



# LA PLACE DU NON-PROFESSIONNEL DANS LE PROJET IMMOBILIER

**Replacer le non-sachant au cœur de l'initiative de projet immobilier :  
quels avantages - quelle boîte à outils de mise en œuvre ?**

Gougeon Tristan, 2023, « **La Place du Non-Professionnel dans le Projet Immobilier** »  
Institut d'Aménagement, d'Urbanisme et de Géographie de Lille, Université de Lille  
mémoire de fin d'étude du Master U&A, Parcours COMUA, 92 p.

**MOTS CLEFS**

Urbanisme Alternatif - Immobilier - Aménagement - Collectif

**KEY WORDS**

Alternative Urbanism - Real-Estate - Urban Planning - Collective

**RÉSUMÉ :**

Ce mémoire explore le rôle des acteurs non-professionnels dans l'immobilier, soulignant leur importance pour des environnements urbains durables et communautaires. L'auteur identifie la marginalisation de ces acteurs due à l'influence croissante des grands opérateurs et du changement de rôle de l'État. Des modèles alternatifs de production immobilière sont examinés, mettant en évidence leur impact sur la perception de l'utilisateur. Le mémoire propose des solutions, notamment les coopératives, pour équilibrer le pouvoir des citoyens face aux acteurs plus importants. En somme, il encourage à réintégrer les citoyens dans les projets immobiliers pour créer des espaces urbains plus inclusifs et durables.

**ABSTRACT :**

This thesis explores the role of non-professional actors in real estate, emphasizing their significance in sustainable and community-oriented urban environments. The author identifies the marginalization of these actors due to the growing influence of major operators and shifts in the state's role. Alternative models of real estate production are examined, highlighting their impact on user perception. The thesis proposes solutions, including cooperatives, to rebalance power between citizens and larger actors. In essence, it encourages the reintegration of citizens into real estate projects to create more inclusive and sustainable urban spaces.

# Remerciements

---

Avant tout, je tiens à remercier chaleureusement **Marc Dumont**, mon professeur référent. Vos conseils et votre expertise ont été d'une aide précieuse tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Un grand merci également à toute l'équipe de Soletdev : **Domitille, Sacha, Guilhem, Jérôme, Paola, Robinson** et pour m'avoir accueilli lors de ce stage de fin d'études. Votre savoir et bienveillance ont rendu cette expérience enrichissante tant professionnellement que humainement. Je n'oublierai pas non plus de reconnaître le soutien de **ma famille** et **amis du Master** dont les encouragements constants ont été mon moteur. Toutes vos contributions ont façonné ce travail de manière significative, et ont participé à faire avancer mes manières d'appréhender les nouveaux modes de pensées.

Avec toute ma gratitude,  
Tristan G.

# SOMMAIRE

## 06 01 – PRÉAMBULE

## 10 02 – INTRODUCTION

## 15 1 – NON-PROFESSIONNEL, UNE PLACE HISTORIQUEMENT EN PÉRIPHÉRIE DU SYSTÈME DE PRODUCTION DE LA VILLE ?

### 16 A. UNE OPPOSITION DE TERMES À DÉPASSER

### 18 B. TOUS ACTEURS DE L'IMMOBILIER

### 19 C. UN SYSTÈME DE PRODUCTION DE LA VILLE EN PROIE À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA CONCENTRATION.

1. Changement du rôle de l'État dans la construction de logements

2. Un Conseil National de la Refondation qui solidifie le système en place

3. Une montée en compétence des bailleurs sociaux :

Vers une pérennisation du modèle de la promotion immobilière privée ?

### 23 D. CONCENTRATION DU MODÈLE STANDARD DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE PRIVÉE :

#### OPACIFICATION ET STANDARDISATION DES RÉPONSES AUX BESOINS EN LOGEMENTS DES TERRITOIRES.

1. Une production de la ville dirigé par les majors de l'immobilier

2. Un secteur économiquement tendu peu ouvert aux appropriations

3. Une vacance de bureaux, symptôme d'une fabrique urbaine spéculative

## 29 2 – DES NOUVEAUX OUTILS INNOVANTS

### 30 A. L'ÈRE DE LA PARTICIPATION

1. La démocratisation d'outils et actions participatives.

2. La participation : un continent en soi

### 33 B. VILLE INCLUSIVE, CLIENTÉLISATION ET MARCHÉISATION DU LOGEMENT SOCIAL ?

1. Pas qu'un label - une réponse à la complexification des projets urbains

### 35 C. DÉFIS DE LA PARTICIPATION DES UTILISATEURS DANS LA FABRIQUE DE LA VILLE INCLUSIVE

1. Tensions entre le scientifique et le sensible

2. Faible participation

3. La petite échelle - exemple de terrain fertile

### 41 D. ÉVOLUTIONS CHANGEANT LES BESOINS D'ESPACE ET DE MODE D'HABITER

### 43 E. NOUVELLES LOGIQUES DE DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS ALTERNATIFS

1. Des pistes belges pour une meilleure intégration du partage dans l'habitat.

2. Bail Commercial d'Utilité Sociale (BCUS)

3. Dissociation du foncier et du bâti : trois façons de faire

a. Le Bail Réel Solidaire (BRS) - Concilier valeur sociale et contrôle des prix de l'immobilier

b. Community Land Trust de Bruxelles - Solution complexe intergénérationnelle et inter-acteurs

c. Bail Emphytéotique

### 51 F. LE QUARTIER ET L'HUMAIN : ÉQUILIBRE À TROUVER ENTRE DES ÉCHELLES ET TEMPORALITÉS VARIABLES

## **55 3 - CASE STUDY : LA NOUVELLE STATION MU DE LA ZAC GARE DES MINES-FILLETES, ET SON FUTUR GESTIONNAIRE LE COLLECTIF MU.**

### **57 A. PRÉSENTATION DU PROJET**

- La**
1. La Zac Gare des Mines-Filletes
  2. Le Lot N4 : Le défi d'une situation en limite multiples
  3. L'Écosystème d'Acteurs

### **66 B. UN ACTEUR TRANSITOIRE DEVENU EMBLÉMATIQUE**

1. Une implantation au sein de l'ancienne Gare des Mines depuis 2016

### **70 C. CONTEXTE JURIDIQUE DU PROJET**

1. Comprendre et écrire le cadre légal dans lequel le collectif va évoluer

### **72 D. FAIRE RIMER PROJET ET STRUCTURATION JURIDIQUE**

1. Recommandations pour l'organisation juridique
  - a. Le Bail Commercial
  - b. Le Bail Civil
  - c. La Concession de Services

### **77 E. RÉINVENTER LA GOUVERNANCE POUR S'APPROPRIER LE PROJET IMMOBILIER**

1. Formation d'une entité gestionnaire décisionnaire
2. Deux types de sociétés coopératives : SCIC et SCOP
  - a. La SCOP - Société Coopérative de Production
  - b. La SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif

### **81 G. LE DIALOGUE, UN OUTIL DE PROJET VU DEPUIS "L'AMO"**

## **83 4 - CONCLUSION**

### **88 Bibliographie**

### **90 Figures**

### **91 Annexe**

# 01



# 01 Préambule

Mon stage universitaire au sein de **Soletdev, entreprise spécialisée dans le développement d'immobilier et l'urbanisme solidaires** entre fin avril et mi-septembre 2023, m'a ouvert les portes d'un univers dynamique et engagé, où les valeurs de durabilité, d'inclusion et d'innovation sont au cœur de chaque projet. En tant qu'architecte diplômé d'État j'arrivais originellement d'un domaine autre de l'urbanisme à proprement parler. Cela à semblé correspondre aux besoins de l'entreprise, qui œuvrent sur tous types de champs et nécessitent beaucoup de capacité de dessin, de production graphique, ainsi que de connaissances des enjeux du bâti et de la réhabilitation. Au fil de ces mois, j'ai eu l'opportunité de participer avec la qualité d'Assistant de projets Stagiaire à diverses missions, chacune contribuant à ma compréhension des complexités et des enjeux qui caractérisent ce domaine en constante évolution. Le travail à toujours été effectué en binôme avec une ou un chargé de projets. Pour ce qui est des missions de faisabilité architecturale, j'ai pu les effectuer en relative autonomie. Dans tous les cas, j'ai pu bénéficier de conseils et retours bienveillants concernant la marche à suivre et les pistes à explorer, sans quoi mon acculturation à ce monde aurait été difficile.

Soletdev, en tant qu'entreprise pionnière dans le domaine de l'immobilier et de l'urbanisme solidaire, se distingue par son engagement à créer des espaces urbains qui reflètent les besoins et les aspirations de la communauté. L'entreprise se fixe pour mission de développer des projets qui intègrent des solutions novatrices pour relever les défis complexes des villes contemporaines, tout en mettant en avant les principes de mixité sociale, d'accessibilité

et de durabilité. L'une des forces indéniables de Soletdev réside dans sa capacité à établir des **partenariats dynamiques** avec des **acteurs variés et complémentaires**. En témoigne la **collaboration étroite avec des collectifs**, des **associations** et des **spécialistes** du secteur. L'entreprise travaille main dans la main avec des artistes, des urbanistes, des architectes et des experts en développement communautaire pour façonner des projets immobiliers qui transcendent les limites traditionnelles et génèrent un impact durable. Ce positionnement se traduit notamment par la **transformation de lieux emblématiques en espaces culturels, sociaux et économiques mixtes ayant un impact significatif sur leur environnement local**.

J'ai aussi été personnellement intéressé par la sensibilité à la recherche et à la volonté d'exploration permanente de Soletdev. Chaque année, un billet de recherche est rédigé au sein de l'agence par une personne sur un sujet choisi en commun, et auquel tout le monde apporte ses contributions. Ces productions ont pour objectif commun d'explorer les derniers développements en matière d'urbanisme alternatifs : des recherches sont alors menées au sein des acteurs phares, nourrissant la production d'outils de pensée ainsi que de prise de décisions, qui sont ensuite publiés et partagés via les différents médias de Soletdev.

Au sein de cette structure, j'ai été impliqué dans des **études de faisabilité architecturale et économique** pour la création de centres **d'hébergement d'urgence** au sein d'un ancien immeuble de logement à réhabiliter, ainsi que d'un ancien lycée professionnel.

Une autre étude de faisabilité à portée sur un projet de **tiers lieu** au sein de la commune de Mérignac, impliquant la réhabilitation d'un ancien centre d'accueil pour enfants, aujourd'hui bénéficiant d'une position urbaine peu avantageuse contrebalancé par le riche patrimoine naturel à mettre en valeur. Ces missions m'ont confronté aux **défis pratiques et financiers liés à la transformation d'espaces existants en lieux de soutien vital pour les populations vulnérables.**

J'ai aussi appris à jongler avec des considérations architecturales et sociales pour façonner des solutions adaptées et pérennes. L'une des missions qui m'a particulièrement marqué est celle du projet de création d'un **tiers lieu d'hébergement pour la Fondation des Femmes**, dans le cadre du nouveau quartier Archipel 2 à Strasbourg. J'ai eu la responsabilité de l'aider à définir la programmation et la spatialisation de ce lieu novateur, qui visait à rassembler diverses fonctions allant de l'hébergement pour les femmes victimes de violences à une auberge de jeunesse et un espace de coworking. Des négociations avec le co-maître d'ouvrage, Bouygues Immobilier, doivent aussi fixer différents degrés de prestations à fournir, une partie des travaux sera en effet laissée à la charge de la Fondation des Femmes, supportée financièrement et matériellement par un réseau d'entreprises mécènes pour la réalisation du second œuvre.

# 02



## 02 Introduction

Parmi les différentes missions qui ont marqué mon passage au sein de Soletdev, l'une a émergé avec une force singulière, devenant ainsi le point de départ de ma réflexion. Il s'agit du projet de réhabilitation et d'extension de la **Station Gare des Mines**, située à la Porte d'Aubervilliers, Paris. **Cette mission**, sans conteste la plus impactante de mon expérience, **a révélé la signification profonde de l'intégration des acteurs non-sachants** dans la genèse et la mise en œuvre des projets immobiliers.

Ma participation à ce projet s'est déroulée en collaboration avec le Collectif Mu, un acteur spécialisé dans la programmation urbaine événementielle, culturelle et artistique. Côté partenaires publics, l'aménageur Paris Métropole Aménagement ainsi que la RIVP (Régie Immobilière de la Ville de Paris : SEM Locale et Bailleur), futur propriétaire du site, ont aussi été des interlocuteurs essentiels. Ensemble, nous avons œuvré pour **définir une stratégie de programmation urbaine novatrice ainsi que d'activation des socles des nouveaux bâtiments et des bâtiments historiques présents à l'échelle du Lot**. Le but est de **pérenniser un lieu culturel et social** au sein de la ZAC Gare des Mines qui contribuerait à une vie urbaine dynamique et deviendrait un pilier emblématique pour le quartier. L'objectif faisait face à de multiples défis d'amorçage : notamment une proximité avec une large zone de grands travaux prévus sur une ZAC voisine, et la complexité de la définition des limites de gouvernance de chaque futur acteur du Lot, les différents usages se superposant spatialement et temporellement. Nos objectifs étaient ainsi de **poser les bases solides du futur concours de maîtrise d'œuvre** : écrire la fiche de lot, des notices dont de stationnement, de périmètre de chantier, qui pourront nourrir le travail des équipes sélectionnées pour présenter une offre.

Avoir contribué à faire avancer cette mission a fait émerger au fil des échanges et des séances de travail des enjeux et questions cruciales concernant la co-conception avec les acteurs non-professionnels, qui était un des enjeux majeurs de la mission :

- ***Comment intégrer leurs perspectives, leurs expériences et leurs aspirations dans le processus de développement immobilier ?***
- ***Comment collaborer de manière à créer un espace qui réponde véritablement aux besoins et aux désirs de la communauté ?***

Je me rendais en effet compte que beaucoup de ce que l'on tentait alors d'entreprendre entre acteurs était relativement nouveau. **Avancer semblait alors rimer avec expérimenter plutôt que simplement appliquer.** Les moments de définition et d'études du montage économique et juridique ont permis d'offrir des pistes de réponse à ces questionnements. Ils ont souligné en amont l'importance d'une approche de structuration pouvant servir à un travail collaboratif cadrant et définissant les besoins et usages futurs dans le temps et l'espace. En aval, la création d'une entité gouvernante commune réellement fédératrice, permettra de rendre réel et de pérenniser la gestion d'un tel lieu ainsi imaginé.

J'ai ainsi développé l'envie de chercher des réponses à la problématique suivante :

**Replacer le non-sachant au cœur de l'initiative de projet immobilier : quels avantages – quelles pistes de mise en œuvre ?**

**Mon souhait serait, par ce mémoire universitaire, de contribuer à une meilleure compréhension du rôle vital des acteurs non-professionnels dans la création d'environnements urbains durables, inclusifs et en résonance avec les aspirations de la communauté.**

Au seuil de cette étude, se dévoile une exploration des dynamiques qui façonnent la production urbaine contemporaine. À travers les contours des trois sections, chacune enveloppant des idées phares, nous pénétrons les strates de l'urbanisme pour décrypter les enjeux, les innovations et les pratiques émergentes qui se profilent à l'horizon.

**Dans la première section se révèle l'évolution de la place des acteurs non-professionnels dans la fabrique urbaine.** Là où ils sont souvent relégués en périphérie, nous scrutons les facteurs qui ont entériné cette dynamique, propulsant les non-professionnels en limite de la création urbaine. **En second lieu nous parcourrons des nouveaux outils innovants et lèverons le voile sur les instruments novateurs** qui ouvrent des voies inédites dans la fabrication de la cité inclusive. Les ramifications de cette section dévoilent la montée en puissance de la participation, la reconfiguration des conceptions du logement social et l'exploration des tendances émergentes dans les modes d'habitation. Enfin, **en dernière partie, l'étude et le réflexion autour d'une case study dessine un panorama révélateur de la complexité et de l'importance du travail de structuration** en amont et au long de la définition du programme urbain.

Chacune de ces sections converge vers un objectif commun : sonder les strates de la production urbaine, dévoilant des tendances, des défis et des opportunités pour l'édification d'un cadre bâti inclusif et dynamique.

# PARTIE 1

Non-professionnel, une place en périphérie  
du système de production de la ville ?



# 1 Des nouveaux outils innovants

## A - UNE OPPOSITION DE TERMES À DÉPASSER

Ce mémoire universitaire s'intéresse aux cas d'acteurs - utilisateurs non-sachants de l'immobilier qui souhaitent monter un projet - espace mais qui ne disposent pas toujours de tous les outils et savoirs nécessaires pour le faire. Avant toute chose il s'agirait **d'éclairer le sens du terme de non-sachant et ses tensions sémantiques inhérentes.**

Le terme **“sachant”**, couramment utilisé dans les opérations urbaines, désigne une **personne qui dispose de connaissances dans un domaine particulier** du savoir et peut, à ce titre, apporter un éclairage utile, par exemple dans un contexte judiciaire, de planification urbaine, de maîtrise d'œuvre.<sup>1</sup> Il est vrai que le niveau d'acculturation au domaine de l'immobilier diffère. Les spécialistes des secteurs tels que l'hébergement, l'habitat temporaire et la réinsertion sociale, ou bien les sachants de la ville, des politiques publiques et du territoire, impliquent une participation régulière et donc une meilleure compréhension du fonctionnement des projets immobiliers, qu'ils connaissent en tant que stratèges, maîtrise d'ouvrage ou gestionnaire de projets.

---

<sup>1</sup> DICTIONNAIRE LAROUSSE “Sachant, Sachant”, Dictionnaire en ligne, url : [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sachant/188634#:~:text=Personne%20qui%20dispose%20de%20connaissances,\(Le%20f%C3%A9minin%20est%20rare.\)](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sachant/188634#:~:text=Personne%20qui%20dispose%20de%20connaissances,(Le%20f%C3%A9minin%20est%20rare.))

Par opposition, le terme **“non sachant”** définirait ainsi une **personne ou groupement de personnes lorsqu’elles se trouvent en dehors d’un domaine de connaissance**. Dans le contexte d’un projet d’immobilier, le terme non-sachant pourrait servir à désigner ceux qui sont concernés de près ou de loin par les actions mises en place : maîtrise d’ouvrage, participation aux ateliers de concertation, de chantiers participatifs, ou bien simple observateur. Cette diversité de modes d’implication possible du “non-sachant” au projet urbain semble ainsi entrer en conflit avec la notion d’extériorité. Cette réalisation nous pousse à dépasser la dichotomie opposant sachant et non-sachant, au profit d’une reconnaissance de l’implication de chacun.

Dans cette logique les acteurs “non sachants”, “extérieurs”, ne sont alors pas que des clients à satisfaire ou des publics cibles: ils sont aussi des collaborateurs avisés connaissant souvent intimement leurs besoins programmatiques et leur territoire mieux que personne. Ils peuvent communiquer des indices sur la ville difficilement quantifiables et accessibles à celui qui vient de l’extérieur : sentiment d’insécurité, de communauté, ambiance de voisinage.. Dans ce contexte **le terme “non-sachant” servirait ainsi plus à définir l’acteur situé en dehors des sphères professionnelles de l’immobilier et leurs dynamiques de construction de la ville plus qu’a réellement définir un réel niveau de légitimité décisionnelle ou bien de connaissance**. Pour faire rimer le sens des mots employés et la réalité observée, nous préférons ainsi employer dans ce mémoire le terme d’acteur **non-professionnel**.

## B. TOUS ACTEURS DE L'IMMOBILIER

Le champ du projet immobilier est un continent en soi où **nous avons tous notre place**. De par l'appropriation et les usages que nous faisons en tant qu'utilisateurs ce sont nous qui définissons et faisons de la ville ce qu'elle est. Cela est vrai que l'on soit acculturé ou non à ces logiques de fonctionnement et de planification. **Seuls ou bien organisés en collectifs, associations, sociétés coopératives on peut opérer à la réussite d'objectifs très divers : certains citoyens se regroupent pour développer de l'habitat en auto-construction, défendre la préservation du patrimoine de leur quartier ou bien porter une voix commune lors de réunions de concertation**. Se regrouper veut aussi dire impacter la ville via les sphères connexes de la culture ou de la biodiversité. Quand nous prenons la décision de participer, par exemple à l'organisation d'un jardin partagé, à la réponse au budget participatif, ou bien de fréquenter des friches artistiques, ces actions donnent un sens au foncier et à des espaces non ou sous-utilisés.

