

Paroles d'acteurs

Participation des habitants
au renouvellement urbain à Berlin



Paroles d'acteurs

Participation des habitants
au renouvellement urbain à Berlin

Hélène Bernard

Cette étude a été financée par le Plan Urbanisme Construction Architecture
Lettre de commande n° BC 03000588

Réalisation : Hélène Bernard, architecte DPLG. – Mél : helene.bernard@snafu.de

Rédaction en langue allemande : Hélène Bernard, Christiane Borgelt, Vesna Djordjevic

Traduction des entretiens en français :

Trado Verso, Société de traduction et de terminologie – Mél : tradoverso@wanadoo.fr

Photos : Hélène Bernard, STERN GmbH, pages Couverture, 15, 17, 19, 20, 25, 27, 28, 30, 38, 39, 45, 49, 52, 54, 57, 58, 64, 68, 69, 72, 74, 75, 77, 82, 83, 85, 86, 87, 90, 91, 95

– Quartiersmanagement Schöneberg-Norden, pages 41, 42, 44, 50, 53, 61, 62, 66, 71

– Quartiersmanagement Pankstraße, pages 21, 32, 33, 35 – STERN, pages Couverture, 23, 76

– Susanne Wolkenhauer, page 46

Remerciements adressés à toutes les personnes qui ont bien voulu accepter un entretien, à Mathias Bernt pour la phase de préparation, et aussi, tout particulièrement, à Birgit Wend et à Veronika Zimmer du STERN, Société de rénovation urbaine douce qui, avec leur aide et leur engagement, ont soutenu la réalisation de ce travail.

Plan Urbanisme Construction Architecture

Directrice de la publication : Michèle Tilmont, Secrétaire permanente du PUCA

Responsable de l'action : Robert King

Coordination de la publication et communication : Sabine Letendre

PUCA / Grande Arche de la Défense

Paroi Sud – 92055 La Défense Cedex

Tél. : 01 40 81 92 88 – Fax : 01 40 81 63 78

Site : www.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca

Collection « Recherches » du PUCA n° 164

en vente au CERTU – 9, rue Juliette Récamier – 69456 Lyon Cedex 06

Tél. : 04 72 74 59 59 – Fax : 04 72 74 57 80

Site : www.certu.fr

Sommaire

Préambule	05
Avertissement aux lecteurs	07
Objectifs et méthodologie	09
La participation des habitants	
Un bref aperçu du contexte berlinois	11
Entretiens avec différents acteurs de la participation au renouvellement urbain à Berlin	15
Monica Schümer-Strucksberg, responsable du département « Ville sociale » auprès de l'administration du Land de Berlin	15
Dorothee Dubrau, adjointe au Maire du district Berlin-Mitte	25
Ingrid Sander, sociologue à la Fondation Walter May, Institut de Pédagogie Sociale (Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin – Walter May)	
Beate Miculcy, urbaniste, femme manager de quartier à Schöneberg-Nord à l'association AG SPAS – Agence de planification sociale et de recherche appliquée sur la ville (AG SPAS e.V. Arbeitsgemeinschaft für Sozialplanung und angewandte Stadtforschung)	38
Irmtraud Nowakowski, habitante et « multiplicatrice » de la cité du Pallaseum dans le quartier de Schöneberg-Nord	57
Ute Göckler, pédagogue, conseillère auprès des locataires au sein de la société de logements RTW dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade	
Andreas Wunderlich, architecte, membre de la société de logements RTW	72
Gabriele Fichtner, habitante du quartier de la Hellersdorfer Promenade	85

Bilan récapitulatif des entretiens	97
Principales règles en matière de modes participatifs	101
Conclusion	103
Annexes	105
Annexe 1 : Quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin en 2005	105
Annexe 2 : Organigramme d'un management de quartier. L'exemple du quartier de Marzahn-Nord-Ouest	106
Annexe 3 : Modèle de jury pour un fonds citoyen	107
Annexe 4 : Atelier coopératif d'aménagement urbain dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade à Berlin – Hellersdorf	108
Annexe 5 : Rapport final en langue allemande. Descriptif de l'ensemble des entretiens	111
Annexe 6 : Synthèse sous forme de points clés des 23 entretiens réalisés pour cette étude	121
Bibliographie	132
Adresses utiles	133
Note sur l'auteur	135

Préambule

La participation des habitants dans les projets urbains ou opérations de renouvellement urbain est devenue un critère incontournable de réussite. Depuis quelques années, les études se succèdent pour tenter d'analyser cette pratique et les expériences se généralisent, tant en France que dans le reste de l'Europe.

Fidèle à sa vocation d'incitateur de recherches, le PUCA a voulu en savoir plus sur le contexte allemand, où la culture du consensus a toujours été une caractéristique remarquable. Nous avons saisi l'opportunité de confier ce travail de recherche à Hélène Bernard, architecte française qui présente le double avantage d'avoir d'abord porté un regard sur ce genre d'expériences pratiquées en France, et qui exerce sa profession à Berlin depuis bientôt 10 ans.

Le choix de Berlin comme terrain d'observation n'est pas le fruit du hasard : en effet, cette ville est connue comme ayant mis en place depuis 25 ans des expériences dans la participation des habitants aux opérations de renouvellement urbain et dans l'approche intégrée des projets urbains. Le programme « Ville sociale », créé conjointement par l'Etat fédéral allemand et les Länder, stipule clairement vouloir « donner aux habitants de ces quartiers la possibilité de développer leur point de vue, d'assumer leurs responsabilités, de prendre part à la transformation de leur quartier, et d'exercer sur lui une action positive ».

Bien entendu, ces préoccupations constituent en France également le credo des acteurs institutionnels du renouvellement urbain.

La « confrontation » à l'échelle européenne des problématiques urbaines et des travaux de recherche devient indispensable. C'est ainsi que les « entretiens

des 2 jours du PUCA» de l'année 2005 ont été l'occasion de présenter, dans le cadre générique de la « gentrification, mixité sociale et exclusion », les résultats de la recherche menée par Hélène Bernard. L'impact positif des modes participatifs des habitants y a été unanimement reconnu.

L'ouvrage que le PUCA publie aujourd'hui dans sa collection « Recherches » offre aux lecteurs une description de la manière dont l'ensemble des acteurs (habitants, professionnels, bailleurs sociaux et élus) ont vécu ces expériences dans les quartiers sensibles de Berlin. Il a également pour ambition de proposer une méthodologie en matière de modes participatifs.

J'ai ainsi le plaisir d'inviter tous les lecteurs, professionnels ou non, à parcourir cet ouvrage et à en tirer une raison d'espérer un succès croissant de cette forme de concertation citoyenne, comme une incitation à plus de cohésion sociale et de bien-être pour les habitants et les utilisateurs de nos espaces urbains.

Michèle TILMONT
Secrétaire permanente du PUCA

Avertissement aux lecteurs

Cette publication en langue française est une version abrégée du rapport final en langue allemande qui a été remis au PUCA en septembre 2004. Elle reprend 6 des 23 entretiens initialement réalisés, sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport au contexte français.

La « boîte à outils¹ », le descriptif des quartiers concernés et le glossaire figurant dans le rapport en langue allemande n'ont pas été traduits. C'est pourquoi le lecteur trouvera un rappel du contexte berlinois en début d'ouvrage ainsi qu'une fiche « points de repère » au début de chaque entretien.

Par ailleurs, un bilan structuré par thèmes est placé à la suite des entretiens. Il permet d'énoncer un certain nombre de règles importantes en matière de démarches participatives.

Cet ouvrage se compose aussi de documents annexes visant à la bonne compréhension des entretiens, d'un descriptif de l'ensemble des entretiens réalisés en langue allemande ainsi que de leur synthèse sous forme de points clés.

Enfin, il est complété par une bibliographie et une liste de sites internet en vue d'une coopération entre acteurs allemands et acteurs français.

1. Dans la boîte à outils sont abordés des thèmes tels que la rénovation urbaine douce, le fédéralisme en Allemagne, les zones de réhabilitation avec leurs mesures spécifiques en matière de participation des habitants ou le programme « Ville sociale ».

Objectifs et méthodologie

Depuis plus de 25 ans, Berlin a une expérience non seulement dans la participation des habitants au renouvellement urbain mais aussi dans l'approche intégrée de projets. En instaurant à partir des années 1980 une « cellule de coordination et de pilotage », le Land de Berlin a optimisé le déroulement de la rénovation urbaine douce entre les différents acteurs. S'il est vrai que ces mesures étaient à l'époque principalement axées sur l'investissement, elles concernaient aussi des projets d'infrastructure sociale tels que les maisons de voisinage, les fermes pour enfants ou les réhabilitations de logements en autoconstruction. Depuis la chute du Mur, on dénombre 22 zones concernées par la rénovation urbaine douce, soit 82 000 logements au total.

Dans ce contexte, 23 entretiens en langue allemande ont été réalisés en 2003 et 2004 afin de recueillir les fruits de cette longue expérience berlinoise : celle concernant la rénovation urbaine douce des années 1980 et 1990, puis celle des stratégies actuelles développées dans les quartiers en difficulté bénéficiant du programme fédéral « Ville sociale » mis en place à partir de 1999. Certains de ces entretiens permettent aussi de mieux comprendre la participation des habitants dans le contexte de la RDA.

Les 6 entretiens sélectionnés pour la version française portent essentiellement sur des quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale ». Quatre entretiens concernent plus précisément les quartiers de Schöneberg-Nord et de la Hellersdorfer Promenade. Schöneberg-Nord est un quartier de centre ville dont le bâti est hétérogène. Il est situé dans l'ancienne partie Ouest de Berlin et son taux de population étrangère est élevé. Hellersdorfer Promenade est un quartier périphérique de type « grand ensemble », construit au temps de la RDA et dont le taux de population étrangère est peu élevé.

Les personnes interrogées proviennent d'horizons très divers. Ce sont des habitants, le responsable d'une société de logement, une femme politique, une sociologue et une urbaniste travaillant pour un management de quartier, sans oublier la responsable du programme « Ville sociale » auprès du Land de Berlin.

La méthode retenue pour ces entretiens a été de ne pas suivre un questionnaire pré-établi mais de laisser l'interlocuteur parler librement. Ainsi, ce dernier dévoile peu à peu sa façon de voir la participation des habitants dans le cadre du renouvellement urbain et développe les éléments qui lui semblent essentiels à son bon déroulement.

La transcription des entretiens, retravaillés et raccourcis pour en faciliter la lecture, permet de comprendre les « *rouages* » des modes participatifs et d'en donner un aperçu au « *quotidien* ».

L'absence volontaire de questionnaire commun aux différentes personnes interrogées ne permet pas de qualifier ce travail d'analyse sociologique. Cette étude n'a pas non plus pour ambition d'aborder toutes les méthodes participatives mises en place à Berlin dans le cadre du renouvellement urbain. L'objectif est ici d'aider les professionnels de terrain à répondre aux questions suivantes : Pourquoi les habitants s'engagent-ils ? Quels types d'instruments faut-il mettre en place ? Quelles sont les règles à respecter ? Quelles peuvent-être les retombées des modes participatifs sur les quartiers ? Les habitants peuvent-ils contribuer à faire « repartir » leur quartier ? Les interlocuteurs expliquent aussi l'importance de la compréhension du terrain pour une mise en place de méthodes adaptées.

Un accent tout particulier a été mis sur l'un des points clés du projet participatif, à savoir, *la gestion des conflits*, conflits d'intérêts mais aussi d'usage. L'Allemagne se caractérise par une grande culture du consensus et il est apparu intéressant d'observer comment ces différents acteurs de la participation appréhendent les conflits, les gèrent mais aussi comment ils aboutissent à une solution acceptée par tous.

La participation des habitants

Un bref aperçu du contexte berlinois

Dans les années 1970, la situation urbaine à Berlin était encore marquée par les dommages de la guerre et par la dégradation des constructions anciennes. La solution urbaine qui a été adoptée pour remédier aux carences des immeubles était la « Kahlshlagsanierung » (« l'assainissement à coups de rasoir »). Par renouvellement urbain, on entendait surtout la démolition des bâtiments vétustes et la construction en neuf de nouveaux quartiers. Ce qui a entraîné la destruction non seulement de logements, mais aussi des structures sociales existantes. La peur de l'anonymat et de la perte des liens socio-culturels a engendré des protestations massives chez un grand nombre d'habitants (manifestations, squats, etc.). Les objectifs urbanistiques ont ensuite été redéfinis et, en concertation étroite avec les habitants, est née à Berlin la « behutsame Stadterneuerung » (« rénovation urbaine douce »). L'objectif essentiel était de sauvegarder et de rénover les vieux quartiers tout en menant une politique de modernisation des logements soucieuse de l'aspect social.

C'est dans ce contexte qu'ont été créés peu à peu dans le quartier de Kreuzberg les instruments politiques, administratifs et juridiques nécessaires afin d'institutionnaliser² la participation des habitants dans les zones de rénovation

2. Dans le cas spécifique des zones de rénovation urbaine, la participation des habitants est inscrite dans les « 12 principes de la rénovation urbaine à Berlin, 1993 » (12 Leitsätze zur Stadterneuerung in Berlin, 1993) et dans les prescriptions d'application du Land de Berlin relatives au code fédéral de l'urbanisme du 19 avril 1995 (Ausführungsvorschriften des Landes Berlin zum besonderen Städtebaurecht – AV BauGB – San).

urbaine : plan social pour les locataires³, agence de conseil auprès des locataires, comité de quartier, comité consultatif à la rénovation urbaine.

Un instrument clé fut la mise en place d'une *cellule de coordination et de pilotage* servant de plaque tournante entre les différents groupements d'intérêts (les propriétaires, les habitants, la mairie du district, le Land de Berlin, les responsables politiques, les associations et l'économie locale). Cette prestation, mandatée par la Ville de Berlin, est effectuée par un bureau d'étude du secteur privé, une *société déléguée à la rénovation urbaine* (*Sanierungsbeauftragter*).

Le développement urbain relève de la compétence des Länder. En choisissant le mode de la rénovation urbaine douce, le Land de Berlin s'est clairement engagé au début des années 1980 dans une politique urbaine axée sur la *mixité sociale*.

Ce modèle, expérimenté dans les années 1980 à Kreuzberg (Berlin-Ouest), se modifiera au début des années 1990 afin de s'adapter au contexte économique moins favorable et s'implantera avec succès dans les quartiers vétustes de l'ancien Berlin-Est⁴ après la chute du Mur. Depuis, la rénovation des quartiers a bien avancé⁵ dans les deux moitiés de la ville, si bien que les instruments de la participation des habitants, étroitement liés à la rénovation, jouent un moindre rôle.

Aujourd'hui, le développement urbain à Berlin et, de ce fait, la participation des habitants ont d'autres priorités.

Le problème fondamental de l'exclusion socio-spatiale dans les villes ne cesse de croître, de sorte que le Bund et les Länder ont réagi en 1999 en lançant le programme « Ville sociale ». Ce programme, issu d'expériences multiples menées dans les différents Länder, vise des territoires géographiquement définis, à savoir les « Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf » (quartiers avec un besoin particulier de développement). Il favorise la cohésion de voisinage et le besoin de sécurité de chacun dans son environnement ainsi que l'aide par soi-même (l'auto-assistance), le volontariat et l'économie locale et doit permettre

3. Le plan social pour les locataires, prévu à l'article 180 du Code de la construction, a pour objectif de tenir compte de l'aspect social lors des travaux de rénovation et de concilier les intérêts des propriétaires et des locataires, d'éviter l'émergence de cas sociaux et de conflits ainsi que de résoudre les conflits existants. Le plan social est mis en place par une société de conseil aux locataires.

4. 22 zones de rénovation urbaine totalisant 82 000 logements sont concernées.

5. Après la chute du Mur, les travaux de rénovation et de modernisation n'ont pas été effectués uniquement dans les quartiers anciens de Berlin-Est, mais également dans les quartiers grands ensembles (270 000 logements) afin d'aligner ce type de logements sur les normes de l'Allemagne de l'Ouest. Le but étant de maintenir la mixité sociale existante du temps de la RDA et surtout d'éviter que les classes moyennes quittent le quartier. Il n'a pas été décrété de zones de rénovation urbaine pour ces quartiers, en revanche ils ont fait l'objet, grâce à une politique délibérée, d'une hausse limitée des loyers.

de prévenir une dégradation sociale trop importante dans les quartiers menacés de régression. En 2005, on compte en Allemagne 363 « quartiers avec un besoin particulier de développement » répartis dans 252 villes et communes. Au cours des 5 premières années du programme, les sommes investies par le Bund, les Länder et les communes se sont élevées à la hauteur de 1,2 milliard d'euros⁶.

Le programme « Ville sociale » est divisé en deux types de champs d'action :

- Des *champs d'action stratégiques* (méthodes) tels que la mobilisation des ressources, l'évaluation et la surveillance statistique mais surtout le plan d'action intégré, le management de quartier et l'implication/participation des différents acteurs dont les habitants.
- Des *champs d'action concrets* tels que l'emploi, la qualification et la formation, les activités socio-culturelles de quartier, l'infrastructure sociale, le marché du logement, l'école, les espaces publics, la promotion de la santé, l'amélioration de l'image des quartiers mais aussi l'environnement, les transports, etc.

Entre 1999 et 2001, le Land de Berlin a décrété 17 « quartiers avec un besoin particulier de développement » et a mis en place, dans chacun d'eux, une *structure de pilotage et de coordination* qui est communément appelée le *management de quartier*. Cette structure est issue d'un partenariat public-privé entre le Land, la mairie du district et un bureau d'étude afin d'assurer l'élaboration, la mise en œuvre et la remise à jour du *plan d'action intégré*. Elle est aussi chargée d'organiser la participation/implication des habitants.

Les dispositifs d'application de la politique de la ville en Allemagne étant mis en place sous la responsabilité des villes et communes, le choix d'un management de quartier n'a pas été systématique dans tous les quartiers du programme « Ville sociale ». On les retrouve essentiellement dans les Land de Berlin, Hambourg, Hesse, Rhénanie-du-Nord, Westphalie.

En 2005, on compte 32 quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin⁷. Dix d'entre eux le sont à titre préventif et trois vont sortir progressivement du programme. L'ensemble de ces quartiers concerne 385 000 habitants pour une population totale de 3 400 000 habitants soit un peu plus de 10 % de la population berlinoise⁸.

6. Source : Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (Ministère fédérale des transports, de la construction et du logement).

7. Voir annexe 1 : Quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin en 2005.

8. Source : Senat für Stadtentwicklung, Berlin (Sénat pour le développement urbain à Berlin).

Entretiens avec différents acteurs de la participation au renouvellement urbain à Berlin

Monica Schümer-Strucksberg



Quartiers concernés : tous les quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin

Organisation : département « Ville sociale » du service pour le développement urbain du Sénat de Berlin

Fonction : responsable du département « Ville sociale »

Monica Schümer-Strucksberg, née en 1939, politologue de formation, a été responsable du département « Ville sociale » jusqu'en 2004.

Avec le programme « Ville sociale », c'est une démarche de renouvellement urbain innovante qui a été mise en place à partir de 1999 dans 17 quartiers en difficulté à Berlin. Pour chacun d'entre eux, le Land de Berlin a instauré un management de quartier avec un bureau local sur le terrain. Dans le cadre d'un partenariat public-privé, cette mission a été confiée à une société d'aménagement urbain ou de planification sociale.

Monica Schümer-Strucksberg nous expose les grandes lignes du programme « Ville sociale » et plus particulièrement les démarches participatives qui en découlent : les projets ne sont pas imposés par le « haut », c'est aux habi-

tants de développer leurs perspectives en créant leurs propres projets dont ils portent ensuite la responsabilité. Elle relate les différentes démarches, les succès ainsi que les visions pour l'avenir.

Entretien le 15.07.03

Madame Schümer-Strucksberg, vous dirigez le département « Ville sociale » du Service pour le développement urbain du Sénat de Berlin. Vous travaillez au management de quartiers depuis 1999. Comment fonctionne cette politique de développement urbain ? Quelles structures ont été mises en place pour l'encourager ?

Nous avons monté le programme « Ville sociale » parce que nous avons accumulé au fil des ans, sur le terrain, une grande expérience en matière de participation et d'organisation de la rénovation et du développement urbains. Dans mon souvenir, ça a commencé avec la rénovation urbaine douce de Charlottenbourg et Kreuzberg, pour laquelle nous avons constitué des équipes chargées de faire le lien entre les citoyens et l'administration, chacune dans son secteur géographique. Ces équipes avaient installé leurs bureaux sur place. C'est là qu'étaient organisées les réunions publiques, et des groupes de travail composés d'habitants du quartier s'y rassemblaient à longueur de temps. Ces groupes faisaient le point sur les souhaits des riverains et élaboraient des stratégies destinées à améliorer la situation dans le quartier. Il n'y avait pas de plan tout fait venu d'en haut, qu'on aurait juste soumis aux gens pour qu'ils disent si « oui » ou « non » ils l'approuvaient. Les mesures à prendre étaient décidées en concertation avec les urbanistes et les gens qui habitaient là, et mises en œuvre de la même façon. Ce type de participation citoyenne s'est surtout développé pour des projets menés sur des bâtiments anciens à Kreuzberg et dans le Tiergarten à l'occasion de l'Exposition internationale de l'architecture et de la construction⁹ (IBA), et lors de la modernisation des grands ensembles de l'Est de la ville, après la chute du Mur.

L'expérience a montré aussi qu'un renouvellement urbain qui ne penserait qu'à la construction et aux infrastructures ne suffirait pas. Déjà à l'époque, pour les projets de l'IBA, nous avons essayé d'y associer des mesures d'ordre plus social. Mais ces aspects n'ont pas réellement été placés au centre du renouvellement urbain à Berlin.

9. L'IBA (Internationale Bauausstellung) est une exposition qui a lieu en Allemagne environ tous les 10 ans ; elle a pour thème des démarches innovantes en termes d'architecture et d'urbanisme et elle est réalisée en grandeur nature.

Comme toutes les grandes villes touchées par la désindustrialisation et l'immigration, Berlin se développe de manière chaotique. Il se crée des quartiers surpeuplés, dans lesquels les problèmes sociaux s'ajoutent au manque d'infrastructures et au délabrement de l'habitat. Des groupes entiers de population sont exclus de la croissance économique, à des degrés divers, parce que chez eux les problèmes s'accumulent, et que leur lieu de résidence devient une tare de plus à porter. Par exemple, une grande partie des familles d'immigrés est frappée par le chômage. La diminution de leur pouvoir d'achat entraîne la disparition des commerces. De plus, la pauvreté amène des problèmes de santé. Beaucoup d'élèves quittent l'école sans diplôme. Autrement dit, la concentration des problèmes dans une même zone géographique génère un phénomène de ségrégation, dans la mesure où les populations plus aisées déménagent : le quartier doit assumer des difficultés de plus en plus lourdes et menace de basculer. La ségrégation volontaire a toujours existé. Il y a des quartiers où ne vivent que des riches. Mais l'objet de l'action publique et du renouvellement urbain berlinois a toujours été de préserver le brassage social et fonctionnel de la ville.

Et aujourd'hui, nous n'y parvenons plus. Les différentes zones urbaines se développent de plus en plus en vase clos. C'est dans ce contexte qu'est né le programme « Ville sociale » en 1999, sous la houlette de l'État fédéral et des Länder. Il doit permettre d'initier un nouveau processus de renouvellement

Fête sur la Helmholtzplatz dans le quartier de Prenzlauer Berg.



urbain à Berlin. Ce programme fédéral, approuvé par les Länder, comporte certaines dispositions qui procèdent directement de nos expériences sur le terrain. Il stipule par exemple que « nous voulons donner aux habitants de ces quartiers la possibilité de développer leur propre point de vue, d'assumer leurs responsabilités, de prendre part à la transformation de leur quartier et, ainsi, d'exercer sur lui une action positive. »

À Berlin, voici comment nous utilisons ce programme : nous avons identifié 17 quartiers particulièrement difficiles et nous avons passé un contrat avec les municipalités dont ils dépendent, c'est-à-dire avec les mairies de district. Il ne s'agit pas d'un contrat écrit, mais d'un engagement à travailler, dans ces zones, d'une manière particulière. Cette méthode de travail repose sur trois points. Premièrement, nous mettons sur pied une équipe d'experts extérieurs chargés de gérer le processus. Ce processus est fondé sur les principes que je viens d'énumérer, à savoir que ce sont les habitants qui doivent eux-mêmes définir des perspectives, développer les projets, saisir leur chance. Deuxièmement, les acteurs du programme ne sont pas seulement l'administration et les habitants, mais aussi les représentants de l'économie locale et d'autres organisations présentes sur place. Le troisième point, c'est qu'à l'avenir, il ne doit plus y avoir de projets axés sur un seul type de réalisation, comme la construction d'une aire de jeu ou la mise en œuvre de travaux publics. Les projets doivent faire coopérer différents domaines entre eux : l'aide à la jeunesse et l'aide sociale, l'aide sociale et la rénovation urbaine, l'aide à l'emploi... Il faut réfléchir avec les habitants, pour que le projet utilise toutes ces potentialités et aboutisse à un projet « combiné ». C'est de cette façon que naissent des projets intégrés, plus efficaces.

Financements et compétences sont rassemblés. On travaille ensemble, et pas à côté les uns des autres, tout cela étant organisé par une équipe présente sur les lieux. En général, il s'agit de trois à cinq personnes, qui travaillent dans un quartier donné, en coordination avec quelqu'un de la mairie et une personne de notre département du développement urbain au Sénat. Cette équipe est responsable du dispositif mis en place dans le quartier en question.

Il est difficile de décrire la manière dont se prennent les décisions sur le terrain : c'est vraiment très varié. Il n'y a pas de ligne directrice qui explique comment procéder. Ce sont les participants qui, ensemble, trouvent leur façon de faire. Dans le quartier de Schöneberg-Nord¹⁰, il existait un Conseil de prévention de la violence. C'était un forum public très fréquenté. L'équipe sur site a profité de cette tribune pour informer la population sur le programme « Ville sociale », sur le projet, et pour en discuter. Parallèlement, elle a choisi une

10. Voir entretiens avec Ingrid Sander et Beate Miculey.



La cité du Pallaseum dans le quartier Schöneberg-Nord.



Fête des enfants dans la cité du Pallaseum.

méthode différente dans le Pallaseum, une cité où vivent plus de 800 personnes issues d'une vingtaine d'ethnies différentes. Des gens de cultures, de langues et de religions différentes, et dont le statut au regard de la loi n'est pas le même non plus. Ce qui revient à dire qu'ils ne peuvent même pas parler ensemble. Ils restent isolés, repliés sur eux-mêmes et ne communiquent pas non plus avec des gens de l'extérieur : ils parlent à peine allemand et n'ont pas forcément les repères culturels pour s'orienter dans leurs rencontres avec l'extérieur. Si nous voulions travailler avec ces personnes, il fallait commencer par leur parler séparément. Donc nous avons envoyé des conseillers et des interprètes, qui ont établi progressivement une communication avec eux.

À ce moment là, il s'est trouvé qu'un ancien parking public, très vaste, a pu être mis à notre disposition juste en face de la cité. Les autorités en charge du stationnement nous l'ont cédé pour que nous puissions l'utiliser dans le cadre du programme « Ville sociale ». Il nous fallait donc discuter avec les gens sur ce que nous pouvions en faire. Mais pour les comprendre, il fallait d'abord qu'ils nous parlent d'eux et qu'ils nous montrent comment ils vivaient. C'est comme ça que le management de quartier a organisé, avec les habitants de la cité, une fête à cet endroit. Il y a eu des démonstrations de danses folkloriques, les jeunes ont joué au basket. Des groupes très différents sont venus et pour la première fois ils se sont présentés en public, comme pour dire : voilà, on est comme ça.

Parallèlement, nous avons organisé des cours de langue pour les femmes. Parce que ce sont les femmes qui font bouillir la marmite et qui assurent la stabilité dans la famille et l'intégration dans le quartier, il est important qu'elles puissent se comprendre entre elles. Pendant les cours de langue, les enfants étaient pris en charge. Il en est ressorti un groupe de femmes, qui avaient besoin d'un local pour leurs activités, un endroit où accueillir les habitantes du quartier, où faire le thé, vers où se tourner en cas de problème. Nous avons obtenu du propriétaire qu'il mette un endroit à leur disposition et nous l'avons re-

mis à neuf avec l'aide de chômeurs, dans le cadre des mesures pour l'emploi. Actuellement, une sorte d'association d'habitants s'y est reconstituée, essentiellement animée par des femmes. Elles y proposent du soutien scolaire, des conseils en matière administrative et se réunissent parfois pour boire le thé. Quand une fête se prépare, elles s'occupent du repas et des boissons.

Le management de quartier et les habitantes discutent beaucoup. Pas seulement des locaux, mais aussi de ce qu'on pourrait faire du parking. On se demande à quoi devrait ressembler une entrée d'immeuble, comment faire pour que les halls d'entrée restent propres et ne servent pas aux drogués. Il se crée de plus en plus de groupes de travail, qui participent authentiquement. Tout un ensemble de projets est né ainsi. Une association d'aide aux locataires s'est même installée, qui conseille également le propriétaire.

C'est un exemple de la façon dont nous essayons de procéder. Au début, nous savions seulement que nous disposions d'un budget de tant et que nous devions respecter certaines règles pour l'affectation des fonds. Mais quels projets allaient en sortir, nous ne pouvions pas le dire à l'avance : ils se créent au cours du processus même.

Beaucoup d'autres méthodes ont été employées pour dialoguer avec la population. Connaissez-vous le « Planning for Real » ? À l'aide d'une simple maquette de carton représentant la zone qui bénéficie du management de quartier, on demande aux gens dans la rue ce qui, d'après eux, devrait changer. Et de cette manière aussi s'instaure souvent une communication durable.

Ces démarches très variées servent à approcher les gens. Ils ne sont pas debout devant leur porte à attendre de pouvoir participer... Nous voulons attirer l'attention de ceux qui s'intéressent à leur quartier et qui sont prêts à s'investir

Maquettes en carton pour le réaménagement d'une place dans le quartier de Wedding.



dans des projets, même d'un autre type, des projets qui concerneraient l'ensemble de leur mode de vie et pas seulement un terrain ou une aire de jeu. Le problème c'est qu'en faisant cela, ce ne sont pas toujours les plus démunis ou les moins capables de s'exprimer que nous touchons.

Prenons une autre approche : l'enquête mobilisatrice, telle que nous l'avons pratiquée à Kreuzberg. La majorité de la population y parle turc. Une enquêtrice turcophone aborde donc les gens dans la rue et, à l'aide d'une trame préétablie, les interroge sur certains sujets ou problèmes : que devrait-on changer ? Qui pourrait y contribuer ? Seraient-ils prêts à faire quelque chose, eux ? L'enquête sert à donner envie aux gens de participer aux décisions, à les inciter à venir aux réunions publiques, à participer aux projets ou à développer leur propre action.

Cette méthode repose en partie sur le hasard, de sorte que des gens plutôt réservés peuvent être touchés. Sinon on n'entend que ceux qui parlent le plus fort. Or l'État doit justement garantir que l'on consulte aussi ceux qui au départ pensent n'avoir aucune perspective.

