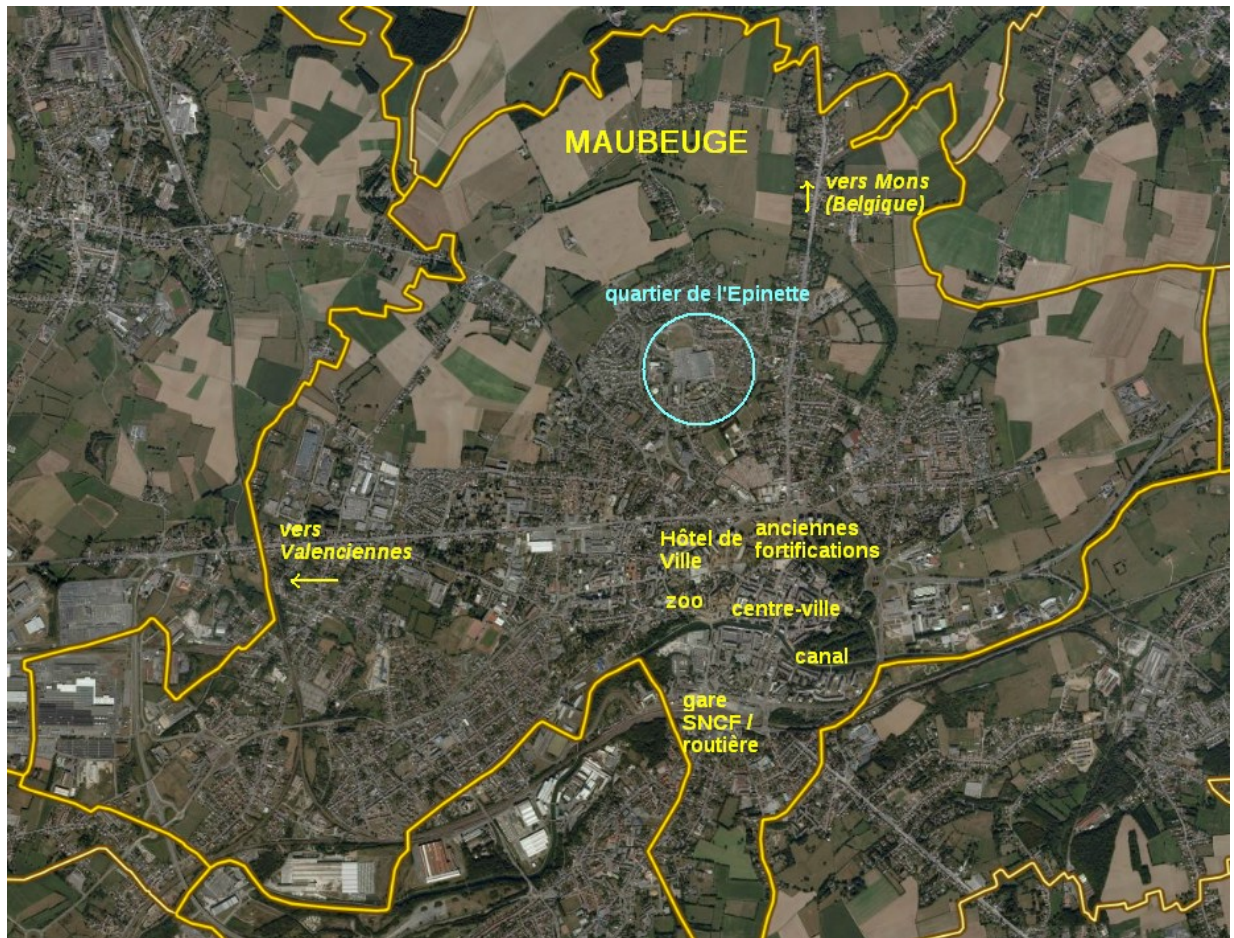


Un projet de renouvellement urbain *Maubeuge – quartier de l'Épinette*

**REVALORISER UN QUARTIER DÉGRADÉ
EN Y ATTIRANT DE NOUVEAUX AGENTS ECONOMIQUES**



La localisation



Le projet

Le quartier de l'Épinette est un quartier situé en ZUS (zone urbaine sensible). Au début des années 2000, il souffre d'une image particulièrement dévalorisée, en raison de la pauvreté de sa population mais surtout des nombreux actes de délinquance et d'incivilités qui s'y déroulent.

Un projet de restructuration lourde est engagé pour revaloriser son image, qui s'appuie sur des opérations classiques : ligne de bus à haut niveau de service (BHNS), requalification des aménagements et équipements, diversification de l'habitat et réhabilitation des logements. Mais au delà de ces opérations classiques, le pari est pris de réussir à enclencher un cercle vertueux en attirant sur le quartier des agents économiques : commerces, activités, professions médicales, afin qu'ils contribuent par leur présence de plus en plus nombreuse à pacifier et revaloriser l'image du quartier.

Aujourd'hui, le pari est en passe d'être gagné : un hôtel d'entreprises, des cellules médicales, un immeuble de bureaux ont trouvé preneur. Le partenariat institué entre la puissance publique, les investisseurs et les agents économiques a permis de changer radicalement l'image du quartier, avec l'arrivée de nouveaux usagers et une baisse sensible des incivilités.

Les acteurs

Puissance publique :

Ville de **Maubeuge** et **AMVS** (Agglomération Maubeuge Val de Sambre)

Opérateur :

Promocil, entreprise sociale pour l'habitat (SA)

Investisseur :

Batixia, société d'investissement régional
Sambre Avesnois Expansion, société locale d'investissement

Agents économiques :

- commerçants
- associations
- entreprises
- institutions publiques
- professions libérales....

Le programme

Habitat

250 logements démolis
 316 logements réhabilités et résidentialisés
 162 logements reconstruits :
 - 100 PLUS CD
 - 16 PLS
 - 20 PSLA
 - 26 locatifs libres (Foncière Logement)
 dont 66 reconstructions dans le quartier (50 PLUS CD et 16 PLS)

Equipements

- démolition / reconstruction des écoles maternelle et primaire
 - réhabilitation et extension de la crèche
 - requalification de 3 équipements sportifs (piscine, gymnase, salle de sports)
 - construction d'un espace multi-accueil (CAF, Poste, Mairie annexe...)

Activités

- transformation d'usage de 18 logements sociaux en hôtel d'entreprise (1700m²)
 - création d'un immeuble d'activités (1050m²)
 - création d'un pôle médical de 700m²
 - construction d'un pôle de services publics spécialisés dans le développement économique de 2100m²

Aménagements

- requalification des boulevards (dont axe BHNS)
 - création de deux grands espaces publics : la « place haute » (avec jardin collectif) et la « place basse » (dont parvis de l'espace multi-accueil)



Pôle de service publics « Réussir en Sambre » (à venir)



Espace multi-accueil (à venir)



Nouvelles écoles



Pôle médical et logements



Réhabilitations

Le calendrier

2003	Premières démolitions et réhabilitations de logements
2004	Création de la ZFU
2005	Signature de la convention du projet de rénovation urbaine avec l'ANRU
2008	Inauguration du BHNS
2009	Fin des travaux de réhabilitation de logements
2010-2011	Livraison des équipements (école, crèche, gymnase), des surfaces d'activité (hôtel d'entreprises, immeuble d'activités, pôle médical, des aménagements (boulevard, place haute en partie)
2013-2014	Livraison prévue du pôle de services publics, de l'espace multi-accueil, de la place basse, des dernières reconstructions de logements sur site

I Le projet : comment valoriser un quartier paupérisé et stigmatisé ?

I.1 Début des années 2000 : une situation de « crise »

Le quartier de l'Épinette comprend près de 4500 habitants, soit 13% de la population de la commune.

Sa conception remonte au milieu des années 1960 : en 1965, le conseil municipal approuve le plan d'aménagement d'une zone d'habitation destinée à drainer l'expansion de la ville engorgée par une forte poussée démographique. L'ensemble de l'Épinette est le grand projet de la décennie. Le quartier démarre par l'installation sur d'anciennes pâtures du premier supermarché de la région, dont l'inauguration est un véritable événement pour Maubeuge, en 1969.

Un vaste programme de construction d'habitations et d'équipements s'engage alors. Le quartier se structure autour du supermarché :

- au nord, le Vilvorde : un immeuble de 331 logements sociaux tout en longueur et en courbes
- au sud, les Rois de France : un ensemble de 252 logements sociaux répartis en plots
- à l'ouest, un ensemble d'équipements liés à l'enfance : collège, écoles primaire et maternelle, crèche, et sportifs : un gymnase, une piscine « tournesol », voient le jour
- en desserte, des infrastructures routières : un ensemble de boulevards circulaires encerclent le quartier, tandis que le boulevard Lamartine, orienté nord/sud et en impasse sur le Vilvorde, relie le quartier au centre-ville.
- autour des boulevards circulaires : des logements individuels privés en accession, sur un parcellaire dense de maisons de ville, sont également construits au fil du temps.



