

FABRIQUE DE LA VILLE ET ESPACES COMMUNS : UNE RELATION A CONSTRUIRE ?

*ou Parcours d'une aménageuse dans le DU
Espaces commun (Septembre 2021- septembre
2022)*

INTRODUCTION

Mon parcours dans le DU Espaces communs s'étend sur un an, entre septembre 2021 et septembre 2022. Un an à la découverte des espaces communs, de leur fonctionnement, à la rencontre des acteurs qui les font, mais aussi un an à m'interroger et chercher la bonne articulation de ces apprentissages avec ma pratique professionnelle d'aménageur : qu'apportent les espaces communs dans la fabrique de la ville ? quelle place leur laisse-t-on ? quelles relations entretiennent-ils avec les trois acteurs types de la fabrique de la ville (propriétaire foncier, promoteur, aménageur) ? quels enseignements retirer de ces expérimentations ?

Mon travail personnel est né de ces interrogations, du besoin de les organiser et de les formaliser, à l'appui des exemples riches et variés rencontrés au cours des différentes sessions. Il est aussi une tentative de résoudre une sorte de contradiction ressentie dans certains cas particuliers, où il m'a semblé que cette relation entre espaces communs et fabricants de la ville, qui me paraissait pourtant essentielle, apparaissait comme un point aveugle.

Je souhaitais également, après m'être nourrie des rencontres, visites, ateliers ...proposés au cours du DU, et grâce auxquels ma compréhension de ce qui se joue dans les espaces communs a grandi, apporter à mon tour ma contribution à la connaissance des métiers de l'aménagement. La plupart des personnes rencontrées pendant les sessions ont témoigné avec beaucoup de franchise, nous parlant de leur quotidien, leurs difficultés, leurs erreurs...nous permettant de comprendre d'autant mieux les enjeux. J'ai essayé dans ce travail d'expliquer le plus clairement possible quel était mon rôle en tant qu'aménageur, mais aussi mes difficultés et les grands changements que traverse le monde de l'aménagement.

Le résultat est une sorte de récit qui prend comme point de départ mon métier d'aménageuse et mes questionnements sur la ville telle qu'on la construit aujourd'hui. J'essaie ensuite d'ordonner et d'objectiver quelques intuitions et ressentis sur les relations entre les espaces communs et ceux qui fabriquent la ville, au travers des exemples rencontrés pendant mon parcours dans le DU. Puis je propose quelques pistes pour une meilleure collaboration entre ce qui constitue encore des mondes différents.

Le tout est à l'image de ma réflexion sur le sujet : inaboutie et mouvante, non pas rassasiée mais plutôt avide de continuer cette exploration.

I. A l'origine : une curiosité et un attrait pour les tiers lieux et autres espaces innovants où la ville se fabrique autrement

1. Tentative de définition du métier d'aménageur

Lorsque je postule au DU Espaces communs en avril 2021, je suis cheffe de projets aménagements à la SEM de Nanterre depuis quatre ans.

Concrètement, cela signifie que je coordonne au quotidien un ou plusieurs projets d'aménagement, depuis la phase de conception et d'élaboration jusqu'au suivi des travaux, en passant par les différentes étapes de mise en œuvre d'un *projet urbain*¹ :

- obtention des autorisations réglementaires,
- définition urbaine, paysagère, technique...du projet d'aménagement et *programmation urbaine* avec l'appui d'une équipe de *maîtrise d'œuvre* (architecte ou paysagiste-urbaniste, programmiste, et différents bureaux d'études spécialisés),
- acquisition et remise en état des terrains objets du projet,
- élaboration et suivi du bilan financier de l'opération,
- mise en œuvre des procédures de marchés publics pour désigner les entreprises prestataires qui réaliseront les travaux d'aménagement des *espaces publics*,
- relations avec les élus, les habitants, les autres collectivités éventuellement impliquées (Région pour une demande de subvention, par exemple) ou les administrations décentralisées de l'Etat compétentes,
- négociations avec les *promoteurs immobiliers* en charge de construire tout ce qui ne relève pas des espaces ou des équipements publics (logements, commerces, bureaux, hôtel, etc.)...

Pendant longtemps je présentais le rôle d'*aménageur* comme celui d'un **chef d'orchestre**, dont le rôle aurait été de faire travailler ensemble un certain nombre d'acteurs professionnels avec des compétences variées, visant tous un objectif commun : construire un morceau de ville pour de futurs habitants.

J'expliquais ma fonction comme celle d'une généraliste, à qui il n'était pas demandé de savoir jouer spécifiquement du violon ou de la flûte, mais d'obtenir que tous les instrumentistes jouent ensemble la partition déposée sur leur pupitre, sans fausse note, en rythme et avec le plus de sensibilité possible.

Mon compagnon résumait de son côté cela en une formule : « Elle joue à Simcity. » La formule a le mérite de parler au plus grand nombre, même si –et heureusement– l'aménagement du territoire en France en 2022 s'avère un peu plus compliqué qu'appuyer sur un bouton pour construire une route et quatre immeubles !

Mais entre 2008, année au cours de laquelle j'ai démarré dans l'aménagement, et 2022, les pratiques de l'aménagement ont été sensiblement modifiées. Le rôle de chef d'orchestre perdure, mais il lui faut composer avec des musiciens qui revendiquent une autonomie et une prise d'initiatives plus fortes.

¹ Pour une définition des mots en italique, consulter le Lexique de la fabrique de la Ville, réalisé dans le cadre du DU par V. Toutain (travail personnel)

2. L'aménagement a-t-il changé de mains ²?

Ce phénomène, qu'on pourrait résumer comme une perte de pouvoir et de maîtrise du jeu de l'aménagement par l'aménageur, a été largement analysé et commenté dans la presse et la littérature spécialisées.

Si on souhaite l'expliquer un peu à des personnes hors de la sphère de l'aménagement, il faut d'abord rappeler que la fabrique de la ville a toujours été une affaire de partenariat public-privé.

Chaque sphère jouait son rôle : l'aménageur (qu'il dépende de l'Etat ou d'une collectivité) définissait le projet et son contenu (ce qu'on appelle le programme, c'est-à-dire la quantité et le type de logements, de commerces, d'activités, etc. développés, exprimés en m²), encadrait sa réalisation via les documents d'urbanisme réglementaire (par ex. hauteur des constructions définie dans le *Plan local d'urbanisme*, emplacement des espaces publics et taille des terrains privés établie dans le *plan-guide* du projet d'aménagement) et finançait les infrastructures et équipements publics.

Dans un second temps, les opérateurs immobiliers étaient invités à contribuer au projet en contractualisant avec l'aménageur, via l'acquisition d'un terrain et la signature d'une *fiche de lot* encadrant leur action.

Toute discussion autour du projet, de ses orientations, de son programme, restait pour autant possible, le promoteur pouvant même être incité à proposer les adaptations jugées éventuellement nécessaires au regard de sa connaissance du marché, plus fine et spécialisée que celle de l'aménageur.

Il s'agissait donc d'un **urbanisme de négociation**, permettant d'adapter et faire évoluer le projet urbain dans une certaine mesure, en trouvant le point d'équilibre entre intérêts général et particuliers.

LES ACTEURS DE L'AMÉNAGEMENT ET LEURS RÔLES

La chaîne traditionnelle de l'aménagement

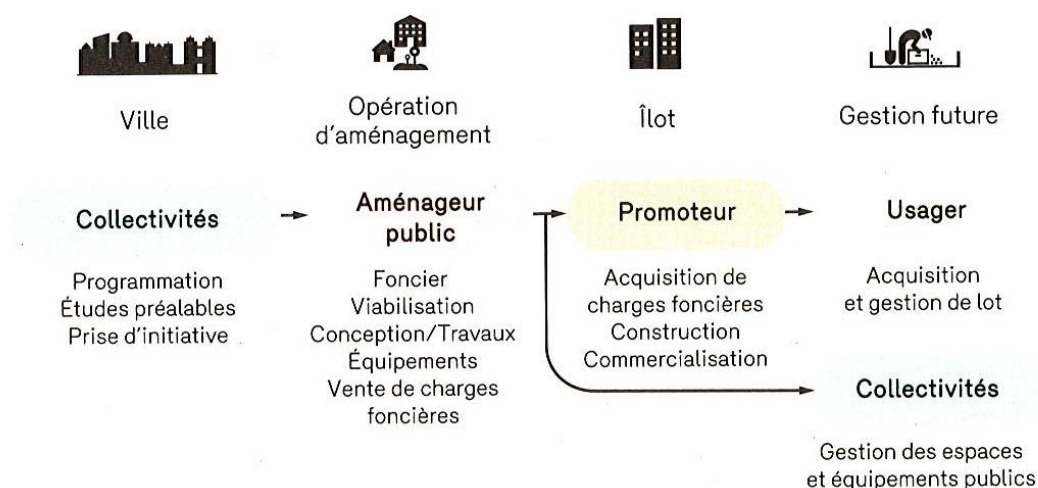


Schéma extrait de l'ouvrage collectif *Ca déménage dans l'aménagement*, Citylinked et C. Sabbah (page 31)

² Ce sous-titre est emprunté à un sous-chapitre de l'ouvrage collectif réalisé en 2019 par Citylinked et C. Sabbah *Ca déménage dans l'aménagement*, chapitre Nouveaux jeux d'acteurs.