Oui, et décider de l'affectation des fonds, c'est alors le plus facile. Il est beaucoup plus difficile de gagner à nous des gens qui sinon ne s'exprimeraient pas. Une autre manière de se rapprocher des habitants est le « fonds citoyen »¹¹. Ici, nous avons libéré pour chaque quartier une grosse somme d'argent, à la condition que ce soit la population, et non l'administration, qui décide de son utilisation. Rien n'a été programmé à l'avance. Mais nous avons eu un grave problème de méthode : comment fait-on, dans une zone urbaine de 28 000 habitants, pour savoir ce que les gens souhaitent, pour les laisser décider ? Comment établir le contact avec eux ? Doit-on leur soumettre une liste de projets possibles, ce qui constitue déjà une limitation plutôt qu'un appel ouvert à la participation ? C'est pour répondre à ces questions que nous avons conçu le modèle des jurys de quartier, dont les membres sont choisis par tirage au sort parmi les personnes domiciliées dans la zone. À l'issue de ce tirage au sort, procédé méthodique et sans équivoque, nous avons écrit aux habitants sélectionnés pour leur demander s'ils seraient prêts à participer au jury. Et un pourcentage étonnamment



Jury pour le fonds citoyen du quartier Schöneberg-Nord.

11. Un fonds citoyen d'un montant annuel de 250 000 euros pour chaque quartier a déjà été mis en place en 2000 et en 2001 dans les 17 quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin. Voir aussi annexe 3 : Modèle de jury pour un fonds citoyen.

élevé a accepté. Nous avons également pu constater que, de cette manière, nous croisons le chemin de personnes que nous n'aurions jamais rencontrées autrement. Une vieille dame, véritable mémoire vivante, est venue nous voir pour nous remercier de ce que l'État voulait bien la laisser œuvrer à la vie de son quartier. Fantastique, non ? Il y a eu en effet des moments très émouvants. Par exemple, un jeune est venu, un Turc, qui faisait partie du jury de quartier de Neukölln, un de nos districts les plus difficiles, et il nous a raconté que lui et ses amis n'avaient rien à faire de leurs journées et traînaient toujours dans la rue : « du coup, on faisait les cons. On se bastonnait avec les Arabes. Et puis on m'a demandé de participer au jury de quartier et j'ai pu aider à décider qu'on aurait un terrain de foot. Maintenant on n'a plus besoin de faire des conneries, et les Arabes, on joue au foot avec eux ». Ce qui est enthousiasmant, c'est qu'ils découvrent l'estime de soi et qu'effectivement, ils n'ont plus besoin de s'exprimer par l'agressivité ou la délinquance. Ils ont trouvé une autre manière de communiquer et d'occuper leur temps libre. Nous avons pu intégrer ces gens-là au processus et ils ont travaillé d'arrache-pied dans les jurys. Les jurys ont examiné à la loupe tous les projets qui leur étaient soumis et demandé aux postulants : pourquoi est-ce que c'est aussi cher ? Qu'est-ce que tu apportes ? Tu ne peux pas mettre la main à la pâte pour faire baisser les coûts ? Ou bien ils ont radicalement questionné la pertinence du projet : avons-nous vraiment besoin de ça dans le quartier ?

Il était intéressant d'observer qu'ils posaient des questions très pertinentes. Ensuite, ils ont décidé quels projets devaient être réalisés. Il y en avait beaucoup, dans les domaines de la culture, de la communication, mais aussi des loisirs. Beaucoup prévoyaient une coopération avec des professionnels des milieux artistiques et intellectuels. Il y avait aussi de nombreux petits projets, qui visaient par exemple à installer un banc ici ou là, ou à créer un journal. Pour ce fonds de quartier non plus, nous ne savions pas à quoi nous attendre. Nous nous sommes contentés de donner un cadre. À partir de là, les gens ont pu faire ce qu'ils voulaient, et il n'y a eu que très peu de projets vraiment peu réalistes. Par exemple, quelqu'un avait eu l'idée d'un simulateur de conduite pour cyclistes gauchers, qu'on installerait dans les écoles pour les initiations au code de la route. Le projet avait tout d'abord été retenu, mais ensuite aucune entreprise ne s'y est intéressée et il n'y avait pas d'accompagnement scientifique comme c'était demandé, aussi le projet s'est-il défait de lui-même. S'il avait dû se poursuivre, nous aurions laissé faire, puisque la population sur place en avait décidé ainsi.

Le programme « Ville sociale » aide l'État, par le truchement des habitants, à identifier les problèmes dans les quartiers et à voir comment les régler. Des idées prennent corps, que les urbanistes n'auraient jamais eues tout seuls.

On pourrait voir les choses autrement : quand des urbanistes, des planificateurs sociaux et l'administration s'assemblent pour réfléchir sur le monde, il peut aussi en sortir des projets intégrés. Mais cela ne va pas assez loin. C'est important d'amener les habitants à mettre la main à la pâte. Ils en tirent quelque chose, ils prennent confiance en eux. Ça les aide à trouver leur propre voie même dans d'autres domaines.

Notre deuxième but est d'inciter les gens à prendre leurs propres responsabilités et à ne pas tout attendre des pouvoirs publics. Ils doivent continuer à se développer, retrouver eux-mêmes le chemin de la société et ce faisant, bien sûr, la changer.



Atelier de conception pour la Place Marie dans le quartier de Prenzlauer Berg.

J'ai encore deux questions. La première concerne la gestion comptable de ces projets. Vous semble-t-elle se dérouler de manière satisfaisante ? J'ai entendu dire qu'elle représentait un poids administratif considérable... Cela ne vous paraît-il pas dissuasif ? Ma deuxième question porte sur le fonds citoyen. D'après ce que je sais, ce modèle doit bientôt disparaître, bien qu'il ait permis de belles réussites. Ne peut-on pas, malgré l'état dramatique du budget berlinois, trouver encore un peu d'argent, compte tenu de l'ampleur des résultats et des initiatives qu'ils suscitent ?

Concernant le point un et son caractère dissuasif, il est vrai que la gestion comptable des projets représente beaucoup de travail et nécessite du personnel. On ne peut pas demander aux gens qui élaborent les projets et participent à leur réalisation de remplir aussi les formulaires, d'assurer la comptabilité et de permettre les contrôles nécessaires. Cela doit s'organiser autrement : cette gestion doit être réalisée avec eux, mais aussi pour eux, pour leur faciliter la tâche. L'administration doit y pourvoir.

La deuxième question était : pourquoi ne pas poursuivre le projet du fonds citoyen ? Parce que les gens ne veulent pas s'en charger de manière permanente. Pendant deux ans, ils ont travaillé intensément, se sont réunis presque tous les quinze jours, en soirée. Ça ne peut pas durer éternellement. Mais la façon dont les projets se développent sur le terrain n'est pas abandonnée pour autant. Beaucoup de gens qui participaient aux jurys ont rejoint les groupes de travail. Ils continuent de s'occuper de la planification, des projets, et c'est là qu'on continue de prendre des décisions. Ce qui veut dire qu'on n'est pas juste reve-

nu à la case départ, avec l'administration qui serait de nouveau en charge des décisions ; il y a dans tous les quartiers un comité consultatif de projet ou des groupes de travail au sein desquels les habitants prennent part aux décisions. Nous continuerons de mener des projets pilotes, pour amener d'autres gens à participer, mais on ne doit pas toujours employer les mêmes méthodes. Le programme « Ville sociale » continuera à bénéficier de financements. Peut-être à l'avenir l'ensemble du programme lui-même sera-t-il d'ailleurs géré par un système de jurys.

De plus, nous organisons la coopération entre les différentes directions techniques de la commune. Dans le cadre d'un groupe de travail avec les chefs de service et un comité de pilotage¹², nous essayons d'apprendre à la municipalité à travailler autrement. Étant donné le manque de moyens, il va en effet falloir opérer à cheval sur plusieurs services, ce qui va beaucoup modifier la gestion municipale. Parce qu'à long terme, cette réforme de l'administration est encore bien plus importante que chacun des projets actuellement à l'étude. La gestion intégrée va devenir la norme. C'est un pan essentiel de la réforme administrative de Berlin.

Pour avoir une administration intégrée et proche des citoyens, il faut donc un autre système administratif...

En tout cas la gestion administrative doit évoluer. Oui, on doit faciliter la coopération entre les services, quelle que soit la façon dont on s'y prend. Mais pour ces quartiers particulièrement défavorisés, il sera toujours indispensable qu'au-delà de l'administration, une équipe intégrée et intégrante soit disponible, dans le voisinage concerné, pour organiser le processus. Je pense que c'est là une décision structurelle décisive pour l'avenir et pour donner à ces zones et à ces groupes de populations défavorisées les moyens de se forger un avenir.

12. Voir l'annexe 2 : Organigramme d'un management de quartier. L'exemple du quartier de Marzahn-Nord-Ouest.

Dorothee Dubrau



District : Berlin – Mitte

(Mitte – Tiergarten – Wedding)

Quartiers concernés : Tiergarten – Wedding

Type de quartiers : quartier ancien
dans la partie Ouest de Berlin

Organisation : Mairie du district Berlin – Mitte

Fonction : conseillère municipale chargée
du développement urbain

Dorothee Dubrau est née en 1955. Au temps de la RDA, elle a exercé sa profession d'architecte sur l'ancienne partie Est de la ville. Dès 1990, Dorothee Dubrau a été conseillère municipale chargée de la construction pour le district de Berlin-Mitte et à partir de 1997 pour celui de Prenzlauer Berg.

Aujourd'hui Dorothee Dubrau est conseillère municipale chargée du développement urbain pour le district de Berlin – Mitte, fusionné depuis 2001 avec le quartier de Wedding et Tiergarten.

Du temps de la RDA et après la chute du Mur, Dorothee Dubrau était engagée dans des mouvements citoyens dont elle poursuivra les objectifs lorsqu'elle sera nommée conseillère municipale.

Dorothee Dubrau nous explique comment il est possible d'améliorer la coopération entre les citoyens et l'administration mais aussi comment il serait envisageable de laisser les citoyens prendre part à plus de responsabilités dans l'aménagement urbain. Elle relate également la difficulté qu'il y a à mobiliser les populations étrangères dans le cadre de démarches participatives.

Entretien le 12.06.03

Madame Dubrau, nous avons souhaité vous rencontrer car vous vous êtes beaucoup investie, avant et après la chute du Mur, dans les mouvements citoyens. Vous vous battez pour que le point de vue des habitants soit pris en compte. En tant que conseillère municipale chargée du développement urbain, vous êtes responsable de l'ensemble de ce processus dans plusieurs quartiers, anciennement à l'Est et à l'Ouest. Comment décririez-vous la participation des habitants dans ces différents secteurs ?

Il y a une différence, de manière générale, entre les quartiers de l'Est et ceux de l'Ouest. Je n'aurais pas su dire, à l'Est, si j'étais dans Mitte ou à

Prenzlauer Berg¹³ : les gens participaient volontiers aux projets, mettaient la main à la pâte. Ce n'est pas le cas à l'Ouest, dans les quartiers de Wedding et Tiergarten : peu de personnes viennent aux réunions, la plupart restent tout simplement à l'écart.

Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Nous avons mené dans différents quartiers des projets comparables, par exemple pour le plan sectoriel d'aménagement urbain. Alors que dans le sud de l'ancien Mitte près de 200 personnes se sont déplacées, dans le sud de Tiergarten, nous n'avons eu qu'une dizaine de participants. Même l'aménagement des aires de jeu n'a suscité qu'un intérêt modéré. Cela tient en partie à la structure démographique : 80 % de la population est d'origine étrangère, même si beaucoup ont la nationalité allemande. Cette population non allemande ne se fait pas du tout la même idée de l'utilisation des espaces non bâtis. C'est pourquoi le projet de la Grüntaler Straße à Wedding a commencé d'emblée par un atelier urbain.

Quel était ce projet ?

Il s'agit d'une rue parcourue en son milieu par une large coulée verte, une sorte de promenade, destinée à l'origine à servir d'espace de jeu. De grands arbres avaient assombri l'allée, les mauvaises herbes avaient poussé jusqu'à la rendre quasiment inutilisable. Il fallait éclaircir pour laisser passer la lumière et installer des éléments de jeu.

Ça a été extrêmement difficile d'amener les enfants et les adolescents du quartier à donner leur avis sur ce projet. Les filles, qui portent le foulard, se tenaient en retrait, toutes timides, presque muettes. Les garçons, eux, roulaient des mécaniques, mais ne pensaient qu'au foot. Ça leur était complètement égal que l'endroit s'y prête ou non. À Prenzlauer Berg, au contraire, beaucoup de jeunes femmes étaient venues aux ateliers, avec leurs enfants, et s'étaient vraiment investies. Elles avaient participé à la conception, à la construction, à l'entretien, et veillé en plus à ce que tout reste en état. Ici ce genre de choses arrive rarement, c'est pour ça que les projets sont si difficiles. On n'obtient pas non plus, ou très peu, de représentations visuelles, comme je l'ai vu à Prenzlauer Berg, où les gens se mettaient à dessiner ce qu'ils avaient en tête, ou au moins le décrivaient précisément, construisaient de petites maquettes, qui nous aidaient à comprendre ce qu'ils souhaitaient réellement. J'avais remarqué à ce moment-là que la mairie faisait faire des plans. Je m'y suis opposée, leur demandant de se

13. Dans ces deux quartiers, le niveau d'instruction de la population est très élevé.



Square dans le quartier de Moabit.

montrer plus souples pour une fois. Mais ici, laisser aux gens une telle liberté n'a pas marché, parce qu'il n'y avait pas assez de désirs précis qui s'exprimaient. Il faut mettre en place tout un dispositif pour qu'une infime partie de la population accepte de participer à la programmation. Cela tient justement à la différence de culture : utiliser la liberté dont on dispose n'est pas une évidence pour tous. Le problème, c'est qu'une partie, certes minoritaire, de la population allemande du quartier a une attitude très revendicatrice et pense que les étrangers ne devraient pas avoir voix au chapitre. Elle souhaite que les choses soient faites à son idée. Il faut donc commencer par dialoguer, rééquilibrer le débat.

Il existe un autre type de projet : les fonds¹⁴ citoyens. Nous finançons directement les gens ou nous leur confions une parcelle d'espaces verts à entretenir. Dans les quartiers de l'Ouest, Wedding et Tiergarten, la collaboration citoyenne a été très importante, et quelques étrangers y ont même participé. Parallèlement aux questions récurrentes, comme le ralentissement de la circulation ou le délabrement des espaces publics, les projets sociaux ont

14. Un fonds citoyen d'un montant annuel de 250 000 euros pour chaque quartier a déjà été mis en place en 2000 et en 2001 dans les 17 quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin. Voir aussi annexe 3 : Modèle de jury pour un fonds citoyen.

suscité un vif intérêt. On a notamment contribué à ce qu'une association de conseil aux alcooliques devenus abstinentes puisse continuer d'exercer son activité et conserve son local. Les habitants tenaient aussi beaucoup au projet de garderie à destination des enfants du primaire l'après-midi. Les projets de construction n'ont pas eu autant de succès, mais il faut dire que l'état général des immeubles de ce secteur est relativement bon par rapport à d'autres quartiers. Tout au plus s'agissait-il de rééquiper une aire de jeu ou de passer un coup de peinture dans un club pour la jeunesse. Comme les problèmes rencontrés étaient plutôt d'ordre social, les gens, sur le terrain, ont mis l'accent sur des choses différentes à d'autres endroits.

Les Turcs, par exemple, ont une utilisation des espaces publics très différente, il suffit de se promener dans le Tiergarten pour s'en convaincre : plutôt que de rester enfermés chez eux, ils viennent passer la soirée ou le week-end dans le parc, en famille. Grâce au management de quartier, on pourrait envisager d'exploiter les espaces verts de cette manière. Faut-il penser à l'allemande ou à la turque ?



Barbecues dans le jardin du Tiergarten.

Il n'y a pas que les Allemands et les Turcs. Beaucoup d'autres nationalités sont représentées dans les secteurs de Wedding et Tiergarten, inclus dans le management de quartier. La population est très diverse : il y a des Albanais, des Kosovars, des Libanais, toutes sortes de gens venus d'un peu partout. D'ailleurs, les différents groupes ne s'entendent pas forcément bien entre eux. Quelques Allemands sont encore là. Et enfin les Turcs, même si les mieux lotis d'entre eux ont déménagé dans des quartiers moins difficiles pour pouvoir offrir à leurs enfants une meilleure éducation. Ce sont les plus pauvres qui restent, ceux notamment

originaires d'Anatolie. Leurs enfants sont scolarisés dans des classes où 80 % des élèves ne parlent pas allemand. Des conflits existent également au sein de ces différents groupes ethniques. Certains se livrent de véritables guerres. Même la police ne se risque plus dans ces quartiers, par peur de se faire tirer dessus. Les forces de l'ordre n'ont absolument aucun moyen de pénétrer ces groupes ou ces clans, de démanteler quoi que ce soit : tout se règle en interne, à l'intérieur de la communauté. C'est un autre monde. Pour moi non plus ce n'est pas évident.

Lors d'une visite dans un centre d'animation de quartier, les travailleurs sociaux, des femmes, m'ont confié qu'elles avaient du mal à établir des contacts avec la population féminine. Si elles organisent un club de couture, les femmes viennent, parce que leurs pères ou leurs époux ne peuvent décemment pas s'y opposer. Mais si on dit clairement qu'il s'agit de leur apprendre l'allemand, plus aucune n'a l'autorisation. Il faut donc que les hommes ignorent que pendant l'atelier de couture, on lit des histoires à haute voix. Il y a d'autres mesures à prendre : les femmes entrent dans le bâtiment par la porte de derrière, pour ne pas rencontrer d'hommes, et il ne faut pas qu'on puisse les voir dans les salles, quand elles jouent au ping-pong ou au billard, les rideaux sont donc toujours tirés. Pensez, quelqu'un pourrait voir leurs jambes, ou l'une d'entre elles enlever son foulard à cause de la chaleur !

C'est la même chose au jardin d'enfants. Si l'on veut pouvoir accueillir certains enfants, il faut au moins être en mesure de cuisiner halal.

Toutes ces considérations m'étaient étrangères quand je travaillais à Prenzlauer Berg. Ici, il faut adapter le management de quartier en fonction des questions de langue, d'éducation, d'alimentation ou encore de travail. C'est de là que les responsables du management de quartier doivent partir. Dans cette optique, on trouve d'ailleurs parmi eux des personnalités intéressantes. Par exemple, la responsable du management de la Pankstraße est une architecte turque assez réservée et timide, qui porte le foulard. Elle a donc des chances de faire le lien avec la population, de poser des questions aux gens, de les inciter à participer.

C'est tout un cheminement mental à avoir. Placarder des affiches annonçant à la population qu'elle peut dorénavant contribuer à l'aménagement urbain, par exemple d'une aire de jeu, ça ne suffit pas. Même si l'affiche est bilingue. Il faut aller voir les gens, leur parler directement. Bien sûr, c'est plus coûteux et plus compliqué.

Que pensez-vous de la stratégie qui consiste à rechercher des jeunes appartenant à chacune de ces différentes communautés qui soient prêts à servir d'interlocuteurs ? Ce n'est sûrement possible que dans certaines limites, puisqu'ils sont tous pauvres et ont d'autres soucis en tête que l'aménagement d'une aire de jeu...

Je pense que c'est très bien. Et il y a pauvre et pauvre. Dans le Tiergarten par exemple, le revenu moyen est même plus élevé que dans le Prenzlauer Berg. Mais le niveau culturel est moindre, et avec lui les possibilités de développement et d'engagement personnels.



Square dans le quartier de Wedding.

N'y a-t-il aucune chance, au vu des expériences et des difficultés que vous décrivez, de faire participer ces habitants ?

Pour le moment, la seule possibilité me paraît être de poursuivre nos efforts et de nous concentrer sur les quartiers à problèmes. En effet, depuis la réforme des districts¹⁵, ceux-ci sont plus étendus, alors que dans le même temps on a procédé à des compressions de personnel. De plus, les subventions, par exemple celles allouées à l'entretien des espaces verts, ont été réduites de 20%. C'est pourquoi, dans les districts dans les-

quels j'ai travaillé, j'ai toujours insisté pour que l'administration « lâche un peu de lest ». Elle doit savoir différencier entre les domaines de compétence qu'il lui faut conserver et ceux qu'elle peut déléguer. L'entretien des espaces verts dans le quartier du Gouvernement doit rester à sa charge : en la matière, la participation citoyenne n'aurait aucun sens. Mais le suivi des concepts d'aménagement urbain peut être transféré. Les urbanistes municipaux doivent mettre ici leurs idées de côté et écouter les souhaits des habitants. Beaucoup d'entre eux ont d'ailleurs appris sur le terrain qu'il vaut mieux se concerter avec la population que de lui imposer des plans d'aménagement. Sans quoi les dégradations sont trop nombreuses et l'ensemble du projet se solde par un échec. Nous avons même en partie transféré aux quartiers la gestion de l'entretien des équipements sur des postes financés par l'Agence fédérale pour l'emploi. La meilleure solution consiste à recruter sur place de jeunes chômeurs, fût-ce en CDD.

Pour assurer la liaison entre les habitants et l'administration, il faut un responsable de terrain, un interlocuteur – et cela, sur l'ensemble du territoire à gérer.

15. En 2001, au cours de la réforme administrative de Berlin, plusieurs districts ont été fusionnés.

Cela revient à dire qu'une ville doit être divisée en secteurs parcourables à pied, placés chacun sous l'autorité d'un de ces responsables de terrain. C'est en cela que je considère le modèle du management de quartier comme un bon début. Il faudrait mettre à la disposition de ces quartiers une certaine somme, qui permette aux gens de réaliser un projet qui leur tiendrait particulièrement à cœur. Tout comme pour les quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin, ce fonds citoyen serait géré par un jury de quartier représentatif de la population locale. Cela permet d'intéresser aux projets des gens qui ne se manifestent jamais. Cela me paraît une très bonne idée, qu'il faut approfondir. Parce que d'après mon expérience, les gens, sur place, utilisent toujours l'argent de manière plus circonspecte et plus sourcilleuse que les pouvoirs publics ou les élus.

Pensez-vous qu'il soit envisageable que l'administration sous-traite ou redistribue certaines de ses prestations clés ? Comme l'entretien des espaces verts ou des espaces publics ?

Dans bien des cas, j'ai moi-même passé des contrats. Évidemment j'ai besoin d'un partenaire fiable. Par exemple, le responsable du secteur Tiergarten-Sud a monté, en collaboration avec l'Agence pour l'emploi et les habitants, un groupe chargé de cet entretien. Cela me semble une excellente idée. Il ne reste plus qu'à passer à l'action maintenant.

Dans le Faubourg de Spandau¹⁶ (Berlin-Mitte), où la structure démographique est différente, nous avons, grâce à des aides, installé un espace vert sur tout un bloc et en avons confié l'entretien à une initiative citoyenne, qui s'en acquitte pour « une bouchée de pain », les moyens à disposition pour cela n'étant pas considérables.

Et le principe, c'est...

... que les gens prennent eux-mêmes leurs responsabilités.

Donc on travaille sur une zone restreinte, on conclut un contrat d'entretien et on reçoit les plantes du service des espaces verts ?

Le fonctionnement varie beaucoup d'un endroit à l'autre. Il y a des gens qui, dans le cadre d'un parrainage, ne s'occupent que d'un seul arbre : celui planté devant leur porte. D'autres assurent en plus la décoration des parterres au pied de ces arbres et reçoivent des fleurs pour cela. Au stade supérieur, certains se chargent d'un segment de rue ou d'une aire de jeu. La superficie entretenue peut, bien

16. Il s'agit du quartier de la Spandauer Vorstadt, à ne pas confondre avec le district Spandau dans la partie ouest de la ville.



Plantations au pied des arbres
dans le quartier de Wedding.

sûr, s'étendre davantage. La délimitation doit cependant être nette et les attributions fixées par contrat. Car se borner à dire : « voilà ce que je veux », ne mène à rien. On doit vraiment prendre des responsabilités. L'administration a prévu des fiches de conseil d'entretien qui expliquent quelles plantes sont adaptées et lesquelles ne le sont pas. Mais si quelqu'un plante autre chose, ce n'est pas bien grave.

Il existe cependant certaines tâches techniques dont les pouvoirs publics doivent rester responsables, comme l'élagage des arbres, la sécurité routière aux abords des aires de jeux ou les contrôles techniques et autres inspections annuelles. Mais nous sommes très reconnaissants des remarques qui nous signalent un problème.

Quelles possibilités voyez-vous de mettre en place de telles structures dans le domaine de l'environnement ? Les difficultés résident sûrement dans la coopération. Quand un habitant signale un cas précis, il faut encore que l'administration réagisse positivement. La question est au fond celle de la reconnaissance réciproque des prestations – condition préalable à toute coopération. C'est bien pourquoi, comme vous dites, l'administration devrait lâcher du lest.

Ce type de coopération fonctionne différemment dans chacune des zones placées sous ma responsabilité. Cela dépend aussi un peu de la mentalité de mes collaborateurs, qui ont parfois été formés dans un tout autre esprit. Pour le moment, néanmoins, les besoins des services de la voirie et des espaces verts sont si criants, nous disposons de si peu d'argent et de personnel, que les employés essaient le plus possible de se décharger de certaines tâches sur les habitants. Par exemple, nous avons délégué la responsabilité d'une aire de jeux, dans une zone de jardins ouvriers, aux propriétaires de ces jardins. Ils en sont responsables, ils sont libres d'en disposer, de la fermer le soir ou de la transformer à leur guise. Mais, bien sûr, sans en modifier la vocation : ils ne peuvent pas en faire un parking ou une buvette. Et ils ont l'obligation de l'ouvrir au public un certain laps de temps dans la journée. Eux disposent d'un nouvel espace commun, sur lequel organiser des petites fêtes à l'occasion. Et nous, nous pouvons nous concentrer sur d'autres endroits.

Il y a d'autres quartiers dans lesquels des initiatives citoyennes seraient contentes de bénéficier d'un peu d'espaces verts, par exemple une association d'habitants sur les rives de la Panke. Mais bien volontiers ! J'ai justement dans

ce secteur un chef de service qui encourage ce genre de choses. Lorsqu'il fait les comptes, il déploie l'imagination nécessaire. [...]

Pour cela, on doit utiliser d'autres modèles, mais ils existent...

Nous utilisons des modèles qui ont fait leurs preuves, travaillons avec des emplois financés par l'Agence fédérale pour l'emploi et avec des associations, mais nous continuons d'assumer l'essentiel de la responsabilité. C'est pourquoi je m'intéresse particulièrement aux petits projets dans les quartiers. J'espère y trouver des modèles adaptés au terrain.

Y a-t-il d'autres secteurs dans la construction, dans lesquels vous ayez eu des expériences de coopération entre l'administration et les citoyens? A-t-on réfléchi à la façon dont on pourrait améliorer cette coopération ou conférer plus de responsabilités aux habitants?

Ici dans le Mitte, nous nous occupons beaucoup du plan sectoriel d'aménagement urbain. Le plan d'aménagement pour le centre ville et le potentiel de développement des friches industrielles sont aussi des questions qui facilitent le dialogue avec la population. De mon côté, il y a un groupe qui traite de ces thèmes. Parmi ses membres, certains ont une grande facilité pour s'exprimer en public. Ils connaissent aussi très bien les différentes zones de management de quartier. Ensemble, nous avons dressé un plan de l'existant, que nous avons ensuite complété en y indiquant les immeubles bâtis dans l'intervalle et ceux prévus par le plan d'urbanisation. Ce n'est qu'une fois ce plan en main que nous avons entrepris de solliciter la participation des citoyens. Dans chaque district, nous avons organisé une grande réunion, avec projection vidéo et tout le « tra-

Plantations sur les rives de la Panke dans le quartier de Wedding.



lala ». C'est de cette façon que nous avons établi le contact. Le plan servait de toile de fond. La plupart des gens ne pouvaient rien en faire. Néanmoins, nous en avons beaucoup parlé en tant que concept d'ensemble. Et nous nous sommes vite concentrés sur des points précis qui tenaient plus à cœur aux gens. Pour cela, nous avons divisé en deux chaque ancien district, et nous avons agrandi la carte correspondante. Nous avons discuté dans le détail des thèmes suivants : logements, espaces verts, locaux commerciaux et industriels et circulation. À chaque fois nous avons bien passé deux heures sur la question : « que voulons-nous exactement ? » Tous les thèmes qui fâchent ont été abordés, du chômage à la vitesse au volant en passant par les cris des enfants. Tout cela n'a pas grand-chose à voir avec le plan sectoriel d'aménagement urbain. Mais pour moi, il était extrêmement important de comprendre comment les gens voyaient les choses et de prendre un peu la température. Beaucoup d'idées ont été développées. C'était beaucoup plus riche qu'une réunion publique sur la création d'une aire de jeux ou sur un autre projet. J'ai trouvé ça très bien. Nous avons analysé les réponses avec précision et, sur certains points, modifié le plan d'aménagement.

J'ai trouvé particulièrement intéressant que les thèmes principaux n'aient pas été du tout les mêmes dans les différents secteurs : à Moabit dans le Tiergarten, la question essentielle est la circulation. Soit dit en passant, je trouve que Moabit est un quartier difficile. Il y règne une très grande agressivité, beaucoup plus forte qu'ailleurs. Dans Wedding, étonnamment, la discussion a été très agréable. La question de l'image y a joué un grand rôle : « pourquoi tout le monde dit que ça craint ici, au contraire c'est très bien. » Un groupe de vieilles dames, du quartier effectivement assez difficile des Fontaines, était là, très ouvertes, débordantes d'enthousiasme : c'était fascinant. Dans le Mitte, la discussion tournait plutôt autour du quartier du gouvernement et de la trop forte densité de population. Des gens étaient venus de la Leipziger Straße, où les immeubles doivent être détruits pour être remplacés par du haut de gamme. Et ceux du Faubourg de Spandau apportaient encore des perspectives complètement différentes.

Même si un plan n'est qu'un bout de papier qui peut paraître abstrait, c'est tout de même un moyen assez utile pour amorcer la discussion.

De quelle façon ces réunions ont-elles été annoncées et comment ont-elles été perçues ?

Par des affiches, des « flyers » et une annonce dans le journal du quartier. Pour ce qui est de la manière dont elles ont été perçues : c'était très variable. Ce sont les réunions de Mitte qui ont eu le plus de succès : deux cents personnes au total. C'était vraiment toujours plein à craquer. Les deux réunions qui concer-

naient Wedding ont aussi été relativement bien suivies, avec plus de cent participants. J'en ai été très étonnée. Le pire, c'était dans Tiergarten. Alors qu'il s'agissait du secteur Sud, où la population, un peu plus aisée, vit dans un environnement assez sympathique, il y avait 10 personnes : d'anciens communistes notamment, qui ne font que râler. Dans le secteur de Moabit, près de quarante à cinquante personnes se sont déplacées.

Comme je le disais, la culture du dialogue n'est pas du tout la même pour tous. Et, partout, c'était les non-Allemands qui manquaient à l'appel. Dans Mitte, à la rigueur, il y avait aussi des étrangers, mais c'était des Français, des Britanniques et surtout beaucoup de Russes : des étrangers très bien intégrés en somme. Je n'y ai jamais vu un seul Asiatique, alors que beaucoup vivent dans cette partie de la ville. Les Vietnamiens par exemple, si réservés, si modestes : la question de venir ou non ne se pose même pas pour eux. Même les membres de la communauté turque ne se sont pas fait voir en nombre. Il y en a bien sûr quelques-uns, toujours les mêmes, qui viennent, le plus souvent des hommes. Ceux-là s'occupent d'ailleurs aussi des enfants, aident les filles à faire leurs devoirs.

Ces réunions sont menées par les différents groupes de travail ?

