REGARDS

SUR NOS QUARTIERS

Laurent Marinot

REGARDS

SUR NOS QUARTIERS

4 **Gérard Bayol,**
Président du Directoire d'Arkéa Banque E&I

6 **François Pupponi,**
Président de l'ANRU, Député Maire de Sarcelles

14 **Jacques Chanut,**
Président d'UESL - Action Logement, Président de la Fédération Française du Bâtiment

22 **Jean-Pierre Niot,** Directeur Général d'Alcéane,
Sylvia Ferrand di Mambro, Directrice Générale Adjointe d'Alcéane

34 **Georges Bellour,**
Directeur Général de Brest Métropole Habitat

42 **Corinne Valls,**
Présidente d'EPARECA, Maire de Romainville, Vice-Présidente du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis

50 **Dominique Guérin,**
Directeur Général de FDI Groupe

58 **Frédéric Carrere,**
Président de Gotham
Nathalie Dunac,
Directrice Département Renouvellement Urbain d'Oppidéa

76 **Yves Laffoucrière,**
Directeur Général du Groupe 3F

86 **Vincent Bougamont,**
Directeur de La fabrique des quartiers

98 **Daniel Biard,**
Président du Groupe Polylogis

106 **Benoît Gandin,**
Directeur Général d'InCité

116 **Franck Savage,**
Directeur Général de Nantes Métropole Aménagement

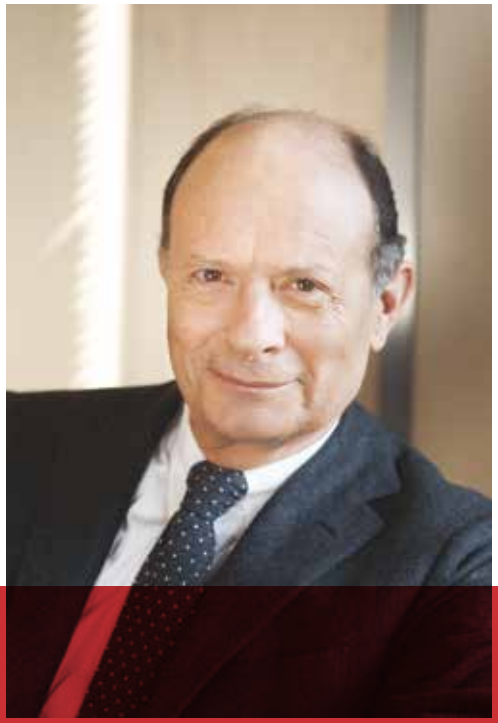
128 **Jean-Philippe Ruggieri,**
Directeur Général Immobilier Résidentiel chez Nexity

138 **Patrick Baudet,**
Directeur Général de Reims Habitat

148 **Jérôme Delmas,**
Directeur Général de SWEN Capital Partners

156 **Jean-Pierre Guillon,**
Président de Vilogia
Philippe Rémignon,
Directeur Général de Vilogia

Gérard Bayol,
Président du Directoire d'Arkéa Banque E&I



« NOUS SOMMES FORTEMENT PRÉSENTS ET INSCRITS DURABLEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE NOS TERRITOIRES »

Accompagner la rénovation urbaine et le devenir de nos quartiers

Nous sommes fortement présents et inscrits durablement dans le développement de nos territoires via notamment un accompagnement des entreprises, collectivités, bailleurs sociaux et professionnels de l'immobilier. La volonté d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels est de rester au plus près des territoires en soutenant les programmes de développement et d'investissement menés par les opérateurs privés et publics, notamment dans les zones prioritaires inscrites au PNRU et désormais au NPNRU. La proximité est dans notre *« ADN »*.

Les enjeux sont colossaux. D'abord pour les habitants mais aussi pour les acteurs du renouvellement urbain, qui se sont investis totalement dans des projets complexes, en réinventant l'urbanisme, les méthodes et parfois les métiers ; en innovant dans la réflexion avec les habitants, les élus, les urbanistes, les promoteurs immobiliers et les bailleurs privés ou publics.

Cet ouvrage donne la parole à ceux qui construisent la ville de demain. C'est-à-dire notre avenir et celui de nos enfants. Ils y partagent, avec fierté et humilité, leurs réalisations, leurs projets, leur volonté d'excellence et leur devoir de réussite malgré les embûches, les difficultés. Ces grands témoins de notre futur méritent notre respect et surtout notre écoute. Laissons-leur la parole…

Gérard Bayol

François Pupponi,
Président de l'ANRU, Député Maire de Sarcelles

« TRAVAILLER ET CO-INVESTIR AVEC NOS PARTENAIRES DU PRIVÉ POUR TROUVER LA RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE DE PROJETS IMMOBILIERS TOUT EN CONTRIBUANT AU RENOUVELLEMENT URBAIN »

L'ANRU accompagne des projets urbains pour transformer les quartiers en profondeur et dans la durée. Il s'agit de réinsérer ces quartiers dans la ville, de créer la mixité sociale dans l'habitat mais aussi dans la diversification des fonctions : commerces, activités sociales, économiques et culturelles.

12,35 milliards d'euros de subventions ont été mobilisés sur le premier programme de rénovation urbaine et plus de 50 milliards d'investissement global pour offrir aux habitants des quartiers un meilleur cadre de vie au quotidien. Les présidents qui se sont succédés, quelle que soit leur appartenance politique n'ont jamais trahi les actes fondateurs, imaginés par Jean-Louis Borloo en 2004 : Jean-Paul Alduy, Gérard Hamel, Michel Delebarre et moi-même aujourd'hui. La rénovation urbaine est un sujet consensuel. Avec un premier programme réalisé à plus de 80 % en 2015 et la finalisation des dernières opérations en 2020, c'est probablement l'une des politiques publiques qui a le mieux fonctionné. 500 000 logements ont été déjà réalisés ou réhabilités et plus de quatre millions d'habitants sont concernés par le programme national de rénovation urbaine. Dix années pour requalifier plus de 500 quartiers, en métropole et outre-mer. Dix années pour transformer progressivement les quartiers les plus fragiles de notre pays. Pour obtenir ces résultats, le PNRU a mobilisé des milliers d'acteurs publics et privés : services de l'État, élus, partenaires sociaux, organismes HLM et bien sûr les habitants. Tout le monde s'accorde à dire que ce premier plan est satisfaisant. Cependant, dans certains quartiers, les programmes prévus n'ont pas pu être réalisés et quelques projets ont été ajustés. Bien souvent *« à la marge »* avec, au final, très peu de projets remis en cause. Cependant, notre travail est encore difficile. Les événements dramatiques de 2015 nous ont montré qu'il y avait encore beaucoup de fragilité dans les quartiers. C'est l'une des raisons pour laquelle le NPNRU a été lancé.

MA PRIORITÉ : POURSUIVRE L'ACTION ENGAGÉE

Il nous faut poursuivre notre action dans les ensembles historiques de la politique de la ville, situés dans les grandes agglomérations, mais aussi

dans des communes, souvent des villes ou agglomérations moyennes, qui n'étaient pas dans le premier programme.
6,4 milliards d'euros équivalent subventions de concours financiers sont mobilisés, dont plus de 80 % bénéficieront aux projets nationaux. L'investissement généré est estimé à environ 20 milliards d'euros pour 200 quartiers d'intérêt national et 250 quartiers d'intérêt régional.

Le règlement général relatif au NPNRU définit de nouvelles règles :

- Favoriser la mixité sociale en encourageant le rééquilibrage du logement social : démolitions, constructions, en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).
- Moduler les aides en fonction de la situation financière des collectivités. La capacité financière des collectivités et celle des organismes HLM sont désormais mieux prises en compte.
- Favoriser la participation active des habitants, dès la conception du projet.
- Offrir aux habitants un environnement de qualité, en renforçant les exigences de développement durable.
- Développer l'accession à la propriété et l'activité économique dans les quartiers en accompagnant les investisseurs.

Avec ce nouveau programme, il s'agit de parachever ce qui a déjà été réalisé avec, de plus, quelques nouveaux quartiers, qui n'avaient pas été détectés auparavant et qui se sont dégradés.

2016 : UNE ANNÉE D'ACCÉLÉRATION

La quasi-totalité des protocoles de préfiguration seront signés en 2016, avec, pour certains, des opérations anticipées à partir du moment où les partenaires sont d'accord. Le démarrage des premiers travaux aura bien lieu en 2016.
Mais accélération ne veut pas dire précipitation. La loi Lamy a notamment rendu obligatoire l'existence d'un conseil citoyen préalable à chaque projet de renouvellement urbain. Il ne s'agit pas de demander aux habitants

de refaire l'urbanisme de leur quartier mais de les associer encore plus aux projets pour qu'ils puissent s'exprimer suffisamment tôt afin d'éviter certaines erreurs. Il faut que tous les acteurs du projet urbain aient le même éclairage et notamment ceux qui vont habiter dans ces quartiers. Pour qu'ils comprennent les nuisances qu'ils vont devoir supporter durant les travaux, il faut remettre l'habitant au cœur du processus. Mettre de l'humain dans l'urbain.

COMMENT LA MIXITÉ SOCIALE PEUT DEVENIR UNE RÉALITÉ...

Le terme de *« mixité sociale »* revient régulièrement lorsque l'on évoque la lutte contre la « ghettoïsation » dans les quartiers. Il est souvent mal compris et renvoie à des notions finalement assez abstraites alors qu'il s'agit d'organiser, dans la durée, le peuplement de façon à assurer une cohésion indispensable au vivre ensemble.

Changer la composition d'un quartier en quelques mois ou quelques années est illusoire. Nous arriverons petit à petit à une certaine mixité en faisant revenir les gens qui travaillent. A ce titre, nous attendons beaucoup de notre partenaire Action Logement, dont la réforme est en marche. Elle est fondamentale. Si le contingent de logements attribués à Action Logement en tant que financeur de l'ANRU est mieux géré, nous serons réellement dans une démarche gagnant-gagnant. Par ailleurs, la réforme d'Action Logement va contribuer à une meilleure information des salariés sur la rénovation des quartiers. Peu de gens savent aujourd'hui qu'ils peuvent bénéficier d'un logement à partir du moment où leur entreprise cotise pour la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC).

Il nous faut également décourager ceux qui, souvent par facilité, veulent encore construire plus de logements dans les quartiers en difficulté. Si la règle du « un logement construit pour un logement démoli » dans le même quartier est appliquée, on reconstitue la même précarité, et les mêmes difficultés resurgiront. Dans ces quartiers, il faut du PLS, du logement intermédiaire et de l'accession à la propriété.

LA QUESTION D'UNE POLITIQUE NATIONALE UNIFORME...

Les porteurs de projet devront travailler pour cela avec les élus des villes situées hors des quartiers prioritaires, dans les villes voisines. La reconstitution de l'offre de logement social hors QPV permettra aussi à certaines de ces collectivités de se mettre en conformité avec la loi SRU. La construction, à l'échelle des agglomérations, des politiques de l'habitat, prend dès lors tout son sens.

Cela pose néanmoins la question d'une politique nationale du logement imposée uniformément dans tous les territoires. On ne peut pas avoir la même approche en Ile-de-France que dans d'autres régions où il y a par exemple des problématiques de logements vacants dans les zones détendues ou encore des problèmes de vieillissement de la population dans une partie du parc social.

C'est l'un des objectifs du travail de préfiguration qui est demandé aux porteurs de projets : avoir une vision à quinze ans de son quartier...

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU CŒUR MÊME DE LA CONCEPTION DES PROJETS

C'est par le développement économique que nous ferons revenir les classes moyennes, mais surtout les salariés, dans ces quartiers. Nous devons dès lors être très vigilants sur les politiques de l'emploi. Il s'agit de favoriser, d'accompagner tous les projets susceptibles de ramener de l'activité dans ces quartiers, par de l'artisanat, du commerce, des pépinières d'entreprises. Car s'y trouvent un foisonnement d'idées et beaucoup de volontés qu'il est nécessaire d'encourager, en mettant à disposition, par exemple, des pieds d'immeubles avec des loyers raisonnables, afin que de petites structures puissent être créées. Il faut aussi valoriser la construction d'hôtels d'entreprises pour des projets plus ambitieux. Le développement économique doit être présent dès la conception des projets.

L'INNOVATION AU SERVICE DES QUARTIERS

Pour accompagner ce développement économique, l'ANRU s'est vue confier de nouveaux programmes. Le programme d'investissements d'avenir " Villes et territoires durables ", par exemple, qui bénéficie de 71 millions d'euros de subventions, vise la très haute performance et l'innovation environnementale pour le renouvellement urbain. Les actions innovantes déployées sur les 20 sites ANRU retenus ont deux objectifs : augmenter le reste à vivre pour les habitants par la diminution des dépenses contraintes (performance des bâtiments, approche énergétique et environnementale à l'échelle du quartier, mobilité) et renforcer l'attractivité des quartiers en renouvellement urbain.
Il nous faut viser l'excellence...
C'est pourquoi l'ANRU est aussi l'opérateur des internats " d'excellence " et " de la réussite ". Elle finance également des programmes menés avec les écoles et les universités pour intéresser les jeunes à la culture scientifique. Nous accompagnons aussi des associations tournées vers la jeunesse, via des appels à projets permanents.

INVESTIR AVEC LES PARTENAIRES DU PRIVÉ

Enfin, l'ANRU a été désignée opérateur d'un programme visant à encourager la diversification fonctionnelle dans les 1 500 quartiers prioritaires de la politique de la Ville. A travers un fonds, doté de 250 millions d'euros de fonds propres, et par effet levier, ce programme devrait permettre la constitution d'un portefeuille de 1,250 milliard d'euros d'actifs immobiliers.
Pour renforcer les synergies existantes, l'Agence et la Caisse des Dépôts ont signé une convention de partenariat en novembre 2015 afin de co-investir ensemble dans ces opérations immobilières répondant à un objectif de mixité fonctionnelle et sociale et de développement économique des quartiers. L'ANRU et la CDC apportent chacune 125 millions d'euros dans ce premier voletdu co-investissement.

Je me réjouis de constater l'intérêt croissant des acteurs privés pour cette démarche. Ces quartiers, et c'est pour cela que nous pouvons parler de réussite du premier PNRU, commencent à être regardés différemment. Il existe toute une typologie d'actifs sur lesquels l'ANRU peut intervenir en co-investissement, pour la réalisation de projets immobiliers qui doivent trouver leur rentabilité économique tout en contribuant au renouvellement urbain : bureaux, locaux d'activités, locaux artisanaux, commerces et centres commerciaux, immobilier d'hébergement (résidences destinées aux seniors, ou aux étudiants, résidences hôtelières, Ephad…).

En faisant revenir des acteurs économiques « classiques », nous créons un effet levier considérable, un véritable environnement économique pour les habitants des quartiers. Toujours dans ce programme de co-investissement, l'ANRU réfléchit à d'autres partenariats, pour des investissements immobiliers dans le logement.

Par ailleurs, les synergies avec les opérateurs privés sont renforcées grâce aux dispositifs fiscaux (TVA à taux réduit, prime à l'accession). Les parcours résidentiels sont favorisés avec le lancement de programmes d'accession sociale à la propriété. Certains ont bien compris l'intérêt de ces quartiers en pleine transformation où le foncier est accessible, où des services publics de qualité et de proximité sont implantés, parmi lesquels des écoles, question primordiale pour les familles, bien évidemment. D'autres hésitent encore alors il nous appartient de les convaincre que c'est maintenant que se dessinent les territoires de demain. C'est maintenant qu'il faut prendre la mesure de ce qui va se passer dans ces quartiers.

Les témoignages des différents acteurs recueillis dans cet ouvrage montrent que notre chemin, nos choix d'investissement, vont dans la bonne direction. Les acteurs privés de l'immobilier travaillent désormais avec nous, avec les maires, les bailleurs, les préfets et les habitants. Ils apportent leur savoir-faire, leur expérience, leur énergie, leur connaissance du terrain et cette diversification dont nous avons tant besoin. Ces regards croisés et complémentaires nous permettent d'avoir une vision réaliste des quartiers à quinze ou vingt ans.

Jacques Chanut,
Président d'UESL - Action Logement, Président de la Fédération Française du Bâtiment

©Christophe Marmare, Figarophoto.

« LA REFONDATION D'ACTION LOGEMENT NOUS DONNERA ENCORE PLUS D'EFFICACITÉ »

Action Logement (ex 1% Logement) gère depuis plus de 60 ans la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC). La mission première d'Action Logement est de faciliter le logement des salariés pour favoriser l'emploi. Le rôle de l'organisme s'est considérablement renforcé dans la politique de renouvellement urbain et le développement du logement social. De même, il a pris une place importante dans la mise en œuvre des politiques locales de l'habitat aux côtés des collectivités territoriales. Action Logement assure ainsi la quasi-totalité du financement de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) et contribue notamment, par les investissements immobiliers de l'Association Foncière Logement (AFL), à la mixité sociale des quartiers. Entretien avec Jacques Chanut, Président d'Action Logement depuis le 4 novembre 2015.

Chaque année, le groupe Action Logement contribue à loger plus de 70 000 ménages. Il gère, via les filiales ESH, un patrimoine de plus de 900 000 logements sociaux et intermédiaires. Plus de 220 000 entreprises employant 14 millions de salariés sont concernées par ce dispositif.

La première chose, pour Jacques Chanut, est de ramener les quartiers dits "sensibles" à un mode de fonctionnement normal. Pour le Président d'Action Logement, il faut sortir du "tout social" et du "coup de pinceau". *« Cela semble fonctionner dans beaucoup d'endroits, même s'il y a et qu'il y aura encore quelques échecs. La rénovation urbaine, c'est d'abord changer l'image d'un quartier. Ce sont des politiques de long terme, complexes, qui portent notamment sur l'habitat et sur sa diversification »*. Et d'expliquer que, par exemple, sur un quartier composé à 100% de logements sociaux, si on en détruit 30%, logiquement, on ne devrait reconstruire aucun logement social sur le site pour assurer une meilleure mixité sociale. *« Or, pour des raisons multiples, bien souvent on le fait… »*. La question serait donc de savoir si l'on est capable de reconstruire du social dans d'autres communes…

Mais la réponse dépend aussi de l'état du marché. Le process est donc long et compliqué. *« Dans ces politiques de long terme, il ne faut pas baisser les bras. C'est d'ailleurs pour répondre notamment à ce type de problématiques*

qu'il y a désormais le NPNRU (Nouveau Programme National de Rénovation Urbaine ». Et de poursuivre : *« Pour les entreprises, la problématique du lien logement–emploi est une question lourde, qui n'existait pas il y a une vingtaine d'années. En fonction des territoires, nous avons des situations qui n'ont strictement rien à voir, y compris au regard de la rénovation urbaine. En région parisienne, il existe une forte tension au niveau de la demande car l'offre est insuffisante. Sur d'autres territoires, les opérations de renouvellement urbain sont plus axées sur de la requalification. Elles visent à remplacer des logements obsolètes par un moindre nombre de logements, mais plus confortables. Il faut que les politiques et les instruments du renouvellement urbain s'adaptent à ces écarts, traduisent cette diversité des territoires »*, affirme Jacques Chanut, considérant que la question est : Comment construire plus et mieux ? Le chiffre d'affaires global du bâtiment se situe entre 120 et 130 milliards d'euros annuels. Le PNRU représente environ 45 milliards d'euros sur une dizaine d'années. Le chiffre d'affaires induit par le renouvellement urbain est donc quantativement important. Mais un certain nombre de salariés renoncent à habiter dans ces quartiers. Les chantiers sont aussi souvent difficiles à réaliser.

LA RÉFORME D'ACTION LOGEMENT : UNE RECONSTRUCTION

Il y a d'abord deux points importants : le premier concerne l'implication d'Action Logement dans les politiques de rénovation urbaine. Le second a trait à l'appréciation de l'efficacité globale du dispositif 1%.
« Existe-t-il beaucoup de politiques publiques qui ont connu une absence de régulation financière, une augmentation des moyens et une prolongation sans trop de difficultés ? J'ai le sentiment qu'il n'y en a pas beaucoup. C'est tout simplement parce qu'Action Logement finance à presque 100% la politique de rénovation urbaine. Et elle le fait parce qu'elle considère que c'est une politique essentielle, qui s'inscrit parfaitement dans le lien emploi–logement ».

Action Logement est donc au cœur du dispositif et de sa mission première. Au plus près des entreprises et de leurs salariés, ses équipes mènent, sur le terrain, des missions essentielles, en contribuant aux enjeux d'éco-habitat, en développant une offre locative intermédiaire destinée aux salariés en mobilité, notamment les jeunes actifs.
Action Logement accompagne les salariés dans leur mobilité résidentielle et professionnelle et propose des aides et services qui facilitent l'accès au logement et donc à l'emploi des salariés. Son rôle est donc essentiel.
« Il y a également la question du rôle de la foncière, celui de la diversification ».
L'Association Foncière Logement (FL) a pour principal objet de réaliser des programmes de logements contribuant à la mixité sociale des villes et des quartiers. Ces programmes concernent, d'une part, la réalisation de logements locatifs libres dans les quartiers faisant l'objet d'opérations de rénovation urbaine et, d'autre part, la réalisation de logements locatifs sociaux dans les agglomérations se caractérisant par un déséquilibre important entre l'offre et la demande. Cette politique a été globalement performante, avec toutefois quelques actions qui n'ont pas pu être menées, du fait, notamment, d'une mise en sommeil de la branche locatif social.
« Les quelques rebondissements qu'a connus Action Logement ont pesé sur les missions de Foncière Logement. Il est vrai qu'entre le début et la fin du PNRU, il y a un certain nombre d'endroits où Foncière Logement, faute de moyens, et je tiens à préciser que ce n'est pas une volonté, n'a pas joué son rôle de diversification. Ce qui a conduit l'État à demander à Action Logement de "baisser la voilure" de la foncière. Il est vrai que nous avons rendu des terrains. Mais, avec le NPNRU, Foncière Logement sera de retour pour mettre en œuvre son objet principal », assure Jacques Chanut. Ce dernier constate toutefois qu'aucun autre outil n'a été créé sur la diversification. Excepté quelques promoteurs privés qui sont allés au cœur des quartiers mais n'y sont guère restés, il y a peu d'exemples réellement significatifs : *« Il y a eu des opérations d'accession sur le pourtour des quartiers, mais en ce qui concerne les quartiers eux-mêmes, l'essentiel du travail de diversification a été réalisé par Action Logement via Foncière Logement. Ce que l'on peut dire*

aujourd'hui, c'est que le bilan est entièrement ou presque à mettre à l'acquis du 1%. Un bilan qui n'est pas suffisant mais dont Action Logement n'est pas le seul responsable ».

LES RÉFORMES SUCCESSIVES N'ONT PAS FONCTIONNÉ

Action Logement souffrait d'un manque d'efficacité, de visibilité et de transparence. *« Depuis un certain nombre d'années, nous connaissons des réformes qui toutes ont essayé de pallier ou d'effacer ces difficultés. Force est de constater que ces réformes n'ont pas suffisamment fonctionné. Les partenaires sociaux, et le MEDEF en premier chef, ont donc décidé de mettre l'ensemble du dispositif à plat et de tout repenser, y compris les structures. Il s'agit d'une véritable refondation, pour nous donner plus d'efficacité ».*

Jacques Chanut explique la démarche d'Action Logement : *« Nous avons signé un certain nombre d'accords ou de conventions entre l'État et le monde du 1%. Dans certains cas, les résultats n'étaient pas au rendez-vous. Ce n'est bien évidemment pas une situation acceptable. Ou bien, dans les conventions, les objectifs qui étaient assignés étaient irréalisables et il ne fallait pas les signer, ou s'ils étaient réalisables, il fallait les mettre en œuvre ». L'idée à l'œuvre est donc une question de bon sens : "dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit". Demain, il faut que nous soyons en capacité d'appliquer les conventions signées. Cela suppose une rationalisation des structures, et également de bien faire la distinction entre ce que l'on fait et ce que l'on fait faire ».*

La réforme d'Action Logement passe par la suppression des CIL, pour une nouvelle organisation. L'adaptation au changement n'est pas simple, elle provoque des inquiétudes. *« Mais qu'est-ce qui est important ? La défense des structures ou la défense des politiques et des objectifs ? Notre choix est clair, c'est l'efficacité. Ce qui ne veut pas dire que cela passe par un dispositif ultra-centralisé et que tout sera décidé à Paris ! »* Jacques Chanut d'ajouter : *« Il n'y aura pas une "grande" ESH et les ESH seront maintenues. Il faut désormais penser en termes de territoires, et la réforme du 1 % intègre*

totalement cette dimension. Nous créerons trois structures, une première dite " Faîtière", qui va avoir pour fonction de définir les politiques. Une seconde structure regroupera les participations dans tous les ensembles immobiliers et aura pour mission d'établir des feuilles de route, de dire ce que les autres doivent faire. Il y aura ensuite un réseau local de directions régionales dont la mission sera de distribuer les services et les aides d'Action Logement. Ces directions régionales s'appuieront sur les CRAL (Comités Régionaux d'Action Logement) qui ont pour principal rôle de faire le lien avec les élus locaux des territoires ».

UN CHANTIER GIGANTESQUE

Action Logement est entré dans une phase de préfiguration. Un premier texte de loi d'habilitation a été voté pour légiférer par ordonnance. Ce premier texte a été rejeté par le conseil constitutionnel pour des questions de pure forme. Le délai est donc plus long que prévu. La ministre du Logement et de l'Habitat durable, Madame Cosse, a présenté en Conseil des Ministres un nouveau texte, très proche du précédent, qui a été soumis et adapté à l'Assemblée Nationale.
« Nous espérons être en ordre de bataille début 2017. Nous n'attendons pas le vote de la loi pour y réfléchir, et nous nous préparons pour être opérationnels le plus vite possible. Dès cette année, nous envisageons de commencer à annoncer une première étape. Je rappelle que l'objectif central, le seul, est de doubler les réalisations à l'horizon de cinq ans ».
Un objectif qui ne veut pas nécessairement dire construire deux fois plus mais qui signifie mettre en œuvre plus de réhabilitations et plus de services, par "Visale" notamment, le service Action Logement de sécurisation des loyers du parc privé.
Le chantier est en route dès cette année *« car le pays en a besoin. Pour les jeunes, Visale permet un accès facilité au locatif. Quant au prêt "classique" que faisait le 1% et qui servait de fonds propres aux primo-accédants, lorsque les taux d'intérêt sont à 2%, il n'a évidemment pas la même signification. Il y a aussi tout ce qui gravite autour de la réforme du Prêt à Taux Zéro (PTZ).*

Tout cela nous interroge. Nous devons réfléchir à notre action sur l'accession à la propriété, sachant cependant que la grande difficulté des jeunes reste l'accès au locatif privé ».

Quant aux disparités entre les territoires, Jacques Chanut insiste sur ce point car il le considère comme fondamental. Tous les acteurs du logement peuvent constater que dans les zones très tendues, il y a un problème d'accès au logement, car les prix sont très élevés, et dans les zones en déperdition démographique, il y a perte de valeur. Au point que le simple entretien du patrimoine par les bailleurs poserait problème sur certains territoires.

AUTRE DÉFI : LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Il s'agit d'un défi qualitatif, qui aujourd'hui pose de véritables difficultés. Aujourd'hui, le prix de l'énergie est bas. Mais Action Logement travaille sur le long terme. Faire investir 50 000 ou 100 000 euros pour mettre aux normes un logement qui vaut 70 000 ou 80 000 euros est évidemment très compliqué. *« On parle beaucoup de la transition énergétique, mais la réalité, c'est que le marché peine à décoller. Comment, à travers toutes nos réalisations et nos opérations de réhabilitation, faire plus de travaux induisant des économies d'énergie et que ceux-ci soient économiquement supportables par les ménages ou ceux qui investissent ? La solution ne passe certainement pas par l'obligation, mais par l'évolution des pratiques. Il est certain que l'ensemble des acteurs, le monde HLM, celui du locatif privé ainsi que les entreprises, doivent mieux répondre aux attentes. Aujourd'hui, rendons-leur cet honneur, ce sont les bailleurs sociaux qui en font le plus dans ce domaine. Il me semble d'ailleurs qu'une des questions centrales des interventions de l'ANRU est aussi une montée en gamme sur ces questions de transition énergétique ».*

Il faut donc des quartiers où il fait bon vivre, mais aussi des quartiers exemplaires au regard du développement durable. Et pour les ménages, la facture d'énergie doit être réellement à la baisse. *« Si, au nom de la transition énergétique, la facture augmente de 30 %, cela ne se fera pas. Si l'on se contente de dire "il faut" en multipliant les obligations, on a une*

vision tronquée du problème. Si, à l'inverse, on dit "il est impératif que ce soit supportable", on a encore une vision tronquée. Notre objectif est de faire coïncider les deux. Cela veut dire une amélioration de l'offre et des pratiques, de l'innovation, de la réflexion et de l'apprentissage. Il faut aussi réfléchir à l'inflation des normes ».

Les industriels du bâtiment innovent. Mais l'innovation et, plus encore, son appropriation prennent du temps. *« Pour les éco-quartiers, par exemple, le résultat est mitigé, je ne dirai cependant pas qu'il est négatif. Il ne faut pas s'arrêter, bien au contraire. Mais en revanche, il faut en tirer les leçons. Si nous avions un peu plus la culture de l'évaluation et de la diffusion des bonnes pratiques pour l'ensemble des acteurs, les choses progresseraient plus vite ».*

Jean-Pierre Niot,
Directeur Général d'Alcéane

Sylvia Ferrand di Mambro,
Directrice Générale Adjointe d'Alcéane

©Alcéane.

RÉHABILITATION DU GROUPE BERTRAND : « LES LOCATAIRES SE SONT APPROPRIÉS LEUR FUTUR »

Alcéane, Office Public de l'Habitat du Havre, a été créé il y a plus de 100 ans. Son métier est bien évidemment de loger, et avant tout les plus modestes d'entre nous, en louant mais aussi en vendant, à dose homéopathique, son patrimoine. Avec 32 500 locataires, Alcéane est le bailleur le plus important de la Communauté de l'agglomération havraise (CODAH), à laquelle il est rattaché depuis le 1er février 2015. Construire, réhabiliter et parfois démolir font partie de ses missions. Mais Alcéane, c'est aussi et surtout une préoccupation quotidienne pour ses 320 salariés : s'occuper de la qualité de vie de ses locataires avec écoute, méthode et bienveillance, sans jamais céder à la facilité. Focus sur la réhabilitation de « Bertrand », deux immeubles représentant 160 logements, situés dans la zone ANRU sud du Havre.

En 1974, Le Havre comptait entre 215 000 et 220 000 habitants. *« Aujourd'hui, nous sommes 172 000, constate Jean-Pierre Niot. Naturellement, durant cette période, nos comportements ont bien changé ; ce que l'on appelle pudiquement la décohabitation, du fait du développement des séparations, a permis de compenser le déclin démographique. Le nombre de ménages a ainsi augmenté, mais leur taille s'est réduite. Depuis 5 ou 6 ans, nous constatons une certaine stabilité. Aussi, la tension de la demande est désormais plus qualitative que quantitative »*.

LE HAVRE, UN MARCHÉ « CONCURRENTIEL » POUR LE LOGEMENT SOCIAL

Une concurrence positive, pour Jean-Pierre Niot, qui préfère d'ailleurs parler d'émulation, puisque chaque bailleur essaie de faire en sorte d'attirer et de fidéliser les locataires. *« Cela nous amène sans doute à faire preuve d'imagination, d'inventivité pour proposer des offres diversifiées ».* Mais, pour Alcéane, la situation n'est pas simple. Une partie importante de son patrimoine a été construite après la Seconde Guerre mondiale et la destruction presque totale de la ville, et en périphérie, sur les plateaux de la costière. Il a fallu alors pratiquer des loyers très bas et aller vite en besogne, sachant qu'à l'époque, dans le cadre de la reconstruction, les financements

de l'État – nostalgie oblige – répondaient présents. *« Le parc désormais vieillissant, il se pose à l'occasion de chaque réhabilitation la question du coût et de l'amortissement des travaux ».*

Alcéane représente 45 % des logements sociaux de l'agglomération havraise, qui en compte environ 32 %. *« Le Havre est une terre du logement social. Jules Siegfried, alors maire du Havre, fut à l'origine d'une loi votée en 1894 qui a impulsé notre modèle du logement social, si envié un peu partout dans le monde. Il existe également sur le territoire de la pointe de Caux d'autres bailleurs sociaux, tels que Habitat 76, l'office du département, des ESH (entreprises sociales de l'habitat) comme Immobilière Basse-Seine, Estuaire de la Seine ou Dialoge et une coopérative Propriété Familiale de Normandie ».* Jean-Pierre Niot d'ajouter : *« Office public de l'agglomération, Alcéane ambitionne de devenir l'Office de la métropole havraise en devenir, qui partirait de Fécamp pour aller jusqu'à Lisieux. Aujourd'hui, 89 % de notre patrimoine est installé sur le territoire de la ville centre, avec une dominante de logements collectifs, soit plus de 90% de nos logements ».* L'ambition est affichée.

« BERTRAND » A DES ATOUTS, MAIS LA CONSTRUCTION EST ANCIENNE…

Les deux immeubles de « Bertrand » sont situés dans un secteur proche des docks, d'anciens hangars à café et à coton, qui ont bénéficié d'investissements publics (salles de spectacles et de sports) et privés, notamment par l'implantation d'un centre commercial. Ce dernier a redynamisé le quartier. La ville s'est, progressivement, appropriée le territoire délaissé par le port. *« Cependant, des constructions de logements avaient accompagné l'activité portuaire. Le groupe Bertrand avait été édifié il y a une cinquantaine d'années. D'autres habitations, plus contemporaines, voire très récentes, ont été construites sur le pourtour et il s'agit aujourd'hui d'un quartier encore en devenir, disposant d'un aménagement dorénavant très attractif »*, constate Jean-Pierre Niot. *« Comme pour chacune de nos interventions, nous avons procédé à une analyse globale, technique et sociologique et nous avons mesuré l'attractivité du site. Nous nous sommes posé toutes les questions, y compris*

celle de la démolition, souligne Sylvia Ferrand di Mambro. Pour Bertrand, l'éventualité de démolir pour construire du neuf avait été évoquée ».