Le paragraphe est lui-même très inspiré par les réflexions développées dans cette partie de l'ouvrage.

Cette imbrication du public et du privé semble s'accroître depuis une dizaine d'années, avec le développement d'outils et de dispositifs renforçant le rôle des acteurs privés. Elle prend aussi des formes nouvelles, qui opèrent un brouillage des rôles et des étapes traditionnelles, en permettant notamment aux opérateurs privés de prendre part au projet très en amont, dès le stade de sa définition.

Afin de suivre et renforcer cette évolution, de nombreux promoteurs immobiliers ont développé des filiales d'aménagement, qui peuvent initier des projets d'aménagement au même titre qu'un aménageur privé. Ils sont alors associés très tôt par la collectivité à la réflexion sur le projet, et peuvent ainsi l'orienter, notamment son programme, avec éventuellement l'idée de faire ensuite développer les opérations privées par leurs succursales immobilières. Certains promoteurs, aux moyens financiers très importants, acquièrent désormais d'immenses terrains en friche, et rencontrent ensuite la collectivité pour « co développer » avec elle le projet urbain.

Ce rapprochement entre les acteurs de l'amont et de l'aval ne concerne pas uniquement les opérateurs immobiliers. Les utilisateurs, ou usagers des espaces urbains (habitants des logements, employés des bureaux, automobilistes circulant sur les routes, promeneurs ou sportifs utilisant les équipements d'un parc ...) commencent également à se saisir de dispositifs rendant possible l'expression de leurs besoins.

La concertation publique, pourtant obligatoire, ne favorise encore que partiellement cette expression. En revanche le développement de l'urbanisme transitoire a permis à des collectifs, associations, artistes, simples citoyens, de se réapproprier des espaces oubliés et menacés de disparition, et d'envisager pour ceux-ci un avenir différent.

La vague des Appels à projets innovants, par lesquels une collectivité se propose de céder un terrain à un opérateur privé chargé de lui proposer un projet « clef en main », a poussé les promoteurs à réfléchir aux usages futurs pour leurs projets. Cette réflexion a rendu possible la participation des usagers futurs à la conception de certains projets, voire à leur réalisation.

LES ACTEURS DE L'AMÉNAGEMENT ET LEURS RÔLES

Des pratiques renouvelées

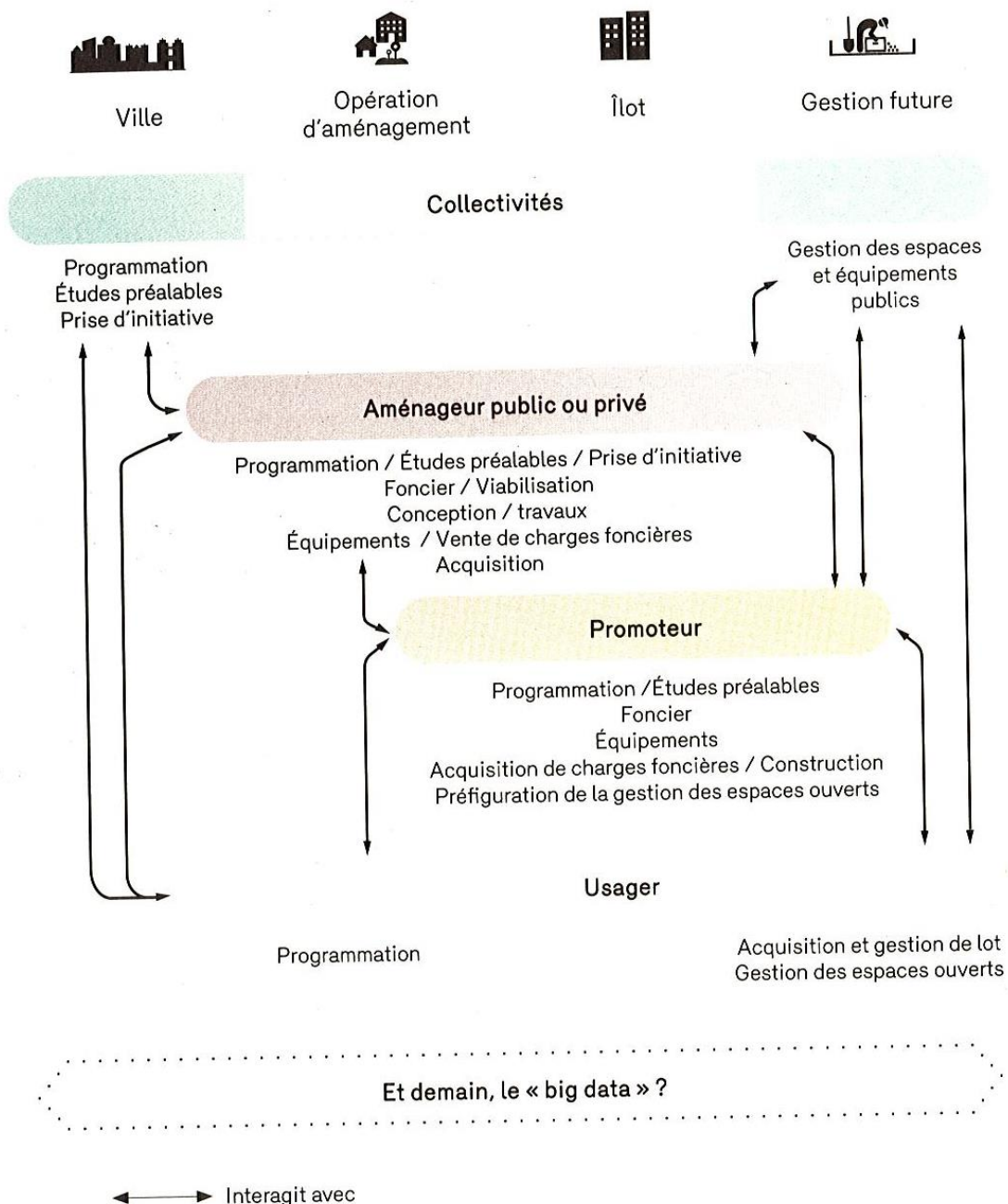


Schéma extrait de l'ouvrage collectif *Ca déménage dans l'aménagement*, Citylinked et C. Sabbah (page 38)

Cette évolution forte des modes de faire de l'aménagement va probablement continuer à faire débat, car de mon expérience personnelle sur le terrain, je ne crois pas qu'elle ait été pour le moment parfaitement « digérée » par le monde de l'aménagement.

Aussi après avoir essayé de mettre à distance et d'objectiver le phénomène, je voudrais également décrire quels impacts il peut avoir au quotidien sur la pratique de l'aménagement.

3. Le « blues » de l'aménageuse

Au sein de la SEM de Nanterre je suis en charge depuis 2018 de ce qu'on appelle la « requalification d'une friche industrielle ».

Une ancienne usine de fabrique de papier, créée au début du XX^e siècle en bord de Seine par le patron du journal Le Petit Parisien, a fermé au début en 2011. Les anciens bâtiments et la totalité du site (plus de 16 hectares) ont été rachetés par plusieurs promoteurs immobiliers qui se sont associés pour développer un nouveau projet en lieu et place de l'ancienne usine.

Le Maire de la ville de Nanterre souhaitait initialement que la Ville achète les terrains mais a dû renoncer faute de moyens financiers. Il a donc accepté en 2015 la proposition faite par les promoteurs : démolir les anciens bâtiments à l'exception de deux édifices à valeur patrimoniale, et construire 125 000 m² de bureaux dans un grand parc arboré.

Il s'agit d'un très grand projet tertiaire - 125 000 m², c'est l'équivalent de 2 à 3 tours de la Défense- et le Maire a été séduit, car cela devait permettre de préserver la dimension économique du quartier et d'attirer de nouveaux emplois qualifiés à Nanterre.

Des immeubles seront également construits pour accueillir des bureaux et entrepôts dédiés aux PME et PMI, ainsi que des commerces. Aucun logement n'a été prévu, car la zone est éloignée du centre-ville et un peu enclavée – elle est ceinturée par l'A86 et un viaduc sur lequel passe le RER A.

Enfin la Maison d'arrêt de Nanterre, qui accueille environ 800 détenus, est située à côté du site de l'ancienne usine.



L'ancienne usine des Papeteries de la Seine et son environnement - Nanterre

Le secteur n'est donc pas des plus attractifs mais le groupement de promoteurs et la Ville de Nanterre s'entendent pour développer un projet d'ensemble qui permette d'améliorer la situation du quartier, en le reliant plus facilement au reste de la Ville, et en l'ouvrant vers les espaces naturels existants à proximité, notamment la Seine.