Le nouveau quartier de l'Épinette – en référence à l'aubépine, très présente dans les haies de pâtures initiales – est ainsi construit très rapidement, dans une recherche de mixité sociale : des logements individuels en accession pour les cadres et des logements collectifs sociaux pour les ouvriers, et de mixité fonctionnelle : équipements, commerces : supermarché mais aussi commerces de proximité en rez-de-chaussée du Vilvorde, habitations.

Malheureusement, parallèlement à la construction de ce nouveau quartier, la ville et l'ensemble de l'agglomération subissent les effets de la crise industrielle. La fermeture des usines sidérurgiques, le démantèlement des grands groupes textiles, entraînent une période d'importante récession. Des tentatives de reconversion de l'industrie dans d'autres secteurs, notamment l'industrie automobile, voient le jour, comme en témoigne l'implantation des usines Chausson à Maubeuge en 1971, qui deviendront MCA : Maubeuge Construction Automobile, filiale de Renault. Mais cette reconversion est insuffisante : 50% des emplois industriels sont perdus dans la région Nord-Pas-de-Calais entre 1973 et la fin des années 1990¹. Le chômage progresse inexorablement, et la population de la ville de Maubeuge commence à décroître dès le début des années 1980.

Dans ce contexte régional et local, le quartier de l'Épinette se paupérise. Au début des années 2000, le quartier souffre de chômage, de précarité, et de pauvreté. Les indicateurs socio-économiques, établis par l'INSEE à partir du recensement de la population de 1999, montrent que le quartier de l'Épinette souffre d'un fort taux de chômage, par rapport à l'ensemble du territoire national et de l'ensemble des ZUS, et dans une moindre mesure, par rapport à l'ensemble de la ville de Maubeuge. Un quart des salariés de la ZUS de l'Épinette occupent des emplois précaires (CDD, intérim, emplois aidés, stages) : c'est un taux un peu plus élevé que celui de la Ville de Maubeuge, mais largement plus important que celui de l'ensemble des ZUS et de l'ensemble de la France métropolitaine.

Le taux de chômage des jeunes, notamment, est particulièrement préoccupant : il atteint 46%. Mais là aussi, la différence avec Maubeuge est bien moindre qu'avec l'ensemble des ZUS et du territoire national. Ce taux de chômage des jeunes est d'autant plus inquiétant que les jeunes de l'Épinette sont globalement bien plus diplômés que les jeunes de Maubeuge et de l'ensemble des ZUS, et que les indicateurs sociaux (familles monoparentales et familles nombreuses) de l'Épinette sont dans la moyenne des ZUS.

L'Épinette souffre donc essentiellement d'un déficit d'activité et d'emplois, qui se ressent un peu plus fortement dans ce quartier que dans le reste de la ville.

Recensement de 1999	ZUS de l'Épinette	Ville de Maubeuge	Ensemble des ZUS	France métropolitaine
Taux de chômage	28%	26%	25%	13%
Taux de chômage des 15-24 ans	46%	45%	39%	26%
Taux d'actifs précaires (1)	25%	23%	20%	14%
Taux des 15-24 ans non diplômés (sur ensemble des 15-24 ans, hors étudiants et élèves)	26%	30%	32%	20%
Taux de familles monoparentales (sur ensemble des familles)	19%	15%	19%	9%
Taux de familles de 3 enfants et plus (sur ensemble des familles)	19%	22%	20%	11%

(1) salariés en CDD, intérim, emplois aidés et stage sur la population active

Ce désœuvrement génère pauvreté mais aussi délinquance, vandalisme et incivilités. Les témoignages des acteurs locaux montrent un très fort sentiment d'insécurité au début des années 2000:

1 INSEE – Atlas transfrontalier – tome 9 : histoire, terre de reconversion

- « *Nous logeons la clientèle HLM la plus pauvre de France. Il y a eu des crispations, des incendies, dans les parties communes et même dans les appartements du Vilvorde. Des jeunes traînaient des barres de fer par terre pour impressionner.* »

Jean-Pierre CHOEL, Directeur général de Promocil. Entretien du 6 mars 2012.

- « *Au début de notre mandat [en 2001], racontent le maire et son adjoint aux travaux Yves Renaud, le quartier souffrait d'une image détestable, tout n'était que friche, bâtiments délabrés et vitres cassées.*»

« La Sambre », 18 août 2011.

La pauvreté et l'insécurité ont entraîné un important déclin de l'activité économique sur le quartier, propice à son tour au développement des tensions sociales. Le cercle vicieux est enclenché. Au début des années 2000, tous les commerces de proximité du Vilvorde ont fermé, excepté une pharmacie (il reste également le centre social et un bureau de Poste). Lorsque le service « développement économique » de la Ville de Maubeuge réalise un diagnostic de l'implantation des professions médicales dans la commune, en 2003, le quartier de l'Epinette apparaît comme un point noir, avec un déficit très important de médecins généralistes et spécialistes, dentistes et autres professions médicales et paramédicales. Lorsque le maire de Maubeuge, Rémi Pauvros, rencontre le directeur de l'hypermarché fin 2001, celui-ci explique qu'il doit faire face à un déficit de 40% par an, et envisage très sérieusement de quitter rapidement le quartier.

Dans ce contexte de déclin du quartier, c'est l'immeuble du Vilvorde qui cristallise tous les conflits. L'immeuble est accusé d'être un lieu de délinquance et de trafics de stupéfiants. Conscient de la nécessité d'intervenir, le maire de la Ville, Jean-Claude Decagny², annonce officiellement et publiquement début 2001 que l'immeuble sera démoli, sans concertation préalable avec le bailleur (Promocil) sur le devenir de l'îlot. Les habitants de l'immeuble anticipent la démolition, et cherchent à se reloger au mieux sans perdre de temps. La vacance augmente rapidement, entraînant des difficultés de gestion et un manque à gagner pour le bailleur. Après étude, il apparaît plus judicieux à Promocil de démolir la partie de l'immeuble qui forme une impasse au boulevard Lamartine, à partir du joint de dilatation, ce qui implique d'acquérir la cellule commerciale accueillant la pharmacie. Le pharmacien souhaite vendre à un prix conséquent et entre en conflit avec le bailleur. L'occupant attribue la faiblesse de son chiffre d'affaire au climat de délinquance entretenu par une vacance dont le bailleur serait lui-même responsable. Une action judiciaire écartera la responsabilité du bailleur.

En 2002, le Vilvorde et l'ensemble du quartier de l'Epinette vivent ainsi une situation de « crise ». Le diagnostic du quartier, réalisé dans le cadre du Grand Projet de Ville se conclut ainsi :

- « *L'immeuble collectif HLM, provisoirement encore appelé le Vilvorde, semble constituer un ghetto social qui génère une demande sociale importante. A ceci s'ajoute le sentiment d'insécurité lié entre autres à la vacance de certains logements, à l'occupation illicite ou la dégradation qui s'y effectue, aux incivilités, à la consommation et au trafic de drogues.* »

Convention du Grand Projet de Ville de Maubeuge. Juillet 2002.

Il est devenu indispensable, pour le nouveau maire Rémi Pauvros élu en 2001, né dans le quartier de l'Epinette, d'entreprendre des actions de fond pour casser la spirale de dégradation dans laquelle s'enfonce le quartier. Il prend « l'engagement personnel, vis à vis de l'hypermarché, de faire repartir ce quartier »³. Deux décisions majeures sont alors prises : solliciter la création d'une zone franche urbaine et réaliser un projet de profonde restructuration urbaine qui bénéficie des crédits de l'ANRU.

2 Rémi Pauvros bat Jean-Claude Decagny lors des élections municipales de mars 2001, et est réélu en 2008. Il est également élu président de l'agglomération Maubeuge Val de Sambre en 2008.