Pour les réhabilitations, Alcéane a pris le parti, lorsqu'il intervient, de traiter le problème dans son intégralité. *« Nous ne faisons pas de saupoudrage, se félicite la Directrice adjointe, nous travaillons le logement sur tous ses aspects, y compris les espaces extérieurs. Notre patrimoine a 49 ans d'âge moyen. Il ne correspond pas à ce que les personnes attendent aujourd'hui d'une construction. Nous regardons en premier le volet thermique ; les toitures terrasses, les menuiseries, les systèmes de bardage et de chauffage et enfin l'aspect esthétique, notre "signature Alcéane", qui consiste notamment à traiter différemment l'architecture d'un endroit à un autre ».* Le second volet est l'amélioration du confort à l'intérieur du logement : mise aux normes électriques, menuiseries intérieures, revêtements de sols, plomberie et sanitaires. Viennent ensuite l'ensemble des parties communes, avec la sécurisation des halls, l'installation de la visiophonie et de caméras de vidéo-protection, les traitements de la cage d'escaliers, les boîtes aux lettres. Et pourquoi pas, à certains endroits, la diffusion d'une musique de fond et la réintroduction du miroir que l'on trouvait auparavant dans quasiment tous les halls d'immeubles. Tout cela sans méconnaître et traiter les problèmes d'accessibilité, la contrainte amiante, l'isolation phonique, les besoins en parkings, les bons et mauvais usages des caves…

« Nous sommes conscients que l'on ne fait pas du neuf avec de l'ancien, précise Jean-Pierre Niot, *mais les travaux que nous réalisons améliorent considérablement le confort et l'image des bâtiments. Pour Bertrand, les loyers étaient tellement bas, avec de très faibles capacités d'investissement, que la réhabilitation s'est finalement imposée. La démolition et la reconstruction auraient inéluctablement induit une hausse des loyers difficilement supportable par les actuels occupants. La situation fragile des locataires ne leur aurait pas permis de suivre. Heureusement, nous étions dans le cadre des financements de l'ANRU ».*

TRAVAILLER EN CONCERTATION AVEC LES HABITANTS

« Pour cette opération, nous sommes intervenus en site occupé, mais aussi sur les parties extérieures. Pour l'intérieur, nous avons mené une concertation locative, dans le cadre de l'ANRU et nous avons rédigé une convention tripartite entre la Ville, Alcéane et les locataires », continue Sylvia Ferrand di Mambro. Cette convention prévoyait des droits et des devoirs pour chacun. La Ville a aidé à animer le dispositif, en créant des ateliers avec les locataires (apprendre à poser du papier peint, apprendre à entretenir, ...). *« Des étudiants en formation génie civil sont venus travailler avec nous, ont visité tous les appartements et ont proposé des aménagements intérieurs que le locataire pouvait mettre lui-même en œuvre. Ils sont allés jusqu'à faire des maquettes des logements pour que les familles puissent réfléchir à la réorganisation de leurs intérieurs ».* La signature de la convention s'est tenue dans un cadre solennel en présence de la première adjointe au maire, des locataires et de Jean-Pierre Niot. Sur les 160 locataires, environ 120 ont paraphé le document. L'aventure humaine pouvait démarrer...

En demandant aux locataires de s'investir dans ce projet et en les accompagnant dans la finalisation des travaux, Alcéane et la Ville leur ont permis de mieux s'approprier leur futur et d'imposer, par adhésion volontaire, le respect des travaux réalisés et, au delà, de leur environnement. *« En une formule, La culture du respect des femmes et des hommes locataires développe le respect avec un grand R ! ».*

La concertation ne concerne pas seulement les locataires : *« Nous travaillons en bonne intelligence avec les pouvoirs publics et les associations. Nous participons à des réunions de concertation avec le commissaire central, les associations d'insertion et de prévention, les autres bailleurs sociaux, les services de la Ville, la police municipale et nous faisons le point sur les adresses sensibles et sur la manière de faire face aux difficultés. La dégradation de la vie sociale n'est pas inéluctable. Il n'y a que par ce travail collégial, collaboratif que nous améliorerons les choses dans la durée. C'est parfois une seule personne qui arrive à mettre un quartier en émoi ».*

Parfois, la difficulté est telle qu'il faut prendre des décisions radicales : *« Sur le groupe Barbès, situé en entrée de ville, nous avons démoli deux tours, dans lesquelles un important trafic de stupéfiants s'était développé. C'était quasiment devenu une zone de non-droit où les habitants ne pouvaient plus circuler librement,* explique Sylvia Ferrand di Mambro. *Désormais, cet ensemble immobilier en entrée de ville est devenu une belle signature du savoir faire d'Alcéane, mais on ne gagne pas à tous les coups… ».*

BERTRAND, PROJET PILOTE

« Bertrand est la première opération que nous avons montée avec ce modèle de concertation. Il ne faut pas que cela reste à l'état d'expérimentation, il est impératif que cet exemple soit suivi d'effets et réitéré sur d'autres réhabilitations ; certes, les résultats sur le vivre ensemble sont peu mesurables à court terme, nous espérons être remerciés dans cinq ou dix ans. Le retour sur investissement humain n'est pas pour demain mais pour après demain ». Aujourd'hui, l'opération est pratiquement terminée. *« Nous passons de plus en plus par ces phases de concertation, de dialogue, voire de co-construction. C'est d'ailleurs désormais une obligation dans le NPNRU (Nouveau Plan National de Rénovation Urbaine). Indéniablement, c'est un atout, affirme le Directeur général d'Alcéane. Cela prend du temps au départ, mais on en gagne en phase travaux et également en termes de paix sociale. Le locataire du logement social est un locataire comme les autres. Il est de plus en plus exigeant. Mais, lorsqu'il participe, il découvre nos contraintes, nos difficultés et finit par devenir plus raisonnable. Lorsque l'on est co-acteur, la notion d'exigence envers autrui s'effiloche et se transforme en attitude participative, en relation plus constructive ».* De cette façon,est atténué la posture péremptoire du je veux, j'exige, tout de suite et maintenant.

LA RELATION AVEC LES LOCATAIRES AU CŒUR DE LA DÉMARCHE D'ALCÉANE

« Il y a un mot que nous utilisons régulièrement : "signature". Dans toutes les actions que nous pouvons développer, derrière ce mot banal, on retrouve

notre souci de faire du " beau " et notre préoccupation du bien-être des habitants, mais aussi notre volonté d'être reconnus pour la considération que nous avons pour nos occupants, car nous n'existons réellement que par et pour les locataires, explique le Directeur général d'Alcéane. *C'est la relation clients qui détermine tout ce que nous faisons. Elle est là, notre raison d'être, notre obsession jour après jour ».*

Et la signature d'Alcéane est partout. A commencer par son siège social, déménagé des quartiers huppés des Gobelins au Havre en juin 2015, pour un quartier prioritaire de la ville, situé au cœur de son patrimoine et plus accessible à ses locataires par les moyens de transport en commun. Une installation dont Jean-Pierre Niot se félicite : *« Les symboles sont essentiels et notre bâtiment est une belle "locomotive" pour ce quartier desservi depuis 2012 par le tramway. Nous sommes le seul bailleur havrais à être installé dans un quartier labellisé par l'État QPV et ZSP, Quartier Prioritaire de la Ville et Zone de Sécurité Prioritaire... ».* Qui dit mieux...

Avec Alcéane, la culture entre dans les quartiers, avec des œuvres d'art, désormais installées sur le patrimoine, comme "l'attrape nuage", une structure monumentale qui se détache de la pelouse, gigantesque pince à épiler réalisée par son atelier serrurerie - fer forgé. Au Havre, l'art et la culture ont droit de cité dans les quartiers. *« Beaucoup d'aménagements ont ainsi été réalisés par l'atelier de ferronnerie. On retrouve le fer forgé dans beaucoup de nos résidences. Il donne une certaine noblesse à nos réhabilitations. C'est aussi une forme de reconnaissance pour celles et ceux qui y habitent ».*

L'ART ET L'INNOVATION FRANCHISSENT LES PORTES DU LOGEMENT SOCIAL

« Nos locataires s'approprient leur résidence. Nous le voyons tout particulièrement pour les derniers bâtiments que nous avons livrés. Sur le neuf, nous intégrons nécessairement une œuvre d'art. Les locataires finissent par dire "Nous habitons à l'attrape nuage" ou "Nous habitons l'immeuble au piercing". Nous essayons de donner de la noblesse à nos interventions

artistiques, pour qu'elles soient pérennes et respectées ». Et elles le sont… L'innovation est également au cœur des préoccupations d'Alcéane : *« Lorsque je suis arrivé, le service chauffage ne gérait que les chaufferies*, explique Jean-Pierre Niot. *J'ai proposé aux salariés de s'ouvrir aux nouvelles technologies et de plutôt réfléchir à l'innovation. Ils ont explorés la voie du solaire thermique et du photovoltaïque. A l'époque, les entreprises maîtrisaient très mal ces technologies. Ce sont eux qui ont porté les premières installations. Et par la suite, sur les programmes de réhabilitation, ce sont eux aussi qui, bien souvent, conseillaient les entreprises. Ils trouvaient notamment des astuces, pour améliorer le rendement ».* Dernier-né de l'atelier chauffage : un système d'éclairage des cages d'escaliers astucieux où l'énergie est produite par le couple moteur de la VMC (ventilation mécanique contrôlée) : *« Un brevet a été déposé à l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle). A terme, ce sont environ une cinquantaine de nos sites qui pourraient être équipés. C'est marginal, mais c'est une pierre à l'édifice pour mieux maîtriser la consommation d'énergie et diminuer la facture des habitants ; un euro est un euro quand on dispose de 461 euros, montant mensuel du RSA, pour vivre ».* Dans le cadre de l'ANRU, Alcéane a également innové avec la première chaufferie collective électrique sur deux sites équipés auparavant en chauffage électrique individuel avec les fameux « grilles pains » : *« Il était difficile de changer complètement le mode de chauffage. Il fallait s'adapter. Nous avons équipé les appartements avec des appareils de chauffage de dernière génération, un pilotage centralisé et une régulation sur l'ensemble du bâtiment, préalablement convenablement isolé. Nous aurons le retour dans un an* ».

UN ESPRIT D'ÉQUIPE CHEZ ALCÉANE

Le management de Jean-Pierre Niot génère un esprit d'équipe qui lui-même provoque un effet d'entraînement. Alcéane se bat pour que la quittance du locataire soit maîtrisée et que la vie des familles soit améliorée. *« D'ailleurs, personne ne fantasme ici sur les aides de l'État. Il faut absolument compter*

sur nos propres forces si nous voulons avancer et valoriser nos savoir-faire, peut-être encore davantage d'ailleurs que nous ne le faisons aujourd'hui ».
Pour les déchets ménagers, Alcéane, pour toutes les résidences où cela s'avère possible, a choisi les colonnes enterrées, en partenariat avec la Ville du Havre et la Communauté d'agglomération. *« Ces dernières évitent les odeurs, limitent aussi les dépôts sauvages, les risques d'incendie et le vandalisme. Les vide-ordures, dangereux, bruyants et malsains ont été supprimés des appartements des collectifs. De même, avec ces colonnes enterrées, le travail de nos personnels d'entretien est facilité : auparavant, ils étaient obligés de déplacer des containers très lourds avec des conséquences sur leur santé ».* Les colonnes enterrées coûtent plus cher pour le bailleur, pour la collectivité également car il faut des bennes adaptées, mais elles constituent un réel progrès et changent le paysage et l'image des quartiers.

HORS DE QUESTION DE BAISSER LES BRAS

« Pour les habitants, pour tous ceux qui pâtissent de situations inacceptables, il ne faut jamais lâcher », affirme Jean-Pierre Niot. Le Directeur général d'Alcéane sait de quoi il parle. Il connaît son patrimoine, mais aussi ses locataires. Il n'hésite pas à se déplacer lui-même, pour expliquer, dialoguer et comprendre aussi : *« Il y a une vingtaine d'années, les locataires géraient eux-mêmes le ménage dans leurs cages d'escaliers, chacun leur tour. Ces habitudes se sont délitées. Les bailleurs ont fait alors appel à leurs propres personnels ou à des entreprises spécialisées pour assurer cette tâche. Aujourd'hui, il y a un retour vers les habitudes du passé. De nouveaux acteurs de la proximité – un nouveau métier- réapprennent aux locataires le travail partagé pour une meilleure responsabilisation »*. Pour qu'ils comprennent aussi que tout cela a un coût, qu'ils retrouveront à un moment ou à un autre dans leurs charges.
Sylvia Ferrand di Mambro partage le même point de vue : *« Il faut que les locataires deviennent des acteurs et il faut surtout arrêter de les déresponsabiliser. Il faut arriver à l'essentiel, c'est-à-dire au" vivre*

ensemble",sans que nous ayons besoin de faire la police ». Pour réussir ce pari, le personnel d'Alcéane se mobilise à tous les instants. Mais la démarche est complexe, elle nécessite une confiance réciproque, parfois difficile à obtenir : *« Cette notion de confiance est fondamentale. Avec nos locataires, le premier contact est souvent marqué par une forme de défiance : certains peuvent s'imaginer que ce que nous leur proposons "est trop beau pour être vrai". Que cela "cache quelque chose". La confiance,* rappelle la Directrice adjointe, *est tout aussi importante envers nos salariés, qui ne seront investis que si nous valorisons leurs compétences et leur savoir-faire ».*

LA RELATION AVEC LE LOCATAIRE : UN MÉTIER À PART ENTIÈRE

Alcéane rappelle en fin de mois à ceux qui ont du mal à payer leur loyer qu'ils doivent le régler le dernier jour du mois. Certains prennent mal cette démarche, considérant sans doute qu'Alcéane n'est avant tout là que pour leur réclamer de l'argent.

Jean-Pierre Niot n'hésite pas à les appeler ou à aller les voir pour leur expliquer : *« Le logement social a un loyer inférieur à la normale. La différence est comblée par la solidarité nationale. Mais lorsqu'un locataire ne paye pas, c'est la solidarité entre locataires qui joue. A terme, c'est vous qui allez supporter l'impayé. C'est la raison pour laquelle nous sommes vigilants ».*

Jean-Pierre Niot considère que la relation avec le locataire est un métier à part entière. Le rôle des gardiens d'immeubles a évolué en raison de l'évolution des comportements. On ne peut plus, dans la plupart des cas, demander aux gardiens de remplir toutes les missions qui relèvent de la médiation, du ménage et de la propreté. On demande trop aux gardiens, on ne peut pas être à la fois spécialiste dans la relation humaine et dans l'entretien du patrimoine. *« D'ailleurs, de plus en plus de gardiens demandent à ne plus habiter sur leur lieu de travail, ce qui me semble légitime, ils ont droit à une vie privée »*, explique-t-il. *Même si parfois on sait que cela peut être difficile et conflictuel, il faut aller voir le locataire,* ajoute Sylvia Ferrand di Mambro.

Ce dernier n'est pas un ennemi ! Avec les conducteurs d'opérations, nous avons cette culture de ne jamais attendre, d'aller à la rencontre des habitants, le plus vite possible, lorsqu'il y a un différend ou un problème. On finit toujours par se comprendre. Et en interne, il faut que les relations avec les locataires soient l'affaire de tout le monde ».
Et Jean-Pierre Niot de renchérir : *« Mais pour ce faire, il convient d'être bien formé et préparé à l'échange parfois vif avec le locataire, mais aussi avec les entreprises ou entre salariés. Cela ne s'improvise pas. Le leitmotiv : être professionnel ».*

QUELLE VISION POUR LE LOGEMENT SOCIAL DANS LES DIX ANS À VENIR?

« La ville sera plus belle. J'ai confiance dans l'Humain, affirme Jean-Pierre Niot. *Dans notre profession, que ce soit chez les bailleurs sociaux ou chez les personnes qui œuvrent de près ou de loin dans ce secteur, c'est l'intérêt général qui domine. Cela fait du bien de voir qu'il y a encore des gens qui croient en certaines valeurs porteuses de sens comme le bien commun. Pourtant, lorsque j'ai commencé dans ce métier, j'avais une image du logement social assez dégradée. Aujourd'hui, nous savons marier quantitatif et qualitatif. J'ai la certitude que l'on nous en saura gré dans vingt ou trente ans. Certes, il faut toujours se battre pour avoir les moyens d'agir, mais il ne faut pas que cela devienne un prétexte pour justement ne pas agir ».*

« Ce métier est attachant, on se sent utile, et lorsque nous livrons une réalisation et que les occupants vous disent merci, c'est aussi beaucoup d'émotion. Cela donne du sens à la vie », corrobore Sylvia Ferrand di Mambro.
Et Jean-Pierre Niot, de conclure en paraphrasant Hemingway : *« Pari HLM, la Ville est une fête ».*

Au Havre, la signature d'Alcéane est partout. ©Alcéane

« Pince fort », « Piercing » et « Tankarville » , œuvres artistiques. ©Alcéane

Le groupe Barbès, situé en entrée de ville. ©Alcéane

Georges Bellour,
Directeur Général de Brest Métropole Habitat

« DEUX SITES, BONNE NOUVELLE ET PONTANÉZEN, OÙ IL NOUS A FALLU INTÉGRER UNE OFFRE DE LOGEMENTS DIVERSIFIÉE »

Brest Métropole Habitat est maître d'ouvrage pour le compte des collectivités locales sur l'ensemble du territoire du pays de Brest. Son action s'inscrit dans le cadre des politiques locales de l'habitat. En moyenne, chaque année, ce sont 300 logements qui sont réalisés. Déconstruction, reconstruction, renouvellement urbain, aménagement, gestion de logements locatifs avec un parc de 18 500 logements, Brest Métropole Habitat intervient sur tous types de chantiers. Entretien avec Georges Bellour et zoom sur deux opérations à Brest : le site Bonne Nouvelle et l'opération de renouvellement urbain de Pontanézen.

Bonne Nouvelle est située en plein centre de Brest, face à la grande cité scolaire Kerichen, en front de rue du Boulevard Léon Blum. Le terrain appartient à Brest Métropole Habitat et permet de construire environ 17 000 m^2 de SHON (surface hors œuvre nette). C'est une zone urbaine à vocation d'habitat collectif. Sur le site, une ancienne école : Notre Dame de Bonne nouvelle, un lieu chargé de mémoire. Lors de la dernière guerre mondiale, Notre Dame de Bonne Nouvelle fut le siège de l'occupation allemande. Mais surtout, la Gestapo investira les lieux et y restera jusqu'en 1944. Une salle d'interrogatoire sera aménagée par les nazis. De nombreux résistants y seront torturés et beaucoup y laisseront leur vie dans des conditions épouvantables. La réhabilitation du lieu est impossible, il faut démolir, mais pas question pour les pouvoirs publics et les habitants du quartier de refermer totalement cette page de l'Histoire. Le souvenir doit être présent dans le nouveau projet d'aménagement et la requalification du quartier : une fresque sera sauvegardée et déplacée et un jardin du souvenir aménagé.
« Le projet prévoyait 200 logements, explique Georges Bellour. *Il nous fallait sur ce site intégrer une dimension de mixité, avec une offre diversifiée, sous maîtrise d'ouvrage de Brest Métropole Habitat. L'opération a été menée en partenariat avec des promoteurs privés. Chaque promoteur devait inscrire son projet dans le cadre du cahier des charges que nous avions rédigé, afin d'assurer une harmonie architecturale des bâtiments* ».
Brest Métropole Habitat construira 76 logements locatifs sociaux. Le

second tiers des logements sera proposé en accession sociale et réalisé par Polimmo, filiale pour l'accession sociale du Crédit Immobilier. Le troisième tiers sera réalisé en promotion privée par le promoteur brestois Sesame.

D'ATYPIQUES, LES PARTENARIATS AVEC LES PROMOTEURS PRIVÉS SE SONT PROGRESSIVEMENT IMPOSÉS…

« A l'époque, faire venir des promoteurs privés n'était pas simple… Nous étions tout au début du projet, et les promoteurs ne voyaient pas nécessairement d'un bon œil un travail à plusieurs sur un même espace et avec un organisme social. Ils craignaient que cela ne rende plus difficile la commercialisation. Mais avec la crise de 2008, des partenariats ont commencé à se nouer, notamment dans le cadre de rachats de logements en VEFA à des promoteurs en difficulté ou qui avaient besoin d'écouler leur production. Finalement, cette crise a changé leur regard sur le logement social. Aujourd'hui, ces relations partenariales sont fréquentes et chacun y trouve son compte. Globalement, cela se passe bien ».

Un concours d'architectes est organisé, intégrant les contraintes et le programme de chacun. Des présentations et des échanges ont lieu avec les habitants du quartier. Le cabinet Argouarch architectes associés est retenu. Il respecte l'ensemble des données du programme et prévoit la création d'un îlot en mail paysager et piétonnier propice, notamment, à l'édification du jardin du souvenir. *« Cette opération est un des volets représentatifs de ce que nous pouvons faire, précise Georges Bellour. Cependant, la plupart des opérations que nous réalisons ne sont pas des aménagements de ce type. Nous intervenons aussi sur des endroits stratégiques, comme le renouvellement urbain de Pontanézen.»*

PONTANÉZEN : RECONSTRUIRE LA VILLE

Créé dans les années 1960, le quartier de Pontanézen ne répondait plus aux attentes de ses quelques 3 700 habitants. Depuis 2006, le quartier fait l'objet d'un programme ambitieux de rénovation urbaine sur une superficie de 25

hectares.
Le quartier a connu plusieurs réaménagements, au travers de procédures inscrites sous le label " Politique de la Ville " : Habitat Vie Sociale, Développement Social des Quartiers, Développement Social Urbain... Dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain, les premières mesures de démolition de tours et de barres ont été prises et la réalisation des premiers espaces publics a démarré en 2009. Sur 1 500 logements sociaux à l'origine, environ un tiers a été démoli pour laisser place à de nouveaux espaces publics et à de nouvelles habitations. La déconstruction de ces logements a été compensée par la réalisation d'un nombre de logements sociaux neufs équivalents dont un tiers dans le quartier de Pontanézen.
Les 961 logements conservés ont tous fait l'objet d'une réhabilitation. De plus, environ 250 logements du secteur privé sont ou seront construits dans Pontanézen, en accession ou à la location (petits immeubles, maisons de ville, immeuble-villa).
Les bâtiments conservés ont tous bénéficié de réhabilitations de qualité (rénovation des façades, des caves et des halls) et de la généralisation du chauffage urbain pour tous les immeubles collectifs. Les équipements publics de proximité donnent également un meilleur confort de vie aux habitants : un pôle Enfance et Association, avec un centre de loisirs et d'accompagnement scolaire, un gymnase, des jardins partagés, une mairie de quartier, un pôle commercial, des espaces verts, des aires de jeux...

UN QUARTIER OUVERT ET REVITALISÉ

« Avec Pontanézen, Brest Métropole et Brest Métropole habitat ont ouvert une cité HLM sur la ville, en recomposant une partie du foncier - une partie a été cédée par Brest Métropole Habitat à des promoteurs privés pour construire du logement locatif privé - mais aussi en faisant passer le tramway en plein cœur du quartier grâce à la démolition d'une barre d'immeubles. Un acte politique fort alors qu'initialement le tramway contournait le quartier. Nous y avons également implanté des commerces. L'une de nos trois agences est d'ailleurs située sur le quartier ».

Au-delà de la démolition de différentes barres, un certain nombre d'appartements ont été réhabilités sur le front de la ligne de tramway, en leur donnant une architecture plus contemporaine. On est loin de l'opération de *Bonne Nouvelle*. Ici, il s'agit de reconstruire la ville.
« La maîtrise d'ouvrage et le pilotage ont été faits par la commune, puis Brest Métropole Habitat est intervenu sur tout son patrimoine. Un chantier mené dans le cadre de l'ANRU dont le montant pour nous avoisine les 85 millions d'euros. Nous avons aussi résidentialisé de petits immeubles où des jardins sont devenus privés et d'autres sont entrés dans le domaine public. Nous avons construit un bâtiment avec une boulangerie en rez-de-chaussée. Pontanézen n'était pas une zone de non-droit, mais un quartier en grande difficulté. Il y avait une économie souterraine et beaucoup d'incivilités. Nous avons mené nos propres actions, avec des halls redistribués ». Un travail réalisé avec l'aide et les conseils des forces de police lors de réunions de coordination…

UN CONSEIL DE CONCERTATION

Brest Métropole Habitat dispose d'un conseil de concertation locative à l'échelle de son patrimoine et trois autres déclinés sur ses trois agences. *« Nous travaillons avec les associations représentatives du logement qui désignent leurs délégués auprès de ces conseils. S'il y avait une association créée sur l'un de nos patrimoines, avec les 10 % de représentativité nécessaires, elle pourrait également désigner un représentant »*, souligne Georges Bellour. Tous les projets liés aux habitations, à l'amélioration du cadre de vie, aux interventions patrimoniales, sont examinés dans le cadre de ces conseils de concertation, y compris le financement des actions sociales.
« Sur les projets de renouvellement urbain, il y a une concertation pilotée par la métropole, qui permet de réunir les habitants au tout début du projet, puis à chaque étape d'évolution. Cela permet de voir si les premiers projets récoltent l'assentiment des habitants, et aussi d'écouter leur propre vision de leur quartier. Et derrière, il y a tout le travail fait par les animateurs de

quartier et les associations présentes qui permettent de faire remonter les informations. L'objectif est de parvenir à une vision partagée de l'évolution du quartier ». Le NPNRU renforce encore la concertation avec les conseils citoyens, qui vont être intégrés dans les conseils existants. *« Il faut prendre le temps d'une concertation approfondie pour éviter de perdre du temps au moment de la réalisation »*, assure Georges Bellour.

Un risque de remise en cause de notre modèle pour le logement social ?

« On ne travaille pas dans le logement social par hasard. Il faut un minimum de sensibilité à la chose publique, au rapport avec les autres. Avoir des idées que l'on exprime avec conviction, mais aussi la capacité de les mettre en œuvre. Pour ma part, j'ai le sentiment d'apporter ma petite pierre à l'édifice, pour que la cité vive bien ».

Que pourrait-on faire de mieux ? Georges Bellour répond à la question par une inquiétude : *« Nous avons aujourd'hui, dans notre modèle français, une vision généraliste du logement social. On loge les plus démunis, mais on loge aussi les personnes modestes, celles qui vivent du fruit de leur travail, qui n'ont généralement pas de gros salaires. Ce que l'on appelle communément les classes moyennes. Tous ces gens vivent sur notre patrimoine. Aujourd'hui, plus de 70 % des Français sont éligibles au logement social, même si une grande partie d'entre eux ne le savent pas. « Si l'on a une vision anglo-saxonne du logement social, c'est-à-dire de le limiter aux plus démunis, de segmenter les populations en réservant ce type de logement aux plus pauvres et en laissant les autres se débrouiller en faisant confiance au marché, cela me paraît antinomique à une vie harmonieuse dans la cité. En dehors de toute considération politique, je ne suis pas sûr que le marché soit à même de régler les problèmes d'habitat ».* Ce serait d'ailleurs une remise en cause historique car la création des Offices publics vient à l'origine d'une défaillance du marché privé. *« Si cette menace était avérée, elle bouleverserait mes convictions. Aujourd'hui, nous apportons des logements de qualité à une population bien loin de la richesse, à des prix de loyer accessibles, dans un pays où l'on considère que la part du logement dans les revenus des foyers est déjà trop importante ».*

Pour Georges Bellour, le logement social ne se réduit pas aux cas sociaux. Et d'ajouter pour conclure : *« La situation difficile que l'on rencontre dans les quartiers est-elle de la responsabilité des organismes HLM ? Je ne crois pas. J'ai le sentiment qu'elle est plutôt économique ».*

Le quartier Bonne Nouvelle Brest. ©F.ACHDOU

BMH ORU Europe. ©F.ACHDOU

Corinne Valls,
Présidente d'EPARECA, Maire de Romainville, Vice-Présidente du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis

©Georges Rioual

« DANS LE QUARTIER BEL-AIR, À MONTREUIL, LES HABITANTS RETROUVENT DE LA DIGNITÉ »

Créé en 1996 par la loi du Pacte de Relance pour la Ville, l'établissement public EPARECA accompagne les collectivités locales dans la reconquête de leurs zones commerciales et artisanales de proximité, au sein des quartiers en difficulté. La réhabilitation, la restructuration ou la démolition-reconstruction conduite par Epareca doit aboutir à une reconfiguration économiquement viable et donc raisonnablement profitable. Entretien avec Corinne Valls, Présidente d'EPARECA.

Corinne Valls est à la tête d'EPARECA depuis juin 2015. Le siège de l'établissement est situé à Lille mais bénéficie de deux antennes à Lyon et à Paris. EPARECA n'est pas en concurrence avec les opérateurs commerciaux. Sa vocation est d'intervenir sur demande du Maire ou du Président de l'établissement public intercommunal concerné : *« Dans les quartiers où aucun opérateur ne veut aller, c'est EPARECA qui prend le relais pour renouveler les locaux d'activité, les redimensionner au besoin, et redynamiser le commerce et l'artisanat »*, explique la Présidente d'EPARECA.

Pour exécuter sa mission, Epareca reçoit des subventions du secrétariat d'État au Commerce et à l'Artisanat et travaille également en lien étroit avec le ministère du Logement, le ministère de la Ville et l'Anru. *« Cet établissement est un bel outil,* constate Corinne Valls, *resté plutôt discret jusqu'alors et connu essentiellement des "initiés". En octobre 2015, nous avons pourtant célébré, avec le ministre Patrick Kanner et François Pupponi, Président de l'ANRU, le cinquantième centre commercial porté par EPARECA, à La Chapelle Saint-Luc, près de Troyes ».*
Des centres commerciaux qui sont portés, en moyenne, durant une dizaine d'années pour être ensuite revendus à des opérateurs privés car EPARECA n'a pas vocation à garder ces centres.

EPARECA INTERVIENT POUR REDONNER VIE AU QUARTIER BEL-AIR

Bel-Air - Grands Pêchers s'inscrit dans le quartier du Haut-Montreuil et rassemble environ 7 000 habitants. Construit dans les années 1950/1970, le quartier souffrait historiquement de son enclavement, de son absence de centralité et de l'éloignement physique du centre-ville.

La première phase du projet de rénovation urbaine et sociale (PRUS) a été engagée à partir de 2004, avec 360 logements réhabilités, 120 construits et la création d'une cité des artistes.

Puis un avenant à la convention ANRU est signé afin de poursuivre la métamorphose du quartier. 176 logements en locatif social sont réhabilités et 70 logements en locatif ou en accession sont construits. Ce sont plus de 1 800 logements qui vont sortir de terre ou être réhabilités dans ce quartier classé ZUS (Zone Urbaine Sensible).

Problème, et pas des moindres, le quartier n'a pas de centre. C'est là qu'intervient EPARECA, à partir de 2009, pour reconstituer une offre commerciale cohérente sur le secteur et redonner vie au quartier. En effet, les commerces et services de *Bel-Air* ne sont pas mis en valeur. Afin de capter en complément les flux passants (automobiles et lignes de bus), le pôle commercial est positionné comme élément d'une nouvelle centralité de quartier, en rez-de-chaussée d'un immeuble de logements en accession à la propriété. De nouvelles voies d'accès sont percées. *« Le centre commercial Bel-Air est l'un des derniers réalisés par EPARECA,* explique Corinne Valls. *Il accueille désormais cinq commerces : une pharmacie, une laverie - atelier de couture, une boulangerie-pâtisserie, un café-restaurant et une supérette au nouveau concept " Franprix Mandarine ". Ce sont 850 m² de commerces qui ont vu le jour en rez-de-chaussée d'un programme de logements réalisés par le promoteur Spirit. Le budget de cette opération a été de 1,6 million d'euros, financés pour moitié par EPARECA ».*

L'établissement a créé, avec la Caisse des Dépôts, « Foncièrement Quartier», une filiale de co-investissement. Le centre commercial Bel-Air pourra en bénéficier et être ainsi accompagné dans la durée.

LES CENTRES COMMERCIAUX DEMANDENT UNE VÉRITABLE EXPERTISE

« Lorsque l'on parle des quartiers en politique de la ville, on sait que les commerces sont des lieux de sociabilité, de rencontres et d'échanges. D'une manière générale, nous avons tous le sentiment qu'il faut des commerces dans nos différents quartiers. Cependant, si l'on ne fait pas les études de marché, en partant du commerce existant, on peut arriver à l'effet inverse, c'est-à-dire tuer les commerces plutôt que d'en créer, parce que les commerçants ou artisans ne vont pas vivre correctement de leur activité », constate Corinne Valls.

EPARECA travaille avec des consultants qui savent calibrer un projet et évaluer la viabilité de l'implantation d'activités commerciales ou artisanales. *« Ensuite, il s'agit de bien penser le centre commercial et l'installation des commerces. Nous avons tous connu ces centres, construits dans les années 1970 et qui sont désormais perçus comme de véritables coupe-gorge, où plus personne n'a envie d'aller. L'architecture du lieu a une importance capitale. Lorsqu'il existe des commerçants à proximité, il faut échanger avec eux, évaluer ce qu'ils souhaitent, leur capacité financière actuelle et future, répertorier les éventuels concurrents dans le secteur, trouver aussi les activités qui vont compléter, voire dynamiser les autres commerces. Ensuite, il faut voir les conditions de leur réinstallation. Il est aussi nécessaire d'interroger les habitants pour mieux comprendre quels sont leurs besoins »*.