Un grand parc départemental très prisé des Nanterriens est par ailleurs situé juste à côté des terrains de l'ancienne usine ; il est décidé qu'une partie des terrains de celle-ci seront consacrés à l'extension du parc (quatre hectares en tout, qui viendront s'ajouter aux seize hectares du parc existant).

C'est la SEM de Nanterre qui est désignée pour développer ce qu'on appelle le « projet d'aménagement des espaces publics », c'est à dire tous les espaces qui ne relèveront pas de la propriété privée dans le futur quartier : rues existantes à requalifier, ou à créer, nouvelle place publique, et extension du parc.

Si je prends le temps de détailler ce projet qui m'occupe encore en ce moment, en septembre 2022 (le chantier de l'extension du parc vient de démarrer), c'est parce qu'il n'est pas sans rapport avec mon envie de postuler au DU en 2021.

En effet, à l'époque, après douze années passées dans le domaine de l'aménagement, je traverse depuis quelques temps un période de doutes et de remise en question.

Le fondement de mon métier d'aménageur, à savoir **faire la ville pour le plus grand nombre et dans le sens de l'intérêt général**, me paraît très ébranlé, et j'ai du mal à me situer dans la nouvelle chaîne de l'aménagement décrite plus haut.

Je m'interroge donc sur le rôle que doit (ou peut) continuer à jouer un aménageur public, tel que la structure qui m'emploie. J'ai le sentiment de subir un rapport de forces inégal, basé uniquement sur la maîtrise des investissements financiers –pour résumer grossièrement, c'est celui qui paye, à savoir le promoteur, qui décide.

De la conciliatrice que j'imaginai être au début de ma carrière, censée faire émerger l'intérêt général du projet tout en préservant les intérêts particuliers des différents acteurs de la Ville, j'ai l'impression de m'être muée en combattante, perpétuellement sur la défensive pour préserver un tant soit peu ce fameux intérêt général qui n'est pas l'objectif premier des promoteurs !

Par ailleurs je m'interroge sur la gouvernance très spécifique adoptée pour le projet de reconversion de friche industrielle qui m'occupe : les promoteurs et le Maire, le plus souvent accompagné de l'élus à l'Aménagement et/ou de celui au Développement économique, se rencontrent régulièrement pour décider des évolutions du projet, mais le reste du Conseil municipal est peu associé.

Les comités de pilotage, qui, sur un projet classique, associent une dizaine d'élus et des représentants des différents services techniques concernés - dont la compétence est indispensable pour concevoir intelligemment un projet urbain- se déroulent en comité très restreint, sans participation des techniciens.

Le secteur est inhabité, mais il est bordé d'immeubles de logements, et cependant les habitants des quartiers voisins sont peu informés, encore moins associés au projet, si ce n'est via la procédure de concertation réglementaire menée en début d'opération.

Je ne me retrouve donc pas vraiment dans cette manière très verticale de faire la ville, et cela complexifie grandement mon rôle. A titre d'exemple, il me revient souvent de

négoier directement avec les services techniques de la Ville pour réussir à leur faire accepter une décision prise par les élus, sur laquelle ils auraient été légitimes et compétents pour se prononcer, mais dont ils ont été écartés.

J'éprouve donc le sentiment d'arriver à la fin d'un cycle et m'inquiète de ces évolutions très fortes à l'œuvre dans le champ de l'aménagement : réorganisation et complexification de la "chaîne de montage" des projets urbains, augmentation de la pression foncière, raréfaction des ressources publiques, initiative et poids croissants du secteur privé, manque de démocratie...

Comment concilier ces tendances de fond avec les principes qui m'avaient initialement menée vers le champ de l'aménagement : faire la ville pour tous, promouvoir la mixité, co-construire, et en tant qu'aménageur, être le garant de l'intérêt général en "tricotant" intelligemment les différents intérêts privés ?

4. Le DU Espaces communs comme une tentative de renouer avec la Ville pour tous

En 2021, à ce stade de mon parcours professionnel, j'éprouve donc le besoin de trouver une nouvelle respiration, et d'aller observer d'autres façons de construire un projet, urbain ou immobilier. Je voudrais rencontrer des pairs portés par les mêmes envies et les mêmes questions, identifier des territoires ou des structures en réflexion et mutation sur les questions liées à la co-construction, la gouvernance partagée.

Je constate que le politique et le technique monopolisent la sphère décisionnelle, au détriment des habitants et des citoyens.

Pour le dire rapidement, je cherche comment l'Humain pourrait reprendre sa place dans la Ville.

Par ailleurs, je voudrais continuer ma réflexion sur la question de la mixité, dont je comprends qu'elle est au cœur de certaines expériences, par exemple celle des Grands Voisins.

Afin de creuser le sujet, j'ai travaillé 3 ans, de 2013 à 2016, chez Foncière Logement, opérateur dédié d'Action Logement pour le développement de logements intermédiaires dans les quartiers ANRU. J'y ai suivi une soixantaine de projets dans des quartiers en renouvellement urbain dans les départements du Nord, Pas de Calais, Val de Marne et Hauts de Seine. J'en suis partie avec une conviction : juxtaposer des logements sociaux et des logements intermédiaires ou en accession privée dans un quartier n'est pas suffisant pour créer les conditions de la mixité. De même la fréquentation commune des espaces et équipements publics (école, gymnase, centre de loisirs...) ne garantit pas forcément un ancrage pérenne dans un quartier ANRU pour des populations aisées. Cet ancrage passe d'abord et avant tout par les liens -amicaux, associatifs, sportifs, artistiques...- que l'on va créer.

L'essor des espaces communs me semble en fait répondre à ce besoin, et prolonger le travail que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ne font qu'esquisser : ceux-ci créent les conditions (lieux, espace) de la rencontre, ceux-là permettent que celle-ci se produise en s'ouvrant à des usages et des publics très variés. C'est aussi à ce titre que les espaces communs m'intéressent.

D'autre part, face à une forme de standardisation de la Ville, la nature protéiforme des espaces communs, la diversité des activités proposées, le caractère changeant, non figé, de ces espaces, me paraît salubre et réconfortant.

Enfin, dans leur dimension parfois utopique, ces espaces me semblent porteurs à la fois de renouveau pour la Ville de demain et d'enseignements pour le **vivre-ensemble**.

Je postule donc au DU avec la conviction que les espaces communs ont beaucoup à apporter à la Ville et aux projets urbains, et que les territoires comme les espaces communs ont tout intérêt à échanger et coopérer pour s'enrichir mutuellement. J'ai conscience dans le même temps que mon enthousiasme doit être mis à l'épreuve des faits, et c'est une autre des raisons qui me poussent à postuler au DU.

En effet, quelques années plus tôt, j'ai également été amenée à travailler sur le devenir d'une ressourcerie à Nanterre. Celle-ci s'était installée plusieurs années auparavant dans un ancien bâtiment commercial en friche, sur les conseils de la SEM et en attendant qu'une décision soit prise sur le devenir du quartier. La décision tardant, le propriétaire vieillissant a souhaité finalement récupérer son bien afin de le vendre, obligeant alors la ressourcerie à déménager. Nous avons été sollicités en tant qu'intermédiaire –et à l'origine de cette situation- mais n'avons pu trouver de solution de compromis, la collectivité s'étant par ailleurs très peu impliquée dans les négociations.

Cette expérience, assez frustrante, m'a cependant permis d'appréhender certaines des embûches possibles sur la voie de la collaboration entre acteurs de l'aménagement et lieux dits « alternatifs » : temporalités différentes des projets, fragilité financière, divergence d'intérêts...

Fort de ces différentes expériences, c'est donc sur deux intuitions parallèles et antagoniques que je postule en 2021 au DU Espaces communs :

- 1) la ville a besoin d'alternatives comme celles qui se développent dans les tiers-lieux, espaces communs, etc. car elles la rendent plus contributive et vivante
- 2) le dialogue entre ceux-ci et les acteurs de la fabrique de la ville s'avère parfois compliqué voire conflictuel, peut-être faute de connaissance réciproque de chaque univers.

Et si je parlais justement à la découverte de ces espaces et initiatives ?

II. Un an à la découverte de différents espaces communs : le constat de relations très contrastées avec les acteurs de la ville et du territoire

1. Quelques exemple issus des différentes sessions de travail du DU

Au gré des sessions suivies au cours du DU, ces deux intuitions à l'origine de mon envie d'explorer l'univers des tiers-lieux vont se renforçant.

Ma première session immersive se déroule à la gare de l'Utopie, sur le territoire de la communauté de commune d'Ambert-Livradois-Forez dans le Puy-de-Dôme. C'est un territoire rural en déprise, qui retrouve un peu d'attractivité mais avec de fortes disparités selon les communes.



