

## Qualité d'usage et dimension urbaine dans trois opérations du programme LQCM

*Roubaix, Clermont-de-l'Oise, Longueau*



**Paul WALLEZ-H.BARRY / CRESGE**

Mai 2001

## RESUME

Cette recherche émet l'hypothèse que la dimension urbaine des opérations est une donnée constitutive de leur qualité. Les trois ensembles analysés ont en commun des conditions particulières sur le plan foncier : terrain vague, résorption d'habitat insalubre ou friche industrielle ; celles-ci ont pour conséquence un partenariat suivi avec la municipalité, ce qui peut être une entrave à leur reproductibilité.

Du fait de la crise, les entreprises sont souvent à l'origine des projets et participent à leur conception, mais l'optimisation qu'elles envisagent n'est pas sans conséquence sur la qualité du logement. Ainsi, la conception de chaque opération est caractérisée par un point fort : à Roubaix, une conception intégrée, avec un travail très soudé autour du maître d'œuvre ; à Clermont, une recherche assez poussée d'optimisation technique ; à Longueau, des idées inspirées des pratiques de la réhabilitation, conjuguées avec une volonté d'innovation industrielle. Dans tous les cas, les surfaces des logements ont été réduites et les plans organisés autour d'une seule gaine technique. Un problème (de conception ou de réalisation) obère aussi à chaque fois la réussite des opérations : une surface utile trop restreinte à Roubaix, un matériau de façade insuffisamment au point (donc des sinistres) à Longueau, une forme de bâtiment et des matériaux engendrant une certaine monotonie des façades à Clermont.

Chaque réalisation illustre une problématique urbaine spécifique : élimination d'immeubles insalubres en des points stratégiques pour engager un processus de " couture urbaine " à Roubaix, achèvement d'un quartier délaissé à Clermont, consolidation d'un habitat résidentiel populaire à Longueau. Dans une grande ville comme Roubaix, la dimension urbaine des opérations favorise la connexité ou la cohabitation ; dans les deux communes plus petites, elle s'exprime par la cohabitation, complétée par l'échange de services, donc par une connexité qui s'enrichit d'une dimension communautaire plus sensible.

## SOMMAIRE

---

Introduction .....	4
<b>La dimension urbaine dans le programme LQCM .....</b>	<b>5</b>
Philosophie et compréhension du programme.....	5
La réhabilitation comme pratique inspirant problématique et hypothèses.....	7
Methodologie : une comparaison de trois opérations LQCM.....	9
<b>Roubaix : logement d’avenir ou pour l’avenir ? .....</b>	<b>13</b>
Le groupe de conception : une volonté de transparence opérationnelle .....	13
Du projet au produit, ou la confrontation organisationnelle.....	17
Les stratégies des protagonistes .....	20
Conclusion.....	22
<b>Clermont-de-l’Oise : adaptation de la construction au site et optimisation du chantier ..</b>	<b>23</b>
Le groupe de conception : un souci d’optimisation .....	23
Du projet au produit : la difficulté de convaincre, ou les raisons de la règle.....	27
La dimension urbaine : technique et/ou politique ?.....	30
<b>Longueau : l’association difficile de l’innovation technique et du savoir-faire de la</b>	
<b>réhabilitation .....</b>	<b>34</b>
La constitution du groupe de projet.....	35
Les points de tension au sein du groupe de projet .....	36
Du projet au produit : Comment concilier expérience et innovation ?.....	39
Références à la réhabilitation et blocage culturel .....	39
Le choix de l’innovation : complexité et incertitudes .....	40
Les dimensions urbaines du projet .....	41
La politique sociale locale .....	42
Conclusion : les enseignements de LQCM .....	43
<b>Le programme LQCM et la dimension urbaine</b>	
<b>de trois réalisations axées sur la connexité .....</b>	<b>44</b>
Comparaison de trois réalisations LQCM .....	44
Politiques urbaines et insertion locale des unités d’habitation LQCM .....	46
Proximité, accès aux équipements publics et cohabitation.....	48
Loyers faibles, logement à coûts maîtrisés et populations peu solvables .....	52
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
Le poids des conditions techniques .....	59
Les conditions économiques et financières .....	60
Une condition de reproductibilité : la gestion de projet .....	60
Reproductibilité et dimension urbaine .....	61
Améliorer l’habitat des ménages aux faibles ressources.....	61
<b>Mots-clefs .....</b>	<b>62</b>
<b>Opérations .....</b>	<b>63</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>64</b>

# Introduction

---

Au moment de son élaboration, plusieurs questions essentielles sont à l'origine du programme LQCM. D'abord le dynamisme urbain ne s'affirme plus au travers de grandes réalisations neuves mais sur de petites réalisations d'une trentaine de logements. Ensuite, depuis une vingtaine d'années, l'investissement s'effectue dans des lieux intra muros – espaces libres ou plus souvent terrains vagues ou libérés en attente d'un projet urbain : depuis les années 90, le renouveau urbain constitue l'une des ressources foncières à saisir pour faire évoluer la politique de construction en France. En outre, les besoins restant à couvrir sont ceux d'une catégorie de ménages dont les ressources sont trop faibles pour trouver sur le marché ce qu'ils recherchent : le logement HLM devient de moins en moins accessible pour ces familles, alors qu'il devrait être la solution de logement la plus abordable ; à n'en pas douter, il s'agit d'une cible à atteindre. Enfin, le bâtiment traverse une crise ; on peut envisager que des entreprises seront mobilisables sur des objectifs de construction : les résultats de la consultation témoignent du bien-fondé de cette intuition.

L'évidence de la nécessité de réduire les loyers s'impose donc. Même si les politiques sociales l'atténuent grâce à l'APL, le coût du logement se répercute sur les charges : on reprend ainsi ce que les politiques sociales ont accordé pour diminuer le montant du loyer : il faut donc raisonner sur un objectif de " loyer + charges ", fixé à 20 % inférieur au PLA ordinaire pris comme référence. Produire un logement moins cher en rognant sur la qualité n'a pas de sens : il convient donc de définir une référence de qualité, sans retomber dans la " politique des modèles ". L'idée est de gagner sur les loyers et les charges en maintenant une qualité égale : cette évidence méritait un détour critique, ce qui est l'une des fonctions du travail d'évaluation entrepris.

De quels points de vue aborder cette démarche critique pour prendre en compte une multiplicité d'aspects ? Les solutions techniques sont essentielles parce qu'elles sont le plus souvent retenues par les mandataires, en jouant sur des produits nouveaux supposés apporter des gains de productivité. Mais la technique ne suffit pas en matière de productivité : les aspects organisationnels sont aussi très importants : ils font donc l'objet de notre investigation, qui prend la forme d'une réflexion sur l'élaboration des projets.

La question n'est pas seulement technique et industrielle ; il importe de prendre en compte les résultats d'une telle politique pour l'habitant, en introduisant la notion d'exigence de qualité. Dans cette perspective, notre réflexion articule trois notions :

- d'abord celle de la qualité d'usage, que l'on définit ici par le confort, la commodité de l'habitat, la régularité des prestations et la stabilité des coûts ;
- ensuite, la dimension urbaine, qui est au centre des préoccupations dans les conditions que l'on vient d'esquisser : choix des terrains, acteurs mobilisés, implantation et accueil de la population concernée, qu'elle soit nouvelle ou déjà résidente dans le secteur ;
- enfin, l'urbanité est sollicitée par les deux dimensions qui structurent l'implantation : celle du système de relations, du voisinage, de la proximité, que l'on peut qualifier de " connexité ", en reprenant le concept utilisé par A. Huet, ou de cohabitation ; celle de " communauté ", fondée sur les services et échanges de services, qui sous-tend les modes d'implantations et les choix résidentiels des habitants. Bien qu'insuffisantes dans l'organisation de la vie résidentielle, la communauté et la connexité ne peuvent pas être totalement dissociées : il y a toujours un minimum d'échange de services dans la vie résidentielle, et il dépend de l'implantation des logements et des liens avec le cadre existant.

La dimension urbaine constitue donc l'objet de notre réflexion. Nous nous sommes intéressés à trois réalisations LQCM à travers l'élaboration, par des groupes de projet, des conditions sociales de vie et d'échanges dans une unité d'habitation, elle-même insérée dans un îlot et un quartier préexistants. Le titre " Maîtrise des coûts et dimension urbaine " veut souligner notre objet de recherche, qui est défini par les relations entre, d'une part, la volonté de maîtrise des coûts lors de l'élaboration du produit et la dimension urbaine des réalisations, d'autre part, les politiques urbaines et sociales locales.

Notre travail se décline en trois temps : d'abord l'exposé de la problématique et de la méthode ; ensuite trois monographies de réalisations ; enfin l'examen de la dimension urbaine dans les trois projets étudiés.

# **La dimension urbaine dans le programme LQCM**

---

Lancé en 1996, le programme “ Logements de qualité à coûts maîtrisés ” (LQCM) a donné lieu à une sélection de projets en deux sessions : la première s’est tenue en avril 1996, la seconde en octobre de la même année. Comme il arrive souvent en pareil cas, les idées du programme étaient déjà dans l’air, d’autant que la situation préoccupait les entreprises et les maîtres d’ouvrage : le loyer dans le logement social devenait cher et quasi insupportable pour des locataires durement éprouvés par une crise dont personne ne voyait la fin. L’objectif d’une diminution de 15 à 20 % du couple “ loyers + charges ” a suscité trois types de réactions : majoritairement, une opposition forte le considérait comme impossible à atteindre ; un deuxième groupe d’organismes affichait un certain scepticisme ; enfin, une minorité, stimulée par ce défi, estimait l’objectif à sa portée et envisageait de répondre à l’appel à propositions.

Alors que le programme était en cours, un travail d’évaluation et d’analyse a été élaboré. L’intervention de chercheurs pour approfondir certaines données des démarches sélectionnés a été décidée en 1997-1998 : le travail du CRESGE s’inscrit dans ce contexte. Le présent chapitre examine trois aspects :

- la manière dont les équipes concurrentes ont compris la philosophie du programme à travers leur réponse ;
- la problématique de l’étude et les hypothèses qu’elle retient ;
- enfin, la méthodologie mobilisée.