De par ces actions quotidiennes qui modèlent ainsi l'identité de la ville et font émerger de nouveaux secteurs et façons de faire ensemble, **nous sommes ainsi tous des participants essentiels et nos besoins et aspirations sont légitimes et devraient ainsi être au cœur du projet. Néanmoins, citoyens et usagers semblent occuper aujourd'hui une place périphérique dans l'initiation et le développement de projets immobiliers. Qu'en est-il réellement ?** Pour comprendre cela, il convient d'explorer le contexte actuel de production de la ville en France : les rôles et les relations entre État, bailleurs, promoteurs, ainsi que la place des usagers dans ce schéma organisationnel faisant face à des pressions économiques et sociétales sans précédent.

## C – UN SYSTÈME DE PRODUCTION DE LA VILLE EN PROIE À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA CONCENTRATION.

### 1. Changement du rôle de l'État dans la construction de logements

Depuis les années 1990-2000, un environnement budgétaire contraint et une baisse d'investissement de l'État ont poussé les élus locaux et les collectivités territoriales à s'appuyer sur les acteurs économiques privés, notamment les promoteurs immobiliers pour atteindre les objectifs de l'État notamment en la construction de logements.<sup>2</sup> Cela contraste alors avec les décennies précédentes d'investissement plus direct du gouvernement et des bailleurs sociaux dans les projets en tant qu'acteurs dirigeants. Ce **virement de responsabilité s'est traduit par le développement d'alternatives au financement direct dans le secteur du logement.**

#### La Niche Fiscale

La dépense fiscale dite aussi "niche fiscale" à notamment fait des **promoteurs immobiliers des relais indispensables aux objectifs politiques.** A travers la TVA réduite et le dispositif Pinel de 2014 l'État prévoit ainsi des suppressions et réductions d'impôts, pour favoriser l'investissement dans le logement neuf en contrepartie d'un plafonnement de loyer, de construction de logements sociaux ou bien de travaux de réhabilitation. Cette démarche de l'État à pu contribuer à **augmenter les inégalités d'accès au logement entre classes sociales, seuls les plus aisés possèdent de fortes capacités d'investissement.** En opposition à cela, très récemment les conclusions du Conseil National de la Refondation du Logement (CNR) publiées le 5 Juin 2023 ont annoncé un ralentissement relatif de la dépense fiscale par l'arrêt du dispositif Pinel à compter de 2025.

---

<sup>2</sup> POLLARD Julie, 2018, « L'État, le Promoteur et le Maire - La Fabrication des Politiques du Logement », Sciences Po Les Presses, p8 et p17

## Le Logement Locatif Intermédiaire (L.L.I)

Les mesures de ce CNR marquent néanmoins une évolution timide et de forme via la favorisation d'un Logement Locatif Intermédiaire qui reprend les mêmes plafonnements de loyers de la Loi Pinel. Introduits en 2014, ces logements financés en partie par l'aide publique sont situés en zone à forte demande locative, généralement près des zones d'emplois, des transports en commun et sont à louer à 10 à 15% en dessous du prix du marché locatif privé.<sup>3</sup>

## 2. Un Conseil National de la Refondation qui solidifie le système en place

Le L.L.I serait ainsi surtout une **solution intermédiaire bénéficiant aux classes moyennes** qui ne peuvent accéder ni au logement social ni au locatif privé à prix élevé. Quand on ajoute à cela le nouveau plan de soutien à la production de logements neufs via la commande de 47 000 logements principalement en Vente en Futur État d'Achèvement (VEFA),<sup>4</sup> le CNR logement ne semble pas proposer de refonte profonde de la fabrique de la ville, toujours basée sur l'achat en VEFA auprès de promoteurs immobiliers.

---

<sup>3</sup> EXCOFFON Alexandre, 2023, « CNR Logement : le gouvernement mise sur le logement intermédiaire pour désamorcer la crise », Cadredeville, 5 Juin 2023, url : <https://www.cadredeville.com/annonces/2023/06/05/cnr-logement-l...veloppement-du-logement-intermediaire-pour-desamorcer-la-crise>

<sup>4</sup> Conseil National de la Refondation – Logement, 5 Juin 2023, « Rapport » p12  
url : [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/05\\_06\\_2023\\_CNR\\_Logement-DP.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/05_06_2023_CNR_Logement-DP.pdf)

Les chiffres de 30 000 logements ainsi commandés auprès des promoteurs privés par Action Logement, auxquels s'ajoutent 17 000 logements qui doivent être acquis par CDC Habitat, ne semblent pas grandement différer des chiffres précédemment réalisés – on peut en effet noter 28 157 logements neufs livrés par Action logement en 2022 <sup>5</sup> – Il s'agirait donc ici plutôt pour **l'État d'éviter un ralentissement de la production de logement tout en continuant le rééquilibrage de la balance d'influence au sein du système de production immobilière classique**. En effet, ce rôle d'acteur principal acheteur-investisseur donné aux bailleurs sociaux est à placer dans le contexte de loi Élan de 2018 annonçant le regroupement de ces derniers en plus grandes entités, plus à même de gérer les différentes missions de projet immobilier.

### **3. Une montée en compétence des bailleurs sociaux : vers une pérennisation du modèle de la promotion immobilière privée ?**

**Le mode de production de logements en VEFA tant employé par les bailleurs sociaux s'est rapidement imposé ces 20 dernières années.** Représentant en 2003 seulement 6% des demandes de financement des bailleurs pour le logement social neuf, la VEFA et VEFA-HLM en représentait en 2015 déjà 54 %.<sup>6</sup> La VEFA présente en effet de nombreux avantages : la possibilité d'acquérir des

---

<sup>5</sup> Action Logement, 2022, « Résultats d'activité en 2022 : un cap maintenu pour Action Logement »  
url : <https://groupe.actionlogement.fr/resultats-d-activite-en-2022-un-cap-maintenu-pour-action-logement>

<sup>6</sup> JOURDHEUIL Anne-Laure, 2017, « Le logement social produit par les promoteurs immobiliers privés. L'émergence d'une coopération déséquilibrée entre bailleurs sociaux et promoteurs », Métropoles, 20 | 2017, p1, url : <http://journals.openedition.org/metropoles/5409>

logements dans des territoires tendus ou le foncier est rare, mais aussi de répondre à des objectifs de production :

- **De manière effective :**

Ces VEFA s'affichent dans leur production neuve

- **De manière fictive :**

Elle leur permet de comptabiliser en urgence dans leurs chiffres annuels des logements pas encore sortis de terre.

Quant aux promoteurs, les **VEFA permettent de sécuriser la vente de logements en bloc** tant les bailleurs ont peu l'habitude de se désister, tout en justifiant un rôle social dans la fabrique de la ville.

A force de déléguer la construction de logements aux promoteurs, **les bailleurs ont petit à petit perdu en compétences de maîtrise d'ouvrage directe**, et ainsi leur capacité de négociation d'égal à égal en temps que professionnels de l'immobilier. C'est pourquoi aujourd'hui nombre de bailleurs cherchent à développer leurs pôles de maîtrise d'ouvrage, en engageant des architectes notamment. A terme, il est probable que le modèle standard de la promotion immobilière privée se développe chez les nouveaux bailleurs regroupés et plus capables d'activités diversifiées allant de l'aménagement, construction, achat, gestion jusqu'à la vente.<sup>7</sup>

---

7 JOURDHEUIL Anne-Laure, op cit, p34, 35, p58

## D. CONCENTRATION DU MODÈLE STANDARD DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE PRIVÉE : OPACIFICATION ET STANDARDISATION DES RÉPONSES AUX BESOINS EN LOGEMENTS DES TERRITOIRES.

### 1. Une production de la ville dirigé par les majors de l'immobilier

Face à ces nouveaux bailleurs, le recul de prise de responsabilités de la part de l'État et la raréfaction du foncier ont poussé les grands opérateurs de l'immobilier tels que Nexity, Vinci, Bouygues à diversifier leurs activités et investissements en vue de garantir les activités de leurs filiales de promotion. **Les différentes phases de production de la ville sont ainsi aujourd'hui dominées par ces derniers et leurs filiales**, leur rendant ainsi possible la gestion en interne de l'ensemble des phases de la prospection, l'aménagement, à la promotion.

Julie Pollard, spécialiste d'analyse des politiques urbaines, rappelle les évolutions de perception du rôle de promoteur immobilier. Dans l'imaginaire collectif, ce dernier est "peu scrupuleux", "cherche l'appât du gain" et à l'ascendant sur les politiques : cela rappelle les échelles de projets et certains excès d'une période 1950-1960 très dynamique de la reconstruction. Au contraire de cela, au cours de la dernière décennie, un nouvel engouement pour cet acteur a émergé, le positionnant à l'intersection de questions sociales, territoriales, économiques et politiques. Le promoteur est ainsi un intermédiaire, coordonnant une pluralité d'acteurs et son rôle est examiné dans le contexte de sa participation aux projets de développement urbain ainsi que dans la perspective de la création de valeur.<sup>8</sup> Il est à l'initiative du projet de construction, notamment de logement et suit les différentes étapes jusqu'à livraison aux acquéreurs.

---

<sup>8</sup> POLLARD Julie, op cit, p11,12,13

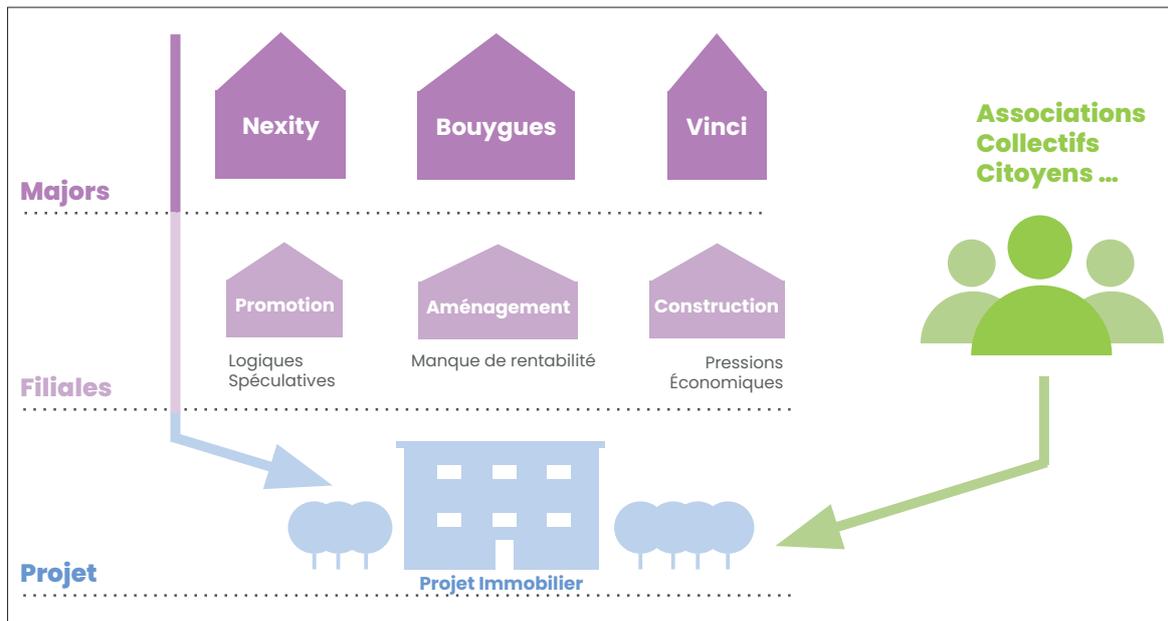
Depuis 2005 l'aménagement est entré dans le cadre de la mise en concurrence : l'attribution des concessions d'aménagement par le concédant est soumise à une procédure de publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes. Cependant, dans les faits l'on a plus à faire à un enchaînement de transferts de contrats : **les entreprises de promotion immobilière établissent des accords exclusifs avec les collectivités pour la construction des bâtiments ou bien obligent les promoteurs externes à utiliser leurs filiales de construction** pour réaliser leurs immeubles.

Ainsi, **les différents marchés reviennent en général aux filiales de son groupe, réservant aux grands opérateurs une part importante de la valeur créée lors des opérations.** Cette appropriation de la valeur générée par l'aménagement, en aval de la chaîne de production, constitue le socle du modèle économique de l'aménagement privé en zone dense: si on ne garanti pas de revenus aux grands opérateurs par la vente de logements en phase finale, alors ils n'y à aucun intérêt pour eux à assumer de tâches d'aménagements très coûteuses (dé-pollution, terrassement, pose de réseaux, voirie etc..).

Cette **concentration du pilotage** de la chaîne de production à aussi pour effet de **procurer aux grands opérateurs une légitimité quant au développement territorial et son orientation,**<sup>9</sup> ainsi qu'une influence sur le niveau de prestation des opérations livrées.

---

9 CITRON Paul, 2017, « *Produire la ville grâce aux opérateurs immobiliers : quel modèle pour l'aménagement privé en zone dense ?* », Métropoles, 20 | 2017, p3, p12, p13  
url : <http://journals.openedition.org/metropoles/5461>



Concentration dans la production de la ville - Source et Auteur : Tristan Gougeon, 2023

## 2. Un secteur économiquement tendu peu ouvert aux appropriations

**L'influence des opérateurs peut parfois décourager le bon remplissage d'objectifs des programmes urbains.** En effet, les filiales d'aménagement visent à réduire au maximum la part des dépenses affectés aux espaces communs et équipements publics des opérations, conscientes qu'en aval de la chaîne, les filiales de promotion ne vont pas pouvoir beaucoup capitaliser sur ces derniers lors de la vente de logements :

- $\text{Marge promoteur} = \text{Recettes ventes projet} - (\text{Fonds Investis} + \text{Prix d'achat du foncier aux Filiales d'aménagements})$

Pour nombre de promoteurs, **leur niveau de qualité fait office de produit d'appel pour attirer les habitants les plus solvables** : réhabiliter un quartier, **renouveler les communs et espaces publics sans parvenir à un renouvellement des populations est**

ainsi synonyme d'échec pour un aménageur.<sup>10</sup> Ces espaces deviennent alors en partie une prestation commerciale liée au logement et non plus qu'une revalorisation sociale. En plus de la simplification et standardisation des opérations de logements, les lots de mobilier urbain, éléments de nature, éclairage public, mais aussi les prestations liés aux espaces partagés sont aussi les premières pistes d'économies réalisées, dans un secteur tendu en proie aux aléas des marchés globaux et une inflation galopante.

Paradoxalement, ce sont autour de ces mêmes éléments vulnérabilisés que les acteurs non professionnels sont les plus souvent appelés afin de venir collaborer et participer. Ce "reste à charge", strictement en dehors des surfaces de plancher des logements et bâtiments, est le terrain privilégié d'action des ateliers de concertation et de co-conception; où malgré toute l'énergie déployée par les spécialistes de la concertation, les associations d'habitants et parties prenantes du projet, nous admettrons qu'il est parfois difficile de dire que le non-sachant soit réellement amené au cœur de l'initiative de projet immobilier.

### **3. Une vacance de bureaux, symptôme d'une fabrique urbaine spéculative**

La concentration des forces de production de la ville autour de grands opérateurs à aussi eu pour effet d'accentuer la **déconnexion entre le marché de l'immobilier et les besoins et usages réels des territoires**. Un des symptômes étant le nombre de métropoles et villes moyennes françaises faisant face à la **vacance et à l'obsolescence de leur parc de bureaux**. En effet pour l'année 2023,

---

<sup>10</sup> CITRON Paul, op cit, p23

se seraient **5 millions de m<sup>2</sup> de bureaux franciliens qui seraient vides, il soit environ 9% du parc global** (pour 56,08 millions de m<sup>2</sup> de bureaux en IDF recensés en 2022 selon L'observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France). Cet état peut être lié à l'aspect spéculatif de la construction de bureaux qui permet, en théorie, de faire fructifier un placement de capitaux. A partir de la fin des années 1980, **l'immobilier de bureau a en effet commencé à devenir une valeur refuge** pour les capitaux **entraînant un cycle de surproduction, accélérant les fractures territoriales** entre villes-banlieues capitales et métropoles de second ou de troisième rang aux yeux des logiques d'investissements.<sup>12</sup> Le système de production immobilier de bureaux a pu parfois restructurer des quartiers entiers, en convertissant des logements en espaces de bureaux, ou tout simplement en remplaçant les logements moins rentables. Les habitants et représentants du territoire ne peuvent alors que peu de choses devant les logiques de ces groupes et promoteurs au fort potentiel d'investissement.<sup>13</sup>

Il semble alors intéressant de rappeler le contexte actuel de crise du logement ou il est en effet plus que jamais difficile de trouver un logement décent à prix abordable. Le rapport annuel de la fondation l'Abbé Pierre de 2020 portait notamment l'attention sur les **millions**

---

11 BOUKEZZOULA Roukia, 2023 « *En quoi la réhabilitation de l'immobilier tertiaire en immobilier résidentiel peut-elle constituer un levier pour pallier le manque de logements en Île-de-France?* », Projectics / Proyéctica / Projectique 2023/HS (Hors Série) pages 9 à 18, p6

url : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2023-HS-page-9.htm?contenu=article>

12 CROUZET Éric, 2001 « *Géographie économique des bureaux : l'organisation urbaine en question* », L'Espace géographique 2001/3 (tome 30), pages 256 à 264, p18-19

url : <https://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2001-3-page-256.htm?contenu=article>

13 CROUZET Éric, op cit, p20

**de ménages en France qui sont confrontés à des formes graves de mal-logement - précarité énergétique, insalubrité, défauts graves de construction - entre autres - et sur les deux millions de ménages en attente de logement social, dont plus du tiers depuis plus d'un an.**<sup>14</sup>

Dans ce contexte, l'existence de millions de m<sup>2</sup> de bureaux posent question, nous poussant à réfléchir à leur transformation et réemploi, mais aussi à la nécessité de **mettre en avant d'autres modes de production immobiliers alternatifs replaçant l'utilisateur et ces besoins au premier plan du projet immobilier, de la prospection immobilière à la réception.** Ces nouveaux modes pourraient mener à des projets immobiliers concrets plus capables de répondre aux des besoins de la ville et de ces acteurs et utilisateurs très divers; évoluant rapidement au fil des changements de mœurs et des contextes économiques. 