Les étudiants du DU devant la gare de l'Utopie – septembre 2021

Nous rencontrons pendant trois jours un grand nombre d'acteurs du territoire : élus et techniciens de la communauté de communes, l'agence d'urbanistes Carton Plein, qui les accompagne sur les questions de développement territorial, les médiathécaires installées dans la gare de l'Utopie, conçu comme la tête de pont d'un réseau de points lecture disséminés dans les communes, plusieurs associations œuvrant à une revitalisation du territoire dans les champs culturel, alimentaire, artistique, ...

Le contexte n'a rien à voir avec mon quotidien professionnel, une commune urbaine dense de petite couronne parisienne. Mais il se révèle très instructif sur la vitalité de certains

territoires ruraux, et surtout paraît de prime abord assez exemplaire sur la question de l'hybridation des initiatives privées et publiques autour d'un espace commun.

Carton Plein joue le rôle d'aiguillon, en mobilisant les habitants, associations, acteurs privés, mais aussi les élus et techniciens autour des enjeux de développement identifiés, et se donne pour objectif de les aider à imaginer le futur de leur territoire. Certains habitants s'impliquent avec l'envie de développer des lieux de rencontre, comme c'est par exemple le cas pour l'association citoyenne qui s'est créée autour de la gare. Les élus de la communauté de communes comme les médiathécaires, installées dans la gare, se présentent comme des « entremetteurs » ou des « facilitateurs » des initiatives privées. Les relations semblent fluides et aisées, issues de plusieurs années de dialogue et d'actions communes – avec une forte dimension festive qui a sans doute facilité la communication !

Cependant les sessions suivantes m'amènent à étudier des espaces communs pour lesquels le dialogue avec le territoire, ou plus spécifiquement, les acteurs de l'aménagement de ce territoire, semble plus difficile. C'est notamment le cas de la PADAF, à Antony, un lieu qui juxtapose un centre d'hébergement d'urgence géré par Aurore et des entrepôts loués par Plateau urbain à des travailleurs indépendants, TPE ou associations du secteur de l'artisanat, de l'art et la communication, de l'ESS...



La PADAF – janvier 2022

Première surprise : les entrepôts loués par Plateau urbain sont propriété de l'EPFIF, Etablissement public foncier d'envergure régionale, dont le rôle consiste à acquérir terrains et/ou bâtiments dans des secteurs de projets urbains, dans l'attente d'une définition plus

précise des projets et pour éviter la spéculation foncière et immobilière de la part des propriétaires privés.

Au fur et à mesure des échanges et des réponses à mes questions, j'ai le sentiment que l'EPPFIF est relativement désengagé du lieu et entretient un niveau de relations minimum avec Plateau urbain.

A titre d'exemple, le bâtiment occupé est un ancien bâtiment de type industriel, classé à l'époque au sens du Code environnemental en raison du stockage de certains produits à composante chimique.

Au début du projet, la Préfecture a, par erreur, accepté l'installation conjointe de l'hébergement temporaire géré par Aurore et des activités locataires de Plateau Urbain, normalement impossible du fait de ce classement.

Une fois l'erreur identifiée, il a été demandé à Plateau urbain de mener les démarches administratives –longues et complexes- de déclassement du bâtiment, et de financer et réaliser les travaux permettant la mise au norme exigée pour la continuité du projet.

D'après les informations glanées pendant la session, l'EPPFIF, pourtant propriétaire, ne se serait à aucun moment rapproché de Plateau urbain sur le sujet, ni impliqué dans les démarches.

Cette attitude s'explique sans doute en partie par le loyer relativement faible qui leur est versé (10 euros/m²). Mais elle m'interroge car le service rendu par Aurore et Plateau urbain fait également réaliser à l'EPPFIF des économies de « portage foncier » importantes (coût du gardiennage, de la maintenance des équipements existants, de l'entretien du bâtiment...) en attendant qu'une décision définitive soit prise sur le devenir de ce bâtiment (démolition, réhabilitation, reconversion ?).



Les espaces intérieurs de la PADAF

Au cours de cette même session, une table-ronde est organisée autour de la question suivante : « La PADAF dans le projet urbain ? ». Elle associe l'élue à l'urbanisme de la Ville d'Antony, l'urbaniste en charge du projet urbain du quartier Djamel Klouche, la Directrice de l'Agence d'Urbanisme de Paris (APUR) Dominique Alba, et Angèle de Lamberterie, Directrice du développement chez Plateau urbain.

L'APUR a réalisé en 2021 un Atlas sur les lieux innovants en Ile-de-France et Dominique Alba pointe l'apport des tiers-lieux et autres lieux hybrides au dynamisme économique et au vivre ensemble.

L'élue reconnaît le rôle joué par la PADAF dans la redynamisation d'un lieu délaissé mais indique ne pas savoir quel peut être son devenir dans un quartier lui-même en total bouleversement. Par ailleurs elle nous apprend qu'elle n'était jamais venue sur place auparavant !

Djamal Klouche, de son côté, reconnaît qu'il ne connaît pas très bien la PADAF, mais pour autant semble accorder de l'importance à ce qu'elle représente.

Selon lui, on assiste en ce moment à une sorte de renversement dans le champ de l'urbain, avec des alternatives hors du champs économique classique, qui « créent un autre type de valeur, d'ordre sociétal ».

Je l'interroge alors sur les disparités observées sur ce sujet entre les territoires, avec certaines communes ou régions qui voient fleurir les initiatives différentes du type PADAF, et ceux qui me semblent coincés dans les modes de développement et d'aménagement classiques. Sa réponse à cette question me laisse pour partie insatisfaite : pour lui, il s'agit d'une question d'opportunité. Les solutions urbaines innovantes naissent dans des endroits durs, parce qu'on y est obligé d'imaginer des solutions différentes. « C'est la difficulté qui crée les conditions de la créativité. » Je suis d'accord avec ce constat, mais à mon sens il ne répond qu'en partie à ma question : pourquoi le lien entre ces alternatives et leur territoire d'implantation peut-il être si long et difficile à créer ?

Un troisième temps fort de mon parcours dans le DU me permet de continuer à interroger la relation entre fabrique de la ville et espaces communs, il s'agit du PAM Festival organisé au Sample en octobre 2021 et dont une journée est consacré au sujet des tiers-lieux et de l'urbanisme en transition.

Les professionnels invités aux tables rondes représentent les principaux acteurs du champ de l'aménagement : Etablissement Public Territorial regroupant un ensemble de communes franciliennes (Est Ensemble), aménageur (SADEV), promoteur (SOPIC), propriétaire foncier (SNCF Immo), architectes, paysagistes, et différentes agences dotées d'expertise variées pour accompagner le développement des projets urbains : environnement, programmation, concertation et participation citoyenne.

Les débats font ressortir sans ambiguïté l'apport des tiers-lieux au champs de la fabrique de la Ville :

- en facilitant la rencontre et les échanges entre l'aménageur, la collectivité, ...et les habitants, citoyens, et donc une meilleure prise en compte des besoins de ceux-ci par ceux-là,
- en mobilisant plus de participation et d'implication citoyenne que dans les lieux institutionnels,
- en permettant l'expérimentation, la mise en place d'initiatives nouvelles, sur un temps qualifié de long (un à deux ans) à l'échelle d'un projet immobilier ou d'un projet urbain, pour lesquels en général la période d'études et de conception peut être effectivement relativement limitée - c'est surtout vrai pour un projet immobilier, où le projet peut être établi en quelques

mois, moins pour un projet urbain (au moins 6 à 8 ans entre le début des études de conception et la réalisation des travaux !),
-en permettant, via l'expérimentation, l'hybridation et la mutualisation des activités, et in fine l'évolution des usages et des programmes mis en place.

Toutefois les échanges entre les participants pointent également le sujet de la « transparence et du dialogue compliqués entre porteurs de projets et promoteurs ou aménageurs ». Un participant évoque les « incompréhensions » et « fantasmes » de part et d'autre.

Je note enfin de mon côté qu'il y a peu ou pas de représentants des tiers-lieux associés à ces tables rondes et que leur point de vue n'est pas vraiment relayé. Or de mon côté je m'interroge également sur le point suivant : la ville a besoin des tiers-lieux, mais l'inverse est-il vrai ? Je suis convaincue que le dialogue entre ceux qui fabriquent la ville et les porteurs de lieux ou d'espaces communs est bénéfique aux uns comme aux autres. Mais qu'en pensent effectivement les porteurs de lieux et de projets ? Y a-t-il selon eux un intérêt réel à travailler de concert avec les fabricants de la ville ?