## **Philosophie et compréhension du programme**

La philosophie du programme est exposée dans l’appel à propositions, mais ressort également des commentaires effectués par le Puca sur le corpus constitué par les réponses qu’il a reçues. Elle se résume en trois phrases simples :

- Il s’agit de construire des logements avec un montant “ loyers + charges ” de 15 à 20 % inférieur à celui des PLA.
- Cet effort ne doit entraîner aucune perte de qualité : l’accent est mis sur le fait de raisonner en “ qualité urbaine correcte ”, ce qui laisse aux candidats le soin de définir les critères d’exigence et au jury le soin de les apprécier.
- Cette préoccupation se situe au niveau national, tout en tenant compte des contextes locaux.

## **Un déplacement de perspective**

Deux aspects apparaissent essentiels : un changement de perspective par le raisonnement en terme de surface utile ; une modification de l’appréhension de l’acte de construire en combinant, de manière originale, l’amont et l’aval.

### *La prise en compte de la surface utile, notion plus proche des habitants*

La “ surface habitable hors œuvre nette ” (Shon), moins certes que la “ surface corrigée ”, est un “ produit ” technocratique propre au bailleur, au maître d’ouvrage et à l’administration, qui seuls disposent des références nécessaires à son calcul et son utilisation : il s’agit de notions de spécialistes, dont les locataires sont très éloignés. Ils ne disposent concrètement que de la surface utile, qu’ils appellent surface habitable ; leurs pratiques ne peuvent se déployer que dans la surface qu’ils peuvent utiliser, telle qu’elle leur est donnée par la construction, et qu’ils apprivoisent par leur manière d’occuper les lieux. La prise en compte de la surface utile traduit un déplacement de la référence, puisque le raisonnement s’inscrit désormais dans la logique du locataire et favorise une plus grande transparence du prix, donc de la gestion.

Le prix du logement s’entend pour son occupant loyer et charges comprises ; il traduit directement le montant qu’il supporte réellement. Cette manière de penser élude la complexité et les surprises dues à la dissociation du loyer et des charges, qui sont liées au parking, aux espaces verts, au chauffage, etc. L’utilisation d’un critère transparent pour le locataire et d’un niveau de prix “ tout compris ” contribue à prendre en compte le locataire, également usager et citoyen.

Déjà rappelée comme perspective générale du programme Chantier 2000, l'exigence de qualité est un critère de sélection pour le jury de la consultation. Cette insistance sur la qualité n'est pas nouvelle<sup>1</sup> mais elle se traduit par une appréciation qui revêt un certain poids dans la décision de construire ou non.

Les critères – surface utile, prix à payer “ loyer + charges ” – concernent une définition implicite du concept d'usage plus étendu que de coutume ; la demande reste très large pour définir une philosophie générale des projets ; usage et qualité se complètent pour fixer une exigence minimale. Cette philosophie, stimulante, succède à une période très encadrée par les règlements. Elle s'exprime, dans les propositions soumises, à partir de données empiriques qui résultent de l'observation et de l'expérience des professionnels.

### *La prise en compte de l'amont et de l'aval de la production*

Pour relever un pareil défi, les auteurs des propositions ont été amenés à considérer autrement l'acte de construire : en amont du produit, dans la phase de conception, et en aval, dans celle de gestion. La définition de la conception impose aussi une prise en considération de l'usager, futur occupant des logements : souvent absent durant cette phase, il est parfois exceptionnellement “ représenté ” par des associations et/ou des individus, à moins que ce ne soit par le maître d'ouvrage lui-même, qui affirme connaître les goûts et demandes de son public. Ces deux scénarios suscitent des critiques : dans le premier cas, celle de la représentativité des porte-parole des locataires ; dans le second, on évoque les tentations de manipulations du maître d'ouvrage ou son discours autojustificatif.

L'analyse des projets retenus soulève la question des nouveaux acteurs, au rang desquels on devine les représentants de locataires. Plus largement, la remontée de la réflexion et du projet en amont amène à considérer sous un autre angle le travail de conception. La pratique d'une méthodologie de projet apporte aux acteurs une capacité réelle pour limiter les coûts d'ingénierie.

La prise en compte de l'aval intègre la gestion et ses résultats, pour apprécier et décider des solutions retenues en matière de chauffage, d'entretien des espaces verts, de services communs, etc. Cela donne lieu à des investigations plus poussées des solutions retenues avant l'élaboration du cahier des charges et à la mise en œuvre de procédures de “ retour sur expérience ” avec, cette fois, les occupants des logements eux-mêmes. Les conséquences sur le plan de la gestion concernent à la fois le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, et l'on peut légitimement s'interroger sur cette double appropriation : est-elle possible, ne bascule-t-elle pas inexorablement du côté du maître d'ouvrage qui se retrouve seul à résoudre les problèmes de gestion ?

La perspective esquissée par le programme LQCM pose donc d'emblée la double remise en cause de la définition du projet et de ses critères d'exigence. Il s'agit par là de bousculer la routine et d'inciter à la recherche d'améliorations, voire, comme cela avait été envisagé, d'innovations. Néanmoins, plusieurs observateurs font remarquer que cette recherche débouche peu sur des propositions très innovantes au niveau du logement : l'obligation de résultats financiers impose une norme de conformité peu propice à l'innovation.

## **L'élaboration des propositions**

Les projets que nous avons suivis manifestent une manière pratique de comprendre cette philosophie. Ils font émerger deux objectifs : un objectif d'intégration dans le site existant et un objectif de coût, défini par la consultation LQCM. Selon les projets retenus, la procédure choisie pour l'élaboration des propositions adopte différents cas de figure.

### *Les modes d'intervention des acteurs*

Les candidats ont constitué des groupes opérationnels qui ont associé la conception du produit, les exigences du chantier, les conditions du maintien de la qualité et de sa durabilité. Il s'agit donc d'une tentative d'intégration au niveau de la conception qui “ vise à prendre en compte en amont les exigences de l'exploitation ”. Ces équipes opérationnelles réunissent, dans un groupe de travail en amont du produit, le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, une ou des entreprises et, parfois, d'autres acteurs : représentants des locataires, collectivité locale, etc. Les contraintes actualisées par le programme pour la sélection des propositions ont renforcé l'importance des aspects techniques.

---

<sup>1</sup> Elle a été mise au goût du jour dès les années 70 par le *Livre blanc des HLM*, qui inaugure le passage de l'aide à la pierre à l'aide à la personne, et introduit la nécessité de réhabiliter les logements sociaux construits les décennies précédentes. Cette exigence, accordée à la qualité d'usage, se renforce au travers de la politique de réhabilitation, au point de devenir un critère qu'il n'est plus possible d'éluder.

Dans les trois démarches que nous avons choisi d'analyser – Demain mon logement, de l'organisme Roubaix Habitat à Roubaix, Désinence, de l'Opac de l'Oise (60) à Clermont-de-l'Oise, Petites résidences de qualité, de la SCIF à Longueau –, on distingue trois objectifs de gestion, de qualité d'usage et d'intégration urbaine. Les opérations présentent trois manifestations différentes du processus de conception. Elles reposent sur un triumvirat constitué du maître d'ouvrage, de l'entreprise et du maître d'œuvre, parfois enrichi de la participation d'autres acteurs, l'initiative ayant été prise par l'un ou l'autre. En effet, la constitution d'un groupe de projet caractérise la démarche de Roubaix Habitat, " Demain mon logement ", alors que " Désinence ", proposée par l'Opac 60, a été élaborée à l'initiative du maître d'œuvre M. de Dreuzy et de l'entreprise Sogea ; celle des " Petites résidences de qualité " reste à l'initiative de la Société immobilière des chemins de fer (SICF). De la même façon, les rôles ont été distribués différemment et produisent trois modalités de conception.

### *Les préoccupations des locataires*

Les futurs habitants ne sont évidemment pas connus nominalement lors de l'élaboration du projet, ce qui n'empêche pas les maîtres d'ouvrage et, plus largement, l'équipe de conception, de se préoccuper de leurs attentes, de leur taux d'effort possible et, plus largement, de la qualité d'usage qu'ils souhaitent pour leur habitat. Les locataires, en tant que futurs occupants ou, disons-le, futurs usagers, sont présents dans les perspectives de l'équipe de conception. Ils y sont associés à des titres divers ; leurs préoccupations sont bien prises en compte, notamment quant aux conséquences du projet sur le montant des loyers appelés. L'objectif fixé par le ministère permet de viser une catégorie de population dont les ressources sont faibles et qui, si l'on n'y prend garde, ne pourrait plus trouver place dans le logement social.

Selon les projets, les acteurs extérieurs invités à participer au montage des opérations sont différents : la collectivité locale est toujours associée, mais sous des modalités spécifiques ; les acteurs techniques sont présents d'une manière particulièrement forte dans l'action de la SICF à Longueau, tandis que les locataires sont consultés indirectement sur les projets et les propositions.

## **La réhabilitation comme pratique inspirant problématique et hypothèses**

L'équipe de recherche Habitat du CRESGE <sup>(2)</sup> a déjà abordé la question de la qualité d'usage à partir de la réhabilitation des logements sociaux, qui a modifié la problématique jusque-là adoptée dans les opérations de construction. Il est maintenant question de " logique de projet ", c'est-à-dire de l'élaboration d'un projet de développement mettant le programme des travaux au service d'une définition nouvelle de l'habitat dans un quartier, voire une ville.

## **Les enseignement de la réhabilitation de logements sociaux**

Cette modification a joué sur plusieurs plans : en amont du chantier, sur la durée des interventions, à raccourcir le plus possible sans les réduire sur le plan technique ; les maîtres d'œuvre ont réagi par une recherche d'optimisation, d'autant que, dans le même temps, les loyers des logements neufs s'envolaient et qu'il fallait veiller aux coûts de construction. En aval, les réflexions d'un groupe de travail local <sup>(3)</sup> sur l'évaluation des réhabilitations de logements sociaux ont amené un éclairage précis sur les échanges entre maîtrise d'ouvrage et locataires, sous l'angle de la réalisation des travaux et des modes de gestion qui s'ensuivent pour les garder en l'état.