---

14 Fondation Abbé Pierre, 2020, « L'État du mal logement en France - Rapport Annuel n°25 », p255, p269  
url : [https://www.fondation-abbe-pierre.fr/sites/default/files/reml2020\\_rapport\\_complet\\_web.pdf](https://www.fondation-abbe-pierre.fr/sites/default/files/reml2020_rapport_complet_web.pdf)



# PARTIE 2

Des nouveaux outils innovants

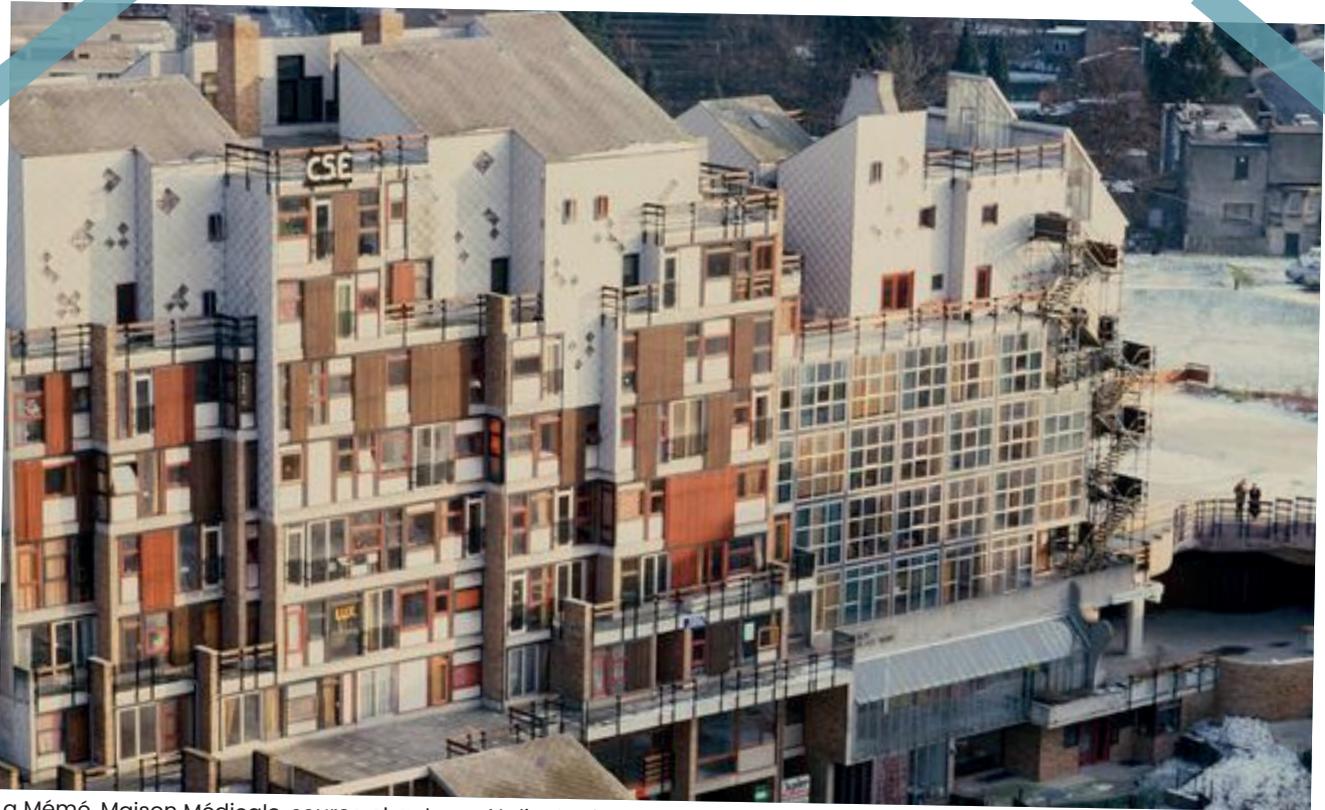


## 2 Des nouveaux outils innovants

### A - L'ÈRE DE LA PARTICIPATION

Face aux politiques d'urbanisme d'après-guerre qui ont laissé un bilan mitigé, dans la Belgique dès les années 1960, Simone et Lucien Kroll œuvrent pour une plus grande d'implication des habitants dans la création de leurs lieux de vie qui s'est caractérisée par une approche participative et inclusive. Considérés comme les fondateurs de l'architecture participative, ils ont adopté une vision alors avant-gardiste de l'architecture et de l'urbanisme, considérant les habitants comme des co-créateurs essentiels dans la conception de leurs espaces de vie. **Les Kroll ont initié des projets qui valorisent les besoins et les aspirations des habitants, encourageant leur participation active tout au long du processus de conception et de réalisation.** Une référence qui incarne cette approche est le projet de la Mémé, conçu par Simone et Lucien Kroll à Limelette en Belgique : cette résidence pour personnes âgées met en avant un environnement où les résidents peuvent personnaliser leurs espaces de vie et interagir dans des lieux communs conçus pour encourager la convivialité : ils ont créé en collaboration des espaces qui répondent réellement aux besoins et désirs individuels.

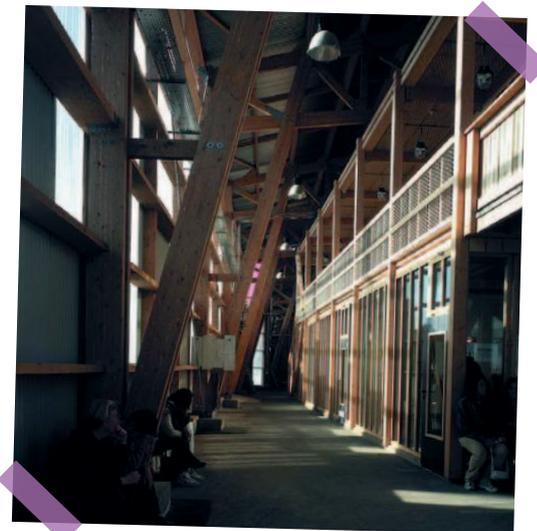
Cette approche a profondément influencé des architectes tels que Patrick Bouchain qui à embrassé une vision similaire en mettant en œuvre des solutions simples et fonctionnelles et en utilisant des matériaux existants tout en évitant les dépenses inutiles. Par ce biais, l'influence du couple Kroll à ainsi aussi atteint les collectifs pluridisciplinaires engagés dans le champ de l'urbanisme transitoire notamment.



La Mémé, Maison Médicale, source et auteur : Atelier Lucien Kroll, 1970



Académie Fratellini – source : Patrick Bouchain, auteur : Philippe Ruault, 2003



Académie Fratellini – source : Patrick Bouchain  
auteur : Philippe Ruault, 2003

## 1. La démocratisation d'outils et actions participatives.

Côté étatique, à partir des **années 1980, une nouvelle dynamique de décentralisation a commencé à prendre forme, réorganisant la gouvernance et la planification territoriale.** Les années 1990 ont marqué un tournant majeur avec l'introduction d'une approche de la fabrique urbaine plus horizontale, visant à **engager tous les acteurs du projet dans la prise de décision publique.**<sup>15</sup> Ce virage vers la participation a donné naissance à des termes tels que «débat public», «concertation», «implication» et «empowerment», «inclusivité» qui reflètent différentes nuances d'engagement en fonction des du sens des projets et modalités de participation visés. Cette évolution révèle un changement fondamental dans la manière dont les acteurs non-professionnels sont perçus et intégrés dans la dynamique de la création urbaine, en insufflant un souffle nouveau dans la façon dont les projets immobiliers sont conceptualisés et réalisés.

## 2. La participation : un continent en soi

**La participation s'est aujourd'hui étendue pour toucher différentes échelles de l'aménagement d'un espace public** (jardin d'enfants, place, etc..) à celui de toute une ZAC. Ainsi l'on a affaire à des temporalités et des rituels de participation très variés :

- formels et protocolaires : ex : réunion publique d'information
- inventifs, créatifs : ex : création d'outils de médiation
- consultation, enquête etc..
- opération de communication de projet urbain
- chantier collectif

---

<sup>15</sup> BENCHIMOL Vidal, 2020, «Les Nouveaux Bâisseurs - Construire Autrement à l'heure du défi climatique», Collection Alternatives, Éditions Gallimard, p80

## B – VILLE INCLUSIVE, CLIENTÉLISATION ET MARCHÉISATION DU LOGEMENT SOCIAL ?

Les urbanistes Garance Clément et François Valegeas ont exploré le concept de **“ville inclusive”**, montrant sa double fonction à la fois politique et de marketing. Elle s’inscrit comme nous l’avons vu à la fois bien dans un mouvement de démocratisation politique ou on “s’assure que toutes les préférences et tous les intérêts sont pris en compte et que les services publics sont accessibles à tous.”<sup>16</sup> Souvent la “ville inclusive” resterait néanmoins synonyme de ville plus accessible, et revient à proposer des outils de gestion du projet urbain permettant de travailler sur des blocages notamment en proposant des cadres de coopération entre acteurs.

### 1. Pas qu’un label – Une réponse à la complexification des projets urbains

Ce titre serait aussi une **forme de labelisation** ou, contrairement à la réglementation, les politiques cherchent à valoriser les sites en changeant le nom l’image d’une zone, d’un quartier ou d’un territoire. La « ville inclusive » contribue à produire une certaine vision de l’habitable dans laquelle la ville est rationalisée et conçue pour satisfaire des désirs individuels,<sup>17</sup> souvent aussi pour une nouvelle population que l’on souhaite attirer. Les injonctions de parcs et de nature pour servir le développement durable peuvent ainsi rejoindre les **stratégies de renouvellement de populations** explorées précédemment : on projette les attentes d’une population future. Tous deux pointent ainsi comment dans la perspective de la ville inclusive, l’habiter est conçu comme un marché, et cela se ressentirai dans les stratégies économiques des opérateurs.

16 CLÉMENT Garence et VALEGEAS François, 2017 « De quoi la « ville inclusive » est-elle le nom ? Exploration d’un concept émergent à partir de discours scientifiques et opérationnels », Métropoles [En ligne], 20 |, mis en ligne le 15 juin 2017, consulté le 01 avril 2023, p18, URL : <http://journals.openedition.org/metropoles/5469>

17 CLÉMENT Garence et VALEGEAS François, op cit, p47

**On chercherait ainsi à faire coïncider offre et demande** : construire du “beau pour les riches” et du “social pour les pauvres”.<sup>18</sup> Ce qui participerait à tirer vers le bas certaines prestations des logements sociaux. Cette pensée est sûrement à nuancer, la chercheuse en urbanisme et en aménagement Anne-Laure Jourdheuil ayant porté attention sur le fait que les Bailleurs négocient et défendent néanmoins très fortement la qualité de leurs futurs logements sociaux, qui peuvent parfois ainsi se retrouver avec des prestations supérieures aux logements privés d’une même opération.<sup>19</sup> En effet, les organismes HLM gardent les logements pendant 40 ans ou plus et ont donc intérêt à asseoir les bases d’une gestion pérenne comportant un minimum d’interventions et réparations futures. La qualité des prestations dépendrait ainsi beaucoup de la capacité de négociation et de suivi respective à chaque bailleur.

L’impact des compétences des bailleurs sociaux sur les prestations, équipements et l’inclusivité de la ville ne fait d’ailleurs qu’augmenter : en effet depuis 2015 ils sont juridiquement chargés à la fois du logement, mais aussi de l’habitat. En plus de produire et gérer, ils doivent aussi s’occuper de « l’environnement du logement tant en termes de cadre de vie, de paysage, de tranquillité, de sécurité, [...] qu’en termes d’équipements publics, de services collectifs »<sup>20</sup>. Cette

---

18 CLÉMENT Garence et VALEGEAS François, op cit, p53

19 JOURDHEUIL Anne-Laure, op cit, p33

20 GIMAT Matthieu, 2023, « Jouer des « frontières » pour produire le logement social. La péréquation lors de la construction d’opérations de logement mixtes dans le Bordelais », Métropoles [En ligne], 20 |, mis en ligne le 15 juin 2017, consulté le 11 avril 2023, p12 URL : <http://journals.openedition.org/metropoles/5427>, citant Y. Jégouzo 2008

injonction légale vient rejoindre la réalité de terrain : l'implication et la diversification des activités des Entreprises Sociales pour l'habitat (ESH) à été accentuée par la complexité croissante des projets urbains en tissu dense (architecturale, ingénierie..), mais aussi par **l'injonction politique pour une plus grande mixité sociale et fonctionnelle.**

## C - DÉFIS DE LA PARTICIPATION DES UTILISATEURS DANS LA FABRIQUE DE LA VILLE INCLUSIVE

### 1. Tensions entre le scientifique - et le sensible

La tension entre les considérations scientifiques et personnelles dans l'organisation de la ville et des prises de décisions à bien été résumée par le sociologue Alain Caillé : "sur les questions d'organisation de la cité, toute opinion est à priori légitime aussi longtemps que ces questions sont irréductibles à des considérations techniques et scientifiques. Quant à celle-ci, en revanche, l'opinion non informée ne saurait en aucun cas se substituer à celle des savants ou des techniciens reconnus compétents. On n'abandonnera pas la construction d'un pont ou la réfection de la flèche de Notre-Dame à qui n'a pas fait d'études".<sup>21</sup> On a déjà nuancé ce propos au début de ce mémoire en expliquant en quoi l'étude et la prise en compte et des savoirs des habitants étaient essentiels aux stratégies des professionnels, pour peu que celles-ci aient ambition d'être ancrés dans la réalité du terrain.

---

<sup>21</sup> CAILLÉ Alain, in BENCHIMOL Vidal, op cit, p84, 85

C'est là où se loge notamment la **complexité de la procédure de concertation : il est dur de faire la part entre le politique et le scientifique**. Le secteur de la construction en est l'exemple : il faut définir les futurs usages dont la satisfaction passe en partie par les sens (confort d'usage, sentiment de communauté, sécurité etc..), mais tout l'aboutissement et la mise en œuvre de ces derniers révèle en grande partie de savoirs techniques. S'ajoute à cela le fait que les démarches participatives se fondent sur l'idée que les parties prenantes d'un projet défendent nécessairement l'intérêt général.

Cependant, **les approches participatives peuvent parfois servir de moyen aux habitants pour protéger leurs intérêts personnels** ainsi que la préservation de leur patrimoine en danger. Cela peut conduire à des attitudes dites NIMBY ("Not In My Backyard" : "Pas dans mon jardin") et à la participation d'un petit groupe d'habitants mécontents et directement touchés, sans que la voix de personnes satisfaites, parfois majorité silencieuse, soient transmises.

## **2. Faible participation**

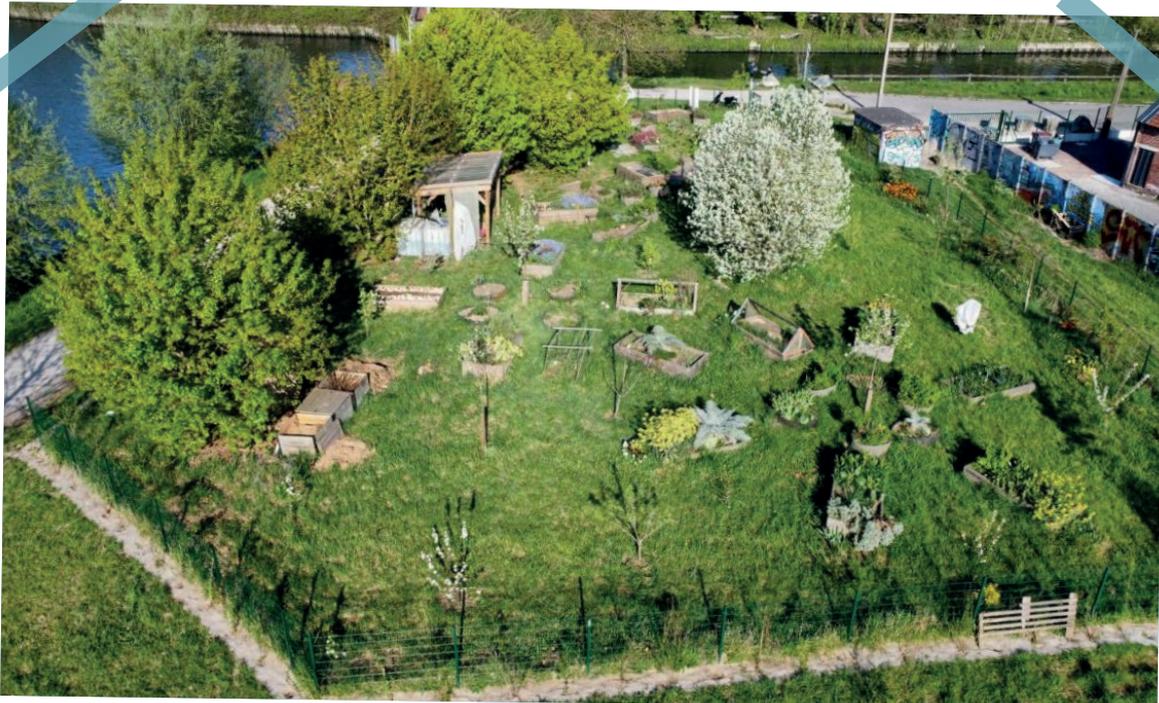
Cette sur-représentation de certaines catégories de citoyens est une critique majeure qui peut être faite aux actions de participation. Ne participent que ceux qui sont déjà habitués à se réunir et à participer en groupe : Habitues, retraités, membres d'associations, professionnels, parties prenantes. Les publics les plus précaires sont les grands absents de la participation : il convient néanmoins de reconnaître que certaines catégories d'habitants de par leur

plus grande disponibilité et habitude de ces actions peuvent aussi porter la parole de leurs concitoyens en sous-effectif de participation directe. **La transmission de parole par le biais d'intermédiaires militants constitués peut être un fort outil de synthèse de multiples voix qui peuvent ainsi formuler des postures et revendications politiques pesant fortement sur la balance des choix politiques des acteurs professionnels.** Dans les faits, mener une action de participation de bonne foi ne doit pas vouloir dire attendre la formation d'intermédiaires de parole constitués, mais au contraire aller chercher par une action de terrain les voix de ces citoyens sous-représentés, qui seront ensuite intégrés au travail de synthèse au même titre que les voix les plus habituellement entendues.

Pour permettre cela, **l'amélioration de la convivialité et de l'engagement dans les événements de concertation s'avère essentielle.** Les méthodes traditionnelles de participation, telles que les cartographies participatives, les marches, les apéros et d'autres initiatives similaires, doivent être enrichies. De plus, les réunions organisées chez les habitants ainsi que les discussions en petits groupes constituent des moyens prometteurs pour favoriser une participation plus informelle et personnalisée. Ce renforcement des interactions et de la chaleur humaine au sein de ces contextes de consultation pourrait considérablement contribuer à une participation plus significative et inclusive dans le processus de planification et de développement urbain.

### 3. La petite échelle – exemple de terrain fertile

En France, de nombreux projets ont néanmoins marqué une certaine réussite dans leur objectif d'inclure l'utilisateur dans le processus de fabrication de la ville. On pourra noter le dispositif "Réinventons nos places!" initié par la ville de Paris, ou des collectifs ont pu proposer de nouveaux usages et partages entre piétons et voitures, les élus pouvant réajuster les interventions en temps réel. Les campagnes de budgets participatifs ont aussi ouvert la fabrication urbaine aux habitants et à la réalisation de programmes concrets. Ici les citoyens proposent, la ville finance et réalise ainsi les espaces publics, tels des jardins et potagers partagés. Des associations tels Les Jardins du Sourire et des collectifs tels que Les Saprophytes peuvent ensuite être assignés à la gestion de ces sites, sous réserve d'un respect d'un cahier des charges défini par la ville. Ces dispositifs prouvent qu'une **intégration d'acteurs non professionnels de l'immobilier et des utilisateurs est possible dans des espaces publics à petite échelle.**



Jardin partagé à Bois Blancs de l'Association les Jardins du sourire, source et auteur : Fête de la Nature, 2020



Photos du Jardin partagé  
de l'Unité de Production Fivoise à Lille  
source et auteur : Les Saprophytes, 2017



## Réinventons nos Places ! - Paris



Photos d'un projet lauréat de la campagne Réinventons nos places  
La métamorphose du Panthéon, source et auteur : Les Monumentales, 2017



## D – ÉVOLUTIONS CHANGEANT LES BESOINS D'ESPACE ET DE MODE D'HABITER

Les changements de mode de vie, particulièrement en zone urbaine dense, sont à eux seuls un défi considérable impliquant une nécessité d'intégration des usagers aux projets immobiliers. Le développement de l'engouement autour de ces modes de participation se fait aussi sous la pression de considérations économiques et de changements sociaux. On note en effet aujourd'hui de **multiples changements dans le mode de vie des français qui impactent grandement leurs besoins en termes d'habitat**. La taille du ménage moyen a en effet diminué de 20% entre 1982 et 2020, passant de 2,72 à 2,17 personnes par résidence principale.<sup>22</sup> Cela a mené à un changement de besoin typologique: **70% des résidences principales servent aujourd'hui à accueillir deux personnes ou moins**. On assiste aussi à une tendance à la décohabitation,<sup>23</sup> une plus grande part de couples habitant dorénavant séparément, et ce, pendant plus longtemps. L'augmentation de l'espérance de vie ainsi que la baisse du solde naturel (naissances-décès voir tableau page suivante)<sup>24</sup> à amené à un plus grand besoin en logement adapté au grand âge, et notamment le recours plus systématique au maintien à domicile permettant de maintenir les habitudes de vie d'une personne dans son quartier.