L'étude doit être précise, et cela prend du temps. Mais il existe une autre étape importante et des questions qu'il faut se poser : Le foncier est-il disponible ? Qui va le porter ? Comment ? Et comment allons-nous construire ? Là aussi, le travail est important pour créer les meilleures conditions de viabilité des lieux commerciaux et artisanaux. *« Quelquefois, les résultats sont décevants : le commerce n'est pas viable à terme sur le quartier étudié. Cela fait aussi partie du travail d'EPARECA d'alerter sur les échecs potentiels ! »*

EPARECA a réalisé en 2015 un état des lieux du commerce et de l'artisanat sur l'ensemble des quartiers ANRU d'intérêt national. Une tâche énorme mais qui permet, directement ou *via* la plate-forme accessible en ligne sur le

site internet d'Epareca ou le centre de ressources CapVille, d'alerter les acteurs locaux et nationaux concernés sur les enjeux d'intervention sur ces quartiers.

UNE FORMATION AU RENOUVELLEMENT URBAIN POUR LES HABITANTS

Que l'on parle de commerces, de logements ou d'espaces publics, la Présidente d'EPARECA considère qu'Il est indispensable que les habitants s'approprient les lieux.

Le NPNRU prévoit des Conseils avec des citoyens tirés au sort. Corinne Valls comprend ce choix qui permet d'éviter que la démocratie participative ne se transforme en démocratie représentative, avec quelques individus qui savent parler en public ou qui disposent d'une formation politique, et le risque de voir mis en avant des intérêts particuliers. Cependant, elle s'interroge sur les difficultés de mise en œuvre : *« Un certain nombre d'habitants ne sont pas prêts à rentrer dans une démarche de construction, par manque de temps, par timidité ou pour d'autres raisons. Ceux qui le seraient sont bien souvent éloignés des problématiques d'aménagement. Si la personne accepte, je crois qu'il lui faut une formation. Il y a une solution que nous avons testée à Romainville avec des volontaires : l'Ecole du Renouvellement Urbain et sa formation acteurs - habitants ».*

Il s'agit de faire connaître aux habitants l'environnement politique et institutionnel de la politique de la ville et du renouvellement urbain, d'aider à comprendre les enjeux d'un tel projet et de connaître les acteurs, leurs rôles, leurs objectifs. Il s'agit aussi d'identifier les enjeux d'une démarche de gestion urbaine et, pour les habitants, de définir leur place tout au long du projet, de mobiliser leur expertise d'usage et de développer leur "pouvoir d'agir". *« C'est un outil remarquable pour les politiques publiques en matière de quartiers en difficulté. Après cette formation, les citoyens sont davantage en capacité de discuter et ont un jugement plus mesuré. Ils sortent aussi de leur microsphère et découvrent l'avis d'autres habitants, partout en France. Je crois que cela les aide à ouvrir le champ des possibles, à s'apercevoir parfois que ce qui paraissait un obstacle énorme n'était pas si difficile à franchir ».*

La formation des personnes référentes à Romainville n'est pas terminée mais tout un travail a déjà été fait sur les grandes lignes d'orientation, en atelier, sans élus : orientation des bâtiments, éclairage, commerces, logements, stationnement, équipements publics.

EN MATIÈRE DE RENOUVELLEMENT URBAIN, QUE MANQUE-T-IL ? PEUT-ON FAIRE MIEUX ?

« Nous pourrions faire mieux en termes de temporalité. En France, les procédures administratives sont relativement longues. Du coup, le plus souvent, on n'est pas dans le timing souhaité par la population. Cependant, je m'aperçois que, pour peu qu'il y ait un certain nombre d'échanges, les habitants comprennent mieux que les travaux peuvent prendre du temps. Mais il est vrai, y compris pour les élus, que cela paraît toujours trop long entre le moment de la décision et celui de l'inauguration. Dans ces quartiers en politique de la ville, on a toujours le sentiment que chaque jour compte et qu'il y a urgence à améliorer le cadre de vie. On ne peut jamais être satisfait des délais nécessaires », regrette Corinne Valls. Est-ce une spécificité française ? *« Certains de nos pays voisins arrivent à être plus performants dans les délais, parfois parce que les opérations sont portées en grande partie par le privé. Sur le fond, nous sommes à peu près confrontés aux mêmes problèmes et nos réponses sont très proches. Ces derniers, a priori, ne disposent pas d'un outil comme EPARECA, qu'il serait sans doute bon de faire connaître au niveau européen. C'est en échangeant que l'on fait avancer les choses ».*

Corinne Valls a le sentiment que l'on peut toujours apporter du mieux. En travaillant sur les voiries, pour désenclaver les quartiers, en s'attachant à soutenir le commerce et l'artisanat, donc l'emploi. *« L'activité économique est nécessaire pour pérenniser une opération de renouvellement urbain, elle attire la mixité sociale en donnant de la vie à un quartier. Le renouvellement d'un quartier s'inscrit dans un projet de ville. Le "parcours résidentiel" des entreprises doit en faire partie. Cela veut dire continuer à travailler avec les entreprises qui se sont installées pour les aider à se développer. La vision à dix ou quinze ans est nécessaire ».*

DENSIFIER LES VILLES

« Ce n'est peut-être pas vrai partout sur le territoire français, mais l'aménagement, ici, en première couronne de la région parisienne, implique une redensification de nos villes. Je sais que c'est un mot qui fait se lever les oppositions municipales et une partie des habitants, à gauche comme à droite. Pourtant, je crois que l'on ne peut pas y échapper si l'on veut éviter l'étalement urbain, si l'on veut avoir des villes multifonctionnelles et donc plusieurs centralités ». Corinne Valls constate que les terrains ne sont plus à l'Ouest : *« L'avenir est en Seine-Saint-Denis parce qu'il y a des terrains et peut-être aussi parce que confrontés à un certain nombre de difficultés, nous avons développé une forte réactivité, quelle que soit l'obédience politique. Nous sommes obligés d'inventer, d'innover et je suis convaincue que l'avenir est de notre côté. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir d'autres centralités ailleurs… Tout cela passe par une densification maîtrisée. Il ne s'agit pas de construire des immeubles de grande hauteur partout. Il s'agit d'utiliser au mieux le foncier, pour construire des logements mais aussi des équipements publics ».*

Pour la Présidente d'EPARECA, il y a des sujets qu'il va falloir également aborder : certains cœurs de ville qui se paupérisent ainsi que les conséquences de la loi Dalo qui sont catastrophiques, notamment en Seine-Saint-Denis. *« La Société du Grand Paris a dit "autour des gares, il faut que nous ayons des centralités". Il faut que les nouveaux quartiers créés par les gares soient essentiellement des quartiers mixtes, qu'il y ait là du logement social. Il faut remettre les familles les plus fragiles à proximité des transports, des commerces, des lieux publics, des lieux administratifs. Cela dit, je ne pense pas que l'on puisse avoir un modèle unique. Il faut aussi de la souplesse en fonction des lieux, de leur histoire. Comme pour le quartier Bel-Air, à Montreuil, avec ses logements confortables, ses espaces publics et son centre commercial qui a changé la vie du quartier, il faut savoir redonner de la dignité aux habitants. C'est d'abord cela le renouvellement urbain ».*

Une offre commerciale et artisanale cohérente pour le quartier Bel Air, à Montreuil. ©EPARECA

Une boulangerie de qualité pour les habitants. ©EPARECA

Dominique Guérin,
Directeur Général de FDI Groupe

« AU PETIT BARD, LE PLUS IMPORTANT A SANS DOUTE ÉTÉ DE REDONNER CONFIANCE AUX HABITANTS »

Implanté à Montpellier depuis plus d'un siècle, FDI Groupe rassemble, sous l'égide de son actionnaire de référence FDI SACICAP (Société Anonyme Coopérative d'Intérêt Collectif pour l'Accession à la Propriété), un ensemble de sociétés dédiées aux métiers de l'immobilier. Le groupe, qui compte environ 145 salariés, fait partie du réseau Procivis. FDI Groupe consacre un tiers de ses résultats à des actions de mission sociales engagées dans les politiques locales de l'habitat aux côtés des collectivités. Il a piloté ainsi le déploiement de financements spécifiques et un accompagnement social sur mesure pour le quartier du Petit Bard, à Montpellier. Une opération emblématique par son approche humaine et innovante. Explications…

Le Petit Bard est un quartier né en 1962 pour accueillir, dans l'urgence, les flux migratoires et notamment les français rapatriés d'Algérie. Avec 860 logements, il s'agit de la plus grande copropriété de France. Elle est, de plus, située à proximité d'une résidence sociale de 478 logements, La Pergola.

« À partir des années 1980, la population a commencé à évoluer. Le quartier s'est paupérisé et la gestion calamiteuse des syndics qui se sont succédés a enfoncé la copropriété dans une situation impossible à gérer. De 1981 à 2004, la ville investit près de 14 millions d'euros dans le quartier. En 2004, Montpellier lance une rénovation dans le cadre de la liste établie par l'État des 189 quartiers prioritaires au titre du PNRU ».

Les priorités de l'ANRU sont de restructurer et de rénover le quartier, notamment l'habitat social, de l'ouvrir sur le reste de la ville, de favoriser la création d'emplois en encourageant la création de commerces de proximité et en employant des jeunes dans le cadre des chantiers. Deux nouveaux objectifs sont également définis en 2005 : conforter la gestion des copropriétés et changer l'image du quartier.

La fin du projet est alors envisagée en 2009…

UN ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE POUR UNE COPROPRIÉTÉ QUI VA À VAU-L'EAU

Au *Petit Bard*, les factures d'énergie de la copropriété ne sont plus payées, les fournisseurs n'approvisionnent plus la cité, les ascenseurs ne fonctionnent plus, les travaux d'entretien ne sont plus assurés... Le quartier est en déshérence et les habitants n'ont plus confiance. L'insécurité commence aussi à régner. La copropriété a été placée sous administration judiciaire en 2004.
En 2006, au terme de sa mission, l'administrateur judiciaire lance un appel d'offres auprès de syndics privés. FDI I.C.I, la filiale administration de biens de FDI Groupe remporte l'appel d'offres et prend le relais de l'administrateur judiciaire. Il faut dire qu'avec ses filiales FDI PROMOTION, son ESH FDI HABITAT, FDI GACI - services immobiliers d'entreprise et surtout FDI I.C.I - services immobiliers d'Habitat, le groupe est parfaitement apte à apporter des solutions.
« Notre historique, notre "ADN" sur le parcours résidentiel et les liens que nous avions déjà avec la collectivité on fait pencher la balance de notre côté, continue Dominique Guérin. *Nous avons, avec l'administrateur judiciaire, mis en place une organisation administrative et juridique. La copropriété est démembrée en neuf copropriétés distinctes. En août 2007, un plan de sauvegarde est établi. Les grands travaux... et leur financement vont pouvoir débuter ».*
Le dispositif est assorti d'une convention qui précise la participation financière des partenaires pour six bâtiments, soit 330 logements, qui doivent être réhabilités, aussi bien pour les parties privées que pour les parties communes. Certains bâtiments vont être démolis, parmi lesquels la tour H qui sera démolie par implosion le 14 avril 2014.
La SERM (Société d'Equipement de la Région montpelliéraine), mandataire et *« bras armé »* de la ville, se voit confier une concession d'aménagement sur le périmètre du quartier du *Petit Bard* en mai 2007 et qui doit prendre fin en mai 2014.
« La SERM, avec ACM, l'Office délégataire de la ville, fait l'acquisition d'appartements auprès de propriétaires impécunieux, souvent marchands de

sommeil. Elle obtient ainsi la majorité des droits de vote dans les copropriétés. Le syndic a alors le pouvoir de prendre des décisions : démembrer, créer des syndicats de copropriété indépendants et donner une autonomie légale à chaque copropriété… »

TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LE FINANCEMENT DES RÉNOVATIONS

En 2008, FDI SACICAP propose à la SERM une solution innovante de caisses d'avance et de préfinancement des travaux pour les propriétaires impécunieux et les propriétaires bailleurs. Il s'agit de pallier les décalages de trésorerie entre la réalisation des travaux et le versement des subventions.
En 2009, la Caisse des Dépôts se désengage. Il n'y a plus de pré-financement. La situation est bloquée. La ville de Montpellier et la SERM sollicitent FDI GROUPE, qui prend alors le relais en mettant en place les caisses d'avance de subventions. *« Sous l'impulsion de notre Président, Yvon Pellet, nous sommes intervenus dans le cadre de notre convention stratégique de SACICAP pour financer les propriétaires occupants, souvent exclus du réseau bancaire. Nous avons analysé le résiduel entre le montant des travaux – parties communes et privatives – et le total cumulé des différentes subventions et nous avons proposé des prêts à taux zéro sur une durée de cinq à dix ans ».*
Mais FDI Groupe a d'autres engagements en cours : *« Nous avons alors sollicité d'autres SACICAP de notre réseau, notamment la SACICAP AIPALS – Paris et la SACICAP d'Albi pour boucler l'opération »*.
Les syndicats de copropriétaires ont désormais l'assurance qu'ils disposeront des fonds nécessaires au règlement des factures des entreprises. Par ailleurs, les propriétaires impécunieux pourront se financer dans des conditions décentes et rester propriétaires.
« À partir de là, nous sommes entrés dans un système traditionnel de copropriété, avec des budgets d'entretien courant et des travaux de rénovation, sachant que les taux de subventions atteignent près de 70 % ».
De 2010 à 2014, ce sont ainsi huit conventions qui sont signées, copropriété par copropriété, entre la Ville de Montpellier, l'Agglomération, le Département,

l'ANAH et FDI Groupe, qui inscrit ce partenariat dans les Missions sociales de FDI SACICAP.
Le plan de sauvegarde prend fin le 31 décembre 2015.
Les travaux sont terminés pour les bâtiments visés par la rénovation. Le montant total des travaux engagés sur ces copropriétés s'élève à 9 millions d'euros, dont plus de 4,3 millions d'euros de subventions. Le montant total des Caisses d'avance de subventions s'élève à plus de 3 millions d'euros, dont 750 000 euros de participation inter-SACICAP.

LE PLUS DIFFICILE A ÉTÉ DE REDONNER CONFIANCE AUX HABITANTS

Le mot " confiance " est primordial. Dans ces copropriétés dégradées, où les habitants en arrivent à une attitude de défiance permanente non sans raisons, il faut une approche sociale, calquée sur celle du logement social : *« De la compréhension avec les propriétaires occupants et les locataires, de la méthode, de l'innovation et une extrême fermeté avec les marchands de sommeil et les personnes sans scrupules en préemptant leurs logements. Pour les locataires, il faut aussi bien trier les dossiers, ne pas remettre n'importe qui dans ces appartements sous peine de rentrer à nouveau dans la spirale infernale de la déshérence. Il nous faut aider les occupants à trouver une solvabilité ».*
Ce sont pour Dominique GUERIN, Directeur Général de FDI Groupe les conditions d'un succès durable et équitable.
« Au Petit Bard, nous avons, il est vrai, pris du retard dans les travaux de démolition, du fait de la nécessité de reloger les habitants. Malgré les bonnes propositions (trois au maximum) qui leur étaient faites, les gens souhaitaient rester dans le quartier. Or, les bailleurs sociaux n'avaient pas toujours de logements à proposer sur place. Après la troisième proposition, les pouvoirs publics sont censés intervenir. Mais peut-on déraciner des familles attachées à leur territoire alors que pour un certain nombre, elles ont déjà été déracinées de leur pays ? ». Le problème n'est donc pas uniquement financier et technique, assure Dominique Guérin. Il est

aussi avant tout humain et social. Pour preuve, la mise en place dès 2007 d'un bureau du syndic avec une personne dédiée pour faire connaître les valeurs du groupe aux propriétaires et locataires, pour expliquer, dialoguer, redonner confiance. *« Avec la SERM et la Ville, nous avons remis en marche l'ensemble du réseau de chauffage et les ascenseurs pour les maintenir en état de marche jusqu'en 2014. Nous avons réussi à redonner un fonctionnement à peu près normal à cette copropriété, dans des conditions d'exploitation pourtant difficiles, avec un impact concret et positif sur les conditions de vie des habitants,* se félicite le Directeur Général de FDI Groupe. *Les habitants ont pu participer au choix des entreprises, des devis, des couleurs, des matériaux, des réfections de réseau, de l'isolation, de l'étanchéité des toitures… Nous avons installé des compteurs d'eau individuels et des chaudières dans chaque logement, pour que les occupants ne payent que ce qu'ils consomment. De plus, toutes les entreprises qui ont été retenues dans ces appels d'offres ont utilisé de la main d'œuvre du quartier ».*

UNE GRANDE ATTENTION À LA MIXITÉ SOCIALE

L'ensemble des bâtiments du Petit Bard sont aujourd'hui rénovés. *« Nous terminons la résidence Guillaume Appolinaire, où il y avait de petits appartements et des locaux commerciaux. La ville de Montpellier est aussi très vigilante sur l'occupation des commerces. L'objet est de faire vivre le quartier de manière paisible. Les axes routiers qui traversent désormais cet ensemble immobilier évitent aussi que ce lieu puisse redevenir une zone de non-droit. Il faut aussi souligner que l'arrivée du tramway en 2008 a changé la donne ».* Le chantier a été considérable. *« Alberto Viçoso, Directeur de FDI I.C.I et son équipe se sont investis considérablement dans ce projet qui demandait un réel savoir-faire mais aussi une énergie colossale »*, se félicite Dominique Guérin. La dernière phase du travail de FDI consiste à faire évoluer l'occupation : « *Nous avons construit un ensemble immobilier locatif. FDI Habitat, notre ESH, démarre une opération de 35 logements en PSLA*

et 30 logements locatifs sociaux, pour que la mixité sociale soit une réalité. Avec la SERM, nous sommes très attentifs à aller chercher des ménages qui ont la capacité à lever l'option au bout de la période locative ».

Le savoir-faire opérationnel du groupe et son éthique, les synergies métier du groupe FDI ont été déployés au plus grand bénéfice des habitants des quartiers et cela se sait :

« Dans le cadre du PRU Petit Bard Cévennes, le Président du Conseil syndical de la copropriété « Les Cévennes » est venu nous voir. Nous devenons donc également syndics d'une opération qui concerne 600 logements sur les 15 000 lots que nous gérons aujourd'hui », continue Dominique Guérin qui rappelle par ailleurs que FDI PROMOTION construit 250 à 350 logements par an, dont près de la moitié en accession abordable ou en PSLA, que FDI HABITAT qui construit entre 250 et 300 logements par an, est le troisième bailleur social de l'Hérault avec un parc d'environ 5 600 logements fin 2016 et une forte croissance de son patrimoine qui progresse de 6 % par année.

Et de conclure : *« Nous sommes sans doute le seul opérateur régional capable d'apporter une réponse globale aux particuliers, aux collectivités locales et aux investisseurs. Le Petit Bard est un exemple emblématique de notre savoir-faire et de la forte implication de la ville de Montpellier dans les quartiers ».*

Une façade avant et après réhabilitation. ©FDI

Une réhabilitation et des choix architecturaux raisonnés pour le Petit Bard. ©FDI

©Oppidéa

Vues du quartier d'Empalot et de ses commerces.

OPPIDEA-GOTHAM : UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ POUR CRÉER UN CŒUR COMMERCIAL, IDENTITÉ DU QUARTIER D'EMPALOT

Dans le cadre du Grand Projet de Ville de Toulouse Métropole, la SEM Oppidea, aménageur du Grand Toulouse, travaille en partenariat avec le promoteur Gotham. L'objectif, dans un premier temps, est de créer un nouveau cœur de quartier que l'on puisse clairement identifier, avec sa place et ses commerces de proximité. Le pôle commercial sera l'élément structurant du quartier d'Empalot : requalifier l'appareil commercial au début d'une opération d'aménagement est une action visible qui participe activement à la vie du quartier et à son changement d'image.
Entretien avec Nathalie Dunac, Directrice Département Renouvellement Urbain d'Oppidéa et Frédéric Carrere, Président de Gotham.

Délimité au nord par le boulevard des Récollets, à l'ouest par la Garonne et au sud par la rocade, Empalot accueille environ 6 000 habitants. Espaces verts, équipements de sport et de loisirs, berges de la Garonne, transports publics... ce quartier populaire, composé essentiellement de grands ensembles de logements sociaux, aura de sérieux atouts, une fois réaménagé. Contrairement à d'autres quartiers en renouvellement urbain à Toulouse, Empalot est composé d'un habitat de mauvaise qualité, avec beaucoup de contraintes. C'est probablement l'une des raisons pour lesquelles ce renouvellement s'est accéléré.
En 2009, la Mairie et la communauté urbaine de Toulouse Métropole, après concertation avec les habitants, organisent un concours d'urbanisme afin de définir les axes de transformation d'Empalot.
Les principes retenus sont de construire le quartier et sa périphérie avant de démolir, de retrouver une mixité sociale et une diversité urbaine, d'intervenir sur le cœur de quartier en envisageant ensuite la démolition de sept barres d'immeubles, de restructurer le centre commercial et de renforcer les liens avec les quartiers voisins. La lauréate du concours est l'équipe d'architectes Germe et Jam, associée à des bureaux d'études et au sociologue Marc Pons.

Nathalie Dunac,
Directrice Département Renouvellement Urbain d'Oppidéa

« UN MONTAGE POUR TROUVER UN INVESTISSEUR PRIVÉ ET ASSURER UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE DES COMMERÇANTS »

La réussite du projet urbain d'Empalot dépendait en partie de la réussite du projet commercial. Il s'agissait de maintenir et de développer des commerces de qualité et de proximité, en adéquation avec les attentes des habitants. L'objectif est ambitieux : créer un nouveau " cœur de ville ". Ce cœur commercial créera l'identité du quartier. Les boutiques seront en pied d'immeuble, autour d'une place.
Cependant, comment convaincre un investisseur privé du bien-fondé de cette stratégie alors que rien n'est visible, qu'un centre commercial existe, mais qu'il vivote, totalement obsolète, et que les investisseurs privés ont une certaine aversion aux risques non maîtrisés ?

ASSOCIER UN PROMOTEUR PRIVÉ UNIQUE AU PROJET

« Toulouse Métropole était consciente de la nécessité d'accompagner l'investisseur privé durant un certain nombre d'années, le temps du projet de renouvellement urbain. Elle a donc demandé à la SEM Oppidea de réfléchir à un montage permettant de rechercher un investisseur privé en évaluant les conditions de cette association, explique Nathalie Dunac. *La réalisation du projet de requalification en trois étapes (transfert, installation et développement), nécessite un accompagnement spécifique des commerces avec très vraisemblablement des options de portages intermédiaires, des transferts en plusieurs temps ou phases. La maîtrise des projets globaux, ainsi que celle des coûts liés sont du ressort du maître d'ouvrage ».*
La directrice du département Renouvellement Urbain d'Oppidea " creuse " le sujet : une SEM, à Lyon, pour le quartier de La Duchère, s'était retrouvée face au problème des commerces en pleine phase opérationnelle. *« Elle avait donné des droits à construire à des promoteurs, prévoyant des commerces en rez-de-chaussée. Elle pensait que les commerces alentours seraient intéressés. Mais les surfaces et les équipements n'étaient pas adaptés à leurs activités. La SEM a dû racheter tous les rez-de-chaussée dans le cadre de l'opération, les porter durant longtemps pour trouver les activités qui pouvaient correspondre aux espaces déjà bâtis. Et, pour les programmes suivants, elle a dû travailler la question en amont ».*

Instruite par cette très douloureuse expérience à la fois financière et opérationnelle, Nathalie Dunac plaide donc pour un travail en amont ainsi que pour un montage et une méthodologie adaptés. Il s'agit "tout simplement" d'anticiper et de mener aussi des discussions avec les commerçants et les habitants.

En décembre 2011, la concession est attribuée à Oppidea. Début 2012, les études sont réalisées. Les premières démolitions ont lieu et le bailleur se charge du relogement. Oppidea intervient pour recomposer le foncier, réaliser les études de sol, dépolluer…

« Les premiers droits à construire sont donnés en 2014 et nous avons signé en 2015 la vente du terrain des commerces à Gotham. Le groupe a été retenu après appel à projets pour la partie commerciale et nous lui avons donné les droits en tant que promoteur. Le groupe Carrere est donc investisseur des rez-de-chaussée et promoteur des étages. Ce n'était pas évident d'imaginer que des gens choisiraient d'acheter ici pour cette première opération ».

GARANTIR LA PÉRENNITÉ DE L'APPAREIL COMMERCIAL

« Il s'agissait d'abord de garantir la pérennité de l'appareil commercial par un investisseur/gestionnaire unique. Le risque était l'appauvrissement de l'offre et le dysfonctionnement des pôles commerciaux par l'absence d'une stratégie et d'un plan de marchandisage global, et par l'intérêt des constructeurs à commercialiser avec la meilleure rentabilité locative ». L'acquisition par un investisseur/gestionnaire unique facilite la mise en œuvre opérationnelle, garantit la prise en compte, en amont, des contraintes techniques liées aux activités et offre une gestion globale et maîtrisée sur la durée.

ETABLIR UN PROTOCOLE D'ACCORD ET METTRE EN PLACE UN COMITÉ D'ENSEIGNE

Gotham sera chargé d'acheter l'ensemble des locaux, de les porter, de les gérer et de les louer à des commerçants, enseignes et exploitants. *« Il faut fixer les conditions et le prix de l'acquisition des locaux pour permettre une péréquation sur l'ensemble des activités pressenties. Le protocole d'accord entre l'investisseur, la collectivité et son aménageur doit préciser*

les modalités du portage, préalablement à la mise en œuvre du futur pôle commercial. Un comité d'enseigne est mis en place qui réunit, sous l'autorité de la ville, l'aménageur et l'investisseur unique pour accompagner la mise en location des locaux en fonction de la clientèle, de l'équilibre commercial et de la zone de chalandise ».

UNE FONCIÈRE DESTINÉE À PORTER LES COMMERCES

« La SAS Empalot-Commerces a été créée pour porter les commerces de la future place Jean-Moulin. Dans cette structure, Oppidea intervient à hauteur de 30 %, aux côtés de la Caisse des Dépôts pour 25 % et l'investisseur privé Immo Retail (filiale du groupe Carrere) pour 45 %. L'idée était que les institutionnels deviennent un " pôle public majoritaire ", Oppidéa étant gérant de l'opération. La SAS achète en Vefa au promoteur Gotham et finance une partie de l'opération par prêt bancaire », précise Nathalie Dunac.

Il s'agit de pérenniser l'action publique et d'accompagner la montée en puissance de nouveaux pôles commerciaux : le chantier risque de ralentir la commercialité. L'objectif est aussi d'anticiper la requalification de l'appareil commercial avant la mutation du quartier, alors que le privé ne se mobilise pas. Il s'agit de rechercher une rentabilité raisonnable pour rendre le dispositif attractif au privé par la suite. Enfin, il faut garantir la prise en compte des objectifs de la collectivité dans les décisions d'attribution et de suivi des commerçants.

« En contrepartie, il faut donner des missions relevant de leurs compétences aux partenaires privés et établir un pacte d'actionnaires fixant les droits et obligations des associés (durée de détention des parts sociales de la SEM, conditions de revente à l'associé privé ».

La réussite du montage tient à trois conditions : outre la convergence du calendrier et du plan d'activité et la géographie de la vie de quartier, il faut une solidarité effective entre la foncière et l'aménageur qui se porte garant des engagements pris auprès des promoteurs et de la population. *« Il faut aussi le respect par la ville et l'aménageur des prérogatives de la foncière. C'est à la foncière de réaliser les négociations et la commercialisation ».*

Dans la première phase, il s'agit de louer en priorité à des commerçants de proximité, identifiés par un plan de marchandisage validé par la collectivité et qui correspond aux surfaces commerciales du quartier qui voudraient transférer leur activité, sachant qu'elles ont déjà acquis une certaine pérennité. *« L'ouverture de la première tranche du pôle commercial d'Empalot est prévue fin 2017. Les commerçants pressentis sont la pharmacie d'Empalot, une moyenne surface alimentaire Leader Price du groupe Casino, la boulangerie-pâtisserie et le tabac-presse du quartier »*, continue Nathalie Dunac.

L'acquisition des murs pour une surface de 2000 m^2 est estimée à 2,9 millions d'euros et la part des fonds propres d'Oppidea engagés dans cette opération est de 200 000 euros environ.
« L'intérêt de cette première opération de renouvellement urbain sur Empalot, outre sa visibilité, est la maîtrise du risque pour les financeurs. La pré-commercialisation au moment de la réflexion, avec des accords de principe des commerçants, permet également une réelle adaptation des surfaces commerciales ».

Deux autres ensembles immobiliers sont à l'étude, avec des commerces en rez-de-chaussée (La Poste, un cabinet médical, des services de restauration et des bureaux, un coiffeur, un primeur. La seconde tranche devrait être achevée en 2018, la troisième en 2019.

Frédéric Carrere,
Président de Gotham

« CŒUR MARCHAND EST UN OUTIL QUI PERMET À L'AMÉNAGEUR D'ATTEINDRE SON OBJECTIF »

Gotham est un promoteur privé d'origine toulousaine, créé il y a un peu plus d'une vingtaine d'années. Le siège social est dans les Hauts-de-Seine mais les moyens opérationnels sont situés essentiellement à Toulouse. Le capital de l'entreprise est familial. Groupe Carrere est la marque de commercialisation de la branche habitat de Gotham. Loft One est la structure qui gère les résidences (syndic de copropriété), Cœur marchand est un concept d'animation et de gestion des commerces de proximité et Immo Retail est la filiale investissement patrimonial.
« Notre culture de base est "tous logements". Nous avons beaucoup construit dans notre région historique, Toulouse Agglomération, explique Frédéric Carrere, *mais nous disposons d'agences de promotion dans d'autres grandes métropoles françaises, ce qui nous permet de rayonner sur l'ensemble du territoire : Le Havre, Bordeaux, Lille, Paris, nous intervenons aussi dans le Sud-Est, en Rhône-Alpes, à Annecy… ces agences nous permettent de rayonner sur l'ensemble du territoire ».*

UNE ENTREPRISE QUI SE DÉVELOPPE SUR PLUSIEURS SECTEURS

En 2007, Gotham était sur des rythmes de ventes actées nettes de 1 500 à 1 600 logements par an. Comme beaucoup de promoteurs toulousains, l'entreprise est alors très axée dans la vente de produits aux investisseurs grâce aux lois de défiscalisation qui se sont succédées. *« C'est la raison pour laquelle nous sommes présents un peu partout en France. Nous avons acquis un savoir-faire et nous sommes allés là où il y avait des besoins locatifs ».* Surfant sur la vague de la défiscalisation et considérant qu'il était important de continuer à être présent en accompagnant ses clients et en étant au plus près des tendances du marché, Frédéric Carrere crée Loft One, une société de service immobilier aux particuliers (gérance pour le compte d'investisseurs, syndic, transactions dans l'ancien). Une façon d'assurer en quelque sorte le *« SAV »* de ses clients. Aujourd'hui, Loft One est le sixième acteur Français sur 8 000 cartes d'administrateurs de biens, avec 240 collaborateurs qui gèrent environ 30 000 lots.

« C'est un service apprécié par les municipalités qui perçoivent souvent le promoteur comme quelqu'un qui construit et qui repart. C'est plus rassurant pour eux et cela leur montre que le groupe a été construit pour durer, que nous cherchons avant tout la pérennité ».

En 2008, la conjoncture commence à ralentir. *« Il fallait évoluer, être inventif, réécrire un peu notre histoire. Nous participions à un certain nombre de concours et nous avions constaté que quelque chose commençait à émerger, qui est devenue aujourd'hui omniprésente : la volonté des aménageurs d'implanter des appareils commerciaux dans les nouveaux quartiers ».* En réalité, la volonté existe depuis longtemps, mais il y a eu beaucoup d'échecs, qui ont aujourd'hui un retentissement négatif sur un certain nombre d'opérations d'aménagement. *« Pour fonctionner dans les quartiers en rénovation urbaine, l'implantation de commerces nécessite des pré-requis : accessibilité, visibilité, plan de marchandisage cohérent et complémentaire. Les aménageurs ont compris qu'il était plus facile aux logements ou aux bureaux de s'adapter aux contraintes du commerce que l'inverse. En réalité, le commerce ne peut pas s'adapter, il marche ou il ne marche pas,* affirme Frederic Carrere*. Parce que c'est à travers le commerce que se crée l'identité du quartier et que c'est l'endroit où se tisse le lien social, parce qu'ils voulaient des commerces durables, les aménageurs ont cherché à écrire le scénario idéal pour atteindre leurs objectifs ».*

PENSER AUTREMENT L'APPAREIL COMMERCIAL

Il s'agit donc pour l'aménageur de penser l'appareil commercial en se faisant assister par un AMO commerces (Assistance à maîtrise d'ouvrage) qui vient définir les besoins en fonction des zones de chalandise et qui calibre l'opération. Par ailleurs, il lui faut lancer une consultation pour trouver un investisseur unique. Ce dernier aura une vision panoramique de la zone et n'implantera donc pas des activités qui le paupérisent ou qui se cannibalisent. L'investisseur sera choisi en fonction de son projet pour garantir la pérennité de l'appareil commercial.