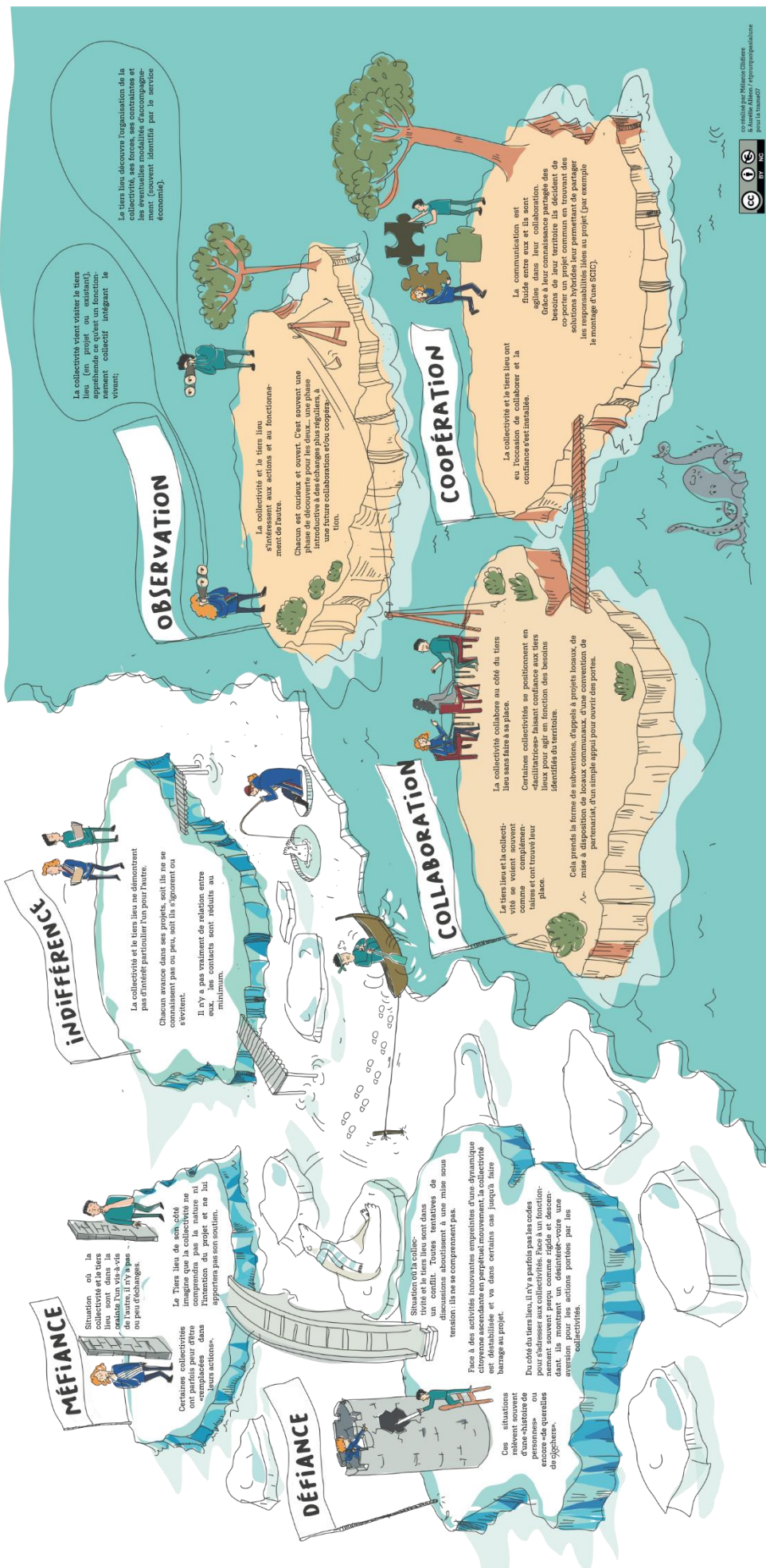
Je n'ai pas saisi d'occasion pour discuter précisément de cette question avec un représentant d'espace commun pendant la suite de mon parcours dans le DU. Mais au travers de quelques échanges avec d'autres étudiants impliqués de près ou de loin dans les tiers-lieux, j'ai pu me faire une idée plus précise du ressenti de ceux-ci par-rapport à ceux qui fabriquent la ville. L'impression générale est plutôt négative : sentiment de ne pas partager les mêmes intérêts, crainte de se faire instrumentaliser, défiance par-rapport à un éventuel rapport de forces, et surtout forte méconnaissance du rôle et du fonctionnement de chacun.

2. Tentative de généralisation sur les relations entre acteurs de la ville et de l'aménagement et les espaces communs

Un an à la découverte de différents espaces communs m'a donc permis de prendre conscience de l'éventail des relations possibles des relations entre un espace commun et son territoire, qu'il soit rural (cas de la gare de l'Utopie) ou urbain (cas de la PADAF, de DOC ! développé plus loin), stable ou en profonde mutation (cas du 6B par exemple, développé plus loin).

Une iconographie trouvée par hasard au gré de mes lectures sur le sujet me semble présenter une synthèse intelligente de cette diversité des formes de relations, de la défiance à la coopération. Elle a été réalisée par Mélanie Clidière & Aurélie Alléon pour La Trame 07, un réseau de tiers lieux ruraux porté par un syndicat mixte dans le département de l'Ardèche. Leur travail met en exergue l'existence d'un « éventail de situations, allant du froid vers le chaud ».

ARCHIPEL ILLUSTRÉ DES RELATIONS COLLECTIVITÉS & TIERS LIEUX



L'image illustre spécifiquement les relations entre collectivités et tiers-lieux, mais elle me semble pouvoir s'appliquer également aux acteurs de la fabrique de la ville, qu'ils soient aménageur, promoteur, propriétaire foncier, etc.

Pour favoriser le « dégel » des relations et aller vers la collaboration et la coopération, qui me semblent toujours être l'objectif à rechercher - j'y reviendrai- l'enjeu consiste donc à passer d'une relation d'intérêts divergents à une relation d'intérêts croisés, puis communs. Ou pour le dire autrement, en filant la métaphore maritime initiée dans cette illustration, je dirais qu'il s'agit de passer le « **cap de confiance** ».

L'illustration propose quelques explications pour expliquer la défiance ou la méfiance initiale. De mon côté j'avais envisagé un temps de dédier la totalité de mon travail personnel à l'analyse précise de cette question. Je me contenterai de développer une synthèse simplifiée –et je l'espère, pas trop caricaturale- de ma réflexion à ce stade, qui a été nourrie par le DU mais également par mon expérience propre à Nanterre : espaces communs et fabricants de la ville, ce sont des modes de fonctionnement, des cultures, des façons de penser très éloignés, voire opposés !

Voici autour de quelques thématiques une proposition de résumé de ces différences :

les « fabricants de la Ville »

- autorité **centralisée** (Maire, Directeur.rice de SEM...), duo élu/technicien
- gouvernance **restreinte** (Maire, Conseil municipal, Conseil d'administration, Directeur.rice)
- formalisation + ou - rigide des décisions (délibération de conseil municipal, conclusion d'un comité d'engagement de promoteur imm.)
- répartition hiérarchique des responsabilités
- attribution hiérarchique des tâches

GOUVERNANCE



- relative **stabilité** dans le temps
- prédominance **modèle marchand** (promoteur) ou **mixte** (apport de subventions, par ex. aménageur)
- recherche de la rentabilité (aménageur) ou du profit (propriétaire foncier)
- culture de l'évaluation quantitative, pas ou peu de prise en compte de l'impact (externalités + ou -)

MODELE ECONOMIQUE



- **temps long** de la fabrique de la Ville vs temps de la définition du projet qui peut être court (qqs mois pour un projet immo.) / temps spécifique du politique
- des **phases de vie du projet très ordonnées**
- **+ ou - d'inertie et de capacité d'adaptation** (faible dans une collectivité, plus grande chez un aménageur ou un promoteur)
- relative stabilité des structures dans le temps (grande pour un aménageur, plus variable chez un promoteur)

RAPPORT AU TEMPS



- appui sur des **procédures** et méthodes + ou - formalisées
- travail réalisé exclusivement par **salariés**
- tendance au fonctionnement en silos (collectivité), mais développement du mode projet (aménageur, promoteur)
- pérennité garantie par le statut institutionnel (collectivité, aménageur) ou par la rentabilité dégagée

MODES DE TRAVAIL



les espaces communs, tiers-lieux

- autorité **décentralisée**, fonctionnement collégial
- **gouvernance partagée** voire ouverte (participation des usagers)
- faible formalisation des décisions, + ou - de souplesse
- responsabilités partagées
- partage des tâches

- **évolutivité** au cours du temps
- hybridité
- recherche de l'équilibre financier
- fragilité financière voire précarité
- **dimension contributive**, promotion d'un modèle alternatif
- notion d'impact humain, social, culturel...