Elles sont organisées par le service de l'urbanisme qui en a confié l'animation à différents bureaux, chacun étant responsable d'un lieu. Les tâches à rem-

Réunion publique dans le quartier de Wedding.



plir sont définies au préalable. Dans Mitte, il s'agit du bureau « Centre ville » (Stadtzentrum), à Moabit de l'association le « Conseil de Moabit » (Moabiter Ratschlag). Fort heureusement, j'ai pu obtenir des fonds pour la participation citoyenne, à concurrence de 40 000 euros. Je peux ainsi également financer certaines initiatives de petite envergure, pour lesquelles je n'aurais pas un sou autrement. Ce sont parfois de toutes petites sommes dont j'ai besoin : 1 000 ou 2 000 euros, pour compléter le loyer d'une petite association, pour payer le papier, le téléphone, une petite brochure ou pour organiser une fête. Des broutilles, en fait, mais qui sont importantes à mes yeux. Et les gens nous en sont reconnaissants.

Il sera donc de plus en plus nécessaire à l'avenir que l'administration soit plus flexible.

Tout passe par là : l'administration doit pouvoir faire preuve d'une plus grande flexibilité.

Certaines répartitions des services, par exemple, peuvent être fatales. À Prenzlauer Berg, notamment, le service de l'environnement et des espaces verts ne dépend pas de celui du développement urbain. Il a son propre conseiller municipal. Des raisons de nature institutionnelle compliquent par conséquent la coopération. En d'autres termes, l'administration, et notamment les conseillers municipaux, ne devraient-ils pas céder un peu de leur pouvoir ?

Ce n'est pas tant une question de pouvoir que d'ouverture d'esprit. On peut faire bien plus en se renfermant tout simplement un peu moins sur soi-même. Beaucoup ne l'ont pas encore saisi.

Pour revenir au groupe de travail intervenant sur le plan sectoriel d'aménagement urbain : était-il composé de représentants des différents services administratifs concernés ou de membres du service de l'urbanisme ?

La responsabilité du groupe de travail revient au service de l'urbanisme, mais le groupe est organisé au sein de l'administration de façon transversale, car la gestion des espaces verts, très importants ici, relève d'un service spécifique. Il m'a fallu faire avec cette organisation administrative aberrante. Et ce n'est qu'après les deuxièmes élections que j'ai pu mieux structurer mon service, parce que le service de la voirie et des espaces verts nous était de nouveau rattaché. Je me suis efforcée d'organiser mon service de façon à ce que les fonctions qui dépendent les unes des autres s'articulent. Je pourrais tout à fait envisager que l'on concentre le travail de différents services au sein du service responsable.

C'est-à-dire ?

Le service de l'environnement par exemple veille simplement au bon respect des règlements, de même que certaines parties du service économique. Selon moi, ces départements devraient être regroupés. C'est quand même plus facile pour les citoyens de ne pas avoir à frapper à plusieurs portes pour un seul problème. De même, la planification et la mise en œuvre de travaux de construction pourraient également être organisées différemment. Mais de tels processus doivent être longuement préparés.

Il s'agit au fond d'une structure administrative axée sur le processus...

Oui, et là on regarde si ça fonctionne. Si ce n'est pas le cas, on peut la revoir. En théorie, tout est possible dans l'administration et j'ai déjà pu modifier certaines choses.

Autrement dit, l'administration de chacune des mairies de district berlinoises est agencée différemment ?

Ça varie en effet d'une mairie à l'autre, en fonction du résultat des élections, évidemment, et aussi des négociations entre les partis. Pour le citoyen ordinaire, ce système manque souvent de clarté. En ce qui me concerne, je plaide pour qu'un conseiller municipal ait un minimum de compétences techniques. Personnellement, j'ai l'avantage de pouvoir lire un plan, de connaître le déroulement des procédures et de pouvoir relever les erreurs éventuelles. La plupart n'en sont pas capables.

Une structure modifiée peut-elle étendre le champ d'action de l'administration et favoriser ainsi une plus grande proximité auprès des citoyens ?

Oui, c'est tout à fait possible d'après moi. Je transférerais volontiers une forme de management, de façon à concrétiser l'effort de cohésion avec les citoyens, dans des bureaux locaux, sur le terrain, et cela de préférence à l'échelle de toute la ville.

Ingrid Sander et Beate Miculcy



Quelques chiffres en 2001

Nombre d'habitants : environ 17 300

Taux de chômage : 14 %

Population âgée de moins
de 18 ans : 22 %

Population âgée de plus
de 65 ans : 9,4 %

Population étrangère : 44 %

Source : Empirica

District : Tempelhof-Schöneberg

Quartier : Schöneberg

Zone concernée : quartier

Schöneberg-Nord (Bülowsstraße /
WaK) bénéficiant du programme
« Ville sociale »

Caractéristiques du secteur :

quartier de centre ville au bâti
hétérogène, situé dans l'ancienne
partie ouest de la ville.

Sociétés : SPI – Institut de

pédagogie sociale et AG SPAS

– Agence de planification sociale

Fonction : Mme Sander, sociologue.

Mme Frau Miculcy, urbaniste,
manager de quartier

Ingrid Sander, née en 1949, est
sociologue. Elle travaille au SPI
– Institut de pédagogie sociale. Bea-
te Miculcy, née en 1963, est urba-

niste. Elle travaille pour l'Agence de planification sociale, AG SPAS, en tant
que femme manager de quartier.

Le quartier Schöneberg-Nord était marqué par la consommation de dro-
gue, la délinquance et la prostitution. À cela s'ajoutait la très mauvaise ima-
ge d'un complexe de 510 logements, le « Pallasium ». La plupart des habi-
tants du Pallasium touchent l'aide sociale et 60 % d'entre eux sont
d'origine étrangère.

Ingrid Sander et Beate Miculcy racontent comment les habitants ont réussi
à reprendre en main le Pallasium ainsi qu'un secteur du quartier qui était
voué au trafic de drogue.

Ingrid Sander et Beate Miculcy expliquent quels types de méthodes elles
utilisent afin d'atteindre et d'impliquer les différents types de population dans
les démarches participatives.

Entretien le 13.07.04

POUR MIEUX COMPRENDRE : Madame Elisabeth Ziemer, ancien maire de Schöneberg¹⁷, aujourd'hui conseillère municipale chargée de la santé, du développement urbain et du management de quartier, a créé en 1998 un « Conseil de prévention de la violence » dans le quartier de Schöneberg-Nord. Lorsque le management de quartier a été introduit, en 1999, elle a beaucoup œuvré pour l'efficacité de la coopération entre les services de la mairie et le management de quartier.

La cité du Pallasseum chevauche un bunker indestructible.



17. Les districts de Tempelhof et de Schöneberg ont été fusionnés en 2001, lors de la réforme administrative de Berlin.

Mesdames Sander et Miculey, avant l'adoption du management de quartier de Schöneberg-Nord, il existait déjà ici plusieurs groupes de travail, qui avaient été instaurés par l'ancien maire de Schöneberg.

Vous voulez sans doute parler du Conseil de prévention de la violence, qui a été créé en 1998, avant le management de quartier. Il a été mis en place par Madame Ziemer, l'ancien maire, qui est aujourd'hui responsable, entre autres, du management de quartier dans le grand district. L'assemblée de district¹⁸ avait décidé, vu l'ampleur des problèmes rencontrés, de créer pour le quartier de Schöneberg-Nord un conseil de prévention de la violence auquel participerait, par domaines de compétence, toute l'équipe municipale. Les principaux acteurs de la vie du quartier, ainsi que ses habitants, étaient conviés à toutes les réunions. Lors des premières séances, de nombreux problèmes ont été soulevés et plusieurs groupes de travail ont été instaurés, chacun placé sous la direction d'un conseiller municipal. Parmi eux, on peut citer le groupe « Logement », qui s'est en particulier beaucoup occupé de la cité du Pallas-seum, mettant notamment sur pied un comité des locataires. Le Conseil de prévention de la violence se réunit toutes les 8 semaines environ, dans le bâtiment juste en face. À l'époque, les problèmes étaient colossaux. Les gens venaient et se plaignaient des cafards, du vandalisme, des dealers, etc.

Entre-temps, la structure du Conseil de prévention a été quelque peu modifiée. L'ordre du jour commence systématiquement par une « actualité du quartier ». C'est là que les habitants peuvent venir « vider leur sac », se décharger de tout ce qu'ils ont sur le cœur. Selon leurs disponibilités, les différents responsables municipaux interpellés, s'ils sont présents, prennent directement position. Le deuxième point de l'ordre du jour est un retour sur les questions laissées en suspens la fois précédente. On fait le point sur la situation et son évolution. Si les choses n'ont pas avancé, on essaie de voir comment les faire progresser, ensemble. L'objectif du Conseil de prévention n'est pas seulement de déléguer, mais aussi de travailler en commun à l'élaboration de solutions.

En 1999, l'Institut de pédagogie sociale, le SPI, et l'Agence de planification sociale, l'AG SPAS, ont été chargés du management de quartier à Schöneberg-Nord. Pouvez-vous nous parler de leurs premiers travaux ?

Lorsque nous avons commencé notre travail ici, les habitants attendaient de nous que nous réglions le plus de problèmes concrets possible : cela faisait des

18. L'assemblée de district, la « Bezirksverordnetenversammlung » (BVV), est élue au suffrage universel. Elle élit le maire de district et contribue à la démocratie locale, mais n'a pas compétence pour adopter les lois.



Le parking réaménagé en espace vert.

années que rien de positif n'avait été accompli. C'est pourquoi nous avons tout de suite entamé les premiers projets, comme le « Pallas-Park », un parking que nous avons transformé en espace vert. Dans le Pallasium, nous avons entrepris de renforcer les liens entre les habitants, de manière à ce qu'ils mènent ensuite leurs propres projets. Il y avait aussi beaucoup de mesures à prendre sur le bâti ou de plus petits projets, qui simplifient la vie.

Madame Schümer-Strucksberg, qui était responsable, jusqu'à mi-2004, du département « Ville sociale » pour le Land de Berlin, était une farouche partisane de l'action rapide. Elle voulait commencer au plus vite et montrer à la population que les choses bougeaient. C'est donc la consigne qu'elle nous a donnée. D'après des études sociologiques, il y avait dans Berlin entre 20 et 25 zones qui évoluaient de façon négative, et dans lesquelles de terribles problèmes sociaux sévissaient. Elle nous a dit : « là, vous mettez le paquet, ça urge ». Et c'est comme ça que nous avons commencé, d'abord par des projets vers la Kottbusser Tor à Kreuzberg, puis ici dans le quartier de la Bülowstraße, où le Conseil de prévention de la violence avait déjà eu plusieurs idées que nous avons réalisées rapidement.

J'ai déjà évoqué le projet « Pallas-Park ». Ici, les gens manquent d'espaces verts pour se détendre. La plupart des habitants sont pauvres, ils ne peuvent pas partir en week-end, ni prendre de vraies vacances. Pour nous, commencer par transformer un ancien parking en square, c'était une aubaine. La mairie de district s'est montrée très efficace et a très vite délivré les autorisations nécessaires à la modification de la catégorie d'usage du terrain. Nos collègues de l'AG SPAS ont mis en œuvre un processus de participation citoyenne très fructueux.

C'était instructif de pouvoir réunir les habitants et de leur demander ce qu'ils attendaient d'un espace vert. Les résultats de ce processus participatif ont été communiqués au Conseil de prévention et discutés avec les urbanistes.

Comme nous voulions donner des signes forts, nous avons entrepris beaucoup d'autres projets de construction. Jusqu'à ce que nous constatons que cela ne suffisait pas à régler les problèmes auxquels le quartier était confronté. Au fil des ans, il en est ressorti une méthode d'action qui implique à la fois l'ensemble des acteurs locaux et l'administration. Cette méthode, nous l'avons affinée progressivement, à mesure qu'évoluait la société. Dans un premier temps, notre priorité était la cité du Pallasseum, que nous voulions doter de structures autogérées.

Comment avez-vous réussi à toucher la population, en particulier les immigrés ?

Nous sommes intervenus sur les questions qui étaient les plus urgentes pour eux. Au Conseil de prévention, il avait beaucoup été question des cafards, qui infestaient la cité. Les mères en avaient une peur bleue, pour leurs enfants. À cette époque, le conseil des locataires existait déjà. Mais il ne voyait pas bien comment s'y prendre pour résoudre ce problème. Nous l'avons soutenu. Nous avons contribué à renforcer les liens de voisinage. Le propriétaire de la cité a mis à disposition un petit budget, qui permettait d'organiser certaines choses.

Cette histoire des cafards a marqué une étape décisive. Le propriétaire était tout à fait disposé à faire appel à un prestataire pour les éradiquer. Mais les gens ne laissaient personne entrer chez eux. Il a fallu que le conseil des locataires fasse du porte-à-porte, accompagné des dames qui ne supportaient plus les insectes. Elles parlaient avec les gens, leur demandaient de bien vouloir donner

Rencontre de femmes musulmanes au « Kaffee-Klatsch ».



accès à leur appartement, sans quoi le problème ne serait jamais résolu. Et elles ont réussi. Aujourd'hui, il n'y a plus de cafards. C'était vraiment un sujet qui avait beaucoup occupé les esprits.

Les projets pour les enfants et pour les jeunes sont une autre façon de se rapprocher des gens. Ils permettent de nouer des contacts avec les parents. Nous avons par exemple monté un atelier « cuisine et pâtisserie », en collaboration avec la halte-garderie qui se trouve dans la cour. Les enfants y passaient une partie de l'après-midi, pendant que nous discussions avec leurs mères. Ainsi, nous avons mieux compris leurs conditions de vie, leurs problèmes et leurs préoccupations. Un groupe de parole est né. Il se compose de femmes de culture musulmane, des Turques mais aussi des Kurdes. Ce groupe existe toujours et se réunit deux fois par semaine. Il y a aussi un groupe de femmes de tradition chrétienne, dont font partie notamment une Yougoslave et une femme originaire d'ex-URSS. Bien sûr, nous avons essayé de faire fusionner les deux groupes. Nous n'y sommes pas parvenus, mais il existe à présent une association d'habitants qui réunit régulièrement toutes ces femmes pour papoter autour d'un café.

Les locaux pour ces rencontres entre voisins se situent dans la cour du Pal-lasseum. Cet espace a été financé par le management de quartier et est géré par l'association « Kaffee-Klatsch », « Pause café ». On y propose des boissons chaudes à un prix intéressant, mais aussi diverses activités qui permettent aux gens de se rencontrer. L'association est composée de bénévoles, hommes et femmes, Allemands ou étrangers.

Est-ce que les habitants peuvent utiliser ces locaux pour leurs fêtes de famille, par exemple ?

Non, malheureusement. Beaucoup en ont exprimé le désir, mais le propriétaire s'y refuse, il craint que cela ne pose trop de problèmes. Les gens pourraient casser quelque chose ou ne pas nettoyer après leur passage, ou bien les voisins pourraient se plaindre du bruit. Il faut dire que le café est au rez-de-chaussée d'un immeuble. Ce refus a beaucoup déçu. Il y a une grande demande pour ce type d'endroits. Mais il faudrait sans doute qu'une seule personne s'en charge. Nous y réfléchissons.

Revenons sur le café. Ses résultats sont très positifs. Non seulement des femmes qui étaient au chômage depuis longtemps ont trouvé à s'occuper, mais encore cela a suscité des vocations parmi les plus jeunes. Par exemple, il y a une jeune fille qui venait souvent aider, avec sa mère, et elle y a pris goût, au point qu'elle a ensuite entamé une formation de serveuse dans le cadre d'un projet éducatif. Elle va bientôt décrocher son diplôme, et elle a déjà gagné plusieurs prix au cours de sa formation. Elle est devenue un exemple pour les autres jeunes.

Le but est de libérer des potentiels.

Oui, c'est l'un des principaux objectifs que nous cherchons à atteindre au travers de ce type de café associatif. Car il faut bien voir que tous travaillent bénévolement, leur participation ne leur rapporte pas un centime.

Une grande partie des habitants de la cité appartiennent aux couches les plus pauvres de la population et sont souvent au chômage. La société leur accorde très peu de reconnaissance. Et c'est justement ce que leur procure leur engagement bénévole. Ça leur donne un nouvel élan et de la confiance en soi, dans tous les domaines de la vie. Comme pour le comité des locataires, une certaine forme de coopération s'est développée ici entre Allemands et étrangers, autour d'un travail, d'intérêts communs et de décisions à prendre. D'après mon expérience, dès que les gens partagent des intérêts, ils parviennent à associer leurs efforts.



Madame Nowakowski, membre fondatrice du comité des locataires.

C'est ce qui se passe au conseil des locataires. Il organise vendredi prochain une grande fête pour les enfants. Les différents acteurs de la vie de la cité y participeront, en vendant à manger ou en tenant des stands. Les anciens employés du jardin d'enfants proposeront des activités. Sans oublier le pilier, Madame Nowakowski¹⁹, qui fait aussi partie du comité des locataires.

Une autre action importante à nos yeux a été les jardins. Des habitants sont venus nous voir pour nous faire remarquer que la troisième cour de la cité était toute vide, vraiment triste. Le propriétaire était réticent à y entreprendre quoi que ce soit, parce qu'il ne voulait pas que les enfants perturbent, par leurs jeux, la quiétude des lieux. Les locataires avaient envie d'y faire des petits jardins privés. Nous les avons aidés dans leur projet. L'école a elle aussi reçu un lopin de terre, où les enfants ont planté des fraises ou des haricots pour voir comment cela poussait. Le propriétaire a fait signer des contrats d'utilisation pour chacune des parcelles. La collaboration est excellente. De cette cour sombre, nous avons fait de jolis jardinets. Moi-même je n'en reviens pas.

19. Voir l'entretien avec Irmtraud Nowakowski.

Le rôle du management de quartier n'est pas tant d'organiser des actions que de donner des impulsions.

Oui et pour cela, il faut aussi réussir à impliquer les multiplicateurs²⁰. Par exemple, il y a ici une dame très active, Madame Ordüz, qui est l'âme de la communauté turque ; elle maternelle un peu les gens, les motive. L'année dernière, par exemple, elle a réuni un bon nombre de ses compatriotes pour tondre la pelouse dans l'une des cours.

J'ai remarqué que la cité était très propre. Même au-dessus du parking, il n'y a pas un seul graffiti. Ce n'était pas comme ça dans mon souvenir.

Une bonne collaboration avec le propriétaire, c'est ce qui me paraît indispensable. Il y a des propriétaires qui ne veulent rien faire, parce qu'ils disent que ce sera de toute façon détruit dans peu de temps. Le nôtre a bien vu que les locataires étaient satisfaits des changements apportés, puisqu'il n'y a encore eu aucune dégradation.

Le propriétaire a également entrepris un certain nombre de travaux de réfection, en particulier la rénovation des cages d'escalier.

Le concept adopté a fait l'objet de longues discussions avec les habitants. Nous avons organisé des tables rondes avec les différents utilisateurs, notamment avec les groupes de femmes. Nous avons affiché les plans dans la cour, et élaboré un questionnaire permettant de voir comment les gens réagissaient aux mesures envisagées.

L'architecte sollicité par le propriétaire lui a conseillé de privilégier la transparence au lieu de chercher à tout barricader – ce qui incite en fait au vandalisme. À présent, les escaliers ont une façade en verre. Avant, ils avaient des fenêtres en acier armé, complètement opaques, on ne se voyait pas d'un côté à l'autre de la cour. Tout était très endommagé, les



Cage d'escalier en façade.

20. Les multiplicateurs sont des personnes qui, par leur rôle dans le quartier, peuvent rassembler ou diffuser des informations (habitants engagés, parents d'élèves, responsables d'associations, médecins...).

gens avaient cassé les vitres pour pouvoir se parler avec les gens d'en face. Maintenant tout est transparent et les cages d'escalier ont été repeintes. Les corridors ont été découpés en segments plus humains, mais on a conservé deux issues de secours par appartement, comme il est de mise dans les immeubles de grande hauteur.

Quand était-ce ?

Les travaux ont commencé en 1999. C'est la société « Pallasseum Wohnbauten KG » qui est le propriétaire. Auparavant, ce complexe immobilier s'appelait « Wohnen am Kleistpark », « Vivre près du Kleistpark ». Ça s'est ensuite transformé en « Sozialpalast », le Palais social. Mais les gens se sentaient stigmatisés par cette appellation, nous l'avons donc bannie de notre vocabulaire. Nous avons organisé un concours, à l'issue duquel le nouveau nom, Pallasseum, a été choisi. 127 personnes y ont participé. Le nom sélectionné a été rendu public lors d'une grande fête. Une affiche géante sur laquelle il était inscrit a été déroulée le long des façades. C'était très réussi, et nous essayons désormais que ce nom fasse son chemin. Parfois j'entends des gens dire de loin « regarde, c'est le Sozialpalast ». Je réponds toujours : « non, c'est le Pallasseum ». Mais on sent que les choses changent petit à petit et que le nom commence à s'imposer.

Les changements sont-ils le fruit de la collaboration entre le propriétaire et le management de quartier, ou le propriétaire avait-il déjà commencé à agir avant ?

Un peu des deux je pense. La cité compte 510 logements et elle cristallise les problèmes. C'est pourquoi la mairie de district et l'administration se sont mises

La cité change de nom.



en relation avec le propriétaire. La plupart du temps, chacun apporte des idées et un petit financement. Ensemble, ils parviennent presque toujours à faire avancer le processus de renouvellement, et quand le propriétaire constate que cela a un certain retentissement, il est en général d'accord pour participer. Au final, son intérêt est de louer ses appartements, car c'est crucial pour lui. Donc le plus souvent il est assez ouvert. Et dès lors que ses locataires appartiennent à un groupe défavorisé, il sait bien que son action devra dépasser la simple gestion de logements.

Pour les plus démunis, c'est l'aide sociale qui pourvoit au loyer. Dans ces conditions, il ne devrait pas y avoir beaucoup d'impayés...

Non, en revanche beaucoup de logements sont vides. Sur les 510 appartements que compte la cité, près d'une centaine n'étaient pas habités quand nous sommes arrivés. C'était un problème considérable pour le propriétaire. C'est pour cela qu'il a soutenu toutes les mesures qui lui paraissaient pouvoir augmenter le taux d'occupation des logements. Il a toujours dit qu'il ne faisait pas œuvre de bienfaisance. Mais il est toujours prêt à satisfaire les souhaits de ses locataires, parce qu'il en espère un profit.

Par ailleurs, le propriétaire a réussi à baisser les loyers de 1,50 euro par mètre carré, cela grâce à une renégociation de son emprunt auprès de la banque du Land de Berlin, la Investitionsbank.

Pour quoi faire, puisque ce sont les services sociaux qui payent les loyers?

Pas pour tous les locataires... Avant, les loyers étaient de 8 euros le mètre carré, charges et chauffage compris, maintenant ils ne sont plus que de 6,50 euros. Ce sont des appartements magnifiques, avec une vue splendide sur la ville. La plupart des locataires en sont très contents. Mais pour beaucoup de ceux qui ne bénéficiaient pas de l'aide sociale, les loyers étaient beaucoup trop élevés, d'autant que les conditions de vie dans la cité n'étaient pas excellentes... Ils ont donc déménagé. Certains sont d'ailleurs revenus depuis, parce que les choses ont changé. Le voisinage a du charme, par exemple la Winterfeldplatz n'est pas désagréable²¹. Le propriétaire voudrait que des catégories sociales plus aisées puissent venir s'installer ici.

Pour cela, il faudrait améliorer l'image de la cité.

Beaucoup de propriétaires ont compris qu'il ne faut pas laisser les grands ensembles se dégrader. Il faut remettre en état au fur et à mesure. Il existe diverses

21. Une place très vivante dans le quartier ancien.

méthodes: certains embauchent des locataires comme gardiens, l'Agence pour l'emploi mobilise des chômeurs qui passent leur temps à repeindre les cages d'escalier. La plupart du temps, des murs blancs fraîchement repeints imposent le respect. Quand ce n'est pas le cas, un certain découragement gagne, une absence de perspective, et les gens disent que tout est moche ici ou que rien ne changera jamais. Beaucoup ne se rendent pas compte qu'il ne tient qu'à eux que les choses bougent. Car qui est responsable des dégradations? Les habitants eux-mêmes généralement.

Avez-vous mis en place des surveillants dans la cité?

Oui, nous avons un projet avec une société de services de sécurité qui travaillait avec des chômeurs de longue durée. Il s'est arrêté. À la demande des habitants, un poste a pu être maintenu. Il est important pour eux de se sentir en sécurité.

Tout le quartier est confronté à des problèmes de drogue et de violence. Que peuvent les habitants contre cela? Au début de notre discussion, vous avez parlé d'«élaborer ensemble des solutions». Pouvez-vous nous donner un exemple?

Dans la Mansteinstraße par exemple, nous avons un problème de drogue. Des petits dealers revendent des drogues de consommation facile. Il y a plusieurs locaux associatifs qui servent de plaque tournante. La police et les services de sécurité des magasins ont tenté d'intervenir. On s'est rendu compte qu'on ne pourrait réussir que si la population coopérait et aidait à reconquérir la rue. C'est ainsi qu'est né le projet «Mansteinstraße, rue vivante», qui réunit les citoyens désireux de lutter contre ce fléau. L'année dernière ont été organisées de nombreuses fêtes et manifestations pour les enfants et pour les jeunes. Il y a eu une fête de rue, un cirque pour enfants, un carnaval, une manifestation sportive, diverses rencontres d'information et des marchés. Le but était aussi de faire se rencontrer les gens. Cette initiative citoyenne existe depuis bientôt un an. Les réunions ont lieu une fois par semaine, rassemblant différents acteurs de la vie locale, qui se chargent d'organiser toutes sortes de choses. Plusieurs projets ont été montés à destination des enfants ou des adolescents. Il existe à présent un groupe de femmes, dont le travail est soutenu par l'Union européenne. L'initiative reçoit des fonds du management de quartier et est également soutenue par la mairie de district.

Les membres de cette initiative citoyenne participent sûrement au Conseil de prévention de la violence.

Oui. Un réseau s'est créé et une multiplicité de projets se montent tout à coup, financés par les sources les plus diverses. D'autre part, les gens se réap-



Escalier extérieur de la cité du Pallaseum.

proprie l'espace, en se rencontrant et en se parlant dans la rue. Cela éloigne ceux qui se livrent à des activités pas très nettes.

Y a-t-il une coopération avec la police ?

Oui, ici dans Schöneberg-Nord, cela se passe même particulièrement bien. La collaboration avec la police est un élément essentiel de notre action. Nous avons une équipe commune « d'investigation et de prévention. » Le responsable prend régulièrement part à nos tables rondes et constitue pour les habitants un véritable interlocuteur. La police est bien intégrée dans la population, ce qui lui permet de faire un travail à long terme.

Ce genre de dealers n'est pas facile à déloger. Les gens ont-ils reçu des menaces ?

C'est plutôt un sentiment subjectif d'insécurité qui s'exprime. Beaucoup de gens avaient peur de participer aux réunions. Pour savoir si ce sentiment est fondé, il faudrait demander à la police. Personnellement je ne le pense pas. Il est important en revanche de le prendre au sérieux et les habitants ont besoin d'en parler entre eux. De cette manière, ils découvrent aussi les points qu'ils ont en commun. Beaucoup de parents ne laissent pas leurs enfants se promener dans la rue, à cause de ces problèmes de drogue. La Mansteinstraße a une réputation plus que douteuse. Quoique entre-temps les dealers s'y plaisent moins.

Atelier de maquillage dans la rue Manstein.



Toutes ces fêtes et ces activités les dérangent. En plus la police a réussi à démanteler un réseau, qui avait son QG dans une des boutiques. Mais ça ne fait que déplacer le problème. Quand nous sommes très actifs, ce sont nos collègues de Kreuzberg qui constatent une recrudescence du trafic chez eux.

Donc même si la violence n'est pas si élevée dans les faits, il faut tenir compte de la peur des gens...

Oui, c'est très important. Lorsque les gens se sentent menacés, ils ne restent pas longtemps les bras croisés. Ça peut les pousser à déménager, même s'ils n'en ont pas réellement envie. D'autre part, la police tient à ce que tous les délits fassent l'objet d'une plainte. Pour pouvoir agir. Mais de fait, beaucoup craignent les représailles et ça les empêche de parler. C'est la raison pour laquelle il est important de régler un problème tous ensemble, comme pour la Mausestraße. En général, il suffit que quelques-uns prennent leur courage à deux mains, et les autres les suivent. Les gens se rendent compte au fur et à mesure que la peur est un sentiment assez normal, contre lequel on peut lutter avec l'aide des autres, notamment du management de quartier. Leurs peurs dissipées, les habitants vont pouvoir commencer à agir.

Quelles expériences générales retirez-vous de la participation des habitants? Quelles sont les meilleures méthodes pour pousser les gens à agir?

La participation des habitants ne fonctionne que si les gens se sentent concernés. Tant qu'un projet ou la solution d'un projet intéresse, il est possible de travailler avec la population. Une fois le problème réglé, ils se retirent. Mais ils veulent être sûrs que leurs actions vont changer quelque chose. L'énergie investie ne doit pas rester lettre morte. Du reste, la plupart des habitants ne peuvent pas s'investir continuellement pour une suite d'actions ponctuelles. Il n'y a que certaines personnes qui en sont capables, qui inscrivent leur engagement dans la durée. Ce sont les fameux multiplicateurs dont je vous parlais tout à l'heure. Ceux qui répondent plus ou moins toujours présents.

Au fil du temps, nous avons compris qu'il faut chaque fois trouver la bonne méthode pour aborder les gens. Les méthodes participatives classiques, comme les réunions publiques et les ateliers, ne donnent rien du tout, ici, avec la population que nous avons.

La population du quartier de Schöneberg-Nord est très variée. Elle compte notamment des personnes cultivées, qui ont emménagé dans des appartements bon marché alors qu'elles étaient encore étudiantes. À cette époque le quartier était classé en zone de réhabilitation. Et puis elles sont restées. C'est comme les Turcs, on ne peut pas tous les mettre dans le même panier, certains appartiennent aux classes moyennes. Il y a aussi d'anciens ouvriers au chômage



Bâtiment ancien dans le quartier.

revenus dans leur famille, qui est pour eux un refuge identitaire. Et les commerçants et les hommes d'affaires turcs, il faut aussi apprendre à les connaître. Avant toute chose, il faut boire le thé. Puis le cercle s'agrandit et on discute à bâtons rompus pendant deux bonnes heures avant d'en venir au problème à régler. Nous avons fait beaucoup d'expériences et ces divergences culturelles nous semblent maintenant un atout. Nous mettons en œuvre des moyens différents pour entrer en contact avec tous ces gens.

Par exemple, nous avons aménagé dans le Kleistpark des aires de jeux pour les enfants et les ados, à l'issue d'un processus participatif. Nous avons consulté les différents organismes pour la jeunesse et nous avons discuté avec les jeunes des différents sujets qui les préoccupent. À partir de là, nous avons élaboré un petit questionnaire et certains jeunes, qui jouaient le rôle de multiplicateurs, pour ainsi dire, ont servi d'interviewers. Ce sont eux qui posaient les questions, équipés d'une caméra et d'un micro, demandant à leurs copains ce qu'ils souhaiteraient faire du parc. Nous avons ensuite analysé les résultats, naturellement.

Plus tard nous avons organisé une compétition de football, pour faire connaître le terrain, qui est un peu difficile d'accès. En fait, la première édition s'est déroulée sur le terrain de sport de l'école. Nous en avons profité pour faire une petite présentation de ce que les jeunes souhaitaient faire du quartier. À un autre moment, nous avons projeté le film tiré de notre travail et avons expliqué pourquoi certains souhaits pouvaient être réalisés et d'autres pas. Nous avons pris le temps d'en rediscuter point par point avec les jeunes. Par exemple, ils voulaient un revêtement de sol en caoutchouc. Financièrement, nous ne pouvions pas nous le permettre. Quand on explique bien le pourquoi des choses, les habitants comprennent.

Cette année, le tournoi de foot en était à sa troisième édition, sur le nouveau site. Cette fois, c'était au tour des filles de s'affronter et il a eu beaucoup de succès. On en a même parlé dans la presse locale turque, ce qui est assez difficile à obtenir, en général.