Gotham bénéficie d'une première expérience menée en 2006 avec la Setomip, qui deviendra plus tard Oppidea. Il s'agissait d'implanter des commerces sur la ZAC des Tibaous, au sud de Toulouse.
Mais Frédéric Carrere veut aller plus loin que de simples expériences. Il veut créer un concept : Cœur marchand. Un concept qui réponde parfaitement à la demande des aménageurs. *« Nous avons un réel savoir-faire sur la gestion de ce type d'investissement et il est vrai qu'il y a peu de concurrence sur ce marché. Je crois que nous pouvons apporter une véritable expérience, que nous avons du recul et que nous pouvons montrer les choses qui ont été faites, les quelques erreurs commises aussi, que nous savons désormais corriger »*, explique le Président de Gotham avec franchise. *« Pour nous, Cœur Marchand est aussi un positionnement stratégique. Nous bénéficions d'un profil différenciant par rapport à nos confrères, même s'ils sont peu nombreux. Ce sont des investisseurs spécialisés dans les pieds d'immeubles, ils ont parfois une expérience de 20 ou 30 ans, ils peuvent montrer leur patrimoine foncier. Mais nous, nous arrivons avec quelque chose en plus : un concept de gestion et d'animation qui aide les commerces à s'implanter durablement. Par ailleurs, je crois que la relation avec l'aménageur est beaucoup plus dans l'échange, dans l'équilibre d'un vrai partenariat. Nous sommes sans doute aussi plus en amont des projets ».*
Frédéric Carrere ne s'en cache pas, il décroche aussi des opérations de promotion grâce à ce savoir-faire. C'est le cas du quartier d'Empalot où Gotham a la double casquette investisseur et promoteur principal.

CŒUR MARCHAND : UN CONCEPT ET UNE MÉTHODOLOGIE

« Nous sommes un outil qui permet à l'aménageur d'atteindre son objectif, affirme le Président de Gotham, *nous sommes aussi force de proposition et la culture du savoir-faire et des partenariats est dans notre ADN. Aujourd'hui, nous avons le recul, l'antériorité et l'expérience et je crois que les aménageurs ont confiance. Si nous disons que nous allons le faire, nous le faisons. Si notre réponse est négative, ils ne douteront pas, malgré tout, du bien-fondé de notre refus ».*

Et Frédéric Carrere d'expliquer que, par exemple, une offre commerciale variée va d'abord être composée d'une surface alimentaire qui sera la " locomotive ". Tout l'art va être de bien la calibrer. Même les enseignes manquent de recul sur ce point et ont souvent tendance à faire des surfaces trop importantes. *« Nous allons ensuite proposer un plan de marchandisage cohérent, avec des commerces franchisés et indépendants, qui souvent existent déjà à proximité et à qui nous allons proposer de se déplacer. Suivant leur activité, tous ne sont pas tous en mesure de payer la même charge locative. Nous opérons donc une péréquation des loyers car nous raisonnons sur l'ensemble de l'appareil commercial dont nous connaissons parfaitement l'équilibre et la rentabilité. Cela nous permet de faire venir des commerces qui auraient été incapables de supporter la charge locative qui aurait été demandée s'il y avait eu plusieurs investisseurs ».*

Cœur Marchand intègre également une politique d'accompagnement sur trois ans ou plus si nécessaire, à compter de l'ouverture de la surface alimentaire. Des animateurs dédiés rencontrent les commerçants, les conseillent, les aident. Ceux qui n'ont pas le savoir-faire sont repérés et, si besoin, bénéficient de conditions de départ négociées et de la recherche d'un repreneur. *« Il y a donc toute une période de réglage où il faut être très présent. Nous organisons autour de l'espace public des animations : marché de Noël, semaine commerciale, vide-grenier… destinées à faire venir les habitants du quartier mais aussi des quartiers environnants, qui vont se déplacer pour consommer sur ces commerces.* A titre d'exemple, parce que Gotham voulait que les habitants s'approprient ce projet, le service marketing de l'entreprise a organisé un événement : "L'instant commercial". *« Nous avons communiqué activement sur le quartier avec des flyers, pour informer les habitants et nous avions prévu un jeu l'après-midi de la pose de la première pierre. Nous avions fait réaliser en Légo® une maquette de l'opération (9 000 pièces), avec certaines qui avaient été fabriquées spécifiquement. Le jeu consistait à trouver le nombre de pièces qui composaient la maquette et il y avait des cadeaux à gagner. Pour les enfants du quartier, il y avait un thème : "construis la maison de tes rêves". Nous leur donnions des sacs de lego® et ils repartaient chez eux. Ce sont des moments humains fantastiques ».*

UN PRAGMATISME OMNIPRÉSENT CHEZ GOTHAM...

Dans le cas d'Empalot, il y a déplacement d'un appareil commercial existant, mais aussi de nouvelles enseignes qui arrivent. *« Il n'empêche que ce sont des quartiers en devenir et qu'il faut savoir se projeter. Pour les commerces, mais aussi pour les logements. Nous construisons 126 logements au-dessus des commerces, dont 80 sont destinés à un bailleur social pour reloger certains locataires des barres d'immeubles qui ont été démolies. Les autres sont destinés à une clientèle libre, non sociale ».*

Gotham mène une grosse activité de vente de ses logements aux bailleurs sociaux. Une obligation de la loi SRU, mais l'entreprise fait des opérations de vente en bloc pour eux, cherche des fonciers. Le logement social est aussi dans son ADN. *« Nous sommes à peu près aujourd'hui à 40 % en moyenne de logement social dans nos opérations. Notre objectif cette année est de lancer en chantier 1 200 logements dont 400 à 500 logements sociaux »*.

D'ailleurs, le promoteur ne cache pas son appétence à maîtriser au maximum ses prix de vente : *« Il y a un décrochage du pouvoir d'achat amplifié dans l'habitat par l'inflation des normes et la mixité SRU dans les résidences libres »*. Alors, comment produire un logement moins cher ? *« C'est une vraie rigueur,* répond Frédéric Carrere. *Ce n'est pas seulement de la négociation. C'est aussi trouver des solutions techniques, arriver à acheter le foncier à des prix maîtrisés, ce qui n'est pas nécessairement facile dans un environnement concurrentiel ».*

UN CHEF D'ENTREPRISE AUDACIEUX MAIS RESPONSABLE

Il y a également la collaboration avec l'architecte qui travaille avec un *vade mecum* sur la conception des résidences, sur les plans masse, sur les ratios entre la surface habitable vendue et la surface de plancher construite. Pour faire en sorte que ce ratio soit le plus optimisé possible. *« Il faut aussi travailler avec les élus, pour leur expliquer que nous n'allons pas faire une architecture d'avant-garde parce que nous voulons sortir à tel prix pour toucher tel client. Et que cela n'empêche pas un travail soigné. Il faut également être capable de jeter l'éponge dès le début sur un foncier ».*

A Toulouse, dans les ZAC, le foncier est maîtrisé. *« Mais après, il faut regarder le cahier des charges imposé par l'aménageur. Pour être très clair, nous n'allons pas dans certaines ZAC parce que nous trouvons que les ambitions de l'aménageur sont trop importantes. Elles vont nous obliger à sortir à des prix de vente qui, selon nous, sont incompatibles avec le marché ».*

Gotham est un groupe familial de taille moyenne, donc pas question pour son dirigeant de prendre des risques inconsidérés.

« Nous essayons d'œuvrer sur des zones qui ne sont pas encore urbanisables, mais qui vont le devenir. Il y a tout un travail de portage et de transformation qui va donner de la plus-value à notre acquisition foncière. La récompense vient lorsque vous sortez votre grille de prix : nos interlocuteurs nous disent "vous êtes bien placé". Et ce n'est pas un hasard. Sachant que la marge n'a rien à voir car de toute façon nous n'aurons pas nos prêts bancaires si la marge n'est pas suffisante. Ce sont des enjeux intéressants, qui ont du sens, qui nous positionnent sur le marché, aussi. Travailler sur ces opérations, c'est également travailler sur notre image, cela nous aide dans nos relations ».

UNE RELATION DE CONFIANCE AVANT TOUT

« Notre relation avec l'élu, l'aménageur, est très pragmatique, parfois un peu tendue… mais on ne fait pas du business avec une coupe de champagne et je crois que c'est ce qui plaît. Nos interlocuteurs comprennent que nous ne sommes pas en train de leur raconter des histoires. Nous avons par exemple demandé à être promoteurs du macro-lot qui, en rez-de-chaussée, va accueillir la surface alimentaire pour être certains que la locomotive arrive bien avant les wagons. Sur Empalot, il y avait un environnement qualitatif, des équipements publics, le métro, les bus, l'accès à la rocade… mais aussi malheureusement un gros déficit d'image du quartier. Même si dans la réalité, ces problématiques de cités n'étaient pas catastrophiques. Aujourd'hui, de grandes barres d'immeubles sont tombées, d'autres ont été vidées et vont tomber aussi. On se projette déjà un peu mieux ».

L'opération d'Empalot n'aurait pas été possible sans une relation de confiance

et d'écoute des deux côtés : *« Oppidea a su entendre nos problématiques parce que nous les avions étayées. Pour exemple, les délais de pré-commercialisation pour obtenir l'accord des banques. Certes, il y avait 80 logements vendus à un bailleur social, mais un banquier ne va pas accepter de partir sans savoir si nous allons vendre un jour les 40 autres logements… Il demande une pré-commercialisation d'une vingtaine de logements en accession libre… Et à Empalot, personne ne pouvait imaginer le temps que cela pouvait prendre. Je ne pouvais pas m'engager sur un délai ».*
Gotham envisage une solution : présenter un plan B : *« Nous nous sommes engagés avec Oppidea à une obligation de moyens. A faire le maximum pour vendre ces logements, en termes de prix, de publicité ».* Si, six mois après la livraison de l'immeuble, il reste des lots à vendre, le bailleur social s'engage à les racheter à un prix prédéfini. Le banquier a suivi.
Empalot est une zone ANRU avec une TVA à 5,5 %. Gotham a pu s'entendre avec l'aménageur pour sortir à des prix se situant à 2 200/2 300 euros le m^2, en cœur de ville.
« Aujourd'hui, la commercialisation se passe bien, nous avons vendu une dizaine de logements alors que cela démarre à peine, nous n'avons pour le moment pas d'inquiétude particulière. Si nous étions obligés d'utiliser ce plan B, ce serait pour nous un constat d'échec, affirme Frédéric Carrere en ajoutant : *Empalot est un quartier en devenir qui peut être un très bon investissement ».*

UN VÉRITABLE PARTENARIAT SUR L'OPÉRATION D'EMPALOT

Une fois titulaire, Gotham organise en interne un concours d'architecture pour que les collectivités, la mairie, l'aménageur et la mission GPV puissent également choisir le projet qui recueille tous les avis positifs. L'équipe Espagno & Milani remporte le concours. *« Avant, nous nous étions assurés que les propositions des architectes entraient bien dans les fourches caudines du programme, tant en termes de logements que de volumétrie et de prix ».*
En termes d'architecture, le choix se porte sur un rez-de-chaussée

commercial, des parkings au-dessus des magasins, plus sécurisants et économiques qu'en sous-sol, avec des caïbotis thermolaqués dorés permettant de voir et d'être vu.
Les toitures des parkings sont entièrement végétalisées avec des systèmes de plots qui permettent de faire des jardins suspendus partagés. Une cour basse dessert les logements locatifs sociaux. Une dalle en R+2 permet de faire des jardins partagés entre les logements en accession privée et les logements en PSLA (accession sociale). Le projet s'inscrit dans le cahier des charges de la ZAC avec de gros monolithes en béton rouge posés sur le socle commercial. Les équipements culturels sont déjà bâtis, pour partie, en béton rouge. Les appartements vont du T1 au T5 et, sur la partie privée, ce sont des T2 et T3. Il est possible de regrouper deux appartements.

LA SATISFACTION DU PROMOTEUR PRIVÉ À TRAVAILLER CES OPÉRATIONS DE RENOUVELLEMENT URBAIN

Frédéric Carrere avoue prendre beaucoup de plaisir à travailler sur ce type d'opération. *« Je pense que c'est une obligation citoyenne de réhabiliter ces quartiers où vivent des milliers de gens dans des cités qui deviennent parfois des zones de non-droit. Ce qui bien évidemment est inacceptable. Cet énorme travail ne peut être accompli que par la puissance publique. Les entreprises privées comme Gotham sont de très bons outils, qui permettent d'améliorer les choses et de favoriser la mixité ».* Pour le Président de Gotham, ce sont ces quartiers où il y a de vrais enjeux de société, qui donnent un sens à son métier. *« Lorsque je passe dans les quartiers sur lesquels nous sommes intervenus, je ressens une certaine fierté. Et il y a aussi les rencontres, avec les élus, avec les aménageurs et les intervenants. Tous très engagés. Ce projet est le premier du renouvellement du quartier d'Empalot. C'est un symbole qui marque le début d'un changement d'histoire pour ce site ».*
Et de rappeler la réunion publique sur la maison de quartier d'Empalot, qui

a été reconstruite : *« Lorsque l'urbaniste a pris la parole pour présenter son projet, ses réflexions, ce qu'il voulait pour le quartier, il y a eu un respect total de l'assistance et quelques personnes ont pris la parole pour souligner leur adhésion au projet. Et cela a fini par un tonnerre d'applaudissements. Ce qui dans ce type de réunion est assez rare pour être souligné. Les gens simples sont authentiques, ils disent ce qu'ils pensent et sont reconnaissants lorsque les choses sont bien faites »*, conclut Frédéric Carrere.

Vue d'Empalot. ©Gotham

Yves Laffoucrière,
Directeur Général du Groupe 3F

« LA RÉUSSITE D'UN PROJET DE RENOUVELLEMENT URBAIN TIENT BEAUCOUP À LA CONVERGENCE ET LA SIMULTANÉITÉ DE L'ACTION DES DIFFÉRENTS ACTEURS »

3F constitue le pôle immobilier du groupe Solendi - Action Logement. Composé de 17 sociétés, 3F gère 245 000 logements sociaux, places de foyers et commerces, dont 140 000 en Île-de-France... 3 F est le premier opérateur du logement social en France. C'est aussi le premier opérateur en zones urbaines sensibles, avec 57 sites déjà réalisés. Une efficacité qui tient en partie à son organisation caractérisée par un ancrage local : chaque filiale régionale a son Président représentant les forces économiques, trois élus locaux et trois représentants de locataire dans sa gouvernance.

3F est née en 1924. Elle a peu d'activité avant la Seconde guerre mondiale et se développe essentiellement durant " les trente glorieuses ", à partir de 1950. Son patrimoine est à l'image de son histoire, constitué essentiellement de grands ensembles, situés le plus souvent en périphérie des grandes villes. *« Depuis qu'Action Logement a pris le contrôle de 3F et avec la création de l'Anru loi Borloo, nous avons repris une stratégie de croissance très forte. Depuis 2005, notre parc est passé de 140 000 à 245 000 logements , grâce à une production soutenue –nous construisons actuellement 8 000 logements par an– mais aussi en intégrant des sociétés sur l'ensemble du territoire national »,* explique Yves Laffoucrière.

UNE STRATÉGIE ÉLABORÉE AUTOUR DE TROIS AXES

Depuis une dizaine d'années, la stratégie du groupe 3F est orientée autour de trois grands thèmes :

- le service aux clients, en apportant la meilleure attention à la qualité de service aux locataires, *« Et également la qualité de service vis-à-vis des demandeurs de logements,* continue le Directeur général du groupe 3F. *La fierté de notre Groupe est de trouver une solution pour les plus démunis. D'ailleurs, si nous ne les logeons pas, qui le fera ? Pour les personnes en grande difficulté, nous avons créé une filiale, Résidences Sociales de France (RSF), dans laquelle nous avons placé toutes nos structures d'hébergement d'urgence : centres d'hébergement et de réinsertion sociale,*

maisons relais, foyers de jeunes travailleurs et foyers d'étudiants… ». Ces résidences sont exploitées par des associations. Par exemple pour l'Armée du Salut, RSF a restructuré, dans le XIIIe arrondissement parisien, un bâtiment construit par Le Corbusier qui accueille des personnes sans logis, souvent en situation de détresse.

- Le second grand thème est le développement de la production. Le groupe 3F n'est pas seulement le premier opérateur du logement social en France, il est aussi le premier producteur de ces mêmes logements. Il en construit en moyenne 8 000 par an, dont 4 500 à 5 000 en Île-de-France, son territoire historique, là où il y a le plus de besoins.
- Troisième grand thème : le renouvellement urbain. *« C'est la loi Borloo qui a permis à Action Logement de devenir l'actionnaire majoritaire du groupe 3F,* rappelle Yves Laffoucrière. *Dès le début, nous avons cru à cette vaste politique de renouvellement urbain mise en place par le ministre de la ville. Nous étions confrontés à la "ghettoïsation" d'un certain nombre de quartiers, à la paupérisation et à la relégation des habitants, à l'insécurité et aux trafics de drogue… Les habitants se logeaient là par défaut et fuyaient ces quartiers, dès qu'ils en avaient la possibilité ».*

Yves Laffoucrière a mobilisé une partie des équipes dédiées pour des opérations qui ont concerné 27 000 logements pour 1,7 milliard d'euros de travaux engagés dans 57 quartiers classés zones prioritaires.

UN EXEMPLE : LE QUARTIER DE LA CROIX-BLANCHE, À VIGNEUX-SUR-SEINE

La ville de Vigneux-sur-Seine, dans l'Essonne, est située à 19 km au sud-est de Paris et à 5 km de l'aéroport d'Orly. La desserte de la ligne D du RER permet de rejoindre la capitale en 15 minutes. La RN6 fait la jonction avec les autoroutes.

Le quartier de la Croix-Blanche est situé en cœur de ville, entre la gare RER, la RN 448 et des quartiers pavillonnaires. Il représente environ un tiers de la population de la commune (10 000 habitants) et compte 95 % d'habitat social. Outre le groupe 3F, quatre autres bailleurs sociaux sont présents sur

la commune. Ce quartier historique du Groupe, construit dans les années 1960 par les architectes Lopez et Toury, était composé de sept tours de 60 m de hauteur, comprenant chacune 120 logements. Inscrit précédemment en ZUS (Zone Urbaine Sensible), la Croix-Blanche est désormais un QPV (Quartier Prioritaire de la politique de la Ville).

En 2005, le constat est dressé : les dysfonctionnements et les difficultés de gestion sont tels qu'une réhabilitation n'est pas envisageable. La convention Anru est signée le 9 septembre 2008. Elle prévoit la démolition de cinq tours. La sixième (la tour 24), est en cours de démolition aujourd'hui, dans le cadre de la poursuite du projet urbain. La septième (la tour 27) sera conservée et restructurée. À la place de ces bâtiments, il est prévu la construction d'immeubles de taille moyenne dont les formes et revêtements varient, et également de maisons superposées. La densité reste inchangée, à l'inverse de la forme urbaine et de l'altimétrie. *« Après la phase de concertation avec les habitants, il a fallu trouver les bons réglages entre ce que nous pensions, l'avis des élus et ce qu'imaginaient les habitants,* se souvient Yves Laffoucrière. *Puis est venu le très gros travail de relogement ».*

Avec 9 000 relogements déjà réalisés, le Groupe 3F a l'expérience… Le Directeur général se félicite du travail mené par ses équipes : *« Nous n'avons pas eu de blocage significatif. Ce n'était pourtant pas une évidence, car nos locataires ont droit au maintien dans les lieux et il a fallu les convaincre. Les collectivités locales nous ont beaucoup aidé pour trouver des solutions, parfois chez d'autres bailleurs. La difficulté peut pousser les équipes, à tort, à éviter la démolition mais je m'y oppose toujours lorsque celle-ci a un sens pour mener à bien un projet de renouvellement urbain ».*

UN PROJET AMBITIEUX, AVEC UNE NOUVELLE CENTRALITÉ

Le projet s'articule autour d'une nouvelle centralité, avec la Place du 14 juillet qui accueille des commerces et un espace public. À partir de cette place, des allées piétonnes se déploient pour desservir le quartier, composé de bâtiments de faible hauteur et de petits jardins publics, répartis entre les

différents lots. Aux pieds des immeubles, s'installent des commerces et des activités : pharmacie et kiné/esthétique, bazar, , associations, boulangerie et distribution alimentaire de proximité (Franprix) et un projet de maison de santé, étudié par la ville. Viennent s'ajouter à ces activités une salle de sport de 445 m^2 et un local commercial de 150 m^2, encore vacant pour le moment. 340 logements neufs ont déjà été construits et 68 sont en cours de construction. Le quartier devra également accueillir 91 logements neufs supplémentaires dans le cadre du projet de rénovation urbaine. Ce dernier poursuit un objectif de diversification de l'offre et de dédensification du secteur en logements locatifs sociaux. Pour conforter cet objectif, le groupe 3F a livré 95 logements en dehors du quartier et prévoit la construction hors site de 48 autres logements via une VEFA (Vente en Etat Futur d'Achèvement). 63 logements sont également construits par l'Association Foncière Logement (AFL). Ils contribueront à la diversification de l'offre sur le quartier ; le programme de l'AFL prévoit des jardins résidentiels en cœur d'îlot, des bâtiments en R+1 à R+3 et 50 % d'espaces verts au minimum. L'opération de démolition de la tour 24 est menée par 3F sans financement inscrit à la convention Anru. La fin du relogement est prévue pour juin 2016 et le début des travaux pour le troisième trimestre. Le foncier libéré est destiné à accueillir un programme de logements en accession à la propriété.

« BIG BABEL » : LE RESPECT DES QUALITÉS ARCHITECTURALES DU BÂTIMENT ET UN NOUVEL ART DE VIVRE

La dernière tour (la tour 27) sera vidée de ses occupants par 3F puis cédée pour 1 euro symbolique à Bouygues Immobilier (opérateur). La fin du relogement est prévue en 2017.

« Urbantech a été retenu comme assistant à maîtrise d'ouvrage de Bouygues, avec l'architecte et urbaniste Roland Castro ». Le projet d'Urbantech, intitulé pour le moment " Big Babel ", se veut visionnaire et porteur d'un nouvel art de vivre : il consiste à créer sur un même site la synergie entre 93 logements en accession à la propriété et ateliers d'artistes, un espace de coworking et des locaux d'activités dédiés aux start-up, un restaurant solidaire d'environ

400 m², des ateliers de designers et un potager… Big Babel sera réalisée en étroite collaboration avec le groupe 3F et la commune de Vigneux-sur-Seine, afin d'aboutir à un projet véritablement partagé.
Chaque logement bénéficiera d'un espace extérieur d'environ 20 m², sous la forme d'un " salon d'été " végétalisable, agrémenté de " cabanes ". Des jardins seront accessibles sur le volume du treizième étage afin de favoriser le lien social et la convivialité. Les derniers étages seront dédiés à la production et au stockage d'énergies renouvelables : panneaux photovoltaïques, éoliennes, centrale hydraulique ou panneaux solaires. Le permis de construire de reconversion du bâtiment sera probablement déposé à la fin de l'année…

PRIVILÉGIER L'EMPLOI LOCAL ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'emploi à destination des habitants du quartier est privilégié sur tous les projets. *« Pour le quartier de la Croix-Blanche, un plan local d'application de la charte d'insertion de l'Anru a été signé avec l'ensemble des acteurs concernés. Environ 67 000 heures d'insertion ont déjà été réalisées, ce qui représente 75 % de l'objectif à atteindre,* se félicite Yves Laffoucrière en précisant : L*'opérateur que nous sommes ne peut pas tout régler. Les questions d'emploi ou de scolarité ne sont pas de notre ressort. Cependant, nous pouvons participer avec l'insertion des jeunes, le soutien scolaire et en construisant aussi des locaux d'activité tout en réimplantant des commerces. Mais nous ne pouvons évidemment pas apporter la réponse essentielle au problème. On parle de droit au logement opposable, il me semble que l'on devrait parler de " droit au travail opposable" ».*

DE LA DIFFICULTÉ DE GÉRER LE TEMPS

« Une opération de renouvellement urbain prend du temps. Il faut généralement compter une dizaine d'années. La grande difficulté est de concilier un temps court vis-à-vis des habitants, en urgence sociale, et le temps de l'urbanisme, qui peut paraître long. Actuellement, sur le site de la

Croix-Blanche, nous gérons des immeubles neufs et dans le même temps, nous avons encore une cinquantaine d'occupants dans la dernière tour. Cela nous oblige à conserver un poste central de sécurité, avec une présence 24h sur 24 pour cet immeuble de grande hauteur », constate le Directeur général.
A Vigneux-sur-Seine, le groupe 3F a démoli au fur et à mesure et a reconstruit au même rythme. Il y a urgence pour le bien-être des habitants. Après chaque démolition, le chantier de construction démarre immédiatement. Aujourd'hui, un nouveau quartier a émergé, avec sa place, ses commerces, ses équipements et jardins publics, ses accès. Pour Yves Laffoucrière, la convergence et la simultanéité de l'action des différents acteurs sont les premiers leviers de la réussite d'une opération de renouvellement urbain : *« Il s'agit d'agir vite et en coordination. Il faut que, simultanément à la construction des logements, les collectivités locales et les acteurs des territoires travaillent sur les équipements publics, les écoles, les crèches, les transports… et tout ce qui fait la qualité d'un quartier. La clé d'une opération réussie est la conjonction de toutes les actions dans une unité de temps qui s'étale de cinq à 10 ans. Au-delà, il y a beaucoup d'incertitudes ».*
Les promoteurs privés sont également un facteur très positif dans l'accélération de ces opérations d'aménagement, à condition qu'ils aient " visé juste " dans l'élaboration de leur programme : *« Pour eux, il est vital que le temps ne soit pas trop long entre le moment où ils achètent le terrain et la fin de la construction. Ils ne peuvent pas immobiliser leurs capitaux trop longtemps. Pour nous, une opération d'un promoteur privé dans un quartier sensible est un facteur très positif. Cela signifie que le marché revient et que la mixité va pouvoir s'installer de façon durable. Il y a cependant une condition : que le promoteur s'inscrive bien dans une dynamique globale et dans la même unité de temps ».*
Certains bailleurs sociaux pestent contre les recours, qui font perdre du temps et ne seraient pas toujours justifiés. *« Il ne faut pas généraliser,* tempère Yves Laffoucrière, *pour notre part, nous avons rarement eu à souffrir de recours abusifs, avec des opérations bloquées ».* Pour le Directeur général du groupe, le problème n'est pas là. Sans mettre en cause la bonne volonté

des collectivités et de l'Etat, il y aurait probablement la possibilité de réduire les temps de prise de décision en simplifiant les process : *« Même l'Anru a des temps relativement longs de préfiguration des projets. Si je prends l'exemple de Vigneux, nous avons commencé à travailler en 2006 et nous avons signé la convention en 2009. Heureusement, nous avons œuvré au relogement sans attendre. Je constate que dans le cadre de l'Anru 2, c'est la même chose ».*

Quant à la concertation avec les habitants, si elle ne fait pas nécessairement gagner du temps… elle peut éviter d'en perdre : *« Avant l'Anru, il n'y avait pas réellement de concertation. Les équipes étaient plutôt dans l'information. Or, la concertation, si elle est bien menée, n'est pas du temps perdu. Il est toujours utile d'aller au devant des gens concernés et de comprendre leurs préoccupations ».*

LA MIXITÉ A SES LIMITES…

« Depuis mars 2015 et le NPNRU, nous partageons tous le même slogan : "Ne pas rajouter de la misère à la misère". Ce qui conduit à dire que dans les communes qui ont déjà 30 % de logements sociaux, il faut éviter les reconstructions. Il y a cependant deux limites à cela : une partie des habitants souhaite rester sur place, là où ils ont leur vécu avec leurs habitudes. L'autre réserve, c'est que les élus des communes avoisinantes hésitent souvent à accueillir du logement social… ». Si certains maires se félicitent d'avoir "sauté le pas" et atteint ainsi leur quota de 25 % de logements sociaux, d'autres sont plus frileux. Pourtant, les élus, toutes tendances confondues, s'accordent désormais à dire que le logement social n'a plus la même connotation qu'auparavant et qu'il n'est plus discriminant par rapport au patrimoine privé. *« Les constructions sont aussi attractives que celles des promoteurs privés : n'oublions pas que nous achetons en Vefa 30 à 40 % de nos logements à des promoteurs privés ! N'oublions pas non plus que lorsque nous construisons, notre vocation est de gérer les logements le plus longtemps possible et dans les meilleures conditions. Nous empruntons*

jusqu'à 60 ans à la Caisse des Dépôts. C'est dire si la notion de développement durable est dans nos gènes ! ».

QUELLE VISION DE L'AMÉNAGEMENT DANS LES ANNÉES À VENIR ?

« Il faut poursuivre et généraliser les méthodes de travail collaboratives, avec les habitants et les territoires, au-delà des 20 quartiers prioritaires du PNRU. Nous avons devant nous le sujet du "parc obsolète'". Des territoires, notamment en province, où les HLM se vident car la population vieillit ou trouve d'autres solutions. Il faut régénérer ces quartiers. Ce seront nos chantiers dans les dix ans à venir ». L'un des enjeux majeurs du groupe 3F est de développer une vision plus prospective, en bénéficiant des savoir-faire acquis avec les opérations menées dans les quartiers sensibles, afin de développer des stratégies efficientes pour ces patrimoines obsolètes. Cela passe, là encore, par des démolitions et des reconstructions. *« Il nous arrive, sur certains territoires, de remplacer une barre de 100 logements par 20 maisons individuelles… c'est aussi une vision de l'avenir »,* continue Yves Laffoucrière.

Et de conclure : *« Lorsque nous regardons les quartiers sur lesquels nous sommes intervenus, nous ressentons une certaine fierté. Tout n'est pas parfait, mais notre travail apporte une vraie contribution au mieux vivre des habitants. Nous avons une très forte motivation, sans doute parce que nous travaillons pour l'intérêt général et que, du gardien d'immeuble au Directeur général que je suis, nous voyons les résultats et entendons la satisfaction des habitants. Ce métier réclame de la passion, mais même si on arrive par hasard pour travailler au sein du groupe 3F, on acquiert cette passion car elle est dans notre culture d'entreprise et dans celle de nos 3 500 salariés ».*

Un nouveau quartier a émergé à la place des tours. ©3F - Julien Lanoo

À Vigneux-sur-Seine, les espaces verts occupent une large place. ©3F - Julien Lanoo

Vincent Bougamont,
Directeur de La fabrique des quartiers

« PILE FERTILE, À ROUBAIX, LES ÉNERGIES HUMAINES ET SOCIALES COMME MOTEUR DU PROJET URBAIN »

Créée en avril 2010 par Lille Métropole et les villes de Lille, Roubaix et Tourcoing, La Fabrique des quartiers est une Société Publique Locale d'Aménagement (SPLA) dédiée au renouvellement urbain et à l'habitat ancien. Elle a été créée pour répondre aux enjeux de requalification d'un parc de logements composé à plus de 70 % de propriétés privées dans la métropole. Mais La fabrique des quartiers ne se contente pas de renouveler l'habitat ancien, elle réinvente aussi la ville et les manières d'y vivre ensemble. Comme dans le quartier du Pile, à Roubaix.

POUR UNE ÉCONOMIE PUBLIQUE, LOCALE ET NÉGOCIÉE

« Nous sommes une société publique locale d'aménagement (SPLA), c'est-à-dire une société anonyme d'un genre particulier dont le développement procède exclusivement de ses actionnaires publics. En contrepartie, nous pouvons contracter avec nos collectivités-actionnaires sans aucune forme de mise en concurrence. Nous pouvons tenter des choses, les modifier ou les adapter en cours de route, revenir parfois en arrière, ce que l'on ne peut pas faire avec autant de souplesse dans le cadre concurrentiel habituel des marchés publics. Ce statut juridique offre, de fait, un terrain propice à l'expérimentation et à l'innovation et s'avère particulièrement adapté à notre vocation, la requalification et la revitalisation des quartiers d'habitat ancien dégradé », se félicite Vincent Bougamont.

Présidée par Guillaume Delbar, Maire de Roubaix, Vice-président de la MEL et de la Région Nord-Pas de Calais Picardie, La fabrique des quartiers intervient sur l'habitat ancien privé, héritage de l'ère industrielle. Un habitat social de fait dans lequel les enjeux sociaux et publics sont très forts : *« Ces quartiers répondent aux critères d'éligibilité de la politique de la ville et de l'ANRU alors que nous ne sommes pas dans l'image habituelle des grands ensembles d'habitat social »*, précise Vincent Bougamont.

LES RELATIONS HUMAINES SONT ESSENTIELLES

Avec ses 35 salariés, La Fabrique des Quartiers s'appuie sur quatre métiers : l'aménagement, l'habitat, le foncier et le social. *« Nous intervenons dans des quartiers vivants, habités, dans une relation très directe aux familles et aux habitants. Là où les maisons sont particulièrement dégradées, nous achetons, nous relogeons et reconstruisons un logement de qualité ou refaisons un petit bout de ville. Notre particularité est de pouvoir agir dans le diffus, à très petite échelle, pour traiter un immeuble ou une parcelle. Fait assez rare pour une société d'aménagement, nous disposons en interne de travailleurs sociaux. Ils ont pour mission principale d'accompagner les locataires dans leur parcours de relogement. Parfois, aussi, ils accompagnent de petits propriétaires privés en situation de grande précarité, qui n'ont plus les moyens d'entretenir leur logement, voire même de se chauffer… Aujourd'hui, plus nous avançons dans nos missions et plus nous constatons que cette part du social et de l'humain est essentielle dans notre travail »*. Résorption de l'habitat insalubre, immeubles vendus " prêts à être réhabilités " ou réhabilités " clefs en main ", production de logements neufs au travers de microprojets de renouvellement urbain, renforcement des commerces et des services de proximité, requalification des espaces publics et création d'équipements … La fabrique des quartiers utilise tous les outils imaginables au service des habitants des quartiers où elle intervient pour y réinventer le bien vivre ensemble.

LA MULTIPLICITÉ DES PARTENARIATS ET L'ACTION DE L'EPF

« Le Pile est l'un des cinq sites du Programme Métropolitain de Requalification des Quartiers Anciens Dégradés (PMRQAD) porté par la Métropole Européenne de Lille (MEL) et les villes d'Armentières, Houplines, Lille, Roubaix, Tourcoing et Wattrelos. Ce programme bénéficie du soutien de l'État, de l'ANRU, de l'ANAH ainsi que de la Région Nord-Pas-de-Calais Picardie. Il représente à lui seul près de la moitié du budget total du PMRQAD ».