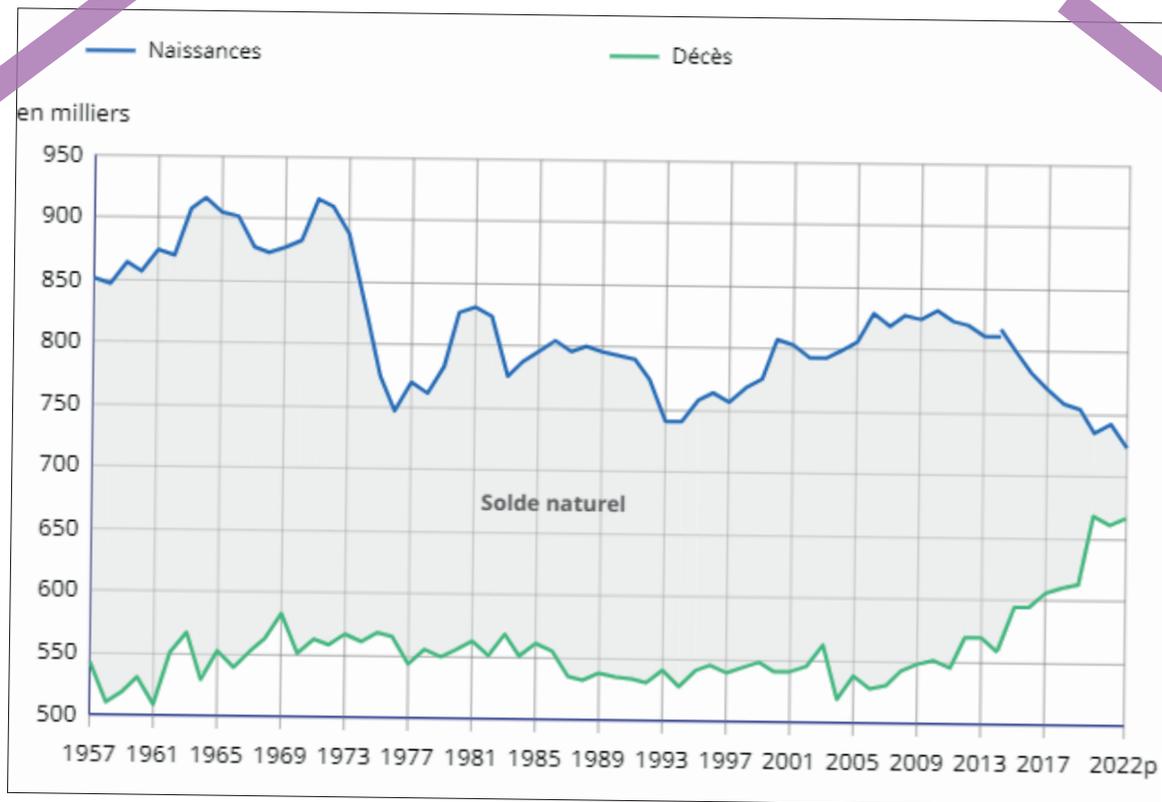
Dans ce contexte global de tension financière et de prise de conscience écologique, l'évolution des habitudes de vie des français plus attentives à aussi un impact, forçant un changement des besoins et des demandes en termes de type et de partage d'habitat. En métropole les sous locations d'une partie de son

---

22 INSEE, 2023, « Taille des ménages - Données annuelles de 1968 à 2020 »  
url : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381486>

23 BENCHIMOL Vidal, op cit, p19

24 INSEE, 2023, « Bilan démographique 2022 », url : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6687000>, 2023



Nombre de naissances et de décès depuis 1957 – source et auteur : INSEE

propre bien, les collocations et les lieux de coworking sont devenues monnaie-courante. Une posture écocitoyenne peut aussi venir questionner le mode d'occupation et de production même des logements qui constituent 50% des consommations d'énergies et 25% de la production en G.E.S (Gazes à Effets de Serre).<sup>25</sup>

Le schéma actuel de **promotion classique intègre en effet maintenant ponctuellement des démarches de concertation et de participation**, avec les limites mentionnées ci-avant. Les promoteurs ont aussi notamment largement pris connaissance de ces évolutions sociétales: les programmes de locaux partagés entre habitants comme les buanderies, salle des fêtes, salles de travail ou bien appartements d'invités à réserver ont ainsi leur place dans nombre de nouveaux projets immobiliers. La bonne tenue de ces derniers pose néanmoins problème, les dégradations et les incivilités étant parfois à déplorer.

<sup>25</sup> BENCHIMOL Vidal, op cit, p28

## E – NOUVELLES LOGIQUES DE DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS ALTERNATIFS

Au vu de ces développements, on voit que pour les acteurs professionnels - bailleurs, promoteurs, élus - de **nouvelles complexités et responsabilités ont émergé concernant les projets urbains et immobiliers, nécessitant une plus grande coopération entre acteurs** et de répondre à un foisonnement de leurs objectifs parfois divergents. Ces défis peuvent être relevés avec succès par des montages et modes de développements immobiliers alternatifs.

### 1. Des pistes belges pour une meilleure intégration du partage dans l'habitat.

En Belgique, trois démarches intéressantes ont émergé permettant de maximiser la durée de vie et une appropriation plus civile de tels espaces partagés. Tout d'abord, **prévoir la réversibilité du programme alloué à un tel espace**, dans le cas où ce dernier ne "prend pas " auprès des habitants est crucial. **Des aménagements : cloisons, mobilier déposables** permettent alors de réorganiser les lieux pour de nouveaux usages, ou pour l'augmentation d'un usage en particulier, qui marcherait mieux que d'autres.

**Le Facilitateur"**, structuré en un service public souvent composé d'architectes, d'urbanistes, d'éco-construc-teurs, sociologues ou ingénieurs, est aussi un **nouvel acteur crucial à utiliser**. Souvent employé à mi-temps par les promoteurs, autorités régionales ou communales belges, il est dédié à l'information et à l'accompagnement des usagers, parfois aussi de certaines missions d'animation. Son rôle est de promouvoir les services proposés aux

habitants mais aussi de favoriser l'adoption de pratiques spécifiques comme tri, déchets, mobilité durable, etc, qui nécessitent une acculturation particulière à leur fonctionnement ainsi qu'à leurs enjeux. Le service public "Be Sustainable" (Soyez Durable) œuvre ainsi à ces enjeux sur le territoire de la Métropole de Bruxelles.<sup>26</sup> L'action de tels facilitateurs est ainsi cadrée dans le temps, souvent entre 6 mois et un an. A la suite de cet accompagnement, les habitants sont alors plus à même de s'organiser eux-mêmes, il arrive même qu'un habitant prenne le relais de ces missions de gestion.

**Le Facilitateur peut alors aussi jouer un rôle d'évaluateur, et faire remonter aux propriétaires ou gestionnaires du site les besoins en re-programmation** éventuels ou bien **communiquer la réussite ou non de certaines démarches**, ce qui est utile à la mise en place de futurs projets. D'un point de vue du confort et de la satisfaction des utilisateurs des lieux, la tenue de rapports d'autoévaluation auprès de ces derniers par le gestionnaire, permet souvent de faire progresser les démarches.<sup>27</sup>

## 2. Bail Commercial d'Utilité Sociale (BCUS)

Comparativement en France l'emploi de ces outils reste malheureusement encore assez limité: des missions d'animation et de gestion semblables peuvent néanmoins être imaginées, notamment à travers le contrat de Bail Commercial d'Utilité Sociale, et sa convention d'objectifs.

---

<sup>26</sup> BE Sustainable, <https://besustainable.brussels/fr>

<sup>27</sup> BENCHIMOL Vidal, op cit, p103, 112

Dans la forme et le fond, le **BCUS est un contrat quasiment identique au Bail Commercial** : il permet de louer un local à un preneur commerçant, industriel ou artisan, pour que ce dernier y exerce son activité et puisse transformer le lieu qu'il occupe. Ce contrat est **notoirement engageant pour les deux parties prenantes** qui doivent respecter des conditions de résiliations et d'éviction strictement définies par la loi et les clauses du contrat. Aussi appelé communément bail 3/6/9 pour ces possibilités de résiliation triennales, ce type de contrat protège le preneur et lui attribue des indemnités d'éviction ainsi que des biens matériels et immatériels qui lui appartiennent entièrement à la sortie du bail : fond de commerce, pas de porte, et droit au bail qu'il lui est libre de vendre au futur preneur ou propriétaire.

**La spécificité du BCUS par rapport au bail commercial, et qui touche à notre sujet d'étude réside dans la convention d'objectifs. Cette annexe obligatoire du contrat est une grille d'indicateurs co-construite entre le bailleur et le preneur, qui permet de justifier et d'encadrer une décote de loyer, en retour du remplissage de missions ou de critères définis.** La nature des objectifs est librement définie : allant du peu contraignant (ex : "veille passive des accès") au plus précis (ex : "tenir des ateliers réservés aux habitants au moins une fois par semaine"). Cette convention peut notamment contenir des clauses permettant la révision des indicateurs dans le temps.

La convention d'objectifs doit décrire le mode et la temporalité d'appréciation des objectifs, notamment l'échéance entre chaque vérification du respect des indicateurs, qui en pratique se fait annuellement, ainsi que l'influence du remplissage des objectifs sur la décote de loyer. En général, cette décote peut suivre cette forme-ci :

- **Cas du Respect de la Convention d'Objectifs**

Effet : réduction de loyer

- **Cas du Respect Partiel**

Effet : réduction sur le loyer en proportion

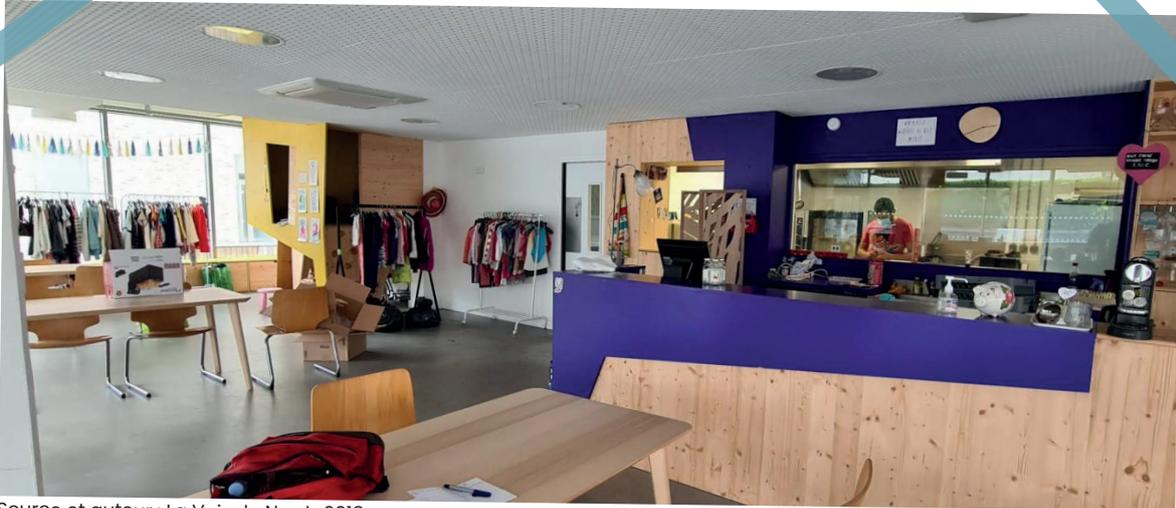
- **Cas du Non-Respect**

Effet : réduction sur le loyer

La Voisinerie de Wazemmes dans le centre-ville de Lille est un exemple de mise en place de ce bail. Concrètement : **le BCUS permet ainsi d'amener un acteur de l'Économie Sociale et Solidaire (E.S.S) dans un emplacement commercial au sein d'un bâtiment de logement, et de lui déléguer des missions de gestion, de sécurisation, d'animation** qu'il remplira en parallèle de son activité commerciale. **Le dédommagement de ces missions est assurée par la décote de loyers** : ce qui permet d'asseoir une activité ESS généralement à haute valeur ajoutée humaine, profitant aux habitant et usagers du site, mais nettement moins génératrice de revenus et qui ne serait donc pas imaginable dans le cadre d'un bail commercial classique.

Un échange téléphonique avec Mr. Laurent Courouble co-fondateur de la Voisinerie m'a permis de comprendre que leur présence permettait aussi d'éviter les coûts liés à l'incivilité : notamment les

## La Voisinerie de Wazemmes - Lille



Source et auteur : La Voix du Nord , 2018



Source et auteur : Vozer, 2018



Source et auteur : La voisinnerie de Wazemmes , 2019



Source et auteur : City Crunch Lille 2020

dégâts aux communs. Grâce à eux, **le gestionnaire économise ainsi des coûts de travaux, et les habitants bénéficient d'un meilleur cadre de vie.** D'autres exemples intéressants de BCUS sont le Tokici à Lille aussi, qui a permis à la ville d'amener du tertiaire autre que des bureaux dans un lieu où le PLU ne garantissait pas nécessairement ce genre d'activités. C'est ainsi un **outil flexible permettant d'appliquer des solutions hyperlocales à l'échelle d'un bâtiment ou rue.**

### **3. Dissociation du foncier et du bâti : trois façons de garantir une valeur sociale**

#### **a. Le Bail Réel Solidaire (BRS) – Concilier valeur sociale et contrôle des prix de l'immobilier**

Lors du CNR, logement de Juin 2023 évoqué précédemment le gouvernement a annoncé vouloir accélérer le développement du bail réel solidaire, <sup>28</sup> dispositif d'accession à la propriété développé par la loi Macron de 2015. **Ce type de bail repose sur la dissociation du foncier et du bâti, ce qui permet de baisser le prix des logements.** Concrètement, l'emprunteur achète uniquement le logement et loue le terrain à un Organisme Foncier Solidaire (OFS) pour un loyer fiable, sous conditions de ressources. La durée d'un bail réel solidaire est comprise entre 18 et 99 ans. Au total, cette opération représente entre **30 % à 50 % d'économies en fonction du secteur géographique**, et connaît un franc succès.

Une spécificité intéressante du Bail Réel Solidaire réside dans **l'encadrement du prix d'achat ainsi que de la revente.** Pour lutter contre l'augmentation des prix et la spéculation immobilière, c'est à l'organisme foncier de déterminer la valeur estimée en fonction

---

28 Conseil National de la Refondation - Logement, op cit, p12

de l'état du bien, des prix du marché local. En parallèle, L'OFS vérifie que les futurs acheteurs justifient aussi des conditions de ressources permettant de bénéficier d'un BRS. Si au bout d'un an, le propriétaire ne trouve pas d'acquéreur, l'OFS rachète le bien. **On a donc toujours l'assurance de pouvoir revendre son bien.** En contrepartie, **la grande majorité des bénéfices réalisés (limités d'ailleurs) lors de la revente du bien est en fait captée par l'OFS** qui encadre strictement la vente.

D'autres dispositifs permettent à des couples et ménages à ressources modestes d'accéder à la propriété tout en se constituant aussi un capital d'investissement. Le Prêt Social Location-Accession (PSLA) aide à devenir propriétaire pour une durée indéterminée et n'encadre pas le bénéfice à la revente. Seulement pour débloquer une option d'achat du bien il faut le louer quelques années auparavant, et bénéficier de prix moins attractifs que le BSR, ni de garanties de pouvoir revendre.

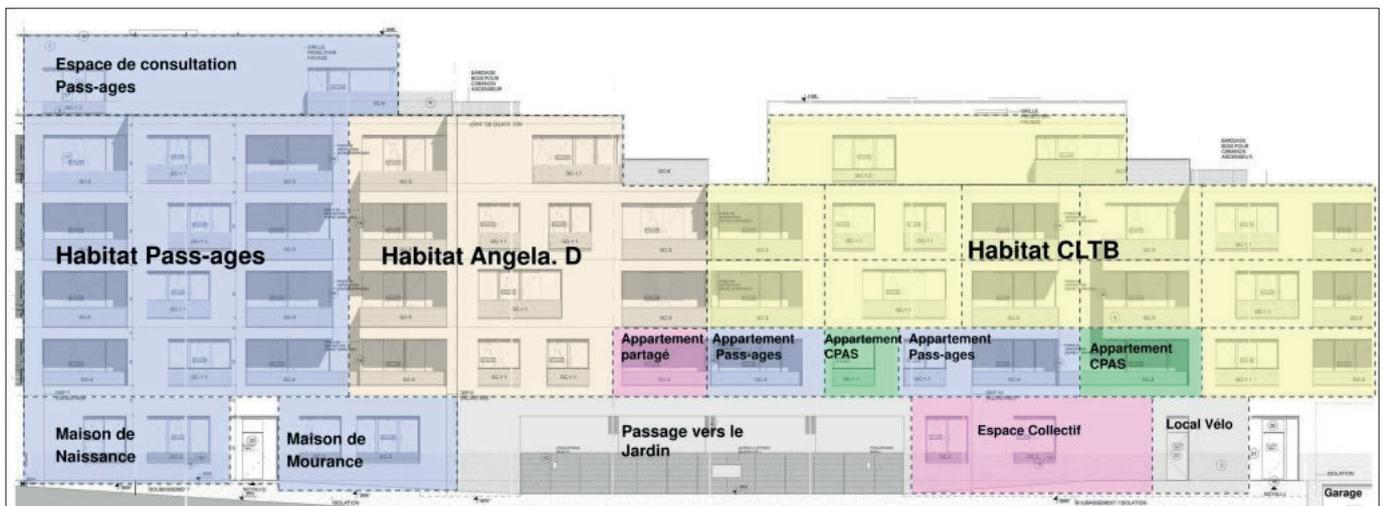
#### **b. Community Land Trust de Bruxelles - Solution complexe intergénérationnelle et inter-acteurs.**

Similairement au Bail Réel Solidaire français, le projet Calico (CAre and Living COmmunity) porté par le Community Land Trust de Bruxelles (CLTB) est un habitat groupé, intergénérationnel et socialement mixte. Le CLTB est une association de développement immobilier qui **finance, construit et vend des logements abordables sous conditions de ressources.** Pour bénéficier d'un de ces logements, il faut être sélectionné sur liste d'attente à critères sociaux puis souscrire à un emprunt de remboursement, auquel il faudra ajouter un loyer modique supplémentaire pour la location du terrain (environ une dizaine d'euros par mois). Fonctionnant

## CLTB - Bruxelles



Bâtiment du CALICO et espace partagé servant de lieu de communauté pour les utilisateurs et habitants, source et auteur : CLTB, 2017



Coupe Programmatique, source et auteur : CLTB, 2017

grâce aux subsides régionaux et en restant aussi propriétaire du foncier **le CLTB peut commercialiser les logements en moyenne 40% moins cher que ceux du marché privé**. Une fois installés, les espaces collectifs mis à disposition des habitants leur permettent de tisser plus rapidement des **liens sociaux quotidiens**, avec des personnes de différents horizons : d'autres programmes gérés par des coopératives comme une résidence pour personnes âgées et un espace d'accueil ouvert sur le quartier sont présents au sein du bâtiment. Différents types de contrats : baux commerciaux, baux civils et baux CLTB font ainsi vivre un même écosystème. Tout comme le B.R.S français, à la revente la plus-value est perçue et le nouveau propriétaire est sélectionné à nouveau parmi la liste d'attente de bénéficiaires potentiels.

### c. Bail Emphytéotique

Le bail emphytéotique est un bail à **durée très longue, généralement entre 18 et 99 ans**. Souvent utilisé pour les activités rurales lors de sa création, ce sont aujourd'hui surtout les collectivités locales et des investisseurs qui signent des contrats de bail emphytéotique pour des bâtiments industriels ou commerciaux. Dans les faits, en échange d'un loyer modique, le **preneur devient quasi-propriétaire** : il peut sous-louer, faire des travaux, mais surtout dispose d'un droit d'exploitation du bien; **la très longue durée permettant de projeter un projet social et son modèle économique sur le long terme**. Sans grands investissements, une structure de l'ESS peut ainsi bénéficier de bureaux, d'un local, tandis que le propriétaire peut bénéficier de travaux au sein du bâtiment, qui lui reviendront de droit à la fin du bail sans avoir à verser des contreparties financières. Une fois la durée du bail atteinte, le preneur perd bien sûr son droit de propriété.