La question rebondit à propos des travaux menés sur l'application de la loi Besson concernant les Plans départementaux d'action pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD) dans plusieurs départements, qui nous ont fait porter la réflexion sur l'habitat <sup>(4)</sup> des catégories les plus

---

<sup>2</sup> L'équipe de recherches dont les travaux sont évoqués ici regroupe, au sein du département Habitat du CRESGE, F. Calcoen, économiste, L. Aubrée, H. Barry et P. Wallez, sociologues.

<sup>3</sup> *Evaluation nationale, réhabilitation du parc locatif national*, décembre 1991-janvier 1993. Le groupe régional Nord-Pas-de-Calais poursuit son observation du changement des pratiques professionnelles et partenariales des maîtres d'ouvrage.

<sup>4</sup> Voir L. Aubrée, " Un nouveau champ de l'action publique ? ", in R. Ballain, F. Benguigui, *Loger les personnes défavorisées, une politique publique sous le regard des chercheurs*, Paris, La Documentation française, 1995, pp. 211 à 221 ; et L. Aubrée, H. Barry, *Bilan-évaluation du plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées de l'Aube*, Association pour le Logement social aubois, 1996.

défavorisées en posant les problèmes de l'usage du logement. Une question lancinante pour le maître d'ouvrage est celle de la gestion, qui devient plus explosive dans le cas de locataires aux ressources faibles. La recherche de qualité, ici liée à l'usage, est devenue irréversible, du fait de l'ampleur des travaux et de leurs coûts.

## La construction neuve en quartier existant

Une recherche que nous avons précédemment menée pour le Plan Construction et Architecture (PCA) – *L'habitat en îlot : urbanité, espaces privés et civilité* (Observatoire des mutations industrielles du Nord de la France (Ominor), Cités Projets, avril 1995) – avait permis de constater que l'intervention architecturale dans le tissu existant, par la construction de logements et/ou d'équipements divers, pose au maître d'œuvre la question des liaisons entre l'îlot neuf et les implantations adjacentes, que justifie l'histoire urbaine de l'îlot considéré. Ces îlots, occupés par une population de classes moyennes, nous avaient amenés à examiner la question de l'urbanité, définie comme le produit des décisions politiques, des choix architecturaux et de la pratique des occupants des logements dans le champ du quotidien et de l'espace public : l'"urbanité"<sup>5</sup> procède ainsi de la communauté (mode spécifique d'échanges et de contributions sociales entre les familles) et de la connexité (qui se traduit essentiellement par la cohabitation). Ces questions de cohabitation sont au centre des réalisations LQCM, au point qu'interroger les implantations de constructions neuves dans le tissu existant sous l'angle de la dimension urbaine devient indispensable. Les propositions retenues par le programme sont centrées à la fois sur des données organisationnelles, des perspectives gestionnaires et financières et des objectifs socio-urbains. Aujourd'hui, les relations avec l'environnement de ces données sont au centre des préoccupations des décideurs politiques et des chercheurs, comme en témoigne l'appel à propositions "Renouvellement urbain et environnement" (Puca : Enjeux et démarches, juin 2000).

## Hypothèses de recherche

Nos hypothèses s'inscrivent dans la problématique de la dimension urbaine, qui place la qualité d'usage dans le contexte non seulement de la construction, mais aussi dans celui, plus vaste, des politiques urbaines.

### *La conception de projet, condition favorable à la qualité*

La qualité globale (conception de la cellule et de l'immeuble, construction, espaces communs, parking) est favorisée, dès la conception, par la constitution de l'équipe et par les moyens mis en œuvre. Ces derniers dépendent des acteurs associés au projet, sur les plans technique et social. Sur le premier, il s'agit des fabricants de matériaux (tel Isostone à Longueau), des prestations techniques (le mode de chauffage par exemple). Sur le second, on retiendra les conditions de consultation par les gestionnaires des futurs locataires et des associations d'usagers.

### *La qualité comme résultat de la dimension urbaine*

Dans le logement, la qualité n'est pas une donnée brute ou uniquement technique : elle s'inscrit toujours dans un contexte urbain et politique, synthétisé dans le concept de dimension urbaine. La dimension urbaine d'un projet relie l'insertion de l'opération dans le cadre existant : forme, couleur et apport de la construction dans la morphologie du quartier ; services que la commune et l'habitat existant proposent aux habitants ; pratiques définissant la cohabitation. On la vérifie à partir des variables associées au projet et par l'existence d'un espace de négociation entre pouvoirs publics, maîtrise d'ouvrage et habitants (locataires ou accédants). La qualité du logement dépend toujours d'un habitat qui intègre des dimensions urbaines (architecturales, urbanistiques et/ou sociales) et politiques en s'adaptant, sous ses différentes formes, aux contextes locaux.

### *Dimension urbaine, gestion de l'habitat et politique urbaine*

La qualité du logement s'affirme par une stratégie de gestion qui contribue à cette politique urbaine. On la vérifie dans la démarche du maître d'ouvrage, qui associe dimension urbaine, dispositifs techniques et qualité d'usage. On aborde alors la gestion de l'habitat dans la perspective d'une

---

<sup>5</sup> Voir A. Huet, "Théorie sociologique de la personne et urbanité contemporaine", in *Les Raisons de l'urbain*, colloque international, octobre 1988, Plan Urbain, Lares, Rennes, 1991.

politique urbaine<sup>6</sup>. Celle-ci s'appuie sur la mise en place de systèmes techniques destinés à favoriser une gestion satisfaisante du point de vue du coût et utile au maître d'ouvrage, mais aussi plus ou moins confortable pour l'habitant – ce qui ajoute à la qualité d'usage du logement.

Ces trois hypothèses tiennent compte d'aspects complémentaires apparus dans les projets. La première veut vérifier comment la constitution d'un groupe de projet agit sur le produit. La deuxième met l'accent sur l'intégration au site comme indicateur d'une relation plus étroite aux conséquences sur le plan urbain et social. La troisième insiste sur les relations entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et habitants.

## Méthodologie : une comparaison de trois opérations LQCM

La vérification des hypothèses orientant nos investigations entraîne la construction d'un plan d'observation complexe qui doit répondre à la question de l'intégration du logement neuf dans le logement existant. Des opérations relativement homogènes de ce point de vue ont été choisies.

### Critères pour un plan d'observation, histoire spatiale des sites et conception des projets

La perspective s'éclaire quand le projet de construction est conçu pour des terrains résultant de friches industrielles, de résorption d'habitat insalubre ou de réserves foncières, constituées en ville par les différents maîtres d'ouvrage.

#### *Des sites urbains ayant une histoire spatiale*

Les villes ayant un passé industriel (Roubaix), une histoire spatiale illustrée par un processus d'urbanisation en cours ou en voie d'achèvement (Longueau), voire un patrimoine architectural (Clermont-de-l'Oise) représentent des situations intéressantes. Les sites d'ancienne industrialisation suscitent ainsi des projets susceptibles d'articuler les trois objectifs : un objectif d'intégration à l'existant, un objectif de qualité du logement et l'objectif de coût défini par la consultation LQCM. Ainsi, la dimension urbaine attachée à la création de logements neufs peut émerger au travers des projets.

#### *Le contexte urbain et le mode de conception des projets*

L'homogénéité des " produits logements " éligibles au titre de LQCM facilite la constitution du plan d'observation, à partir de deux variables :

La première concerne le contexte urbain, selon la taille et/ou les caractéristiques de la ville : nous avons retenu la démarche de Roubaix Habitat, Demain mon logement, et la comparons à deux autres opérations situées dans des agglomérations de taille différente : Clermont-de-l'Oise et Longueau.

**Tableau 1**

**Taille des agglomérations du plan d'observation**

Sites (Recensement de pop. 1999)	Nb de logements	Densité hab/km <sup>2</sup>	Nb de logements par opération
Roubaix	96 984	7 331	20
Clermont/Oise	9 699	1 669	30
Longueau	5 220	1 526	36

Notre seconde variable caractérise le mode de conception du projet. Il se décline selon trois modalités, que nous précisons en signalant dans chaque monographie les initiateurs des projets.

### Ancrage des sites dans la problématique du programme LQCM

La ville de Roubaix abrite une population ouvrière mixte, de souche nationale ou issue d'une immigration, installée à Roubaix de longue date. Cette population habite un parc de logements obsolète, dont le renouvellement est un objectif à long terme. On trouve une situation semblable à

<sup>6</sup> Nous avons observé de telles politiques urbaines dans le cadre des politiques locales de développement social ; citons, pour le Nord, Grande-Synthe, Lille, l'arrondissement de Valenciennes, à partir des efforts déployés pour prévenir les impayés de loyers. Ces dispositifs articulent souvent maîtres d'ouvrage et municipalités. Voir P. Wallez, *Acteurs locaux et Impayés de loyer : un service collectif en évolution*, CGP, août 1991.

Clermont-de-l'Oise, avec un parc de logements sociaux important où l'immigration est stigmatisée par l'extrême droite. Les réticences de la population de Longueau se sont aussi manifestées devant un projet pour une population aux ressources faibles. L'objectif de réalisations à loyer faible, donc attractif, provoque ces réactions.

### *Le projet de Roubaix Habitat*

L'urbanisation roubaisienne est typique des villes textiles du XIXe siècle, où les implantations industrielles le disputent aux logements populaires. On comprend le parti retenu par l'office de Roubaix : l'expression de "recoudre" le tissu urbain traduit la volonté d'intégrer dans l'existant les deux réalisations observées, en ouvrant le parc à des ménages dont les revenus sont faibles mais qui peuvent prétendre à l'habitat social. Les terrains proviennent directement de la transformation urbaine en cours – RHI ou friches industrielles. Leurs futurs locataires sont des demandeurs de logements sociaux ; compte tenu de l'histoire locale, ils sont "représentés" par l'association CLCV, qui a été sollicitée sur ce projet. Le processus des "trois C" (conception, colissage, coltinage) n'ayant guère été utilisé, il sera peu étudié, si ce n'est du premier chantier au suivant : le premier chantier, situé dans le quartier du Cul-de-Four, a été livré en juin 1998, le deuxième en juin 1999, et un troisième est en pourparlers. L'office a constitué une "cellule qualité" pour assurer la réalisation. Il semble que cette question de la qualité est de nature à modifier les pratiques constructives des entreprises.