Le Directeur de La fabrique des quartiers rappelle ce que signifie un tel conventionnement : « *Une TVA à taux réduit, des subventions pour combler les déficits fonciers, le financement de l'ingénierie et d'équipements publics… le tout au service d'une qualité de projet, d'une mixité sociale améliorée et d'une amélioration durable de la situation des habitants, en particuliers ceux qui bénéficient d'un accompagnement au relogement* ». Il évoque également les nombreux partenaires publics et privés sans lesquels de tels programmes ne pourraient être déployés de manière aussi ample.

A commencer par l'Etablissement Public Foncier Nord-Pas de Calais-Picardie, qui conduit avec la SPLA toute l'action de maîtrise foncière. Pour Vincent Bougamont son intervention est décisive : *« L'EPF achète le foncier et les immeubles pour notre compte, assure la gestion intercalaire puis nous les revend. Dés lors que nos programmes respectent ses critères de densité et de mixité sociale, cette rétrocession se fait, non pas au prix de revient pour l'EPF, mais à la valeur estimée par les Domaines, voire au prix d'équilibre des bilans de réhabilitation ou de promotion immobilière. Pour cela, l'EPF mobilise des fonds propres dans l'opération qui contribuent de manière significative à son équilibre financier »*.

UNE MÉTHODE DE COPRODUCTION INNOVANTE POUR LE PILE, UN QUARTIER SPÉCIFIQUE

Situé à 10 mn à peine à pied du centre-ville, Le Pile est un ensemble de petites maisons ouvrières en brique construit au XIX^{ème} siècle autour d'une Teinturerie. Habitations et usines, étroitement imbriquées, constituent un ensemble très cohérent sur le plan architectural et urbain, mais aussi du point de vue de la structure sociale du quartier. Cet ensemble, qui aujourd'hui fait patrimoine, s'est dégradé au fil des années en même temps que disparaissaient commerces et activités et que, inexorablement, le quartier s'appauvrissait. Il n'empêche qu'aujourd'hui les habitants, les " Pilous " comme ils se prénomment volontiers eux-mêmes, sont très solidaires dans leur attachement au Pile dont ils sont la mémoire vivante et active.

C'est dans ce contexte très particulier qu'il a été décidé d'inscrire le projet de requalification du quartier dans le cadre d'une démarche très volontaire de coproduction avec les habitants. *« Ce quartier a été un laboratoire de toutes les politiques de la ville depuis qu'elles existent. Pourtant, il a continué à se paupériser. Dans ce contexte difficile, Il était hors de question de "plaquer" un énième projet sans un travail approfondi avec les habitants. Nous avons eu rapidement l'intuition et la conviction qu'il fallait mettre en place une méthode de travail qui parte des habitants, en rupture avec les façons de faire habituelles »*.

Cette méthode a trouvé une première traduction dans le mode de désignation de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine. Dans le cadre d'un dialogue compétitif, les trois équipes de maîtrise d'œuvre ont bénéficié de temps d'échanges avec les habitants pour faire connaissance et comprendre également les attentes. *« Ce qui était attendu des équipes et constituait nos critères de choix, n'était pas l'élaboration d'un projet figé dans une image idéalisée, mais l'élaboration d'une méthode de coproduction qui puisse placer les habitants au centre du projet à toutes les étapes de définition et de mise en œuvre »*.

« PILE FERTILE », LES HABITANTS AU CŒUR DE LA DÉMARCHE

« Notre choix s'est porté sur une démarche originale baptisée le "Pile fertile" par l'équipe pluridisciplinaire réunie par Pierre Bernard, architecte-urbaniste », continue Vincent Bougamont. Cette méthode proposait, au démarrage, d'identifier les dynamiques à l'œuvre dans le quartier, puis de les mettre en réseau, enfin de les déployer dans l'espace public. *« Compte tenu du climat difficile dans le quartier, nous sommes partis du principe que nous ne pourrions rien faire de pérenne dans l'espace public sans que les projets et les actions ne soient portés, relayés et défendus par les habitants eux-mêmes »*.

Cette démarche de coproduction a démarré en juillet 2013 à l'occasion d'un premier « diagnostic en marchant », puis s'est développée au travers de

différents outils et supports, bien au-delà des moyens d'information et de concertation institutionnels et règlementaires qui sont proposés d'ordinaire : une Maison du Projet, lieu de réunion et de convivialité, d'exposition, de débat et de ressources techniques et matérielles ; des cycles d'information et de conférences pour apporter aux habitants matière à réflexion… Une conférence de Nicolas SOULIER, architecte-urbaniste, sur le thème de *« la reconquête des rues »*, a par exemple été organisée en plein air dans l'une des rues du quartier ; des ateliers sur les thèmes forts du programme : comment réhabiliter sa maison ?, comment être économe en matière de consommation d'énergies ?, quelle place pour la nature et le vivant ? ; Des installations provisoires également, sur différents sujets : une *« maison de l'énergie »* pour aborder de manière concrète les questions d'économie d'énergie en partant des usages et pratiques des habitants ; un jardin provisoire et partagé, *« le jardin des apprentis »*, pour apprendre à cultiver mais aussi, à prendre soin et à gérer ensemble ; Et également des ateliers spécifiques sur des sujets sensibles, des voyages et des déplacements pour rencontrer d'autres habitants dans d'autres villes, des séminaires pour aborder des objets plus précis, par exemple le futur parc de la Teinturerie.
« La volonté d'articuler dimension urbaine et dimension sociale du quartier a conduit l'équipe de maitrise d'œuvre du Pile fertile à s'associer les compétences d'un bureau d'études en sociologie. Il a effectué des enquêtes qualitatives successives qui ont permis de mieux connaitre et comprendre les habitants et de recueillir leurs attentes et leurs priorités. Ces enquêtes ont fait l'objet de cartes de synthèse communes aux relevés et diagnostics urbains, ce qui a fait ressortir les secteurs de fragilité urbaine et sociale et, au contraîre, les points forts sur lesquels s'appuyer et ancrer le projet ».

2016, UNE ANNÉE CHARNIÈRE POUR LE PROJET

En 2016, avec le démarrage des premiers chantiers, le processus de coproduction va s'intensifier et prendre d'autres formes. « *Cela concernera les chantiers de réhabilitation des maisons, les études de faisabilité pour*

une boucle de chauffage urbain adaptée à un contexte d'habitat privé, la réalisation d'un second jardin partagé, la réalisation enfin d'un premier secteur test du futur jardin de la Teinturerie et de requalification des espaces publics ».

L'opération prévoit la démolition de 123 logements, 110 relogements, la rénovation de 44 logements et 92 constructions ainsi que 183 opérations programmées d'amélioration de l'habitat.

Les premiers chantiers de réhabilitation des immeubles, sous maîtrise d'ouvrage de La fabrique des quartiers, vont démarrer. Mais comment mener des réhabilitations qui coûtent plus cher que le neuf alors que l'on vise des familles dont les ressources sont limitées? *« Nous sommes en Zone de Protection de l'Architecture et du Paysage Urbain (ZPPAU) qui génère ses propres contraintes alors comment produire et vendre un logement de qualité à un prix autour de 80 000 à 100 000 euros pour 80 ou 90 m², sachant que de toute façon, les habitants ne pourront pas mobiliser davantage de moyens et que le prix de revient serait plutôt de l'ordre de 150 000 euros dans une approche classique des choses ? »*, s'interroge Vincent Bougamont.

Tel est pourtant le défi que La fabrique des quartiers s'est lancé avec la complicité de son équipe de maîtrise d'œuvre. Il faut inventer un mode de pensée et de production de l'habitat nouveau qui soit adapté à l'enjeu.

LES RÉPONSES SONT DANS L'INNOVATION, SOUS TOUTES SES FORMES

« Une première réponse pourrait résider, pour des situations très encadrées, dans la neutralisation de la charge foncière (le prix de vente de l'immeuble à réhabiliter) avec un dispositif de type "maisons à 1 euro" qui est envisagé à titre expérimental par la ville de Roubaix ». Une autre réponse envisagée est de produire les réhabilitations dans le cadre de dispositifs d'insertion et de qualification prioritairement ouverts aux habitants du quartier. Les investissements projetés serviraient également de levier pour l'accès à la formation et à l'emploi des habitants. *« De cette manière, on pourrait simultanément apporter des réponses à l'équation économique des*

réhabilitations et au souhait de favoriser l'insertion professionnelle des habitants du quartier ».

Ces chantiers expérimentaux pourraient servir également de lieux d'apprentissage pour les propriétaires et les accédants candidats à l'auto-réhabilitation. Les volumes d'achats de matériaux et de travaux pour les réhabilitations conduites par la SPLA permettraient de mettre en place une coopérative d'achat, avec des prix attractifs, dont pourraient bénéficier tous les habitants. Une réflexion est également engagée avec la SPL TRISELEC pour mettre en place un dispositif de recyclage des matériaux issus des déconstructions afin de proposer des produits de seconde main à des prix attractifs. *« La quadrature économique que nous recherchons se trouve probablement à la croisée de toutes ces pistes de réflexion qui doivent commencer à se mettre en place au cours de l'année ».*

Les architectes qui élaborent pour le compte de la SPLA ces projets de requalification sont également très mobilisés sur ces sujets. Leurs projets intègrent par exemple des formes de standardisation des chantiers et des travaux, pour que, par effet de masse, on puisse à la fois en diminuer les coûts et en faciliter la propagation dans le quartier, au travers par exemple de l'auto-réhabilitation et de groupes solidaires d'habitants.

UN DISPOSITIF PERMETTANT L'ACCÈS DES PARTICULIERS AU RÉSEAU DE CHAUFFAGE URBAIN

Au-delà de la question du modèle économique des réhabilitations, La fabrique des quartiers s'interroge également sur les conditions d'un accès durable, à coût maitrisé, aux fournisseurs d'énergie. La question de la lutte contre la précarité énergétique constitue en effet l'un des axes de travail du projet. Ici s'articule à nouveau et sous une autre forme la question du lien entre investissements et progrès social. *« Nous avons commencé à étudier comment faire bénéficier les habitants du réseau de chauffage urbain qui passe aux portes du quartier. Créer un dispositif et une boucle qui desserviraient des maisons d'habitations individuelles et privées seraient*

une première, et cela constitue un enjeu de taille dans une métropole constituée à 70% de logements privés. Ici encore, un modèle technique, juridique et financier est à inventer. La MEL a répondu favorablement à la demande de Guillaume DELBAR d'engager une étude de faisabilité sur le sujet », se réjouit Vincent Bougamont.

TESTER DE NOUVELLES FORMES URBAINES DANS LE QUARTIER

La fabrique des quartiers travaille à l'aménagement d'un second jardin partagé sur des terrains déconstruits récemment. Un premier atelier avec les habitants a permis de dégager les grandes lignes du programme: *« un lieu ouvert, dédié au jardinage, avec un coin pour les enfants et des aménagements favorisant les instants de convivialité »*. L'équipe de maîtrise d'œuvre doit concevoir ce projet en favorisant la participation des habitants à la conception et la réalisation.
Au travers de cet aménagement, il s'agira également d'expérimenter de manière concrète et *« grandeur nature »* les futures aérations qui seront aménagées dans les îlots les plus denses du quartier. Des lieux de respiration partagés entre voisins. Ils permettront de pallier l'étroitesse des logements et d'apporter des réponses fonctionnelles à des problématiques très concrètes comme le stockage des poubelles ou le remisage des vélos. Ils favoriseront les liens de solidarité au travers de la gestion en commun et du partage d'instants de convivialité.
La réalisation d'une première phase du futur parc de la Teinturerie sera également enclenchée cette année sur la partie de terrain déjà maîtrisée et libérée. Un travail pour tester des formes de requalification des espaces publics et, ensuite, les généraliser à tout le quartier. Ces aménagements seront décisifs pour la suite du projet.

DES QUESTIONS QUI ÉMERGENT...

Pour le Pile, il y a des moyens financiers à hauteur des enjeux, une volonté et une ambition politiques qui ont été successivement réaffirmées, une méthode

participative volontaire et innovante, relayée et portée par des partenaires motivés… mais la rénovation urbaine prend du temps. Les habitants, on les comprend, sont impatients de voir " du concret ". Si le projet est déjà entré dans sa phase active cela n'est pas encore très lisible. Au contraire, l'action foncière qui s'est intensifiée depuis trois ans produit de la vacance et elle tend à dégrader l'image du quartier. *« L'enthousiasme manifesté depuis le début par une majorité, aujourd'hui plus discrète et silencieuse, fait place à des revendications émanant d'intérêts particuliers. Notamment ceux des propriétaires privés, directement impactés. Nous travaillons à apporter des réponses adaptées, par exemple par la cession d'un immeuble entièrement réhabilité, localisé dans le quartier, au prix de rachat de leur maison.*
On sollicite les gens pour qu'ils se projettent dans le futur. La méthode est pleine de bonnes intentions, mais elle demande un accompagnement soutenu, des adaptations en permanence. La démarche de coproduction apporte également son lot de questions : comment traiter la sécurité ? Comment mieux mutualiser et coordonner l'action des services publics ? Comment ménager l'intérêt collectif et l'intérêt particulier ?, etc ».
Au travers de ces questions et en filigrane se pose enfin la question de la gouvernance du projet. Comment concilier les points de vue et les intérêts qui évoluent dans le temps ? Quelle forme donner à ce « gouvernement du projet » pour favoriser un débat ouvert mais aussi, respectueux des statuts, des missions et des responsabilités ?

2016, LE QUARTIER VA COMMENCER À SE TRANSFORMER

Et Vincent Bougamont de conclure : *« Des solutions concrètes et positives pour toutes les personnes à reloger, 20 maisons à réhabiliter dans le cadre d'un chantier école, une partie du parc aménagée, la reconstruction de la crèche lancée, un aménagement testé sur un premier tronçon de rue, un second jardin partagé pour préparer les futures aérations… 2016 sera une année charnière pendant laquelle le travail engagé depuis maintenant cinq années va commencer à se concrétiser et, avec lui, l'image d'un quartier*

qui va commencer à se transformer. Il faudra bien entendu être au rendez-vous opérationnel de ces nombreux chantiers dans le respect des calendriers et des objectifs de qualité. Mais il faudra surtout le faire en nous conformant à l'ambition affichée depuis le démarrage, au travers de la démarche de coproduction du "Pile fertile" : il faudra réussir à le faire avec et pour les habitants ».

Conférence de Nicolas Soulier (architecte et urbaniste) dans la rue. ©La fabrique des quartiers

Le plan masse du quartier du Pile. ©La fabrique des quartiers

Maquette de travail. ©Atelier Pierre Bernard

Au Pile, le dialogue en marchant, le 11 juillet 2013. ©La fabrique des quartiers

Daniel Biard,
Président du Comité exécutif du Groupe Polylogis

« A GARGES-LÈS-GONESSE, LE PROJET DES DOUCETTES A D'ABORD ÉTÉ PORTÉ PAR UN ÉLU EXCEPTIONNEL »

Bailleur social indépendant, le Groupe Polylogis gère environ 75 000 logements répartis sur sept régions françaises. Il est composé de structures HLM, d'une SACICAP et de structures de droit privé filiales. Société mère du Groupe, LogiRep construit et gère des logements destinés principalement aux familles à revenus modestes, prioritairement en zones tendues. Elle est intervenue dans une vaste opération de renouvellement urbain à Garges-lès-Gonesse, dans le Val-d'Oise, sur le site des Doucettes notamment.

Le Groupe Polylogis est présent en Île-de-France où se trouve la part la plus importante de son patrimoine, mais également dans les régions Normandie, Pays de la Loire, Centre Val-de-Loire, Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées, Hauts de France et Aquitaine Limousin Poitou-Charentes. *« Nous gérons environ 75 000 logements et sommes indépendants, avec un actionnariat diversifié. Nous avons également une activité d'accession à la propriété, d'accession sociale en zone de renouvellement urbain et d'accession libre, essentiellement sur des produits d'entrée de gamme »*, explique Daniel Biard, Président du Comité exécutif du Groupe Polylogis et par ailleurs Vice-président de la Fédération des ESH. En 2015, Polylogis a livré 1 680 logements dont 1 511 à usage locatif. Parmi ces derniers, environ les deux tiers étaient destinés aux familles et un tiers à l'accueil des étudiants ou des chercheurs ou encore à l'accueil de publics spécifiques comme les personnes âgées, les personnes désorientées ou souffrant d'autres formes de handicap. Le Groupe est donc présent sur tous les créneaux de l'habitat. *« Nous menons également des opérations d'acquisition de logements, de vente aux occupants et de ventes en bloc dans le cadre de notre plan stratégique de patrimoine. A fin 2015, nous avions 2 918 logements en cours de construction, 1 339 en cours de réhabilitation et avons réhabilité cette même année 892 logements »*, précise Daniel Biard. Polylogis compte environ 1 250 collaborateurs, dont la majeure partie est présente sur le terrain puisque, outre les agents d'entretien, le Groupe a investi depuis longtemps dans le recrutement de gardiens d'immeubles qui jouent un rôle majeur : *« Le gardien est souvent le premier interlocuteur*

des résidents, au quotidien. Il renseigne, fait visiter, il a un rôle d'animateur, il rappelle à l'ordre les gens qui ne se conduisent pas bien, relance les impayés en alertant d'autres échelons de l'entreprise. Il est en contact avec notre centre de gestion de la relation clients qui est à même de traiter l'administratif et les réclamations et va tracer les événements pour nous permettre de suivre, immeuble par immeuble, la satisfaction des habitants ».
Le Groupe procède chaque année à une enquête de satisfaction avec un retour des résultats vers les encadrants. Il s'agit donc d'une réelle démarche de qualité, d'ailleurs labellisée " Qualibail 2 ".

À GARGES-LÈS-GONESSE, LE QUARTIER DES DOUCETTES SE MÉTAMORPHOSE ...

Village rural situé à une quinzaine de kilomètres de Paris, Garges-lès-Gonesse connaît une profonde mutation dans les années 1950. La France manque cruellement de logements. Certaine familles, parmi les plus modestes, s'installent là, dans des bidonvilles et notamment sur le terrain vague qui deviendra plus tard « Les Doucettes ». Le bidonville est rasé dans les années 1970 pour y construire de grands ensembles et loger en priorité les habitants les plus démunis. 1 121 logements très exactement sont construits, en location et en copropriété. Le quartier des Doucettes est né.
En réalité, trois grandes opérations de renouvellement urbain sont décidées en 2004 à Garges-lès-Gonesse par l'ANRU : Dame Blanche Ouest, La Muette et les Doucettes. *« Les Doucettes était un quartier difficile, construit en grande partie par LogiRep dans les années 1970, mais qui, globalement vivait plutôt bien »*, se souvient Xavier Martel, en charge pour l'entreprise de mener le projet de renouvellement urbain des Doucettes depuis 2007, sur la partie résidentielle et réhabilitation. Des liens se sont tissés depuis cinq décennies entre la commune et Polylogis. Le Groupe y est partenaire de longue date du renouvellement urbain. Il bataillera pour intervenir sur Les Doucettes.

DES HABITANTS TRÈS ATTACHÉS À LEUR SITE

« Beaucoup d'habitants sont d'origine espagnole ou portugaise. Certains ont

habité le bidonville et ont aussi œuvré à la construction de leurs logements. Ils ont vieilli sur le site, auquel ils sont très attachés. Mais la cité s'est dégradée et l'architecture a mal vieilli, continue Xavier Martel. *Le quartier est dense, les façades sont en béton gravillonné. Leur seul attrait est leur pérennité. Il y a des problèmes d'isolation, d'étanchéité, malgré quelques travaux réalisés dans les années 1980. Les barres d'immeubles sont en forme de serpentin, un peu comme aux Courtillières à Pantin, avec une butte au milieu. Les rues longent les bâtiments et les forces de l'ordre ont les plus grandes difficultés à pénétrer les jardins intérieurs où trafics en tout genre se développent ».* Le projet comprend la démolition de 124 logements de juin 2011 à février 2013. La réhabilitation de presque 700 logements est également entreprise. De 2009 à 2014, le Groupe Polylogis construit 140 logements locatifs et 131 logements en accession sociale à la propriété sur le même secteur pour favoriser la mixité sociale. La démolition d'un foyer Adoma est également réalisée dans le cadre du NPNRU. L'immeuble se trouve au centre du quartier, avec des populations marquées par leurs cultures, vivant dans des chambres de 5, puis 7 m^2. *« Aujourd'hui, le foyer reconstruit offre des structures de 16 m^2, 53 petits studios qui permettent aux habitants une vie plus individuelle ».* Un centre commercial attenant sera réhabilité dans le cadre du futur projet.

ARCHITECTURE, QUALITÉ DE VIE ET RESPECT DES HABITANTS

Premier problème aux Doucettes : le foncier. Il n'y a aucune délimitation entre ce qui appartient à la Ville et à LogiRep, la construction s'étant faite dans l'urgence. Le premier travail sera de remettre de l'ordre. LogiRep est le bailleur principal sur la résidence, avec 700 logements sur 900. Une première tranche de travaux est réalisée : 116 logements achetés à Aedificat, un confrère, en 2007/2009. Un rachat qui rejoint la demande de la Ville. *« Puis, nous avons œuvré à la réhabilitation de 565 logements. Le parti-pris architectural était de travailler sur les identités de chaque îlot, avec une gestion des parements qui créerait un rythme : vêture briques, aspect pierre et aspect bois. Il fallait aussi démolir les 124 logements, avec des bâtiments de 4 et 7 étages, au centre du quartier,*

qui créaient une problématique forte de traverse. Le nombre de logements à démolir était important, se souvient Daniel Biard. *L'idée était bien entendu de préparer d'abord le relogement de 160 familles. Cela a été un des très gros travaux de l'équipe. Nous avons rencontré chaque famille individuellement. Des instances de concertation ont été mises en œuvre avec la Ville grâce à un Maire exceptionnel, impliqué, et qui lui-même a vécu dans ce quartier. Un homme très proche de ses habitants et qui a fait le choix d'investir, comprenant bien que l'avenir de Garges-lès-Gonesse dépendait de la réussite des grand projets de renouvellement urbain. La nomination par la commune d'un directeur, d'une grande compétence sur ces grands projets, nous a aussi beaucoup aidés »*, souligne le Président du Comité exécutif de Polylogis. Le renouvellement urbain reste un investissement personnel des femmes et des hommes : *« Il faut croire à ce que l'on fait. Ce projet a été porté et c'est aussi pour cela qu'il a pu être mené à bien »*.

UN MUSÉE ÉPHÉMÈRE CRÉÉ SUR LE SITE, AVEC LA VILLE ET SES HABITANTS

Ce musée, " Monde d'apparts ", créé sous l'impulsion de la Ville et le concours de deux bailleurs LogiRep et I3F, a duré un trimestre, juste avant la démolition. *« Nous avons sécurisé un immeuble vidé de ses habitants, pour recevoir du public. Ce lieu a suscité une très grande créativité, avec le concours d'une association qui intervient au sein de l'école municipale d'art plastique et qui a assuré la direction artistique. L'objectif était de constituer un musée autour des mémoires et du vécu des habitants »*. Il s'agit dans un premier temps de chercher des artistes, novices ou expérimentés. Les structures de proximité - centre social, écoles, crèches, espace jeunes - sont sollicitées aussi, tout comme les classes primaires. Près de 150 personnes, des plus jeunes aux plus âgées, participent à l'édification de ce musée éphémère, inauguré en mai 2009. Sur deux étages de l'immeuble, les appartements se transforment en lieu d'expérimentation artistique. Dans le hall d'entrée et la cage d'escalier, une grande fresque évoque le projet de renouvellement urbain. *« Ce lieu a beaucoup marqué les habitants. On y découvrait des univers différents, mêlant l'intime, le réalisme, la poésie, la peinture, la sculpture, les œuvres sonores… ».* Les habitants se parlent, se découvrent parfois. On revient sur l'histoire, les bidonvilles, on exprime ses espoirs. Un trait d'union est ainsi créé entre le passé

et l'avenir des Doucettes. *« Par ce moment de culture, nous avons transmis des choses. Une certaine pérennité s'est installée »*, constate Daniel Biard.

LA RÉUSSITE TIENT À UNE VÉRITABLE VISION DE L'AVENIR

Pour Daniel Biard, il faut à un moment donné des femmes et des hommes qui incarnent un projet. C'est la condition de la réussite. Le renouvellement urbain est une chance unique pour une ville. Auparavant, on " saupoudrait " dans les quartiers. Désormais, il y a une vision de l'urbanisme, une vision des élus pour les quartiers. Et des équipes techniques stables et très mobilisées sur toute la durée de l'aménagement. *« Il faut une véritable vision de l'avenir. Cela passe par des hommes qui incarnent un projet, comme l'a fait Jean-Louis Borloo avec l'ANRU. A ceux qui posent la question de l'efficience du dispositif mis en place et de l'importance des crédits alloués, je rappelle que dans certains quartiers, nous étions au bord de l'explosion. Et que nous étions en pleine explosion avec les émeutes de 2005. Si nous n'avions rien fait, où en serions-nous aujourd'hui ? ».*

DE L'IMPORTANCE DE LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR HUMAIN

Les familles ont un vécu. Lorsqu'une démolition est décidée, le choc est important pour elles, quel que soit le niveau social. Et lorsque l'on démolit 124 logements, on ne reloge pas seulement 124 familles : les enfants ont grandi, il y a aussi parfois les grands-parents. Il faut gérer tout cela, faute de quoi l'échec est patent. *« Avec le Maire, Maurice Lefèvre, nous avions une véritable ambition partagée : changer le quartier pour changer la vie des habitants. Aux Doucettes, cela passait bien évidemment par d'autres investissements que la « simple » amélioration des logements et des immeubles »*. Il a fallu réinventer l'espace public... Un gymnase, une médiathèque et une salle polyvalente ont été construits. Aux doucettes, il fallait aussi irriguer le quartier. Un mail piétonnier a été créé, pour ne pas laisser la place aux seules voitures, pour que les habitants puissent se déplacer, se rencontrer, pour que les enfants puissent jouer en sécurité. *« Les difficultés apparaissent lorsqu'il y a absence de communication*

entre les habitants. Les gens ont peur lorsqu'ils ne se connaissent pas », constate le Président du Comité exécutif de Polylogis en ajoutant que, pour certains quartiers, le bien vivre passe aussi par une redynamisation des commerces. Un point parfois difficile à régler compte tenu des choix qui ont été faits de généraliser la grande distribution sur tout le territoire.

QUEL BILAN POUR LES DOUCETTES ?

Un bilan positif, sans aucun doute. Le travail des architectes, des bureaux d'étude technique, des bureaux d'exécution, des paysagistes est impressionnant : *« Il est difficile de différencier le neuf de l'ancien, et je crois que nous avons su adapter le quartier aux enjeux du XXI^e siècle. Nous avons favorisé le parcours résidentiel des habitants. Des locataires de LogiRep sont devenus accédants. Nous avons pris des risques, aussi, pour assurer la mixité sociale, en construisant 132 logements en accession à la propriété et en les commercialisant en 2008 et 2009, en plein cœur de la crise immobilière ».* Polylogis a également contribué à améliorer la sécurité, hall par hall, car il y avait beaucoup de violence aux Doucettes. Le Groupe a demandé aux entreprises qui ont réalisé les travaux de favoriser, dans le cadre de conventions d'insertion, la formation de jeunes en difficulté, avec un certain nombre de réussites que toute l'équipe a désormais en tête avec fierté. *« Nous avons donné une dynamique au quartier. Dynamique relayée par la Ville avec une attention forte sur la création d'espaces et d'équipements publics, l'extension de l'école et du collège voisin et aussi une grande attention sur le développement d'activités et d'entreprises ».*
Polylogis gère désormais 818 logements locatifs à Garges-lès-Gonesse. Pour le Groupe, l'investissement sur cette opération représente 67 millions d'euros, avec près de 15 millions de fonds propres pour LogiRep. Pour l'ANRU, l'investissement est de plus de 13 millions d'euros. Le Conseil régional a financé 1,5 million d'euros, le Conseil général 1,7 million. A cela, il faut ajouter plus de 2,3 millions d'euros de prêts. La commune, elle, a mobilisé toutes ses forces vives au quotidien, facilité les relogements, donné ses garanties. Daniel Biard est satisfait du travail accompli. Mais l'homme a tendance à regarder en avant plutôt qu'en arrière et il avoue être inquiet sur les crédits alloués au NPNRU.

« Il y a moins d'argent. Le choix stratégique fait il y a une dizaine d'années de concentrer l'action sur un certain nombre de quartiers a évolué ». Daniel Biard craint un nouveau " saupoudrage " et très peu de démolitions compte tenu de la baisse des subventions et de l'augmentation du nombre de sites. Autre sujet d'inquiétude pour le Président du Comité exécutif de Polylogis : la mixité sociale. Une question qui pour lui n'est pas assez traitée en France et que l'on enterrerait d'un voile pudique. *« Il y a aujourd'hui un repli identitaire d'une partie de la population. Et cela m'interpelle. Là où nous pouvions mener un travail social avec les femmes, c'est maintenant difficile ».*

Dans les années 1970 la cité émerge... au milieu du bidonville.
©Mairie de Garges-Lès-Gonesse

« Un monde d'Appart », une exposition éphémère où les habitants se rencontrent pour parler du passé et de leur avenir.
©Mairie de Garges-Lès-Gonesse

Les Doucettes : un quartier qui s'est totalement transformé. ©Polylogis

Benoît Gandin,
Directeur Général d'InCité

« IL Y A UNE RÉELLE CRÉATION DE RICHESSE À PRÉSERVER LES QUARTIERS ANCIENS, LEUR MIXITÉ SOCIALE, LES LIENS QUI S'Y TISSENT ET LEUR ARCHITECTURE »

InCité est une des premières sociétés d'économie mixte, créée en France, en 1950, par Jacques Chaban-Delmas. La SEM intervient depuis 2002 sur la rénovation et la restructuration du centre de Bordeaux avec ses deux casquettes : bailleur social et aménageur. Spécialiste de la rénovation de logements anciens, elle a menée notamment une opération emblématique dans le quartier historique du centre ville, rue Saint-James, non loin du beffroi de l'ancien Hôtel de ville. Avec un résultat étonnant.

À l'origine, InCité s'appelait la SBUC (Société Bordelaise d'Urbanisme et de Construction). Elle avait pour objet la construction et l'aménagement du " Grand Parc ", un quartier populaire de Bordeaux qui compte environ 4000 logements.

En 2000, Alain Juppé, Maire de Bordeaux, réfléchit au centre ancien et souhaite disposer d'un outil capable d'intervenir sur cette problématique. La ville se tourne vers la SEM et lui demande de mener une réflexion sur son éventuelle intervention. Un constat est dressé : la SEM a bien évidemment la capacité d'évoluer et d'accompagner ce changement, mais intervenir sur le centre ancien nécessite de gros moyens.

« L'immobilier était déjà assez cher à Bordeaux et il fallait acquérir les immeubles, les restructurer, les recycler. Il fallait que la puissance publique absorbe pour partie ce coût, dans l'équilibre global des opérations. La ville, actionnaire majoritaire, demande à la SBUC de vendre une partie de son patrimoine. Environ un millier de logements. La manne financière va permettre d'intervenir sur le centre-ville ».

DE LA SBUC À INCITÉ, UNE ÉVOLUTION RADICALE

En 2002, la SBUC devient InCité et se dote des compétences en aménagement pour intervenir sur le centre-ville. Les opérations de renouvellement commencent. et seront largement confortées par la signature du PNRQAD (programme national de requalification des quartiers anciens dégradés), en 2010.

Bordeaux est à l'époque une ville " noire ". Les façades ne sont pas ou peu ravalées, l'aménagement public, les quais et les possibilités de déplacement ne sont pas ce qu'elles sont aujourd'hui. Une réflexion globale est menée. *« Un travail considérable est engagé par la collectivité sur la requalification de l'espace public - l'aménagement des quais notamment - et sur les déplacements, avec des choix majeurs comme le tramway. Ce dernier bouleverse le paysage urbain par l'usage mais respecte l'architecture du centre-ville : son système d'alimentation électrique est « noyé » dans le sol : il est invisible et n'altère donc pas les perspectives architecturales »*. Dans le centre-ville, l'insalubrité s'est installée dans certains logements et beaucoup de marchands de sommeil, attisés par le frémissement du marché immobilier profitent de l'aubaine en exploitant les plus pauvres. InCité s'attaque, avec méthode, à tous les obstacles.

UN EXEMPLE D'AMÉNAGEMENT REMARQUABLE, LA RÉSIDENCE SAINT-JAMES

« Les études engagées pour sa réhabilitation ont débuté dès le printemps 2011, explique Benoît Gandin. *Cette opération est l'une des dernières d'un programme initié dès 2002 dans le cadre du Périmètre de restauration immobilière Saint-Eloi, qui avait pour objectif d'améliorer les conditions d'habitat dans le quartier, grâce à la réhabilitation d'une vingtaine d'immeubles repérés en mauvais état, et pour beaucoup d'entre eux vacants ».*

Depuis 2003, une quinzaine d'immeubles situés dans l'ilot Saint James ont été réhabilités. Peu à peu le quartier s'est métamorphosé. Les commerçants, riverains et piétons se sont progressivement réapproprié les lieux. Aujourd'hui, l'un des derniers grands chantiers du quartier Saint-Eloi est achevé, il s'agit de la réhabilitation des immeubles situés du 11 au 17 de la rue Saint-James.

Première étape de ce grand projet de réfection mené par InCité : l'acquisition de l'ensemble des quatre immeubles. Etape indéniablement la plus longue mais étape indispensable pour envisager une réhabilitation globale et cohérente de l'ensemble de l'îlot. En ayant la maîtrise des quatre immeubles, l'architecte a pu envisager la création de jardins et cours intérieurs et la conception de logements confortables, lumineux et accessibles.

« Le numéro 11 a été acquis directement auprès d'un unique propriétaire en 2006. Avec 48 copropriétaires, l'acquisition des numéros 13 à 17, a demandé davantage de temps. Il aura fallu attendre 2011, pour trouver un accord avec tous ».