3 Propos de Mohamed SAIFI, directeur du service économique de la Ville de Maubeuge. Entretien du 6 mars 2012.

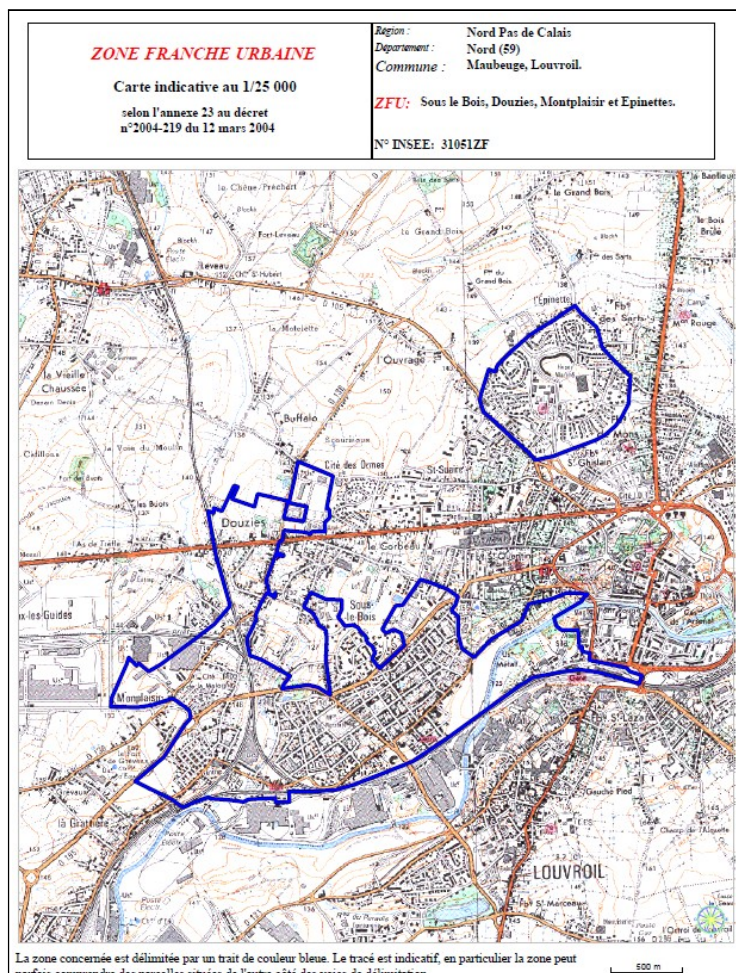
I.2 2004 – 2012 : un projet de redynamisation par l'activité économique

I.2.a. Création de la ZFU

La ZFU est créée le 1er janvier 2004, sur une surface très vaste de 373ha et sur plusieurs quartiers (Sous-le-Bois, quartier intercommunal avec Louvroil, Montplaisir, Douzies, etc...), dont l'EpINETTE (cf. carte de périmètre page suivante).

Parallèlement à la création de la ZFU, est mise en place une antenne « emploi-formation », pilotée par la CCI Nord de France, à laquelle collaborent la DIRRECTE, Réussir en Sambre (fusion de la Maison de l'Emploi, de la Mission Locale et du PLIE), et l'agglomération Maubeuge Val de Sambre. L'antenne accompagne les entreprises afin de répondre à leurs besoins de recrutement et/ou de formation de leurs futurs salariés. L'objectif est d'amener les entreprises à développer une réflexion stratégique en matière de ressources humaines (démarche de type GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences), et d'évaluer et former les demandeurs d'emplois, avec une priorité pour les publics ZUS. Entre 2005 et 2009, de 27% à 45% des emplois créés dans la ZFU ont bénéficié à des demandeurs d'emploi issus des ZUS et accompagnés par l'antenne « emploi-formation » dans l'évaluation des compétences et aptitudes. En 2009, un « plan information » est également mis en place afin d'accompagner les entreprises dans les changements d'exonération. Enfin, l'AMVS a mobilisé ses services : une chargée de mission apporte informations et conseils aux entreprises.

L'hypermarché de l'EpINETTE exploite l'intérêt de la ZFU dès sa création. Il crée une galerie commerciale d'une vingtaine de cellules, pour une surface de vente de 1.000m², inaugurée à l'automne 2004. Ce nouveau mail commercial permet à l'enseigne d'accentuer son rayonnement et d'étendre sa zone de chalandise. L'hypermarché avait anticipé cette ouverture en agrandissant son parking de 150 places à l'été 2004 et en créant une nouvelle entrée via la galerie commerciale permettant de doubler le nombre d'accès au magasin. Des travaux d'agrandissement avaient également été entrepris en anticipation dès 2003 : 2000m² de surface de vente supplémentaire avaient été créés au profit des rayons saisonniers non alimentaires.



I.2.b. Projet ANRU

Dès 2003, la Ville présente également à l'ANRU son projet de restructuration urbaine. Elle entend faire de l'Épinette un « pôle urbain majeur », par l'implantation de l'hôtel d'agglomération, d'une maison de services publics, en favorisant l'extension de centre commercial (qui sera réalisée dès l'année suivante à l'occasion de la mise en place de la ZFU, comme présenté ci-dessus), et en prévoyant le passage d'un transport en commun en site propre. Le projet prévoit également une démolition / reconstruction / réhabilitation du parc de logement social et la rénovation des équipements.

Promocil procède simultanément à la **démolition partielle du Vilvorde, en avril 2003**. Face à l'impossibilité d'acquérir à un prix négocié la pharmacie en rez-de-chaussée, l'idée de conserver la pharmacie et les logements situés au-dessus pour les transformer en hôtel d'entreprise a germé, grâce notamment à la rencontre de Batixia, société d'investissement régional créée en 2002. La démolition comprend donc moins de logements que prévu initialement. La présence du Ministre de la Ville, Jean-Louis Borloo, à la cérémonie de coup d'envoi des travaux de démolition contribue à adresser un signal fort à la population de « reprise en main » du quartier par les pouvoirs publics. L'ANRU financera également partiellement le coût de la démolition.

Suite aux travaux de démolition du Vilvorde, le bailleur entreprend de **réhabiliter et résidentialiser les logements restants**. Un débat s'engage alors : il est bien sûr nécessaire de sécuriser les abords de l'immeuble, mais installer de hautes barrières et réduire les espaces communs peut à l'inverse créer une atmosphère « carcérale » et engendrer de ce fait un sentiment d'insécurité. Il est finalement décidé de compartimenter les espaces de stationnement à l'arrière du bâtiment par des grilles assez hautes, mais de qualité, et de retourner les entrées vers l'intérieur, de façon à ce que puisse s'exercer un contrôle social, même si ce retournement oblige les habitants à parcourir plus de distance pour rentrer chez eux. De la même façon, Promocil a pris le parti de réaliser des entrées spacieuses et lumineuses, confortables, prenant le risque de créer des lieux favorables aux squats. Un « plan lumière » est réalisé pour que le bâtiment reste accueillant la nuit. Le bailleur choisit ainsi de sécuriser en créant des espaces communs de qualité, dont les usages sont plus lisibles, et placés sous le contrôle social des habitants eux-mêmes.

Les années qui suivent permettent également d'affiner le projet de restructuration. **En 2005, la convention du projet est signée** par les partenaires et l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine. Les partenaires s'engagent à réaliser et financer les opérations éligibles : habitat (démolition, reconstruction, réhabilitations, résidentialisation), changement d'usage d'une partie du Vilvorde en l'hôtel d'entreprise, équipements de proximité, aménagements. La création du bus en site propre n'est pas éligible aux subventions de l'ANRU.

La finalité du projet présenté est bien de revaloriser le quartier. Cette revalorisation passe nécessairement par un changement de l'image physique du quartier : il s'agit de casser l'opposition entre barres de logements sociaux très datées et logements individuels autour, de réaliser des aménagements de qualité pour éviter la présence d'espaces « vides », sans usage et difficiles à entretenir, de créer des équipements majeurs avec une architecture moderne (hôtel d'agglomération notamment). Mais la revalorisation nécessite également un changement de l'image symbolique du quartier : il s'agit de le pacifier, en y attirant une nouvelle population d'usagers et d'habitants. La mixité fonctionnelle doit alimenter la mixité sociale, en cassant l'image de spécialisation du quartier dans la pauvreté et la délinquance.

Les volets habitat / équipement / aménagement du projet financé par l'ANRU doit permettre d'atteindre ces objectifs. La réhabilitation, la résidentialisation doivent améliorer l'image et le confort des logements conservés, tandis que de nouveaux types d'habitat (logements sociaux individuels, PLS⁴, locatif libre, accession sociale), construits sur site et à proximité immédiate, doivent permettre de développer de nouveaux parcours résidentiels et fixer les populations les plus stabilisantes pour le quartier. Le point de vue des élus de Maubeuge s'oppose à ce sujet à celui de l'Etat : le PLH de Maubeuge prévoit la construction de 1000 logements par an, publics et privés, car il s'agit pour la Ville de rester attractif en proposant un habitat de qualité, tandis que l'Etat considère que ce nombre est trop élevé au regard de la déprise démographique dont souffre l'agglomération de Maubeuge.