### *La démarche Désinence de l'Opac 60 à Clermont-de-l'Oise*

Le projet de l'Opac s'inscrit dans une politique de construction de logements menée à long terme dans le département, pour répondre aux demandes d'une population aux ressources faibles dans le cadre d'une petite ville, et pour laquelle l'équilibre financier de la prestation est important. Pour satisfaire à ces contraintes, un petit immeuble collectif est proposé : 30 logements, dotés d'un équipement individuel de chauffage au gaz, directement maîtrisable par le locataire ; les charges sont faibles (pas d'ascenseur, parking à proximité du logement dans une cour intérieure), et les circulations intérieures limitées, l'accent étant mis sur la cellule, évolutive.

Le projet se fonde sur l'intuition que dans une petite ville, les prestations d'un appartement peuvent se rapprocher de celles de l'habitat individuel sur rue, ce qui permet de limiter les coûts d'exploitation et de gestion. L'immeuble collectif est très proche d'un habitat individuel groupé : en front de rue, à R + 2, il ne nécessite pas d'ascenseur, ce qui rend le bâtiment plus silencieux ; les poubelles sont stockées dans un local extérieur ; il n'y a pas de personnel de gardiennage. Les atouts de l'opération sont ceux d'un confort qui ne se répercute pas sur la quittance, pour peu que les locataires gèrent soigneusement leur logement. Il s'agit, comme on le voit, d'une compréhension de la qualité d'usage et du service qui s'allège de certaines obligations.

### *Des Résidences de qualité par la SICF à Longueau*

S'inspirant de son expérience de la réhabilitation de logements d'une partie de son parc constituée de lotissements de cheminots, le maître d'ouvrage a retenu l'idée que les locataires se définissent vis-à-vis de leur espace de vie à partir de sa qualité d'usage. Le parti retenu propose deux petits immeubles de 16 logements, dont la conception s'inspire des enseignements de la réhabilitation, complétés d'un recours à l'innovation.

Ce parti est compatible avec le site, un terrain de 5 000 m<sup>2</sup> avec un COS de 0,80 en collectif et 0,70 en individuel, en friche depuis la Seconde Guerre, qui fait partie des réserves foncières de la société et pour lequel la commune réalise les VRD. Le tissu existant est constitué d'un habitat traditionnel : maisons sur rue et pavillons individuels. La demande locale de logements émane de ménages aux ressources faibles en provenance de toutes les catégories professionnelles, qui cherchent un logement avec un loyer inférieur aux montants habituels. Ce public est contacté par la Société anonyme de la région du Nord et de l'Est (Sarne) et par la mairie de Longueau.

Le maître d'ouvrage obtient la réduction du couple loyers + charges en se situant au niveau inférieur du PLA. Il fait l'hypothèse que la tendance à donner aux logements des surfaces plus importantes ne sera pas un inconvénient pour la population visée. La qualité d'usage peut être assurée si le logement est plus simple et qu'il revient moins cher au locataire. Il pense pouvoir l'atteindre par des prestations réduites (charges communes et chauffage individuel).

Différents dans leur inspiration – qu'il s'agisse de l'insertion locale, de la qualité, de la surface, des équipements –, ces trois réalisations actualisent des dimensions propres au programme LQCM à partir d'un ancrage spécifique par rapport au devenir de la politique des maîtres d'ouvrage et des territoires urbains où ils sont implantés.

## La méthode de recherche

Chacun de ces projets est considéré comme un “ système d'action concret ”, un concept défini par M. Crozier et E. Friedberg dans *L'Acteur et le Système* (Paris, Seuil, 1977), complété par E. Friedberg dans *Le Pouvoir et la Règle* (même éditeur, 1994). En tant que système, il organise une logique d'ensemble qui s'impose aux éléments qui le constituent ; il s'appuie sur des règles (les conditions de l'appel à propositions par exemple) et des pratiques (l'habitude de travailler ensemble) entre les éléments que cette logique régit ; il stabilise par là leurs relations. Il est repérable par la constitution d'un groupe opérationnel associant des acteurs à sa production. Le système d'action concret est une construction abstraite d'une réalité observée sur le terrain, qui varie dans sa forme selon les opérations : on y trouve les acteurs intervenant dans la production du projet et du produit, selon une régulation qui dépend des acteurs eux-mêmes. Ceux-ci sont amenés à développer des échanges et des modes de coopération à partir des objectifs qu'ils poursuivent et de leur compréhension du programme. Ils constituent ainsi un système d'action spécifique dont l'objectif est de produire du logement et de disparaître en laissant la place à un ensemble défini par les règles qui président à la gestion du logement.

### *Analyse du projet*

La constitution du groupe de projet, les échanges entre les acteurs, l'élaboration du projet dans la perspective de la constitution d'un espace de décision susceptible d'intégrer ensuite les habitants des logements constitue le premier temps de l'investigation. Il repose sur l'examen :

- de l'importance que les concepteurs accordent aux différents critères de définition des opérations ;
- des relations qui s'établissent entre les acteurs de la conception et les habitants et/ou futurs occupants des logements ;
- des difficultés et tensions susceptibles de perturber sa réalisation ; nos investigations se sont déroulées en tenant compte des différentes catégories d'acteurs – institutions, organismes, bénéficiaires, habitants et associations locales – et de leurs attentes propres ;
- enfin de l'histoire locale, qui était l'analyse détaillée de la relation entre la dimension urbaine et les objectifs de qualité du logement.

Le projet ne peut en effet être dissocié de son contexte sociopolitique, dans la mesure où il prend une partie de son sens à partir de raisons exogènes – locales ou sociales.

### *Une méthodologie qualitative*

Les techniques utilisées sont essentiellement des entretiens, complétés de documents existants sur le projet et d'éventuelles décisions publiques. La constitution du système d'action concret par projet donne lieu à des entretiens auprès des acteurs : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprises, collectivité locale, habitants et/ou premiers locataires, autres acteurs selon les projets. Ces entretiens se sont déroulés durant la réalisation des opérations, à des moments différents selon les chantiers : certains étaient achevés dès le début de notre recherche, alors que d'autres sont encore en cours. Le cas de Roubaix est le plus achevé, puisque nous avons pu observer un chantier en cours de finition et une opération déjà livrée.

L'analyse stratégique, à laquelle la recherche se réfère, articule deux approches : la première, centrée sur les acteurs, est fondée sur l'observation de leurs stratégies au sein du système où ils évoluent ; la seconde, centrée sur le système qu'ils construisent par leurs décisions, leurs contraintes et les obstacles rencontrés, fait apparaître les logiques de pouvoir et, plus largement, celles de fonctionnement de la production dans les trois opérations.

### *Une grille de lecture transversale*

La vérification des hypothèses amène à examiner d'une manière transversale les aspects de la dimension urbaine sur le plan de l'insertion urbaine, sociale et politique des réalisations : analyse du site, observation du projet et informations auprès des acteurs. La grille de lecture utilisée pour cette analyse transversale est une construction empirique qui repose sur trois entrées :

- la mise en œuvre du groupe de conception, dénommé aussi “ groupe projet ”, et ses relations avec la dimension urbaine ;
- les rapports que les deux concepts de dimension urbaine et de qualité d'usage entretiennent, et comment les acteurs se positionnent par rapport à ces deux concepts ;
- enfin la gestion de l'habitat et la politique urbaine, en concluant par une réflexion sur la reproductibilité.

La connaissance des idées générales du programme et des objectifs visés constitue un temps préalable. Le début de cette partie permet de cerner les conditions dans lesquelles se trouvent des partenaires de la réalisation des logements LQCM. La problématique que nous avons construite à partir de cette approche éclaire les aspects de la dimension urbaine, placés au second plan dans le programme LQCM – même s'il s'avère qu'ils sont, avec le temps, aussi importants. Cette problématique se justifie par son ancrage dans l'orientation du programme, ce qui constitue un point central dans notre réflexion. Le plan d'observation et les hypothèses orientent et définissent nos recherches. La méthodologie s'inscrit dans une perspective générale de sociologie des organisations, essentiellement au plan institutionnel et à celui des organisations. Cet éclairage sur l'articulation de la qualité d'usage et de la dimension urbaine reste encore largement dans le champ de la conception et de la réalisation.

Le plan de cette recherche s'est imposé de lui-même : des monographies de chacun des sites soulignent leurs éléments originaux (parties 2,3 et 4). Dans une cinquième partie, nous procéderons à une analyse transversale des enseignements que l'on peut dégager de ces réalisations.

# **Roubaix : logement d'avenir ou pour l'avenir ?**

---

La problématique de notre recherche s'appuie sur les données locales qui conditionnent la réalisation de logements. Elle prend en compte les besoins des familles en relation avec l'office HLM, Roubaix Habitat, les moyens intellectuels mobilisés, et le contexte urbain dans lequel s'inscrit le logement social. Roubaix est une ville particulière qui, depuis les années 30, a un habitat populaire de qualité médiocre qui fait l'objet de vives dénonciations. Au début des années 90, elle a été le support du concept de "ville renouvelée", qui caractérise les villes d'ancienne industrialisation.

Ville industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle, elle est caractérisée par l'imbrication d'implantations industrielles et d'habitat pour une population essentiellement ouvrière. Déjà stigmatisés pour ses taudis dans l'entre-deux-guerres, les quartiers insalubres font l'objet, depuis les années 60, d'opérations de destruction et reconstruction par la mairie. L'effondrement du textile<sup>7</sup> et la crise industrielle du dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle laissent sans emploi une population ouvrière et étrangère importante, qui reste captive dans le parc local de logements. Deux transformations caractérisent ainsi l'urbanisme roubaisien : la résorption de l'habitat insalubre (RHI) et l'importance des friches industrielles. La démographie influe aussi sur l'habitat : la population ouvrière, étrangère, est composée de familles nombreuses aux ressources faibles. Le parc vieillissant donne lieu à des transformations apportant des éléments nouveaux. Le titre de la proposition LQCM de Roubaix Habitat, "Demain mon logement", s'inscrit dans ce contexte. Elle désigne en effet un double défi : il s'agit d'un logement social futur, mais pour une population qui doit accéder, à terme, à un logement plus confortable.