Les discussions individuelles sont un autre bon moyen de se rapprocher des gens. Par exemple, on va dans une boutique, on achète quelque chose et



Visite de quartier avec la conseillère municipale, Madame Ziemer.

on entame la conversation. Ou bien on s'adresse aux mères de famille assises sur un banc. C'est fou ce qu'on apprend en bavardant comme ça. Cette méthode demande beaucoup de temps, en revanche.

Est-ce que vous organisez aussi des visites de reconnaissance du quartier? Qui s'y rend?

Nous en avons justement organisé une il y a peu de temps. Les visites sont toujours menées par la conseillère municipale chargée de la santé, du développement urbain et du management de quartier, Madame Ziemer, mais c'est nous qui en assurons l'organisation. On y trouve aussi des représentants des différents services municipaux, comme les travaux publics, la nature et les espaces verts ou encore l'urbanisme. Nous choisissons une zone facilement visitable en deux heures puis nous nous enfonçons dans les cours en nous laissant guider par les habitants. Nous nous écartons de l'itinéraire prévu autant de fois que nécessaire et nous prenons bonne note de tout ce qu'il reste à faire. C'est comme ça que nous parvenons à fixer les priorités.

Le quartier de Schöneberg-Nord a organisé une campagne d'affichage contre la violence, qui a même reçu un prix. Pouvez-vous nous en parler?

Oui, il y avait – et il y a toujours – des problèmes de violence dirigés contre les adolescents, en particulier autour de la Bülowstraße. Des mères sont venues se plaindre au Conseil de prévention de la violence de ce que leurs enfants, âgés de huit à dix ans, se faisaient régulièrement attaquer et dépouiller. On leur volait leur portefeuille, leur portable et on les menaçait. Les mères disaient être très attachées au quartier, mais ne plus pouvoir accepter cette violence



L'affiche contre la violence.

sans rien faire. Nous avons donc mis sur pied un groupe de travail « racket et bagarres », avec l'aide de l'ancienne conseillère municipale chargée de la jeunesse. Les parents, mais aussi d'autres habitants du quartier et des représentants des principales institutions impliquées y participent : l'administration, le département « Jeunesse » de la mairie de district, la police, les sociétés immobilières, les organismes pour la jeunesse, les écoles et les jardins d'enfants.

L'une de ces mères, qui est artiste, a eu l'idée d'organiser une véritable campagne d'affichage, professionnelle.

Elle soulignait la nécessité qu'il y a à travailler dans les écoles sur la violence et sur des thèmes comme la tolérance, la douleur, l'étranger, l'honneur. Des textes, des peintures et des collages ont été créés, puis on en a fait des affiches à coller un peu partout dans les lieux publics. Ce n'étaient pas de simples photocopies, mais de véritables affiches d'art, collées en plusieurs temps. D'abord ont été placardés de simples mots, désignant les notions que j'évoquais tout à l'heure, en allemand, en arabe et en turc. Ensuite on a vu apparaître les dessins d'enfants, puis les collages, et enfin les textes. L'ordre choisi importait moins que l'ensemble du processus.

Le fonds citoyen a participé à hauteur de 78 000 euros, c'est bien cela ?

Oui, et nous avons reçu un très grand nombre de réponses à l'appel d'offres pour le projet. C'est finalement le bureau d'études « Camino » qui a remporté le concours, et il est venu s'installer dans le quartier. Un jury a été désigné pour choisir les dessins et une grande fête a été organisée, au cours de laquelle de nombreux prix ont été distribués, grâce à plusieurs sponsors. Pour terminer, nous avons élaboré une documentation et une synthèse spécialement conçues pour les enseignants, afin qu'ils puissent s'inspirer du projet dans leurs classes. Tout cela représentait un travail considérable. Cela a attiré beaucoup de monde. Toutes les écoles des environs ont participé, nous avons reçu des demandes d'information de toute l'Allemagne. On a même parlé de nous dans les revues spécialisées en pédagogie.

Comment peut-on rendre tangible la réussite du projet ?

En constatant la réflexion qu'il a suscitée sur les différentes notions, et les échanges qui en sont nés. L'expérience prouve que le simple fait de provoquer la réflexion est utile. Par exemple, qu'est-ce que la violence ? Est-ce déjà de la violence, si je crie après quelqu'un, si je l'insulte ? Ou la violence commence-t-elle avec les coups, avec l'agression physique ? Le racisme est-il de la violence ? C'est un long travail, pour les adolescents, d'apprendre à se poser ce type de questions. Réfléchir à tout ça, c'est déjà un garde-fou. À long terme ce type de projets ne peut qu'être payant, surtout si nous travaillons avec les éducateurs spécialisés.

Et alors, il y a toujours des agressions ?

Oui, bien sûr. Une campagne d'affichage ne suffit pas face à un problème aussi gigantesque. Pourtant elle a porté ses fruits. Par exemple ici, nous avons mis une affiche à la fenêtre et nous avons vu que les gens restaient devant, la lisaient attentivement. Elle les fait réfléchir. C'est un premier pas.

Ce n'est pas la seule chose que nous ayons organisée sur ce thème. Pendant une longue période, nous avons monté des projets culturels avec le musée pour la jeunesse : du théâtre, de la danse et de la musique. Nous avons travaillé avec des enfants et des jeunes de toutes les classes sociales, surtout dans les écoles, à chaque fois sur le thème de la violence, dans les lieux publics, dans la famille. Et aussi sur le racisme. En parallèle nous avions d'autres projets, notamment avec les femmes, des projets d'actions combinées. Il faut encore en attendre les effets. Mais nous finirons bien par récolter ce que nous avons semé. Nous ne partirons pas avant, de toute façon.

Pouvez-vous pour finir nous dire quelques mots sur l'image actuelle du quartier ?

Les habitants se rendent compte que beaucoup de choses se sont améliorées. Ils nous l'ont dit. Même la presse l'a constaté. Évidemment, elle pointe encore du doigt ce qui ne va pas. Le mieux, ce sera quand elle ne parlera plus du tout de nous. Car la presse voit surtout les mauvais côtés. Tout de même, ces derniers temps, les articles étaient plus tempérés, ils étaient même plutôt positifs.

Quoi qu'il en soit, nous avons ici toute une série de problèmes que nous ne pourrons pas résoudre, car ils dépendent de facteurs macroéconomiques. Par exemple, nous ne pouvons rien contre le chômage. Bien sûr, nous pouvons réussir à créer ponctuellement des postes financés par l'Agence pour l'emploi, mais cela ne résout rien sur le long terme.

On peut toutefois rendre un peu de confiance en eux aux habitants.

Oui, c'est ce que nous faisons. Mais la zone que nous couvrons comporte plus de 17 000 habitants et s'étend sur 67 hectares. On ne peut intervenir que dans des domaines bien précis. Au mieux, on parvient à toucher les gens au travers de conversations privées, et encore, si on en a le temps...

Certes, mais enfin vous avez quand même accompli un beau travail...

Oui, nous avons beaucoup amélioré le cadre de vie. C'est très net et les gens ont compris que la situation pouvait s'améliorer quand on se retrouve les manches, même à petite échelle. On peut faire pression sur les politiques, essayer d'obtenir des financements pour monter soi-même des projets. Lorsque nous partirons, nous laisserons derrière nous une structure qui permettra aux gens des milieux les plus différents de travailler ensemble et d'avancer. Puis l'auto-assistance prendra le relais. Nous avons ouvert la voie, créé des réseaux. Nous travaillons auprès des parents, des jeunes, nous élaborons des concepts avec l'administration et les porteurs de projet. Chaque projet en appelle un autre. Si nous parvenons à ce que les gens maintiennent leur engagement quand nous ne serons plus là, nous aurons accompli un beau travail, oui.

Mais l'auto-assistance aussi a ses limites. Certains quartiers continueront d'avoir besoin d'un véritable encadrement, de conseils, d'accompagnement et d'encouragement, donc aussi d'un soutien financier. Et cela ne se fait pas tout seul. Il faut beaucoup de partenaires sur le terrain.

Irmtraud Nowakowski



Quelques chiffres en 2001

Nombre d'habitants : environ 17 300

Taux de chômage : 14 %

Population âgée de moins
de 18 ans : 22 %

Population âgée de plus
de 65 ans : 9,4 %

Population étrangère : 44 %

Source : Empirica

District : Tempelhof-Schöneberg

Quartier : Schöneberg

Zone concernée : quartier

Schöneberg-Nord (Bülowstraße/
WaK) bénéficiant du programme

« Ville sociale »

Caractéristiques du secteur :

quartier de centre ville au bâti
hétérogène, situé dans l'ancienne
partie Ouest de la ville

Projet : Projet ZAG, Zukunft Aktiv

Gestalten, « Forger l'avenir active-

ment ». Emploi soutenu par l'agence

fédérale pour l'emploi. Organisme

porteur : AG SPAS

Fonction : habitante et multiplicatrice

Irmtraud Nowakowski est née en 1943. Elle habite la cité du Pallas-seum, complexe de 510 logements dans le quartier Schöneberg-Nord depuis 1997. En 1998, afin de contrecarrer la démolition de la

cité, elle a fondé avec d'autres habitants un comité des locataires.

Irmtraud Nowakowski, qui est employée depuis 1999 comme « multiplicatrice » dans le cadre du management de quartier, raconte comment les locataires, avec l'aide du propriétaire et du management de quartier, ont réussi petit à petit à faire revivre ce lieu d'habitation. Pour cela, la condition primordiale, d'après elle, était que les habitants apprennent à se connaître entre eux.

Entretien le 30.07.04

Madame Nowakowski, vous habitez ici au Pallas-seum, cité des années 1970 intégrée à la zone de management de quartier de Schöneberg-Nord²². Vous y

22. Voir aussi l'entretien avec Ingrid Sander et Beate Miculey.

jouez le rôle de ce que j'appelle un « multiplicateur », quelqu'un qui sert de relais auprès de la population. Parlez-nous un peu de la vie au Pallasseum.

Nous avons emménagé ici en 1997, soit au moment même où Monsieur Landowski annonçait la démolition de la cité et d'une autre, à Kreuzberg, le Kreuzberger Zentrum. Les habitants ne l'entendaient pas de cette oreille. Beaucoup de gens venaient juste de s'installer. Ils étaient particulièrement sur le qui-vive.

Pourquoi avoir emménagé ici ?

Mon ancien appartement, à Charlottenbourg, était trop petit. Je connaissais cette cité par le biais d'une amie qui y habite depuis le tout début. Je m'étais jurée de ne jamais venir vivre ici, mais j'ai visité l'appartement, qui était un peu plus grand que le mien, et la décision était prise.

Le Pallasseum.



Ces appartements sont agréables...

Oui, je n'ai pas regretté mon choix. Beaucoup d'autres personnes ont emménagé en même temps que moi. Nous étions moins passifs, moins résignés que les locataires installés de longue date et nous leur avons insufflé une énergie nouvelle. En 1998, Madame Ziemer est arrivée et, avec elle, le premier Conseil de prévention de la violence. À l'époque, Madame Ziemer était encore maire de Schöneberg. Lors d'une réunion, elle nous a demandé si nous ne voudrions pas mettre en place un comité des locataires. Certains d'entre nous ont accepté. Monsieur Fritsch, le directeur de la société à laquelle appartient la cité, a alors mis à notre disposition un appartement où nous réunir. Les premières fois, Madame Ziemer s'est jointe à nous, ensuite nous avons continué seuls. Puis, en 1999, a été instauré le management de quartier. Cela nous a beaucoup aidés.

Je ne comprends pas, la cité devait pourtant être rasée, non ?

C'est ce que voulait le Land, oui, parce qu'elle n'était plus rentable, notamment à cause des 125 appartements inoccupés sur les 510 existants. Sans compter les actes incessants de vandalisme et de criminalité.

À qui appartient la cité ?

À une société de fonds de placement.

... qui bénéficie d'un soutien du Land ?

Exactement. Il s'agit d'un ensemble immobilier réalisé dans le cadre de l'aide publique à la construction de logements. Ce financement court jusqu'en 2006. De nombreux locataires ont été logés ici par les services sociaux et les services d'aide au logement. Lorsque plusieurs centres d'accueil pour SDF ont été fermés, une partie d'entre eux ont été déplacés ici : les logements vides, ce n'était pas ce qui manquait. Mais naturellement, vandalisme et criminalité ont encore une fois été au rendez-vous. Ces nouveaux locataires n'étaient pas tous des anges.

Autrement dit, la mairie de district n'était pas d'accord avec le projet de démolition ?

Non. Pas plus que les locataires. Et Madame Ziemer encore moins. Pour elle, il fallait absolument faire quelque chose, d'où l'instauration de ce comité des locataires. Il a fallu secouer un peu tous nos voisins pour qu'ils s'intéressent à notre action. Et en 1998, Monsieur Fritsch, le directeur de la société immobilière, est arrivé. Il s'est tout de suite bien entendu avec notre comité.

Dans un premier temps, nous avons voulu repeindre tous les couloirs, qui étaient couverts de graffitis. C'était devenu insupportable : l'idée même de les emprunter donnait vraiment la chair de poule. Nous avons discuté avec l'ensemble des locataires des escaliers 6a, 6 et 28, puisque la tour se compose en fait de trois parties. Nous leur avons demandé s'ils seraient prêts à repeindre le couloir de leur étage si Monsieur Fritsch fournissait la peinture. Tous ont accepté ! Tout le monde s'y est mis : les uns peignaient, les autres préparaient le café ou les casse-croûte. Tous les couloirs ont été repeints de cette façon !

J'ai lu que 60 % des habitants ne sont pas d'origine allemande.

En effet. Et eux aussi ont mis la main à la pâte.

Y a-t-il eu des conflits ?

Il n'y a aucun conflit ici. Il n'y en a jamais eu. Les gens ont toujours vécu côte à côte, plutôt qu'ensemble. Si sur deux voisins l'un était Turc et l'autre Allemand, ils se disaient à peine bonjour, mais jamais il n'y a eu de conflit.

Et qui a tagué les murs ?

Les jeunes... Nous avons également beaucoup de drogués dans les cages d'escalier.

Et ils se piquaient là ?

Oui. Lorsqu'un bâtiment est ouvert à tous, c'est le risque. Tout était sale. Or dès qu'un endroit est sale, on le salit encore plus. Un graffiti en appelle un autre. Je vous le garantis. C'est comme ça. Depuis que tout a été repeint, il n'y a plus jamais eu autant de tags qu'avant. Et puis les gens qui s'étaient chargés de la peinture ont fait attention à ce que leur travail ne soit pas gâché. C'était l'objectif premier de notre action. Par la suite, les locataires traversaient plus volontiers les couloirs. Tout était clair et agréable à regarder.

Et les gens ont remarqué que les choses s'arrangeaient.

À l'époque, ce n'était pas si évident. Mais c'était un début en tout cas.

Continuez alors, je vous en prie.

Ensuite s'est posé le problème des entrées d'immeuble. Elles étaient toutes délabrées. Une fois, un locataire potentiel est reparti dès qu'il les aperçut. Pour prendre un appartement, il fallait vraiment avoir franchi ces obstacles et l'avoir vu... Alors seulement on était conquis : ils sont si agréables. Monsieur Fritsch s'est donc occupé de la rénovation des entrées, notamment grâce aux subventions du Land de Berlin.

Les responsables administratifs avaient donc renoncé, à ce moment-là, au projet de démolition ?

Oui, bien sûr. Et en 1999 a été instauré le management de quartier. Après la réfection des halls d'entrée, nous avons organisé une fête fantastique. Et, là, les locataires ont remarqué qu'il se passait vraiment quelque chose.

Lorsque les entrées d'immeuble et les cages d'escalier sont en mauvais état, on n'ose inviter personne chez soi.

Au conseil des locataires, nous répétions souvent à Monsieur Fritsch combien il était important d'agir en permanence, quitte à ne faire que des petites choses. Il fallait absolument que les gens sentent la volonté de changement qui nous animait. Nous avons donc essayé d'impliquer les habitants. Dans la cour, il y avait ainsi un grand bac à sable, dont le sable devait être renouvelé. Monsieur Fritsch en a fait apporter du nouveau et les locataires se sont mis à vider le bac. Un très grand nombre de personnes s'étaient d'ailleurs portées volontaires. Cette action, que nous avons menée en 1999 en collaboration avec le management de quartier, a été très importante. Seuls, nous n'y serions jamais parvenus. Par la suite, nous avons organisé dans la cour notre première brocante. Notre objectif était que les gens se parlent. Alors quoi de mieux

Brocante dans la cité.



qu'une brocante?! Allemands, Turcs et Arabes, tous étaient dans la cour à vendre quelque chose. Et là les habitants ont commencé à discuter entre eux.

Il est important de regarder ce que les gens aiment faire ensemble.

De manière générale, la vente et le commerce sont très ancrés dans la culture orientale. Les habitants se sont beaucoup amusés. Après cette brocante, il y a eu la première fête organisée pour les enfants, puis le bazar de Noël. Le propriétaire a soutenu ces activités du conseil des locataires à raison de 500 euros par an. En 2000, nous avons lancé un plan d'éradication des cafards. La situation était désastreuse. C'était écoeurant. Nous sommes allés parler aux locataires, étage par étage, pour leur demander d'être là le jour où la société de désinfection passerait, et de bien vouloir ouvrir leur porte. Là aussi, tout s'est très bien passé.

Fête pour les enfants dans la cité.



Avant, le propriétaire était d'accord pour faire quelque chose, mais les locataires n'ouvraient pas, c'est ça?

Il ne faut rien exagérer. Avant, en fait, Monsieur Fritsch n'était pas encore là. Les logements étaient gérés par une agence, qui ne s'occupait de rien. Nous avions trois gardiens, mais pour les travaux de réfection ou d'embellissement, il n'y avait plus personne. Tout a vraiment commencé avec l'arrivée de Monsieur Fritsch.

Je ne comprends pas, vous avez dit que Monsieur Fritsch a été nommé en 1998. Or votre action contre les cafards remonte à l'an 2000, c'est à dire deux ans plus tard !

Nous ne pouvions pas tout faire d'un coup. C'était impossible. Nous devions commencer par établir le contact avec les locataires. Nous aurions pu leur répéter cent fois d'être chez eux tel jour, ils n'auraient fait qu'hausser les épaules en nous disant de nous mêler de nos affaires. Non, il fallait d'abord apprendre à nous connaître, instaurer un dialogue avant de convaincre les locataires que les choses allaient vraiment changer. Sinon ils n'auraient jamais été prêts à s'investir.

Je me permets d'insister : normalement, lorsqu'il y a des cafards, il suffit d'envoyer un courrier aux locataires pour les prévenir du passage de la société de désinfection. Tout le monde a intérêt à ce qu'il n'y en ait plus, non ?

Ici, ce n'était pas comme ça. C'est arrivé qu'on signale la présence de cafards, à la suite de quoi un prestataire venait dans l'appartement pour les éliminer. Mais tout de suite après, les cafards de l'appartement voisin réinfestaient tout. Pour résoudre le problème, il fallait que les locataires se connaissent ou, au moins, connaissent les membres du conseil des locataires. Sinon, ça n'aurait pas marché. Je ne suis installée ici que depuis sept ans. Pourtant, lorsque je vais faire mes courses, j'arrive à peine à traverser la cour, parce que tous m'interpellent : « Bonjour Irmchen ! Oh, viens voir, il faut que je te dise quelque chose. » C'est comme ça et c'est justement ce qui n'a pas de prix. Parfois, c'est un peu pesant, mais ça reste formidable. Les locataires viennent aussi me voir chez moi. Ils savent que le management de quartier, Madame Nowakowski pour les uns, Irmchen pour les autres, c'est là. Alors ils arrivent avec leurs réclamations. On doit tout écouter, c'est très important. Il faut que les gens sentent qu'ils sont entendus.

Avez-vous l'impression que les habitants sont tout le temps en train de se plaindre ?

Non. Certains viennent se plaindre, oui, mais d'autres sont plus constructifs. C'est comme partout, nous avons notre lot de râleurs, voilà tout.

J'ai entendu parler d'un concours de balcons fleuris. Pouvez-vous nous en dire deux mots ?

Nous avons commencé par du jardinage : sur la terrasse au dessus des parkings, il y a de très grands bacs que nous voulions transformer en îlots de verdure, en y associant les mères et les enfants. Monsieur Fritsch a fourni les plantes et la terre. Les parents ont apporté les fleurs. Au moment de tout planter dans les



Quelques balcons fleuris.

bacs, nous avons organisé une grande fête. Jamais la terrasse n'a été aussi remplie. Les enfants se sont bien amusés. Nous avons reconduit l'opération pendant deux ans. Devant le succès de cette action, nous avons ensuite créé un concours de balcons fleuris. Avant, les balcons servaient plus souvent de dépotoirs que d'autre chose. À nous seuls, nous ne pouvions pas y remédier. Il fallait trouver une idée : nous pensions que le fait de planter de jolies fleurs sur leurs balcons les inciterait à faire place nette. Tout n'a pas été résolu, mais ça a tout de même permis de rendre la vue des balcons beaucoup plus agréable. Le concours est un franc succès. C'est Madame Ziemer qui distribue les prix et, nous, nous remettons les diplômes. Les gens sont très heureux ; cette reconnaissance est très gratifiante pour eux, et c'est essentiel.

De cette façon, les liens se renforcent. Dès qu'il s'agit d'espaces verts, les gens s'investissent souvent très volontiers. À Marzahn²³, on est en train d'aménager des jardins internationaux. En participant à ce projet, les habitants apprennent à se connaître et découvrent ainsi d'autres cultures.

En fait, on ne pouvait aménager aucun jardin ici. Le seul endroit possible, c'était là-bas au fond. Quelques locataires y cultivent bien un petit espace vert depuis deux ans, mais ils ne s'en occupent pas beaucoup. Justement parce que la situation est très différente de celle d'autres quartiers : ici c'est un peu comme un village. Les oncles et les tantes, les frères et les sœurs, tous y habitent. La tante fait la cuisine et le frère et les petits-enfants viennent manger chez elle. Quand l'oncle est malade, les autres membres de la famille doivent préparer ses repas. Ce n'est pas comme si la mère habitait ici et l'oncle à Spandau, dans la périphérie de Berlin. Si c'était le cas, ils n'iraient jamais se voir et ils s'ennuieraient ferme chez eux. Mais, ici, ils vivent regroupés et leur famille les occupe à plein temps. Tout tourne autour d'elle. Du coup, ils ont très peu de temps pour se consacrer à autre chose. Quand je vais les voir, pour les impliquer dans une action, ils me disent souvent : « désolée, Irmchen, mais ça je ne peux pas le faire, par contre je peux cuisiner quelque chose et je te le descends. »

Et donc, ils n'ont tout simplement pas le temps d'entretenir un jardin.

Voilà qui est intéressant !

Mettons que Perisade vive ici et sa sœur dans la Winterfeldtstraße à Schöneberg. Pour la voir, Perisade devrait sortir du village. Ce qui serait déjà beaucoup moins pratique. Elle ne lui rendrait plus aussi souvent visite. Comme ils sont

23. Grands ensembles situés dans la périphérie Est de Berlin.

tous installés ici, ils se voient sans arrêt. Mais ils restent au Pallaseum. Tout se joue dans ce microcosme. D'où le manque de temps de chacun. Tous ont beaucoup d'enfants dont il faut s'occuper. Les hommes rentrent chez eux l'après-midi et les femmes doivent faire la cuisine. Elles commencent parfois dès onze heures pour être sûres d'avoir fini à seize heures. Elles passent leur temps à aller faire des courses. Et elles reçoivent systématiquement de la visite. C'est le problème ici. On peut presque tous les motiver et ils s'impliqueront, mais il faut surtout faire attention à ne pas leur prendre trop de temps.

Dans le cadre de la participation citoyenne, les femmes sont-elles plus actives que les hommes ?

Oui. Tout simplement parce que, la plupart du temps, les hommes travaillent. J'ai remarqué que les hommes vont très souvent à la mosquée. Dans le foyer, les femmes assument la part la plus active. L'emploi du temps des hommes se répartit entre le travail et la prière. Personnellement, je n'y vois pas d'inconvénient. J'ignore la façon dont ça se passe au sein des familles, si c'est en fait l'homme qui a le dernier mot. Vu de l'extérieur en tout cas, le rôle des femmes semble prépondérant, naturellement.

L'instauration de points de rencontre est également importante. En existe-t-il un pour les habitants ?

Oui. Un lieu de rencontre a été mis en place sous l'impulsion du management de quartier, parce que les locataires souhaitaient en avoir un. Il s'appelle « Pause café ». Il a été aménagé dans une zone de passage. Le propriétaire met un local

Réunion au « Kaffee-Klatsch ».



gratuitement à la disposition de l'association qui s'en occupe et les femmes du Pallasseum se chargent de l'exploiter. Elles s'y sentent bien, et utiles, notamment quand elles préparent des sandwiches pour les divers artisans qui interviennent dans la cité. Beaucoup de femmes ici n'ont jamais travaillé, ou très peu. Elles sont particulièrement touchées par le chômage de longue durée. Or, dans ce local, elles ont enfin l'impression de travailler. Et puis, il y a toujours un homme pour leur dire : « C'est vraiment bon ce que tu as fait. » Elles se sentent immédiatement valorisées. C'est inestimable, pour les gens, de retrouver ainsi un peu d'amour-propre.

Quand on est sans emploi, on n'a pas de reconnaissance sociale non plus.

Justement, ça leur en donne. C'est très important pour les femmes. Ce café associatif a été créé il y a trois ans, en novembre. Depuis, ce sont toujours les mêmes femmes qui s'en occupent. À l'époque, je ne leur aurais pas donné quatre semaines, avant qu'elles ne se lassent de venir. Aujourd'hui, elles montrent toujours autant d'empressement. C'est vraiment formidable. Et c'est aussi un endroit où papoter. C'est important. Les gens en ont besoin.

Sans que ce soit à la maison.

Exactement. Ce n'est pas entre leurs quatre murs, c'est dehors. Et là, on peut se lâcher complètement. On a toujours besoin de se défouler à un moment donné, ou de pouvoir raconter quelque chose. Il y a là un groupe de femmes très actif. C'est Madame Ordüz, une habitante de la cité, qui le dirige actuellement. En 1999, lorsque le management de quartier a démarré, il y avait aussi le projet ZAG (« Zukunft aktiv gestalten », forger l'avenir activement), un projet financé par l'agence pour l'emploi.

Une sorte d'incitation à l'auto-assistance ?

Tout à fait. Et dans ce contexte, deux autres groupes de femmes se sont créés. Madame Ordüz s'est chargée du groupe de femmes turques et moi de celui des femmes allemandes, les « Oies sauvages ». Nous avons essayé à plusieurs reprises de les rapprocher l'un de l'autre, mais nous n'y sommes malheureusement pas parvenues. Le fait est que leurs centres d'intérêt sont différents. Les femmes turques ont des enfants et des familles. Elles n'ont pas du tout les mêmes préoccupations que les femmes allemandes, qui pour la plupart n'ont pas d'enfant et sont déjà un peu plus âgées. Nous avons organisé des fêtes ensemble. C'était très divertissant. Mais l'idée de se réunir ensemble ne les enthousiasmait pas. À l'heure actuelle, nous préférons ne pas forcer les choses. Si elles en ont envie ou besoin, elles se verront. Sinon, eh bien, tant pis. Ce n'est pas grave. D'ailleurs le groupe des « Oies sauvages » n'existe plus aujourd'hui, plusieurs

participantes s'occupant maintenant du point de rencontre « Pause café ». Elles n'ont plus besoin de groupe, puisqu'elles se voient tous les jours.

Y a-t-il aussi des femmes turques qui s'y rendent ?

Oui tout à fait, il leur est utile. Il est donc normal qu'elles y jouent une part active. Jusqu'à aujourd'hui, deux femmes y travaillaient. Deux autres vont désormais y apporter leur aide une fois par semaine. Et, chaque mercredi, leur groupe nettoie la grande pièce dans laquelle elles se retrouvent.

Pour en revenir aux travaux sur le bâti, il y avait énormément de vandalisme, des toxicomanes et, malgré tout, l'architecte ne voulait pas fermer la cité aux personnes extérieures ?



Le Pallasseum du côté de la Potsdamer Straße.

On ne voulait pas créer de ghetto. Il ne fallait pas en faire une prison. Non. C'est aux habitants d'empêcher qu'on entre ici comme dans un moulin. Aujourd'hui, dès que quelqu'un d'inconnu est assis dans les escaliers, les habitants appellent tout de suite le gardien ou viennent me prévenir et c'est moi qui l'appelle pour qu'il aille voir sur place. C'est à nous de nous en occuper. J'habite la cité, c'est à moi de veiller à ce qu'elle reste propre. On ne peut pas se contenter de tout verrouiller. Si je ferme les portes, c'est que je me suis résignée. Et alors, je ne suis plus active et c'est moi qui m'enferme. Il faut au

contraire ouvrir la cité vers l'extérieur, tout en incitant les habitants à rester vigilants et à prévenir lorsque quelque chose ne va pas. C'est ça qui est important.

C'est une démarche permanente.

Le propriétaire a eu une idée formidable, lorsqu'il a fait changer le vitrage dans les escaliers. Il y en avait déjà avant, mais dans un état déplorable. C'était un vitrage en acier armé, au travers duquel on ne pouvait pas voir. Avec le vitrage actuel, on voit tous ceux qui passent dans la cage d'escalier. Ça suffit à ce que les gens malintentionnés aillent ailleurs. Normal : ils se sentent observés. C'est vraiment idéal.

Vous travaillez maintenant pour le management de quartier. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Je participe depuis 1999 à un programme de création d'emplois pour les plus de 55 ans, soutenu par le projet ZAG. Je n'ai pas fait d'études, mais j'ai un contact facile. C'est pour ça qu'on m'a choisie. Je n'ai aucun problème pour aller vers les gens et eux n'en ont pas non plus pour venir me voir. Mon rôle est de nouer des liens. Je fais en sorte que les habitants viennent, qu'ils se familiarisent avec notre démarche et qu'ils n'aient plus d'appréhension. Avant, moi non plus je ne savais pas ce que « management de quartier » voulait dire. Je me de-

Bureau local du management de quartier Schöneberg-Nord.



mandais ce que ça pouvait bien être. Des quartiers, au sens de baraquements, un système de logements provisoires ? Vraiment je ne voyais pas. Et un Turc, que voulez-vous que ça lui évoque ? J'ai toujours dit qu'on devrait changer de nom pour que les gens viennent plus facilement nous voir. Moi, je n'arrive toujours pas à m'identifier à ce terme. Il est trop compliqué. Quand on travaille avec des gens simples, qui ne parlent même pas l'allemand, il faut trouver un nom qui leur dise quelque chose.

En parlant de nom, est-il vrai que les habitants ont changé l'appellation de la cité ?

Oui, le nom a été choisi à l'issue d'un concours. Les locataires ont ainsi pu faire des suggestions et Monsieur Fritsch s'est chargé des récompenses. C'est une jeune fille de 12 ans qui a proposé ce nom de « Pallasseum. » Il a tout de suite plu au jury. Avant, ça s'appelait « Wohnen am Kleistpark », Vivre près du Kleistpark, mais tout le monde disait « Sozialpalast », le Palais social. La société propriétaire a tout de suite adopté ce nouveau nom. Ils trouvaient ça vraiment bien. Le nom officiel est donc désormais « Pallasseum Wohnbauten KG ». On a fait une grande fête à cette occasion. C'est là que j'ai remarqué à quel point les habitants étaient contents que ça ne s'appelle plus « Sozialpalast ». On entend parfois encore ce nom, mais, dans la cité, de moins en moins. Avec la presse en revanche, il faut se battre pour qu'elle utilise elle aussi le nom « Pallasseum ».