4 PLS : prêt locatif social, destiné à financer des logements sociaux correspondant à des niveaux de loyer et de ressource très nettement supérieurs au PLUS (prêt locatif à usage social)

Si la convention signée en 2005 est précise, **le projet évolue finalement considérablement au fil du temps**. La première raison est la concertation réalisée avec les habitants. L'équipe municipale avait réalisé un grand projet de réhabilitation avant celui de l'Épinette, dans le quartier des Présidents, sans y associer suffisamment les habitants. Tirant les leçons de cette expérience, la Ville s'est appuyée sur le conseil de quartier et les ateliers d'aménagement urbain. Les conseils de quartier se composent de personnes qualifiées, de représentants associatifs, d'habitants et sont présidés par un élu désigné par le Maire ; les délégués formalisent les attentes des habitants. Ces éléments sont ensuite présentés et débattus avec l'ensemble des habitants rassemblés en réunion publique. Tous les thèmes peuvent être abordés lors de ces conseils de quartiers (mixité sociale, animation, circulations, etc.). Les ateliers d'aménagement urbain permettent de travailler plus précisément sur un projet d'aménagement, en rassemblant des habitants volontaires autour des services techniques de la Ville. Dans le cadre du projet de l'Épinette, ces ateliers se sont tenus pour affiner plusieurs opérations, dont celle de démolition / reconstruction des écoles, qui a largement évolué suite à l'expression des habitants.

Un autre facteur d'évolution du projet est l'aboutissement des négociations réalisées par le Maire, dans sa volonté d'implanter sur le quartier des institutions, publiques et privées. Ainsi, les venues de l'hôtel d'agglomération et d'instituts de formation, envisagées un temps, n'aboutiront finalement pas. En revanche, le Maire réussit à convaincre la Société des Investissements Populaire (SIP, organisme de gestion des mises sous tutelles) de venir s'installer dans le quartier, ainsi que « Réussir en Sambre » (fusion de la Maison de l'Emploi, du PLIE et de la Mission Locale). Enfin, alors que le bailleur Promocil s'était montré initialement réticent à construire des cellules commerciales en rez-de-chaussée de logements, il s'engage finalement dans la réalisation d'un pôle médical en rez-de-chaussée et de logements PLS au-dessus.

Aujourd'hui, le plan final de restructuration du quartier est abouti (cf. page suivante). On y retrouve les programmes « habitat » et « aménagement des espaces publics » tels que prévus initialement. Les réhabilitations des Rois de France ont été achevées, et les reconstructions hors site et les relogements sont en cours. Plusieurs interventions sur les équipements ont été réalisées. La plus importante en coût de travaux est la démolition / reconstruction des écoles maternelle et primaire, facteur essentiel d'attractivité pour les familles. Une nouvelle cantine mutualisée pour l'ensemble des élèves et collégiens a également été réalisée. La rénovation de la piscine, de la salle de sports, l'extension de la crèche sont également à présent achevées. Au nord du quartier, la transformation d'une partie du Vilvorde en hôtel d'entreprise, la création du bâtiment accueillant la SIP et du pôle médical + PLS, ainsi que l'aménagement de la place haute, sont achevés (livrés en 2010-2011). Les travaux de construction du pôle de services publics, destiné à accueillir « Réussir en Sambre » viennent de démarrer, pour une livraison prévue en 2013. Au sud du quartier, toutes les interventions sur les équipements sont achevées. Les bâtiments conservés des Rois de France ont été réhabilités. En 2013-2014, les travaux de démolition de 3 plots des Rois de France, de construction des 32 logements sociaux et de l'Espace Accueil (CAF, annexe de la mairie, bureau de Poste), et d'aménagement seront entrepris.



I.2.c. Ligne de bus à haut niveau de service.

Enfin, une opération concourant à la réussite du projet de restructuration urbaine a été **inaugurée en 2008** : il s'agit de l'arrivée du **bus à haut niveau de service** « Viavil ». Cette ligne traverse Maubeuge et Louvroil, et reliera ensuite Jeumont et Hautmont. Elle dessert actuellement la polyclinique de Maubeuge, quatre collèges et lycées, le centre commercial de Louvroil et quatre quartiers en politique de la Ville, dont l'Epinette. Elle assure également l'interconnexion avec les autres réseaux de transport public en passant devant la gare de Maubeuge. Le quartier de l'Epinette est ainsi relié au centre-ville par le BHNS qui emprunte le boulevard Lamartine, en boucle au nord du quartier, avec une fréquence de 10mn en heure de pointe et une amplitude horaire de 5h à 22h en semaine. Cette offre de service comporte également un accès facilité pour les personnes à mobilité réduite (bus à plancher bas), une régulation du trafic par gestion des feux de signalisation, et une information en temps réel aux stations. La qualité de cette desserte n'était pas tant dictée par des impératifs d'amélioration de la rapidité de la circulation, relativement fluide à toute heure, que par la volonté de montrer une égalité de traitement entre les différents quartiers.

I.3 Aujourd'hui, les signes de réussite du projet en cours

Aujourd'hui, plusieurs signes indiquent que le pari initial de redynamisation économique du quartier semble être en passe d'être tenu.

Tout d'abord, le projet comportait plusieurs opérations « risquées » a priori. La transformation de logements du Vilvorde, immeuble cristallisant tous les signes de la crise du début des années 2000, en hôtel d'entreprise, risquait de poser des difficultés pour louer les locaux réalisés. Or les 1500m² de surface utile constituée ont trouvé preneur, avec 90% de la surface louée en 18 mois. Les locataires sont divers : un expert comptable, une association œuvrant pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap (handyn'action), un service de soins et d'éducation spécialisée à domicile, pour les enfants handicapés (ADAPT), une société spécialisée dans la robinetterie industrielle (Bray Armaturen), un cabinet d'huissiers de justice, les services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP). Ces derniers ont engagé entre 200 et 300 000 € de travaux intérieurs pour adapter les locaux à leurs besoins, gage de leur stabilité. Une autre opération paraissait risquée pour Promocil : la réalisation d'un pôle médical. Pour cette opération également, l'ensemble des locaux réalisés ont été rapidement vendus à des spécialistes : rhumatologue, ORL, et dentiste, dont les patients viennent de toute la ville de Maubeuge, et pas seulement du quartier de l'Epinette.

L'arrivée d'autres entrepreneurs ou institutions participent également de cette réussite. La SIP (Société des Intérêt Populaires) est une société créée en 1882 par les chefs d'entreprises sambriens, qui n'exerce plus aujourd'hui qu'une activité de tutelle (mandataire judiciaire à la protection des personnes majeures), et emploie 47 salariés. Avec l'arrivée de « Réussir en Sambre », ce sont 60 salariés supplémentaires qui rejoindront le quartier de l'Epinette. Outre le nombre de salariés, la structure entend également profondément modifier son approche des publics, en évitant toute « démarche misérabiliste », et en se réorientant sur une activité concernant la formation tous publics. Enfin, l'installation d'un salon de coiffure en rez-de-chaussée des Rois de France est également un signe et une contribution au redémarrage économique. Cette coiffeuse dont le salon en centre-ville périclitait envisageait de fermer son activité. Convaincue de venir s'installer à l'Epinette, grâce à l'intérêt financier de la zone franche, elle a réalisé deux embauches, et a été suivie par une partie de son ancienne clientèle : elle contribue ainsi elle aussi à attirer de nouvelles personnes dans le quartier. Preuve supplémentaire de sa réussite, elle cherche actuellement à développer son activité et à s'associer avec une esthéticienne en auto-entrepreneur.

D'autres signes indiquent une évolution favorable du quartier. La diminution des actes de délinquance et d'incivilité est à la fois un signe tout à fait tangible de la pacification du quartier et un facteur favorable à son redémarrage économique. Or Marie-Christine FROMONT-DANJOU, la directrice générale adjointe à l'AMVS, en charge du pôle « aménagement de l'espace », précise : « *le commissaire local atteste de la diminution sensible des mains courantes* » (entretien du 10 juillet 2012). Autre signe favorable : les habitants des maisons en accession situées en périphérie du quartier réalisent de nouveaux investissements ; nombre d'entre eux procèdent à des travaux de rénovation. Il

semble, d'après Jean-Pierre CHOEL, directeur général de Promocil, que ces logements se sont revalorisés avec des prix de revente en hausse. Enfin, alors que le directeur de l'hypermarché indiquait souffrir de « 40% de déficit par an » en 2001, il affirme aujourd'hui « réaliser 20% de bénéfices annuels » (d'après Mohamed SAIFI, directeur du service « développement économique » de la Ville de Maubeuge, entretien du 10 juillet 2012). Et d'après Jean-Pierre CHOEL, directeur de Promocil, « le pharmacien du Vilvorde va louer 40m² supplémentaires pour installer un nouvel automate destiné à remplir les piluliers, pour l'hôpital voisin, alors que son chiffre d'affaires a déjà été multiplié par trois » (entretien du 6 mars 2012). En 2007, le pharmacien avait en effet un chiffre d'affaires de 517k€ et employait 4 personnes, alors que son chiffre d'affaires est de 1626k€ en 2011, et son nombre d'employés est passé à 7 personnes.

Les facteurs de cette réussite en cours sont profondément liés aux nouveaux partenariats mis en place par les acteurs publics (Ville de Maubeuge et Agglomération de Maubeuge Val de Sambre).