Trois phénomènes conditionnent les projets LQCM. Le premier concerne le marché local, insuffisant pour satisfaire les demandes, ce qui pose à l'organisme HLM la question centrale de répondre à une demande insuffisamment solvable par rapport à l'offre actuelle. Ne faut-il pas, dès lors, modifier cette offre ?

Le deuxième phénomène dépend de l'offre foncière. Les terrains existent : ils proviennent de la politique de RHI ou des friches industrielles, issues du processus de dévalorisation/revalorisation de l'espace. On retrouve ce processus dans les politiques de réhabilitation et de gestion foncière dans les zones d'ancienne industrialisation, qui posent d'importants problèmes financiers. Dans la communauté urbaine de Lille (CUDL), les deux politiques n'ont pas le même coût pour le maître d'ouvrage : les terrains provenant de RHI, dont le traitement est assuré par la CUDL, sont vendus à prix coûtant, alors que les friches industrielles, qui doivent être traitées pour être constructibles, sont vendues à leur prix de réutilisation sur le marché. La différence très importante pèse lourd sur le financement des opérations.

Le troisième phénomène tient directement à la politique des collectivités locales et leur volonté d'inciter ou non à la production de logements HLM intra muros. Le projet de Roubaix entend tenir compte du parc existant ; il veut tenter de "recoudre" le tissu urbain.

Dans la monographie de la démarche LQCM à Roubaix qui suit, nous nous intéresserons d'abord à l'origine de la demande et à la constitution du groupe de conception du projet, c'est-à-dire à une approche des relations entre acteurs. Nous aborderons ensuite l'élaboration du produit et sa réalisation, à partir des tensions traversées par la mise en œuvre. Enfin nous examinerons les résultats et, par là, les stratégies développées par les différents acteurs.

## **Le groupe de conception : une volonté de transparence opérationnelle**

D'emblée et d'une manière unanime, les trois acteurs principaux soulignent qu'ils ont décidé de constituer un groupe de travail pour prendre en charge l'élaboration d'un projet dans le cadre de l'appel à propositions LQCM – même si, après coup, les motivations de chacun ont divergé.

## **Relations opérationnelles et constitution d'un groupe de projet**

Les acteurs constituant le noyau dur du groupe de conception sont le représentant de l'entreprise de construction Quillery, celui du maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Ces trois professionnels se connaissaient peu avant l'opération ; leurs organismes ont cependant été en relation, Roubaix Habitat

---

<sup>7</sup> Voir B. Duriez et D. Cornuel, "La naissance de la politique urbaine : le cas de Roubaix", *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 4, juillet 1979, pp. 22 à 93.

ayant travaillé avec l'entreprise Quillery sur des marchés de réhabilitation<sup>8</sup> ; le maître d'œuvre n'est pas habitué à travailler avec Roubaix Habitat, mais il a une bonne connaissance du parc roubaisien ; sans adhérer au principe de la consultation, auquel il croit assez peu, il accepte d'y participer.

### *Les conditions de productions d'idées*

Tous trois connaissent donc bien la ville sur le plan technique, des formes, des types d'habitat, etc., ce qui permet au groupe de fonctionner sur quatre points d'accord : l'habitat où l'on intervient est l'habitat roubaisien ; le programme LQCM recherche des réalisations expérimentales, pouvant, en cas de succès, permettre la réalisation de chantiers ; cet aspect expérimental autorise une réflexion nouvelle : tout en suivant les orientations suggérées par l'appel à propositions, le groupe travaille sans s'imposer de freins inutiles et laisse au second plan les susceptibilités institutionnelles.

*“ Le logement HLM avait fait l'objet de beaucoup de travaux et il valait mieux repartir à zéro, mais tous les trois nous croyions à une réalisation expérimentale. (...) Concrètement Baudouin, Dancoisne et moi, on n'avait jamais travaillé ensemble sur un projet. Donc c'était une équipe neuve, ce qui a facilité une pratique nouvelle, parce qu'on s'était engagé à être transparents : à apporter toute explication, sur n'importe quelle question, et à s'ouvrir à chacune des remarques des autres. Alors que dans un cadre un peu habituel, on ne remet pas systématiquement en cause ce que demande un maître d'ouvrage ! L'architecte exerce son art, et on ne se pose pas de question. On n'est pas ouvert à la discussion. Alors que là, franchement, ça devait être un travail partagé, donc aucune question ne devait rester en suspens, on devait apporter une réponse à chaque objection, tout ce qui ne pouvait pas être justifié devait être enlevé. Ceci témoigne d'une volonté, en fait, de faire abstraction des habitudes, pour arriver à une conception renouvelée du logement à occupation sociale. ”*  
(Roubaix Habitat).

Cette volonté d'élaborer une conception renouvelée du logement social, avec pour objectif un loyer de sortie de 15 à 20 % plus faible que dans un PLA, emporte les réticences du maître d'œuvre.

Si l'on ne repart jamais vraiment de zéro, une culture commune permet d'en garder l'illusion et d'y puiser de fortes motivations. Les relations qui se mettent en place entre les trois acteurs sont personnelles et situées dans un processus de création : la pression imposée par la logique de projet et l'aboutissement rapide du travail favorisent la constitution du groupe de projet, baptisé “ cellule de conception ”. Commencée en septembre 1995, la réflexion débouche sur une proposition à coût minoré à la DRE en mars 1996, et une proposition LQCM en avril 1996. Le travail s'est déroulé sur une période de 6 à 8 mois. (Sources : *Présentation de Demain mon logement* ; journée d'études LQCM Roubaix, janvier 1999, Roubaix Habitat, document reprographié).

L'office observe qu'une demande de logement du type HLM existe à Roubaix, mais ne trouve pas satisfaction dans le parc à cause de l'insolvabilité des candidats. Elle se reporte sur des “ marchands de sommeil ” qui ne trouvent d'utilité que par les insuffisances de l'offre institutionnelle. Le projet LQCM est donc ambitieux mais utile. En effet, pour répondre aux besoins d'une population en grande précarité, il faut des logements de qualité, ce qui revient à renouer avec la vocation première du mouvement HLM. L'enjeu est d'éliminer du marché local un parc de logements dégradés, pour le réguler ensuite. Il sera alors possible d'engager une vraie politique du logement.

Le siège régional de l'entreprise Quillery étant situé à Roubaix, sa direction régionale est sensibilisée aux préoccupations locales et souhaite voir ces besoins pris en compte par le marché. La conjoncture maussade des dernières années lui fait rechercher des actions qui le rapprochent des donneurs d'ordre. L'existence de 20 000 PLATS budgétisés en 1995, et l'appel à propositions du Plan Construction et Architecture (PCA), qui peut financer des projets dans un cadre expérimental, l'incitent à démarcher un maître d'ouvrage, puis à s'investir avec ses partenaires dans un travail en amont du chantier.

Le maître d'œuvre, également sensible à la conjoncture mauvaise et aux besoins en logements, enfin à la création de relations commerciales avec un donneur d'ordre dont il était jusque-là éloigné, se laisse convaincre que cette opération difficile est jouable. Le programme lui plaît et la dimension urbaine du produit lui semble aller de soi :

*“ Quand on a commencé à chercher des terrains pour le LQCM, il fallait qu'il y ait une qualité de situation, c'est-à-dire qu'il était hors de question d'aller faire un LQCM dans un champ de betteraves ;*

---

<sup>8</sup> Ceux-ci ont resserré les relations entre maître d'ouvrage et entreprises : l'intervention se fait dans des logements occupés, et le maître d'ouvrage tend à se constituer un catalogue d'entreprises en qui il a confiance, afin d'éviter les dérives que lui reprocheraient les locataires subissant un chantier de réhabilitation. Cette pratique, sans contrevenir à la procédure d'appel d'offre, limite les risques du moins disant par le mieux disant.

*l'idée c'était aussi de remettre ça dans un contexte de quartier où il y a des services pour des gens qui n'ont pas forcément de voiture, où il y a donc un arrêt de bus ou des choses comme ça... Lorsqu'on habite en ville, on habite en ville et pas dans un logement. Je n'imagine pas qu'un type qui habite dans un logement social peut avoir d'autres aspirations que n'importe qui : il a envie d'habiter dans un endroit chouette ou un quartier sympa où il a ses marques, ses repères, d'où il peut aller facilement au boulot, où ses enfants peuvent aller à l'école sans être tributaires d'une conduite accompagnée.” (Maître d'œuvre).*

### *La conception du produit*

La cellule de conception est partie des besoins du locataire ; sur ce plan, le consensus a été facile à établir.

Il faut partir des besoins du locataire parce qu'il faut élaborer un projet et non “ déshabiller ” une proposition trop chère. A cette fin, le groupe s'est donné d'abord une méthode de travail : une réflexion en groupe, lors de réunions bimensuelles, des propositions traduites graphiquement par le maître d'œuvre et discutées la séance suivante.

Il s'est ensuite agi d'objectiver une contrainte en la définissant comme un objectif : construire dans la gamme de prix définie par le programme.

L'adéquation au bâti roubaisien – qui apparaît à tous comme une évidence – permet de raisonner sur un cadre dont les trois partenaires connaissaient les caractéristiques :

*“ On a imaginé l'opération, en sachant qu'elle devait s'adapter sur les terrains roubaisiens, donc sur des parcelles qui devaient faire au minimum 18 m, soit 4 trames de maison de ville à Roubaix [les trames varient en fait de 4,50 à 6 m]. Donc c'était tout à fait cohérent avec la problématique roubaisienne. Et dès le départ, on s'était fixé que pour ressembler au bâti roubaisien, ce serait du front de rue, parce que LQCM est un produit de couture. Tout cela est très vite arrivé. ” (Maître d'ouvrage).*

Le groupe de conception se donne des contraintes sur lesquelles il est capable de travailler : trois dimensions sont ainsi progressivement redécouvertes par le groupe : celle de l'opération, celle de l'immeuble, celle des logements. La dimension urbaine apparaît dans le champ de l'opération, qui est le plus sensible au contexte, à partir de plusieurs critères : bonne intégration au site, localisation, prix raisonnable du terrain, principe de reproductibilité, accessibilité d'une partie des logements depuis la rue.