C'est aussi une question d'image.

Exactement. Pour moi, lorsque les médias parlent du « Sozialpalast », ils remettent en cause tout notre travail. C'est pour ça que j'ai écrit au journal télévisé et que j'ai voulu parler directement aux journalistes. Le soir même, ils ont dit deux fois « Pallasseum ». J'étais si heureuse que j'ai failli en tomber de ma chaise. Et depuis, ça va. Bien sûr, il leur arrive encore de parler de « l'ancien Sozialpalast, aujourd'hui Pallasseum ». Il faut bien qu'ils le casent d'une manière ou d'une autre.

Comment le Pallasseum va-t-il évoluer, d'après vous ?

Cela fait cinq ans que je travaille ici. Ce laps de temps a suffi pour réaliser des progrès considérables. Les mots ne suffisent pas pour tout décrire. Beaucoup d'anciens habitants de la cité repassent ou viennent rendre visite aux uns ou aux autres. Ils nous demandent ce qui est arrivé ici. Ils trouvent ça incroyable. Ils le disent tous. Et c'est bien l'ensemble des habitants et des participants au projet qu'il faut remercier pour cela. Ne l'oublions jamais : sans eux, rien n'aurait été possible.



Fête des anciens locataires au « Kaffee-Klatsch ».

Les anciens locataires habitent-ils toujours ici ?

Oui. D'autres sont arrivés depuis, mais Monsieur Fritsch a organisé une fête l'an dernier en l'honneur des plus anciens. Il restait encore 32 familles à avoir emménagé en 1976. Il nous a invités à venir prendre le café. Il avait fait faire des gâteaux. Et chaque famille a reçu 50 euros. C'était très touchant. Vraiment une très belle fête. Ça a fait très plaisir aux locataires. Quel propriétaire organise encore ce genre de chose ?

Certains locataires ont beaucoup de problèmes et on dit qu'il est très difficile de les intégrer.

Il y a encore des habitants ici que nous n'avons pas pu gagner à notre cause. Nous devons faire avec. C'est vrai à Steglitz, à Zehlendorf. Partout ça existe. Alors pourquoi devrait-il en être autrement au Pallasseum ?

Mais ils ont moins d'espace aujourd'hui.

Oui. Ils ont moins de place pour s'étaler. C'est vrai. C'est comme ça, ici comme ailleurs. Il y aura toujours des locataires avec lesquels on n'arrivera à rien.

Ute Göckler et Andreas Wunderlich



Quelques chiffres en 2002

Nombre d'habitants : environ 5 000

Taux de chômage : 20 %

Population dépendante

de l'aide sociale : 8 %

Population âgée de moins

de 18 ans : 28 %

Population âgée de plus

de 65 ans : 7 %

Taux de vacance

des logements : 13 %

Population étrangère :

2,6 % (Berlin 13 %)

Source : STERN

District : Marzahn-Hellersdorf

Quartier : Hellersdorf

Zone concernée : quartier de

la Hellersdorfer Promenade

bénéficiant à titre préventif

du programme « Ville sociale »

Caractéristiques du secteur :

grands ensembles à la périphérie

Est de Berlin

Société : City – Meile Hellersdorf GbR²⁴

Fonction : responsable du suivi des

locataires/propriétaire de logements

Andreas Wunderlich, né en 1957, est architecte de profession. C'est l'une des personnes à qui appartient la société de logement RTW. Cette société a acheté la « City Meile Hellersdorf » en 1998, elle comprend 1134 logements et 75 commerces. Ute Göckler, née en 1957, est diplômée en pédagogie. Elle est chargée du suivi des locataires.

Lorsque le taux de vacance a atteint 18 % des logements de la société RTW dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade, les associés ont décidé de changer leur politique auprès des locataires. Ils ont mis en place un centre de service dans la cité même qui regroupe le suivi des locataires, le service d'entretien et de réparations, la logistique de travaux, etc.

24. Société civile.

Ute Göckler et Andreas Wunderlich évoquent leur démarche qui consiste à se rapprocher du locataire.

Cette société de logement a su saisir l'opportunité du management de quartier et a décidé d'apporter sa contribution pour l'amélioration du quartier.

Entretien le 24.06.03

POUR MIEUX COMPRENDRE : après la chute du Mur, beaucoup des grands ensembles de Berlin-Est ont été repris par des sociétés de logements appartenant au Land de Berlin. Pour éponger les dettes immobilières de la RDA, la loi leur a fait obligation de vendre 15 % de ces logements avant la fin des années 90.

Monsieur Wunderlich, votre société, la RTW, a racheté un certain nombre d'immeubles dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade, à Marzahn-Hellersdorf. Pourriez-vous décrire rapidement ce parc immobilier? Combien y a-t-il d'appartements, dans quel état? Dans quel type de quartier se trouvent-ils? Ensuite, j'aimerais m'entretenir avec vous du management de quartier²⁵, en l'occurrence de ce qu'on appelle ici le « pilotage de projet ».

Cette zone d'habitation, qui appartient désormais à la « Citymeile²⁶ » de Hellersdorf, dans l'ancien Berlin-Est, s'étend sur six blocs d'immeubles, totalisant 1134 appartements et une superficie commerciale de près de 10 000 m², qui correspondent à 75 boutiques dans la zone piétonne. Techniquement, ces immeubles sont du type WBS 70, qui était très courant en RDA, et comptent cinq ou six étages. La construction de la cité n'a été achevée qu'à l'époque de la chute du Mur, en 1989-1990. Nous nous sommes portés acquéreurs en 1998.

Quel type de population y trouve-t-on?

À Hellersdorf, la structure sociale a relativement peu évolué depuis la chute du Mur. Obtenir un appartement dans du neuf était un privilège. Les familles qui habitaient là étaient jeunes, souvent avec un haut niveau d'études. Elles ont déménagé petit à petit. Dans l'ensemble, les habitants actuels ont un revenu légèrement inférieur à ceux qui vivent dans les quartiers rénovés de Hellersdorf. Ici nous n'avons pas fini la rénovation et la construction de balcons.

25. Voir l'entretien avec Madame Schümer-Strucksberg.

26. Entre-temps le nom de la zone piétonnière a encore changé, elle s'appelle la « Hellersdorfer Promenade ».



Rue piétonnière de la Hellersdorfer Promenade.

Quelle était la situation politique après la chute du Mur?

Après la chute du Mur, la mairie de district était entièrement détenue par le PDS, le Parti du socialisme démocratique qui a pris la suite du SED, le parti unique de l'ancienne RDA. Or, juste après la chute du Mur, personne ne voulait avoir affaire à eux. Les grosses sociétés, en particulier la société immobilière de Hellersdorf, étaient dirigées par des gens qui avaient fait toute leur carrière à l'Ouest avant d'être nommés ici. Les premières années, nous n'avons absolument pas travaillé avec la mairie. Sur le plan du développement urbain, cela a entraîné des erreurs, dont on s'est rendu compte après coup. Par exemple, le nouveau centre « HelleMitte » a été construit sans aucune consultation des responsables politiques locaux.

Qui n'a pas consulté qui?

Ceux de l'Ouest ne voulaient rien avoir affaire avec les « méchants » communistes. Les habitants, en revanche, qui avaient élu une mairie PDS, auraient voulu participer à la prise de décision. Le résultat est que le nouveau centre de

Hellersdorf a été conçu de manière complètement artificielle.

Le quartier dont nous gérons les logements n'est absolument pas relié au nouveau centre, pourtant limitrophe. Aucune vraie rue ne conduit dans la cité. Les chemins sont même barrés. À l'époque, on a dit que le nouveau centre allait saigner à blanc l'ancienne zone piétonne et attirer à lui tous les magasins.

Et qu'en est-il ? Les boutiques ont-elles fermé ?

De fait, oui. Beaucoup de locaux commerciaux sont vides. De nombreuses boutiques se sont installées dans HelleMitte. Autrefois le quartier était très animé. Nous avions des commerces de détail. Les gens avaient tout ce qu'il faut pour vivre, notamment des cafés. De tout cela, il ne reste pas grand-chose. C'est bien le problème, la cité n'attire plus grand monde.

Le quartier devient de plus en plus difficile. Les habitants les plus aisés déménagent, le nombre de bénéficiaires des aides sociales augmente. Du point de vue du développement, le quartier régresse. En 2001 a été instauré un management de quartier. L'une de ses premières mesures a été de réunir au sein d'un « atelier coopératif²⁷ » tous les acteurs du développement urbain, dont les représentants du Land, de la mairie de district, les habitants, les propriétaires, les associations, la police, etc. Quel sentiment retirez-vous de votre participation à ce dispositif ?

Au début, nous étions plutôt sceptiques. Les propriétaires ne respectent souvent les préconisations des urbanistes que quand ils ne peuvent pas faire autrement. Il y a

Nouveau centre de Hellersdorf.



27. Voir l'annexe 4 : Atelier coopératif d'aménagement urbain dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade à Berlin-Hellersdorf.

beaucoup de suggestions dont on ne tient tout d'abord pas compte, parce qu'elles semblent irréalistes. Mais ça s'est arrangé petit à petit. Aujourd'hui, nous travaillons en étroite collaboration avec la société de rénovation urbaine STERN²⁸, ainsi qu'avec la mairie et le Land. Et nos vues ne diffèrent plus beaucoup.

Pouvez-vous me parler de la démarche de l'atelier coopératif?

De nombreuses réunions ont été organisées. Durant la première ont été abordés les aspects négatifs de la vie du quartier. Ensuite, nous avons dû faire des propositions. Certaines d'entre elles ont d'ores et déjà été mises en œuvre. Par exemple, il manquait une voie d'accès au quartier. Elle a été construite. Il



Réunion publique dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade.

fallait aussi régler la question des bâtiments désaffectés. Deux d'entre eux, une école et un jardin d'enfants, ont été démolis. Il a beaucoup été question aussi du taux de plus en plus élevé d'appartements inoccupés. Sur les quelque 1 100 appartements que nous possédons, 200 étaient vides. À notre avis, cette désaffectation n'est pas due aux mêmes causes que dans le reste de la ville, mais plutôt à la mauvaise gestion du parc locatif. Dans beaucoup de cas, après la privatisation, les anciennes sociétés de gestion des logements ont continué à gérer les

28. Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH, société de rénovation urbaine douce.

immeubles. Maintenant c'est nous qui nous en chargeons. Nous avons pris la main le 1^{er} janvier 2003. Nous sommes déjà parvenus à réduire le nombre de logements vacants à 70 – dès avant le début des travaux de rénovation et malgré la tendance générale aux départs dans le district.

Est-ce que c'est l'atelier coopératif qui vous a incités à ces changements ?

Les succès que nous avons enregistrés ne tiennent pas nécessairement à ce dispositif. Certes, il a amené de bonnes choses. Certaines mesures ont été à notre avantage, qu'il s'agisse de la voie d'accès au quartier ou de la démolition des immeubles vides. Et maintenant un projet artistique est en train de voir le jour. Mais la rapidité de notre réussite s'explique sans aucun doute par la création du *centre de service* que nous avons ouvert sur place.

Le bar «Berliner Luft», l'Air de Berlin, en est un bon exemple. Les riverains ont voulu se plaindre des nuisances sonores qu'il provoquait. L'an dernier, les différents interlocuteurs étaient encore disséminés dans tout le district. La loge du gardien, la gérance de l'immeuble, le service en charge de la coordination des travaux, l'accueil des locataires se trouvaient à des endroits différents, avec des horaires d'ouverture restreints. Aujourd'hui, nous avons rassemblé tous ces bureaux en un seul. Les locataires peuvent venir et se décharger sur nous de leurs tracas. Ils sont reçus par l'accueil de notre centre de service, mais ils peuvent aussi obtenir un rendez-vous avec le propriétaire. C'est là qu'ils viennent faire leurs réclama-



Centre de service de la société
de logements RTW.

tions, et nous voyons ce que nous pouvons faire. Pour moi, c'est ce qui a vraiment tout changé. En l'espace de quelques mois, non seulement le nombre de logements vides a diminué, mais encore l'image de la cité s'est améliorée, de même que la satisfaction des habitants. Nous recourons à un personnel nombreux. Nous avons croisé les compétences. Les locataires trouvent toujours à qui parler. Pour les cas compliqués, nous recevons aussi sur rendez-vous, naturellement. On a parfois besoin d'un peu de calme... En règle générale, les bureaux sont ouverts de 8h à 18h.

Cette proximité avec les gens est une condition sine qua non de la participation citoyenne...

La transparence du processus est également vitale, en matière de rénovation²⁹. On parle depuis des années de refaire les façades. Jusqu'à présent, nous n'avons pas obtenu le feu vert des banquiers. Aussi restons-nous très prudents, pour ne pas donner de faux espoirs aux gens. Malheureusement on ne peut pas empêcher les rumeurs de circuler. Mais nous ne donnons aux locataires que des informations dont nous sommes certains.

Nous avons réussi à remplacer toutes les fenêtres et les conduits sanitaires. La plupart des cages d'escalier ont été repeintes.

Mais nous ne nous contentons pas de ce type de travaux : nous voulons aussi valoriser l'intérieur des appartements. Nous avons rénové les salles de bain des locataires qui le demandaient, et depuis, presque une salle de bain sur deux. Pour la réfection des appartements, nous avons adopté une méthode originale : nous avons procédé au cas par cas. D'habitude, on remplace tout en bloc. Là, c'était à la demande. Généralement nous nous sommes concentrés sur les réparations qui pouvaient poser problème sur un plan technique, comme les principales canalisations. Les cages d'escalier ont également été refaites. Restent donc encore les façades.

Comment faites-vous pour réduire vos coûts, avec cette multitude de petits chantiers ?

Tout dépend de la façon de s'y prendre. Nous sommes tous architectes spécialistes de la rénovation des grands ensembles. Dans le nord de Kaulsdorf, par exemple, nous assurons la logistique de ce type de projets. Je préside par ailleurs un institut de logistique et de rationalisation. Nous y avons élaboré une technique qui permet de réaliser des chantiers individuels. Le secret, c'est de faire du cas par cas, mais tout de même en série et de manière continue.

Vous travaillez toujours avec la même société ?

Oui. Elle a du travail en permanence. Par exemple, nous n'arrêtons pas de refaire des salles de bain.

Ça aussi, ça contribue à la participation citoyenne, privilégier la proximité. Répondre aux souhaits des habitants, au cas par cas. J'ai vu que vous agissiez aussi

29. Cette cité a été terminée en 1989-1990 mais elle a été construite suivant les normes de la RDA : les fenêtres et les façades ne contribuent pas à une bonne isolation thermique du bâtiment, les conduits sanitaires sont déficients, les salles de bain sont rudimentaires, les façades sont constituées de plaques préfabriquées en béton de couleur grise.

sur l'agencement même des appartements. Il ne s'agit plus de rénover la salle de bain, mais par exemple d'agrandir le logement. Ou de poser des fenêtres dans les cuisines, qui à l'origine n'en ont pas.

...dans certains appartements, oui. Il y a différents types de logements. Certaines cuisines n'ont pas de fenêtre et donnent directement sur le séjour.

Comment les locataires expriment-ils leurs souhaits, concrètement ?

Il y en a qui veulent faire les travaux eux-mêmes. Dans ce cas-là, nous supervisons les opérations. Nous envoyons des techniciens sur place, pour les conseiller. D'autres s'en remettent entièrement à nous. On nous demande aussi bien de très grands appartements que de tout petits. Nous faisons les travaux en conséquence. Il arrive parfois que l'appartement mitoyen soit vide, ou que deux appartements se libèrent côte à côte, et nous procédons aux modifications nécessaires. Souvent, les gens sont au courant avant nous que leur voisin va partir. Et ce sont eux qui nous préviennent. Ils nous disent « quand les Meier auront déménagé, on aimerait bien avoir une pièce de plus, sinon on va devoir chercher ailleurs. Les enfants grandissent et voudraient chacun leur chambre. » Nous essayons de coordonner et de planifier en conséquence. Parfois de futurs locataires décrivent leurs souhaits auprès de notre centre de service. Nous nous mettons en relation avec eux, et nous essayons de leur donner satisfaction. Il y a généralement moyen de modifier le plan du logement. Nous avons un certain nombre de plans-types, dont les gens sont vraiment très contents. Mais s'ils veulent quelque chose d'autre, qui soit techniquement réalisable et qui reste dans notre budget, nous le faisons volontiers.

La transformation est progressive. Ce mode de rénovation sur mesure favorise la mixité sociale. Et ça rassure toujours le propriétaire de savoir que ses locataires sont des gens sensés.

Nous aidons donc aussi les locataires qui veulent réaliser leurs travaux eux-mêmes. Nous nous asseyons alors ensemble autour d'une table et nous réfléchissons. Il en ressort une forte identification du locataire avec son appartement. Que votre propriétaire s'intéresse directement à vos travaux, c'est gratifiant. Ensuite on envoie quelqu'un qui fait toutes les vérifications nécessaires. Tout cela demande bien sûr du personnel.

Idéalement, on essaie même que le locataire participe financièrement. Ça renforce son attachement à l'appartement.

Comment réglez-vous la question financière ? Est-ce que vous augmentez le loyer ? Les travaux de réfection sont à la charge du propriétaire, mais pas la

modernisation. Comment faites-vous par exemple quand vous modifiez l'agencement d'un appartement ?

Tout dépend du type de travaux. Par exemple, nous prenons généralement en charge l'abattage des cloisons. Dans certains cas, nous répercutons nos frais sur le loyer, de manière proportionnelle. Les locataires assument souvent les travaux de finition. Nous posons aussi parfois des châssis de porte. Mais certains ne veulent pas en entendre parler. En revanche, ils posent par exemple du parquet stratifié. C'est considéré comme un apport de leur part, pour lequel ils peuvent demander une reprise à leur successeur.

Ça leur est décompté ?

Oui. La seule chose à laquelle les locataires n'aient pas le droit de toucher, c'est l'électricité et la plomberie. Pour cela, ils doivent obligatoirement passer par des professionnels.

Je crois vraiment que nous touchons là à un point intéressant de notre travail. Il est assez courant dans les grands ensembles que de très nombreux logements appartiennent au même propriétaire, généralement une grande société très hiérarchisée. Ces sociétés se heurtent à une difficulté : les cas que nous venons d'énumérer, elles doivent en normaliser le traitement, d'une façon ou d'une autre, de sorte que le responsable de département, le chef de service, le responsable de l'immeuble et enfin le simple gérant avec lequel le locataire est en contact sachent chacun ce qu'ils ont à faire. Le traitement au cas par cas, qui permet de satisfaire chaque locataire en particulier, est exclu. Non que les personnes en charge soient incompetentes : leur structure ne le permet tout simplement pas. Or, nous fonctionnons de manière beaucoup plus souple. Nos locataires peuvent s'adresser directement au propriétaire de l'immeuble par l'intermédiaire du centre de service. Le moindre recoin de l'appartement peut faire l'objet d'une discussion. Il y a plus de spontanéité.

Vous avez fait remarquer que ce mode de gestion demande un personnel important. Comment vous en sortez-vous ?

Nous pensons que notre mode de gestion est intrinsèquement meilleur que celui de ces grandes sociétés. Pour s'en convaincre, il suffit de comparer nos résultats avec ceux de la société de gérance de Hellersdorf, à l'époque où elle assumait seule la gestion de la cité. Les statistiques sont explicites.

Prenons un autre exemple : les impayés. Bien entendu, ce phénomène ne nous épargne pas. Nous y sommes confrontés dans une certaine mesure. Seulement, nous ne nous contentons pas d'écrire aux gens. Nous nous occupons d'eux. Nous leur rendons visite, et nous leur parlons. Nous les mettons en rela-

tion avec l'aide sociale³⁰. Cela relève en fait typiquement du travail social, de travaux d'intérêt général, en quelque sorte. D'un côté, bien sûr, cela prend beaucoup de temps. Assurer un soutien personnalisé, cela veut dire être tout le temps derrière les gens. D'un point de vue financier cependant, c'est une réussite. Le montant des impayés a considérablement diminué. Les locataires se sentent entourés et cela les incite à faire un effort pour payer leur loyer. En fin de compte, cet accompagnement individualisé est rentable.

C'est évident. Quelqu'un qui n'arrive pas à payer son loyer ne se comporte pas de la même manière vis-à-vis d'une société complètement anonyme ou d'un propriétaire qu'il connaît personnellement

Nous discutons aussi avec les tagueurs. Là encore, c'est la même question de l'anonymat. Nous invitons les jeunes avec leurs parents, et nous parlons avec eux. Nous leur expliquons que ce qu'ils dégradent, c'est notre propriété. Généralement ils n'en ont pas conscience. Nous sommes parvenus à faire reculer l'anonymat dans la cité. Le maître mot, c'est le dialogue.

Il s'agit de s'expliquer directement avec la personne dont on détériore les biens. Si on ne la trouve pas complètement antipathique, on y réfléchit à deux fois avant de recommencer.

Une autre question complexe est celle de la gestion des « fauteurs de trouble ». Il n'y a pas que les dégradations qui dérangent les gens. Il arrive que des locataires déménagent parce qu'ils sont tombés sur des voisins impossibles, trop bruyants, ou querelleurs. Nous redoublons d'efforts en matière de troubles du voisinage. Certes, il existe une voie légale, on peut porter plainte, comme le font souvent les sociétés de gestion immobilière. Ça ne débouche pas souvent sur le résultat souhaité, et les procès coûtent cher. Mais il y a aussi d'autres possibilités.

A mon sens, le dialogue est effectivement très important. Quand des voisins ne se supportent plus, ils ne peuvent plus se parler calmement sans le secours d'une tierce personne.

Dans une gestion anonyme, de grande envergure, les conflits peuvent passer inaperçus. Il y a quelque temps, une dame a trompé son mari avec un voisin. Au départ, impossible de comprendre d'où venait le conflit. Puis on a désamorcé la crise, en proposant au couple de s'installer à l'autre bout de la cité, de fa-

30. L'aide sociale fait souvent tout pour que les personnes ne soient pas expulsées. Cela peut aller jusqu'à la prise en charge de loyers en retard. Dans le cadre de cette politique, un double de l'avis d'expulsion doit être envoyé au service de l'aide sociale.

çon à éviter aux uns et aux autres de se croiser tous les jours. Sinon on en serait arrivé à ce que l'une ou l'autre des parties s'en aille définitivement.

Vous avez embauché des gardiens. Pouvez-vous nous décrire leur rôle ?

Bien sûr. Nous les avons intégrés dans notre centre de service. La coordinatrice du gardiennage se tient à l'entrée, à un comptoir, comme à la réception d'un hôtel. C'est là qu'on centralise tous les problèmes. S'il y a une fuite d'eau, par exemple, on prévient tout de suite le gardien compétent. Il se rend directement au domicile concerné et répare la fuite.



Entrée d'immeuble dans la Citymeile.

Ce ne sont donc pas de simples gardiens alors...

Non. Ils se chargent aussi de petites réparations. Si nous avions plutôt des tours, nous ferions les choses autrement, avec une loge en bas de chaque immeuble, par exemple.

Avez-vous constaté que votre façon de procéder se répercute sur la vie du quartier ? Les gens se comportent-ils différemment vis-à-vis de leur environnement ? En tout cas, un effet positif se fait sentir : les logements vacants sont moins nombreux.

Oui. Le nombre d'appartements vides a considérablement diminué.

Cela tient à deux choses : d'une part, nous avons renforcé nos activités de location. Et d'autre part, moins de gens déménagent, parce que notre travail porte ses fruits.

Et pour le cadre de vie, y a-t-il moins de dégradations, de graffitis ? C'est si peu engageant !

Nous repeignons. Nous avons un peintre, qui ne fait que ça. La Citymeile, la zone piétonne, était dans un état lamentable, avec des tags partout... Nous repeignons aussi continuellement les cages d'escalier. Nous essayons de réparer ou de repeindre aussi vite que possible tout ce qui est dégradé. Dans ces conditions, cela ne sert à rien d'acheter une bombe de peinture puisque les gens n'ont pas eu le temps de voir le graffiti.

Y avait-il beaucoup de vandalisme ?

Il y en a toujours beaucoup.

Quand les gens s'identifient fortement à leur appartement, s'intéressent-ils plus à leur cadre de vie extérieur ?

Le vandalisme est le fait de jeunes. En partie de jeunes de la cité, mais aussi de bandes d'autres quartiers qui font un passage éclair. Dans ce cas là, nous appelons la police. Nous sommes aussi en contact avec les éducateurs de rue.

J'ai vu de très jolies fleurs, dans la cité. J'ai entendu dire que les personnes âgées en plantaient souvent, ici.

C'est certain que de nous sentir à l'écoute, ça leur donne du baume au cœur. Beaucoup de gens viennent nous voir. Mais pour le moment, je n'oserais pas encore affirmer que notre travail porte déjà tous ses fruits. Je pense qu'on va dans la bonne direction. On nous connaît de plus en plus. Quand on traverse la zone piétonne, on ne peut pas faire cinq mètres sans être abordé par des gens qui veulent juste nous dire bonjour, ou savoir où en est tel ou tel problème. La parole se libère. On le sent bien. L'image de la cité s'améliore, les gens voient notre travail, constatent que les graffitis disparaissent immédiatement, c'est important.

Que faites-vous au sujet des commerces désaffectés ?

Sur la Citymeile, 30 % de la superficie commerciale ne sont pas loués. Le tout est que ça ne se voie pas trop. Par exemple, sur le Kastanienboulevard, on ne voit que ça, des magasins vides. Ce n'est pas très engageant. Ainsi nous avons mis en place un dispositif à plusieurs vitesses. La formule la plus simple consiste à nettoyer la vitrine, à vider complètement la boutique puis à redécorer avec des rideaux et quelques jolies images. On peut aussi laisser utiliser le magasin dans un but non lucratif. Des gens installent une galerie de peinture ou une exposition de photos. Le troisième stade est d'auto-



Décoration pour un magasin désaffecté.

riser l'exploitation du local, mais sans contrepartie de loyer, juste sur la base du paiement des charges. En fin de compte c'est une décoration comme une autre. On peut ensuite percevoir un petit loyer, puis progressivement on renoue avec la normalité. C'est un système progressif. Au premier coup d'œil, on ne dirait pas que la Citymeile est si touchée par la fermeture des magasins.

Pouvez-vous un peu me parler du projet artistique mis en œuvre par le management de quartier?

Il s'agit d'une sculpture de M. Buchwald, une sorte de grand parasol légèrement transparent, dans lequel on a intégré de grandes diapositives représentant des objets chers au cœur des habitants du quartier. Ça peut être n'importe quoi, un portable ou un ouvre-bouteille. La nuit c'est illuminé, ça ressemble à un ciel étoilé, et le jour les rayons du soleil passent au travers des diapos. L'idée est de toucher plus de gens et de les amener à s'intéresser au management de quartier.

Qu'en pensez-vous?

Je trouve que c'est une bonne idée. Ça me plaît beaucoup.

Et comment ça se passe, en ce moment, le management de quartier? La collaboration avec la mairie et le Land s'est-elle améliorée?

Oui, les relations se sont beaucoup améliorées, c'est certain. On a plus de contacts, parce qu'on se rencontre plus souvent.

Le dialogue avec les habitants est un instrument décisif que nous n'utilisons en fait réellement que depuis six mois. Et les progrès se font déjà sentir.

J'ai aussi été très étonnée de voir que vous n'avez en fait pas entrepris de grandes réalisations. Je ne parle pas des appartements. Il semble qu'on puisse aussi y aller petit à petit, et remonter la pente...

La question se pose souvent: peut-on faire bouger les choses en frappant un grand coup, spectaculaire, ou vaut-il mieux y aller pas à pas? Pour nous c'était un peu différent. De par notre métier, nous avons appris que c'est la continuité du travail, le travail par étapes qui sont les plus fructueux, surtout pour un succès durable. Bien sûr un projet spectaculaire fait la une des journaux ou des revues spécialisées. Mais la question est de savoir combien de temps ça dure...

Gabriele Fichtner



Quelques chiffres en 2002

Nombre d'habitants : environ 5 000

Taux de chômage : 20 %

Population dépendante
de l'aide sociale : 8 %

Population âgée de moins
de 18 ans : 28 %

Population âgée de plus
de 65 ans : 7 %

Taux de vacance
des logements : 13 %

Population étrangère : 2,6 %

Source : STERN

District : Marzahn-Hellersdorf

Quartier : Hellersdorf

Zone concernée : quartier de
la Hellersdorfer Promenade
bénéficiant à titre préventif
du programme « Ville sociale »

Caractéristiques du secteur :
grands ensembles à la périphérie
Est de Berlin

Fonction : habitante

Gabriele Fichtner est née en Allemagne de l'Est en 1963, elle est mariée, mère de deux enfants et orthophoniste diplômée.

Gabriele Fichtner a emménagé dans le secteur de la Hellersdorfer Promenade en 1991. Depuis un certain temps, elle constate le départ des couches moyennes de la population. Malgré les problèmes manifestes rencontrés, elle aime habiter ce quartier et voudrait pouvoir y rester à long terme. C'est la raison pour laquelle elle a décidé de s'engager pour son quartier.

Gabriele Fichtner dépeint les petits changements, peu spectaculaires mais efficaces, qui ont été atteints par le management de quartier.

Entretien le 26.06.03

Madame Fichtner, nous nous trouvons ici dans le secteur de la Hellersdorfer Promenade...

Oui, c'est ce que nous avons appris lorsque nous avons eu notre première réunion de quartier. C'était vraiment drôle. Où habitions-nous ? Sur la Hellersdorfer Promenade... mais personne n'en avait la moindre idée. Nous ne connaissions que le nom de « Citymeile », qui est beaucoup plus récent. Or, de fait, la Hellersdorfer Promenade traverse bien le quartier.



Allée piétonne dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade.

Comment s'appelait ce secteur avant ?

Juste « zone piétonne », comme dans tant d'autres villes... Il y a toujours eu un panneau, « zone piétonne », donc c'est comme ça que nous l'appelions, nous aussi. Quant à la « Citymeile », en fait, je dirais que ce concept n'a jamais vraiment pris. Tout le monde dit : « je vais sur la promenade », ou « dans la zone piétonne ».

D'où venait ce terme de « Citymeile » ?

Je crois que ce sont les commerçants qui se sont réunis en association, et qui voulaient redonner un peu de « piquant » au quartier, pour éviter les départs massifs. Ils se sont décidés pour ce nom.

Dans ce secteur a été organisé un atelier coopératif³¹, auquel beaucoup de gens ont été conviés. Auparavant, le quartier avait fait l'objet d'un état des lieux. Pouvez-vous nous raconter comment cela s'est passé ?

Il me semble que ça a commencé il y a un peu plus de deux ans. Un de mes enfants était au jardin d'enfants, l'autre déjà à l'école. J'étais représentante des parents d'élèves au jardin d'enfants. Un jour, la directrice nous a demandé si nous pouvions venir à une réunion, mon mari et moi. Il y aurait quelqu'un de la société de renouvellement urbain. Je me souviens que ce sont

31. Voir l'annexe 4 : Atelier coopératif d'aménagement urbain dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade à Berlin-Hellersdorf.

ses propres termes. Il s'agissait en fait de Madame Zimmer de la société STERN (qui est responsable du management de quartier). Elle voulait connaître nos impressions sur le quartier, qu'on lui dise ce qui nous semblait bien ou pas, ce qu'on pouvait améliorer. En tout cas ça a permis de dresser une sorte d'état des lieux. La même chose s'est reproduite à l'école, où des commerçants ont aussi été invités. Plus tard, il y a eu une grande réunion publique avec les habitants, à l'Arche, une maison de la jeunesse au bout de la zone piétonne. C'est là qu'ont commencé les réunions dans le cadre de l'atelier coopératif. Des schémas représentaient les mesures envisagées, ce par quoi débiter et ce qui serait amélioré progressivement. Puis au début de l'année a été ouvert ce petit bureau, ici au rez-de-chaussée. Une nouvelle réunion publique a été organisée, mais la salle était prévue pour vingt personnes, alors que les gens étaient venus par centaines... Plusieurs en ont été très énervés.