## F. LE QUARTIER ET L'HUMAIN : ÉQUILIBRE À TROUVER ENTRE DES ÉCHELLES ET TEMPORALITÉS VARIABLES

**Mais qu'en est-il lorsque l'on réfléchit à une échelle plus grande, notamment l'échelle d'un quartier ?**

Lorsque l'on se penche sur l'outil des Zone d'Aménagement Concerté (Z.A.C), on se rend compte que **la temporalité de la fabrique urbaine à cette échelle est difficilement conciliable avec une implication active des habitants**. Comme nous l'avons vu, souvent le nouveau quartier et ses logements sont conçus pour attirer et répondre aux besoins d'une population cible plus aisée, parfois différente des habitants historiques du quartier. Ces derniers, ayant pourtant construit l'identité passée et actuelle des lieux actuels, ne sont pas forcément identifiés comme éléments essentiels de l'identité et du programme des futurs lieux : les nouveaux bâtiments sont d'ailleurs conçus pour dépasser largement la durée de vie de nombre des personnes déjà présentes. Quand bien même, **la durée de mise en place des outils rends aussi difficile la stabilisation d'un programme répondant précisément à besoins personnels**.

Des premières études à la livraison des logements, **une ZAC met en moyenne entre 12 et 20 ans à sortir de terre, avec entre 3 et 8 ans pour les logements**. Sur ces temps relativement longs il est ainsi moins censé d'envisager les habitants et leurs besoins fluctuants comme les fondations solides du projet urbain à grande échelle. Du point de vue de l'acteur opérationnel, celui-ci a un positionnement difficilement tenable, il doit se conforter aux enjeux du moment et à rationaliser et rendre financièrement tenable son activité sur le long terme, et de l'autre côté la logique est de répondre aussi aux désirs individuels fluides des habitants dans un moment présent. <sup>29</sup>

---

29 CLÉMENT Garence et VALEGEAS François, op cit, p 52

**La nature fuyante et peu quantifiable des aspirations, notamment pour de nouveaux habitats menant à un plus grand sentiment de communauté ou de sécurité, sont ainsi difficilement intégrables aux logiques classiques de la chaîne de production immobilière.** Comme vu précédemment, la réussite des nouveaux programmes incluant les usagers dans la gestion et la compréhension des objectifs écologiques nécessitent parfois des moments d'accompagnement, d'adaptation et parfois même de retour en arrière; autant d'explorations inquantifiables et hasardeuses financièrement. Pour les professionnels de l'immobilier évoluant dans un schéma classique, le logement dit "standard" est ainsi toujours plus sûr, même si sa réponse aux besoins des habitants et son degré d'innovation est nettement moindre.

**Une piste d'exploration intéressante est alors l'intégration des besoins des entités structurées de non-professionnels de l'immobilier dans ces schémas classiques.** En effet, quand on parle d'une association, d'un collectif, on fait référence à un ensemble de besoins plus stables dans le temps et l'espace, et parfois légalement établis et communiqués. 



# PARTIE 3

La Nouvelle Station  
de la ZAC Gare des Mines-Fillette  
et son futur gestionnaire



### **3 Case Study : La Nouvelle Station MU de la ZAC Gare des Mines-Fillette, et son futur gestionnaire.**

Les parties précédentes ont permis de soulever plusieurs questionnements intéressants pour notre sujet d'étude :

*Est-ce que cette capacité à générer une réflexion commune sur la place dans la ville puis la dessiner et la communiquer clairement, pourrait permettre de faire face à la complexité de la production urbaine ?*

*Facilite-elle l'intégration des besoins dans un schéma classique ou est-on dans un nouveau schéma de production ?*

Pour tenter de répondre à cela nous explorerons dans cette troisième et dernière partie de mémoire un Case Study ou la structuration à aidé à faire entrer le non-professionnel dans les phases et étapes du projet immobilier. De la phase initiale d'urbanisme transitoire jusqu'aux échanges entre propriétaires et maîtres d'ouvrage pour fixer un programme en passant par la rédaction de fiches de Lots, l'implication semble en effet avoir été amenée, mais non sans moments de questionnements et de réflexion.

Nota : Les enseignements et le regard critique tirés de cette Case Study qui suivent sont issus de mon expérience et ma réflexion personnelle en tant qu'étudiant stagiaire et sont indépendants de ceux de ma structure d'accueil ou de ces collaborateurs.

Nous allons tenter ici de **comprendre l'importance des différents degré de structuration, que cela soit le collectif, les Sociétés Coopératives** ou autres groupements et de mettre en lumière leurs forces respectives dans l'implantation des non-professionnels de l'immobilier dans le projet. Pour ce faire nous allons tout d'abord explorer le contexte du projet urbain, pour ensuite nous pencher plus en détail sur le Lot et les bâtiments en question, ainsi que sur la structure en charge des missions de gestion transitoire sur le site depuis plusieurs années.

## A. PRÉSENTATION DU PROJET

### 1. La Zac Gare des Mines-Fillettes

La ZAC Gare des Mines-Fillettes s'étend de chaque côté du Périphérique, s'étirant entre la Porte de la Chapelle et la porte d'Aubervilliers, tout en s'étendant entre le boulevard des Maréchaux et la limite communale d'Aubervilliers et de Saint Denis (voir carte sur la double-page suivante). À son périmètre nord, on trouve **d'anciens terrains ferroviaires**, la gare des Mines, tandis qu'au sud, on y découvre la **cité Charles Hermite** ainsi que plusieurs **installations sportives**. La ZAC joue un rôle majeur dans le projet **olympique de Paris**, avec la création de **l'Aréna**, ce qui renforce l'identité du quartier en tant que centre d'excellence pour les équipements sportifs.

Le programme de la ZAC ainsi que toutes les actions qui en découlent sont parfaitement alignés avec la réalisation du futur Plan Local d'Urbanisme (PLU) bioclimatique de la Ville de Paris, en plus de correspondre harmonieusement avec tous les autres plans et initiatives de la Ville, tels que le Plan Pluie, le Plan Climat, la charte de l'arbre (entres autres).

Le projet urbain se décline en plusieurs principes directeurs :

- **Affirmer le rôle de ce quartier en tant que point central** dans **le processus de transformation** actuel en établissant des connexions transversales à l'échelle locale et intercommunale, et en développant une programmation mixte incluant des logements, des équipements, et des activités économiques
- **Contribuer à la réduction de l'impact** des infrastructures métropolitaines en s'intégrant dans la transformation des portes de Paris en «Places du Grand Paris», en anticipant la transformation du boulevard périphérique en boulevard urbain, et en offrant une variété d'espaces publics spacieux et végétalisés.
- **Préserver et renforcer la vocation écologique** et récréative de la Ceinture verte de Paris en remodelant la région à travers une structure paysagère robuste qui soutient la résilience du territoire, tout en atteignant les objectifs de renforcement de la biodiversité et de création de liaisons entre les zones paysagères et écologiques à grande échelle ;
- **Prendre en considération l'existant** en rénovant et en ouvrant la cité Charles Hermite et les pavillons de la Gare des Mines, en intégrant la résidence Valentin Abeille dans le tissu urbain, et en créant de nouvelles liaisons Est-Ouest et Nord-Sud, ainsi que de nouvelles continuités dans le réseau urbain principal
- **Renforcer l'identité sportive du quartier** à l'échelle métropolitaine grâce à l'accueil de l'Aréna, et au niveau local grâce à la restructuration du pôle sportif.

# Calendrier du Projet

**2019** : Choix du maître d'œuvre urbain

**2019** : Décembre : création de la ZAC

**Mi 2023 à 2025** : Reconstitution des terrains de sports existants

**Mi-2023** à 2024: Livraison de l'Arena puis Jeux Olympiques de 2024

**Mi 2023 à 2026** :

Études, Concours et Développement des premiers îlots au Nord vers la Porte d'Aubervilliers.

> Dont la Réalisation Lot N4 comprenant l'ancienne Gare des Mines

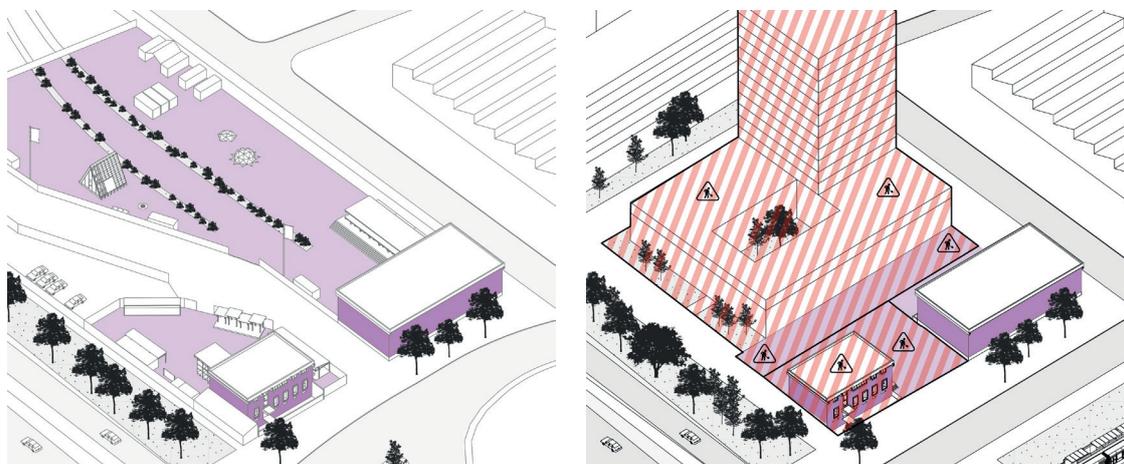
**2023-2027** :

Mission d'Accompagnement par Soletdev du Collectif Mu acteur culturel préexistant pour pérenniser son activité au sein du futur lot.

> Études, Conseil, Accompagnement :

- Juridique
- Montage Économique
- Programmation

> Travail en collaboration avec la RIVP (Maîtrise d'Ouvrage) et ainsi que P&MA (Aménageur).



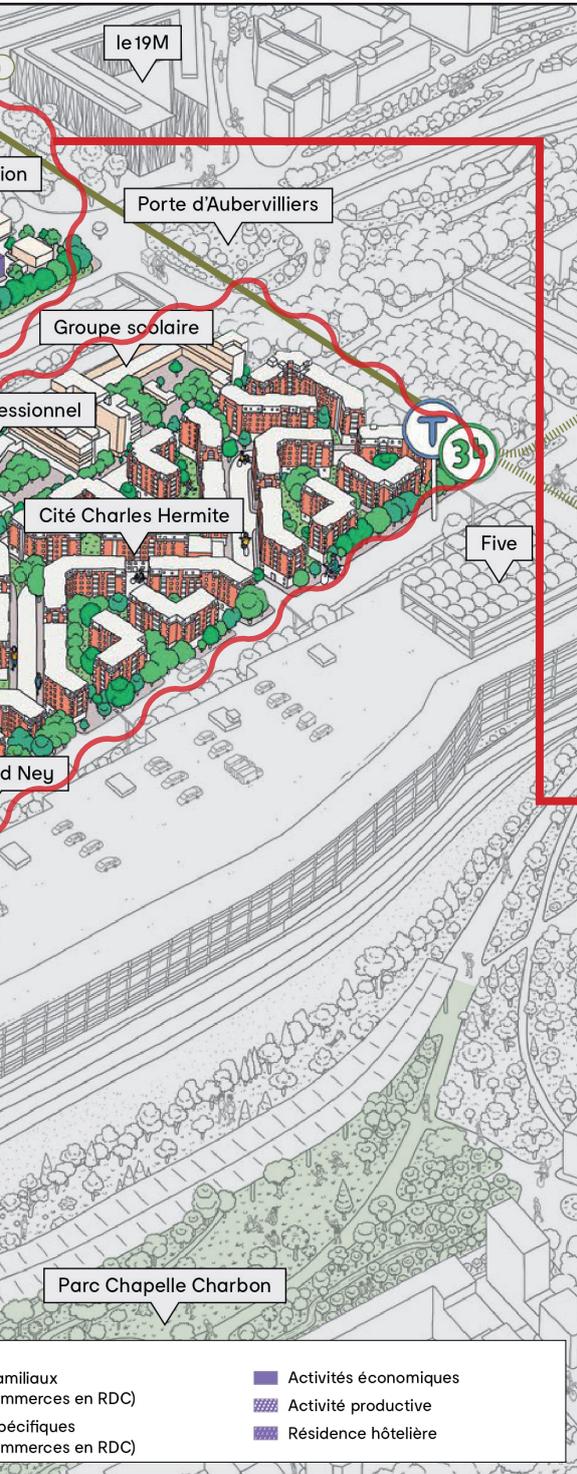
Axonométrie de la Station, État 2023 vs État Projeté 2027 - Auteur : Atelier Craft

# LE PROJET DE LA ZAC GARE DES MINES – FILLETTES



Axonométrie de la Zac Gare des Mines – Fillettes, Source : P&MA, 2023 (les images de droite ont source et année similaire)

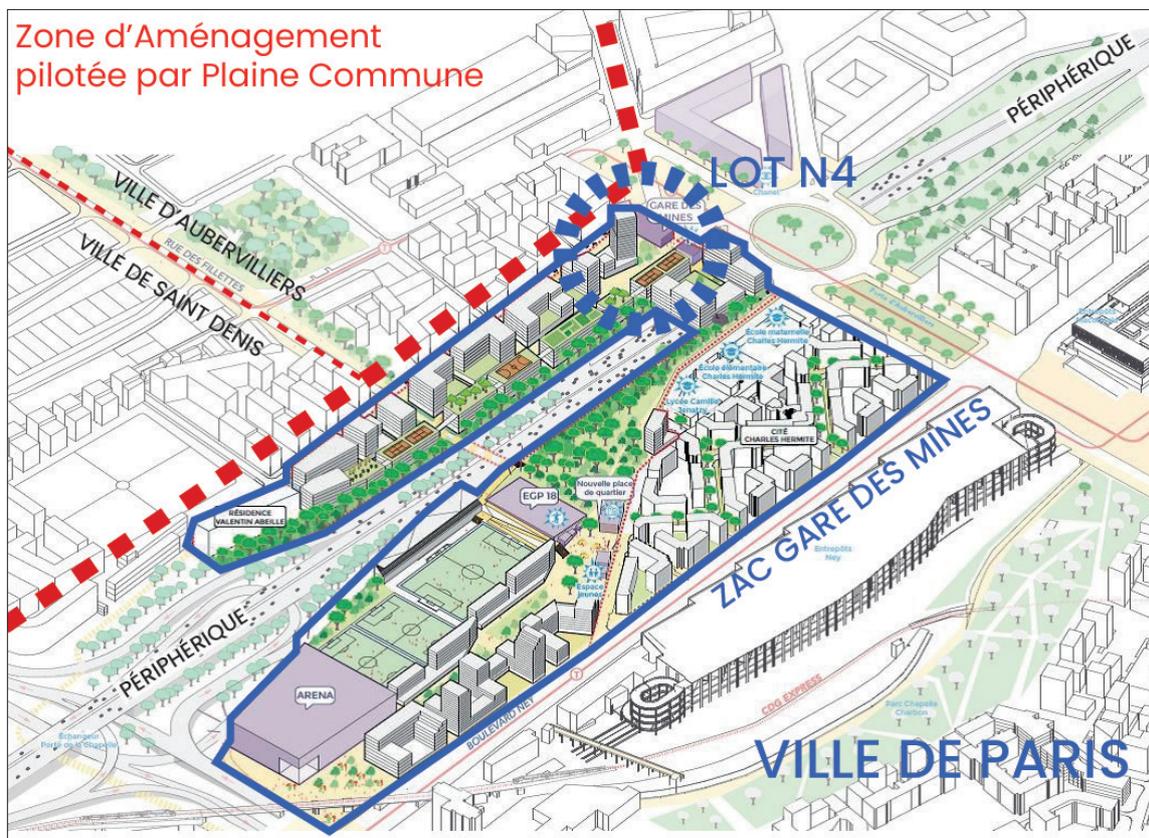
# CONTEXTE URBAIN



Ce terrain de 20 hectares, supervisé par Paris & Métropole Aménagement, s'insère dans le vaste projet «Paris Nord-Est», qui coordonne le renouvellement urbain et la transformation des grandes zones le long des anciennes voies ferrées et du périphérique, couvrant une superficie de 600 hectares. La mise en œuvre graduelle de ce projet a déjà considérablement modifié le quartier et développé son attractivité future notamment par l'amélioration de la connectivité des transports avec l'arrivée du tramway T3b et l'ouverture de la station RER E Rosa Park. D'ici 2030, de nombreux autres projets émergeront, notamment la transformation des terrains ferroviaires de Chapelle Charbon, le projet Hébert, le campus Condorcet Porte de la Chapelle, et le projet Ordener (voir carte double-page précédente).

## **2. Le Lot N4 : Le défi d'une situation en limite multiples**

Le lot N4, où se situe la Station qui nous intéresse, se trouve dans la partie Nord-Est de la ZAC Gare des Mines-Fillettes. Il est adjacent aux villes de Saint Denis et d'Aubervilliers au nord, dont les parties méridionales sont destinées à évoluer sous l'impulsion de Plaine Commune, avec un programme mixte comprenant des logements, des activités économiques et une trame paysagère s'intégrant à celle de notre ZAC. Actuellement, ce projet est au stade initial des études urbaines et est prévu de se transformer rapidement d'ici 2030, en parallèle avec l'arrivée du nouveau tramway.



Limites Administratives et des Zones d'Aménagement

Source document de base : Leclercq Associés - Source document final : Tristan Gougeon

**L'avancement plus précoce de notre ZAC par rapport à sa voisine au nord pourra potentiellement engendrer des défis** en ce qui concerne la commercialisation des premiers espaces tertiaires livrés. En effet, au cours des deux prochaines décennies, la partie nord du périmètre de la ZAC Gare des Mines - Fillettes, qui longe le périphérique, pourrait être confrontée à une **réduction de l'attractivité et des zones de chalandise en raison des perturbations liées aux travaux de la ZAC Nozal-Front Populaire** : démolitions, espaces vacants, constructions, etc.. Il faudra aussi composer avec les **différentes phases au sein même du Lot N4** et pouvoir offrir un **chantier vivant**, servant de **vitrine de communication** donnant à voir les futurs **équipements pour les habitants**. Remédier à cela passe ainsi forcément par la préservation d'activités déjà présentes pendant la réhabilitation de l'ancien site ferroviaire (voir photos page ci-contre).

# Une friche industrielle aux portes de Paris



Bâtiments historique de la Station : Gare à charbon de 1945 à 1980 – Source Inconnue, 1960?