D'ABORD SÉCURISER LE CHANTIER

« Lorsqu'InCité a acquis les derniers lots de copropriété, au printemps 2011, les immeubles étaient dans un état avancé de délabrement. Les escaliers et planchers étaient en partie effondrés, la toiture et charpentes endommagées, les locaux envahis par les pigeons… Les premiers travaux de sécurité ont donc été mis en œuvre, pour garantir avant toute chose la sécurité sur le chantier ».
C'est au terme de ces travaux, dans la seconde moitié de l'année 2011, que les études de conception peuvent commencer.
« Il nous arrive assez régulièrement de porter des immeubles durant 3, 4 ou 5 ans, voir plus parce que nous ne disposons pas de l'intégralité de la propriété ou que nous faisons le choix de travailler à l îlot. Nous sommes amenés parfois à préempter les biens pour un programme d'intérêt général et à contester le prix lorsque d'évidence il est au-dessus du marché ou qu'il ne garanti pas la qualité et le programme attendu. Ces procédures sont longues, mais elles permettent d'éviter les abus », commente le Directeur Général d'InCité.
La rénovation, on peut presque parler ici de reconstruction, de la Résidence Saint-James est emblématique à plusieurs titres : elle est réalisée dans le cadre du PNRQAD et elle fait l'objet d'un financement, pour le foncier, de l'ANRU, de la Communauté Urbaine de Bordeaux et de la ville au regard de l'objectif social du projet, du territoire prioritaire, de l'état d'insalubrité et de la vacance des logements.
Dix ans après le rachat, le résultat est impressionnant : 18 logements locatifs sociaux et deux commerces au cœur du centre ancien, 11 logements sont accessibles aux personnes à mobilité réduite, il y a un ascenseur et une approche énergétique originale avec une chaudière collective bois. L' intention architecturale est spectaculaire : la façade comporte notamment deux frontons qui ont demandé un important travail de taille fine. *« Nous avons conservé*

l'esprit des lieux : parquets et cheminées d'époque, moulures, menuiseries avec un vrai travail de restauration. La difficulté est de répondre aux normes actuelles tout en conservant les éléments architecturaux. Le poste menuiserie est pour nous un double poste, par exemple. Il faut, la plupart du temps installer une seconde menuiserie, derrière les éléments d'origine qui ont été conservés, pour atteindre les performances énergétiques. Nous sommes dans des coûts de rénovation qui se situent entre 1800 € et 2200 € le m², sans compter les éventuels travaux de curetage et de démolition avec souvent des gravats évacués à la brouette, faute de pouvoir amener des engins ».

UNE RÉNOVATION QUI REQUALIFIE UN QUARTIER

Avec sa façade, ses espaces extérieurs, sa cour commune et sa terrasse végétalisée, la Résidence Saint-James devient un vrai " levier " pour cette petite rue où de nombreux touristes viennent désormais se promener. La valorisation des logements de la rue a augmenté significativement : *« En travaillant sur certaines opérations, on requalifie le quartier. Et on participe ainsi à l'augmentation du prix au m². Mais comment faire autrement ? Lorsque nous vendons des logements en accession sociale, nous avons des clauses anti-spéculatives. Elles étaient auparavant à cinq ans, nous les avons passées à neuf ans, compte tenu de l'écart entre notre prix de vente et le marché. Les tentations sont fortes et nous gérons l'argent public »*, continue Benoît Gandin, qui relève cependant que Bordeaux s'appuie sur ce patrimoine pour valoriser l'économie touristique et que même si cette dernière est difficilement quantifiable, elle constitue un retour sur investissement significatif. Il y a une réelle création de richesse à préserver les quartiers, leur vie, les liens sociaux qui s'y tissent et leur architecture. Rue Saint-James, les commerces se multiplient, c'est un signe de revitalisation de l'économie locale, aussi.

LE RETOUR DU COMMERCE DE PROXIMITÉ

La SEM mène un travail de fond sur la diversité commerciale. Il s'agit d'accompagner commerçants et artisans pour qu'ils s'installent ou puissent

poursuivre leurs activités dans de bonnes conditions. *« Il y a aujourd'hui un retour en centre-ville des enseignes de distribution. Les commerces de bouche retrouvent aussi une nouvelle vie. Dans nos opérations d'aménagement, nous essayons de conserver, voire d'attirer, de nouvelles activités commerciales et artisanales. Nous travaillons sur « le vertical », du rez-de-chaussée aux combles… et non pas seulement à partir du premier étage »*.

L'espace public, lui aussi a été requalifié par la Ville de Bordeaux, en coordination avec les opérations menées par InCité. Un travail primordial pour le bien-être et la qualité de vie des habitants.

TRAVAILLER AVEC TOUS LES OUTILS DISPONIBLES, ET LES COORDONNER

Dans cet ambitieux programme de rénovation urbaine, InCité a mobilisé tous les outils possibles pour travailler sur l'habitat ancien : des outils à caractère incitatif, au travers d'opérations programmées d'amélioration de l'habitat (OPAH). Il s'agit de subventions des collectivités et de l'état (*via* l'Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat) accordées aux propriétaires bailleurs pour restaurer leurs immeubles qui, en contrepartie, conventionnent pour un loyer modéré. *« Il y a aussi les dispositifs d'accompagnement pour l'accession à la propriété, le Pass foncier, les prêts pour les primo-accédants. Et, ensuite, il y a effectivement le coercitif. Sur ce point, nous avons mis en place des déclarations d'utilité publique de travaux sur un certain nombre d'immeubles repérés en situation d'habitat vétuste ou insalubre. Nous disposons aussi du droit de préemption qui nous a été délégué par la Métropole de Bordeaux. Nous acquérons les biens soit par négociation, soit par préemption, soit par expropriation ».*

Les logements présentant des situations d'insalubrité ou des problèmes de sécurité peuvent relever des pouvoirs de police administrative exercés par le Préfet et le Maire. Un travail permanent est mené avec le service d'hygiène notamment pour constater les infractions et surtout parvenir à y remédier.

InCité dispose des moyens financiers pour acquérir un certain nombre d'immeubles, pour produire des logements provisoires ou définitif.

« L'intervention sur le centre ancien ne doit pas être un outil d'exclusion. Il ne s'agit pas de déplacer les populations, bien au contraire. Il faut travailler avec elles en leur donnant les moyens de réhabiliter ou en leur proposant un relogement temporaire ou définitif, au plus près de leur logement d'origine, » assure Benoît Gandin *: « Nous avons tissé des partenariats avec six bailleurs sociaux historiques qui interviennent sur le centre-ville ». Toute la difficulté est de travailler avec l'ensemble des outils en même temps, sur un périmètre défini par une concession d'aménagement, en coordonnant toutes les actions. Cela est évidemment plus facile lorsque l'on gère toute la chaîne de production, comme le fait InCité.* D'ailleurs, la SEM vend aussi à des opérateurs privés, avec obligation de prévoir du logement social. *« Avec les propriétaires bailleurs, publics comme privés, nous avons aussi mis en place une charte qui nous confère la première attribution, pour garantir la relocation des ménages dans le centre-ville ».*

UNE ORGANISATION ADAPTÉE

InCité compte un peu moins d'une cinquantaine de salariés, dont une quinzaine sur l'aménagement.. *« Il y a des architectes du patrimoine, qui travaillent sur la préconisation, les programmes, l'accompagnement des porteurs de projets, des juristes, une gestionnaire de patrimoine, une personne qui gère le recyclage foncier et la commercialisation des locaux d'activité, une autre l'accompagnement social et familial, des collaborateurs qui « planchent » sur toutes les questions foncières, et des chargés d'opérations qui travaillent sur l'animation des opérations programmées d'amélioration de l'habitat. C'est une équipe complète, transversale, qui permet de couvrir toute la chaîne »*.
InCité a notamment mis en place une veille foncière, avec deux personnes qui s'occupent des déclarations d'intention d'aliéner qui lui sont transmises sur ce périmètre, entre 1500 et 1700 déclarations par an.
La SEM dispose aussi d'un " Conseil programmatique " composé de différents acteurs de la ville de Bordeaux, d'InCité et de l'architecte des bâtiments de France. Ce conseil a pour vocation d'accompagner les opérateurs privés,

de travailler sur les prescriptions du secteur sauvegardé, d'orienter les programmes, Il travaille sur la qualité patrimoniale des 200 à 250 programmes qui lui sont présentés, chaque année.

QUEL BILAN ?

« *Sur le plan quantitatif, les chiffres sont là : 2 500 logements, plus de 850 logements locatifs sociaux privés ou publics, un maintien des populations sur place, une qualité indéniable des logements produits, un patrimoine globalement bien préservé sur le secteur sauvegardé… Mais les opérations ne sont pas terminées. Nous avons encore beaucoup de travail sur un certain nombre de quartiers. Il faut poursuivre notre action car, malheureusement, les problèmes se déplacent ».* Désormais, InCité œuvre plutôt sur le quartier Saint-Michel et le Cours de la Marne où la SEM retrouve les mêmes difficultés que celles qu'elle a connues depuis dix ans.
Sur le plan commercial, il y a maintien de l'activité, avec pourtant des pressions très fortes qui s'exercent. Les pas-de-porte et les locations sont de plus en plus chers. InCité a pourtant un rôle de régulateur, malgré, parfois, les mauvais procès qui lui sont faits : *« On nous accuse de participer à la gentrification de Bordeaux parce que nous valorisons l'immobilier en offrant aux habitants une meilleure qualité de vie et donc faisons monter les prix,* s'agace Benoît Gandin. *Or, en produisant du logement social, en contraignant des propriétaires à en faire, en maintenant des populations, notre rôle de modérateur est évident ».*
Il y a un réel objectif démographique : faire revenir les familles dans le centre-ville, permettre aux classes sociales les plus démunies de rester au cœur de Bordeaux.
La gentrification est partout, à Bordeaux comme ailleurs. Il y a un mouvement de retour des catégories aisées vers les centres-villes. Et ce phénomène ne fait que s'accélérer. Benoît Gandin de constater : *« Nous ne pouvons faire évoluer que le patrimoine que nous maîtrisons, directement ou indirectement. Oui, nous avons été amenés à exproprier. Oui, nous avons contesté des prix de vente. Oui nous avons imposé des travaux que nous estimions nécessaires. Oui*

nous avons été confrontés parfois à des ménages qui refusaient tout contact, habitués qu'ils étaient à vivre dans la misère, et nous avons géré les situations avec humanité. Comment pourrait-on nous reprocher cela ? Nous ne sommes pas sur de l'aménagement classique. Notre action est chirurgicale. Elle est traitée au cas par cas. Mais je crois qu'elle donne des résultats incontestables. Et c'est ce qui m'importe ».

Une réhabilitation qui a valorisé l'ensemble du quartier. ©Incité

Des commerces qui, eux aussi, revitalisent tout le quartier. ©Incité

Une cour végétalisée. ©Incité

Avant et après la réhabilitation. ©Incité

Franck Savage,
Directeur de Nantes Métropole Aménagement

©Nautilus

« CE QUI EXPLIQUE LA QUALITÉ DE L'OPÉRATION DE MALAKOFF-PRÉ-GAUCHET, C'EST LA VISION PARTAGÉE DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET LEUR SENS DU TRAVAIL EN COMMUN »

Nantes Métropole Aménagement est une Société Publique Locale (SPL) qui joue un rôle d'opérateur public dans l'aménagement des territoires urbains, la réalisation de bâtiments publics ou économiques et dans l'animation d'immobilier d'entreprise. L'opération de renouvellement urbain de Malakoff-Pré-Gauchet menée par Nantes Métropole Aménagement est une des opérations les plus emblématiques de la métropole nantaise.

La SPL intervient dans l'urbanisation des quartiers neufs ou en renouvellement, dans la mise à disposition de fonciers destinés à l'immobilier économique ou pour l'habitat et les équipements publics. Elle réalise certains bâtiments dans le cadre de mandats publics, des concessions ou en direct. Elle gère, commercialise et anime l'immobilier économique et assure l'accompagnement et le soutien des entreprises (Conseils, services...).
« Cela fait trente ans que je travaille dans la gestion publique locale, à Nantes, explique Franck Savage. *Cette ville se développe fortement et il y a beaucoup d'initiatives publiques. La situation est globalement meilleure que la moyenne nationale, mais précisément, c'est lorsque la situation est encore positive, même si elle est plus tendue qu'auparavant, qu'il faut se mobiliser pour que cela puisse continuer. »*

EURONANTES GARE OU MALAKOFF-PRÉ-GAUCHET, LE(S) QUARTIER(S) OÙ TOUTES LES VOLONTÉS SE SONT RASSEMBLÉES

La transformation de ce quartier restera emblématique pour Nantes. Construite dans les années 1960, Malakoff est une cité située sur une Zup. Orientée plein sud face à la Loire, elle est enclavée entre le sud de la gare et le canal Saint-Félix, face à l'île de Nantes. Le centre-ville n'est pas très loin, mais l'accès est difficile.
Comme beaucoup de cités construites dans ces décennies, Malakoff s'est dégradée, les classes moyennes ont quitté le quartier. Cependant, la cité " a fait de la résistance " : *« parce que beaucoup de fonctionnaires et d'agents de la SNCF étaient logés là, qu'il y avait un tissu associatif assez développé, elle s'est dégradée peut-être plus lentement qu'ailleurs ».*

Les barres d'immeubles sont courbées : les habitants disent habiter des " bananes ", les commerces sont moribonds, les équipements publics ne sont pas à la hauteur. *« Le chantier est immense, y compris sur le plan humain »,* lancera Jean-Marc Ayrault, à l'époque maire de Nantes et Président de la Communauté urbaine.

« Il y avait une véritable ambition politique pour ce projet. Jamais autant d'acteurs et de moyens n'avaient été mobilisés à Nantes. Cela permettait de mobiliser les partenaires privés et de mener une politique de l'habitat à grande échelle ».

La réhabilitation des logements sociaux, la constructions de nouveaux ponts, l'aménagement d'espaces publics (rues, jardins, aires de jeux, etc.) sont majoritairement le fruit de financements publics et parapublics : Nantes Métropole, État, Ville de Nantes, Conseil général, Conseil régional, Europe, bailleurs sociaux, Caisse des Dépôts et Consignations, RFF/SNCF. Nantes Métropole Aménagement et la Métropole gèrent également le choix des constructeurs et promoteurs privés qui investissent dans le projet et cofinancent la réalisation des logements sociaux et en accession abordable par une mutualisation adaptée. L'action sociale et la démarche de renforcement des services publics mobilisent aussi de nombreux partenaires : collectivités publiques, institutions du service public, police nationale, Fond d'Action Sociale, État. Le financement global du GPV (Grand Projet de Ville) 2000-2015 s'élève à 300 millions d'euros, pris en charge par Nantes Métropole à 36 %, l'Etat (ANRU) à 18 %, les bailleurs sociaux à 19 %, la Ville de Nantes à 7 %, le Conseil régional à 6 %, le Conseil général à 6 % et l'Europe à 6 %.

Le quartier Malakoff-Pré Gauchet s'étend sur 164 hectares et bénéficie d'un espace naturel protégé, " La Petite Amazonie " désormais classé Natura 2000. L'appellation Euronantes regroupe trois quartiers susceptibles d'attirer des entreprises : Champ-de-Mars, l'ancien tripode dans l'Île de Nantes et Euronantes Gare, sur le Pré Gauchet. *« L'accès était très difficile,* se souvient Franck Savage. *Les ouvrages sous-ferroviaires laissaient un passage étroit, le quartier manquait de ponts. Un premier pont a été livré en 1995. Quant au pont Eric-Tabarly, qui relie l'Île de Nantes au quartier Malakoff/Pré-Gauchet,*

il a été inauguré en juin 2011. Sans oublier la ligne n°1 du tramway en 1983 et l'ouverture de la gare sud en 1987. »

L'AVENIR D'UN QUARTIER PASSE PAR SES HABITANTS

L'objectif est clair : réintégrer Malakoff/Pré-Gauchet dans la ville. En 2001, trois projets sont présentés à plus 350 habitants dans le cadre du GPV. L'équipe d'urbanistes de l'Atelier Ruelle est retenue pour mettre en œuvre les orientations d'aménagement validées. Gérard Pénot recevra d'ailleurs en 2015 le Grand prix de l'urbanisme pour son travail sur l'ensemble du quartier. Il a notamment été récompensé pour la sobriété de ses interventions, synonymes de qualité et de durabilité.

Jusqu'en 2006, de nombreuses réunions et ateliers sont organisés avec les habitants. Une méthodologie de travail est développée avec les associations de locataires pour faciliter les démarches de relogement et concevoir une " Charte du relogement " reconnue par les bailleurs, les locataires et les élus. *« L'avenir d'un quartier passe d'abord par l'avenir des gens qui y vivent. C'est eux qui le façonnent. Parfois, l'aménageur et l'urbaniste sont rappelés à l'humilité. Ce n'est pas nécessairement ce que les professionnels considèrent comme remarquable que les gens retiennent en premier,* constate le directeur de Nantes Métropole Aménagement. *Aujourd'hui, compte tenu des dispositions législatives et réglementaires mais aussi d'une certaine évolution dans les démarches politiques, la concertation a pris une importance considérable. On voit bien que c'est légitime, que s'il n'y a pas d'appropriation suffisamment large d'un projet par les habitants, cela peut même aller jusqu'à l'explosion. »*

Franck Savage souligne cependant les difficultés de la concertation : *« Il n'y a pas de projet parfait. Il y a différentes étapes dans sa réalisation et dans les procédures. On nous demande de partager et de façonner le projet dans ses premières étapes. Ensuite, Il est souvent compliqué de sortir de l'épure que l'on a donnée, que l'on a façonnée, dans une relation équilibrée entre l'élu, les services de la collectivité, nous-mêmes, l'urbaniste, les différents*

professionnels et corps sociaux qui gravitent autour du projet. On a posé, au fur et à mesure, des documents légaux de plus en plus précis et il est difficile, à la fois juridiquement et politiquement, de sortir des éléments qui ont été actés ».

UNE ARCHITECTURE SOBRE ET DE QUALITÉ

Pour Franck Savage, la question est : " Comment mailler un territoire et associer les nouveaux venus à une dynamique ? ". *« Une partie du patrimoine a été vendue à une filiale d'Action Logement. Le mono-bailleur a été cassé. C'est à Malakoff que l'espace public a d'abord été requalifié, pour montrer que le projet était en priorité pour les acteurs du territoire. »* Franck savage s'interroge cependant sur la politique nouvelle de l'ANRU de limiter le logement social dans les quartiers réhabilités : *« Si vous renouvelez un grand quartier HLM sans naturellement profondément réhabiliter les bâtis existants, mais aussi apporter des immeubles neufs, en PLUS, au-delà des logements libres et abordables neufs, comment voulez-vous que les familles s'approprient l'intervention contemporaine ?* Franck Savage poursuit : *Il y a désormais un confort thermique et acoustique, il y a ici une qualité architecturale avec des bâtiments qui se respectent les uns les autres. Certes, nous ne sommes pas dans une exposition internationale d'architecture, il y a une certaine sobriété. Nous avons par exemple la chance d'avoir des élus qui réfléchissent en intelligence, qui sont exigeants et regardent de près comment sont organisés les logements. Quant à l'urbaniste Gérard Penot, il est là tous les jeudis et a une faculté remarquable de conception du projet urbain et d'analyse des différents projets architecturaux. Il y a vraiment une belle "alchimie" d'acteurs à Nantes. Il me semble que la bonne solution est de rassembler des gens différents qui vont pouvoir se mobiliser derrière un projet ».*

PÔLE D'AFFAIRES INTERNATIONAL MAIS AUSSI LIEU DE VIE

« Le projet urbain d'Euronantes Gare a été pensé avec un certain nombre d'objectifs. Il ne s'agissait pas seulement de construire un quartier d'affaires mais aussi un quartier avec ses logements, ses équipements publics et

ses commerces comme n'importe quel quartier de centralité, continue le directeur de Nantes Métropole Aménagement. Nous allons disposer de 200 000 m² potentiels, avec probablement la création de près 20 000 emplois et 1 800 logements dont 30 % de logements sociaux et 25 % de logements abordables (800 sont déjà livrés ou en chantier). Aujourd'hui, une grosse moitié du tertiaire est livrée. Les choses commencent à se voir, la qualité à s'installer », se félicite Franck Savage.

Nantes a désormais le pôle d'affaires qui lui manquait cruellement. Euronantes Gare est aussi un quartier durable, incluant le respect des normes HQE (Haute Qualité Environnementale), de la RT 2012 (réglementation visant à limiter la consommation d'énergie), l'intégration du végétal au sein des îlots, la gestion de l'eau et des déchets, la conception bioclimatique, la conduite de chantiers à faibles nuisances environnementales…

Le quartier est également un lieu de vie, avec la proximité de la Loire et de la Petite Amazonie, l'Île de Nantes, accessible par les ponts Eric-Tabarly et Willy Brandt, un réseau de transports en commun diversifié, des commerces et de nombreux équipements publics, sans oublier les logements.

NANTES : UNE SITUATION PARTICULIÈRE POUR LE LOGEMENT

À Nantes, comme dans beaucoup d'agglomérations, les orientations sur le logement sont calquées sur les orientations du PLH (25 % de social, 25 % d'abordable 50 % de libre), avec une différence qui cependant a son importance : *« Sur l'agglomération, la dynamique démographique était de + 0,6 % par an de 1999 à 2007. Elle est passée à 0,8 % entre 2007 et 2012, alors qu'au niveau du département et de la région, c'est l'inverse qui s'est produit,* constate Franck Savage*. Nous sommes dans une situation où l'initiative publique a commencé à marquer quelques points. Le développement de la population de Nantes et des investissements est une chance pour nous, professionnels. Et j'ajoute que pour l'emploi, nous sommes globalement dans une situation légèrement meilleure que celle de la moyenne française et de la région ».* Les fondamentaux seraient donc bons mais Franck Savage, prudent, souligne leur fragilité.

Une enquête réalisée par Adéquation en juillet 2015, à la demande de Nantes Métropole Aménagement, fait apparaître que, sur la métropole nantaise, les ventes ont été majoritairement réalisées ces six dernières années sur les gammes comprises entre 3000 et 4000 euros le m^2, stationnement compris, sur les programmes de promotion immobilière libre et abordable.
« Il y a un peu moins de 1 000 logements neufs qui sont achetés chaque année par des occupants et environ 2 000 qui sont achetés par des investisseurs. La moitié de ces derniers n'habitent pas le département. Prenons l'exemple d'un logement moyen à 150 000 euros : cela veut dire qu'il y a 150 millions d'euros de décisions d'investissement qui sont prises chaque année sur le territoire par des personnes qui n'y habitent pas. C'est une chance formidable mais il faut que ce soit au profit des Nantais qui ont intérêt et envie de devenir propriétaires de leur logement, notamment lorsqu'ils arrivent à la retraite. Le Programme Local de l'Habitat prévoyait la construction d'environ 5 000 logements neufs par an. Nous en sommes à 6 700 ! C'est encore une chance », continue le Directeur général de Nantes Métropole Aménagement.

LA RECETTE DU DÉVELOPPEMENT DE NANTES

« Ce qui explique le développement de Nantes, c'est la vision partagée des grands acteurs du territoire et leur sens du compromis. C'est cela qui a structuré l'ensemble du corps social. Cependant, il faut faire attention, le développement de la civilisation n'est pas un phénomène linéaire ». Nantes Métropole Aménagement est un des quatre aménageurs qui interviennent sur l'agglomération, avec une équipe de 40 collaborateurs.
« Nous gérons l'aménagement, y compris les études préalables depuis que nous sommes passés SPLA puis SPL. Nous travaillons à la définition des opérations, sachant que pour les opérations dites classiques, il n'y a plus d'argent public. Ce dernier est réservé aux grosses opérations de renouvellement urbain. Nous avons une trentaine de concessions, réalisons 5 000 à 6 000 m2 de commerces, 11 000 m^2 d'équipements, 17 000 m^2 de tertiaire et près de 900 logements. Nous avons une activité de maîtrise d'ouvrage de bâtiments, avec cependant une activité en baisse, nous gérons

aussi de l'immobilier économique : 29 bâtiments, 300 locataires, 50 000 m² de surface et environ une centaine de nouveaux locataires par an. Nous intervenons là où l'initiative privée est défaillante. »

Le travail de Franck Savage et de son équipe est de rendre l'agglomération accessible au plus grand nombre et d'offrir à Nantes du logement et des espaces publics de qualité à des prix abordables.

« Nous avons le pied dans la porte du non étalement urbain. Pour des raisons de prix, d'architecture (58 % des logements de l'agglomération sont collectifs), de services, de qualité des espaces publics et du commerce, de stationnement, et aussi de choses qui dépendent moins de nous, aménageurs, comme les crèches et les écoles, Nantes se développe rapidement. Il y a un grand nombre d'opérateurs privés, plus que dans beaucoup d'autres grandes agglomérations. Une centaine de promoteurs environ, et ce n'est probablement pas terminé ». La dynamique culturelle de Nantes explique aussi l'augmentation de sa démographie : La biennale, la folle journée, les installations et démonstrations de Royal Deluxe, pour ne parler que de ces événements, ont donné confiance aux gens. *« C'est d'abord l'émotion et l'instant partagé qui donnent un sentiment d'appartenance, de fierté. L'un des derniers spectacle de Royal Deluxe se déroulait sur le mail Picasso, à deux pas de Malakoff ».*

Les élus sont aussi très présents lors des réunions de quartier. *« Leur proximité est une richesse considérable, qui facilite et conforte les choses. Nous ne sommes pas dans les mêmes dynamiques dans toutes les communes de l'agglomération Nantaise »*, regrette le directeur de Nantes Métropole Aménagement.

QUELS REGRETS POUR CETTE OPÉRATION D'AMÉNAGEMENT ?

« Pour les commerces, nous aurions sans doute pu faire différemment. Je venais de prendre mes fonctions. Nous avons travaillé avec des co-investisseurs après consultation, il y avait aussi la Caisse des Dépôts. Nous sommes sur les niveaux de rendement souhaités par les co-investisseurs. Mais le management du dossier est très lourd à gérer

alors que nous n'étions pourtant pas sur un volume très important. Plus généralement sur le commerce, il y a de vrais professionnels du conseil commercial que l'on n'écoute pas suffisamment. On est plus souvent dans le tempo politico-administratif que dans la raison. En France, en matière d'urbanisme, on a toujours tendance à survaloriser les objectifs que l'on s'est fixés en commerces. Il faut ajouter que les volumes commerciaux en rez-de-chaussée ont suivi les prix du logement. Nous sommes désormais sur des tarifs très élevés. Nous gérons 49 commerces, et il faut s'accrocher. Il faut qualifier de la façon la plus précise et la plus modeste les conditions du développement. Et il faut ensuite faire preuve de ténacité. Et, lentement, les choses s'installent ».

UN PROJET QUI SERA PROBABLEMENT TERMINÉ EN 2025

L'opération d'aménagement confiée à Nantes Métropole Aménagement devrait durer encore un peu moins de 10 ans. *« À ce stade, les logements se vendent bien. Il n'y a pas de montée de la vacance. Cependant, il faut suivre pas à pas et rester très vigilant. Sur le tertiaire, ce n'est pas la même chose. De N-10 à N-6, il y avait environ 52 000 m² neufs placés chaque année sur l'agglomération, en location ou en accession. Nous serions à 36 000 de N-5 à N (chiffres actualisés à 2015). Je suis extrêmement attentif, étant dans un séquencement urbain quasi millimétré. Nantes Métropole Aménagement essaie de calibrer les plannings à une vision partagée des marchés. Raisonnablement, ce projet sera terminé en 2025. Il va être enrichi par la nouvelle gare qui va amener à retraiter les interfaces avec la ville existante, que ce soit au nord ou au sud ».*

Comme beaucoup d'acteurs de l'aménagement urbain, le directeur de Nantes Métropole Aménagement est passionné par son métier : *« J'ai une mission de médiateur socio économique entre acteurs du territoire sur la base des orientations des élus. Il faut que les acteurs du développement local puissent en vivre, mais raisonnablement. Il faut que chacun s'y retrouve, et d'abord les familles. Ce dont je suis le plus fier, c'est la globale stabilité des prix de charge foncière depuis 13 ans dans*

nos opérations. Ainsi, pesons-nous pour une agglomération accessible. Cela veut dire que l'on a été compris et suivis, écoutés ».

Le centre commercial Malakoff. ©Nantes Métropole Aménagement

Euronantes gare : le mail Pablo Picasso. ©Nantes Métropole Aménagement

Euronantes. ©Nantes Métropole Aménagement

Jean-Philippe Ruggieri,
Directeur Général Immobilier résidentiel de Nexity

ILONIA À STAINS OU EMBLÉMATIK À AUBERVILLIERS « LE PRIVÉ AMÈNE DE L'ÉQUILIBRE ET DONNE DE LA VITESSE AUX INTERVENTIONS DANS LES QUARTIERS »

Passerelle entre le public et le privé, Nexity s'inscrit dans une démarche partenariale avec l'ensemble des acteurs du renouvellement urbain : collectivités, aménageurs, établissements publics et opérateurs privés. L'entreprise conduit notamment des opérations de ZAC, de la conception du projet urbain à la commercialisation des droits à construire, en passant par la réalisation des équipements et leur financement.
Depuis 2006, elle est engagée en faveur du logement social et de l'accession sociale à la propriété et intervient auprès des bailleurs sociaux pour favoriser la diversité des parcours résidentiels.

Nexity est l'un des premiers promoteurs privés à s'être intéressé aux grandes opérations de renouvellement urbain. *« La première opération en France a été lancée en 2004 par Nexity, à Stains, en Seine-Saint-Denis,* explique Jean-Philippe Ruggieri, *face au parc de La Courneuve ».*

Ilonia, à Stains : des ensembles de 25 à 30 maisons accolées et superposées. ©Nexity

Vue extérieure d'Ilonia. ©Nexity

Vue de l'intérieur et vue d'une terrasse. ©Nexity

ILONIA : DES LOGEMENTS DESTINÉS EN PRIORITÉ AUX PRIMO-ACCÉDANTS

Engagée depuis plusieurs années dans une réflexion ambitieuse sur le devenir de ses anciens sites industriels mais aussi sur la rénovation de ses quartiers sociaux, la ville de Stains connaît un dynamisme de renouvellement urbain important. Le secteur autrefois dévolu aux usines disparaît pour laisser place aux nouveaux projets d'aménagement. Au cœur de cette requalification d'ensemble, le quartier des Trois Rivières a vocation à accueillir à la fois des logements, des équipements et des activités économiques. C'est au cœur de ce quartier que Nexity a mis en place, avec l'architecte Roland Castro, une opération d'accession qui diversifie l'offre de logements sur la commune et s'inscrit résolument dans une volonté de mixité sociale et urbaine.
Ilonia est composé d'un ensemble de 346 logements (dont 40 locatifs sociaux), s'adressant en priorité à des primo-accédants.
Une promenade et des venelles piétonnes maillent le quartier pour l'ouvrir sur le parc de La Courneuve. Organisés autour de cours intérieures appelées « villas », dix îlots accueillent des ensembles de 25 à 30 maisons accolées et superposées. Un centre commercial se trouve à proximité ainsi qu'une école maternelle et un complexe sportif. La ligne 13 du métro est accessible à pied ou en bus. En 2010, Nexity a livré une autre opération, « So Ilonia », comprenant 243 lots en accession et une résidence destinée aux étudiants et aux jeunes travailleurs. Puis, avec « Parc Ilonia », commercialise, cette année et en 2017, 226 lots en accession. Soit un total de 949 logements sur les trois programmes.

REDIMENSIONNER L'INDIVIDU DANS LE COLLECTIF

Pour Jean-Philippe Ruggieri, *« enchanter ces quartiers »* est un des rôles du privé : *« Par la mixité des programmatiques mais aussi par l'urbanisme et les choix esthétiques. L'enjeu est souvent d'amener du logement libre, avec des familles qui disposent d'un peu plus de revenus. La mixité, c'est aussi des résidences étudiantes ou sénior, sociales ou pas ».* Pour Ilonia, le promoteur a fait le choix d'un urbanisme vernaculaire, qui crée une certaine " intrigue ",

où les logements " se parlent " mais retrouvent une intimité sur les terrasses et balcons, où tout n'est pas rectiligne. Chaque habitation dispose d'un rez-de-jardin ou d'une vaste terrasse orientée de façon à être préservé des vues mitoyennes. L'implantation bâtie, la variété de traitement des façades et des matériaux utilisés ainsi que la qualité des aménagements des espaces extérieurs participent fortement à qualifier le cadre de vie. *« La diversité et la richesse des choix architecturaux, les décalages des maisons les unes par rapport aux autres, les décrochés des façades et des escaliers d'accès, la variété du choix des couleurs suivant les volumes contribuent à revitaliser l'humain, en respectant toutes ses formes de singularités et d'expressions. L'uniformité des barres d'immeubles des années 1960 était terrible. A travers les bâtiments d'Ilonia, nous avons eu une démarche progressiste, à l'écoute des usagers et en phase avec les débats de société. Il s'agit bien de redimensionner la place de l'individu dans le collectif. Bien entendu, il faut de la densité, pour amortir la charge foncière, pour pouvoir proposer des logements aux prix les plus attractifs possibles et dans un esprit de partage de la ville. Mais le temps de l'uniformisation est révolu ! L'objectif est de faire rester les gens du quartier, qu'ils deviennent propriétaires, pour que dans la chaîne de logement, ceux qui sont les plus aisés sortent du logement social en libérant un appartement, pour ceux qui en ont le plus besoin »*, continue Jean-Philippe Ruggieri.

La commercialisation de l'opération a rencontré un vif succès. En un seul week-end, 62 réservations ont été effectuées, grâce au système de communication performant développé par Nexity, avec notamment la réalisation d'un îlot témoin de 19 logements.