Bureau local du management de quartier.

Vingt places pour ?

Seulement vingt places pour les habitants. Ça a été toute une histoire. En fait, on n'aurait jamais pensé que la réunion aurait autant de succès. Qu'autant de gens s'intéressaient à la vie de leur quartier ! À la réunion suivante, à l'Arche, la salle était comble, des gens ont dû rester dehors. Différentes mesures pour le quartier nous ont de nouveau été présentées, certaines ont été bien accueillies, d'autres non. L'idée de faire installer des ralentisseurs sur la Tangermünder Straße, par exemple, a bien plu. Nous avons fait remarquer qu'il en faudrait aussi devant l'école, où il n'y a même pas de passage piétons. Mais apparemment ce serait beaucoup trop cher. Dommage.

Le projet de démolition des jardins d'enfants désaffectés³² a lui aussi été bien accueilli : l'espace qu'ils représentent serait utile à tout le monde. De même, la valorisation du rôle des gardiens d'immeuble a été saluée. Du matin au soir, ils

32. Les grandes cités de l'ancienne Allemagne de l'Est sont caractérisées par une population très homogène. Les premières cités ont été terminées vers le milieu des années 1980. La politique de l'Allemagne de l'Est a été d'y loger prioritairement des familles avec des enfants en bas âge. Les enfants ont grandi et aujourd'hui les jardins d'enfants (écoles maternelles) restent vides.

n'arrêtent jamais! Avant, quand les immeubles étaient encore gérés par la grande société de logements³³, il n'y avait pour ainsi dire pas de gardiens. Aujourd'hui, on fait donc beaucoup plus attention aux espaces extérieurs.

Comment se déroulaient les réunions?

C'était du « brainstorming », on cherchait à rassembler des idées.

Les premières fois, les gens prenaient juste des notes. Ensuite, nous avons fait de grandes pancartes, que nous affichions un peu partout dans la salle pour que tous puissent s'informer sur les nouvelles mesures envisagées.

Chaque séance durait toute une journée?

Les réunions avaient lieu le soir et duraient plusieurs heures.

Quels sont les principaux problèmes dans le quartier?

Le grand nombre de logements vides. Les déménagements vers la périphérie. Les familles les plus aisées s'en vont. Elles font construire.

En périphérie de la ville?

Oui, les familles aisées finissent généralement par s'en aller. Elles essaient de se trouver un coin tranquille en dehors de Berlin. Je vois ça dans mon entourage. Ça concerne vraiment beaucoup de gens, même dans notre immeuble. Le niveau social moyen a beaucoup baissé. Les propriétaires ou la société STERN nous ont cité des chiffres qui montrent que le pourcentage d'habitants bénéficiant d'aides sociales a progressé, tout comme le chômage.

Comment expliquez-vous votre engagement? Pourquoi vous sentez-vous concernée?

Parce que j'aime ce quartier et que je n'ai pas envie d'en partir. Nos enfants vont encore à l'école – ils ont sept et neuf ans – et leur école est excellente. C'est une école Montessori, ça ne court pas les rues. Enfin si, tout de même, nous aimerions bien partir, mais pour aller à la campagne.

Qu'est-ce que c'est comme école?

C'est une école tout à fait normale, avec deux classes qui dispensent un enseignement classique. Mais deux autres classes suivent la méthode Montessori. Le grand principe, c'est l'aide à l'autonomie. Les élèves apprennent peu à peu à devenir autonomes.

33. Voir l'interview de Ute Göckler et de Andreas Wunderlich.

Donc il y a l'école, le jardin d'enfants, le quartier est bien desservi et nous ne sommes pas loin de notre travail. Cela fait beaucoup de raisons de rester. Mais si le quartier continue de se détériorer... Il y a du vandalisme partout, des dégradations. Si en plus la bibliothèque déménage, il y aura de moins en moins de choses pour nous retenir.

Vous dites qu'il y a du vandalisme. Mais ça ne saute pas aux yeux...

Des lampadaires ont été détruits ou renversés³⁴. Les gens jettent leurs affaires directement dans la rue. C'est de l'irrespect. Une fois ma voiture a été rayée tout du long. Là, juste avant Pâques. Bon, ça pourrait arriver n'importe où. Mais ici le propriétaire fait bien les choses. Il attache beaucoup d'importance à ce que les agrès des aires de jeux soient à chaque fois réparés. Mais ça n'empêche pas les dégradations. Nous avons une toute petite maison de campagne, une datcha, dans les environs, nous y allons tous les week-ends. Et quand on rentre le dimanche soir, tout est cassé, avec des débris de bouteille partout. Non, c'est franchement désagréable...

Depuis quand participez-vous à la vie du quartier?

Depuis longtemps, et aussi par le biais des enfants. Nous avons emménagé ici en 1991. Quand on s'investit à l'école ou au jardin d'enfants, on rencontre toujours un peu les mêmes gens, qui essaient de faire bouger les choses. Et si l'on veut vivre ici durablement, il faut se retrousser les manches. C'est pour cela que nous avons accepté de faire partie de l'association de quartier. Mais pour l'instant il n'en est rien ressorti de très concret. Il faut sans doute encore un peu de temps.

Ça a commencé il y a deux ans?

Oui. Dans les réunions, il ne s'est agi pour l'instant que de rassembler des idées, de voir ce que l'on pourrait faire.

La société RTW, qui possède 1300 logements dont le vôtre, a décidé de se charger de la gestion de ses propres immeubles, et a ouvert une annexe dans le quartier. Son objectif est de se rapprocher des habitants et de réduire le nombre de départs. Oui, c'est ça. Leur local est là en face.

Pensez-vous que ce soit le fruit de l'atelier coopératif?

C'est certain, oui. L'atelier a donné un véritable élan au quartier, en tout cas en

34. Voir l'interview de Ute Göckler et de Andreas Wunderlich.

ce qui concerne les locations. Pour notre immeuble, c'est simple, nous avons quatre étages, de trois appartements chaque fois, douze au total donc. Nous, on a un quatre pièces. Depuis Noël il y a une famille au-dessus de nous. Ils ont trois enfants, et tout un tas de chiens et de chats... Ils ont fait faire des travaux pour gagner une pièce supplémentaire. L'appartement d'à côté, c'est pareil, c'était un trois pièces, le propriétaire en a fait faire un cinq pièces. C'est vraiment réussi. Et le résultat ne s'est pas fait attendre. Tous les trois pièces sont loués. Je crois qu'il ne reste plus qu'un seul appartement de libre. Et d'ailleurs en ce moment ses fenêtres sont souvent ouvertes, quelqu'un a l'air de faire des travaux pour emménager. Toutes les salles de bain ont également été rénovées³⁵.

Votre salle de bain est neuve. C'est vous qui l'avez refaite ?



École désaffectée dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade.

Oui, on a tout fait nous-mêmes.

J'imagine qu'on ne se sent pas très à son aise, quand tous les autres appartements du palier sont vides, comme ça a l'air d'être le cas dans l'immeuble d'en face.

Oui, je pense qu'en face il n'y a plus que deux familles dans toute la maison. Tout le reste est vide.

35. Voir l'interview de Ute Göckler et de Andreas Wunderlich.

Pensez-vous que l'atelier coopératif ait poussé les propriétaires à faire plus d'efforts ?

Oui, je pense. C'est tout de suite plus efficace quand les différents acteurs locaux travaillent main dans la main. Mais pour cela, il faut une structure.

Comme le programme de restructuration urbaine des nouveaux Länder, « Stadtbau Ost » ?

Oui, il existe des programmes de financement. Sans eux, nous ne pourrions pas faire démolir les jardins d'enfants et les écoles désaffectés, qui sont vides depuis 1997.

À l'époque de la RDA, c'était surtout des familles avec de jeunes enfants qui étaient venues s'installer ici.

Après la chute du Mur, un nouveau centre, HelleMitte (au centre de Hellersdorf) a été créé de toutes pièces à proximité de la Hellersdorfer Promenade, sans aucun lien avec le tissu urbain existant. Il faut dire qu'à cette époque, il y avait de sérieuses frictions entre les politiques et les nouveaux propriétaires immobiliers.

Nous, nous nous sommes installés ici en 1991. Le métro pour Hönnow venait juste d'ouvrir, le reste était en chantier. Les magasins C&A et Hertie campaient d'un côté, Aldi et Reichelt de l'autre, pour le reste c'était le désert.



Rue dans le nouveau centre de Hellersdorf.

Ça a duré combien de temps ?

Jusqu'en 1996. En 1995, la station de métro a été complètement inondée. J'ai encore des photos : de vrais paysages lunaires. En hiver, les enfants allaient y faire de la luge. Et ce carrefour avec ces bâtiments horribles, je peux vous dire qu'on était encore loin de HelleMitte. Ensuite, la société de développement « Méga » a voulu racheter le terrain. L'École supérieure de travail social devait déménager du centre de Berlin pour s'implanter ici. Mais bien sûr ils ne voulaient pas quitter Schöneberg. Ça s'est réglé par des tractations politiques. L'École a bien déménagé, en signe de revalorisation de l'Est. Quant à la participation citoyenne, elle était purement inexistante. On nous présentait des maquettes, qu'on pouvait regarder, mais toute participation active était

exclue. Le centre a dû être construit en 1998. Il n'est toujours pas fini. D'autres projets devaient aussi voir le jour : une piscine, une grande bibliothèque... mais rien de tout cela ne s'est fait, par manque de crédits. On a construit ce centre, HelleMitte, sans tenir compte le moins du monde des nombreux magasins du quartier. Ils ont tous fermé les uns après les autres, asphyxiés. Là bas, c'était desservi par les transports. Ici il n'y avait pas assez de places de parking. Et à cause de ces petites cours, c'est vraiment difficile de s'orienter. Donc ça s'est vidé petit à petit. C'est vraiment du gâchis, il y avait tout ce qu'il fallait : boucheries, boulangeries, primeurs, épiceries turques, boutique pour enfants, magasin de jouets. Il y avait même un opticien et plusieurs pharmacies ! Pour un quatre pièces, la liste d'attente était longue !

Ah oui ?

J'étais enceinte jusqu'au cou quand on a eu l'appartement. On a dit d'accord, on le prend. En fait, on en aurait préféré un avec balcon. Mais les listes d'attente étaient encore plus longues. Nous avons beaucoup d'amis qui habitaient par ici. Tout le monde voulait venir. Parce que c'est vert, avec des étangs à proximité. Et puis il y avait des commerces.

Et là d'un coup, le quartier commence à basculer ?

Oui, complètement.

Comment vous en êtes-vous rendu compte ?

Petit à petit. C'est insidieux. Les gens s'en vont. Et puis nos amis ont déménagé, tout en restant dans les environs.

...ou en s'installant dans les nouveaux logements qui venaient d'être construits ici.

Oui, aussi. Nous avons des amis qui habitent maintenant dans ces nouveaux immeubles juste en face. Mais la plupart sont partis à Neuenhagen ou Fredersdorf, en grande banlieue. Et c'est il y a cinq ans, il me semble, que le nouveau propriétaire est arrivé. On a senti que l'ambiance et le tissu social s'étaient modifiés. À mon sens, l'atelier coopératif était tout simplement nécessaire.

Pour l'instant, il n'y a pas assez d'argent pour tout rénover en profondeur. À la place, on prend des mesures au coup par coup. Qu'en pensent les habitants ?

Pendant les réunions, les locataires ont approuvé ces petites mesures au cas par cas. Dans le même temps, ils voulaient savoir pourquoi on ne pouvait pas ravalement les façades ou construire des balcons. Le propriétaire a été clair. Quand il n'y a pas d'argent, on procède par étapes.

Parmi ces mesures, il y en a qui concernent la circulation, et dont les effets sont immédiats.

Il y a aussi le projet artistique, qui consiste simplement à décorer les devantures des magasins fermés, pour qu'elles n'aient pas l'air trop désolées.

Le besoin rend inventif. Il y avait tellement de restaurants ici, avant. Un grec notamment. Aujourd'hui, il reste le chinois, la pizzeria et des bars. Ensuite il n'y a eu que des banques, presque à chaque coin de rue³⁶. Là, en face, il y avait un très bon restaurant: il a déménagé à HelleMitte. Je pense qu'il était simplement devenu nécessaire de prendre des mesures, et de décorer. Entre-temps, une artiste a pu ouvrir un cours de peinture, et là-bas, une petite galerie s'est installée.

Par contre, le propriétaire devrait être un peu plus présent dans la presse locale.

Que voulez-vous dire ?

Certaines sociétés immobilières ont leur propre journal, par exemple à destination des locataires. Il suffit d'une feuille de chou qu'on envoie par la poste pour informer les gens. Dans le journal local de Hellersdorf, on ne parle de la cité qu'en mal. Et les améliorations ne sont jamais mentionnées.

Monsieur Wunderlich, de la société immobilière RTW, a souligné l'importance de la transparence, même quand l'argent ne coule pas à flots.

Oui, ça ne coûte pas forcément très cher.

Est-ce parce que vous ne vouliez pas déménager que vous vous êtes intéressée à la participation citoyenne ?

Oui.

Que vous a apporté votre engagement ? Vous sentez-vous plus entourée ? Avez-vous rencontré de nouvelles personnes ? Vous sentez-vous intégrée dans un réseau ?

En fait, quand on a des enfants, on connaît déjà beaucoup de monde. La plupart des mamans se tutoient les unes les autres. Beaucoup d'entre elles ont également pris part aux ateliers. On connaît plein de gens de vue. On se reconnaît entre participants, ça compte. Tout le monde voudrait être sollicité.

Que voulez-vous dire ?

Participer concrètement à la réalisation de certains projets. Je me sens encore trop passive, il faut dire que je suis plutôt quelqu'un d'actif.

36. Après la chute du Mur, les banques se sont battues pour récupérer les clients potentiels.

Vous pensez qu'il faudrait encourager la prise d'initiatives ?

Oui. J'aimerais qu'on se décide à mettre en chantier tel ou tel projet – comme autant de pierres qui participeront à l'édifice d'ensemble. Et que l'on cherche des gens qui aimeraient s'y investir. Lorsqu'on nous a demandé qui voulait participer aux ateliers, beaucoup se sont proposés, dont nous. Mais depuis, on ne reçoit que les invitations aux réunions.

Et vous ne vous sentez pas capable d'organiser vous-même quelque chose et de venir le présenter aux réunions ?

Je crois que ça n'a sans doute pas été pensé comme ça. Un bureau d'accueil a été mis en place, et puis nous avons été informés qu'une personne s'y tenait à notre disposition pour répondre à nos questions et recueillir nos suggestions. En fait nous avons imaginé qu'on était plus actif quand on faisait partie d'un atelier coopératif. On se rencontre plusieurs fois, on rassemble des propositions ou des idées sur la manière de modifier le quartier. Par exemple, j'aurais souhaité qu'on se mobilise plus pour la bibliothèque.

L'an dernier et au début de cette année, il y a eu beaucoup de manifestations à Marzahn pour protester contre la suppression de projets culturels et sociaux. On avait fait des écriteaux en forme de croix : « Non à la mort de la bibliothèque ». Mais ici, il ne s'est rien passé.

La fermeture de la bibliothèque a été décidée par le service chargé de l'éducation à la mairie de district. Le management de quartier n'a pas réussi à intégrer ce service dans le dispositif de développement du quartier. Que la bibliothèque doive fermer semble en totale contradiction avec la philosophie du management de quartier.

La bibliothèque est particulièrement importante pour les enfants et les jeunes scolarisés, jusqu'à environ 20 ans, et pour les plus âgés. Même les tout-petits peuvent s'y rendre seuls. Ils ont une carte et viennent emprunter des livres, des cassettes et des bandes vidéo. Et puis nous avons aussi des activités en partenariat avec l'école. Les bibliothécaires viennent chercher les enfants tous les mercredis à l'école et organisent à la bibliothèque des cercles de lecture et de discussion. Tout le monde est très engagé.

Que pensez-vous de la participation citoyenne ? Pensez-vous que les habitants puissent faire passer leurs idées ?

Nous apprécions la participation citoyenne, et cette façon d'aller vers les habitants. C'est toujours bien de s'ouvrir et d'échanger. Mais cet échange est forcément lié à des attentes de part et d'autre, c'est du donnant-donnant. Le propriétaire ne fait pas tout ça gratuitement. Il espère en tirer profit. À mon avis, c'est

fait de telle façon que les deux parties peuvent en profiter, les habitants et le propriétaire.

Vous connaissez beaucoup de gens dans le quartier... qu'est-ce qu'ils en pensent, eux, en général?

Du bien. Ici on a commencé à construire des balcons côté cour. Ça a été très bien accueilli. Mais les gens se demandent tout de suite : pourquoi pas chez nous ? Le propriétaire a alors expliqué que, pour des raisons financières, les travaux devaient être entrepris au fur à mesure. Le ravalement des façades devrait suivre. Un système de gestion des parkings a aussi été instauré. Nous avons maintenant des parkings privés, pour lesquels nous payons bien sûr un loyer. Ça nous a semblé un progrès. Plus besoin de tourner une demi-heure dans le quartier tous les soirs pour trouver une place.



Nouveaux balcons côté cour intérieure.

Vous avez parlé du grand nombre de chômeurs.

Oui, et de bénéficiaires des aides sociales.

Comment ça se passe pour la participation citoyenne ? Est-ce qu'ils viennent ?

Oui, tous. Je connais beaucoup de gens de 50 ou 60 ans qui viennent aux réunions. Ils sont très attachés au quartier, ils vivent là depuis dix, quinze ans et n'ont pas envie de déménager. Les loyers leur paraissent raisonnables. Il y a aussi beaucoup de chômeurs et de bénéficiaires des aides sociales qui viennent aux réunions publiques. Ils sont critiques, curieux et intéressés. Maintenant ils peuvent s'exprimer, simplement parce que ça les intéresse, parce qu'ils habitent ici et qu'ils veulent s'engager.

Bilan récapitulatif des entretiens³⁷

Les habitants

Bien qu'ils soient satisfaits de leur logement ou de certaines infrastructures locales, les habitants se rendent compte que leur quartier se dégrade et craignent des répercussions négatives sur leurs conditions de vie et sur celles de leurs enfants. Ils se sentent *partie intégrante* de cette évolution, souhaitent un terrain d'écoute et, lorsque le cadre est bien défini et que les échéances sont claires, ils sont prêts à s'investir pour améliorer leur environnement de proximité.

L'engagement des habitants ne suit pas un rythme régulier mais est une réponse à un problème qui les touche personnellement. Ils ont, par exemple, de nombreuses exigences en matière de sécurité et de propreté et ils interviennent beaucoup moins lorsque les thèmes abordés sont d'intérêt général. En quelque sorte, plus les actions envisagées sont concrètes, plus les habitants sont disposés à s'impliquer.

La possibilité qui leur est donnée d'intervenir sur leur environnement de proximité est accueillie d'une façon très positive par les habitants. Ils sont prêts à y consacrer du temps, à aller au-devant de l'autre et à faire des compromis ; en contrepartie, ils ont des attentes et veulent surtout voir des résultats tangibles. La participation est un processus « *donnant – donnant* ».

37. Ce bilan reprend les 23 entretiens qui ont été réalisés en langue allemande.

Les effets et les retombées des modes participatifs sur les quartiers concernés

Un équilibre des intérêts

Les projets participatifs permettent l'équilibre des intérêts entre les différents acteurs et groupes d'utilisateurs (autorités administratives et responsables politiques, associations, propriétaires ou sociétés de logement, économie locale, écoles, habitants).

A cette fin, il est nécessaire d'instaurer en amont du projet un *dialogue* entre les partenaires afin de prendre connaissance des différents points de vue et de provoquer un rapprochement des intérêts. Les conflits ne pourront être réglés qu'ensemble, ce qui demande un travail de « *démêlage* ». Pour ce faire, on fera appel à des instruments tels que les ateliers de planification, les groupes de travail ou les ateliers coopératifs qui seront choisis en fonction du projet et des données locales (structure de la population ou de l'habitat par exemple).

Acceptation du projet et réduction des frais d'entretien

Le projet participatif de type espace de proximité (construit ou social) permet d'obtenir une grande acceptation des réalisations auprès des habitants en général et des différents groupes d'utilisateurs en particulier (enfants, jeunes, personnes âgées...).

Ceci est dû à deux raisons essentielles :

- La prise en compte de la vision et des besoins des utilisateurs contribue à la réalisation de projets adaptés à la situation locale.
- La phase de « *démêlage* » permettant de régler certains conflits en amont, le projet devient un consensus faisant l'unanimité.

Le travail supplémentaire à fournir lors de l'élaboration du projet est largement compensé par la réduction des frais d'entretien, « ce qui est utile, n'est pas cassé ». D'autre part, ce type de projet renforce la responsabilité des habitants vis-à-vis de leur espace de proximité.

Créer des liens et des attaches

Dans les zones de rénovation urbaine douce et dans les « quartiers aux besoins particuliers de développement », la participation des habitants semble vraiment contribuer à une stabilisation sociale.

La concertation à l'échelle de l'habitat, notamment dans le cadre de la modernisation des logements ou de travaux de réfection dans l'immeuble, fait avancer le dialogue entre les locataires et crée des liens durables de voisinage. Le loca-

taire devient *acteur de la situation* au lieu d'en être l'objet. D'autre part, le caractère exceptionnel de la situation renforce son attachement à l'appartement.

Intervenir sur son environnement de proximité (construit ou social) et participer activement au processus de décision et d'élaboration des projets lui donnent la possibilité de s'approprier ces espaces et c'est naturellement que la frontière entre l'espace privé et l'espace public finit par se modifier. D'autre part « rentrer en action » permet de nouer de nouveaux contacts et donc de faire reculer l'anonymat, ce qui est incontournable si l'on veut renforcer le sentiment de sécurité.

Les habitants qui sont exigeants en ce qui concerne leur logement ou leur cadre de vie ont, grâce aux modes participatifs, la possibilité d'agir et donc de reprendre en main leur situation « sur place » au lieu de quitter le quartier.

Une re-dynamisation des quartiers à partir « d'en bas »

Faire repartir les quartiers ne peut pas se faire sans l'appui concret des habitants : il faut donc les impliquer.

Afin d'ouvrir de nouvelles perspectives dans les *quartiers en difficulté*, il est indispensable d'atténuer le sentiment de résignation. C'est la raison pour laquelle les efforts déployés par les habitants doivent apporter des résultats tangibles, à commencer par exemple par de petites améliorations du quotidien.

Une structure de pilotage et de coordination, communément appelée *le management de quartier*, est chargée de repérer les potentiels locaux comme par exemple les associations, les multiplicateurs³⁸ ou les habitants engagés dans leur quartier et d'inciter des démarches intégrées en vue d'une amélioration des conditions de vie. Elle encourage les intéressés à agir de leur propre initiative et à endosser des responsabilités sans attendre tout de l'État. C'est un *soutien à l'aide par soi-même* (l'auto-assistance). Il incombe ensuite au management de quartier de piloter cet effet de re-dynamisation en incitant les autres intervenants comme l'économie locale, les bailleurs ou les commerçants à agir afin d'amplifier l'effet « *boule de neige* ». Les sociétés de logement, par exemple, peuvent être encouragées à mettre en place de nouvelles stratégies pour réduire la vacance de leurs logements.

Développer des projets intégrés en s'appuyant sur les habitants

Les restrictions budgétaires actuelles imposent une efficacité plus importante des fonds investis. Il faut sortir des projets « isolés » pour aller vers ceux issus

38. Les multiplicateurs sont des personnes qui, par leur rôle dans le quartier, peuvent rassembler ou diffuser des informations (habitants engagés, parents d'élèves, responsables d'associations, médecins...).

d'approches transversales entre les différents services (service des espaces verts, département pour la jeunesse, ANPE, affaires sociales). Leur réalisation devient alors la combinaison de différentes actions menées en faveur du quartier. Un *projet* « *hautement* » *combiné* peut être, par exemple, l'aménagement d'une aire de jeux : le jury d'un fonds citoyen assigne le projet, le considérant comme nécessaire et prioritaire pour le quartier ; la conception à l'aide de modes participatifs permet de démêler les conflits d'usage entre les différents utilisateurs ; la réalisation exige l'aboutissement à un consensus ; la construction permet d'intégrer des jeunes en formation ou au chômage ; l'entretien de l'aire de jeux, mené sous forme d'action, renforce les relations de voisinage.

Principales règles en matière de modes participatifs

La participation des habitants exige des démarches transparentes. Afin d'aboutir à des résultats, il est indispensable d'établir une relation de confiance entre les différents partenaires. La circulation de l'information joue à ce titre un rôle primordial. Elle peut être assurée, par exemple, par de petits journaux locaux ou par des sites Internet.

Accepter la participation des habitants comme un enrichissement du projet. Étant donné la diversité des groupes de populations, il est de plus en plus difficile pour les autorités locales et les planificateurs de concevoir des projets qui répondent aux besoins de la population et, par conséquent, qui fonctionnent bien. Intégrer en amont le point de vue de l'utilisateur permet d'élaborer des projets adaptés aux conditions locales. L'habitant a une vision des espaces au quotidien, sa démarche vis-à-vis d'un projet est *pratique et économe*.

Le résultat doit être satisfaisant. La participation des habitants est un investissement en temps qu'il faut respecter. Les habitants veulent que leur engagement ait des retombées positives sur leur environnement, sinon, ils ont l'impression d'avoir été trompés et cela peut conduire à un sentiment de frustration. Pour susciter un premier écho positif, il est donc conseillé de mettre très rapidement en place un certain nombre de petites mesures.

Faciliter l'accès aux modes participatifs. Afin d'impliquer les habitants issus de milieux socio-culturels différents, un travail d'information et d'incitation doit être fait auprès de *toutes* les populations. Il s'avère donc nécessaire de coopérer avec les multiplicateurs comme les directeurs d'écoles, les responsables d'associations, ou les parents d'élèves. Pour la constitution d'un jury comme celui d'un fonds citoyen par exemple, la méthode du

tirage au sort³⁹ permet d'obtenir un échantillon représentatif de la population. Dans les quartiers où cohabitent des cultures et des langues différentes, la population éprouve dans un premier temps le besoin de faire connaissance avant d'entreprendre quoi que ce soit ensemble. Fêtes de quartiers, repas aux multiples cuisines ou concours de danses traditionnelles peuvent être l'occasion d'instaurer un dialogue entre les différents types de populations et de nouer les contacts nécessaires qui permettront ensuite aux habitants *d'entrer en action*.

La participation des habitants demande du temps. Mettre en place des méthodes afin de faire apparaître les différents points de vue, exigences ou attentes sont souvent des démarches laborieuses et de longue haleine.

La participation des habitants requiert la capacité d'expérimenter. Une participation locale et activée des habitants n'a de sens que si les projets ne sont pas tous définis au préalable et donc s'ils émanent en partie des quartiers eux-mêmes. Pour cela il est important de prévoir des budgets, sous la forme d'un fonds citoyen par exemple. De ce type de démarche peuvent naître des idées aux « couleurs locales », qui ne correspondront pas toujours à celles de l'administration ou des responsables politiques. Il est pourtant indispensable de regarder ces projets avec *souplesse et ouverture d'esprit*. En effet, la complexité des problèmes combinée aux restrictions budgétaires exige l'émergence de nouvelles idées.

Activer et coordonner la participation des habitants professionnellement. A cet effet, il a été instauré à Berlin dès le début des années 1980, un partenariat public – privé. Depuis 1999, ce partenariat apparaît aussi sous la forme d'un management de quartier, une structure de pilotage et de coordination avec « pignon sur rue » au cœur des quartiers du programme fédéral « ville sociale ».

Les managers/coordonateurs assument un rôle de médiateur entre les différents acteurs locaux (administration et responsables politiques, habitants, groupes d'intérêts, associations, écoles, économie locale, sociétés de logement) et réfléchissent à la manière dont un projet peut être réalisé en tenant compte de *tous* les potentiels existants. Ils sont donc chargés d'activer les habitants dans le but de les impliquer, de coordonner les approches transversales entre les différents responsables, aussi bien publics que privés, et de mettre en réseau les actions engagées dans les quartiers afin d'en assurer la complémentarité.

39. La loi en vigueur en Allemagne oblige toute personne à signaler son lieu de résidence auprès des autorités locales. La méthode du tirage au sort, accompagnée de calculs statistiques, se sert de leur registre.

Conclusion

La rénovation urbaine douce à Berlin a apporté un cadre institutionnel et juridique à la participation des habitants au sein des zones de réhabilitation. Le comité des « intéressés » (die Betroffenenvertretung) et le comité consultatif à la rénovation urbaine (der Sanierungsbeirat) ont été et sont encore des instruments appropriés qui répondent aux tensions issues des divergences d'intérêts suscitées par la rénovation.

Depuis, la modernisation des immeubles a bien avancé et il s'agit maintenant d'améliorer l'environnement de proximité et surtout, d'enrayer la dégradation sociale dans certains quartiers. A cette fin, Berlin continue de donner une place très importante à la participation des habitants.

Le programme « Ville sociale » s'appuie sur les populations locales pour faire repartir les quartiers en difficulté et améliorer les conditions de vie de chacun. L'implication des habitants fait partie intégrante du phénomène de re-dynamisation. Le management de quartier, qui a la charge de l'organisation de la participation/implication des habitants, doit donc nécessairement réussir à atteindre toutes sortes de populations indépendamment de leur culture et de leur niveau de vie ou d'instruction. Le recours à des méthodes *souples et différenciées* doit garantir l'*égalité de tous* devant les modes participatifs.

Les comités de quartier ou conseils de prévention sont encore et toujours des organes de discussion importants, même s'ils ne s'adressent souvent qu'à la classe moyenne. Par contre, il existe toute une gamme de méthodes participatives qui interpellent et intègrent davantage de larges couches de la population. Nous citerons rapidement l'atelier coopératif, le fonds citoyen de quartier, les cellules de planification, mais aussi le recours à des méthodes axées sur les intérêts d'un groupe cible (jeunes / multimédia par exemple).

D'autre part, afin d'initier une *re-dynamisation* aux effets durables, la participation/implication des habitants doit impérativement être pilotée et coordonnée par une structure ayant « pignon sur rue » au cœur des quartiers.

Le droit d'intervention « *réactive* » le citoyen, lui rend un peu de subsidiarité et d'autodétermination et les nouvelles formes de dialogue lui permettent de renouer avec la société. Les démarches de concertation avec les habitants, quant à elles, confèrent de solides bases aux projets d'aménagements et aux mesures prises dans toutes sortes de domaines comme la formation, le logement ou l'économie locale.

La participation des habitants est une décision politique. Quelle que soit la forme qu'elle revêt, elle sera donc l'expression de cette volonté ; si l'on veut qu'elle aboutisse à de véritables résultats, il faut la rendre possible et la soutenir à l'échelle politique, administrative et financière.

Même si l'entrée en action des citoyens paraît indiscutablement avoir des résultats positifs dans les quartiers concernés, elle ne dispense toutefois pas l'État de l'obligation qu'il a contractée de veiller à un équilibre social, ce dont il est responsable. La participation/implication des habitants ne peut pas assumer les tâches régulatrices de l'État, en revanche, elle peut contribuer à une meilleure efficacité des subventions, et à des *résultats aux effets durables*.