Bâtiment Station Sud – Source : France 3 Culturebox, 2016



Panorama des Bâtiments Historiques de la Station – Source : Google Maps, 2022

### 3. L'Écosystème d'Acteurs

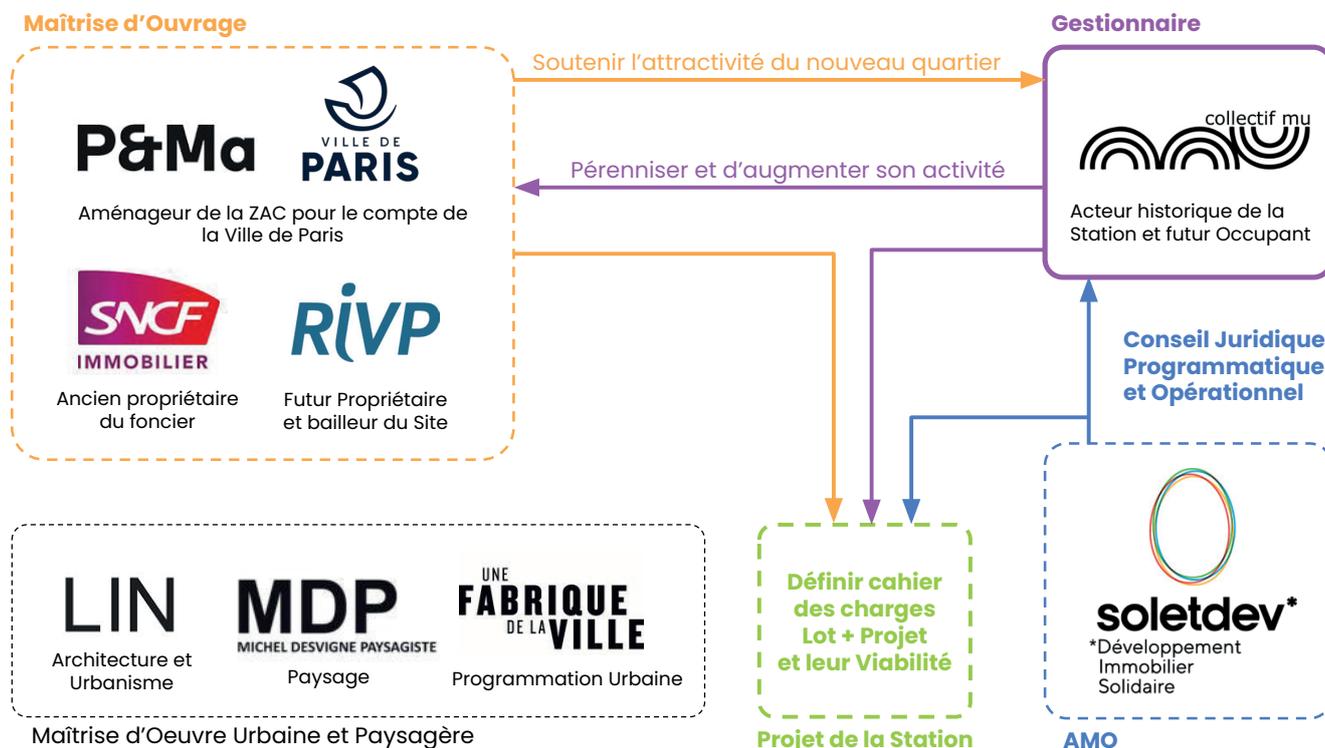
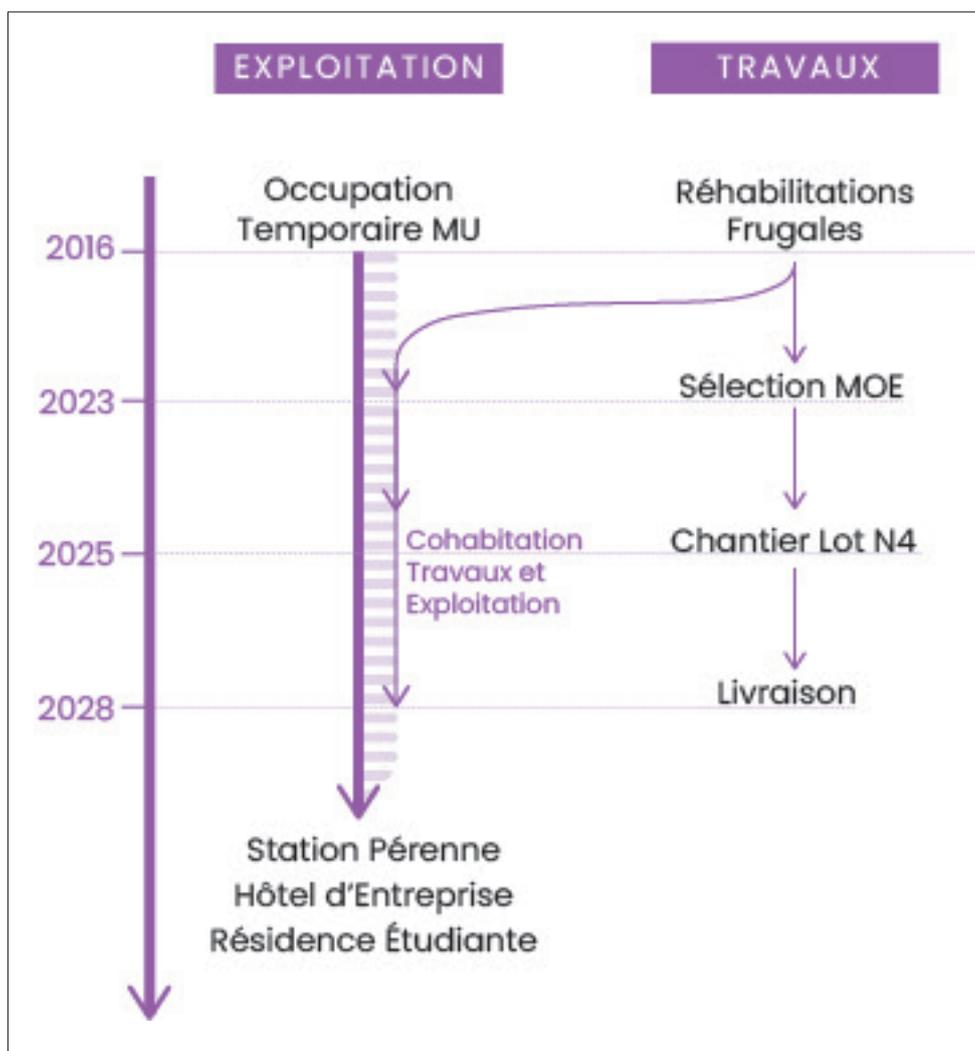


Schéma des Acteurs Principaux - Source : Soletdev - Auteur : Tristan Gougeon, 2023

Ces superpositions d'objectifs à poussé les instigateurs du projet de ZAC, P&MA (Paris et Métropole Aménagement), La Ville de Paris et la Régie Immobilière de la Ville de Paris (RIVP - Futur propriétaire du Lot N4) à lancer une **stratégie de pérennisation des activités du Collectif Mu alors organisant et gérant avec succès une programmation culturelle attrayante** au sein des bâtiments historiques de la station et ces extérieurs depuis 2016.

**Soletdev à été missionné par ce collectif pour intervenir en tant que bureau d'étude conseil** et apporter son expertise tout le long de l'écriture et la mise en œuvre de ce nouveau chapitre pour la vie de la Station gare des Mines. Un défi capital étant la volonté pour le collectif d'une **poursuite partielle de ces activités pendant les travaux de réhabilitation.** (voir schéma page ci-contre). Ces points d'accompagnement portent sur les sphères en périphérie ou en dehors du secteur de la représentation artistique, de l'événementiel que le collectif maîtrise déjà pleinement en tant que professionnels.



Atteindre la pérennisation en cohabitation avec les travaux

Source : Soletdev - Auteur : Tristan Gougeon, 2023

## B. UN ACTEUR TRANSITOIRE DEVENU EMBLÉMATIQUE

### 1. Une implantation au sein de l'ancienne Gare des Mines depuis 2016

Au printemps 2016, le Collectif MU, une organisation spécialisée dans la production artistique liée à l'art sonore, à la musique et aux nouveaux médias depuis sa création en 2002, a inauguré La Station Gare des Mines dans le cadre des sites artistiques temporaires, une démarche d'urbanisme transitoire initiée par SNCF Immobilier. Situé à la croisée de Paris, Saint-Denis et Aubervilliers, dans la partie nord-est de la ZAC, La Station est à la fois un lieu festif et convivial

et un laboratoire dédié aux scènes artistiques émergentes. Ce lieu repose sur les vestiges d'une gare à charbon désaffectée et d'un ancien club afro-caribéen. Depuis lors, MU a centré son activité autour de ce site, qui est devenu un incubateur de projets artistiques et culturels explorant les différentes facettes de l'art sonore. Ce projet de La Station s'est développé au fil du temps grâce au soutien de divers partenaires, notamment la Région Île-de-France, le CNM (anciennement CNV), la Ville de Paris, le Département de la Seine-Saint-Denis, le Ministère de la Culture, la DRAC Île-de-France, l'ANCT et la SACEM, à travers plusieurs étapes successives.

Après avoir aménagé les espaces extérieurs de La Station, qui couvrent une superficie de 1 000 m<sup>2</sup>, le Collectif MU a obtenu un soutien financier dès 2017 de la part du CNV, de la Ville de Paris et de la Région Île-de-France. Cette aide visait à équiper et mettre en conformité une salle de concert et un club répartis sur deux niveaux, avec une capacité totale d'accueil d'environ 400 personnes. **Cette démarche a rapidement renforcé la réputation de l'endroit en tant que l'un des lieux de vie nocturne les plus dynamiques de la capitale, favorisant ainsi l'émergence d'une scène queer, féministe et alternative.**

À partir de juin 2020, **un nouveau contrat avec P&MA** (Paris & Métropole Aménagement) a permis à La Station **d'élargir et de diversifier sa programmation en journée** en investissant un **espace** extérieur supplémentaire de 5000 m<sup>2</sup> ainsi que le second bâtiment de la gare des mines, nommé Station Nord. La Station a souhaité contribuer à sa manière à la transformation en cours

# Feuille de Route

## Nouveau Quartier & Collectif Mu

+ 2000 Artistes et + 200 000 personnes accueillies en 7 ans !

2016 - 2020	2020 - 2022	2022 - 2023
<p><b>Émergence et 1er développement du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Collectif MU Lauréat de l'AMI Sites Artistiques Temporaires</b> (SNCF Immobilier) pour l'occupation transitoire de la Gare des Mines</li> <li>&gt; Suite à l'AMI, <b>convention signée avec SNCF Immobilier</b> (ancien propriétaire) renouvelée 2 fois</li> <li>&gt; Ouverture au public et <b>appropriation par des pratiques culturelles et artistiques d'un site industriel patrimonial</b></li> <li>&gt; A permis l'arrivée de <b>nouvelles activités sur le territoire</b></li> </ul>	<p><b>Extension du site et nouvelles activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nouveau propriétaire du site: <b>signature d'un bail civil avec P&amp;MA</b> (2 ans et demi puis prolongation 1 an)</li> <li>&gt; Une extension qui se traduit par de <b>nouveaux espaces</b> (Station Nord) et de <b>nouvelles activités</b> articulant <b>recherche &amp; expérimentations artistiques et ancrage territorial</b></li> <li>&gt; Interventions dans la cité Charles Hermite en <b>collaboration avec différents acteurs du quartier</b></li> <li>&gt; <b>Travail de proximité</b> (jardinage, compost, accueil de jour, actions artistiques, etc.) en lien avec <b>les services et élus de la Ville de Paris et Mairie du 18e</b></li> </ul>	<p><b>Étude de la pérennisation de La Station</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Volonté du collectif de <b>continuer l'activité sur la Porte d'Aubervilliers en tant que lieu culturel</b> aux pratiques artistiques et culturelles hybrides</li> <li>&gt; Valorisation des impacts de La Station sur le futur quartier : <b>seul lieu de rencontre préexistant</b> de la partie nord de la ZAC</li> <li>&gt; Échanges avec la <b>Mairie du 18e, P&amp;MA, les services et élus de la Ville de Paris</b> (Vie Nocturne, Politique de la Ville, DAE, DAC, DU) sur l'insertion de La Station <b>dans le futur quartier</b></li> <li>&gt; Travail avec P&amp;MA, la MOE Urbaine et Artelia sur le phasage travaux, <b>le futur programme de La Station et les formes urbaines</b></li> </ul>
2023 - 2025	2025 - 2028	2028 - 2030
<p><b>Du transitoire au pérenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Échanges avec la RIVP</b> concernant les futures <b>relations entre bailleur et locataire à partir de 2026</b></li> <li>&gt; Lancement du concours d'architecture du lot: travail conjoint sur la <b>programmation et le cahier des charges Station</b></li> <li>&gt; <b>Réflexions et pistes d'adaptation pendant le chantier</b> du lot (relocation à proximité, etc.)</li> <li>&gt; Travail conjoint avec la RIVP sur la <b>définition de la future identité du quartier et ses équipements</b> (attribution des locaux d'activités et RDC)</li> </ul>	<p><b>S'adapter pendant le chantier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Continuité des activités nocturnes de La Station pendant le chantier</b> pour assurer la soutenabilité économique de MU et <b>préfigurer les activités du futur quartier</b></li> <li>&gt; Implantation de certaines activités dans les socles neufs du Lot N4 pour <b>activer la future rue passante</b> (salle d'exposition, résidences artistiques)</li> <li>&gt; <b>Extension et réhabilitation de la gare des mines</b> pour permettre une <b>ouverture au quartier</b> et tenir compte de la future fréquentation de la zone</li> </ul>	<p><b>Amorcer la nouvelle vie du quartier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Constitution d'un <b>réseau collaboratif d'acteurs locaux</b> dès la livraison des logements de la ZAC</li> <li>&gt; La Station, activité préexistante sur site, favorise un <b>développement de la vie économique et culturelle</b> de la zone.</li> <li>&gt; La Station : <b>entrée de la zone d'activités</b></li> <li>&gt; Amorcer la <b>continuité d'activités de La Station</b> dans de <b>nouveaux espaces plus adaptés</b>.</li> </ul>

du quartier en y apportant une dimension créative, culturelle et inclusive, notamment envers la communauté locale, les personnes en situation de grande précarité (réfugié-e-s) et les minorités de genre ou d'orientation sexuelle.

C'est ainsi qu'en 2021, divers projets ont été lancés, tels que l'Air de Repos, un espace d'accueil de jour destiné aux jeunes en situation d'exil et de précarité, entouré d'un jardin-compost (soutenu par plusieurs Directions de la Ville de Paris : DASES, DPE, DEVE). Un service de restauration en journée, notamment pour les résidents du quartier (projet actuellement en évolution grâce à de nouvelles collaborations avec l'EBE Activ'18), a également été mis en place. De plus, une programmation de résidences et d'événements dans les domaines des arts visuels et sonores a été développée, ainsi que des ateliers artistiques en partenariat avec les quartiers Charles Hermite et Valentin Abeille, incluant des ateliers de création plastique pour les enfants, des ateliers radio pour les chômeur-se-s de longue durée, ainsi que des sessions de découverte du DJing et des métiers de la musique pour les adolescent-e-s.

En mars 2022, grâce à ses soutiens réguliers (Ville, Région, CNM), La Station a inauguré une salle de 720 places au sein du bâtiment Nord, offrant une excellente qualité acoustique. De nouveaux espaces dédiés à la création artistique sont également mis à disposition, notamment pour la recherche et la création sonore, ainsi que pour la programmation dans les domaines des arts scéniques tels que la danse et la performance, ainsi que les arts visuels.

À travers ces étapes fondamentales, La Station est devenue un **acteur central du panorama artistique et culturel de Paris** aujourd'hui. Dans un contexte de transformation du territoire et compte tenu des initiatives lancées depuis 2016, **la question de la pérennisation de ce projet culturel et social au sein du futur quartier devient pertinente. Un réseau de partenaires locaux en constante expansion**, des **programmes novateurs** contribuant à façonner l'atmosphère du territoire, une nouvelle dynamique économique et culturelle, tout cela contribue à donner vie au futur quartier, en faisant un espace attrayant, convivial, populaire et inclusif.

## C. CONTEXTE JURIDIQUE DU PROJET

### 1. Comprendre et écrire le cadre légal dans lequel le collectif va évoluer

Pour ancrer ces valeurs sociales et humaines durablement dans le futur quartier, nous avons tout d'abord voulu **aider le collectif à explorer le contexte juridique des missions qui allaient lui être transmises**. Déjà en 2022, le collectif avait réfléchi avec notre aide à l'établissement d'un programme précis en terme spatial ainsi qu'en termes de travaux nécessaires. Ce programme s'inscrit dans une **stratégie de développement long terme et de montée en intensité et en échelle des activités de la Station**, avec notamment un **nouveau bâtiment construit**, une **emprise étendue dans le socles de nouveaux bâtiments du Lot N4**, et un grand espace extérieur sous son contrôle et responsabilité. Une **Galerie d'exposition**, un **restaurant café**, ainsi que des **espaces d'expérimentation extérieurs** sont parmi ces nouvelles missions qu'a imaginé encadré le Collectif, avec l'aide de son réseau de collaborateurs.

En 2022, des échanges réguliers avec l'aménageur P&MA ainsi que le futur maître d'ouvrage la RIVP, avait permis de valider cette liste d'espaces et ces orientations programmatiques. Maintenant venait le temps de décider quel montage juridique et quels types de contrats choisir pour appuyer au mieux le fonctionnement de ces programmes. En tant que AMO, nous avons alors réalisé une **étude juridique spécifiant tout d'abord les invariants** :

### 1. Un Lot N4 titré à la RIVP qui sera propriétaire

### 2. Un montage juridique offrant pour le collectif :

- > Un loyer faible
- > Une durée de bail viable, préférablement long
- > Une partage des investissement niveaux travaux de réhabilitation des bâtiments historiques de la station
- > La capacité pour le Collectif de devenir gestionnaire du large panel d'éléments du programme

A partir de ces différents points nous avons établis **3 pistes de contrats liant le collectif à la RIVP** :



3 pistes juridiques - Source : Soletdev - Auteur : Tristan Gougeon, 2023

## D. FAIRE RIMER PROJET ET STRUCTURATION JURIDIQUE

### 1. Recommandations pour l'organisation juridique

Comme **prisme d'étude** de ces trois pistes de contrats nous avons voulu **balayer large** et voir comment chacune permettrait ou non **la gestion directe par le collectif** gestionnaire et **d'autre part la gestion directe partielle** avec **délégation de certaines missions** à des acteurs tiers.<sup>30</sup> Ce champ large permet au collectif de se projeter dans différents scénarios et d'ainsi faire un **choix raisonné**.

### 2. Le Bail Commercial

Nous avons introduit le bail commercial précédemment en évoquant le Bail Commercial d'Utilité Sociale (BCUS) en partie 2 de ce mémoire. Ce bail aussi appelé 3/6/9 pour la possibilité de résiliation triennale est connu pour son grand niveau d'engagement à la fois pour le bailleur ou pour le preneur. Son objet est la location d'un local à un preneur : commerçant, industriel ou artisan, pour que ce dernier y exerce son activité et puisse transformer le lieu qu'il occupe : services, commerce, artisanat, industrie..

Tous deux sont liés par des clauses de résiliation strictes et des obligations d'indemnisation et cas de résiliation élevées prenant en compte les éléments matériels et immatériels : cout du déménagement, équipements, travaux effectués, valeur apportée par l'enseigne et sa clientèle, entre autres. Les avantages de ce

---

<sup>30</sup> Voir annexe p91 : Tabelau Récapitulatif

type de bail est sa facilité de mise en œuvre et sa flexibilité, qui offre d'ailleurs une stabilité locative de 9 ans et une facilité de reconduction. En plus de **permettre des activités commerciales lucratives tel que la restauration que souhaite effectuer le futur gestionnaire de la station, et qui seront essentiel à l'équilibre économique de son fonctionnement global**, ce bail permet aussi d'imaginer une sous-location partielle ou totale.

Des points de vigilance sont aussi apparus, ce bail étant en effet **limité à l'activité commerciale** et ne permet pas d'autres types de missions. De plus, une association ne peut être inscrite au registre de commerce, ainsi pour prendre un bail 3/6/9 il lui faudrait passer par un montage plus complexe. **Ce type de bail à ainsi été identifié comme important pour le collectif** notamment car protecteur mais **devant s'inscrire dans un montage global plus complexe** possiblement réunissant d'autres baux et acteurs.

### 3. Le Bail Civil

L'objet de ce bail est différent: il sert à pour **l'exercice d'une activité personnelle**. Il peut s'agir d'un logement de fonction, d'une **résidence secondaire**, d'un terrain de loisir ou encore de locaux destinés au stockage de biens, tels qu'un box par exemple. Il peut être mobilisé par des particuliers, des associations soumises à la loi de 1901, et dans certains cas par des entreprises, et se caractérise par une **grande liberté contractuelle**. Les types d'usages permis sont larges mais **ne permet pas ces activités commerciales ou professionnelles**, cependant les activités **sont permises si**

**elles font partie du travail légal d'une association.** Les points intéressants de ce bail sont la **grande liberté de définition des termes** (durée, conditions de résiliation etc..) et sa **simplicité de mise en œuvre**. Cette liberté doit néanmoins s'accompagner d'un accompagnement juridique fort pour la rédaction du contrat et du montage.