La qualité d'usage semble s'inscrire dans les deux dimensions de l'immeuble et du logement. Certes, elles ne peuvent épuiser ce que l'on attend de la qualité d'usage. Nous serons ainsi amenés à discuter de son contenu, mais il semble plus intéressant de le faire à la lumière des trois opérations que nous étudions. Retenons pour le moment que l'orientation de la cellule de conception s'est appuyée sur la formalisation des qualités requises et/ou admissibles partagée par les trois protagonistes du projet.

La constitution de ce cadre s'est traduite par une réduction de l'incertitude dans l'élaboration du produit. La stratégie des différents acteurs est une recherche d'accord sur un ensemble de décisions prises en commun (consensus), qui implique un minimum de risques partagés.

### *“ Conception, colisage, coltinage ” : une tentative d'optimisation*

Nous avons laissé pour le moment dans l'ombre les aspects techniques de la recherche d'optimisation concernant la conduite du chantier et sa réalisation proprement dite, parce que la conception a fait l'objet d'un investissement plus important. La proposition tente cependant d'utiliser, on l'a évoqué, le process dit des “ trois C ”.

Le *colisage* désigne la volonté de préparer le travail par la constitution de “ colis ” facilitant la réalisation du travail. Le choix des matériaux – un parpaing en façade –, la faible hauteur de l'immeuble – R+2 –, les cloisons et les huisseries en PVC, etc., tout cela favorise ce conditionnement, pour peu que l'on puisse stocker et garder des colis sur le chantier. Cette logistique permet une réduction de la durée du chantier (la construction de l'immeuble Bayard-Labruyère a duré 9 mois, d'octobre 1997 à juin 1998).

Le *coltinage* procède du même souci d'optimisation, en supprimant le recours aux instruments de levage, même de petite taille, grâce à une alimentation du chantier au fur et à mesure. Ces deux principes sont moins bien définis que le premier et n'ont donné lieu qu'à une très faible application.

## L'élargissement du groupe de conception et la confrontation nécessaire avec de nouveaux acteurs

Raisonnement en vase clos permet d'élaborer pratiquement le contenu de l'opération : la réflexion poursuit une logique itérative, chaque séance donne lieu à une forme dessinée ; l'élaboration de cette esquisse est l'occasion d'en saisir les avantages, les défauts, les faiblesses, les contraintes ; elle fonctionne comme une sollicitation de la critique ou s'apparente à la production d'un modèle qu'il convient d'amender, d'enrichir et d'affiner graduellement. L'aboutissement est une mise à l'épreuve de l'épure ainsi constituée.

### *Vers la consultation d'experts*

Cette mise à l'épreuve s'est opérée dans deux directions : la première est technique, avec la consultation d'experts sur la ventilation – Aerelec – et le mode de chauffage – GDF. Ces services sont susceptibles d'avoir une incidence sur la quittance tout en relevant d'un domaine où les solutions techniques peuvent fournir des innovations avantageuses ; la seconde direction est sociale, vers les locataires, représentés par une association très bien implantée localement, qui bénéficie donc d'une reconnaissance institutionnelle : la CLCV. Le contact a été perçu par les responsables de la CLCV comme une information sur un projet élaboré sans leur participation, mais destinée à bénéficier de leurs réactions, voire de l'apparition de leur sigle dans les documents de présentation de la proposition :

*“ On a beaucoup discuté sur les espaces et j'avais soulevé à l'époque les espaces de rangement, parce que je les trouvais trop petits, mais je n'ai eu que deux rencontres. En fait je n'avais pas l'impression que j'allais apparaître dans le document final parce que je ne trouvais pas que c'était une participation ; pour moi une participation c'est du début à la fin, c'est pas une ou deux fois... Et j'ai été interpellée aussi à faire partie de l'équipe au moment du jury final..., un peu surprise d'ailleurs, parce que j'avais pas été dans le coup. Je pense que je me suis fait un peu piéger dans l'histoire. J'ai regretté quand même de n'avoir jamais rencontré le bailleur sur le sujet ; pourtant je suis connue du bailleur parce que je suis en même temps locataire ! ” (CLCV).*

L'optique du maître d'ouvrage est celle d'une vérification et non d'un réel processus participatif. Cette confrontation restant technique et opératoire, elle ne met pas en cause l'accord qui préside à l'élaboration de la proposition. Il s'agit pour la cellule de conception de tester un projet, sans confondre une telle démarche avec les actes quotidiens de la gestion, qui concernent une association de locataires – ce qui pourrait engendrer des désaccords et conflits. Cette volonté de dissocier gestion et proposition semble confirmer la CLCV dans ce qu'elle perçoit depuis longtemps : pour le maître d'ouvrage, les locataires ne peuvent rien apporter au projet !

### *Une recherche de terrains délicate*

La recherche de terrains sur lesquels construire les premières opérations impose de fait un élargissement du groupe de travail aux techniciens de l'urbanisme de la ville de Roubaix et, au-delà, de la communauté urbaine, puisque la gestion foncière relève d'une compétence communautaire. La proposition LQCM présentait trois terrains comme possibles, au coin des rues Bayard et Labruyère, Rocroi et Maubeuge à Roubaix, enfin rue des Ogiers à Croix. Le choix du foncier repose sur les exigences du maître d'ouvrage, relayées par la cellule de conception : les objectifs d'intégration urbaine et de gestion rigoureuse font opter l'organisme pour de petites opérations nécessitant des terrains de faible surface, et des logements T3 plutôt que T4 ou T5. L'objectif de gestion et de paix sociale est ici clairement affiché. Il s'agit en effet de faire évoluer des îlots et des quartiers en traitant les conséquences des destructions rendues nécessaires par la RHI, opérées maison par maison. Le service d'urbanisme de la ville, contacté durant la préparation du projet, avait traduit la demande de Roubaix Habitat en proposant des terrains libres dans le tissu urbain. Ils ont été rejetés parce que trop étroits et ne correspondant pas aux critères définis par la cellule de conception :

*“ L'Opac nous avait demandé des sites petits et je leur avais envoyé des sites vraiment très petits, c'étaient 2-3 maisons, mais ils nous ont dit : non, c'est vraiment trop petit parce que, au niveau échelle, on n'a plus de bons rapports qualité prix, etc., donc il nous faut des sites un peu plus grands. On est passé à plus que de la couture sur un angle de rue ou 3-4 logements sur quelque chose où ils pouvaient faire du semi-collectif ou un petit collectif. C'était vraiment à leur demande, alors est-ce que c'était par rapport à un souci de gestion ou parce que, au départ, le produit a fait un peu peur, de part sa grande sobriété au niveau du produit logement ? ” (Service d'urbanisme de la mairie de Roubaix).*

L'opération Bayard-Labruyère est construite sur un terrain RHI, que l'office achète entre 150 et 200 F/m<sup>2</sup>, selon une formule avantageuse qui permet d'atteindre les objectifs LQCM. Les autres sites, Maubeuge-Rocroi et Henri-Carette, sont des friches industrielles ; leur coût est donc plus élevé, puisque la communauté urbaine ne prend pas à sa charge l'écart entre l'évaluation des Domaines et la remise sur le marché en terrains constructibles. Le maître d'œuvre pense que la RHI ne permet pas d'obtenir les terrains nécessaires à une politique urbaine ambitieuse :

*“ A Roubaix, ce qu'il y a, c'est que la RHI fait n'importe quoi. Au fur et à mesure ils ont acheté, ils ont démolit et puis on s'est retrouvé avec une espèce de chaussette trouée, un bas qui s'effiloche ; vous faites un trou, et puis un deuxième trou, et on se retrouve avec des trous partout. En plus les trous ont tendance à s'agrandir parce qu'une fois que vous avez mis les doigts dedans, la maison d'à côté le gars s'en va. Je crois que la RHI, il faut la stopper un moment. Ce n'est pas un boulot facile : il faut acheter des îlots, les démolir et reconstruire ; ça se serait bien de faire un plan pour la composition de la ville comme ça – je ne sais pas si ça existe. ” (Architecte).*

Il appelle donc de ses vœux une politique municipale d'affectation des terrains permettant de piloter une action continue et de grande ampleur.

Le rapprochement des discours du service d'urbanisme et du maître d'œuvre fait apparaître un autre intervenant important dans le système d'action concret : la Communauté urbaine de Lille. Celle-ci dispose, par sa maîtrise d'ouvrage, de la remise sur le marché des terrains RHI, ce qui facilite ou non la réalisation d'opérations de type LQCM. Elle met en avant les contraintes financières du traitement des friches industrielles : elle intervient d'une manière indirecte, moins comme un acteur au sens précis du terme qu'au travers de contraintes qu'elle impose, de fait, à la réalisation. Retenons que le contenu de l'opération fait émerger des aspects de politique urbaine qui se situent au plan général de Roubaix ; mais par l'organisation des compétences communautaires, la démarche LQCM repose la question du projet de logement à coût maîtrisé et de sa faisabilité administrative.

Quatre termes résument la stratégie qui ressort de la constitution du groupe de conception, moment important pour engager une opération de construction :

L'accord sur la constitution d'une cellule de conception a permis à trois acteurs de faire avancer un projet collectif porté par des institutions aux objectifs différents. Cet accord s'est traduit par une organisation sur l'objectif – “ sortir un produit ” adapté au contexte urbain – et a donné lieu à une stratégie consensuelle.

Ensuite le groupe a opté pour une réduction des incertitudes vis-à-vis de l'évaluation du jury de la consultation, dont les règles lui sont inconnues. Pour progresser, il a négocié des éléments acceptables et les a discutés les uns après les autres, donnant lieu à des règles de travail qu'il s'est efforcé d'appliquer. Cette réduction des incertitudes a été facilitée par la définition d'un cadre idéologique sur l'urbain : le logement se situe à Roubaix, dans le contexte traditionnel d'un habitat sur rue ; il sera conçu pour présenter un double aspect de modernité et d'accès au logement social pour les ménages aux ressources financières faibles ou limitées. La référence urbaine est donc ici au fondement de la conception.