Annexes

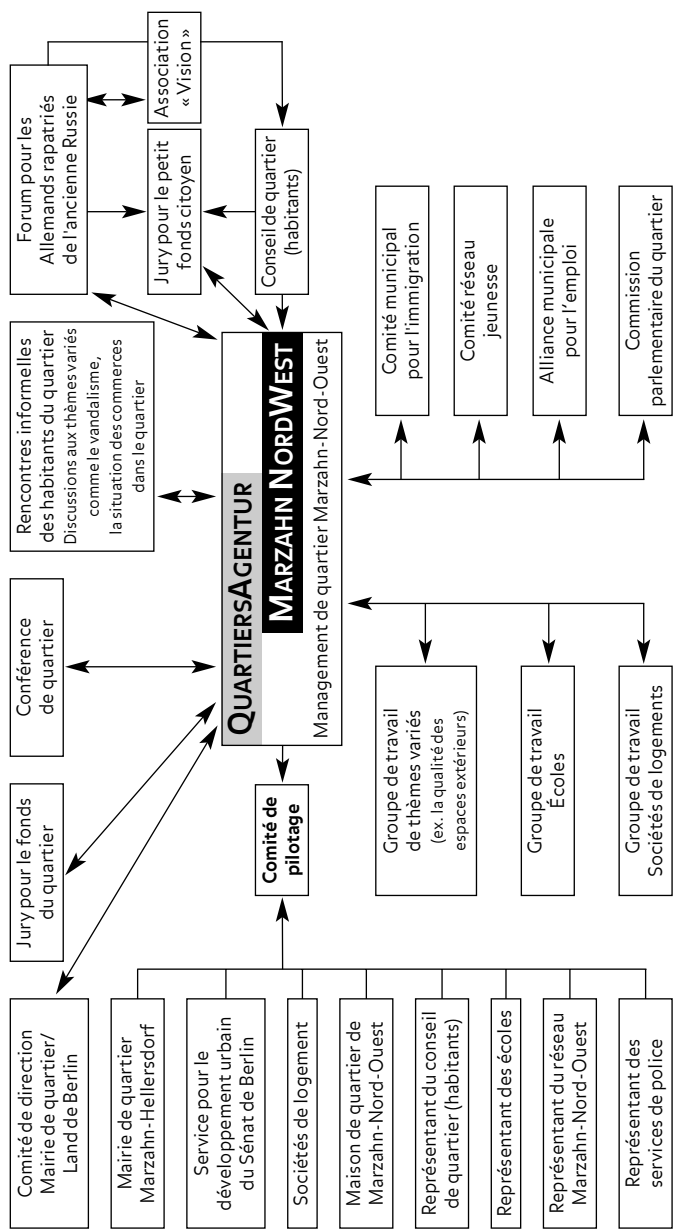
Annexe 1

Quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin en 2005



Annexe 2

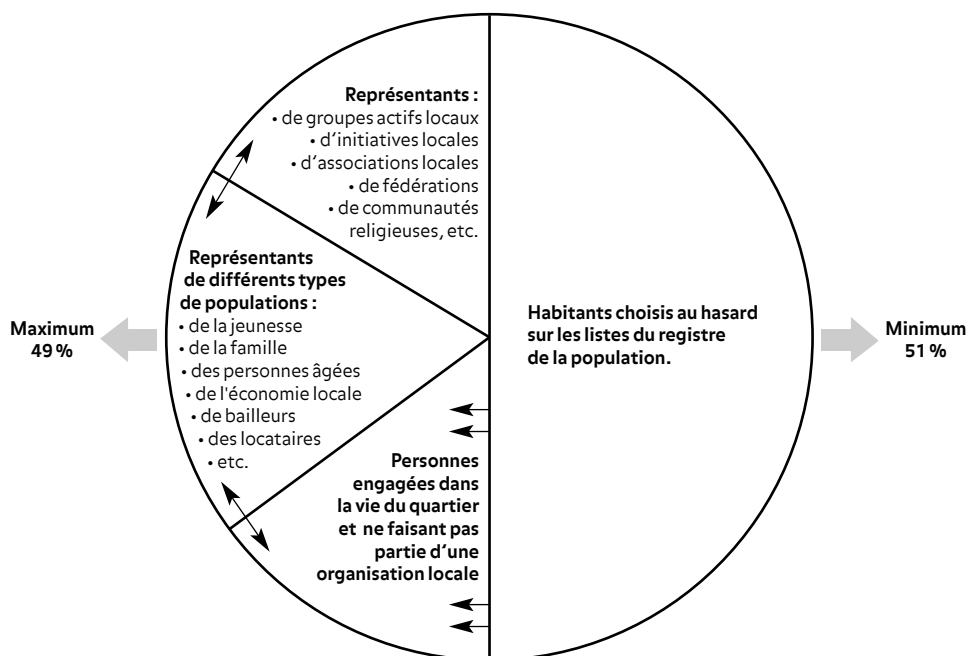
Organigramme d'un management de quartier.
L'exemple du quartier de Marzahn-Nord-Ouest



Annexe 3

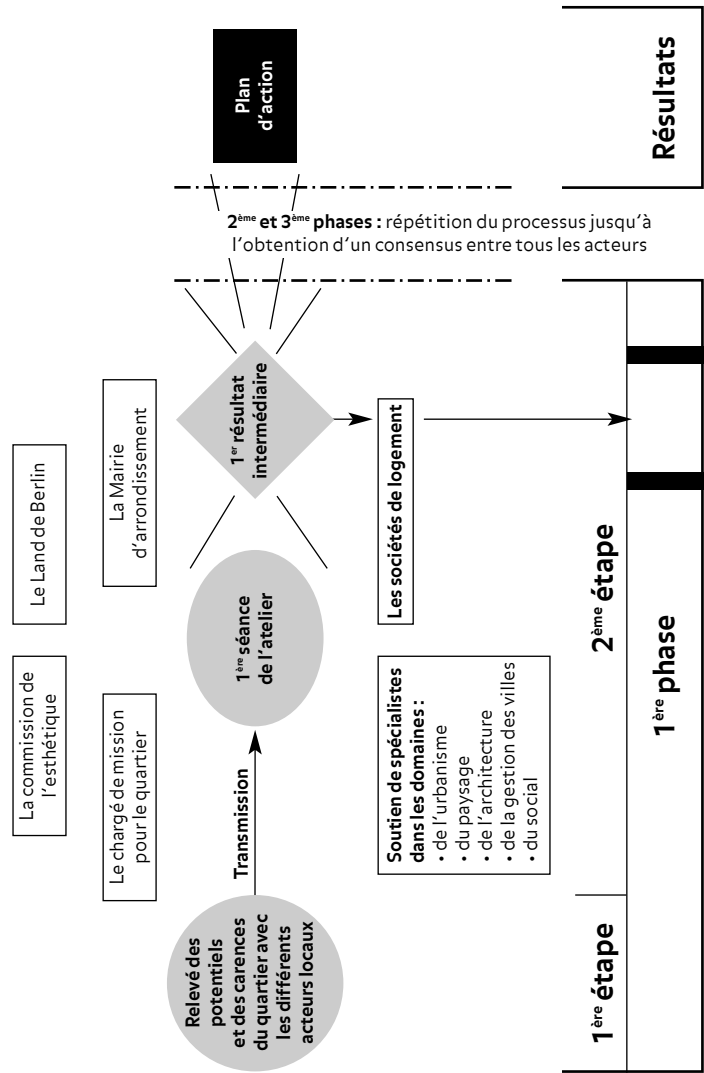
Modèle de jury pour un fonds citoyen

Source: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung von Berlin.



Annexe 4

Atelier coopératif d'aménagement urbain dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade à Berlin - Hellersdorf



Source : STERN, Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH im Auftrag der Senatverwaltung für Stadtentwicklung, Großsiedlung Hellersdorf, Kaulsdorf Nord, Ein Quartier entwickelt sich, 2003.

Le principe de l'**atelier coopératif** mis au point par le bureau d'étude STERN GmbH et le bureau de planification sociale WorkArt est décrit, en ce qui concerne le quartier de Kaulsdorf, dans les entretiens (en allemand) avec Elke Bahrs-Discher et Barbara Rolfes-Poneß et, pour le quartier de la Hellersdorfer Promenade, dans l'entretien conjoint de Ute Gröckler et Andreas Wunderlich et dans celui de Gabriele Fitchner. Ces deux derniers font partie de cette publication.

En 1997, le Land de Berlin a chargé la société STERN de réaliser, conjointement avec le bureau de planification sociale « WorkArt », un atelier coopératif pour développer le quartier de Kaulsdorf Nord (15 000 habitants) déclaré « zone de planification approfondie ». Ce quartier fait partie de la grande cité en préfabriqués de Marzahn-Hellersdorf dans la périphérie de Berlin.

L'ensemble du processus a duré plus de deux mois et a fait l'objet de trois jours complets de réunions. Il comprenait plusieurs phases et avait pour but « d'établir un catalogue de mesures à effectuer en plusieurs étapes », un *plan d'action*.

La première phase, que l'on a confiée au bureau de planification sociale WorkArt, consistait à faire un relevé des *potentiels et des carences* du quartier. Les entretiens menés avec les habitants, les responsables d'entreprises locales, les commerçants et les multiplicateurs (directeurs d'école, responsables d'associations...) portaient sur les espaces sociaux et urbains de proximité. Les résultats ont été discutés et des propositions ont été faites au cours d'une réunion de l'atelier qui regroupait des représentants de l'administration locale (mairie de district et Land de Berlin), les sociétés de logement ainsi que des spécialistes dans les domaines de l'urbanisme, du paysage et de la gestion des villes. Les solutions proposées ont été ensuite présentées aux habitants et aux multiplicateurs pour leur permettre de faire des suggestions d'amélioration.

L'atelier a été convoqué une deuxième fois afin de modifier le projet en fonction des nouvelles suggestions. Il fut ensuite de nouveau présenté aux habitants et multiplicateurs. Ce processus s'est répété à trois reprises. En fin de compte, il en est résulté un *plan d'action comportant 35 mesures* à réaliser à court et à long terme. Ces mesures portaient, par exemple, sur la transformation de cours d'immeubles ou d'un sentier troisième âge, mais aussi sur la mise en réseau de diverses initiatives ou la création d'une maison de voisinage.

Ce plan d'action a été *annoncé publiquement* par tous les responsables et a donc, de ce fait, acquis un caractère officiel. C'est à la société STERN qu'a été confiée la mise en œuvre du plan d'action.

Le processus de l'atelier coopératif se base essentiellement sur le fait que ce sont les utilisateurs concernés qui évaluent personnellement tant les carences

que les qualités de leur espace de proximité, et ce de leur propre point de vue. Le résultat qui en découle est une *multitude de petites pièces* servant à la formation du puzzle final. Selon Barbara Rolfes-Poneß (entretien en langue allemande), il est primordial de considérer le regard de l'habitant « comme un enrichissement du projet ».

La mise en œuvre du plan d'action ne doit pas se faire attendre. Les habitants sont disposés à prêter leur concours, mais ils attendent des *résultats tangibles*. Sinon, ils ont l'impression d'avoir été trompés et cela peut conduire à un sentiment de frustration. Pour susciter un premier écho positif, il est donc conseillé de mettre très rapidement en place un certain nombre de petites mesures.

L'atelier coopératif est un processus qui peut s'appliquer à tous les types de zones. Il permet de se familiariser avec les différents points de vue et de mettre en évidence les divergences d'intérêts ; en outre, il crée les conditions requises pour trouver des solutions. Grâce aux *multiplicateurs*, sont représentés au sein du quartier non seulement les intérêts communs à tous, mais aussi ceux de certains groupes d'utilisateurs souvent mal représentés, comme les jeunes ou les personnes âgées.

Dans ce processus, les habitants ne sont pas présents aux séances de l'atelier coopératif, mais représentés par un bureau de planification sociale. Cela signifie qu'il faut créer un *climat de confiance*, la *transparence* jouant ici un rôle essentiel.

Annexe 5

Rapport final en langue allemande Descriptif de l'ensemble des entretiens

Barbara Oesterheld, députée élue au Parlement du Land de Berlin

Quartier concerné : Kreuzberg

Zones concernées : anciennes zones de rénovation urbaine à Kreuzberg

Type de zones : quartiers anciens de centre ville situés dans la partie Ouest de la ville

Barbara Oesterheld se considère comme actrice de la démocratie locale. Elle relate l'expérience de la rénovation urbaine douce des années 1980 dans le quartier de Kreuzberg et raconte comment la participation des habitants y a fonctionné.

Monika Wagner, responsable de l'association « Kotti »

Quartier concerné : Kreuzberg

Zone concernée : Kreuzberg - centre, quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier ancien de centre ville situé dans la partie Ouest de Berlin, environ 4 400 habitants

L'association « Kotti » à Kreuzberg est responsable d'un certain nombre d'activités qui contribuent à la vie du quartier ainsi que de quatre jardins pour enfants.

Monika Wagner évoque des projets qui facilitent la coexistence entre les Turcs et les Allemands. Elle raconte les avantages mais aussi les limites de l'utilisation des deux langues, l'allemand et le turc, dans les jardins pour enfants.

D'autre part, elle observe que la population turque prend de moins en moins part à la vie du quartier et elle fait des propositions afin de mieux atteindre ce type de population.

Michail Nelken, député élu au Parlement du Land de Berlin

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zone concernée : Falkplatz, zone de rénovation urbaine et quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier ancien de centre ville dans la partie Est de Berlin, environ 8 600 habitants

Michail Nelken relate l'existence des nombreuses initiatives citoyennes dans le quartier de Prenzlauer Berg au temps de la RDA. Elles n'étaient ni légales ni illégales, mais tout simplement tolérées. Il raconte aussi cette époque très mouvementée entre la chute du Mur en 1989 et la réunification de l'Allemagne en 1990 pendant laquelle tout était possible.

Michail Nelken habite aujourd'hui dans le quartier de la Falkplatz à Prenzlauer Berg. Il s'est engagé depuis 1993 au sein du comité des intéressés (conseil de quartier) et il n'est pas entièrement convaincu par les démarches du management de quartier qui a été mis en place en 1999.

Martyn Sorge, responsable de l'association « APS Kolle 37 », terrain d'aventure dans la Kollwitzstraße

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zone concernée : zone de rénovation urbaine de la Kollwitzplatz

Type de la zone : quartier ancien de centre ville dans la partie Est de Berlin, environ 9 500 habitants

Martyn Sorge relate un mouvement citoyen du temps de la RDA qui a continué à se développer après la chute du Mur : « Spielwagen Berlin », jeux itinérants pour Berlin.

Albrecht Molle, journaliste au « VorORT », journal d'information sur les questions de rénovation urbaine dans le quartier de Prenzlauer Berg

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zones concernées : zones de rénovation urbaine et quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Prenzlauer Berg

Type de quartiers : quartiers anciens de centre ville dans la partie Est de Berlin, environ 46 000 habitants

Albrecht Molle décrit dans un premier temps différents instruments qui ont été mis en place dans les zones de rénovation urbaine douce à Prenzlauer Berg : l'agence de conseil auprès des locataires, le plafonnement des loyers à la suite de la modernisation d'un logement, le comité consultatif à la rénovation et le comité des intéressés (conseil de quartier).

La démocratie locale jouant un rôle important dans la participation des habitants, Albrecht Molle explique dans une deuxième partie de l'entretien ce qu'est un « parlement » de district ainsi que le rôle joué par les députés citoyens.

Kristina Senoner, conseillère à l'agence pour les locataires de Prenzlauer Berg

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zones concernées : zones de rénovation urbaine de Prenzlauer Berg

Type de zones : quartiers anciens de centre ville dans la partie Est de Berlin, environ 44 000 habitants

L'agence de conseil pour les locataires est chargée par la Mairie de district de Prenzlauer Berg d'informer les locataires de leurs droits et devoirs en ce qui concerne la modernisation de leur logement et d'établir un « plan social » pour les immeubles concernés.

Kristina Senoner explique son travail en tant que conseillère. Elle relate les possibilités mais aussi les limites du cadre légal mis en place par la Mairie de district afin de maintenir les populations sur place. Pour elle, c'est aussi aux locataires de se mobiliser afin de faire valoir leurs intérêts.

Ulf Heitmann, membre du comité de direction de la coopérative de logement «Bremer Höhe»

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zone concernée : Helmholtzplatz, zone de rénovation urbaine et quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier ancien de centre ville dans la partie Est de Berlin, environ 19 000 habitants

Ulf Heitmann dépeint le rôle important des réseaux de personnes au temps de la RDA lorsqu'il s'agissait d'agir en dehors du cadre officiel. Ce sont ces mêmes personnes qui s'engagèrent dans le quartier de Prenzlauer Berg après la chute du Mur.

D'autre part, d'après Ulf Heitmann, il est important d'étendre les formes alternatives de propriété afin de contribuer à la stabilisation sociale d'un quartier.

Carola Handweg, habitante du quartier de la Helmholtzplatz

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zone concernée : Helmholtzplatz, zone de rénovation urbaine et quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier ancien de centre ville dans la partie Est de Berlin, environ 19 000 habitants

Le quartier de la Helmholtzplatz est décrété zone de rénovation urbaine et « quartier avec un besoin particulier de développement ». Il bénéficie du programme « Ville sociale ». La participation des habitants y apparaît sous différentes formes : celle aux instruments formels, issue du cadre légal des zones de rénovation urbaine et celle « activée » par le management de quartier, plus axée sur des projets concrets pour lesquels un fonds citoyen a été mis en place en 2001–2002.

Carola Handweg raconte le comment et le pourquoi de son engagement citoyen dans le comité des intéressés (comité de quartier) de la Helmholtzplatz. Au cours de l'entretien, elle relate aussi certains points de friction avec le management de quartier et prend une position critique au sujet du fonds citoyen.

Monica Schümer-Strucksberg, responsable du département « Ville sociale » pour l'administration du Land de Berlin

Quartiers concernés : tous les quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale ».

Avec le programme « Ville sociale », c'est une démarche de renouvellement urbain innovante qui a été mise en place à partir de 1999 dans 17 quartiers en difficulté à Berlin. Pour chacun d'entre eux, le Land de Berlin a instauré un management de quartier avec un bureau local sur le terrain. Dans le cadre d'un partenariat public-privé, cette mission a été confiée à une société d'aménagement urbain ou de planification sociale.

Monica Schümer-Strucksberg expose les grandes lignes du programme « Ville sociale » et plus particulièrement les démarches participatives qui en découlent : les projets ne sont pas imposés par le « haut », mais c'est aux habitants de développer leurs perspectives en créant leurs propres projets dont ils portent ensuite la responsabilité.

Elle relate les différentes démarches, les succès ainsi que les visions pour l'avenir.

**Dorothee Dubrau, conseillère municipale chargée du Développement urbain
à la Mairie du district Berlin - Mitte**

Quartiers concernés : Tiergarten - Wedding

Type de quartiers : quartiers anciens de centre ville dans la partie Ouest de Berlin

Du temps de la RDA et après la chute du Mur, Dorothee Dubrau était engagée dans des mouvements citoyens dont elle poursuivra les objectifs lorsqu'elle sera nommée conseillère municipale.

Dorothee Dubrau explique comment il est possible d'améliorer la coopération entre les citoyens et l'administration mais encore comment il serait envisageable de laisser les citoyens prendre part à plus de responsabilités dans l'aménagement urbain.

Dans cet entretien, Dorothee Dubrau relate aussi des difficultés à mobiliser les populations étrangères dans le cadre d'une démarche participative.

Heinz Lochner, urbaniste au STERN, société d'aménagement urbain

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zones concernées : Helmholtzplatz, zone de rénovation urbaine
et quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier ancien de centre ville dans la partie Est de Berlin,
environ 19 000 habitants

Heinz Lochner est responsable du quartier de la Helmholtzplatz au sein de la société STERN déléguée à la rénovation urbaine douce. Il relate le rôle important de cette société en tant que médiateur entre l'administration, les propriétaires, les responsables d'entreprises et les habitants.

Heinz Lochner raconte la participation des habitants dans le cadre formel des zones de rénovation urbaine ainsi que la nouvelle qualité des démarches participatives initiées par le management de quartier.

**Irmi Grünsteidel, ancienne femme manager de quartier au STERN,
société d'aménagement urbain**

Quartier concerné : Prenzlauer Berg

Zone concernée : Helmholtzplatz, zone de rénovation urbaine
et quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier ancien de centre ville dans la partie Est de Berlin,
environ 19 000 habitants

Irmi Grünsteidel a travaillé en tant que femme manager pour le quartier de la Helmholtzplatz jusqu'en mai 2003. Sa tâche consistait à « activer » la participation des habitants dans le quartier de la Helmholtzplatz.

Irmi Grünsteidel raconte son expérience critique par rapport à ce type de démarches et notamment les rapports difficiles avec les administrations.

Helmut Hermes, habitant de la Helmholtzplatz

Quartiers concernés : Prenzlauer Berg

Zone concernée : Helmholtzplatz, zone de rénovation urbaine
et quartier bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartiers anciens de centre ville dans la partie Est de Berlin,
environ 19 000 habitants

Helmut Hermes habite le quartier de la Helmholtzplatz depuis 1995.

D'après lui, le manque de propreté ainsi que la gêne constante occasionnée par certains groupes d'habitants font que le quartier se dégrade petit à petit. Helmut Hermes se considère comme une partie intégrante de cette évolution et a décidé de se mobiliser afin d'enrayer la tendance.

Ingrid Sander, sociologue pour le SPI, institut de pédagogie sociale et Beate Miculcy, urbaniste et femme manager de quartier à l'association « AG SPAS »

Quartiers concernés : Schöneberg

Zone concernée : quartier Schöneberg-Nord bénéficiant du programme
« Ville sociale »

Type de la zone : quartier central dans la partie Ouest de Berlin
au tissu urbain hétérogène, environ 17 300 habitants

Le quartier Schöneberg-Nord était marqué par la consommation de drogue, la délinquance et la prostitution. A cela s'ajoutait la très mauvaise image d'un complexe de 510 logements, le « Pallasseum ». La plupart des habitants du « Pallasseum » touchent l'aide sociale et 60 % d'entre eux sont d'origine étrangère.

Ingrid Sander et Beate Miculcy racontent comment les habitants ont réussi à reprendre en main le « Pallasium » ainsi qu'un secteur du quartier qui était voué au trafic de drogue.

Elles expliquent quelles méthodes elles utilisent afin d'atteindre et d'impliquer les différents types de populations dans les démarches participatives.

Irmtraud Nowakowski, habitante de la cité « Pallasium » dans le quartier de Schöneberg-Nord

Quartier concerné : Schöneberg

Zone concernée : quartier Schöneberg-Nord bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : quartier central dans la partie Ouest de de Berlin
au tissu urbain hétérogène, environ 17 300 habitants

Irmtraud Nowakowski habite depuis 1997 la cité du « Pallasium », complexe de 510 logements dans le quartier de Schöneberg-Nord. En 1998, afin de contrecarrer la démolition de la cité, elle a fondé avec d'autres habitants un comité consultatif des locataires.

Irmtraud Nowakowski, qui est employée depuis 1999 comme « multiplicatrice » dans le cadre du management de quartier, raconte comment les locataires, avec l'aide du propriétaire et du management de quartier, ont réussi petit à petit à faire revivre ce lieu d'habitation. Pour cela, la condition primordiale, d'après elle, était que les habitants apprennent à se connaître entre eux.

Dr Heinrich Niemann, conseiller municipal chargé du développement urbain écologique à la Mairie du district Marzahn-Hellersdorf

District concerné : Marzahn-Hellersdorf

Type de quartiers : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin,
environ 190 000 habitants

Depuis 2001, Heinrich Niemann est conseiller municipal chargé du développement urbain écologique pour le district de Marzahn-Hellersdorf. Dans ce district, 73 % des habitants (environ 190 000) vivent dans des cités de grands ensembles, les autres se répartissant dans des zones résidentielles.

Heinrich Niemann relate les différentes démarches participatives de son district ainsi que les chances de la démocratie locale.

Dr Elke Bahrs-Discher, urbaniste au STERN, société d'aménagement urbain**Quartier concerné : Hellersdorf****Zones concernées : zones de management de Kaulsdorf Nord et quartier de la Hellersdorfer Promenade bénéficiant à titre préventif du programme « Ville sociale »****Type de zones : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin**

Dans le cadre du management de la zone de Kaulsdorf Nord, il a été organisé un atelier urbain coopératif. Elke Bahrs-Discher évoque comment une telle démarche permet non seulement d'impliquer les habitants dans le développement de leur quartier mais aussi les sociétés de logements, les entreprises locales et les responsables de l'administration.

Elke Bahrs-Discher attire l'attention sur le fait qu'il est important d'« activer » la participation des habitants afin de réussir à atteindre les différents types de populations.

Barbara Rolfes-Poneß, planificatrice sociale pour WorkArt, société de planification sociale**Quartier concerné : Hellersdorf****Zones concernées : zones de management de Kaulsdorf Nord et quartier de la Hellersdorfer Promenade bénéficiant à titre préventif du programme « Ville sociale »****Type de zones : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin**

Le travail de Barbara Rolfes-Poneß consiste à établir des « plans sociaux » pour les locataires lors de la modernisation d'immeubles ainsi que d'organiser des démarches participatives dans les quartiers de grands ensembles.

Ses commanditaires peuvent être des sociétés déléguées à la rénovation urbaine ou bien des sociétés de logements comme à Kaulsdorf Nord par exemple. Barbara Rolfes-Poneß explique sa façon de travailler dont le principe fondamental est l'acceptation des personnes concernées par les projets.

Ute Göckler, pédagogue à la City – Meile Hellersdorf, société pour le suivi des locataires et Andreas Wunderlich, associé à la société anonyme de logements RTW**Quartier concerné : Hellersdorf****Zone concernée : quartier de la Hellersdorfer Promenade bénéficiant du programme « Ville sociale »****Type de la zone : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin, environ 5 000 habitants**

Lorsque le taux de vacance a atteint 18 %, les associés de la société de logement RTW dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade, ont décidé de changer leur politique auprès des locataires et ont mis en place un centre de service dans la cité elle-même. Il regroupe : le suivi des locataires, le service d'entretien et de réparation et la logistique de travaux.

Ute Göckler et Andreas Wunderlich évoquent leur démarche qui consiste à se rapprocher du locataire.

Cette société de logement a su saisir l'opportunité du management de quartier et a décidé d'apporter sa contribution dans l'amélioration du quartier.

Gabriele Fichtner, habitante du quartier de la Hellersdorfer Promenade

Quartier concerné : Hellersdorf

Zone concernée : quartier de la Hellersdorfer Promenade bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin, environ 5 000 habitants

Gabriele Fichtner constate depuis un certain temps que les couches moyennes quittent le quartier. Malgré les problèmes manifestes, elle aime habiter ce quartier et voudrait pouvoir y rester à long terme. C'est la raison pour laquelle elle a décidé de s'engager pour son quartier.

Gabriele Fichtner dépeint les petits changements peu spectaculaires mais efficaces qui ont été atteints par le management de quartier.

Bernd Siggelkow, pasteur

Quartier concerné : Hellersdorf

Zone concernée : quartier de la Hellersdorfer Promenade bénéficiant du programme « Ville sociale »

Type de la zone : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin, environ 5 000 habitants

Bernd Siggelkow a participé en 2001–2002 à l'atelier coopératif organisé par le management du quartier de la Hellersdorfer Promenade et évoque la richesse du travail transversal entre les concepteurs, les autorités locales et les différents acteurs de terrain. Pour Bernd Siggelkow, l'un des gros avantages du management de quartier est la possibilité de prendre tout le monde en compte.

**Johanna Holtmann, femme manager de quartier au UrbanPlan,
société d'aménagement urbain**

Quartier concerné : Marzahn

**Zone concernée : quartier Marzahn-Nord-Ouest bénéficiant du programme
« Ville sociale »**

**Type de la zone : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin,
environ 25 700 habitants**

Depuis le milieu des années 1990, un changement insidieux des locataires s'effectue dans le quartier Nord-Ouest de Marzahn. Les familles stables déménagent tandis que les nouveaux arrivants font partie des populations qui ont des difficultés à trouver un logement. En quelques années le nombre d'habitants dans le quartier a baissé de 30 %.

Le management de quartier a pour tâche, en corrélation avec les différents partenaires, « d'activer » les potentiels locaux afin de donner de nouvelles impulsions au quartier.

Johanna Holtmann évoque les points forts de son travail : « activer » la participation des habitants et coordonner un travail transversal entre les différents acteurs concernés par la démarche de revitalisation. Pour cela, les instruments essentiels du management de quartier sont le comité de pilotage et les groupes de travail.

Petra et Armin Oelsner, habitants du quartier Marzahn-Nord-Ouest

Quartier concerné : Marzahn

**Zone concernée : quartier Marzahn-Nord-Ouest bénéficiant du programme
« Ville sociale »**

**Type de la zone : grands ensembles à la périphérie Est de Berlin,
environ 25 700 habitants**

Petra et Armin Oelsner ont emménagé en 1987 dans le quartier du Nord-Ouest de Marzahn alors que la cité venait tout juste d'être construite. À cette époque, il y avait d'après eux une véritable vie de quartier.

Petra et Armin Oelsner aiment habiter Marzahn-Nord-Ouest et même s'ils se rendent compte que la classe moyenne, à laquelle ils appartiennent, quitte le quartier, ils ont décidé d'y rester. Petra et Armin Oelsner savent aussi qu'ils ont la possibilité de contribuer aux améliorations de leur quartier.

Annexe 6

Synthèse sous forme de points clés des 23 entretiens réalisés pour cette étude

Barbara Oesterheld, ancienne député de district⁴⁰ à Kreuzberg, aujourd'hui députée au Parlement de Berlin ; Heinz Lochner, urbaniste au STERN, société déléguée à la rénovation urbaine et chargée du management de quartier pour la Helmholtzplatz; Ulf Heitmann, membre du directoire de la coopérative de logements « Bremer Höhe », et Albrecht Molle, journaliste au « VorORT », journal d'information sur les questions de rénovation urbaine à Prenzlauer Berg, commentent la « rénovation urbaine douce » dans les quartiers de Kreuzberg et de Prenzlauer Berg.

L'objectif politique de la « rénovation urbaine douce » est d'effectuer une réhabilitation des quartiers et une modernisation des immeubles en conformité avec les intérêts de toutes les personnes concernées. Pour cela, il a été instauré dans les zones de rénovation urbaine des dispositions formelles et juridiques en vue de garantir le droit de parole à tous. La participation des habitants a été institutionnalisée en créant des comités spéciaux tels que le « comité des intéressés » et le « comité consultatif à la rénovation urbaine ».

Le *comité des intéressés*⁴¹ est un comité citoyen indépendant qui agit sur place, à l'échelle locale. Ses membres sont élus par le quartier. Ce comité focalise les intérêts du quartier et sert de plate-forme d'information, de contacts et de débats. Il tisse des liens, développe au cours des années une connaissance approfondie du quartier et est donc en mesure de signaler les carences en matière de réhabilitation. Le comité des intéressés en informe la société déléguée à la rénovation urbaine, le comité consultatif à la rénovation urbaine ou encore il convoque des assemblées de citoyens et use de son influence vis-à-vis des déci-

40. L'assemblée de district, die Bezirksverordnetenversammlung (BVV) est une assemblée élue au suffrage universel. Ce parlement à l'échelle locale élit le Maire de district et sert la démocratie locale mais n'a pas compétence pour adopter des lois.

41. La notion d'intéressés rassemble toutes les personnes concernées par la rénovation urbaine : les locataires, les responsables d'entreprises locales, les personnes qui ont leur lieu de travail dans le quartier et les propriétaires. Selon les directives du Land de Berlin (AVBauGB – San), le comité des intéressés doit comporter au moins 50% de locataires parmi les représentants. Dans la réalité, cette mixité ne fonctionne pas bien et la plupart des représentants élus sont des locataires.

sionnaires locaux. Ces carences peuvent être, par exemple, la vacance abusive de logements, une spéculation grave, le non-respect du plafonnement des loyers à la suite de la modernisation de logements, etc. Le comité des intéressés rassemble les intérêts des habitants, met au jour les conflits et sert de *courroie de transmission* auprès des autorités locales.