Pour garantir des prix de vente performants et attirer des promoteurs privés, la communauté d'agglomération, dans le cadre de sa politique de l'habitat, a accompagné la démarche et participé à hauteur de 350 euros le m^2 de SHON, pour permettre une offre d'accession optimale aux primoaccédants.

Meilleur projet esthétique immobilier, le projet Parc Ilonia a reçu la Pyramide de vermeil en 2006, prix décerné par la Fédération des promoteurs constructeurs.

À Aubervilliers, un village de 18 étages dans le ciel. ©Nexity

À AUBERVILLIERS, NEXITY PREND DE LA HAUTEUR AVEC EMBLÉMATIK

Avec plus de 80 logements qui seront livrés en 2018 et son architecture de " village vertical ", Emblématik, sans aucun doute, attire les regards. C'est également le cabinet d'architecture de Roland Castro qui a élaboré ce projet spectaculaire. Pourtant, Jean-Philippe Ruggieri se défend lorsque l'on parle uniquement d'esthétique pour Emblématik : *« Nous ne cherchons pas à faire "du beau" à coup de débauche d'architecture, ni à tirer les projets vers le bas. Notre objectif est d'apporter une réponse juste, en termes d'architecture, de programmation pour nos clients. Nous leur devons de l'efficacité. Il ne faut jamais oublier ce que représente l'achat d'un logement. Pour la plupart des Français c'est un engagement pour la vie, même si les parcours immobiliers peuvent bifurquer. On se lie à un territoire sur lequel on est usager et citoyen. C'est un acte aussi fort que de voter ! Signer l'achat d'un logement est un acte engageant, réfléchi. Alors ne racontons pas d'histoires superflues, le beau plaît aux architectes, les bas coûts séduisent les politiques, avec une certaine démagogie. Au final, c'est le client qui tranche. Et comme le dit Alain Dinin, notre Président, c'est aussi parce qu'il y a un supplément d'âme dans nos projets qu'ils séduisent »*. Aucun marketing urbain ne peut tricher là-dessus. Emblématik compte 18 étages et s'incrit dans un espace en plein renouveau. Le projet répond aux enjeux de l'habitat de demain. C'est aussi un symbole fort de l'identité du quartier. Comme à Stains, on y retrouve " l'intrigue ", notion chère à Jean-Philippe Ruggieri.

Dans les prolongements des logements, des jardins suspendus communs émergent dans le ciel et offrent des espaces de détente, des lieux d'échange, des coins lecture ensoleillés... Ces espaces verts occupent une place privilégiée, du rez-de-chaussée jusqu'au toit. Ici, la douceur est en hauteur. Chaque appartement dispose en outre de terrasses et de balcons individuels. À l'intérieur, le hall et les appartements, dont certains en duplex avec terrasse, bénéficient de la même ambiance grâce à l'utilisation de matériaux nobles. *« Ici, comme à Stains, nous sommes passés de l'œil de l'urbaniste à celui du piéton. Nous sommes dans "la vraie vie" des gens. Le travail de l'urbaniste et le nôtre en tant que maître d'ouvrage est de ne pas faire de*

démagogie. Végétaliser un toit n'amène pas grand-chose : nos clients ne sont ni des oiseaux, ni des drones, ils regardent à leur niveau. Emblématik est le meilleur exemple de ce que Nexity est capable d'imaginer pour allier "bien vivre" et attractivité de la ville ».

Située aux portes de Paris, Aubervilliers fait partie de Plaine Commune, qui attire de plus en plus d'entreprises. Forte de son essor économique, elle mène en parallèle un réaménagement de son cadre de vie : offre scolaire complète, centres sportifs et culturels, commerces, etc. La ville est desservie par cinq stations de métro (et deux à venir), deux gares RER et une dizaine de lignes de bus.

ÉCOUTER ET RESPECTER LES CLIENTS… LES CONSIDÉRER!

« Nous sommes lauréats de beaucoup de consultations de quartiers. Nous gagnons parce que nous amenons notre savoir-faire, mais aussi notre "touche" particulière. Cela tient sans doute à la culture de l'entreprise, au fait que nous considérons nos clients, que nous les écoutons, affirme Jean-Philippe Ruggieri. *Je crois que nous avons aussi une certaine humilité vis-à-vis d'eux ».*

Une démarche qui n'est pas faite que par angélisme, mais aussi par pragmatisme : *« Nous avons intérêt à écouter les gens, à comprendre leur vie. C'est une démarche marketing que d'être à l'écoute de son marché, d'optimiser aussi les coûts de construction, qui se répercutent irrémédiablement sur le prix de vente. Nous faisons du business, mais travailler sur ces quartiers donne du sens à notre métier. Nous remplissons une mission. Je ne peux pas m'empêcher d'être ému lorsque je vois des familles qui, pour la première fois, vont pouvoir accéder à la propriété, dans un logement qu'ils sont fiers d'habiter »*.

A Marseille, Nexity a investi le quartier des Docks libres, situé dans le prolongement d'Euromed. Un quartier difficile, où, avant de commercialiser, il a fallu comprendre les habitants, avec des réunions informelles organisées dans la maison de quartier. *« Il faut que ce soit leur projet. Il faut aussi en*

profiter pour insérer les jeunes du quartier. Avec cet échange permanent, nous apprenons. Nous comprenons ce qu'ils ont vécu et ce qu'ils n'ont pas envie de revivre. Leurs souhaits sont bien loin de s'attarder à l'habillage des façades, au granit et à la feuille d'or… Nous devons apporter des réponses concrètes au « bien vivre » et elles doivent vraiment se construire autour de ce que nous avons entendu, parce que c'est aussi notre intérêt ». Pour tous ces quartiers, Nexity envisage d'aller beaucoup plus loin, avec non plus seulement une démarche consultative mais aussi une approche coproductive, en organisant, par exemple, des dialogues compétitifs avec le client. *« Nous n'avons pas les moyens de consulter les habitants durant des années, mais je crois que nous pouvons apporter de la vitesse, à ne pas confondre avec de la précipitation ».*

L'ADMINISTRATIF FAIT PERDRE BEAUCOUP DE TEMPS

Jean-Philippe Ruggieri a le sentiment que certaines formalités administratives bloquent le système : *« Je comprends assez mal les études d'impact qui se superposent au PLU (Plan Local d'Urbanisme). Il me semble que pour ces opérations d'intérêt national, où tout le monde est d'accord sur la nécessité de la rapidité, il faudrait simplifier les choses. Dans ces quartiers, il faudrait, par exemple, et ce n'est pas aller contre la démocratie, que tout ce qui a été visé dans le PLU et purgé dans l'enquête publique ne puisse pas faire l'objet de recours s'il n'y a pas un réel préjudice. Il ne faut pas céder à la dictature de l'avoisinant qui, pour des intérêts personnels discutables, empêche des dizaines de familles de se loger. Chacun a le droit de faire un recours, mais il faut le circonscrire au préjudice réel subi ».*

Le Directeur général Immobilier résidentiel de Nexity se demande s'il ne serait pas de l'intérêt de tous de mettre en place des règles d'urbanisme supranationales pour les zones ANRU… Il se pose aussi des questions sur la mise aux enchères des terrains et plébiscite plutôt le dialogue compétitif, avec un prix de vente défini à l'avance et un projet proposé par le promoteur indiquant ce prix de vente : *« C'est assez courageux de la part d'une*

municipalité de procéder de cette manière plutôt que de dire "faites-moi un beau quartier" sans se soucier du prix des futurs logements. Cela met les élus en face de leurs responsabilités vis-à-vis de l'urbanisme ».

Mais les promoteurs privés construisent-ils réellement dans les zones ANRU ? Ne préfèrent-ils pas rester en périphérie ? *« En 2014, notre part de marché de logements neufs dans les zones ANRU s'élevait à 38%. Cela veut dire que mes confrères ne s'y intéressaient pas beaucoup. D'ailleurs, c'est notre fierté d'avoir été les premiers promoteurs privés à investir ces quartiers. Notre part de marché se situe aujourd'hui à environ 25 :%. Cela prouve que nous y avons trouvé du business et que certains promoteurs ont compris l'intérêt de travailler sur ces zones. Cela me semble rassurant pour garder une certaine pérennité de la mixité dans les opérations de renouvellement urbain ».*

Nexity compte bien garder ses parts de marché, y compris dans des zones réputées complexes. L'entreprise a de l'expérience, même si elle reconnaît que le sujet est complexe parce que la réussite dépend de beaucoup de paramètres : équipements publics, transports, emploi, commerces, solvabilité des clients, prix de vente… mais aussi des critères plus " psychologiques " : l'attachement des habitants à leur quartier, leur histoire et, étape incontournable, l'appui des politiques.

Et Jean-Philippe Ruggieri de conclure : *« Nous avons la mission d'apporter des réponses au " mieux vivre ensemble ". L'intervention du privé donne de la justesse et de la vitesse au renouvellement urbain. Elle pousse aussi les acteurs publics à aller plus vite. Je crois qu'elle est un volet incontournable de l'aménagement de ces quartiers. Il ne faut plus voir des opérations de bureaux, de logements ou de commerce, mais essayer d'hybrider l'ensemble, tout simplement parce que la vie est comme cela. Et que, comme cela, la ville est plus belle ».*

Patrick Baudet,
Directeur Général de Reims Habitat

« RÉFLEXION ET INNOVATION POUR UN DEVENIR DURABLE DU QUARTIER DE L'UNIVERSITÉ »

Une ville de 200 000 habitants avec 42 % de logements sociaux. Un quartier, Croix Rouge, construit « à la hâte » dans les années 1950/1960, comme beaucoup, et qui se dégrade au fil des années. Et une volonté de tous les acteurs de la ville d'inventer un nouveau devenir à ce quartier et, surtout, à ses habitants. Rencontre avec Patrick Baudet, Directeur Général de Reims Habitat.

Reims Habitat est un Office Public de l'Habitat adossé à l'agglomération Reims Métropole. Une agglomération en pleine évolution, composée à l'origine de Reims et de cinq petites villes, puis, en 2013, de seize communes. En 2017, 144 communes seront agglomérées, représentant environ 300 000 habitants.

« Dès 2007, nous avions devancé la loi Alur. Nous considérions déjà que l'habitat ne se limitait pas aux murs de la ville, ni même aux murs de l'agglomération. Aujourd'hui, nos programmes concernent l'agglomération pour deux tiers d'entre eux et pour un tiers nous œuvrons dans le monde rural. Nous restons donc bien accrochés à notre réalité champenoise », rappelle Patrick Baudet. Reims Habitat gère environ 12 000 logements sur l'agglomération.

Un tiers du patrimoine de Reims Habitat se trouve en zones urbaines sensibles. Aussi, lorsque Jean-Louis Borloo lance la rénovation urbaine, la ville s'inscrit très vite dans la démarche : *« Reims était un gros dossier, continue le Directeur Général de Reims Habitat, avec une tradition de logement social issue de l'histoire du 20e siècle et une proportion très forte de logements appartenant à des bailleurs sociaux, 42 % pour une ville de 200 000 habitants. Ici, le logement social est dans les cités, mais aussi en cœur de ville »*.

Dans la rénovation urbaine de première génération, Reims a inscrit cinq quartiers, ce qui en fait le cinquième dossier de France en la matière. Reims Habitat est notamment intervenu sur le quartier Croix Rouge, qui compte une population d'environ 20 000 habitants, avec la présence de trois bailleurs sociaux.

UN DIAGNOSTIC QUI RÉVÈLE DES POINTS POSITIFS MAIS UNE GRANDE FRAGILITÉ SOCIALE POUR LE QUARTIER DE L'UNIVERSITÉ

Croix Rouge intégrait quatre sous-quartiers dont trois étaient concernés par une intervention de l'ANRU. Le quatrième était un quartier de 8 000 logements, qui avait échappé à l'image véhiculée dans ces zones sensibles. *« Cette zone s'appelle désormais le Quartier de l'université. Elle est immédiatement voisine du pôle universitaire, lui-même en grand développement. Elle est, je crois, représentative de tout ce qui peut être fait en rénovation urbaine. Nous sommes sur 2 000 logements pour une population d'environ 5 000 habitants »*, explique Patrick Baudet.

L'opération de rénovation commence par un diagnostic le plus exhaustif possible afin de définir précisément les besoins d'intervention. Le diagnostic technique ne révèle pas de problèmes totalement insurmontables. Le diagnostic humain est en revanche sans appel et montre une très grande fragilité sociale, un fort taux de chômage, notamment chez les jeunes, ainsi qu'une insuffisance d'activités commerciales sur la zone.

Assez caractéristiques de l'urbanisme des années 1960/1970, deux tours jumelles d'environ 100 logements chacune avaient été construites. *« L'une, la plus proche du Campus, principalement habitée par des étudiants, avait été surnommée par la population du quartier "La tour infernale". L'autre, occupée par des familles, s'appelait "La tour des anges". Entre ces deux bâtiment, un centre commercial en perte de vitesse avec une galerie marchande qui surplombait l'avenue et donnait un aspect inquiétant, d'autant que les entrées de garages collectifs étaient sous la galerie »*.

DÉMOLITION D'UNE TOUR ET DÉSENCLAVEMENT DU QUARTIER

Il est des moments, parce que le contexte politique est favorable, où les opérations se déclenchent plus vite que prévu. La visite du quartier par Jean-Louis Borloo, accompagné par le Maire de Reims de l'époque en est un. *« Il faut démolir ça ! »* lance l'ex-ministre. Cette petite phrase va booster la rénovation et signe le début d'un long travail d'analyse et de préparation.

« La tour infernale sera démolie par implosion le 19 novembre 2006 en présence des Rémois, qui se déplacent en masse pour l'événement. J'étais le nouveau directeur de Reims Habitat à l'époque et j'ai eu le sentiment que mon cœur s'arrêtait durant 2,5 secondes ! ». La tour des anges sera préservée et rénovée.

Le symbole est fort, la rénovation du quartier est en marche. Et l'approche multipolaire consiste à imaginer comment transformer ce quartier " marqué " en lieu d'habitation comme les autres. *« Le tramway a été aussi un signal très fort. La collectivité travaillait alors sur sa réalisation. La ligne rejoint le nord et le sud de Reims et passe par le Centre ville et le quartier Croix Rouge. Le tramway allait irriguer la ville pour le plus grand profit, entre autres, du quartier Croix Rouge »*.

DES ATELIERS URBAINS AVEC LES HABITANTS

Premier temps du renouvellement du quartier, un dialogue avec les habitants, au moment du diagnostic, secteur par secteur, îlot par îlot. En informant, en expliquant ce qu'il était possible de faire. En échangeant entre élus, professionnels et habitants afin de permettre aux locataires de se prononcer. *« Nous avons proposé une gamme d'interventions sur les immeubles concernés par une requalification. Cela a été fait sous forme d'ateliers urbains, dans lesquels il y avait toujours à la table un élu, un représentant de l'organisme bailleur et, dans la salle, les techniciens, les maîtres d'œuvre, etc ».*

Reims Habitat dispose d'un service de développement social qui lui permet d'avoir une approche assez fine des problématiques sociales des habitants. Il est possible d'anticiper certaines difficultés et d'accompagner les familles afin de répondre du mieux possible à leurs besoins. *« Nos enquêtes ont révélé un taux de satisfaction des locataires de l'ordre de 93% des personnes interrogées... »*, relève le Directeur Général de Reims Habitat. La création de commerces de proximité s'est révélée particulièrement pertinente. D'autant qu'un centre commercial, situé à proximité, a fermé ses portes en 2015.

RÉINSTALLER LA SÉCURITÉ ET APPORTER DE LA DIVERSITÉ DANS LE LOGEMENT

En matière de sécurité, la vidéoprotection, installée, par exemple, dans la Tour des anges en 2007, a beaucoup amélioré les choses. Notamment dans les halls d'entrée.

« Cela nous a montré l'efficacité du système et un grand nombre de nos entrées d'immeuble sont désormais équipées de caméras, avec un réseau et un enregistrement des vidéos », constate Patrick Baudet.

« Avec les autres bailleurs sociaux, nous avons par ailleurs créé un groupement d'intérêt économique : " Tranquillité des quartiers ". Il permet de développer de 17 à 24 h des tournées aléatoires ou sur demande des habitants si ces derniers souffrent de problèmes de sécurité ».

« Comment diversifier le statut des habitants ? Sommes-nous capables d'apporter de l'accession sociale à la propriété dans ce quartier ? Les questions se sont posées dès 2006/2007 », se souvient Patrick Baudet.

Très rapidement, une politique d'arbitrage patrimonial est mise au point : 120 logements rénovés sont mis en vente, aux deux extrémités du quartier, avec des traitements de résidentialisation différents. D'un côté, des espaces dédiés ouverts et une copropriété qui s'arrête au droit des murs, de l'autre côté, parce que le contexte s'y prête davantage, un espace privatif autour de l'immeuble. La vente se fait en priorité aux locataires déjà en place, mais aussi au profit de personnes qui n'étaient pas du quartier et acceptaient d'acheter à Croix Rouge…

RÉINSTALLER L'ARTISANAT ET LES COMMERCES

Au début des années 1990, une réflexion est menée sur les rez-de-chaussée d'immeubles. Une opération intitulée BUROFAC est lancée. Elle consiste à proposer aux petites entreprises qui souhaitent bénéficier du statut de zone franche attribué au quartier et de loyers modérés, de s'installer. Un CSIE (Centre de service aux initiatives économiques) est créé. Il comprend trois bureaux et une salle de réunion. Les dirigeants bénéficient ainsi de la force collective d'un réseau inter-entreprises. *« Notre ambition était aussi,*

lorsque ces entreprises seraient arrivées à maturité, de leur permettre d'aller chercher des locaux plus spacieux ailleurs ».

A la place de la galerie commerçante en front de rue, trois opérations sont menées.

Une première, qui bénéficie d'une architecture assez novatrice, propose 51 logements en prêt locatif social ; tous les rez-de-chaussée sont dédiés à l'activité commerciale. Un travail avec le Feder (Fonds européen de développement économique régional) est engagé pour ramener les loyers en dessous du prix du marché. La destination des commerces est étudiée afin d'éviter une concurrence trop importante qui risquerait de mettre en péril une activité encore fragile.

Une seconde opération, plus traditionnelle, mixe HLM traditionnels et PLAI (Prêts locatifs aidés d'intégration) ; le rez-de-chaussée, en débord de l'immeuble, est consacré à une activité libérale, essentiellement médicale et paramédicale.

#58 : 3 600 M² DE BUREAUX POUR ATTIRER L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Dans le projet de rénovation urbaine, la ville avait réservé un espace pour des bureaux consacrés à l'économie sociale et solidaire. L'espace était littéralement inséré dans des propriétés appartenant à Reims Habitat, avec huit chantiers différents à mener dans des espaces très restreints. La ville avait aussi un projet d'immeubles tertiaires.

« Nous avons trouvé un axe de coordination en organisant un transfert de la maîtrise d'ouvrage de la collectivité ville vers Reims Habitat. L'immeuble est alors calibré sur une surface d'environ 3500 m², avec une partie consacrée à l'économie sociale et solidaire ». L'Union départementale des associations familiales de la Marne suit également de près le projet. Elle cherchait des locaux pour y concentrer tous ses bureaux, mal installés ou disséminés dans la ville. Elle prend 1200 m².

« Nous avons lancé un concours d'architecture. Le projet du Cabinet Giovanni Pace a été retenu. Il s'agit d'un bâtiment en construction traditionnelle, en

béton. Il a la particularité d'occuper plus de 100% du terrain sur lequel il est construit car il déborde au-dessus du passage qui dessert le parking. 3600 m² sont développés sur cinq plateaux avec un noyau technique et des surfaces modulables en petits et grands bureaux. La phase conception est travaillée avec le client et les prospects afin que l'immeuble soit le plus efficient possible. C'est le premier immeuble réalisé par Reims Habitat en RT2012, avec donc une très faible consommation d'énergie. L'ambition de départ est respectée, tout comme les coûts estimés. Un seul sacrifice a été concédé : les volets métalliques en façade sont fixes, alors qu'il avait été envisagé de les prévoir mobiles ». L'immeuble est livré en 2014. Il s'appellera #58 et proposera une mutualisation des services sur chaque niveau d'une superficie moyenne de 500 m² , des salles de réunion, des espaces communs de restauration, une reprographie, des salles d'archives… le tout pour un loyer très attractif.

La nouvelle majorité municipale se pose la question du nombre d'équipements sociaux. Elle ne souhaite pas « rajouter du social au social ». Elle veut faciliter et favoriser l'implantation de projets axés sur le développement économique local. Une pépinière d'entreprises existe à Reims, elle est moribonde. La métropole, qui travaille avec la CCI sur une redynamisation de l'économie locale a créé un hub d'entreprises et envisage de construire un incubateur à Croix Rouge. Elle décide d'acheter deux plateaux pour y créer son incubateur et installe ses services fin 2014. Un appel à projets est lancé qui permet de retenir neuf entreprises. Le second appel à projets est en cours.

« Pour cet immeuble, nous sommes donc en copropriété avec la collectivité d'une part et en gestion locative d'autre part. Nous avons donc découvert un métier qui apporte une branche complémentaire à notre action. Construire un immeuble de ce type a aussi été un rayon de soleil dans l'activité de nos techniciens qui ont découvert une autre logique que celle des bâtiments d'habitation ».

QUEL BILAN POUR LE QUARTIER DE L'UNIVERSITÉ ?

Difficile de dresser un bilan alors que, avec le NPNRU, le quartier va encore évoluer : *« Nous traversons la voie du tramway pour y effectuer un travail encore plus en profondeur d'une autre partie du quartier qui avait été assez peu touchée par la rénovation urbaine, avec un travail ambitieux de restructuration des immeubles d'habitation. Certes, sur tous les indicateurs de vie, nous souffrons d'un déficit d'emploi des jeunes, mais les chiffres de Reims Habitat sur les autres critères sociaux (taux de rotation, coût des dégradations, etc.) sont dans la norme. Il n'y a plus de stigmatisation du quartier. Il reste des peurs, des craintes exacerbées par les événements dramatiques liés à l'intégrisme religieux et au terrorisme. Nous travaillons aussi sur la déradicalisation, mais sur le plan national »*, assure Patrick Baudet.

Le quartier de l'Université, ex Croix Rouge, est devenu un quartier " comme les autres " même si, au départ, certains salariés se sont inquiétés sur la sécurité : *« il a fallu expliquer, rassurer, informer. Aujourd'hui, les membres des comités de quartier admettent qu'il n'y a pas de problèmes d'insécurité, en tout cas, pas plus qu'ailleurs »*.

Difficile toutefois de mettre à bas les idées reçues. La « réputation » du quartier est encore ancrée dans certains esprits… il faut attendre que le temps fasse son œuvre.

Patrick Baudet est confiant dans l'avenir : *« Ce n'est qu'un début, j'ai la certitude que d'autres pépinières vont se créer. Il ne faut pas oublier que nous avons deux gares TGV, une ZAC en cours d'aménagement à proximité de la gare d'interconnexion, avec beaucoup d'entreprises, y compris parisiennes, qui y installent leur siège mais aussi des logements et la plus grande clinique privée de France en cours de construction. Un pôle d'innovation va se développer et il y aura là une pépinière, tournée essentiellement vers la recherche médicale ».*

UNE APPROCHE HUMAINE, EN FINESSE

Reims Habitat a appris à accompagner les habitants dans leur parcours résidentiel. Un sujet qui peut paraître banal mais qu'il n'est pas si facile d'aborder avec respect et efficience : *« Lorsque nous démolissons un bâtiment, nous traitons aussi de la nécessité de reloger des familles. Nous entrons dans la part la plus intime des ménages et il nous faut acquérir cette finesse qui nous permet d'apporter la meilleure réponse pour que les gens se sentent bien dans leur nouveau logement. Nous avons acquis une véritable expérience dont nous essayons d'ailleurs de faire profiter les autres quartiers en dehors des zones ANRU. Je crois qu'il s'agit de la chose la plus importante que nous ayons apportée »*.

Le NPNRU incite à faire plus d'humain et moins de bâti. Là encore, Reims Habitat a probablement anticipé la démarche. *« Sur le même registre, nous avons beaucoup appris dans le rapport aux commerçants et aux petites entreprises, sur les questions que se posent leurs dirigeants, sur leurs besoins, leur accompagnement, les raisons qui les poussent à s'établir dans le quartier. Il faut être capable de leur donner une vision précise, au long terme. Ils ont besoin de savoir ce que sera demain ».*

QUELLE VISION POUR LE FUTUR DES HABITANTS ?

La mise en œuvre du Nouveau plan National de rénovation urbaine nous impose de dessiner un avenir pour le quartier. *« A 5 ans, nous savons le deviner. Il suffit que nos entrées soient propres, nos fenêtres étanches, etc. Mais nos réalisations ont-elles un avenir à 20 ans ? Quels seront les effets réels de la démolition d'un immeuble, de la création d'une nouvelle voirie et d'un petit parc de jeux pour les enfants ? Aujourd'hui, nous sommes dans la réflexion plus que dans l'injonction politique. L'expérience acquise nous permet de mieux nous projeter dans l'avenir. Nous avons acquis la capacité à réfléchir sur ce que peut être un quartier en devenir »*.

L'exemple du quartier de l'Université prouve que cette expérience est profitable à tous : le quartier, situé en bout de ville, au sud, et qui s'était

dégradé progressivement à tel point que ses habitants en étaient désespérés, se retrouve désormais en cœur de ville, à mi-chemin entre l'Hôtel de Ville et la gare TGV de Bezannes.

A la question, *« Qu'auriez-vous pu faire de plus ? »*, Patrick Baudet répond avec la franchise qui le caractérise : *« Nos réalisations nécessiteront peut-être des travaux d'entretien réguliers. Mais est-ce un défaut ? Et sommes-nous capables de faire d'avantage ? Certainement, mais c'est bien évidemment une question de moyens. De moyens financiers mais aussi de moyens humains dans les organismes et les collectivités, car tous ces projets nécessitent une énergie colossale »*.

#58 : une architecture audacieuse. ©Reims Habitat

Les résidences Saint John Perse et Robert de Sorbon. En rez-de-chaussée, des commerces. ©Reims Habitat

Jérôme Delmas,
Directeur Général de SWEN Capital

« INTÉGRER ESG (ENVIRONNEMENT, SOCIAL ET GOUVERNANCE) ET INNOVATION DANS LES PROCESSUS D'INVESTISSEMENT POUR CRÉER DE L'ACTIVITÉ DURABLE SUR LES TERRITOIRES »

Tous les acteurs du renouvellement urbain s'accordent à le souligner : la création d'activités dans les territoires, et donc dans les zones de renouvellement urbain, est un levier primordial pour assurer la réussite des grands projets d'aménagement. Mais la création d'activités dépend du financement des entreprises, notamment des PME et des infrastructures. SWEN Capital Partners est une société de gestion d'actifs détenue par le groupe OFI (Macif, Matmut et des mutuelles affiliées au GEMA et à la FNMF) à 60 % et Federal Finance Gestion (Crédit Mutuel Arkéa) à 40 %. Elle déploie une démarche active d'investissement responsable pour créer de l'activité durable sur les territoires. Explications avec Jérôme Delmas, Directeur Général.

SWEN Capital développe deux offres : l'administration, dans laquelle elle propose à ses clients de faire le reporting de leur portefeuille et de traiter les enjeux financiers et extra-financiers ; l'investissement, avec trois expertises : le Private Equity, la dette et l'infrastructure. *« Nous intervenons dans les fonds d'investissement, qui représentent entre 50 et 60 % de notre stratégie, mais également en secondaire et en direct dans les entreprises »*, précise Jérôme Delmas.

L'ADN MUTUALISTE...

« L'équipe poursuit son engagement dans l'investissement responsable avec l'intégration des critères ESG (environnement, social et gouvernance) dans les processus de sélection, d'investissement mais aussi de reporting. Nous avons co-développé un outil innovant de collecte de données extra-financières sur nos investissements. Nous innovons encore cette année en intégrant le "Suivi des controverses et polémiques", afin d'évaluer et d'anticiper le "risque d'image" qui pourrait exister. Une singularité qui fait de SWEN Capital Partners une référence dans son domaine ».

Cette base de données permet à SWEN Capital Partners, pour les fonds et les entreprises dans lesquelles elle investit directement, d'être avertie le plus tôt possible des risques pour ses investisseurs et pour elle-même.

En disposant de l'historique des entreprises, des secteurs et des marchés, SWEN Capital Partners restitue annuellement un reporting ESG à l'ensemble de ses clients et publie deux études ESG sur le Capital Investissement et l'Infrastructure. *« En 2016, nous serons également le premier acteur à mesurer l'empreinte carbone de notre portefeuille " fonds de fonds "».* Une mesure de l'empreinte carbone qui a été engagée dans la continuité du Montréal carbone Pledge (engagement des investisseurs institutionnels œuvrant aux quatre coins de la planète à rendre publique leur empreinte carbone), de la COP21 et l'article 173 de la loi de transition énergétique pour la croissance verte qui impose aux investisseurs plus de transparence sur l'empreinte carbone de leurs portefeuilles.

3,2 MILLIARDS D'EUROS D'ACTIFS SOUS GESTION EN INFRASTRUCTURE ET EN PRIVATE EQUITY

Le fonds Infrastructure combine des stratégies primaires, secondaires et de co-investissement sur des « cibles » très diversifiées : télécoms, transports, social (avec par exemple l'investissement dans des hôpitaux ou des centres pénitentiaires), etc. L'investissement moyen dans les fonds se situe entre 20 et 30 millions d'euros et à 10 millions d'euros pour l'investissement en direct.

En Private Equity (Capital Investissement), les stratégies sont soit très européennes et dans tous les segments, du capital risque jusqu'au retournement (entreprises en difficulté qui doivent être redressées). L'investissement moyen est de 10 millions d'euros pour les fonds et entre 1 et 5 millions d'euros en direct.

L'équipe de gestion de Swen Capital Partners compte une vingtaine de personnes, huit femmes et douze hommes. *« Il s'agit de la même équipe depuis 2008,* se félicite son Directeur Général, *ce qui est suffisamment rare pour être souligné. Les savoir-faire sont très complémentaires avec des personnes qui viennent de l'institutionnel et d'autres du monde du "non coté". J'ai essayé de construire une équipe qui soit très riche dans sa diversité. Je pense que c'est cela qui crée de la valeur sur le long terme ».*

« TERRITOIRES INNOVANTS », UN FONDS QUI INVESTIT À 100 % EN FRANCE

Il y a quelques années, la Macif a souhaité mieux adresser les dossiers qui remontaient des régions. Elle a demandé à Swen Capital Partners de monter un fonds qui puisse accompagner les entreprises sur l'ensemble du territoire français. *« Nous avons donc décidé de monter un véhicule (structure financière permettant la réalisation d'un projet) plus important qu'initialement, avec un objectif que j'avais imaginé à 70 millions d'euros, en investissant dans différentes thématiques et dans des dossiers qui ont une part d'innovation significative. Nous souhaitions également investir dans des fonds pouvant avoir un impact social fort dans les régions »*. Deux fonds sont sélectionnés : Alterequity3P (les 3P signifient People, Planet, Profit) et Impact Partenaires III.

L'impact social s'apprécie à la fois par la création d'emplois dans les quartiers en difficulté et par l'intégration de personnes en situation de handicap, d'insertion ou d'apprentissage.

« C'est une partie de l'investissement de Territoires Innovants. L'autre partie est plus traditionnelle : capital développement et petits LBO. L'objectif est de se concentrer sur les PME qui ont plus de mal à lever de l'argent. Nous avons des PME remarquables, qu'il faut soutenir. Ce véhicule prend en compte une part plus importante d'innovation que dans d'autres allocations de SWEN Capital Partners, puisque cette dernière peut représenter jusqu'à 25 % ». Ces investissements peuvent favoriser la naissance des ETI (Entreprises de taille intermédiaire) de demain.

ALTER EQUITY^{3P} : À LA RECHERCHE DES ENTREPRISES CITOYENNES… ET RENTABLES

Le fonds Alter Equity^{3P} a pour objectif, avant tout, d'assurer une rentabilité financière en ligne avec les fonds généralistes. Il investit dans des secteurs ayant un fort impact sur l'environnement et/ou sur les personnes : l'économie de ressources, la dépollution, le traitement et les économies d'eau, la réduction des pollutions, la biodiversité, le partage des technologies de

l'information mais aussi l'éducation, la culture et l'employabilité, la santé et le bien-être, l'alimentation, les services aux personnes, les aides à domicile, les crèches privées, le commerce équitable. Alter Equity 3P a notamment dans son portefeuille, depuis 2014, une entreprise lyonnaise qui conçoit, fait fabriquer et commercialise des produits de maquillage naturels et éco-conçus, vendus à des prix parmi les plus bas du marché en France, mais aussi à l'export. Dans son Business-plan extra financier, cette société a notamment retenu des critères de développement professionnel des salariés, le respect de la qualité des conditions de travail, une démarche citoyenne de l'entreprise.

IMPACT PARTENAIRES III : UN FORT IMPACT SOCIAL

Le FCPR (Fonds commun de placements à risque) Impact Partenaires III est une équipe française, spécialiste de l'Impact Investing. *« l'objectif est de définir une approche de l'investissement qui répond d'abord à un besoin social avec un retour financier modéré »*. La stratégie du fonds est le financement de la croissance en minoritaire de TPE/PME françaises à fort impact social, localisées dans des zones urbaines sensibles et créatrices d'emplois par leur croissance et/ou par l'insertion.
Parmi les entreprises de son portefeuille, une société, créée en mars 2010, qui offre aujourd'hui la seule alternative à l'enfouissement des matelas et sommiers usagés en les démantelant et en valorisant les composants, via un processus automatisé. Cette entreprise promeut une politique de recrutement qui s'inscrit dans le développement de sa zone d'implantation. Elle mène une politique de lutte contre l'exclusion, avec la mise en place d'un programme de création d'emplois durables et offre un programme d'insertion permettant de réintégrer des personnes dont le parcours professionnel était jusqu'à présent atypique. Les liens sont étroits avec les acteurs sociaux locaux Pôle Emploi et Cap Emploi. Son siège social est à Paris, mais l'entreprise est installée dans plusieurs régions avec des implantations qui répondent principalement à deux critères : La proximité avec des ZUS

(zones urbaines sensibles) afin d'inscrire la situation géographique de ses sites dans le prolongement de son engagement social, et des plates-formes multimodales permettant l'utilisation de voies fluviales afin de maîtriser l'empreinte carbone de son activité. L'objectif, à terme, est de créer plus de 300 emplois en France, de recycler 2,4 millions de pièces représentant plus de 55 000 tonnes de matelas recyclés.