Enfin, des échanges fondés sur une grille de travail ont permis d'éliminer les relations de pouvoir et de ne pas reproduire entre les trois concepteurs les inerties et lourdeurs des appareils. Le groupe a fonctionné sur une culture d'innovation associant transparence et partenariat, qui résulte de la confrontation avec l'organisation et se révèle capable de définir une culture de référence commune sur le cadre, le public, les objectifs et le contexte de production du logement social. Cette référence urbaine commune constitue une norme qui se traduit dans la dimension urbaine de l'opération, laquelle est constitutive du projet.

## **Du projet au produit, ou la confrontation organisationnelle**

La démarche Demain mon Logement, retenue par le jury, a donné lieu à la réalisation d'un premier chantier, Bayard-Labruyère, livré en juillet 1998, et d'un deuxième, Maubeuge-Rocroi, livré en mai 1999, tandis que la troisième opération marquait le pas fin 1999. Le passage du projet au produit traduit la montée en première ligne des organisations chargées de construire et de financer la construction.

## L'émergence des institutions : les limites du droit commun

Les ordres de service donnés à l'entreprise Quillery en octobre 1997 pour Bayard-Labruyère et en novembre 1997 pour Maubeuge-Rocroi restent dans la logique du tableau de bord de l'opération. Mais le montage financier des chantiers prévoyait une réalisation enchaînant 10 chantiers de 20 à 30 logements, soit une première tranche de 4 chantiers pour une centaine de logements. Ramenés à 65, ils ne sont plus ensuite que 37 ; les chantiers prévus pour expérimenter le produit sont donc loin des perspectives visées.

### *Des prévisions revues à la baisse*

Il était prévu d'optimiser ces chantiers de petite taille par un gabarit minimum pour des petits collectifs qui se succéderaient régulièrement, assurant ainsi une progression sans rupture de charge au niveau du travail. L'équipe de chantier passerait d'un site à l'autre, cumulant son expérience et augmentant les performances des ouvriers. Les entreprises qui ont travaillé sur les programmes de réhabilitation<sup>9</sup> ont été amenées ainsi à enregistrer des gains de productivité par une intervention organisationnelle en amont. La part de chantier étant en effet plus faible que dans une construction neuve, la diminution des gains de productivité devait être compensée par une organisation plus performante<sup>10</sup>. S'inspirant de ce processus, la démarche LQCM a tenté de l'appliquer à la construction neuve, afin de parvenir à diminuer les prix de revient.

Pour des raisons liées à la réalisation du programme, les objectifs ambitieux ont rapidement été revus à la baisse : de 10 chantiers on est passé à 4, puis 3, dont 2 seulement sont achevés. Cette réduction s'accompagne d'une modification complète des données d'organisation technique du chantier : les ordres de services devaient s'enchaîner pour produire un effet cumulatif des savoir-faire et enclencher un effet vertueux au niveau du prix ; passer de 10 chantiers à 3 ne permet pas d'obtenir les économies d'échelle espérées, et bouleverse donc l'équilibre financier de l'ensemble, dans la mesure où les conditions de prix changent.

### *Le choix de terrains, ou les difficultés du nouveau urbain*

Le choix des terrains est une question épineuse pour les actions LQCM. En effet, le moyen de tenir les objectifs financiers est d'éviter tout surcoût sur le plan foncier, ce qui amène les organismes à chercher à minimiser ce poste<sup>11</sup>. A Roubaix, la solution la plus avantageuse est de construire sur un terrain provenant de la RHI : c'est le cas de la première opération, Bayard-Labruyère, dont la surface est plus petite que souhaitée, mais avec une situation dans l'îlot et la ville proche des critères énoncés dans la proposition.

Le cas de Maubeuge-Rocroi est tout autre : il s'agit d'une friche industrielle – deuxième source possible de terrains libres et bon marché – ayant abrité un ancien cinéma. Le sous-sol est très fragile, parce que complètement excavé, ce qui nécessite des travaux de consolidation importants. Ce terrain est plus intéressant que le premier du point de vue de sa surface au sol et de sa situation, parce qu'il donne sur trois rues ; mais il comporte des contraintes constructives, comme beaucoup de terrains à Roubaix ; celles-ci rendent nécessaires d'importants travaux de préparation, qui pèsent sur le coût de l'opération :

*“ A Roubaix, d'un point de vue géologique, tous les terrains sont très mauvais. On est dans des mares, et il y a des tas de démolitions à faire et à purger, donc forcément il y a un surcoût par rapport à une opération normale. Déjà, au départ, il y a les démolitions, les fondations à refaire et il faut descendre plus bas que les mitoyens existants... Si vous avez une cave dans la maison d'à côté, vous devez descendre les fondations juste en dessous du niveau de la*

<sup>9</sup> Voir l'intervention C. Gobin, responsable de la recherche développement BTP-Dumez, in J. Bobroff (dir.), *La Gestion de projet dans la construction. Enjeux, organisation, méthodes et métiers*, actes des journées d'études organisées par l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC), 12-13 octobre 1993 ; Paris, Presse de l'ENPC, 1994.

<sup>10</sup> Dans ce cas, les logements existent, les fiches de travaux sont définies et réparties entre les équipes de compagnons, les travaux exigent des matériaux dont les quantités sont connues, le temps moyen accepté pour la réalisation est connu : il est ainsi facile de planifier sans à-coup la réalisation. Nous avons analysé ces procédures, notamment dans P. Wallez et L. Bousquet, *Utopie professionnelle et Réussite commerciale. Innovation, réseaux professionnels et culture d'entreprise*, PCA, Chantier 2000, 1998.

<sup>11</sup> Voir J. Demont (CETE Nord-Picardie), *Le Logement à coût maîtrisé pour le locataire. Les pistes de solutions développées*, journée régionale organisée par la DRE Nord Pas-de-Calais, 4 avril 2000.

*cave d'à côté, et si le terrain est mauvais, il faut ajouter du béton au fur et à mesure que vous descendez. ” (Architecte).*

Le troisième terrain prévu, rue des Ogiers à Croix, nécessitait une expropriation : c'est la raison pour laquelle il a été abandonné et remplacé par un site près de l'Alma-Gare, rue Henri-Carette ; pourtant ce dernier, selon Quillery, “ est pire encore ”, et a exigé en outre des acquisitions complémentaires :

*“ Sur Henri-Carette, ils ont dû faire des acquisitions complémentaires, sur Maubeuge-Rocroi c'était un ancien cinéma. Mais sur Bayard, c'est vrai qu'on avait un site de RHI, donc le coût du foncier était maîtrisé et tout à fait dans les fourchettes. Par contre, effectivement, on a très peu aujourd'hui de coût de sites RHI sur un cœur d'îlot. ” (Service urbanisme).*

Provenant de friches industrielles, ces terrains ne sont pas chers à l'achat, mais coûteux à la remise en état, les sommes étant réparties entre les partenaires. Dans ces conditions, la question des terrains soulève des enjeux qui sont en fait politiques, techniques, administratifs et financiers : les réponses sont avant tout politiques et institutionnelles. La question des terrains à Roubaix est donc éminemment politique, dans une ville qui est présentée comme exemplaire de la gestion des villes d'ancienne industrialisation. Pour des raisons exogènes qui ne dépendent pas de l'équipe de conception (foncières), l'opération ne répond pas totalement aux objectifs poursuivis pour un habitat populaire.

## La dimension organisationnelle et son expression par le conflit

Le déroulement d'un chantier est une action qui relève de l'organisation sur les plans technique, humain et social. Les deux chantiers de Bayard-Labruyère et de Maubeuge-Rocroi sont exemplaires et opposés.

### *Le déroulement du chantier : l'accueil du quartier*

Le déroulement dépend de conditions externes qui tiennent à l'accueil du projet par les habitants du quartier et aux pratiques sociales face à une transformation du cadre de vie. L'accueil a été favorable pour les 17 logements de Bayard-Labruyère, parce qu'il se présentaient comme la reprise – le terme de “ recouture ” est ici approprié – d'un angle abîmé dans un quartier lui-même en voie de dégradation. Dans la logique des actions de transformation de l'Alma-Gare, qui témoignent de la vie urbaine roubaisienne des décennies 70-80, le quartier du Cul-de-Four apparaît, entre les place du Progrès et de la Fosse-aux-Chênes, comme un secteur en voie de transformation des décennies 80 et 90. Il bénéficie des apports des luttes urbaines menées à l'Alma-Gare et des tentatives de reconstruction qui annoncent la politique de renouvellement urbain dans laquelle la ville de Roubaix est entrée depuis le début de la présente décennie.

A Maubeuge-Rocroi, situé dans le nouveau Roubaix<sup>12</sup>, l'accueil a été moins bon. L'histoire du chantier est plus mouvementée : les locaux qui ont été démolis, une salle de cinéma vide au centre du quartier, étaient occupés par des jeunes dont les activités étaient liées à la drogue. Ceux-ci ont perçu l'opération comme un geste contre eux ; cela a généré des actions de désorganisation et de contestation, voire de vandalisme, tandis qu'un chapardage endémique s'instaurait.

### *Des conditions extérieures générales défavorables aux chantiers*

Les conditions extérieures s'inscrivent dans une problématique générale à Roubaix, sans relation directe avec le programme LQCM :

Compte tenu des pratiques sociales, le vol de matériaux permanent a mis en cause le “ colisage ”. Les colis étaient visités dès leur arrivée. La solution a donc été d'alimenter au jour le jour le chantier, sans colisage.

Le vol de matériaux s'est développé considérablement à Maubeuge-Rocroi, avec pillage des matériaux et du matériel. L'explication avancée par l'entreprise est liée au climat général : recel, revente, travail au noir, petits artisans se servant sur les chantiers, etc. La détérioration du contexte social, liée à l'absence d'emploi, engendre en effet l'anomie. Il a fallu assurer le gardiennage du chantier pour enrayer les vols de matériel et diminuer ceux de matériaux. Dans ces conditions, l'entreprise a voulu ajuster ses moyens à la petite taille du chantier : elle a éliminé le matériel lourd, alors que le maître d'ouvrage l'estimait nécessaire et souhaitait une main-d'œuvre plus qualifiée, en rapport avec ce matériel lourd.