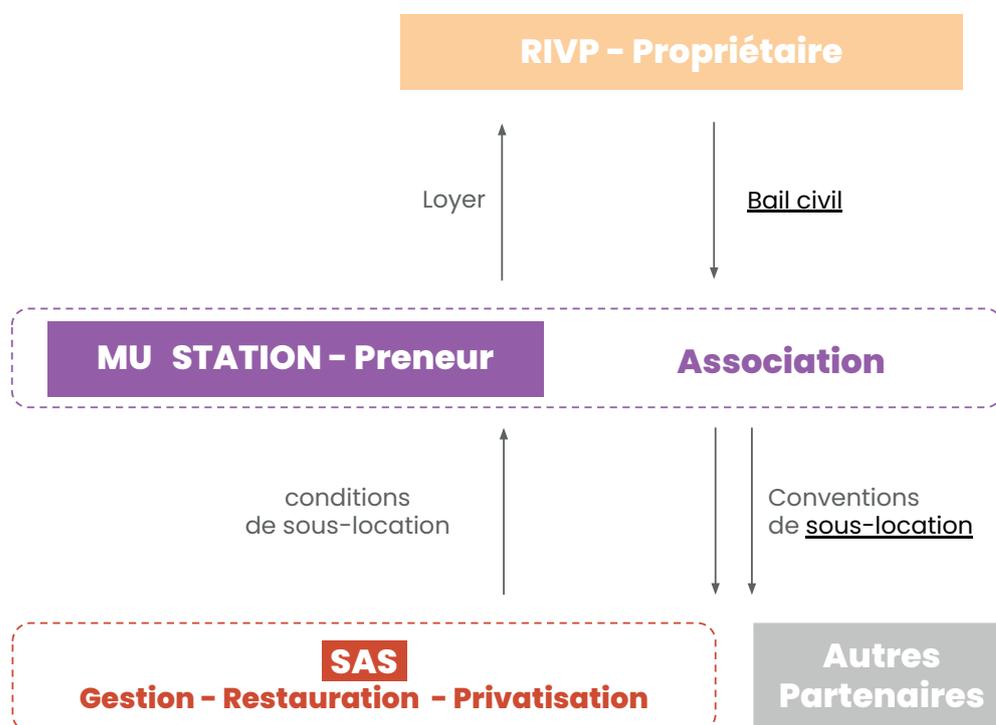
#### 4. La Concession de Services

La concession de service est un **contrat de délégation de service public** permettant à un acteur public (appelé autorité concédante) comme une collectivité territoriale de **déléguer des missions très diverses : animation, gestion, commercialisation à une même entité**. Le principe de base est la **rémunération de cette dernière par les activités de la concession, en échange d'une prise de risque assumée**. Une autre possibilité est celle d'un financement directe de la collectivité auquel cas toutes les recettes de l'activité sont perçues par l'autorité concédante.

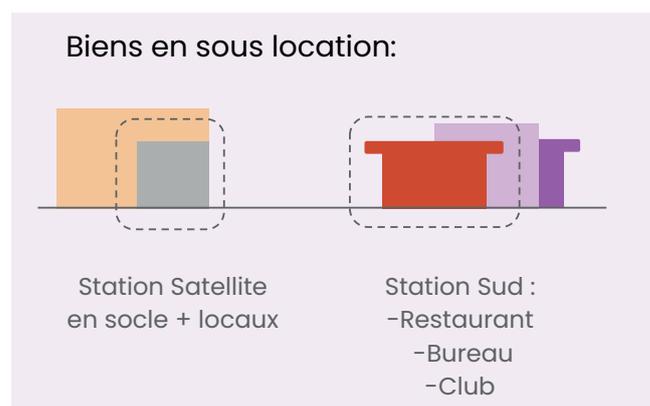
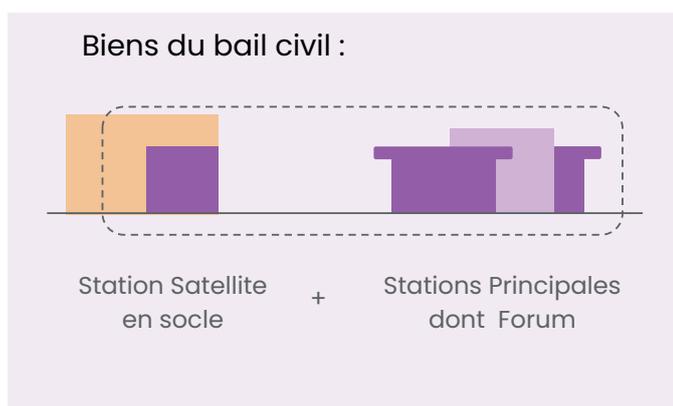
L'intérêt pour notre projet porte dans la **possibilité de mise à disposition gratuite de foncier et de rassembler toutes les missions sous un seul et unique contrat**. Malheureusement, le contrat de concession de service est relativement **porté en défaveur du concessionnaire d'un point de vue de la résiliation**. Bien que celui-ci ai légalement droit à une réparation intégrale des dommages et remboursement de son investissement en cas de non amortissement, l'autorité concédante possède le droit de résilier à tout moment le contrat de concession même sans écriture explicite de conditions de résiliation dans le contrat de concession.

Force de ce tour d'horizon des différents contrats nous avons pu dresser deux scénarios de modes contractuels représentés par les schémas suivants.

## Scénario 1 : Bail Civil Général et sous location des socles

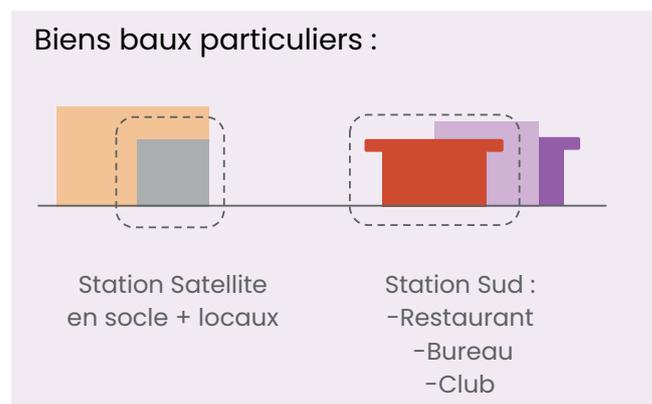
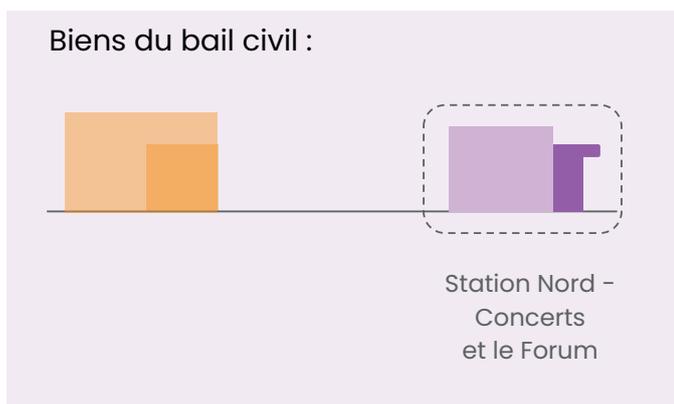
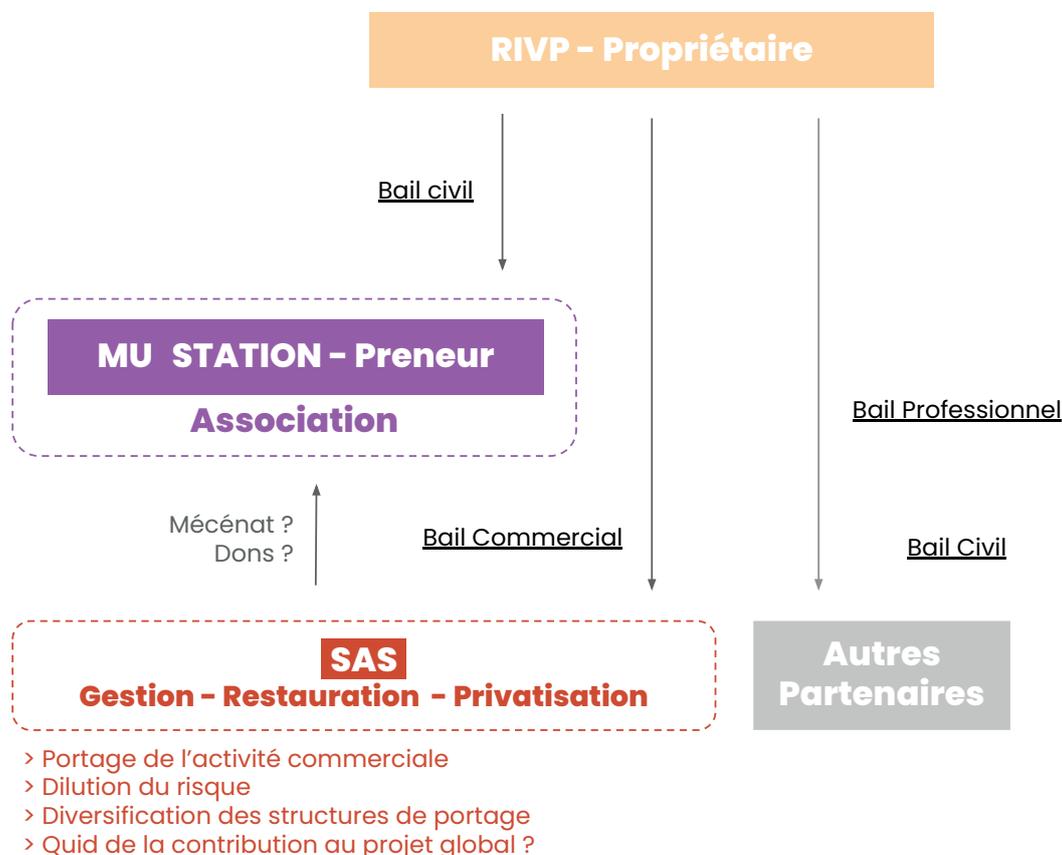


- > Portage de l'activité commerciale
- > Dilution du risque
- > Diversification des structures de portage
- > Quid de la contribution au projet global ?



Ce scénario offre la solution la **plus simple en terme de hierarchie de contrats**. La RIVP loue son bien au Collectif, qui assume ensuite certaines missions et en délègue certaines par la sous-location. C'est aussi **une plus grande part de responsabilité à endosser pour le collectif**, qui nécessite aussi l'écriture de nombreuses clauses de sous-location et un suivi régulier.

## Scénario 2 : Bail civil et baux particuliers



Source : Soletdev - Auteur : Tristan Gougeon, 2023

Ce deuxième scénario à une **structure plus foisonnante** et implique que chaque activité soit **traité séparément directement via un bail avec la RIVP** maîtrise d'ouvrage. Cela permet de faire du «sur mesure» : on a une plus grande flexibilité et simplicité dans le type de contrats. **Le collectif aura ainsi moins d'énergie et de ressources à consacrer au suivi des contrats**, même si il restera l'acteur gestionnaire responsable de l'organisation global au jour le jour.

## E. RÉINVENTER LA GOUVERNANCE POUR S'APPROPRIER LE PROJET IMMOBILIER

### 1. Formation d'une entité gestionnaire décisionnaire

Dessiner ces scénarios d'organisation à permis de mettre en lumière la **nécessite de créer de nouvelles structures qui seraient mieux à même d'assumer les missions commerciales de restauration notamment**, au vu de la complexité de signature d'un bail commercial par une association. **On imagine alors une Société indépendante mais qui seraient dirigée par le Collectif** (SAS en rouge sur les schémas précédents). Se pose alors la question d'un **nouveau niveau de structuration**.

Après 20 années d'existence en tant qu'association, et à la vue de ce projet immobilier complexe, il serait temps de réfléchir à la **création d'une super structure de direction** à même de pouvoir organiser les nouvelles activités d'acteurs divers sous la direction du Collectif Mu originel. On pourrait alors réunir plusieurs voix sous un même chapeau juridique afin de pousser à une meilleure coopération et collaboration ancrée dans une temporalité longue.

### 2. Deux types de sociétés coopératives : SCIC et SCOP

#### a. La SCOP – Société Coopérative de Production

Contrairement aux sociétés simplement de type Anonyme, (SA), à Responsabilité Limitée (SARL) et à Actions Simplifiées (SAS), la SCOP est une société dans laquelle **les salariés sont associés majoritaires de la société. Chacun détient en principe une voix et participe en assemblée générale aux orientations stratégiques**, ainsi qu'à l'élection des membres de direction.

**La répartition du résultat de l'entreprise n'est pas libre**, les profits sont redistribués aux salariés : 25 % min à 40 à 45 % du résultat en pratique leur est attribuée sous forme de compléments de salaire. Les réserves - entre 16% min et **40 à 45% en pratique - sont réinvestis pour consolider les fonds propres** et à conforter l'avenir de l'entreprise, ce qui contribue à la **pérennité plus élevée des Scop** par rapport aux entreprises classiques.<sup>31</sup>

### **b. La SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif**

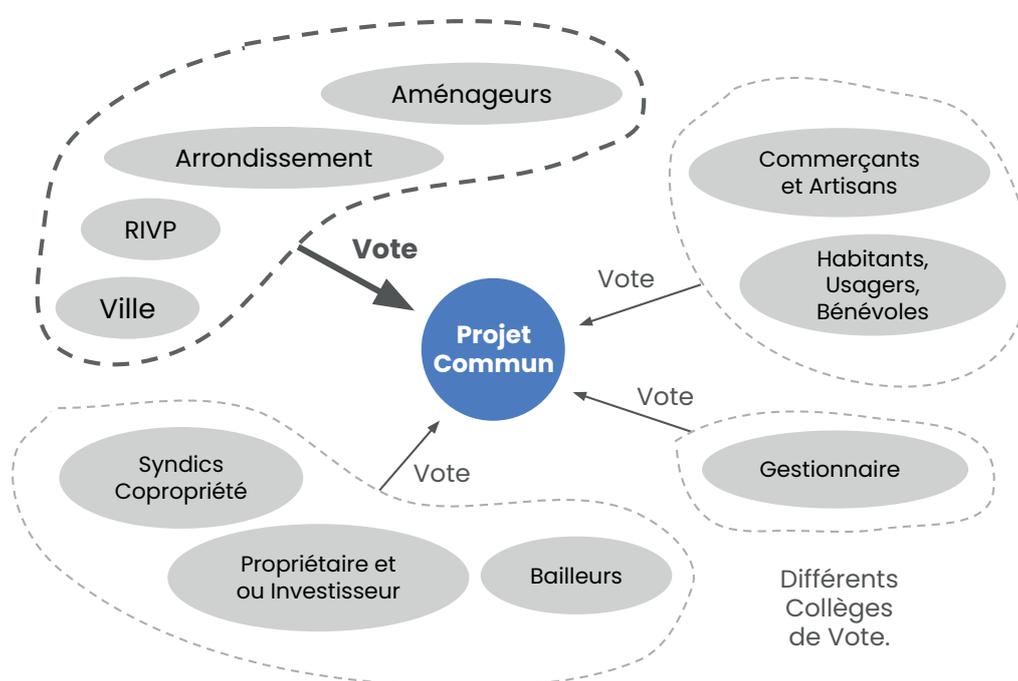
Contrairement à la SCOP, la **SCIC est un modèle d'entreprise qui répond aux enjeux de territoire en réunissant autour d'un même objectif salariés, producteurs, usagers et collectivités**. Le projet commun d'intérêt collectif doit produire des biens ou des services ayant un caractère d'utilité sociale. Toute personne physique ou morale de droit privé ou public peut devenir associée et participer à la gestion de la Scic : associations, entreprises, SEM, SPL, citoyens etc.. **Comme la SCOP, dans l'idée les décisions et la répartition des résultats sont définies ensemble.**

La grande différence réside ainsi dans le **multisociétariat**, dont la **SCIC permet la rédaction de statuts** régissant son fonctionnement exact : voix et collèges de votes, calendrier annuel, direction, répartition des résultats etc. L'on peut ainsi **tendre vers une société SCIC de type 1 participant = 1 voix ou bien créer des collèges de votes et pondérer les voix en fonction de la hiérarchie que l'on souhaite construire**. Ainsi dans notre projet, l'objectif est de réunir tout le monde autour de la décision mais de **conserver la main mise publique sur ce foncier à fort investissement public**. La RIVP, la

---

<sup>31</sup> LES SCOPS, date inconnue, « *La Création d'Entreprise en SCOP* », p5, p10  
url : <https://www.les-scop.coop/les-scop>

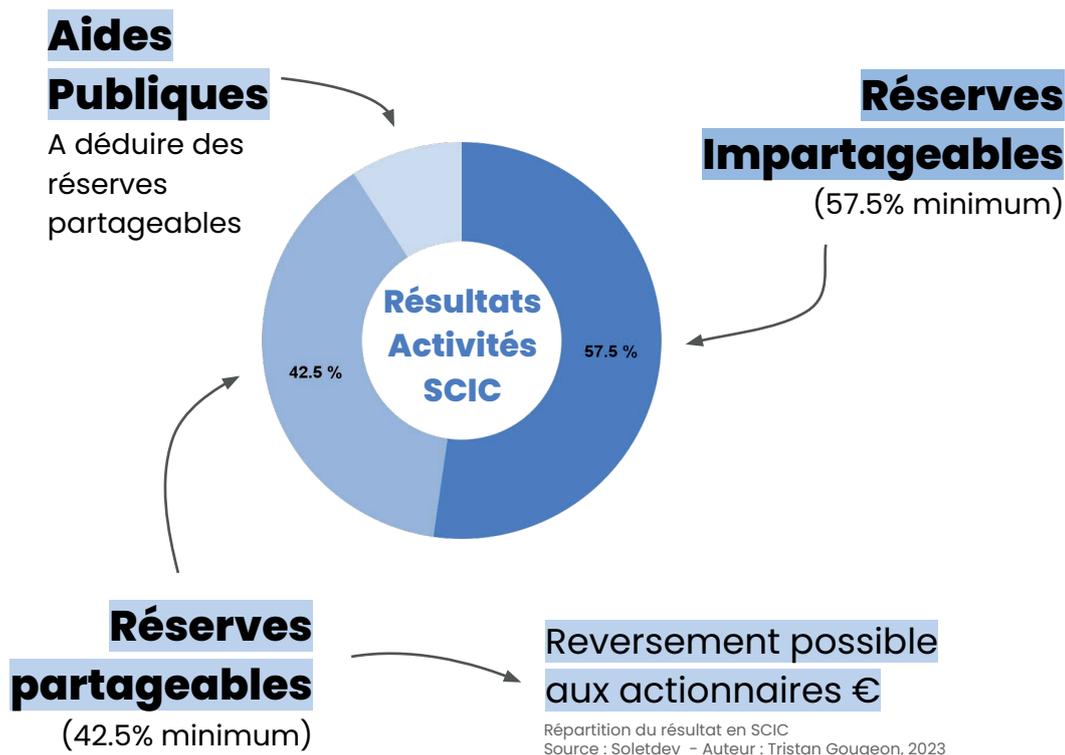
Ville de Paris, P&MA pourront ainsi **participer et valider la direction décidée communément par l'ensemble des acteurs** : syndics de copropriétés, investisseurs, mais aussi artisans, commerçants, artisans, usagers et bénévoles ainsi que le **Collectif Mu gestionnaire dont la voix porterait aussi fortement.**



Collèges de Votes en SCIC – Source : Soletdev – Auteur : Tristan Gougeon, 2023

Un autre avantage de la SCIC est **l'obligation du réinvestissement d'une majorité des résultats dans la SCIC**. Chaque année, au moins **57,5 % des bénéfices sont mis en réserves dites "impartageables" pour consolider les fonds propres** de l'entreprise. Des statuts du contrat peuvent même écrire un montant de réserve supérieur à 57,5% allant jusqu'à 100%<sup>32</sup>. La part du résultat affectée aux réserves impartageables n'est pas soumise à l'IS. Le Solde (maximum 42.5% du résultat) peut être affecté à la rémunération des actionnaires après déduction des éventuelles aides publiques.