Le *comité consultatif à la rénovation urbaine* comprend des représentants du comité des intéressés, de l'administration du Land, du district, de l'agence de conseils aux locataires et de la société déléguée à la rénovation urbaine. Il se réunit tous les deux mois pour échanger des informations et discuter des conflits spécifiques liés à la réhabilitation du quartier.

Les réunions sont préparées et tenues par la société déléguée à la rénovation urbaine. Selon Heinz Lochner, urbaniste, elles se déroulent suivant des règles formelles. Pour lui, la question de savoir « si [le comité consultatif] est un instrument qui contribue à trouver des solutions communes, dépend largement de l'ouverture d'esprit de ses membres ». Il constate aussi que « les discussions se sont souvent durcies. [Le personnel] administratif n'arrive pas toujours à croire que l'administration et les citoyens soient en mesure de mener une discussion sur pied d'égalité ». Cela étant, il souligne le rôle important joué par la société déléguée à la rénovation urbaine qui assure la modération du comité consultatif.

Un autre aspect traité dans les entretiens concerne la capacité de négociations de ces comités citoyens. Ils n'ont pas de pouvoir de décision direct ; leur sphère d'influence se limite, explique le journaliste Albrecht Molle, aux institutions administratives et à celles de la démocratie locale (assemblée de district - BVV, députés citoyens, dépôt de motions par les citoyens, heures d'interpellation pour les citoyens, etc.).

En outre, d'après d'Albrecht Molle, il y a un fort décalage entre le pouvoir dont disposent les habitants d'une part et l'administration et les experts de l'autre, du fait qu'ils n'ont pas le même niveau de connaissances techniques, ni les mêmes ressources de temps et de relations publiques. Afin de « rattraper » ce décalage, les habitants engagés deviennent souvent des « experts en matière de participation » qui connaissent bien certains sujets et savent tirer parti des structures locales. Cette démarche peut les entraîner à perdre le contact avec les habitants de base.

Le type de démarches participatives que nous venons de décrire est, en général, marqué par l'engagement d'un nombre restreint de personnes qui occupent des positions clés et agissent en qualité de *délégués des habitants* dont ils sont appelés à représenter les intérêts. Or, ceci n'est pas toujours le cas, comme le montrent certains entretiens.

Barbara Oesterheld, députée au Parlement de Berlin, fait par exemple

remarquer que, d'après elle, les intérêts des délégués ne recourent pas toujours ceux des habitants. Ce qui est aussi l'avis d'Ulf Heitmann responsable d'une coopérative de logements : « Ce groupe avait monopolisé la participation des habitants à tel point qu'il en avait bloqué l'accès à tous les autres intéressés souhaitant y participer, à savoir les propriétaires, les responsables d'entreprises et les personnes travaillant dans le quartier. »

En dépit d'une telle critique, les comités citoyens et les comités consultatifs sont des instruments participatifs qui font partie de la *démocratie locale*. Ces plates-formes de débats continuent d'ailleurs à être soutenues dans les quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale⁴² ». L'important, et là dessus tous les interlocuteurs sont d'accord, est de respecter la diversité de la société et des intérêts en jeu, en convenant de démarches participatives variables. Le développement de ces dernières années montre que les démarches axées sur des projets concrets, telle l'organisation de journées de projets ou d'ateliers urbains⁴³, sont souvent bien adaptées.

Kristina Sinoner, conseillère auprès de l'Agence pour les locataires⁴⁴ de Prenzlauer Berg ; Elke Bahrs-Discher, urbaniste au STERN et Barbara Rolfes-Poneß de WorkArt, société de planification sociale commentent l'intégration des locataires dans le processus de modernisation de logements. Le Plan social pour les locataires, élément essentiel de la participation des habitants à l'échelle d'un immeuble, est un dispositif prescrit par la loi pour les zones de rénovation urbaine mais il peut être également appliqué à d'autres zones, sur la demande d'un propriétaire privé, comme ce fut le cas par exemple à Kaulsdorf Nord dans la cité de Hellersdorf.

Les démarches de rénovation urbaine sont souvent liées à des interventions au sein des logements et des espaces publics de proximité et donc en quelque sorte au sein de la vie privée des habitants. Les travaux de construction provoquent un sentiment d'insécurité chez les personnes concernées. Le plan social est là pour permettre de faire un suivi continu des locataires visant à sauvegarder et stabiliser les structures sociales existantes.

42. Voir en début d'ouvrage : La participation des habitants – Un bref aperçu du contexte berlinois.

43. Voir l'annexe 4 : Atelier coopératif d'aménagement urbain dans le quartier de la Hellersdorfer Promenade à Berlin-Hellersdorf.

44. Gemeinnützige Gesellschaft für Sozialplanung und Mieterberatung mbH, Société anonyme d'intérêt public de planification sociale et de conseil aux locataires.

Kristina Senoner, conseillère auprès des locataires, décrit ce suivi des locataires dans les zones de rénovation urbaine de Prenzlauer Berg. Dans ce quartier, le constat établi après le tournant de 1989 fut l'état de délabrement et le manque de confort de la plupart des immeubles : à titre d'exemple, 44 % des logements n'avaient pas de salle de bain, 84 % étaient chauffés avec un poêle à charbon. L'agence de conseil auprès des locataires où travaille Kristina Senoner est chargée par la Mairie de district de créer une agence locale et d'informer les locataires de leurs droits et obligations dans le cadre de la modernisation de leur logement. En vertu de l'article 180 du Code fédéral de l'urbanisme, cette agence établit un plan social pour les locataires dont le but est de tenir compte de l'aspect social de la rénovation et notamment de s'assurer que le locataire pourra continuer à payer son loyer après les hausses dues à la modernisation. L'agence de conseils auprès des locataires cherche à *concilier les intérêts* des propriétaires et des locataires, à éviter l'émergence de cas sociaux et à résoudre les conflits existants. Elle organise des assemblées de locataires, mène des entretiens personnels, négocie avec les propriétaires et coordonne le transfert des locataires pendant les travaux. Le tout est mis par écrit sous la forme d'une *convention de modernisation*.

Elke Bahrs-Discher, urbaniste, et Barbara Rolfes-Poneß, planificatrice sociale, commentent le plan social pour les locataires dans une cité « grand ensemble » de Kaulsdorf Nord. Celle-ci abrite un potentiel élevé de locataires bien ancrés dans le quartier et que l'on souhaite garder.

La société de logements a effectué des travaux de réfection et de modernisation dans 5 000 logements. Bien que ce quartier ne soit pas décrété zone de rénovation urbaine, le propriétaire a opté, de son plein gré, pour un plan social dont il avait confié la charge à un bureau de planification sociale. Le but du propriétaire étant de réaliser à court terme, en accord avec les locataires, *une modernisation rapide des logements*.

Pour que la modernisation d'immeubles réussisse, il faut non seulement que le propriétaire, mais également les locataires, soient ouverts et prêts à faire des compromis. Pour cela, il est indispensable d'instaurer un dialogue, dit Barbara Rolfes-Poneß, et ceci ne peut être atteint [...] « que si l'on accepte les gens tels qu'ils sont, que l'on communique avec eux d'égal à égal et que le dispositif soit rendu public ». A son avis, de telles démarches favorisent les relations de voisinage, les locataires se retrouvent tous dans la même situation et ils en discutent ensemble inévitablement. C'est aussi l'occasion de laisser les habitants prendre part, dans une certaine mesure, aux décisions sur l'aménagement de leur logement. Cela peut concerner le choix du carrelage et des installations sanitaires, voire même un rapetissement ou un agrandissement de leur logement. Tenir compte de leurs souhaits apporte une grande satisfaction aux locataires, renforce l'identification au logement et de ce fait à l'environnement de proximité.

Monica Schümer-Strucksberg, responsable du département « Ville sociale » auprès du Land de Berlin ; Heinz Lochner, urbaniste au STERN, société déléguée à la rénovation urbaine et chargée du management de quartier de la Helmholtzplatz, à Prenzlauer Berg ; Helmut Hermes, habitant de la Helmholtzplatz ; Ingrid Sander, sociologue à la Fondation SPI chargée du management de quartier Schöneberg-Nord ; Irmtraut Nowakowski, multiplicatrice⁴⁵ et habitante du « Pallasseum », un complexe de 510 logements à Schöneberg-Nord, commentent la participation des habitants dans les quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » plus couramment appelées « zones pourvues d'un management de quartier », (Quartiersmanagement - Gebiete).

Pour ces quartiers nous avons affaire à une toute nouvelle dimension des démarches participatives : la participation des habitants n'y est pas « autorisée » mais « activée ». En effet il s'agit, avec les habitants, d'enrayer la dégradation sociale des quartiers.

Monica Schümer-Strucksberg explique les nouvelles approches du programme « Ville sociale » comme suit : « [...] Nous voulons donner aux habitants de ces quartiers (en besoin particulier de développement) la possibilité de développer leur propre point de vue, d'assumer leurs responsabilités, de prendre part à la transformation de leur quartier et, partant de là, d'exercer sur lui une action positive. Et d'ajouter : « les acteurs du programme ne sont pas seulement l'administration et les habitants, mais aussi les représentants de l'économie locale et d'autres organisations présentes sur place ».

Le service du Développement urbain du Land de Berlin confie à une société de planification sociale ou de renouvellement urbain, la coordination et le pilotage du management de quartier. L'objectif visé est la mise en place d'un *partenariat public-privé*.

Le management de quartier occupe 3 à 5 personnes travaillant dans une agence implantée au cœur des quartiers et constitue donc un *point d'accueil local*. Ce management de quartier collabore avec des coordinateurs du service administratif du district et du service du Développement urbain du Land. Tous ensemble, ils assument la responsabilité du dispositif ; « collaborer » est donc leur leitmotiv.

La mission du management de quartier consiste à mettre en valeur les ressources locales : organisations, associations et économies locales, administrations, groupements politiques, etc. L'objectif visé est de créer une synergie et de veiller à ce que les différentes parties prennent connaissance les unes avec

45. Adulte relais.

les autres, se soutiennent mutuellement et se complètent dans leur travail. À cette fin, est mise en place une *cellule de pilotage* ainsi que des groupes de travail⁴⁶.

Le management de quartier a aussi pour tâche d'activer la participation des habitants. Ce n'est pas seulement aux plus forts de participer, mais aussi à « [...] ceux qui n'ont pas voix au chapitre ou qui ont perdu tout espoir », souligne Monica Schümer-Strucksberg. La participation des habitants doit s'adresser à toutes les couches de la population.

Les méthodes employées par le management de quartier sont d'une grande diversité et s'adaptent aux conditions locales. Il s'agit de prendre en compte les disparités sur le plan de l'instruction, des cultures mais aussi des aptitudes à communiquer des différents groupes de populations.

A Prenzlauer Berg, Helmholtzplatz par exemple, les comités citoyens ou les journées de projet sont des instruments qui fonctionnent bien tandis qu'à Schöneberg-Nord, quartier où coexistent de nombreuses ethnies qui ne peuvent guère communiquer entre elles, il faut recourir à d'autres méthodes. Les démarches participatives doivent donc être très souples et adopter des formes différentes selon les caractéristiques du quartier.

Exemples de diversité des méthodes pratiquées

Quartier du Prenzlauer Berg : la zone pourvue d'un management de quartier de la Helmholtzplatz présente une structure démographique mixte et abrite une large couche de population à niveau d'instruction élevé. La proportion d'étrangers est de 11%, la plupart d'entre eux étant issus de pays membres de l'Union Européenne. La Helmholtzplatz était un « point chaud » socialement parlant, où l'on trouvait de nombreux groupes d'alcooliques et de trafiquants de drogue. C'est la raison pour laquelle ce quartier bénéficie, à titre préventif, du programme « Ville sociale ». Dans cette zone encore marquée par une mixité sociale, la couche moyenne est un moteur pour les démarches participatives. Bien qu'ils soient satisfaits de leur logement et partiellement de l'infrastructure, les habitants se rendent compte que le quartier se dégrade. Ils craignent des répercussions négatives sur leurs conditions de vie et sur celles de leurs enfants. Le management de quartier leur fait prendre conscience qu'ils peuvent enrayer cette tendance et ils se rendent compte, tout comme Helmut Hermes, habitant Helmholtzplatz, « [...] qu'ils sont partie intégrante de cette transformation ». Ils se mobilisent parce que certaines choses les dérangent

46. Voir l'annexe 2 : Organigramme d'un management de quartier. L'exemple du quartier Marzahn-Nord-Ouest.

comme, par exemple « [...] le manque de propreté, mais surtout le fait que certains endroits ne soient plus fréquentés que par des alcooliques ». Pour éviter que ces habitants quittent le quartier, il faut absolument tenir compte des besoins de cette couche moyenne. Mais il convient également de respecter ceux des couches de population plus démunies et des groupes marginaux. Le management de quartier soutient « *l'aide par soi-même* » auprès de ces groupes tout en promulguant la paix sociale.

Dans le cadre d'une journée de projets, tous les utilisateurs, y compris le groupe d'alcooliques, ont défini de nouvelles stratégies pour la Helmholtzplatz ; il ne s'agissait pas seulement d'un plan paysager, mais aussi d'un leitmotiv : « la Helmholtzplatz, une place pour tous ». Le but visé était la reconquête de cet endroit par les différents groupes d'habitants ; les alcooliques, quant à eux, ont accepté de renoncer à leur quartier général au milieu de la place. Pour pouvoir résoudre ce conflit d'intérêts à long terme, a été créé le « groupe de travail – AG Helmholtzplatz » qui réunissait les divers utilisateurs de la place. Selon Heinz Lochner, urbaniste et responsable du management de quartier, « cela a été difficile de trouver des solutions de cohabitation – ou plutôt de coexistence pacifique à cet endroit ». Parallèlement à ce processus, un centre d'accueil pour alcooliques a ouvert ses portes dans les environs de la place.

Quartier de Schöneberg : dans la zone de Schöneberg-Nord pourvue d'un management de quartier, la plupart des problèmes se concentrent sur le « Pallas-seum » complexe de 510 logements où cohabitent plus de 20 ethnies différentes. « Des gens de cultures, de langues et de religions différentes, et dont le statut au regard de la loi n'est pas le même non plus. Ce qui revient à dire qu'ils ne peuvent même pas parler ensemble », explique Monika Schümer-Strucksberg.

La clé du succès des démarches participatives est *le dialogue* entre les participants. Au début, si les gens ont du mal à communiquer, il faut supprimer certaines barrières existantes. Selon Irmtraud Nowakowski, habitante du « Pallas-seum », « il fallait d'abord apprendre à nous connaître ».

Les managers de quartier doivent donc nouer des contacts avec les habitants, bavarder avec les uns et les autres. Les multiplicateurs et les personnes clés ont un rôle important à jouer dans cette démarche d'approche. Ils connaissent les lieux, ont des contacts sur le terrain et une bonne réputation auprès des habitants. Ils peuvent être des éducateurs ou des directeurs d'école par exemple ou des membres de structures participatives déjà existantes telles que les conseils de quartiers ou les comités consultatifs des locataires. Bien souvent, ils connaissent les problèmes individuels et servent de relais. Par ailleurs, les enfants peuvent être un bon intermédiaire pour créer des contacts.

D'autre part, les différentes ethnies n'ont pas que des différences entre elles

mais aussi des intérêts communs comme par exemple celui de s'occuper des enfants, de faire du jardinage, d'organiser des fêtes, des repas, qu'il faut savoir utiliser afin de les rapprocher entre elles. Avec l'appui du management de quartier, les habitants mettent en place diverses activités telles que des concours de danse, des tournées de football, des aménagements de jardin, des repas en commun aux multiples cuisines ou encore des marchés aux puces et font donc ainsi connaissance entre eux. Le management de quartier fournit les impulsions nécessaires et encourage les projets sans toutefois les initier lui-même. C'est aux habitants d'être actifs et de concevoir leurs propres projets. Le management, lui, mise sur l'effet boule de neige et le facteur temps afin d'obtenir des effets durables sur le quartier.

Les groupes d'habitants qui se constituent au fur et à mesure ont tendance à se former suivant leurs attaches culturelles et par conséquent à rester « entre eux ». Dans le quartier de Marzahn-Nord-Ouest, par exemple, une conférence de quartier a déclenché la création d'un conseil d'habitants constitué uniquement d'Allemands⁴⁷. Le pendant de ce conseil pour les rapatriés de l'ancienne Russie⁴⁸ est le « Forum libre ». Le « Pallasseum », à Schöneberg-Nord, a vu la création de deux groupes de femmes : l'un est de culture islamique et rassemble à la fois des Turques et des Kurdes, l'autre est de culture chrétienne. Mais ces groupes apportent des interlocuteurs, ce qui n'est pas négligeable. Par la suite il est important de favoriser des échanges entre ces différents groupes. A Marzahn-Nord-Ouest, les deux comités d'habitants sont membres du jury pour le fonds citoyen ; au Pallasseum, les femmes allemandes et turques s'occupent du café de voisinage, le « Bewohner – Kaffee-klatsch ».

Jusqu'ici, les habitants ont vécu les uns à côté des autres ; maintenant ils commencent seulement à se connaître entre eux et de ce fait *l'anonymat recule*. Ingrid Sander, sociologue et responsable du management de quartier, raconte comment les attitudes négatives du « tout est moche et rien ne change » se modifient pour aller doucement vers une reconnaissance des aspects positifs. *La résignation diminue* petit à petit et beaucoup de choses ne paraissent plus immuables.

Le réseau de voisinage permet d'entamer la prochaine étape qui consiste à s'interroger sur ce que l'on pourrait améliorer en commun. On discute de thè-

47. Le quartier Marzahn-Nord-Ouest se situe dans l'ancienne partie Est de Berlin. La proportion de population étrangère y est d'environ 3 % (rapatriés de l'ancienne Russie non compris).

48. Les rapatriés de l'ancienne Russie sont des Allemands qui n'ont pas pu rentrer en Allemagne après la seconde guerre mondiale et qui en ont eu la possibilité après la chute du Mur en 1989.

mes comme celui des graffitis ou de la propreté dans les cages d'escalier mais aussi des mesures nécessaires afin d'améliorer l'environnement de proximité : l'aménagement d'un jardin ou le renouvellement d'une aire de jeux par exemple.

Pour ce faire, les habitants ont besoin de lieux situés en dehors de leur logement où ils peuvent se rencontrer et échanger leurs points de vue. Ces lieux de rencontre diffèrent en fonction de la situation et des besoins de la zone. A Prenzlauer Berg par exemple, ce sont des locaux équipés d'ordinateurs, de photocopieuses et contenant de la documentation ; à Schöneberg, les habitants se retrouvent régulièrement devant une tasse de café pour bavarder. A Kreuzberg-centre, c'est le « jardin familial » où l'on se réunit pour déjeuner ensemble.

Les habitants ont décidé de rester dans le quartier et ils savent que leur contribution peut amener des changements. *Les citoyens se mettent à agir*. Ils ont besoin de propreté et supportent mal la vacance des logements ou des magasins. Ils veulent une façade bien peinte et des aires de jeux où leurs enfants puissent s'ébattre. Leur environnement doit tout simplement reprendre vie et ils décident de reconquérir certains lieux. Dans la rue Manstein à Schöneberg-Nord, par exemple, des parents ont chassé les dealers en organisant des fêtes de rue coup sur coup. Au Pallasseum, il a été organisé un concours de beauté des balcons afin de mettre un terme à l'entreposage d'immondices. Les cages d'escalier doivent redevenir accueillantes et non plus servir de rendez-vous aux toxicomanes. Pour cela, ils entreprennent de repeindre eux-mêmes les murs. Quant au « square de l'éléphant », à Prenzlauer Berg, non seulement il a été transformé par les habitants, mais il est aussi entretenu par le patron du café qui, en contrepartie, utilise un bout du square en terrasse. Aux alentours de la Helmholtzplatz, les crottes de chiens sont passées au spray rose. Dans beaucoup de quartiers, des mesures sont prises afin de ralentir la circulation automobile. Tout doucement, la mauvaise ambiance perd du terrain. Il ne s'agit pas de dispositions spectaculaires et le temps joue un rôle important, mais les habitants sont particulièrement sensibles aux petites améliorations de leur quotidien. Dans le « Pallasseum », les cafards ont disparu parce que les locataires ont enfin permis au spécialiste de la lutte contre les nuisibles d'accéder à leurs logements. En étant à l'origine de nouvelles activités telles que l'aménagement d'un jardin (Kreuzberg-centre/Marzahn-Nord-Ouest) ou de l'organisation de rencontres entre locataires (Pallasseum), les habitants obtiennent la reconnaissance sociale qui leur fait défaut et acquièrent plus d'assurance, conditions essentielles afin de pouvoir développer de nouvelles perspectives.

Grâce au **fonds citoyen de quartier**, les habitants peuvent décider eux-mêmes du financement de leurs projets. Helmut Hermes et Carola

Handweg, des habitants du quartier de la Helmholtzplatz, Dorothee Dubrau, conseillère municipale à la Mairie du district Berlin – Mitte, chargée du Développement urbain, commentent ce dispositif en mettant l'accent sur les jurys qui ont permis d'intégrer de larges couches de la population aux démarches participatives.

En 2001 et 2002, chacune des 17 zones de Berlin bénéficiant du programme « Ville sociale » s'est vu octroyer un fonds citoyen doté d'un demi-million d'euros. L'attribution des fonds a été décidée par un jury indépendant et impartial, composé de riverains et d'acteurs locaux. Il comprenait au moins 51 % d'habitants choisis au hasard sur les listes du registre de la population. Les autres étaient des représentants d'organisations locales. Toute personne habitant ou travaillant dans la zone pouvait poser sa candidature. Ce fonds a suscité un large écho auprès de la population.

Les jurys ont discuté et examiné les dossiers de manière critique. Ils n'ont pas cessé de s'interroger pour savoir si l'un ou l'autre projet est nécessaire pour le quartier ou s'il a été dicté par un intérêt privé. Les jurys dans les différents quartiers se sont donc montrés économes et conscients de leurs responsabilités en ce qui concerne la répartition de l'argent mis à leur disposition. Le fait qu'une partie de ses membres ait été choisie au hasard a donné à ces jurys un caractère hybride. Les jurés étaient de tous âges et issus de différents milieux socioculturels. « Cela permet d'intéresser aux projets des gens qui ne se manifestent jamais », dit Dorothee Dubrau, conseillère municipale à la Mairie du district Berlin – Mitte.

Mais des voix critiques n'ont pas manqué de s'élever. Étant donné la situation financière précaire dans laquelle se trouve Berlin, les fonds publics prévus pour de nombreux projets ont été supprimés. C'est la raison pour laquelle Carola Handweg, du comité des intéressés de la Helmholtzplatz, s'interroge pour savoir « [...] s'il s'agit vraiment de soutenir des initiatives citoyennes ou bien si les pouvoirs publics n'en profitent pas pour faire accomplir leurs devoirs [par d'autres] ». D'après elle, étant donné les différences de niveau d'instruction entre les habitants, il est très difficile d'évaluer équitablement les dossiers : « Ceux qui savent formuler leur demande de manière professionnelle convainquent le jury [...] ». Pour Dorothee Dubrau, les fonds citoyens « [...] permettent aux gens [des quartiers défavorisés] de réaliser un projet qui leur tient particulièrement à cœur ».

Le fonds citoyen de quartier a donné aux habitants une plus grande compétence décisionnelle, les a poussés à faire des compromis et à fixer des priorités en opérant une sélection parmi les projets proposés. Ce type de démarche participative augmente la *cohésion entre les habitants* et leur responsabilité vis-à-vis de leur quartier.

Exemples de projets issus d'un fonds citoyen

Transformation ou amélioration d'espaces publics avec le concours des habitants, ateliers de torchis, campagne d'affiches contre la violence, semaines d'action à thèmes, cours d'allemand pour immigrants, formation de médiateurs pour les jeunes, action de jeux itinérants pour les enfants, création de cybercafés pour jeunes et acquisition d'ordinateurs pour lieux de rencontres du troisième âge, fêtes de quartier, remise en état d'installations sanitaires dans une école, installation de bancs publics, projets d'aménagement d'espaces verts, aides et projets pour toxicomanes, création de lieux de rencontres pour les habitants, journaux et site internet de quartiers.

Bibliographie

Bauausstellung Berlin GmbH (Hg) 1984 :
Bauen und Wohnen in alter Umgebung, Berlin.

Bernt, Matthias 2003 :
*Rübergeklappt, die « behutsame Stadterneuerung »
im Berlin der 90 er Jahre*, Berlin.

Dienel, Peter C. 2002 :
Die Planungszelle, der Bürger als Chance,
5. Auflage, Wiesbaden.

Empirica 2003 :
*Evaluation des Berliner Quartiersmanagements
in der Pilotphase 1999-2002*, Berlin.

Hoffmann, Hansjoachim 2003 :
Kommunalpolitik in den deutschen Ländern, Wiesbaden.

Koehl, Eléonore/Sintomer, Yves 2002 :
Les jurys de citoyens berlinois, DIV, France.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2003 :
23. Bericht über Stadterneuerung, Berlin.

STERN Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH 2001 :
Stadterneuerung in Prenzlauer Berg, Berlin.

STERN Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH 1990 :
Schritt für Stritt Behutsame Stadterneuerung in Kreuzberg, Berlin.

Wagner, Alexander 2002 :
Le programme « Ville sociale », DIV, France.

Zadow von, Andreas 1997 :
Perspektivenwerkstatt, Berlin.

Adresses utiles

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen
www.bmvbw.de

ARGEBAU – Bauministerkonferenz
www.is-argebau.de

DIFU – Deutsches Institut für Urbanistik
www.difu.de

Bundestransferstelle « Soziale Stadt »
Site du programme « Ville sociale » avec une partie du site traduite en français
www.Sozialestadt.de

Schader-Stiftung
www.schader-stiftung.de

Stiftung Mitarbeit
www.mitarbeit.de

Stadtteilarbeit
www.stadtteilarbeit.de

Bertelsmann Stiftung
www.bertelsmann-stiftung.de

Berlin
www.berlin.de

Quartiers bénéficiant du programme « Ville sociale » à Berlin
www.quartiersmanagement-berlin.de

Note sur l'auteur

« Faire intervenir les différents acteurs dans un projet est une question de méthode mais aussi et surtout d'attitude ».

Hélène Bernard, diplômée de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-la-Villette, travaille à Berlin en tant qu'architecte libérale depuis 1997. Elle réhabilite des immeubles en étroite relation avec les futurs utilisateurs qui réalisent parfois eux-mêmes jusqu'à 25 % des travaux. Elle conçoit alors les projets avec les habitants et plus particulièrement des appartements adaptés à chaque famille.

En 2002, Hélène Bernard crée sa propre agence d'architecture et réalise la réhabilitation d'un poste de transformation électrique. En réponse aux violences régulières exercées autour de ce lieu, elle choisit de construire un bâtiment sensible considérant que l'acceptation du projet sera sa protection la plus efficace.

Depuis mai 2005, Hélène Bernard accompagne la Mairie du district de Lichtenberg à Berlin dans une démarche de budget municipal participatif.

Contact: helene.bernard@snafu.de

Paroles d'acteurs

Participation des habitants au renouvellement urbain à Berlin

La « revivification des quartiers » ne peut s'imaginer sans la participation active de leurs habitants. Cette recherche, financée par le PUCA en 2003, a été menée par Hélène Bernard, architecte française qui travaille à Berlin depuis dix ans.

Au travers d'entretiens particulièrement riches et vivants, l'auteur nous fait comprendre l'enjeu des démarches participatives pour le renouvellement urbain, mais aussi l'énorme potentiel que ces dernières permettent d'activer, à savoir les habitants des quartiers eux-mêmes.

Les entretiens sélectionnés pour cette version française portent essentiellement sur des quartiers qui bénéficient du programme fédéral « Ville sociale » à Berlin, en l'occurrence les quartiers de « Schöneberg-Nord » et « Hellersdorfer Promenade ». Les personnes interrogées, qui proviennent d'horizons très divers, dévoilent au lecteur les « rouages » des modes participatifs et lui en donnent un aperçu au « quotidien ».

Hélène Bernard a mis un accent tout particulier sur l'un des points clés du projet participatif : la gestion des conflits, conflits d'intérêt mais aussi d'usage, dans un pays qui se caractérise par une grande culture du consensus.

Le plan | urbanisme | construction | architecture | PUCA depuis sa création en 1998, développe à la fois des programmes de recherche incitative, des actions d'expérimentation et apporte son soutien à l'innovation et à la valorisation scientifique et technique dans les domaines de l'aménagement des territoires, de l'habitat, de la construction et de la conception architecturale et urbaine. Organisé selon quatre départements de capitalisation des connaissances : **Sociétés urbaines et habitat** traite des politiques urbaines dans leurs fondements socio-économiques ; **Territoires et aménagement** s'intéresse aux enjeux du développement urbain durable et de la planification ; **Villes et architecture** répond aux enjeux de qualité des réalisations architecturales et urbaines ; **Technologies et construction** couvre les champs de l'innovation dans le domaine du bâtiment ; le PUCA développe une recherche finalisée autour de plusieurs programmes : La ville pour tous | Se loger, habiter | Organiser les territoires | Le renouvellement urbain | Le futur de l'habitat | Innover pour construire durable | Énergie dans le bâtiment : PREBAT ; et d'ateliers thématiques assurant des transversalités entre programmes sous forme de rencontres entre chercheurs et acteurs, décideurs publics ou représentants des milieux professionnels, ainsi que des programmes d'appui : • actions régionales pour lesquelles le PUCA a suscité l'émergence de pôles régionaux d'échange sur le développement et l'aménagement des territoires • actions internationales dont European, programme européen de concours d'idées entre jeunes architectes • actions vers les professionnels • actions de valorisation et de diffusion-communication des résultats de ses travaux.



plan	urbanisme	construction	architecture
► Sociétés urbaines et habitat			
La ville pour tous			
Cultures urbaines et espaces publics			
Défis de la citoyenneté urbaine			
Emploi, insertion, discriminations			
Mobilités et territoires urbains			
Polarisation sociale de l'urbain et services publics			
Rénovation urbaine et mixité sociale			
Se loger, habiter			
Accès au logement			
Habitat et vie urbaine			
Patrimoine et retraites			
Socio-économie de l'habitat			
Trajectoires résidentielles			
L'Europe et la recherche urbaine			
► Territoires et aménagement			
Organiser les territoires			
Organisation de l'espace urbain et dynamiques économiques			
Politiques territoriales et développement durable			
Plate-forme internationale d'échanges sur les territoires			
Ville et aménagement			
Le renouvellement urbain			
Démolition et recomposition des quartiers			
Insécurité et violences urbaines			
Renouvellement urbain et environnement			
Rénovation urbaine et stationnement			
► Villes et architecture			
Le futur de l'habitat			
Activités d'experts et coopérations interprofessionnelles			
Concevoir pour l'existant			
Échelle et temporalités des projets urbains			
Futur de l'habitat			
Habitat pluriel : densité, urbanité, intimité			
Innovations urbaines			
Maison individuelle, architecture, urbanité			
Métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre			
Quartiers durables			
► Technologies et construction			
Innover pour construire durable			
Chantiers rapides CQFD			
Nouvelles technologies et construction			
Observatoire de la démarche HQE			
Palmarès de l'innovation			
Villas urbaines durables			
Énergie dans le bâtiment : PREBAT			
Bâtiment 2010			

www.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca

ISBN 2-11-085676-9