- **temps limité** de certains projets (urba. transitoire)
- superposition des différents temps de vie du projet : élaboration/expérimentation/évaluation
- recherche de **fluidité**, souhait de ne pas figer, privilégier l'évolutivité
- **non linéarité** du développement

- valorisation de l'**expérimentation** et de la prise d'initiatives
- apport important du **bénévolat**, en appui des salariés
- recherche de l'**hybridité** et de la diversité
- pérennité conditionnée par capacité à communiquer et répondre aux besoins du territoire

3. Et si...espaces communs et fabricants de la ville se parlaient un peu plus ?

Mon parcours dans le DU m'a donc permis de saisir un peu mieux l'immense décalage qui peut parfois exister entre le monde professionnel que je fréquente et celui des espaces communs. Celui-ci tient à d'innombrables différences et surtout à une certaine défiance de part et d'autre. J'ai évoqué les craintes ressenties du côté des acteurs d'espaces communs, mais elles existent aussi bien sûr côté fabricants de la ville : doutes sur la fiabilité des structures et la pérennité des acteurs, interrogations quant aux modes de décision, méfiance quant aux capacités des acteurs multi-casquettes, etc.

L'accès au foncier et à l'immobilier restant toutefois un enjeu essentiel pour une certaine pérennité des espaces communs, j'ai eu le sentiment à plusieurs reprises que certains espaces communs et certains acteurs institutionnels auraient gagné à travailler ensemble de manière plus rapprochée. Deux exemples m'ont marquée :

-la situation de DOC !, lieu autogéré de diffusion et de création artistiques, installé depuis 2015 dans un ancien lycée technique du 19^e arrondissement, propriété de la région Ile-de-France, qui nous a été présentée par Emma, salariée du collectif en charge de la coordination et de la communication, lors d'une session focus consacrée à la gouvernance.

Le collectif d'artistes occupe depuis le début les lieux sans disposer de convention d'occupation avec le propriétaire, et est donc en situation d'être expulsable. La région Ile-de-France est en pourparlers avec le bailleur social Paris Habitat, qui souhaite acheter le bâtiment pour construire des logements sociaux et un équipement sportif.

D'après les informations données par Emma, le bailleur social ne serait pas opposé au maintien d'un lieu artistique dans son projet. Pourtant aucun contact ne semble avoir été pris de part et d'autre. Nous sommes alors plusieurs apprenants du DU à réagir et interroger notre interlocutrice : le collectif connaît-il la position de la Région sur cette question du maintien d'un lieu de diffusion artistique ? A-t-il cherché à rencontrer un représentant, élu ou technicien ? En sait-il plus sur l'avancée des négociations entre la Région et Paris Habitat ? Quelles sont les relations du collectif avec la Mairie de Paris et la mairie d'arrondissement ? Au vu des tentatives d'ouverture du lieu vers le quartier et ses habitants, les élus de quartier ne pourraient-ils pas jouer un rôle de soutien auprès du collectif ?

Notre interlocutrice ne semble pas en mesure de nous apporter des réponses à ses questions. Peut-être tout simplement parce que ces questions ne relèvent pas de ses missions de salariée et sont discutées par le collectif gestionnaire. Il aurait fallu que je puisse creuser et échanger avec celui-ci pour comprendre mieux le positionnement du collectif dans ce jeu d'acteurs institutionnels un peu complexe –si positionnement il y a.

Cependant je ressors de cet échange avec une interrogation forte : les espaces communs, par méconnaissance des situations et peut-être réticences vis-à-vis du jeu d'acteurs de la ville, des négociations croisées, du rapport de forces...ne se desservent-ils pas quand leur existence dans un lieu est en jeu ?

-la deuxième situation qui me fait réfléchir est celle présentée par Rémi, administrateur du 6B. Le 6B a démarré il y a douze ans avec l'occupation temporaire d'un ancien bâtiment Alstom dans un quartier en reconversion de la commune de Saint Denis. Le lieu de création et de diffusion artistique, pensé initialement comme un espace temporaire, s'est finalement implanté durablement et participe aujourd'hui pleinement de la vie du quartier en cours de

développement. L'équipe en charge du lieu et les acteurs du projet urbain – la commune de Saint Denis, l'Etablissement Public Territorial Plaine commune qui regroupe les collectivités du territoire et dispose de la compétence aménagement, le promoteur Quartus propriétaire du lieu- se sont donc entendus sur une volonté commune de pérenniser le 6B.

Pour ce faire l'association du 6b a créé une SCIC chargée d'acquérir et rénover le bâtiment. À la suite d'évolutions du projet urbain, le promoteur Quartus s'est finalement retiré du projet et propose de revendre le bâtiment à la Ville et à Plaine Commune. Le 6B s'est vu proposer un bail emphytéotique. Or il semblerait que le collectif ne soit pas associé directement à la négociation entre les collectivités et le promoteur, mais ait simplement rencontré la Ville à plusieurs reprises.

Je m'en étonne, car les négociations entre le promoteur vendeur et les collectivités, acquéreurs, vont certainement avoir un impact sur les conditions du bail qui sera ensuite proposé à l'association : le loyer qui sera demandé à l'association sera une conséquence du prix de vente du bâtiment. Plus celui-ci sera élevé, plus le loyer demandé au 6B risque de l'être, avec le risque ensuite que l'association soit elle-même obligée d'augmenter ses propres loyers demandés aux occupants (actuellement de 12 euros par m² tous services compris, ce qui s'avère plutôt attractif).

Comme lors de mon échange avec Emma de DOC !, je n'ai pas le temps d'interroger plus Rémi sur le sujet. Je reste dubitative sur la situation telle qu'elle nous est présentée. Je comprends bien l'intérêt à court terme du promoteur et des collectivités de ne pas impliquer un quatrième acteur dans des négociations foncières sans doute déjà complexes. J'ai moi-même rencontré des situations similaires où le porteur de projet final n'est que tardivement associé aux échanges. Cependant, si je raisonne du point de vue du 6B, il me semble stratégique qu'il puisse participer directement aux négociations, afin de défendre et garantir son modèle économique. Un partage réciproque des bilans financiers du vendeur (Quartus), de l'acquéreur (Est ensemble) et du futur locataire (6B) permettrait par exemple de saisir les contraintes de chaque modèle, les seuils financiers de chacun et peut-être trouver l'équilibre global. Mais ce travail à bilans ouverts nécessite bien sûr une confiance réciproque et l'abandon par chaque acteur de sa posture (d'aménageur, de promoteur...).

Dans les deux situations je remarque que les relations entre les différents acteurs semblent rester bilatérales (espace commun/propriétaire du lieu d'une part, collectivité/propriétaire du lieu d'autre part) alors que la fabrique de la ville est un **système multilatéral**.

Je voudrais prendre quelques précautions afin d'éviter une mauvaise interprétation de mes propos. Je ne prétends pas avoir tout compris de la situation des deux espaces communs précédents, ni du véritable degré de relations noués avec les acteurs jouant un rôle dans le projet urbain dans lequel ils sont impliqués. Pour développer une analyse complète et totalement objective, il aurait fallu que je puisse rencontrer et échanger plus longuement avec chacun des acteurs concernés, dans le cadre d'entretiens préparés. Je n'ai pas eu le temps nécessaire pour le faire dans le cadre du travail personnel qui m'est demandé. C'est une idée que je garde en tête, avec la volonté d'explorer à l'avenir cette thématique.

Les échanges rapides que j'ai eus m'ont simplement permis de m'interroger sur cette difficulté de relations, un « quelque chose » qui semble difficile à établir, à cristalliser, une place dans le jeu d'acteurs de l'aménagement qui serait encore à prendre par les espaces communs – et à consentir par les acteurs de l'aménagement.

Il s'agit en fait d'apprendre à travailler ensemble et ce faisant, de permettre que chacun trouve son positionnement dans la nouvelle chaîne de l'aménagement telle que je l'ai présentée plus haut.

Mais comment passer ce « cap de confiance » ?

III. Quelques pistes pour une meilleure collaboration entre fabricants de la ville et espaces communs

1. Rappel des bénéfices réciproques :

-Se connaître et connaître les modes de pensée, intérêts, contraintes et objectifs de chaque acteur individuellement, et la nature des relations qu'ils entretiennent entre eux, permet de mieux dialoguer et de construire un objectif commun.

Cette connaissance peut s'établir de multiples façons : réunions, présentations, visites, mais aussi de manière moins institutionnelle et conventionnelle, par le biais d'événements collectifs, artistiques et/ou festifs.

-Partager et croiser les informations et les connaissances que chacun a du territoire et de ses habitants (au sens large), enrichir sa vision globale et élaborer des réponses justes aux besoins de ceux-ci

-Travailler de manière plus horizontale et ouverte, en partageant des informations sur son modèle économique, sa gouvernance, ou encore son budget, permettrait de rendre visible, aux yeux de tous, les interactions parfois complexes entre les équilibres économiques des différents acteurs, et faciliterait sans doute la recherche d'un intérêt commun

-Stabiliser les situations, solidifier les équilibres économiques, en permettant d'établir les conditions d'une meilleure pérennité de l'espace commun sur un territoire (garantir un loyer compatible avec son modèle économique et celui du propriétaire, faciliter l'attribution de subventions ou l'apport de compétences, être moins dépendant de décisions individuelles...), et in fine, redonner du temps à l'ensemble des acteurs dans le processus d'élaboration du projet.