<sup>32</sup> LES SCOP, date inconnue, « La création d'entreprise en SCIC », p5, p10



Mais quel en est intérêt pour notre sujet ? **Cette obligation de réinvestissement rassure énormément les acteurs publics tant elle est gage d'une sobriété en terme de dépenses et de stabilité** en terme d'activité. Les collectivités seront ainsi gardés de voir trop de bénéfices sortir de l'écosystème vertueux qu'ils auront aidé à mettre en place. **Côté collectif gestionnaire elle va ainsi venir faciliter l'investissement public**, tant politique que financier dans le projet.

En résumé, la **SCIC permet de mettre des acteurs de taille et de secteurs diverses à pied d'égalité**, qu'ils soient professionnels de l'immobilier ou non. Le poids du vote de chaque acteur pourra en effet varier, mais l'on pourra bien **orchestrer la structuration et le financement de projets d'une multitude de colorations programmatiques autour d'un même projet immobilier**. Cela fait d'autant plus sens quand on considère aujourd'hui le degré de capacité technique acquis par des acteurs de l'associatif et de l'ESS : ateliers, création artistique, éducation citoyenne, accompagnement de publics marginalisés... La SCIC pourrait ainsi être un catalyseur favorisant l'inclusion au sein de nombreux projets urbains.

## G. LE DIALOGUE, UN OUTIL DE PROJET VU DEPUIS «L'AMO»

Pour faire suite à ces précédents points traitant de la structuration comme moyen d'intégration du non-professionnel, il nous semble bon d'explorer l'idée de dialogue comme outil de projet, et ce depuis le point de vue «d'AMO».

Ce terme assez large d'assistance à maîtrise d'ouvrage, est utilisé pour désigner les missions d'assistance à la personne pour qui le projet est réalisé tout autant que la structure conférant cet accompagnement. Typiquement le sujet de ce mémoire à été pensé et a mûri au cours d'un stage de fin d'étude au sein de Soletdev, entreprise de conseil en urbanisme et en immobilier solidaire, qui offre des prestations d'AMO diverses : montage d'opérations, programmation et prospective, conception et réalisation - entre autres.

Au cours des missions de stage réalisés, le terme dialogue m'est souvent venu en tête, que cela soit par circonstance - un dialogue se produisait naturellement ou était initié par quelque partie - ou bien par réflexion - il est temps d'initier un dialogue, quels sont ces enjeux, les objectifs de discussion à atteindre ?. Personnellement cette notion d'objectifs m'a semblé parfois être en tension avec la notion du dialogue, même si chacune d'elles soient aussi indissociables.

En effet, **le travail d'AMO n'est bien sur pas limité à l'atteinte de buts et du projet idéal d'un acteur en toutes circonstances.** Il arrive souvent certains développements contraignants pour la vision

initiale, voir carrément des blocages nets, d'un côté ou de l'autre de la table. Dans le projet immobilier, un bouleversement économique va par exemple **changer la maintenabilité ou non d'un modèle économique**. L'arrivée ou le départ d'un acteur va **modifier les règles initiales**, parfois pour le mieux. C'est alors que la notion de dialogue paraît si importante du point de vue de l'AMO, le secteur de l'immobilier et de la construction étant si tendu financièrement (nous l'avons montré dans les parties précédentes). Il advient obligatoirement des moments de négociation où quelque position initiale change au profit d'un **nouvel état de fait**, au mieux observé et **intégré par toutes les parties dans leur vision du projet actualisée**.

Le dialogue semble alors être un objectif majeur du projet en soi : il existe différentes **manières de répondre aux besoins** de l'acteur accompagné, mais **toutes passent par une mise à l'épreuve**. La posture de l'AMO est alors forcément ouverte, et doit idéalement tendre vers l'impartialité. **Pour faire avancer le projet immobilier vers le bien commun qui résout mieux les problèmes du territoire il faut à la fois savoir questionner les habitudes de faire tout en offrant aux forces de l'état existant, des chances de pouvoir bénéficier de tels modifications de leurs schémas classiques de fonctionnement**.

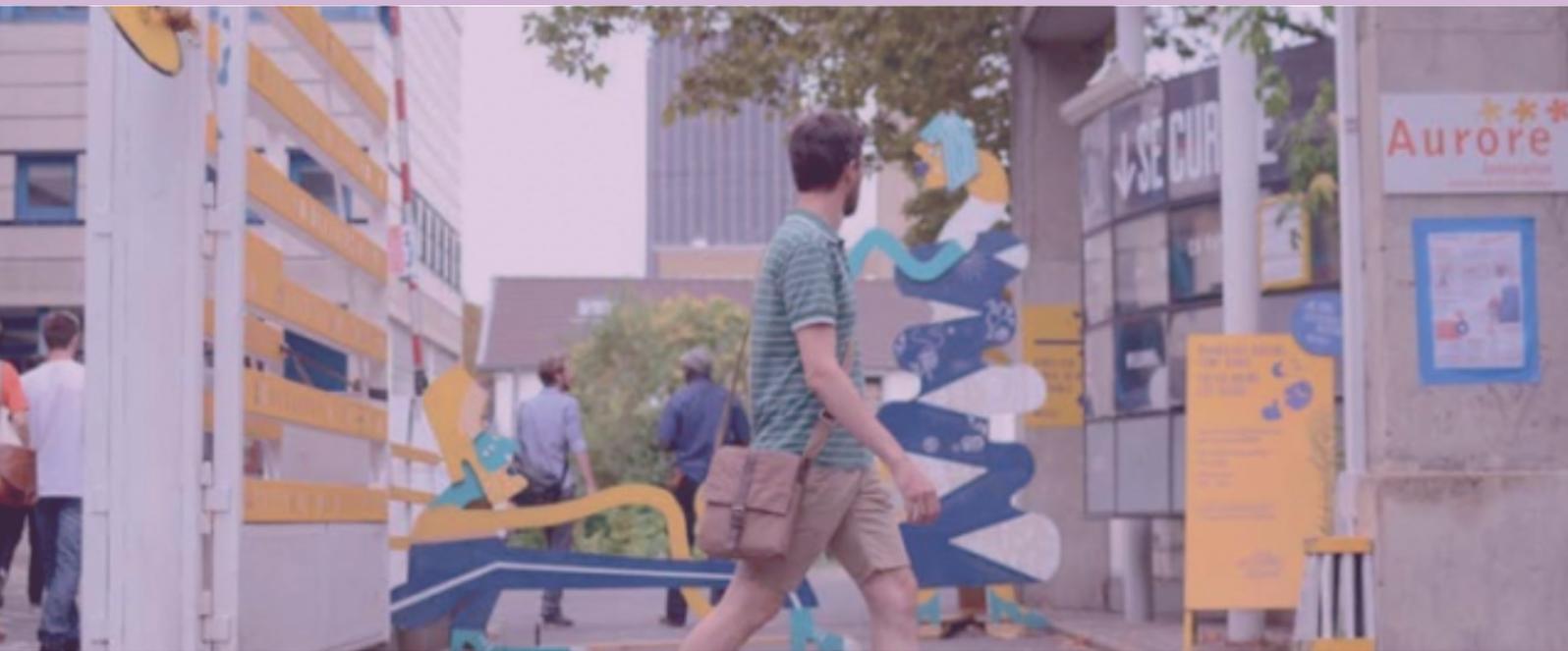
La structure d'AMO a aussi un **travail d'écoute à jouer**. Au gré des projets, des situations, des personnes avec qui nous échangeons, **de nouvelles problématiques et sujets apparaissent dont l'accompagnement nécessite aussi de la part de l'AMO une relative acculturation**. Le sujet de l'**hébergement d'urgence** par exemple regroupe différents sujets (jeunes hommes - réfugiés - familles..) qui sollicitent des **savoirs-faire et des expertises parfois très diverses**, dont certains sont encore aujourd'hui en plein développement. Les

centres d'hébergements d'urgence réservés aux femmes victimes de violences, sont un exemple de programme particulièrement complexe en terme de sécurisation des accès, de mélange des publics, d'équipements et de flexibilité des logements en termes de capacité d'accueil. **Évoluer en tant que structure d'AMO c'est ainsi parfois accompagner le développement de nouveaux projets relativement expérimentaux et précurseurs; la transmission de savoirs et surtout le retour d'expérience des professionnels du secteur en est d'autant plus précieux et utile.** Dans des cas aussi spécifiques, **l'écoute ouvre la porte à l'accaparement** du sujet qui peut ensuite être discuté entre tous, avec un meilleur degré de compréhension et d'entente commune.

Ces enjeux relationnels pourraient sembler relever de l'ordre des sciences sociales uniquement mais font au contraire sens dans un **secteur de l'AMO ou l'on fait le pont entre des métiers aux échelles parfois très différentes. La création d'un tiers lieu par exemple, peut solliciter la participation de promoteurs tout comme le sondage de petites et moyennes entreprises locales. Tout pourrait les opposer, si ce n'est que tous deux sont détenteurs d'un savoir faire pouvant valoriser la qualité du projet final.**

Le travail d'AMO revêt alors à la fois des aspects très intimes et personnels : on échange des informations stratégiques avec l'acteur-client, on prend le pouls des sentiments face à tel ou tel développement. D'un autre côté vient aussi beaucoup de travail en interne ainsi que de moments de réflexion commune inter-acteurs. **Les différents types de dialogues nécessaires semblent ainsi faire de l'AMO un acteur fluide en terme de positionnement : à la fois force fédératrice d'encadrement du projet et acteur intégré à des processus internes relevant quasiment d'un statut de collaborateur qui serait co-acteur temporaire.**

# CONCLUSION



A travers ce mémoire nous avons tenté de dégager des pistes de mise-en-œuvre permettant de replacer le non-professionnel au cœur du projet immobilier. Notre souhait était de **participer à une meilleure appréhension de l'importance des acteurs non-professionnels dans la promotion d'environnements urbains durables, inclusifs, et alignés sur les désirs des communautés.** Cette ambition est née d'une expérience de stage de fin étude qui à **ouvert des questionnements** autant que **permis la mise en pratique de solutions innovantes** avec des acteurs de secteurs diverses et variés allant de la production musicale aux professionnels de l'hébergement d'urgence.

Cette expérience à ainsi été un terreau fertile à ce travail de recherche qui à permis tout d'abord de mettre en lumière la **position relativement périphérique d'acteurs se trouvant en dehors d'une sphère de la production immobilière classique.** Cette dernière nous à en effet apparue s'être établie au cours des dernières décennies comme une résultante du changement du rôle de l'état dans la production de logements allié à des grands opérateurs immobiliers capables d'endosser une grande quantité de projets. Ce tout fonctionnant parfois dans le sens de **logiques spéculatives aux conséquences discutables pour l'intégrité territoriale et fragilisant l'appropriabilité des espaces par les usagers.** Nous avons ensuite exploré différents modes de production immobilière alternatifs et montré en quoi elles ont influencé des changements dans la production urbaine classique, notamment en terme de **perception de l'utilisateur et de ces usages comme des éléments importants à satisfaire.** Cela à semblé venir accompagné d'un soucis de renouvellement des imaginaires associé à un lieu habité, au détriment de certaines populations pourtant indissociables de l'histoire et de la mémoire du lieu.

En parallèle, ces explorations nous ont permis d'identifier certaines échelles de projet et dispositifs innovants proposant une nouvelle définition de la place de l'utilisateur au sein du projet immobilier. **La notion de propriété, de partage de l'habitat rendu possible par des outils comme la dissociation du foncier et du bâti** offrent en effet une **solution annexe à de nombreuses populations habituellement mis au ban des voies d'accession à la propriété.**

Même la mise en œuvre urbaine à l'échelle d'un quartier, pourtant identifiée comme un sujet difficilement appropriable par les habitants, nous est apparu **pleinement envisageable par un groupement d'utilisateurs locaux structurés.** Le développement sur le long terme via une phase préalable d'expérimentation de la gestion, et de l'animation d'un site à montré la capacité de **pouvoirs publics du secteur de l'aménagement et de l'immobilier à entrer dans une dynamique de définition et conception du projet aux côtés des acteurs locaux, dans le cas où leur activités à été identifié comme importante pour la cohésion sociale et l'attractivité économique d'un futur quartier.** Globalement, des solutions juridiques et organisationnels tel les **coopératives** nous ont semblé être des **outils prometteurs pour aider les citoyens et usagers à faire face à la complexité du projet et à l'immense disparité de moyens observés par rapport aux plus grands opérateurs privés et publics.** Tout comme le **recours à l'assistance à maîtrise d'ouvrage** comme partenaire de choix dans un rééquilibrage des forces nécessitant un **recours régulier au dialogue et au partage de savoirs entre parties.**

Loin de dresser une liste exhaustive ou bien d'offrir une feuille de route figée, nous espérons que ce mémoire de recherche aura pu contribuer à sonder les dessous des modes de faire de l'immobilier et dévoiler les nouvelles explorations, défis et des opportunités remettant les citoyens au cœur du projet.



# Bibliographie

BENCHIMOL Vidal, 2020, « *Les Nouveaux Bâisseurs - Construire Autrement à l'heure du défi climatique* », Collection Alternatives, Éditions Gallimard, 128 p

BOUKEZZOULA Roukia, 2023, « *En quoi la réhabilitation de l'immobilier tertiaire en immobilier résidentiel peut-elle constituer un levier pour pallier le manque de logements en Île-de-France ?* », Projectics / Proyética / Projectique 2023/ Hors Série

url : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2023-HS-page-9.htm?contenu=article>, consulté le 05/06/2023

CITRON Paul, 2017, « *Produire la ville grâce aux opérateurs immobiliers : quel modèle pour l'aménagement privé en zone dense ?* », Métropoles, 20 | 2017

url : <http://journals.openedition.org/metropoles/5461>, consulté le 01/04/2023

CLÉMENT Garence et VALEGEAS François, 2017 « *De quoi la « ville inclusive » est-elle le nom ? Exploration d'un concept émergent à partir de discours scientifiques et opérationnels* », Métropoles [En ligne], 20 |, mis en ligne le 15 juin 2017

URL : <http://journals.openedition.org/metropoles/5469>, consulté le 20/04/2023

Conseil National de la Refondation - Logement, 5 Juin 2023, « *Rapport* », 16 p

url : [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/05\\_06\\_2023\\_CNR\\_Logement-DP.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/05_06_2023_CNR_Logement-DP.pdf), consulté le 25/06/2023

CROUZET Éric, 2001 « *Géographie économique des bureaux : l'organisation urbaine en question* », L'Espace géographique 2001/3 (tome 30)

url : <https://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2001-3-page-256.htm?contenu=article>, consulté le 28/06/2023

EXCOFFON Alexandre, 2023, « *CNR Logement : le gouvernement mise sur le logement intermédiaire pour désamorcer la crise* », Cadredeville, 5 Juin 2023,

url : <https://www.cadredeville.com/annonces/2023/06/05/cnr-logement-l...veloppement-du-logement-intermediaire-pour-desamorcer-la-crise>, consulté le 03/04/2023

Fondation Abbé Pierre, 2020, « *L'État du mal logement en France - Rapport Annuel n°25* », 385 p, url : [https://www.fondation-abbe-pierre.fr/sites/default/files/remi2020\\_rapport\\_complet\\_web.pdf](https://www.fondation-abbe-pierre.fr/sites/default/files/remi2020_rapport_complet_web.pdf), consulté le 10/05/2023

GIMAT Matthieu, 2023, « *Jouer des « frontières » pour produire le logement social. La péréquation lors de la construction d'opérations de logement mixtes dans le Bordelais* », Métropoles [En ligne], 20 |, mis en ligne le 15 juin 2017

URL : <http://journals.openedition.org/metropoles/5427>, citant Y. Jégouzo 2008, consulté le 11/04/2023

INSEE, 2023, « *Taille des ménages - Données annuelles de 1968 à 2020* »

url : <https://www.insee.fr/statistiques/2381486>, consulté le 05/08/2023

INSEE, 2023, « *Bilan démographique 2022* »

url : <https://www.insee.fr/statistiques/6687000>, consulté le 05/08/2023

JOURDHEUIL Anne-Laure, 2017, « *Le logement social produit par les promoteurs immobiliers privés. L'émergence d'une coopération déséquilibrée entre bailleurs sociaux et promoteurs* », Métropoles, 20 | 2017

url : <http://journals.openedition.org/metropoles/5409>, consulté le, 19/05/2023

POLLARD Julie, 2018, « *L'État, le Promoteur et le Maire - La Fabrication des Politiques du Logement* », Sciences Po Les Presses, 216 p

# Webographie

ACTION LOGEMENT, 2022, « *Résultats d'activité en 2022 : un cap maintenu pour Action Logement* », url : <https://groupe.actionlogement.fr/resultats-d-activite-en-2022-un-cap-maintenu-pour-action-logement>, consulté le 06/04/2023

DICTIONNAIRE LAROUSSE "Sachant, Sachant", Dictionnaire en ligne,

url : [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sachant/188634#:~:text=Personne%20qui%20dispose%20de%20connaissances,\(Le%20f%C3%A9minin%20est%20rare.\)](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sachant/188634#:~:text=Personne%20qui%20dispose%20de%20connaissances,(Le%20f%C3%A9minin%20est%20rare.)), consulté le 30/09/2023, consulté le 28/03/2023

BE SUSTAINABLE

<https://besustainable.brussels/fr>, consulté le 04/04/2023

LES SCOPS, date inconnue, « *La Création d'Entreprise en SCOP* », « *La création d'entreprise en SCIC* », url : <https://www.les-scop.coop/les-scop> et url : <https://www.les-scic.coop/createur>

# Figures

Toutes les images, photographies, et dessins utilisés dans ce mémoire de recherche ont leur dates, sources et auteurs référencés directement en dessous de l'endroit où ils apparaissent. Seuls la page de garde, les pages intercalaires et la page de couverture finale comportent des figures dont les références sont situées ci dessous :

Page de Garde

Source : Bâtir Ensemble la Ville Active, auteur : Arrondissement de Verdun, 2018

Intercalaire du Préambule

Source : Unsplash, Samantha Gades, 2023

Intercalaire de l'Introduction

Source : Station Gare des Mines, auteur : Station Gare des Mines, 2023

Intercalaire de la Partie 1

Source : Unsplash, auteur : Samantha Gades, 2023

Intercalaire de la Partie 2

Source : Unsplash, auteur : Vonecia Carswell, 2023

Intercalaire de la Partie 3

Source : Station Gare des Mines, auteur : Station Gare des Mines, 2023

Intercalaire de la Conclusion

Source et auteur : Les Grands Voisins, 2017

Image fin de conclusion

Source : France info, auteur : Les Hauts Parleurs, 2020

Page dernière de couverture

Source : Le Bonbon, Auteur, Gaëlle Matata, 2021

# Annexe

	Durée du Contrat	Possibilité de Résiliation	Indemnisation si résiliation anticipée
<b>Bail commercial</b>	9 ans min.	 preneur : résiliation tous les trois ans bailleur : résiliation qu'au bout de 9 ans	 si pas de faute grave ou de cause dérogatoire
<b>Bail Civil</b>	Durée Libre	 préavis est librement déterminé	 à définir dans le contrat
<b>Concession de service</b>	Durée ouverte	 notamment facilité de résiliation pour l'autorité concédante	 à définir dans le contrat
	Imposition de destination possible	Imposition de niveau de loyer possible	Nature Loyers
<b>Bail commercial</b>			fixée librement
<b>Bail Civil</b>			fixée librement
<b>Concession de service</b>			L'autorité concédante <b>paye pour des services</b> ou bien <b>transmet droit de jouissance</b> au concessionnaire contre risques pris

Tableaux comparatif des différents baux évoqués en partie 3 - Source : Soletdev - Auteur : Tristan Gougeon, 2023





## MÉMOIRE UNIVERSITAIRE

**La Place du Non-Professionnel dans le Projet Immobilier**  
**Tristan Gougeon - Architecte D.E - [tristan.b.gougeon@gmail.com](mailto:tristan.b.gougeon@gmail.com)**  
**Université de Lille - 2023**  
**Master Urbanisme et Aménagement**