Salon de coiffure



Hôtel d'entreprises et pharmacie en RDC



Aménagements de la place haute

II. Le partenariat : agents économiques et investisseurs aux côtés de la puissance publique

II. 1 Promocil, opérateur unique aux côtés de la Ville

Promocil appartient au groupe Sambre Avesnois Immobilier. Ce groupe est né en 1907 sous le nom de « Foyer de l'Ouvrier » avec pour mission principale de répondre aux besoins de logement de la population. Il comprend aujourd'hui 8 sociétés (2 entreprises pour l'habitat, une société anonyme de coopérative d'accèsion à la propriété, une association de loi 1901 : CAL-PACT et deux groupements

d'intérêt économique), pour un parc de 14.000 logements sur 110 communes. Sur les 5 dernières années, le groupe a livré 1000 logements locatifs et 400 logements en accession, et a réhabilité 2500 logements.

Promocil est une entreprise sociale pour l'habitat (donc une entreprise privée à but non lucratif), au statut juridique de Société Anonyme, créée en 1955. Ses activités sont diversifiées : aménagement, construction, commercialisation du patrimoine en accession, gestion du patrimoine locatif. Promocil est devenu au fil du temps un opérateur essentiel pour la Ville de Maubeuge et l'Agglomération, notamment pour le quartier de l'Epinette, dont il a construit à la fois les logements en locatif social et les logements en accession.

Promocil est ainsi le seul maître d'ouvrage en charge de l'ensemble du programme « habitat » sur site : démolition (dont relogement), réhabilitation / résidentialisation, et reconstruction. Promocil est également le seul maître d'ouvrage à intervenir en sites associés, pour l'aménagement (îlot La Fontaine) par une concession d'aménagement, et pour la construction en accession et en locatif. (L'association Foncière Logement devait également intervenir sur l'îlot La Fontaine, mais son opération est actuellement suspendue, en raison des difficultés que rencontre la structure à l'échelle nationale).

Promocil a également assumé le rôle de maître d'ouvrage pour des opérations d'activités : il a réalisé les cellules commerciales en rez-de-chaussée des logements PLS, aménagé une cellule commerciale pour la coiffeuse aux Rois de France et réalisé le changement d'usage des logements du Vilvorde pour l'hôtel d'entreprise. Pour cette dernière opération, l'ouvrage est destiné à devenir la propriété de la SCI (Société Civile Immobilière) : la SCI Bâtipro, mais ce sont les services de Promocil qui ont assumé les la maîtrise d'ouvrage opérationnelle de la transformation d'usage. Deux autres maîtres d'ouvrages interviennent pour la réalisation de locaux d'activités : Batixis, à travers la SCI Brunehaut, pour le bâtiment loué par la SIP, et AMVS sera le maître d'ouvrage du bâtiment réalisé pour « Réussir en Sambre ». C'est également Promocil qui a été chargé de la commercialisation de l'ensemble des surfaces commerciales et d'activités créées : recherche de locataires pour les locaux du Vilvorde et recherche d'acquéreurs pour les cellules du pôle médical.

Ainsi, pour l'ensemble du quartier et les sites associés, seul Promocil est intervenu comme opérateur auprès des puissances publiques, sur l'ensemble de ses compétences. Jean-Pierre CHOEL, son directeur général en vient ainsi à préciser : « *notre métier, c'est de faire aussi de l'aménagement urbain, en plus de l'habitat, mais au delà, on porte une vision de la société* » (entretien du 6 mars 2012). Cette remarque révèle à quel point le bailleur est impliqué dans le devenir d'un quartier qu'il a construit et qu'il gère au quotidien. Promocil participe ainsi très largement à sécuriser le quartier, en employant notamment une personne appelée « M. Sécurité » qui travaille étroitement avec le procureur, et exploite le système de vidéo-surveillance installé sur le Vilvorde⁵.

Ainsi le bailleur social a un rôle prépondérant en portant le projet aux côtés de la puissance publique à toutes ses étapes : élaboration de la stratégie globale, maîtrise d'ouvrage des opérations, commercialisation, gestion urbaine et sociale du quartier (attributions des logements, entretien, sécurisation, etc...).

On pourrait penser que les services de Promocil travaillent étroitement en collaboration avec une équipe municipale ou d'agglomération dédiée au projet de l'Epinette ou plus largement, dédiée aux projets de renouvellements urbains financés par l'ANRU. La plupart des collectivités se sont organisées en instituant des équipes dédiées pour leurs projets de rénovation urbaine. Ce n'est pas le cas de Maubeuge : la Ville et l'AMVS préfèrent que la stratégie politique soit élaborée politiquement seulement, et que la mise en œuvre technique soit réalisée par opération et par les différents services techniques concernés "en droit commun".

Au démarrage du projet, au début des années 2000, c'est l'architecte – urbaniste du GIP-DSU du pays de Sambre Avesnois qui a dessiné les plans du nouveau quartier à venir. Le GIP-DSU avait alors pour objet l'élaboration et la mise en œuvre des dispositions d'une politique concertée de développement

5 Les images sont enregistrées 72h puis détruites, seul un officier habilité peut visionner les images et les interpréter. Les caméras sont surtout un signal envoyé aux habitants, et ont été « habillées » de fausses cheminées pour ne pas être trop visibles et créer un sentiment d'insécurité. Elles ont été financées par l'Etat.

social urbain en Sambre-Avesnois, identifiées au travers de la convention-cadre politique de la ville et de la convention territoriale GPV de Maubeuge Val de Sambre. Le Conseil d'Administration du GIP était composé de représentants de l'Etat, de la Région, du Département, de la communauté d'agglomération, de 12 communes (dont Maubeuge), de la CDC, de la CAF, de l'association régionale HLM, de la CCI et de l'association Pericles (entreprise d'insertion par l'économique). Le GIP a réalisé les premières moutures des conventions de projet des communes de l'agglomération signée avec l'ANRU, dont celle de l'Épinette, mais a été dissous en 2008.

A la suite de cette dissolution, les villes et l'AMVS ont repris le suivi et la mise en œuvre de leurs projets. Pour la Ville de Maubeuge, c'est le DGA "administration et développement" qui a été désigné chef de projet, puis le directeur des services techniques en 2011. Pour l'AMVS, c'est le DGA responsable du pôle "aménagement de l'espace" qui assure les fonctions de chef de projet. Des missions d'urbaniste – coordonateur et d'OPCU (ordonnancement, pilotage et coordinations urbaines), co-financées par l'ANRU, sont également réalisées.

Cette organisation peut être interprétée comme le souhait de la ville de Maubeuge d'assurer le pilotage stratégique du projet en lien très étroit avec la stratégie de développement de la commune, et de déléguer les missions de mise en œuvre aux opérateurs, notamment Promocil et prestataires. Ce pilotage stratégique fort, à l'échelle de la ville, permet d'être réactif aux opportunités et d'appréhender le projet urbain simultanément dans toutes ses dimensions, en intégrant les relations avec les agents économiques.

II. 2 Les agents économiques participent de plus en plus à la transformation du quartier

Au démarrage du projet, dans les années 2000, les derniers agents économiques présents sur le quartier ont un rôle de « déclencheur ». Lorsque l'hypermarché envisage de quitter l'Épinette, le Maire est incité à prendre des mesures suffisamment efficaces et radicales pour lui permettre de retrouver un chiffre d'affaires correct. De même, c'est parce que le pharmacien du Vilvorde refuse de vendre sa cellule à un prix acceptable par Promocil que les décideurs sont amenés à envisager une solution plus innovante qu'une démolition partielle : conserver la pharmacie et créer un hôtel d'entreprises au-dessus ! Au fil du temps et de l'arrivée dans le quartier de nouveaux agents économiques : commerçants, entreprises, médecins... , leur rôle se développe dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet.

Le premier concerné historiquement et le plus concerné, en raison de son poids économique, est **l'hypermarché**. Si les négociations ne sont pas toujours simples, celui-ci s'implique dans le devenir du quartier, selon son propre intérêt. Il a ainsi contribué à améliorer la qualité des espaces urbains en réalisant des plantations sur son parking. On peut regretter que cette action n'ait pas eu plus d'ampleur : le parking reste dimensionné en fonction des attentes des clients (se garer facilement même aux moments de très grande affluence) et non en fonction de l'optimisation des flux de circulation, notamment piétons, à l'échelle du quartier, et les plantations restent assez maigres, du moins au moment de leur mise en terre. Mais il s'agit d'un signe très positif de l'implication de l'hypermarché dans la restructuration urbaine du quartier. L'hypermarché s'implique également dans la gestion du quartier : il a signé une convention avec Promocil sur le ramassage des caddies, ainsi que dans l'animation de l'Épinette. Une course pédestre est ainsi annuellement organisée par les habitants en lien avec la Ville et l'hypermarché. Une opération associant le Conseil Régional, le centre socio-culturel de l'Épinette, l'agglomération, Promocil, l'Éducation Nationale, les associations du quartier et l'hypermarché, visant à créer un document de mémoire sur le quartier, à partir de différents témoignages et photographies personnelles a également été réalisé. Un historien public s'est installé dans la galerie commerciale pour recueillir les souvenirs des habitants mais aussi des commerçants et des professionnels du quartier.