2. Un outil concret : les fiches-acteurs

Mon intention, à travers ce travail personnel, était d'essayer d'articuler les questions autour de ma pratique professionnelle d'aménageuse, et mes apprentissages au cours de cette année dans le DU. J'espère avoir réussi à éclairer un peu le rôle de l'aménageur de la même manière que j'ai appris à connaître et comprendre ce qu'est un espace commun.

Afin de prolonger ce travail et le rendre aussi plus accessible, j'avais également imaginé élaborer un recueil de fiches-acteurs de la fabrique de la ville. Faute de temps je n'ai fait que l'ébaucher et le lecteur trouvera en annexe une fiche aménageur et une fiche promoteur. Mon objectif avec ces fiches est de venir compléter et enrichir le lexique de la fabrique de la ville, établi par Victor Toutain, en essayant de donner quelques clefs de compréhension sur l'organisation et les modes de travail de l'aménageur/le promoteur. Il y a bien d'autres fiches-acteurs à établir !

3. Deux expériences inspirantes : fédérer par le biais du récit

Enfin je voudrais terminer sur deux rencontres qui m'ont particulièrement enthousiasmée pendant mon parcours.

La première a eu lieu lors de la première session, il s'agit de l'action menée par Carton plein sur la commune de Job (Puy-de-Dôme) et sur la propriété des Mélèzes, grande propriété de 20 ha, constituée de nombreux bâtiments, autrefois centre de soins et d'accueil d'enfants en difficulté, aujourd'hui racheté par la commune et en attente de nouveaux usages. Les enjeux autour de la reconversion de ce site, qui a été le cœur économique du village pendant un siècle, aujourd'hui hors d'échelle au vu du faible nombre d'habitants, sont très forts. Carton plein mène avec la commune et les habitants un travail important de réappropriation du lieu, de son histoire, et de ses futurs possibles, via différentes actions : rédaction d'un ouvrage à partir de témoignages des habitants du village, réouverture progressive du parc, ateliers de réflexion avec les écoliers sur les futurs usages possibles...

Sur un territoire très différent, à Vitry-sur-Seine, la compagnie de danse Tangible mène également un travail de réécriture de l'histoire et de la mémoire des lieux en transition. Leur méthode, basée d'abord sur l'exploration sensorielle des espaces, consiste aussi à rencontrer les acteurs formant l'écosystème du lieu (par exemple sur le projet de reconversion d'une ancienne usine électrique : le propriétaire du lieu EDF, les anciens employés, l'aménageur, les élus, les habitants de Vitry...) et à comprendre au travers des échanges, ce qui fait la spécificité du lieu, mais aussi les points de blocage et freins à sa mutation.

La compagnie élabore ensuite des propositions artistiques : parcours, installations plastiques, rituels ...auxquels l'ensemble de ces acteurs sont invités à participer, et qui sont autant de moments permettant de revisiter le lieu, son histoire.

Ce qui m'a frappée dans ces deux rencontres, c'est comment le récit, qu'il soit écrit, parlé, dansé, joué, ...permet à la fois une prise de distance avec le lieu tel qu'il a été, mais aussi réussit à rassembler l'ensemble des acteurs autour de ce même lieu. Carton plein ou Tangible, par leurs actions, font le lien entre les habitants, la ville, l'aménageur...et mobilisent un imaginaire commun autour du lieu, étape sans doute préalable et nécessaire avant de se projeter dans une vision commune de l'avenir.

Ces interventions sur le sensible, la mémoire, l'immatériel, permettent aussi momentanément de mettre de côté les questions liées à la propriété, à la valeur économique, au bilan financier, sources de crispations et de conflits, pour remettre l'humain et la vie au centre.

CONCLUSION

Plutôt que de conclure, je voudrais terminer ce travail personnel sur quelques ouvertures :

- Faire espace commun est une question de lieu, de temps et de personnes. Se poser de manière générale la question de la relation entre les différents acteurs, si elle se noue ou pas, sans mettre au centre le lieu, n'est peut-être pas très efficace. C'est le lieu, ce qu'il raconte à chaque acteur et de chaque acteur, et la capacité que ceux-ci vont avoir à nouer ensemble ces récits, qui va permettre que la relation se construise.
- Pour faciliter l'établissement de relations avec les espaces communs, il faut sans doute travailler sur les postures. Pour l'aménageur que je suis, voici quelques pistes:
 - Sortir d'un rôle surplombant
 - Engager le dialogue, aller à la rencontre des autres acteurs au lieu d'attendre qu'ils viennent à nous
 - Etre attentif à l'existant, aux récits (du lieu, de ses habitants, usagers...)
 - Travailler sur le modèle économique pour permettre la prise de risque et l'incertitude de la programmation ouverte
 - ...
- La fin du DU est un commencement, l'exploration des alternatives aux modes classiques de faire la ville continue : La Preuve par 7, le mouvement de la Frugalité heureuse, La révolution du ménagement...

Merci !

ANNEXES

FICHE AMENAGEUR

Nom générique pour l'acteur qui, dans un projet d'aménagement, est classiquement en charge d'acheter les terrains objet du projet d'aménagement, de les viabiliser (construction des routes et des réseaux) puis de céder les emprises destinées à accueillir des projets de construction privée

Statut juridique : variable, historiquement de caractère public (SEM - Société d'économie mixte ou EPA – Etablissement Public d'aménagement) Depuis une période récente, il peut être également privé (dans ce cas il s'agit souvent d'une filiale de promoteur immobilier)

Missions classiques :

- concevoir et réaliser un projet urbain, pour le compte d'un commanditaire (Etat, collectivité...)
- élaborer le budget du projet
- garantir la réalisation du projet conformément aux objectifs initiaux, tout en rendant possible son évolution si nécessaire, compte tenu de la durée moyenne des projets urbains (une dizaine d'années)
- créer le cadre administratif de l'opération d'aménagement (ZAC, PUP, autre...) en suivant les étapes et procédures imposées par la loi
- négocier avec les propriétaires pour acheter les terrains concernés par le projet urbain, et réaliser les travaux nécessaires à leur reconversion (démolition, dépollution...)
- réaliser les travaux d'aménagement des espaces publics (rues, routes, places, réseaux urbains, etc.) et les remettre à la collectivité qui en aura la gestion
- définir le programme du projet, délimiter et céder les terrains dédiés aux programmes privés et s'assurer que les opérateurs immobiliers respectent le cadre d'intervention pré-établi.

Il est important de noter que ces missions évoluent assez fortement depuis ces dix dernières années: l'aménageur n'a plus toujours le monopole du programme, il n'achète pas la totalité du foncier mais

uniquement celui sur lequel seront développés les espaces publics...

Gouvernance :

- SEM : dirigée par un Conseil d'administration composé des élus de la/les collectivité(s) dont il dépend ainsi que des représentants des autres actionnaires (par ex une banque)
- EPA : dirigé par un Conseil d'administration composé des élus de la/les collectivités du territoire d'intervention, ainsi que des représentants de l'Etat (des ministères de tutelle, le plus souvent Bercy et le ministère du développement des territoires)
- Aménageur privé : dirigé par un Conseil d'administration qui dépend du statut juridique du promoteur (SA, SAS, etc.)

A savoir pour un aménageur public:

- le Conseil d'administration nomme le directeur général de la structure, qui peut voir ses attributions arrêtées ou renouvelées sur un rythme variable (2 à 4 ans pour un EPA, +/- calé sur la durée des mandats électoraux du Maire pour la SEM)
- c'est le binôme DG/Président du CA (souvent Maire de la collectivité ou Président de l'intercommunalité) qui tend à centraliser les décisions
- les orientations stratégiques d'aménagement du territoire sont décidées en CA, les décisions relatives aux projets urbains se prenant plutôt en comité de pilotage (présentation des arbitrages aux élus par l'équipe projet et/ou la direction)
- les comités techniques sont censés se tenir en amont des comités de pilotage et préparer les décisions de ceux-ci. Ils associent les techniciens ayant la compétence pour se prononcer sur le projet, qu'ils travaillent pour l'aménageur, la collectivité ou bien d'autres partenaires institutionnels (par ex la Région sur les grandes infrastructures de transport type tram ou métro)

Organisation :

- le plus souvent en mode projet (un chef de projet par opération, parfois accompagné d'un chargé d'opérations pour la partie travaux) avec des services supports pour les questions liées au

foncier, aux marchés publics, à la comptabilité, finances, communication...(fonction de sa taille)

-Peut être hybride ou matricielle (directions métiers cohabitant avec une répartition des personnes dans des équipes projets)

Méthodes de travail:

-coordonne les échanges et apports des différentes parties prenantes au projet : services techniques de la collectivité, habitants, associations...s'il y a concertation, opérateurs privés ou bailleurs sociaux intervenant dans le projet.

Cela se traduit par une forte correspondance mails, beaucoup de transferts de documents et un grand nombre de réunions.

