
| Jean-Bernard Racine | Bénévole habitant | 10 juillet 2017 |
| Bernard Cherix | Laboratoire du Désert | 5 juillet 2017 |
| Anne Rochat | Association Jardin des Livres | 30 août 2017 |
| Kilian Marlève | Animateur socioculturel | 12 septembre 2017 |
| Thomas Buache | Animateur socioculturel | 11 septembre 2017 |
| Muriel Amato | Animatrice socioculturelle | 6 septembre 2017 |

C. EXEMPLE DE LA GRILLE D'ENTRETIEN À DESTINATION DES ANIMATEURS SOCIOCULTURELS

DESCRIPTION DE L'ENTRETIEN

Type : semi-directif

Durée : une heure et demie

Entretien enregistré et anonyme

Retranscription totale

ACTEURS CONCERNÉS

Kilian Marlève, animateur socioculturel

Thomas Buache, animateur socioculturel

Muriel Amato, animatrice socioculturelle

INTRODUCTION

- Comment définiriez vous le métier d'animateur socioculturel ?
- Quel a été votre rôle dans le cadre de la démarche participative ?

CONTEXTE/OUTILS

- Quel est le contexte de lancement de la démarche ?
- Quels sont les objectifs initiaux ? Quelles ressources ont été mobilisées ?
- Quel est votre avis général sur la démarche et les outils participatifs (ateliers participatifs, commission de construction, comité de pilotage, etc.) ?
- Quels sont ses principales réussites et ses échecs ?
- Quels ont été les facteurs du succès ou les innovations ?
- Quelles sont les marges de progression ?
- Pensez-vous que ce type de démarche puisse être reproduite dans un autre quartier ?

ACTEURS/ACTIVITÉS

- Quels sont les temps forts de la démarche ?
- Etes-vous satisfait du pilotage de la démarche par la Ville de Lausanne ?

- Comment qualifieriez vous les relations entre la Ville de Lausanne, la FASL et les habitants-bénévoles ? Ont-elles évolué au cours de la démarche ?
- Quels ont été les principaux points de crispations et de désaccords ?
- Quels ont été vos leviers d'action et marges de manoeuvre pour assurer le bon déroulement de la démarche et la résolution des conflits ?

TERRITOIRE/TEMPS

- Quels ont été les différentes séquences et les principaux moments charnières (événements, déclencheurs, etc.) dans le déroulement de la démarche ?
- La démarche a-t-elle favorisé les liens sociaux dans le quartier ? De quelles manières ?
- Est-ce que la démarche a amélioré la qualité de vie dans le quartier ? De quelles manières ?
- Quelle est la spécificité de l'animation socioculturelle au Désert par rapport aux autres quartiers ?
- Quel est le rôle du CSC de Boissy dans la vie quartier ? Et quel devra être à l'avenir le rôle de la maison de quartier du Désert dans la vie du quartier ?
- Quelles seront les principales évolutions entre le centre socioculturel et la maison de quartier du Désert (organisation, activités proposées, lien avec le quartier, etc.) ?
- Comment les maisons de quartier peuvent-elles contribuer à la qualité de vie d'un quartier ?
- Le quartier vous semble-t-il une échelle d'intervention pertinente pour la mise en œuvre des politiques municipales (sociales, culturelles, en urbanisme, etc.) ? Pourquoi ?
- Vous semble-t-il pertinent de mettre en œuvre une politique des quartiers de la Ville de Lausanne ? Comment la définiriez-vous ?
- Quels devraient être les objectifs prioritaires au sein de votre quartier ?
- Quel pourrait être le rôle attribué aux maisons de quartier et aux animateurs socioculturels dans la mise en œuvre de cette politique des quartiers ?
- Quelle place accorderiez-vous aux démarches participatives ?



CA
HIE
R
S
R
E
C
H
E
R
C
T
U
R
B
A
I
N
E