Le rôle des **pharmaciens** est également important. Le premier pharmacien a un rôle de déclencheur, comme évoqué, en amenant les décideurs à modifier leur projet, en abandonnant l'idée d'une acquisition – démolition de la pharmacie. Mais ce premier pharmacien se voit contraint finalement de vendre rapidement son officine pour des raisons personnelles. Un autre pharmacien rachète l'officine à un prix nettement inférieur aux prétentions affichées pour Promocil (20k€ au lieu de 600k€). Au

moment de cette transaction, une partie de l'immeuble a déjà été démolie, mais les travaux de transformation d'usage n'ont pas démarré. Le nouveau pharmacien croit malgré tout au projet. Il supporte les conséquences des travaux réalisés dans l'immeuble : les services techniques du bailleur sont obligés de casser les aménagements qu'il vient de réaliser pour régler les problèmes de reprise des structures et d'étanchéité. Sa surface de vente est extrêmement réduite dans cette période, ainsi que la visibilité et l'accessibilité de son officine. Malgré tout, il continue de croire au projet et de communiquer favorablement sur ce sujet avec ses clients. Plus encore, précédemment engagé dans la vie associative et politique⁶, aujourd'hui conseiller du Roi du Maroc sur l'intégration des marocains en France, il contribue à pacifier l'EpINETTE, à diffuser une forme de stabilité, en exerçant une influence positive sur les réseaux sociaux du quartier.

De façon générale, parmi les nouveaux agents économiques du quartier, bon nombre d'entre eux possèdent la particularité d'exercer une **activité à dominante sociale**, pour un type de public précis. C'est le cas de la SIP (société des intérêts populaires) : les salariés sont essentiellement des assistantes sociales intervenant auprès d'un public sous tutelle, mais aussi de la plupart des nouveaux locataires de l'hôtel d'entreprises du Vilvorde. Le SPIP se compose de conseillers d'insertion et probation pour un public de sortants de prison et de personnes placées sous main de justice. Une association emploie des conseillers d'orientation pour l'insertion professionnelle des adultes handicapés tandis qu'une autre emploie médecin, kinésithérapeute, psychologue, éducateur et assistante sociale pour accompagner les enfants handicapés. Un cabinet d'huissiers de justice est également présent, alors que les huissiers sont des personnes devant généralement intervenir à des moments de crise, dans des situations potentiellement conflictuelles. A terme, « Réussir en Sambre » emploiera dans le quartier des conseillers pour tout types de publics en recherche d'emploi ou de formation (et d'entreprises). La grande majorité des nouveaux salariés travaillant à l'EpINETTE sont donc des professionnels qui doivent, pour l'exercice de leur métier, posséder de grandes qualités relationnelles et d'écoute, ce qui facilite a priori leur intégration dans le quartier et contribue à y apaiser les relations sociales. D'autres professionnels ne sont pas a priori spécialisés dans une activité sociale mais s'adaptent aux spécificités de l'EpINETTE. C'est le cas de la coiffeuse, par exemple, qui a installé des paravents dans son salon, pour permettre aux femmes voilées de bénéficier de ses services sans craindre les regards extérieurs.

Ainsi, les nouveaux agents économiques contribuent à la réussite de la transformation de l'image de l'EpINETTE, par leur présence et celle de leur public, qui casse la spécialisation du quartier dans le logement de personnes en difficultés, mais aussi par les relations ou même seulement le regard bienveillant qu'ils portent sur les habitants du quartier. En ce sens, ils deviennent des membres du partenariat constitué pour restructurer le quartier.

II. 3 Batixia, un investisseur prudent

Les autres acteurs importants dans la réalisation du projet sont les financeurs. Les élus et les services de Maubeuge sont rompus à l'exercice de recherche de subventions publiques. Mais dans le cadre de ce projet, un investisseur privé apparaît : le groupe IRD, ainsi que ses filiales Batixis et Batixia (cf. schéma synthétique pages suivantes).

Batixia, nouvel acteur, apparaît dans le tour de table suite à une rencontre fortuite en 2003 entre les directeurs généraux de l'époque de Promocil (Joël VARLET) et Batixia (Dominique MIRADA). Lorsque le directeur de Promocil évoque ses difficultés de négociations avec le pharmacien, et l'évolution du projet de démolition partielle, le directeur de Batixia lui propose de participer au financement de l'hôtel d'entreprise. Dominique MIRADA est en effet adepte de l'ingénierie public-privé de terrain. Après être directeur de Batixia entre 2003 et 2006, il deviendra directeur régional de la CDC pour la région Nord Pas-de-Calais en 2010.

Batixia est une filiale du groupe IRD, Institut Régional de Développement Nord-Pas-de-Calais, société holding, cotée sur Euronext, au capital de 44M€, qui se consacre au financement et au développement des entreprises de la région Nord-Pas-de-Calais. Détenu depuis les années 1990 par des organisations professionnelles et interprofessionnelles, le groupe IRD intervient dans le financement

⁶ Candidat aux élections municipales de Beuvrages de 2008, avec le soutien de Jean-Louis Borloo ; cofondateur et membre bienfaiteur d'un magasin solidaire, président d'une association d'échanges interculturels

en fonds propres des entreprises, dans le financement de l'immobilier, dans la contre-garantie de financements d'investissements, dans l'ingénierie financière des opérations, et dans la transmission d'entreprises. Le capital du groupe est détenu en majorité par des organisations interprofessionnelles, ainsi que par le groupe Crédit Coopératif, le Groupement Interprofessionnel Paritaire pour l'Emploi et le Logement (GIPEL), le groupe Vauban Humanis et des organisations professionnelles du textile : ce capital est donc entièrement privé. .

Le groupe IRD possède deux filiales spécialisées dans l'immobilier d'entreprise : Batixis et Batixia. Batixis est une SAS (Société par Actions Simplifiée) au capital de 24M€ détenu à 100% par le groupe IRD : il s'agit donc également de fonds privés. Elle est spécialisée dans le montage d'opérations immobilières destinées à la location aux entreprises. Elle a été maître d'ouvrage de l'opération réalisée pour la SIP (société des intérêts populaires), mais a également réalisé un apport en capital de 180k€ dans la SCI créée pour cette opération, aux côtés de Sambre Avesnois Expansion (société locale d'investissement), pour un coût total d'opération de 2M€.

Batixia est la seule Société d'Investissement Régional (SIR) de France. La SIR est une catégorie particulière de société créée par l'article 89 de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain du 13 décembre 2000. Il s'agit de SA dédiées à la revalorisation de territoires urbains en difficulté, susceptibles d'intervenir dans les domaines du foncier, de l'immobilier d'entreprise et de logement. Leur capital est détenu par une ou plusieurs Régions, en association avec une ou plusieurs personnes morales de droit public ou privé. Elles prennent en charge en tant qu'investisseur des financements que le marché ne peut assurer seul. Les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés qui investissent dans des SIR peuvent bénéficier, sous certaines conditions et limites, d'un amortissement exceptionnel égal à 50% des sommes effectivement versées.

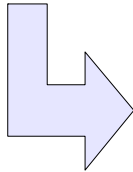
Batixia a été créée en 2003. Elle dispose d'un capital de 15M€, détenu par la Région Nord-Pas-de-Calais (34%), la Caisse des Dépôts et Consignations (25%), la Caisse d'Epargne (23%) et Batixis (18%). Depuis sa création, elle s'est engagée dans plus d'une vingtaine de projets, totalisant 75.000m² de surface d'activités, dont moins de 5 opérations ont déjà fait l'objet d'une revente (15.000m²). La société consacre 1,3M€ de fonds propres au cofinancement d'opérations nouvelles, sur un ratio de 20% de fonds propres pour 80% de dettes. Batixia impose quelques principes de gestion locative ainsi que le choix de l'expert comptable, mais chaque opération fait l'objet d'un montage spécifique.