-s'appuie sur un grand nombre de prestataires aux différentes étapes du projet : architecte-urbaniste, paysagiste, bureau d'études techniques, expert environnemental, AMO Assistant maîtrise d'ouvrage, avec une expertise variée : finances publiques, concertation, montage de projet, marchés immobiliers, procédures réglementaires, etc.

-signe des marchés publics de travaux avec des entreprises en capacité de réaliser les travaux d'aménagement des espaces publics (coût pouvant varier de quelques centaines de milliers d'euros à plusieurs dizaines de millions d'euros)

-contractualise avec des opérateurs privés pour le développement du programme du projet urbain, en posant des limites à leur intervention (nombre de logements, nombre d'étages, type de matériaux utilisables, obligation de pose de panneaux solaires, etc.)

Modèle économique/

-vise un objectif de rentabilité (recettes = dépenses)

-si le projet n'est pas rentable, la collectivité peut réaliser un apport financier afin d'équilibrer le budget. C'est cependant de moins en moins vrai, compte tenu de l'état des finances publiques. L'apport de subventions peut également contribuer à l'atteinte de cet objectif.

-dans une opération d'aménagement, le principe est de faire participer les

opérateurs privés au financement des équipements publics, puisque ceux-ci sont rendus nécessaires du fait des opérations développées (par ex. une opération de logements va générer de nouveaux habitants qui auront besoin d'une école où inscrire leurs enfants). Cette contribution peut prendre plusieurs formes : taxe d'aménagement, contribution qui se substitue à la taxe d'aménagement, participations...

-le cycle économique d'un aménageur s'étale sur plusieurs années, voire plusieurs dizaines d'années (environ 10 ans pour développer une opération d'aménagement), et les dépenses engagées pour l'achat des terrains, leur remise en état, leur entretien ou gardiennage (ce qu'on appelle le portage foncier) interviennent donc très en amont des recettes générées par la cession de ces terrains une fois viabilisés. C'est une des raisons pour lesquelles les organismes publics ont longtemps été les seuls à supporter ce risque.

-cf. page suivante pour la structure d'un bilan aménageur

Objectifs:

-réaliser un quartier offrant une bonne qualité de vie à ses habitants et usagers, qui assure la mixité sociale et la mixité urbaine (diversité des usages) et réponde aux standards environnementaux en vigueur (performances thermiques, bioclimatiques...)

-garantir le respect des intérêts des habitants déjà présents et permettre une bonne coexistence entre la ville existante et le nouveau quartier

-satisfaire les élus commanditaires de l'opération

-réaliser des aménagements et équipements publics conformes aux attentes de la collectivité, afin que celle-ci en assure la gestion après la livraison; lui garantir des coûts d'entretien limités

-garantir le respect de l'intérêt général pour chaque projet, sans compromettre les intérêts privés

Intérêt pour les espaces communs

:

- économiser les frais de portage foncier d'un lieu en attente de mutation (urbanisme transitoire)
- explorer la possibilité de nouveaux programmes, tester et faire évoluer les usages pendant le temps de la conception
- rencontrer des habitants et citoyens impliqués, comprendre mieux leurs besoins et attentes
- favoriser une ville plus mixte et inclusive

BILAN TYPE D'UN AMENAGEUR

Principaux postes

DEPENSES

FONCIER

- coût d'achat des terrains objet du projet et frais de notaires
- indemnités d'éviction ou de transfert des habitants ou activités occupant les bâtiments
- coûts de démolition des bâtiments, dépollution des terrains...
- coûts d'entretien min. des bâtiments non démolis, de gardiennage, charges de fonctionnement en cas d'occupation

ETUDES

- coût des études urbaines (définition des orientations du projet)
- coût des études de maîtrise d'oeuvre (définition du projet, du programme, élaboration du plan masse et de tous les plans d'aménagement, chiffrage du projet)
- coût des études autres (étude de marché, programmation, circulation...)

TRAVAUX

- coût des travaux d'aménagement des équipements et espaces publics, réalisés par des entreprises spécialisées, majors du BTP (Eurovia, filiale de Vinci, Colas filiale de Bouygues...) ou plus locales

DEPENSES AUTRES

- supports de communication
- frais d'avocat, juriste...

RECETTES

FONCIER

- montant des cessions de terrains aux opérateurs privés, calculé sur le nombre de m² développé, et incluant une contribution aux équipements publics
- Ou
- participations: en ZAC, quand l'opérateur privé n'a pas acheté le terrain à l'aménageur, mais que le terrain est compris dans le périmètre d'aménagement, il verse une participation. Le montant de celle-ci est défini dans les documents cadre du projet d'aménagement, sous forme d'un montant par m² de programme développé. Le montant global de la participation correspond donc au produit de la participation unitaire par le nombre de m².

PARTICIPATION COLLECTIVITÉ (facultative)

SUBVENTIONS

FICHE PROMOTEUR IMMOBILIER

Nom générique pour l'acteur qui construit et met en vente des biens immobiliers divers – souvent il est spécialisé dans un type de biens (logements individuels ou collectifs, bureaux, commerces...)

Statut juridique :

Personne physique ou morale.

Les grands promoteurs immobiliers (Altabea, Nexity, Vinci...) sont souvent des SAS.

Certains forment des sociétés coopératives (Groupe Gambetta).

Pour chaque opération immobilière est constituée le plus souvent une SCCV (Société Civile de Construction-Vente), par l'association d'au moins deux personnes physiques ou morales. La SCCV est la seule forme de Société Civile Immobilière permettant de construire un bien puis de le revendre afin de dégager une plus-value.

Missions classiques:

-rechercher un terrain ou un bien immobilier et négocier son acquisition avec le propriétaire

-élaborer le projet immobilier et son bilan financier prévisionnel

-mener l'ensemble des démarches administratives nécessaires à la réalisation (permis de construire, autorisations diverses...)

-réaliser les travaux de construction et s'assurer que le bâtiment achevé est conforme au projet et aux normes

-commercialiser les biens immobiliers réalisés

-accompagner les acquéreurs durant les dix années qui suivent la livraison.

Gouvernance:

- dépend du statut

Prend souvent la forme d'un organe de direction collégial (Comex, Directoire...) avec une plus ou moins grande centralisation du pouvoir selon la culture d'entreprise

Organisation :

-par activités (ex. 1 Direction Logements et 1 Direction Immobilier d'Entreprise) et métiers (Finances, Ressources Humaines, Affaires juridiques, Commercialisation...)

-peut être aussi géographique si un promoteur est implanté sur un territoire large

Méthodes de travail :

-le plus souvent calquée sur les grandes étapes du projet : un Responsable développement initie le projet (négocie l'achat jusqu'à la promesse de vente et les grandes caractéristiques du projet), puis une Responsable de programme prend le relais pour mener les études architecturales et techniques, déposer le permis de construire et signer l'acte d'acquisition. Enfin c'est un Responsable travaux ou construction qui prend le relais pour le chantier. Côté acquéreur c'est un Responsable commercial qui fait le lien avec les futurs clients.

-s'appuie sur un grand nombre de prestataires aux différentes étapes du projet : architecte, bureau d'études techniques, expert incendie, ERP...et coordonne leurs interventions

-signe des marchés de travaux

-noue des relations avec les pouvoirs publics (élus locaux, mais aussi services et administrations) afin de faciliter son intervention sur un territoire

Modèle économique :

-vise un objectif de profit afin de dégager une marge minimum (dépenses - recettes) (6-8 % min)

-le cycle de vie d'une opération immobilière est de 4 à 5 ans. Le bilan est un bilan prévisionnel qui s'actualise au fur et à mesure et la marge véritable de l'opération n'est connue qu'à la fin. (par ex. les coûts travaux peuvent augmenter au moment du chantier parce que le prix des matériaux s'envole)

-cf page suivante pour le bilan type d'une opération immobilière

Objectifs :

- réaliser une opération qui soit conforme au permis de construire validé et aux prestations vendues aux acquéreurs
- générer une marge financière minimum par opération
- être identifié sur un territoire comme un acteur immobilier sérieux et de confiance, afin d'assurer la possibilité d'y développer d'autres opérations

Intérêt pour les espaces communs:

- économiser les frais de portage foncier d'un lieu en attente de mutation(urbanisme transitoire)
- répondre aux demandes des collectivités et aménageurs de proposer des projets plus adaptés aux territoires
- s'adapter aux évolutions et demandes sociétales

BILAN TYPE D'UN PROMOTEUR

Principaux postes

DEPENSES

FONCIER

- coût d'achat du terrain et frais de notaires
- taxes et redevances
- sondages de sols
- coûts de remise en état du terrain (dépollution, démolition...)

CONSTRUCTION

- coût des travaux
- coût des études architecturales et techniques
- aléas travaux et actualisation

DEPENSES AUTRES

- frais de commercialisation et communication
- frais d'avocat, juriste...
- frais financiers

RECETTES

- prix de vente de l'opération