Les entreprises financées par ces fonds, d'un montant de 40 à 50 millions d'euros environ chacun, bénéficient aussi d'un accompagnement stratégique et commercial, y compris de la part de SWEN Capital Partners. Ce sont des entreprises qui auraient été, la plupart du temps, " recalées " par des fonds classiques. Certaines ont pourtant une croissance remarquable. *« Avec Territoires Innovants, ce sont plus de 40 sociétés françaises qui sont soutenues. Nous savons que c'est de cette façon que l'on peut résoudre une partie des problèmes de création d'emplois. C'est en les aidant que nous pouvons recréer de l'activité dans les quartiers ».*

SWEN CAPITAL PARTNERS : NOUS EXERÇONS UN MÉTIER QUI A DU SENS

« En soutenant d'autres investisseurs qui eux-mêmes œuvrent dans les quartiers et participent à l'aménagement du territoire en finançant ces PME, il y a une réelle création d'emplois durables. Cela permet aussi d'embaucher des personnes en situation de handicap et de lutter contre les discriminations », se félicite Jérôme Delmas. De même, lorsque SWEN Capital Partners participe à l'aménagement de l'autoroute A63 dans le Sud-Ouest, à la ligne grande vitesse entre Paris et Bordeaux ou au développement d'un réseau de fibres optiques dans le Nord-Est, il contribue à l'aménagement du territoire et favorise la création d'emplois, en permettant à des bassins d'emplois de se créer, en rapprochant l'emploi de certains territoires défavorisés.

« Au départ, je m'étais fixé 70 millions d'euros pour Territoires Innovants. Nous serons à 100 millions, peut-être plus. Ce fonds permet de montrer aux investisseurs que ce type de dossiers peut faire de la performance de qualité. Notre métier est de bien construire les allocations de portefeuille pour que

le plus de risques que l'on a en finançant l'innovation et l'accompagnement d'entreprises de petite taille puisse être contrebalancé avec moins de risques. Nous avons trouvé cet équilibre ».

Territoires Innovants est le seul fonds en France à s'être résolument engagé dans cette voie. La performance nette visée se situe autour de 9 %. Plus de 90 % du financement va réellement à l'entreprise, ce qui n'est pas le cas avec les fonds traditionnels, qui ont tendance à faire plus d'ingénierie financière.

Jérôme Delmas souligne également l'implication des dirigeants de ces petites structures : *« leur volonté de réussir est forte. Ils sont plus motivés, même si l'on ne peut pas généraliser car beaucoup de dirigeants d'ETI font aussi preuve d'une grande volonté dans leur développement. Mais quand vous êtes dans de grandes structures, vous avez tendance à vous laisser tirer par le bateau et je crois qu'il y a moins de créativité, avec souvent une hiérarchie très pyramidale »*. Et dans l'investissement comme ailleurs, l'humain est capital. Le fait de travailler ensemble est primordial aussi : *« On court plus vite tout seul, mais on va plus loin ensemble »* a-t-il l'habitude de dire à ses équipes. Et de conclure : *« En France, il faut oublier ce que l'on a fait depuis plus de 40 ans, ou plutôt ce que nous n'avons pas fait, et aider les jeunes et les moins jeunes à créer leur entreprise. Il n'y a pas encore assez de fonds capables d'aller chercher de tels dossiers »*.

SWEN Capital Partners, sous l'impulsion de ses actionnaires, a lancé la machine. Il faut désormais qu'elle prenne de la vitesse.

Gauche à droite

Jean-Pierre Guillon,
Président de Vilogia

Philippe Rémignon,
Directeur Général de Vilogia

HEP® À MOUVAUX OU BELENCONTRE À TOURCOING : « L'ATTRACTIVITÉ EST LA BASE DU DÉVELOPPEMENT URBAIN »

Fédéré autour Vilogia S.A, troisième ESH (Entreprise Sociale pour l'Habitat) de France, Vilogia est un groupe privé d'immobilier social implanté à Villeneuve d'Ascq. Son patrimoine locatif compte plus de 65 000 logements situés principalement dans les zones tendues : Lille Métropole, Paris Métropole, Nantes Métropole, Lyon Métropole, Grand Sud (Marseille), Bordeaux Métropole, Grand Est (Nancy-Metz, Strasbourg). Le Groupe rassemble cinq sociétés spécialisées dans le domaine du logement : Vilogia S.A, Vilogia Premium, LogiFIM, Vilogia Maison Familiale Lorraine et SEMI (Blanquefort).

Avec près de 2 000 logements neufs livrés et plus de 1 000 réhabilitations chaque année, Vilogia est l'un des acteurs majeurs de la transformation durable des quartiers. Près de 120 000 personnes bénéficient d'un logement au sein de son parc social, dont 45 % de ménages salariés cotisants au 1% logement. Pour permettre aux familles à revenus modestes d'accéder à la propriété, Vilogia propose, en outre, dans le neuf ou l'ancien, un dispositif d'achat sécurisé dont 3 500 foyers ont pu bénéficier dans les dix dernières années.
Bailleur social, constructeur, aménageur, syndic de copropriété, Vilogia déploie sa stratégie essentiellement dans les métropoles, en plaçant les besoins de ses clients au cœur de ses préoccupations. Le bailleur organise la solvabilité de ses clients avec l'État : l'APL, les éventuelles aides à la pierre, les aides à la personne. *« À partir de la solvabilité du client et des techniques de construction, nous bâtissons un modèle économique qui correspond à sa capacité financière. Le coût est donc structurant »*, explique Jean-Pierre Guillon.

HEP® À MOUVAUX : VERS LA TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE (REV3)

Situé à Mouvaux, dans le Nord, le quartier de l'Escalette est une cité-jardin construite dans les années 1950 pour loger les salariés des entreprises de la métropole lilloise. La ville est résidentielle et le quartier de l'Escalette est composé d'environ 300 maisons individuelles, construites en bandes, il y a plus de 60 ans. Certaines maisons ont été vendues, amenant une forte mixité,

les autres font partie du patrimoine de Vilogia. Les constructions demandent au minimum une réhabilitation thermique. Par ailleurs, l'Escalette est marquée par une sous-occupation des habitations liée au vieillissement de la population. *« En octobre 2012, le World Forum Lille impulse la dynamique d'une réflexion autour de l'entrée de la région Nord-Pas-de-Calais (Hauts de France) dans la Troisième Révolution Industrielle »*,explique Jean-Pierre Guillon. L'objectif est de réduire de 60 % la consommation énergétique de la région d'ici 2050 et de diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre. La démarche prévoit un investissement massif dans les énergies renouvelables et un vaste programme de renouvellement urbain, avec la transformation des quartiers et des villes pour les faire évoluer en territoires à énergie positive. *« Sous l'impulsion de Philippe Rémignon, Vilogia est fortement sensibilisée à l'innovation et a décidé de répondre à l'appel à projets en concevant, pour Mouvaux, un quartier à énergie positive. Au-delà du volet construction, tout sera pensé pour améliorer le confort de vie des habitants et dynamiser l'activité économique. Les habitants et la ville sont associés à chaque étape du projet »*, continue Jean-Pierre Guillon. Le quartier possède de sérieux atouts : il est situé au cœur de la métropole lilloise, il est desservi par le tramway, le foncier est très convoité et la densité est faible, environ trente maisons à l'hectare.

LA PARTICIPATION DES HABITANTS PLACÉE AU CŒUR DU PROJET

« Appelé HEP (Habita(n)ts à Energies Positives), le projet implique la mise en place d'une véritable ingénierie de la participation, souligne Jean-Pierre Guillon. *Nous l'avons fait avec les habitants, les occupants et les usagers, en envisageant des transformations majeures pour construire la ville de demain.* Et le Président de Vilogia d'ajouter : *nous avons par exemple envisagé de construire des logements pour des étudiants, qui, en échange, proposeraient des services »*. À Mouvaux, l'innovation sera technologique, énergétique, organisationnelle, partenariale, comportementale, règlementaire et financière, en s'appuyant sur de nouveaux modèles économiques…

« Nous travaillons à cette transformation depuis 3 ans, souligne Jean-Pierre Guillon. *Nous avons organisé en 2014 un concours national et international de maîtrise d'œuvre urbaine et nous avons sélectionné l'équipe qui nous accompagne dans cette révolution industrielle ».* L'équipe " Engasser et Partenaires " a été lauréate du concours et attributaire du marché de Maîtrise d'œuvre urbaine. Son approche passe par la préservation et la rénovation des rues et des squares pour permettre de nouveaux usages destinés à la vie de quartier et à la biodiversité. De nouveaux habitants rejoindront le quartier grâce au redécoupage de certaines maisons. Enfin, le quartier sera alimenté en totalité par des énergies renouvelables. *« L'habitant, s'il accepte que nous intervenions sur la totalité de son logement, devrait voir baisser sa facture énergétique de plus de 70 %. Cela passe par une densification mesurée, la démolition de quelques maisons et la construction d'un habitat collectif qui pourra notamment être vendu en accession à la propriété. Il est également prévu de faire revenir l'activité économique, avec l'implantation d'activités libérales et de tertiaire, de commerces et d'une pépinière d'entreprises ».* Orange et EDF se sont passionnés pour le projet et envisagent d'amener la fibre et de concevoir un réseau intelligent. HEP® a été nommé lauréat de l'appel à projets " Démonstrateurs industriels pour la ville durable ", lancé le 8 octobre 2015, lors de la préparation de la COP21. Ce prix a été décerné le 25 mars 2016 par Ségolène Royal, ministre de l'Environnement et Emmanuelle Cosse, ministre du Logement et de l'Habitat Durable. *« La concertation est un point clé de ce projet, constate le Directeur général de Vilogia, son organisation fait partie de nos métiers de demain. Lorsque l'on dit "nouveaux regards sur nos quartiers", il faut aussi comprendre qu'il s'agit d'un nouveau regard sur le lien social. Il faut tout réinventer. Les mutations de notre métier sont immenses ».*

BELENCONTRE À TOURCOING : UN QUARTIER MÉTAMORPHOSÉ

« Vilogia a généré à lui seul 5 % du PNRU national, constate Jean-Pierre Guillon. *Dans le Nord, Vilogia a mené huit projets ANRU, pour un investissement de*

plus de 665 millions d'euros de travaux. Nous sommes notamment intervenus massivement sur les ZUP de la métropole lilloise sur lesquelles, en tant que bailleur, nous étions soit acteur unique du logement social, soit acteur prépondérant. Nous avons pris à bras le corps la problématique de la mixité fonctionnelle dans ces quartiers, en dédensifiant, en revitalisant l'activité commerciale, en faisant en sorte que les transports publics puissent irriguer les lieux de manière plus astucieuse, en déplaçant des écoles… ».

L'investissement au PRU de Tourcoing pour le quartier Belencontre représente, à lui seul, plus de 130 millions d'euros de travaux. La convention ANRU a été signée en décembre 2008. Belencontre est une cité construite dans les années 1960, composée de barres et de tours avec au milieu une friche industrielle. Désormais, Belencontre, patrimoine de Vilogia, est le symbole de tout un quartier qui a totalement changé de visage, comme l'explique Philippe Rémignon : *« La transformation a commencé par la démolition de deux bâtiments en 2011 et 2012, qui a permis de décloisonner Belencontre. En 2012, trois tours ont été réhabilitées thermiquement, en présence des locataires. La réhabilitation de la résidence Euclide, dont le chantier a été terminé en 2014, a nécessité une vaste opération de relogement des habitants, le temps des travaux. Nous avons atteint les performances du BBC (Bâtiment Basse Consommation) neuf. Les immenses barres ont été "découpées". Le collège a été désenclavé et entièrement refait et une médiathèque a été construite ».* Pour mener à bien cette opération, Vilogia a obtenu de multiples financements, y compris européens, qui ont permis, par exemple, d'agrandir les logements avec des loggias, de remettre des pignons avec des balcons. La réhabilitation d'une dernière barre, Thalès, commencera cette année. Les travaux devraient durer 24 mois. Le quartier a vu naître en avril 2011 six bâtiments neufs : les Jardins de Belencontre, avec cinq immeubles en locatif et un en copropriété. 26 maisons individuelles en locatif ou en accession ont également été livrées en 2014.

« Nous sommes quasiment au bout de cette rénovation. Il aura fallu dix ans pour mener à bien un tel projet. Derrière, il y avait aussi une cité jardin, avec deux maisons réalisées par l'architecte et designer Jean Prouvé, dont

le Pavillon "Métropole" que nous avons réhabilité et ouvert au public. Il s'agit de l'une des plus grosses opérations ANRU de la région Nord, qui représente globalement environ 300 millions d'euros. Désormais, les autres habitants de la métropole ont envie d'habiter le quartier », se félicite Jean-Pierre Guillon en ajoutant : *« Nous avons commencé à apporter une réponse massive dans les quartiers ANRU. La future Loi égalité citoyenneté, prévoit que les familles installées dans des logements qui seront, à terme, démolis pourront être relogées dans d'autres quartiers. Nous avons commencé à le faire, avec des maires qui se sont mis d'accord. Nous avons réussi à mieux répartir la charge sociale vers d'autres quartiers ».* Vilogia joue également à plein l'appui aux jeunes, en dépassant largement les quotas d'heures d'insertion dans certains endroits. *« Ces quartiers ont vu leur image transformée. Nous avons déjà fait un grand pas. Mais il faut maintenir l'effort et continuer à accompagner les habitants »*.

L'ATTRACTIVITÉ EST À LA BASE DU DÉVELOPPEMENT URBAIN

« Chacun va là où il trouve réponse à l'ensemble de ses problèmes. Cette attractivité autour de systèmes d'aide structurés peut entrainer des regroupements des populations en difficulté. Et plus on investit dans l'accompagnement social, plus on augmente cette "attractivité négative" qui nuit à la mixité sociale et entraîne des problèmes de comportement, de communautarisme », explique le Président de Vilogia.
« Si localement nous pouvons faire face à des problématiques particulières, certains problèmes touchent tous les territoires : la dégradation des comportements individuels, la propreté, le non respect des investissements qui sont faits dans les parties communes... ». Et plus il y a de dégradations, plus le reste a tendance à se déliter proportionnellement.
Enfin, la confrontation des habitants de ces quartiers au manque d'emplois reste un souci majeur : " l'attractivité négative " n'entraînant pas l'activité économique, bien au contraire. *« Nous sommes dans une lutte permanente entre la constitution d'un mieux-vivre pour les habitants et ce qui indirectement*

va le dégrader. Nous avons cependant une certitude : les problèmes d'emploi, d'éducation et de communautarisme sont fondamentaux. Tant que tout cela ne sera pas résolu, il y a peu de chances pour que cela évolue dans le bon sens ». Quant au bailleur, il se trouverait aujourd'hui à un carrefour, sans avoir la maîtrise des routes d'accès mais avec la volonté de trouver des solutions. Philippe Rémignon cite notamment le travail de Vilogia concernant la sécurité. Avec 45 000 logements sur la métropole lilloise, Vilogia est bien entendu confrontée à ce problème : *« Nous avons commencé par signer toutes les conventions avec toutes les polices locales. Les procédures de dépôt de plainte sont simplifiées. Nous avons utilisé le statut d'auxiliaires de la puissance publique pour les entrées d'immeubles, mais nous sommes allés plus loin, après une longue concertation avec les locataires. Nous avons mis en place des patrouilles de vigiles qui peuvent être appelées de 18 h 30 à 6 h. Ce service a fait l'objet d'un accord collectif. Aujourd'hui, nous économisons sur les coûts liés au vandalisme. Cela a permis de financer le renforcement des patrouilles ».* Vilogia a également organisé un observatoire des troubles à la tranquillité, alimenté par tous ses collaborateurs. Il permet une surveillance accrue de certains points sensibles.

FAIRE REVENIR LE LOGEMENT SOCIAL EN CENTRE VILLE

« Il faut comprendre que lorsque l'on parle de quartiers en difficulté, il s'agit toujours de zones dévolues au logement et bien souvent uniquement au logement, souligne Philippe Rémignon. *Or, dans la ville "naturelle", ce n'est jamais comme cela. Il y a toujours du commerce et de l'activité ».* Pour les dirigeants de Vilogia, une partie de la réponse consiste à faire revenir des habitants des quartiers en centre ville : *« Nous avons par exemple construit des logements HLM, en partie en démembrement, dans l'ancienne poste centrale de Lille. La nue-propriété a été vendue à des propriétaires privés, l'usufruit est exercé par le bailleur social. Au bout de quinze ans, l'usufruit reviendra au propriétaire, qui disposera de son appartement. L'intérêt est que l'on ne caractérise plus l'immeuble par sa fonction sociale. On parle de personnes aidées socialement, dans la mesure où elles perçoivent une*

aide des pouvoirs publics ». Pour Jean-Pierre Guillon, il faut retrouver " l'attractivité positive " pour la ville de demain : *« Il faut rebâtir les quartiers en transformant complètement leurs ressorts, notamment en permettant l'accession sociale, afin dedonner une perspective positive à des gens qui pourraient s'imaginer rester à vie dans un logement social. Nous souhaitons devenir partie prenante de l'aménagement de la ville avec les acteurs de l'aménagement et les habitants ».*

RIEN NE PEUT SE FAIRE SANS LE MAIRE...

Les maires sont-ils avant tout des bâtisseurs ? La réponse est globalement non. Tout simplement parce que la population ne l'est pas non plus. Sensibles aux remarques des habitants, beaucoup d'élus auraient même tendance à se dire qu'entreprendre est la pire des choses. *« Le maire est un point cardinal. Les objectifs gouvernementaux de construction de logements sociaux étaient de 150 000 en 2015. Malgré tout, nous en avons construit 110 000. Mais il est vrai que nous pourrions aller plus vite,* constate Jean-Pierre Guillon. *Si le maire a une vision conservatrice de son territoire... rien ne peut se faire, et ce malgré la loi SRU ».* Encore faut-il savoir où l'on construit. *« On constate un taux de vacance important dans certaines villes parce que, encore une fois, l'attractivité y est faible. A l'inverse, dans d'autres, comme Bordeaux ou Lyon, par exemple, la dynamique d'attractivité est très forte et les entreprises ont beaucoup de mal à trouver des logements pour leurs salariés parce que la réponse de l'accompagnement est insuffisante ».*

Le problème serait de plus en plus prégnant sur un certain nombre de territoires et de façon inégalitaire. *« Cela dit, je préfèrerais de beaucoup que les décisions soient prises au niveau régional, avec des politiques macro-structurelles ».* Philippe Rémignon souligne cependant *« que si le fait d'avoir une agence nationale complique un peu les choses, il ne faut pas oublier que l'objectif de l'ANRU était de trouver une solution au problème de la multiplicité des guichets. L'ANRU simplifie les démarches en les mutualisant au niveau national ».*

VILOGIA, AMÉNAGEUR DU TERRITOIRE

Le Président de Vilogia n'est pas pour une cohabitation du logement social avec d'autres secteurs mais pour une interpénétration, un rapprochement de l'emploi et du logement. *« Si les entreprises s'occupent du logement, c'est pour gagner en productivité et donner de la dynamique à une ville. Cela passe par l'aménagement des quartiers, des villes mais aussi de la région »*. En région Nord, il existe des territoires avec beaucoup de logements sociaux, un fort taux de chômage et peu d'emplois en perspective car ces derniers sont concentrés dans la métropole lilloise. *« Nous sommes aménageurs du territoire d'abord. La vision emploi-logement nous donne une spécificité, une capacité de management entrepreneurial. Nous entrons dans une dynamique de développement, avec au cœur le logement des salariés. Nous sommes un acteur en concurrence avec les autres. Nous répondons à des appels d'offres d'aménageurs. Pour cela, nous absorbons des SEM qui ont le savoir-faire, ce qui nous permet d'avoir une action plus large »*.
Vilogia répond désormais à des appels d'offres d'aménagement de quartiers et coordonne la problématique économique avec celle du logement. *« Vilogia est en mutation. Certes, il y a des freins au changement, en interne et en externe. Le fait de voir un opérateur élargir son rôle, se développer très fortement, n'est pas forcément apprécié. Cependant, lorsque vous êtes sur un marché en expansion, vous allez plus vite… »*. Certains promoteurs privés sont aussi présents dans ces programmes de réhabilitation : « *En tant qu'opérateur de l'accession dans nos quartiers, nous connaissons les risques pris par les promoteurs. Ces derniers doivent être mesurés. Le prix doit aussi être adapté. Pour les petits promoteurs, le travail en zone ANRU est très compliqué. Avec des promoteurs plus importants, nous travaillons sur la partie accession libre. Ils commencent à nous traiter d'égal à égal. Nous pouvons acheter les fonciers avant eux, et donc les porter pour des opérations qui peuvent prendre du temps ».* Sur la métropole Lilloise, Vilogia aura démoli dans le cadre de l'ANRU 2 700 logements sur son patrimoine. Elle en a reconstruit 2 700 et procédé à plus de 4 400 réhabilitations. Pour

quel résultat ? *« Lorsque vous faites revenir des cadres pour un programme d'accession à la propriété dans une ancienne ZUP, là où une dizaine d'années auparavant il y avait une barre d'immeubles, vous avez le sentiment que vous êtes en train de réussir ! ».* Cependant , l'avenir de Vilogia repose sur son propre modèle. *« Nous n'avons pas encore tous les éléments pour le construire. Les contraintes légales freinent le développement de ce modèle. Nous n'avons pas, par exemple, la possibilité de créer des filiales avec des acteurs du privé. Ce serait pourtant un levier d'intégration très fort. Il y a des champs entiers dans lesquels nous pourrions innover au service d'un logement de qualité pour les salariés modestes ».*

Vue aérienne du quartier de l'Escalette, à Mouvaux. ©Bocquet

Euclide 2 à Belencontre. ©Vilogia

GLOSSAIRE

Accession sociale à la propriété
L'accession sociale à la propriété permet, sous condition de ressources, de devenir propriétaire d'un logement neuf pour résidence principale.

Action Logement
Action Logement (ex 1% Logement) gère la participation des Employeurs à l'effort de construction (PEEC).

ANAH (Agence Nationale de l'Habitat)
Etablissement public placé sous la tutelle des ministères en charge du Logement et de l'Habitat durable, du Budget et de l'Economie. Sa mission est d'améliorer le parc de logements privés existants. L'ANAH accorde des aides financières pour travaux sous conditions à des propriétaires occupants, bailleurs et copropriétés en difficulté.

ANRU (Agence Nationale de la Rénovation Urbaine)
Elle intervient notamment sur les logements, les espaces publics, les équipements scolaires, les crèches, les commerces, l'activité économique. L'ANRU mène également des actions en faveur de l'insertion par l'emploi et agit pour le développement des internats de la réussite et de la culture scientifique, technique et industrielle au titre du Programme d'Investissement d'Avenir.

APL (Aide Personnalisée au Logement)
Aide financière destinée à réduire le montant du loyer ou la mensualité d'un emprunt immobilier.

BBC (Bâtiment Basse Consommation)
Norme qui désigne un bâtiment pour lequel la consommation énergétique nécessitée pour le chauffer et le climatiser est notoirement diminuée par rapport à des habitations standards.

Capital risque
Par capital-risque on entend des investissements comportant des risques et des gains potentiellement élevés.

CIL (Comités Interprofessionnels du Logement)
Associations régies par la loi 1901, dont l'objet statutaire exclusif est la collecte et l'utilisation de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC).

EPF (Etablissement Public Foncier)
Etablissement public à caractère industriel et commercial qui négocie et mène les procédures permettant de constituer des réserves foncières en amont de la phase de réalisation d'un projet d'aménagement public.

EPL (Entreprise Publique Locale)
Les Epl regroupent aujourd'hui trois statuts : Les SEM (Sociétés d'Economie Mixte), les SPL (Sociétés Publiques Locales) et les SemOp (SEM à OPération unique).

ERU (Ecole du Renouvellement Urbain)
Cette école explore toutes les dimensions du renouvellement urbain, et contribue à créer, sur ces questions, une culture commune des acteurs, au bénéfice des projets et des territoires en transformation.

ESG (Performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance)
Les critères ESG évaluent la qualité de la politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et leur modèle de développement.

ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire)
Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés et : soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

ESH (Entreprise Sociale pour l'Habitat)
Organisme privé de gestion de logements sociaux. En France, 50 % des logements sociaux sont gérés par une ESH.

FCP (Fonds Commun de Placements)
Un FCP est une copropriété de valeurs mobilières qui émet des parts. Il n'a pas de personnalité morale. Chaque porteur de parts dispose d'un droit de copropriété sur les actifs du fonds, droit proportionnel au nombre de parts possédées.
FCPR : Fonds Communs de Placement à Risque
FCPI : Fonds Communs de Placement dans l'Innovation

Fonds d'investissement
Un fonds d'investissement est une entreprise publique ou privée, qui investit du capital dans des projets d'entreprises correspondant à ses spécialités.

Fonds de fonds
Le fonds de fonds est une structure de mutualisation de participations dans plusieurs fonds de Capital Investissement.

Impact Investing
Approche de l'investissement qui a comme premier objectif une réponse à un besoin social avec éventuellement un retour financier « modéré ».

LBO (Leverage Buy-Out)
Désigne un montage juridico-financier de rachat d'entreprise par effet de levier (« leverage »), c'est-à-dire par recours à un fort endettement bancaire.

Loi ALUR (Loi pour un Accès au Logement et un Urbanisme Rénové)
Cette loi, promulguée en mars 2014, facilite la régulation des marchés immobiliers et encadre les pratiques abusives, favorise l'accès au logement des ménages et développe l'innovation et la transparence.

NPNRU (Nouveau Programme National pour la Rénovation Urbaine)
Ce nouveau programme de l'ANRU (2014), d'un montant d'environ cinq milliards d'euros, ne vise pas que la transformation, primordiale, du cadre de vie. La nouvelle politique de la ville favorise en effet une approche transversale des enjeux liés à l'emploi, à lacohésion sociale et à l'environnement urbain dans les quartiers prioritaires.

OPH (Offices Publics de l'Habitat)
Les offices publics de l'habitat sont des établissements publics locaux à caractère industriel et commercial (EPIC) rattachés à des collectivités territoriales (communes ou départements) ou à leurs groupements (EPCI). ils construisent et réhabilitent des logements locatifs destinés aux personnes à revenus modestes dont ils assurent la location, la gestion et l'entretien. Ils construisent également pour l'accession sociale à la propriété. Ils réalisent par ailleurs des opérations d'urbanisme et d'aménagement.

PEEC (Participation des Employeurs à l'Effort de Construction)
Impôt versé par les employeurs sous forme d'investissements directs en faveur du logement des salariés. Cette obligation de financement s'applique quels que soient l'activité exercée ou la forme juridique de l'entreprise, le régime d'imposition du bénéfice et les résultats de l'exploitation.

PLH (Programme Local de l'habitat)
Principal dispositif en matière de politique du logement au niveau local. Il est le document essentiel d'observation, de définition et de programmation des investissements et des actions en matière de politique du logement à l'échelle d'un territoire.

PLU (Plan Local d'Urbanisme)
Document de planification de l'urbanisme au niveau communal ou intercommunal. Il remplace le Plan d'Occupation des Sols (POS) depuis la loi SRU.

PMRQAD (Programme Métropolitain de Requalification des Quartiers Anciens Dégradés)
Le Programme Métropolitain de Requalification des Quartiers Anciens Dégradés est un programme de rénovation urbaine ; il concerne les communes d'Houplines, Armentières, Lille, Tourcoing, Wattrelos et Roubaix.

PNRU (Programme National pour la Rénovation Urbaine)
Ce programme de l'ANRU avait notamment pour objectif de requalifier plus de 500 quartiers partout en France et d'apporter une réponse à quatre millions d'habitants, en métropole et Outre-mer, là où les conditions de vie étaient particulièrement difficiles. Il est aujourd'hui poursuivi par le NPNRU.

Private Equity
Voir Fonds d'investissement

PTZ (Prêt à Taux Zéro)
Prêt dont le taux d'intérêt est équivalent à 0%. La somme prêtée est fonction du revenu fiscal de l'emprunteur et du lieu où se situe son achat immobilier.

Qualibail
Le référentiel QUALIBAIL porte sur les activités de location de logements des organismes bailleurs, notamment HLM. Il a été conçu par les professionnels du secteur et AFNOR Certification. Objectifs : améliorer la visibilité de la démarche qualité d'un bailleur et ainsi renforcer la confiance de ses clients.

QPV (Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville)
L'identification des nouveaux quartiers prioritaires se base sur le critère de concentration de personnes à bas revenus, c'est-à-dire de populations

ayant des ressources inférieures à 60 % d'un revenu médian de référence. Localement, ce critère national sera pondéré par le revenu fiscal médian de chaque agglomération. Cela afin d'identifier précisément les zones urbaines qui décrochent au sein d'un territoire donné.

SACICAP (Sociétés Anonymes Coopératives d'Intérêt Collectif pour l'Accession à la Propriété)

Elles sont des organismes d'habitation à loyer modéré. Elles peuvent apporter un soutien financier pour l'accession sociale à la propriété ou pour l'amélioration de logements occupés par leurs propriétaires occupants modestes.

SEM (Sociétés d'Economie Mixte)

Une société d'économie mixte est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs personnes publiques.

SPLA (Société Publique Locale d'Aménagement)

Ces sociétés sont compétentes pour réaliser, pour le compte de leurs actionnaires et sur le territoire des collectivités territoriales ou des groupements de collectivités territoriales qui en sont membres, toute opération d'aménagement.

THPE (Très Haute Performance Energétique)

Ce label atteste que le bâtiment respecte un niveau de performance énergétique globale supérieur à l'exigence réglementaire.

VEFA (Vente en Futur État d'Achèvement)

La vente en l'état futur d'achèvement est le contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de leur exécution ; l'acquéreur est tenu d'en payer le prix à mesure de l'avancement des travaux. Le vendeur conserve les pouvoirs de maître de l'ouvrage jusqu'à la réception des travaux.

Véhicule

Le véhicule est un terme usité en finance pour qualifier une entité juridique destinée à recevoir ou à acquérir des actifs adossés à des dettes.

ZAC (Zone d'Aménagement Concerté)

Les zones d'aménagement concerté sont les zones à l'intérieur desquelles une collectivité publique ou un établissement public y ayant vocation décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés.

ZUS (Zones Urbaines Sensibles)

Les zones urbaines sensibles sont des territoires infra-urbains définis par les pouvoirs publics pour être la cible prioritaire de la politique de la ville, en fonction des considérations locales liées aux difficultés que connaissent les habitants de ces territoires.

Ouvrons de nouvelles perspectives

Retrouvez-nous sur : www.leblogdesinstitutionnels.fr

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels
Siège social : Allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq Kerhuon
Adresse postale : Immeuble Le Sextant - 255 rue de Saint-Malo - CS 21135 - 35011 Rennes cedex
Banque et courtage d'assurances (N°ORIAS : 07 026 594) – RCS Brest 378 398 911

Imprimé en France par TPI
Dépot légal 2ème Trimestre 2016

UN MOT SUR L'AUTEUR :

Laurent Marinot, journaliste indépendant, spécialiste des questions économiques et sociales, du financement des entreprises et de l'innovation est parti pendant plusieurs mois à la rencontre de ceux et celles qui portent un regard différent sur le développement de nos quartiers.

REMERCIEMENTS À :

Patrick Baudet,
Georges Bellour,
Vincent Bougamont
Daniel Biard,
Frédéric Carrere,
Jacques Chanut,
Jérôme Delmas,
Nathalie Dunac,
Sylvia Ferrand di Mambro,
Benoît Gandin,
Dominique Guérin,
Jean-Pierre Guillon,
Yves Laffoucrière,
Jean-Pierre Niot,
François Pupponi,
Philippe Rémignon,
Jean-Philippe Ruggieri,
Franck Savage,
Corinne Valls.

REGARDS

SUR NOS QUARTIERS

Réalisé à l'initiative d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, filiale du Crédit Mutuel Arkéa, cet ouvrage, recueil de témoignages et d'exemples concrets, s'adresse aux élus locaux, aux aménageurs, aux sociétés d'économie mixte, aux promoteurs immobiliers ainsi qu'aux architectes, urbanistes, sociologues et responsables associatifs.

Quels sont les facteurs de réussite d'une opération de rénovation urbaine ? Comment favoriser la participation des habitants à l'élaboration de leur projet de ville et de vie ? Comment développer la mixité sociale et offrir un cadre de vie meilleur aux populations ? Comment développer l'activité économique dans des quartiers où le taux de chômage atteint parfois des chiffres records ? Les progrès sont indiscutables. Les réussites souvent spectaculaires, même si, et nul ne le conteste, il reste encore un long chemin à parcourir.

A travers ces témoignages, les personnes concernées pourront dessiner les pistes d'amélioration d'un aménagement urbain durable, qui redonne de la dignité aux habitants de ces quartiers trop souvent stigmatisés.

Les acteurs de l'aménagement urbain sont des personnalités particulièrement impliquées, souvent discrètes, toujours passionnées. Cet ouvrage leur donne la parole et leurs mots sont autant d'espoir pour construire, ensemble, un avenir plus serein dans nos quartiers.

ARKEA
BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS

crédit photo © Tadamee/Fotolia