Financement et développement des entreprises en région NPDC

Institut Régional de Développement (SA Holding) :

- organisations interprofessionnelles 51, 2 % du K
- Crédit Coopératif 17, 39 % du K
- GIPEL 10, 52 % du K
- Vauban Humanis 7,03 % du K
- Organisations professionnelles textiles 8, 29 % du K
- Divers et flottants 5,56 % du K

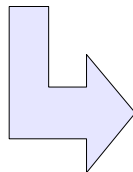
Compétence générale
Véhicule spécifique pour l'immobilier d'entreprise



BATIXIS (SAS) :

- IRD 100 % du K

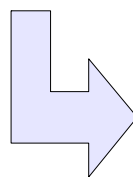
Compétence particulière territoires en difficulté
Véhicule spécifique partenariat public/privé



BATIXIA (SIR) :

- BATIXIS 18 % du K
- Région Nord-Pas-de-Calais 34 % du K
- Caisse des Dépôts 25 % du K
- Caisse d'Épargne 23 % du K

Véhicule spécifique à l'opération



SCI Batipro (SCI)

- BATIXIA 30 % du K
- BATIXIS 25% du K
- Caisse des Dépôts 40 % du K
- Sambre Avesnois Expansion 5% du K

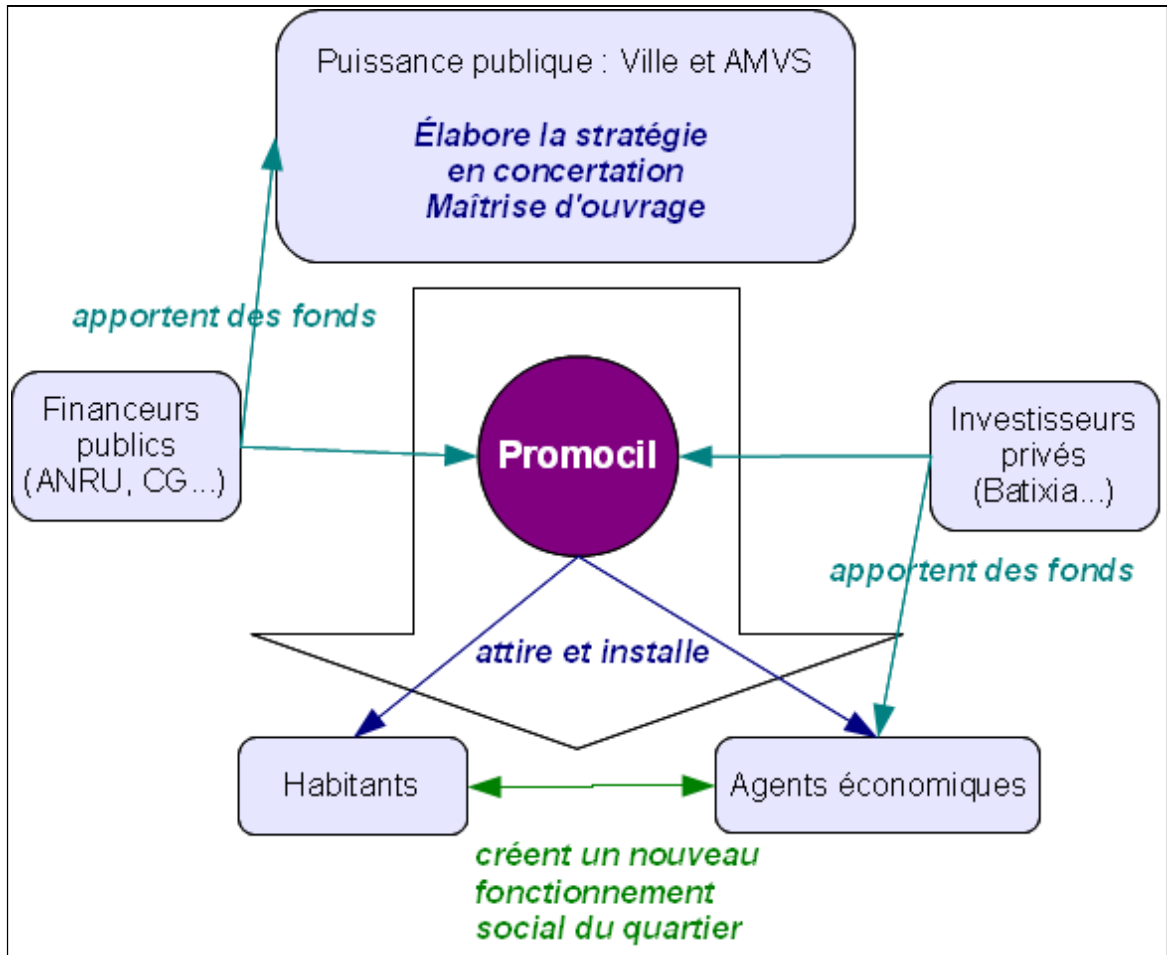
Par les objectifs poursuivis par le projet de transformation d'usage du Vilvorde : intervention sur un territoire en difficulté, valorisation du patrimoine existant, recherche de mixité sociale et fonctionnelle..., l'opération se situait dans le cœur de cible des activités de Batixia. Devant l'absence de structure locale en mesure d'assumer le risque lié à une opération difficile et à la rentabilité peu évidente, Batixia a joué le rôle d'investisseur pour assurer le portage de l'opération sur la moyenne durée. Batixia ne fonctionne pas comme la Foncière Logement : elle ne cherche pas à accumuler du patrimoine et à vivre des loyers, mais réinvestit les produits des ventes à moyen terme (7/8 ans).

Pour réaliser l'opération de transformation d'usage du Vilvorde, une Société Civile Immobilière (Batipro) a été créée. Le fait que la SCI soit maître d'ouvrage de l'opération permettait en effet de solliciter plus facilement des subventions pour l'opération, notamment de la part du Conseil Général. Au moment des premières négociations, le capital devait être réparti à parts égales entre Promocil, la CDC et Batixia. Inclure Promocil dans la SCI en l'impliquant financièrement rassurait les investisseurs : il leur semblait important que le projet soit porté activement et durablement par un acteur local capable d'assurer une gestion locative optimale compte tenu des conditions particulières du marché local. « *Sans Promocil, ce n'était pas jouable* », confie Jean-Marie BRICOGNE, directeur général de Batixia (entretien du 10 avril 2012). Mais rapidement, les actionnaires de Batixia jugeant l'affaire trop risquée avaient diminué leur participation, en descendant à 20% (15% + 5% d'un fonds patronal risque), tandis que la part de Promocil et de la CDC montait à 40%.

Puis alors que les travaux avaient démarré, Promocil a fait l'objet d'un audit de la MILOS⁷, qui a relevé l'intérêt de cette opération, mais a contesté la possibilité pour Promocil de participer au capital de la SCI. En effet, l'objet social de l'entreprise sociale pour l'habitat lui permet d'intégrer des SCI destinée à la réalisation de logements en accession sociale seulement. L'intervention de la MILOS a compliqué le montage, puisqu'il a été nécessaire pour Promocil de revendre ses parts dans la SCI, et pour la SCI de procéder au rachat du centre d'affaires. Promocil a revendu ses parts à Batixia et Batixis, pour une répartition finale du capital à 40% pour la CDC, 30% pour Batixia, 25% pour Batixis et 5% pour Sambre Avesnois Expansion. Cependant, afin de limiter le risque pour les investisseurs, un compromis de vente a été négocié pour le rachat du centre d'affaires par la SCI qui prévoit une clause d'intéressement liant les dates et volumes de versement au volumes des surfaces louées. Ainsi, le prix de vente a été fixé lors du compromis (novembre 2010), mais le versement de la somme due est réalisé au fur et à mesure de la location des surfaces créées, tandis que le transfert de propriété n'a pas été repoussé au versement de l'intégralité du prix (versement du solde début 2012). Au total, l'opération aura coûté 2,2M€, financés à hauteur de 360k€ par des subventions de l'ANRU, 400k€ par des subventions du Conseil Général, 450k€ par les fonds propres de la SCI et 1M€ par un endettement remboursé par le versement des loyers.

Ainsi, c'est bien la constitution d'un partenariat original qui a permis le financement et la réalisation de cette opération risquée, avec un montage original lui aussi. On retrouve au cœur de ce montage Promocil, opérateur devant rassurer les investisseurs privés en s'impliquant financièrement dans l'opération et chargé de la commercialisation des surfaces créées, comme il se trouve être au cœur du projet global, chargé de rassurer et négocier avec les agents économiques pour la réussite du projet. Au final, le schéma synthétisant les relations entre partenaires est le suivant (cf. page suivante) :

7 MILOS : mission interministérielle d'inspection du logement social, organisme de contrôle du logement social, placé sous la double autorité du ministre du logement et du ministre de l'économie.



III. Les apports du partenariat : une confiance qui s'installe dans des relations personnelles

III. 1. Des relations personnelles au cœur du partenariat...

Non seulement Promocil est au cœur du partenariat, mais Jean-Pierre CHOEL, son directeur général, est personnellement très impliqué dans le projet. Il considère que ce sont les relations personnelles, les engagements personnels, qui permettent au partenariat de se constituer, grâce à la confiance qui s'installe. Il évoque ainsi les relations qu'il est parvenu à tisser avec le nouveau pharmacien, la confiance qu'ils ont su s'inspirer mutuellement pour rendre l'opération possible : *« on avait déjà démolé un côté de l'immeuble, quand je suis allé le rencontrer pour la première fois, c'était le Liban, il n'y avait encore rien, et il fallait être fou ou inconscient pour y croire. Mais on a pris des engagements : on a signé une promesse de vente au prix des Domaines, au moment où c'était le plus bas. (...) C'était une aventure technique, financière, sociale, mais surtout humaine. Il faut que les acteurs s'impliquent, qu'ils s'engagent : c'était important pour ce pharmacien d'avoir en face de lui le dirigeant, capable de prendre les décisions nécessaires, et non un collaborateur, qui l'aurait traité comme un dossier parmi d'autres. Le facteur humain, la confiance a beaucoup joué, c'était la clef de la réussite ».* (entretien du 6 mars 2012)

Pour le salon de coiffure également, c'est l'engagement du directeur de Promocil qui a rendu son installation possible. C'est en ayant connaissance personnellement d'un susceptible départ du centre-ville de la dirigeante qu'il a lui-même pris contact avec elle pour lui proposer de s'installer au Rois de France. Elle pouvait bénéficier des avantages de la ZFU, mais également du résultat de ses négociations avec Promocil : un local refait à neuf pour 80.000€, avec un loyer volontairement modéré de l'ordre de 300 à 400€. Promocil ne réalise dans cette opération qu'une marge limitée de 3/4%, mais

considère que c'est suffisant au regard des bénéfices attendus par ailleurs : la redynamisation générale du quartier et la plus grande facilité à louer les logements autour.

La présence active de Promocil dans le quartier et plus généralement localement s'est révélée être un facteur indispensable pour la commercialisation des nouveaux locaux réalisés. Et de fait, ce sont bien les services du bailleur social qui sont parvenus à trouver les locataires de l'hôtel d'entreprise, et non les mandataires de commercialisation qui s'y sont essayé (Gestion Value, Farineau Immobilier, Immo Conseil). Même si le bailleur reconnaît que : « *il a fallu prospecter !* », seuls ses efforts ont été couronnés de succès. Pour Jean-Pierre CHOEL, directeur de Promocil, ce succès n'est dû qu'aux relations de confiance établies de longue date : « *on est sur un micro-territoire, les hommes se font confiance ici, et tout repose là-dessus. On a contourné les obstacles : c'est la présence permanente au niveau local qui permet de les contourner. Si on est vu comme des loueurs de m², c'est fini : on est plutôt des facilitateurs, un acteur social, on est très engagé, on est des hommes de terrain* ». Batixia avait tout à fait conscience que Promocil était seul susceptible de s'engager et rassurer suffisamment pour trouver les locataires de l'hôtel d'entreprise. C'est pour cette raison qu'il souhaitait que Promocil soit engagé financièrement dans cette opération, et reste au capital de la SCI pour que le bailleur soit directement intéressé au renouvellement des locataires en cas de départ. Le retrait de Promocil de la SCI est une source de risque et de crainte pour Jean-Marie BRICOGNE, directeur de Batixia. Même s'il a pu conditionner le versement des sommes dues dans le rachat de la SCI à la commercialisation des surfaces, cela ne garantit pas la poursuite de l'implication de Promocil à l'avenir, comme le dit le directeur : « *demain, on ne les tiendra plus* ». Ainsi, même si les relations entre l'investisseur privé et l'opérateur semblent empreintes de confiance mutuelle, Batixia aurait préféré disposer d'un levier d'action sur Promocil.

Son risque est en effet double. Il y a un risque lié au projet : si le changement d'image ne se fait pas, ou pas assez radicalement et rapidement, il risque de ne pouvoir vendre en bloc à un promoteur à moyen terme à un prix acceptable. Il supporte également un risque locatif, en cas d'absence de locataire. Ce risque est limité par le faible niveau de loyer (entre 90 et 95€/m²) par rapport au prix de revient de l'opération (120€/m² pour ce type de locaux neuf habituellement), grâce aux subventions publiques perçues. Celles-ci profitent au final directement aux locataires et indirectement à Batixia en améliorant l'attractivité de son opération.

De façon générale, la présence locale et l'engagement de l'opérateur permet de nouer des relations de confiance et d'attirer de nouveaux agents économiques. Cet engagement et ces relations personnelles sont indispensables pour l'investisseur, qui entendait dans le montage initial de l'opération se garantir de la présence de l'opérateur et de son intéressement dans l'avenir. La question majeure aujourd'hui, à partir des signes de réussite de la mise en œuvre du projet de renouvellement urbain, devient en effet celle de la gestion du quartier.

III. 2. Une confiance établie suffisante pour la gestion future du quartier ?

Promocil considère que son rôle est de changer radicalement l'image du quartier pour que celui-ci vive ensuite « normalement », c'est-à-dire sans intervention publique majeure. Jean-Pierre CHOEL, directeur de Promocil, indique : « *on fait tout cela pour que le quartier s'auto-gère ensuite, les choses vont s'auto-administrer, on crée les conditions pour que cela soit possible*. L'AMVS et la Ville considèrent que leur rôle est de veiller à développer et maintenir « *la mixité sociale et fonctionnelle du quartier* » (Marie-Christine FROMONT-DANJOU, directrice générale adjointe de l'AMVS, chargée du pôle « aménagement de l'espace », entretien du 10 juillet 2012). Mohamed SAIFI, responsable du service « développement économique » de la ville de Maubeuge, précise qu'ils étudient l'offre commerciale du quartier en recherchant « *les chaînons manquants dans la chaîne commerciale* » : aujourd'hui, il manque une boulangerie, que les services de la Ville vont tenter d'implanter au nord du quartier.

Même si les acteurs publics et leur opérateur ne l'évoque pas directement, il semble que les questions de gestion du quartier seront essentielles à l'avenir pour maintenir les effets escomptés de la diversité fonctionnelle et de l'arrivée de nouveaux usagers du quartier. Les questions de sécurisation, d'entretien, de maintenance, auront une importance cruciale : si les actes de vandalisme et d'incivilité viennent à reprendre, la spirale de dégradation risque d'être réenclenchée, avec le départ des

entreprises et associations. Mais cette fois, le foncier et le bâti ne sera plus la propriété quasi exclusive de la puissance publique. Or on a vu que la présence d'agents économiques avait beaucoup joué dans l'élaboration du projet, les acteurs publics devant négocier avec les acteurs privés pour élaborer un projet global en tenant compte de leurs intérêts propres, à l'exemple du pharmacien qui a empêché la démolition partielle envisagée du Vilvorde. A l'avenir, ce phénomène est susceptible de se reproduire avec le pôle médical, le bâtiment loué par la SIP (société des intérêts populaires), et l'hôtel d'entreprises : que faire si ces locataires ou propriétaires décident de partir parce que le quartier se dégrade, et sont remplacés par des agents économiques moins solvables, moins stables, sans moyens pour entretenir les locaux ou payer les loyers ? La fin de la période de défiscalisation de la ZFU⁸ sera un moment délicat, pendant lequel les agents économiques qui ne seraient pas suffisamment ancrés dans le quartier pourraient faire le choix de déménager vers un autre territoire plus attractif. Ce risque est certainement assez faible, au regard de la stabilité des propriétaires et locataires actuels, mais mérite d'être anticipé.

Les acteurs publics et privés actuels ont donc tout intérêt à maintenir la qualité du partenariat constitué pour veiller ensemble à assurer une gestion coordonnée et optimale de leur « nouveau » quartier...

xxx

Le partenariat constitué entre la Ville et Promocil repose et se structure sur la proximité et l'écoute du terrain, avec les habitants et les usagers du quartier, ainsi que sur la vision partagée d'une mission de service public d'intérêt général.

Ainsi, la Ville élabore une stratégie de mutation en profondeur, particulièrement ambitieuse, du quartier. Les élus prennent les décisions institutionnelles qui fixent le cap de transformation du quartier et mènent les négociations nécessaires avec les acteurs privés : venue du transport en commun en site propre dans le quartier, négociations avec l'hypermarché, choix de démolition de logements... La Ville partage cette vision à long terme avec son opérateur. Promocil, quant à lui, bénéficie d'une grande expérience en aménagement et d'un contact étroit avec les acteurs de terrain pour permettre la mise en œuvre technique du projet.

Ce mode de coopération permet de garder toute la souplesse nécessaire pour saisir les opportunités qui se présentent et réaliser des opérations et montages innovants, avec des moyens limités. Ce type de partenariat entre Ville et Promocil, fondé sur le partage d'une ambition globale, et capable de réagir rapidement aux opportunités, a permis d'associer les partenaires financiers (Batixia, SAE...) et économiques (hypermarché, commerçants, professions médicales...) au projet de transformation du quartier. C'est donc aujourd'hui un partenariat élargi qui s'est constitué, et qui devra perdurer pour parvenir à assurer une gestion pérenne des investissements et maintenir une image valorisée du quartier.

8 La ZFU a été prolongée jusque 2014.