<sup>12</sup> Ce quartier est de construction plus récente, du début du XX<sup>e</sup> siècle, alors que Roubaix était déjà une ville industrielle avec la physionomie qu'on lui connaît : ce quartier correspond à une extension de l'agglomération vers l'est, où existaient encore des terrains agricoles.

## Les conflits dans une atmosphère de contentieux

Pour notre analyse, un élément apparaît déterminant : le passage d'un mode de fonctionnement d'équipe à un mode de fonctionnement commercial classique :

*“ On s'est heurté ; le programme LQCM, pour nous, c'était une expérience, une expérimentation, et on s'est heurté au fait que pour Roubaix Habitat, c'était un bâtiment de Roubaix Habitat : ils voulaient un bâtiment qui s'inscrive dans leur parc locatif, et un exemple parmi tant d'autres. ”* (Entreprise).

Cette dérive s'effectue en trois temps :

- une fois le projet retenu par le Puca, la cellule de conception est dessaisie du projet au profit d'hommes de terrain. L'entreprise confie l'affaire à un conducteur de travaux ou un directeur d'exploitation. Un second groupe s'occupe donc du produit, mais rien de l'esprit d'équipe n'a survécu. Pour les intéressés, la séparation entre amont et aval a été mal vécue :

*“ Tout le monde ne peut pas se situer en amont du chantier, il faut aussi construire ! On a eu le contrat tout ficelé, mais tout n'était pas prévu ! ”* (Entreprise).

- à la signature des contrats, l'entreprise considérait avoir affaire à des partenaires ; or le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre se sont retranchés derrière le contrat signé et le CCTP, et comportés comme dans un contrat classique où le maître d'ouvrage essaie d'obtenir le plus possible des entreprises, ces dernières cherchant à protéger leur marge. Plus rien de l'esprit d'innovation et de créativité ne restait ; cela a donné lieu à une gestion par contentieux.
- l'accumulation d'incidents – fondations délicates, difficultés du colisage, approvisionnement au jour le jour du chantier pour simplifier le coltinage, vol de matériaux et de matériel – tout cela a pesé sur l'équilibre de l'opération ; devant les difficultés du troisième chantier et le démarrage de nombreuses commandes nouvelles, l'entreprise a arrêté les travaux de la troisième tranche et demandé une révision de prix.

La traduction symbolique de cette transformation de l'état d'esprit apparaît avec l'intervention du bureau de contrôle à propos de la ventilation naturelle :

*“ C'est passé de 3 personnes motrices à 3 autres personnes. Je ne sais pas si j'ai bien intégré le fait que ce soit une équipe, je n'ai pas senti qu'il y avait de la volonté de bosser en équipe. La conception a été faite sans le bureau de contrôle, qui est arrivé en fin de chantier. C'est un problème dans le sens où la ventilation naturelle, qui a été conçue à la base du projet, pose énormément de problèmes réglementaires. Il y a très longtemps que l'on ne faisait plus de VN, car il y a beaucoup de problèmes réglementaires au niveau coupe-feu et acoustique ; sa fonction première, c'était de la ventilation naturelle de réhabilitation qu'on transformait pour faire du neuf. Le bureau de contrôle a mis son veto sur plein de solutions en disant : “Non, c'est bien beau tout ce que vous nous avez dessiné, mais ça ne fonctionne pas”. ”* (Bureau de contrôle).

Le bureau de contrôle fait donc son travail sans avoir participé à la conception du projet. Il applique la règle de façon correcte, sans plus. Il part du principe qu'il ne se trouve pas dans une situation expérimentale, et il ne change rien à ses habitudes : il contrôle. Le décalage qui s'est instauré entre l'amont et le chantier est beaucoup évoqué par l'entreprise, ce qui fait réapparaître l'existence de ces deux niveaux antagonistes, malgré l'effort déployé pour modifier les pratiques par une méthodologie de projet.

## Les stratégies des protagonistes

L'irruption d'un ordre organisationnel remettant en cause les décisions prises et renvoyant chacun dans son rôle d'expert et/ou de représentant d'un organisme souligne l'une des contradictions à assumer par les équipes de chantier lorsqu'ils reçoivent un projet “ ficelé ” qu'ils doivent appliquer, et ont donc l'impression de le réaliser dans des conditions différentes de celles qui faisaient sa qualité. Le décalage entre la logique de projet et la pratique est alors mal vécu. Comme le signale un conducteur de travaux :

*“ Quand on fait une équipe pour concevoir, il ne faut pas que chacun transmette de son côté ! Il y a eu trois partenaires qui ont conçu, puis trois partenaires qui ont réalisé ; chacun a fait transmettre à son pôle particulier, alors que si l'équipe avait transféré à l'autre équipe, il y aurait eu moins de distorsions. Là, on a quand même cherché à compliquer : trois personnes qui maîtrisent parfaitement ce qu'ils ont conçu le transmettent chacun de leur côté à trois personnes qui entendent quelque chose de différent et après se remettent à discuter : “ – Oui mais ça c'est pas prévu. – Mais si c'est prévu. ” Il y a quand même eu un problème de transfert ! Que chacun ait la volonté de respecter les objectifs, c'est important aussi, respecter*

*un cahier des charges c'est bien, mais à mon avis respecter les objectifs c'est mieux !* ”  
(Entreprise. Equipe de chantier).

Cette réflexion souligne un problème de conception, de communication et d'organisation. La comparaison des deux modes de transmission souligne les difficultés à faire passer des idées nouvelles. Après l'engouement de la cellule de conception, la réalisation laisse donc les règles et les rôles habituels reprendre le pas sur les pratiques inaugurées durant le projet. Ceci apparaît, à tort ou à raison, comme un changement d'idéologie : les relations commerciales et contractuelles habituelles sont reprises sans détour. Le sentiment est d'autant plus vif qu'il manifeste une coupure entre le projet et le chantier, mal vécue par les acteurs de ce dernier. L'explication de la situation appelle l'analyse suivante :

**Tableau 2**

**Acteurs et mode d'intervention pour l'opération**

Partenaires	Conception du projet.	Réalisation du chantier	Livraison et mise en service	Gestion et évaluation
<b>Maître d'ouvrage</b>	++	+	++	++
<b>Maître d'œuvre</b>	++	++	++	+
<b>Entreprise</b>	++	++	++	
<b>Intervenants ext.</b>	+		+	
<b>Experts</b>	+		+	
<b>Bureau de Contrôle</b>		++	+	

*Degré d'implication : fort : ++ ; faible : + ; Absence : la case est vide.*

On observe que les trois protagonistes sont présents dans les trois premières phases. Le bureau de contrôle n'apparaît que sur le chantier – alors qu'il eût été utile de le consulter dès l'élaboration du projet. Les maîtres d'ouvrage et d'œuvre sont présents et concernés dans les quatre phases.

Un conflit s'affirme entre les innovateurs et les organisationnels ; il se manifeste par le retour à la règle contractuelle, avec courriers recommandés, menaces de mise à exécution par voie d'huissier, procès, etc. Cette régression est générale : l'administration réduit les enveloppes ; l'accumulation des difficultés bureaucratiques dont Roubaix Habitat est victime s'inscrit dans les tensions entre la ville et la CUDL ; les difficultés de l'entreprise rendent la situation difficile sur le chantier, etc. Ces problèmes sont indépendants de la logique du projet et des conditions de conception du produit.

Ce conflit s'explique, selon nous, par les difficultés organisationnelles qui résultent de la tension entre l'innovation, qui est fondée sur un mode communautaire, et une organisation (l'entreprise comme organisation) fondée sur la règle et le contrat : la cellule de conception a écarté momentanément tout obstacle dans le but d'atteindre son objectif et a fonctionné sur une logique innovatrice étayée sur la culture commune qu'elle a progressivement créée au fil des réunions ; l'entreprise fonctionne, quant à elle, sur une logique instrumentale fondée sur le rapport entre moyens et fins. Deux logiques – l'une instrumentale, l'autre communautaire – sont donc aux prises.

Les tensions affectent tous les protagonistes listés dans les deux premières colonnes de notre tableau, qui ont participé pleinement aux deux moments de la conception et du chantier ; elles révèlent l'existence de deux équipes : les concepteurs et les organisateurs. N. Alter explique, dans son livre *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation* (Paris, PUF, 1996), cette confrontation comme le résultat de deux modèles contradictoires et nécessaires dans l'entreprise, qu'il appelle le modèle de l'innovation et celui de l'organisation.

Les acteurs ont aussi une autre contradiction à gérer. Les intervenants sur le chantier n'ont pas connu les formes d'échanges que la cellule de conception a expérimenté et ignorent ce fonctionnement partenarial. Placés en situation d'exécutants, ils se rallient au mode de fonctionnement qui seul leur permet d'exécuter, sans un apprentissage particulier : un fonctionnement réglementaire et non partenarial.

Enfin, les trois protagonistes ont une identité en tant qu'entreprises et agissent sur des logiques technico-rationnelles centrées sur des objectifs de profits, alors que les difficultés mettent en péril ces objectifs : l'entreprise " prend des claques " selon les responsables du chantier ; le maître d'ouvrage a passé beaucoup de temps sur le projet, avoue un de ses directeurs ; quant à l'architecte, il a aussi déployé énormément d'énergie, non rémunérée. Les innovateurs sont atteints par une certaine lassitude.

Entre les différents partenaires et le bureau de contrôle, les exigences des uns coûtent nécessairement aux autres : les décisions se prennent maintenant par une épreuve de force, faute de régulation interne ; le conflit tend donc à renforcer les relations de pouvoir entre donneur d'ordres (Roubaix Habitat) et entreprise (Quillery) qui, dans ces conditions, retarde le troisième chantier pour le négocier sur des bases nouvelles. L'enjeu organisationnel n'a que peu d'effet sur les résultats spécifiquement urbains des opérations : en effet le projet urbain fonctionne comme une norme régulatrice de l'action de construction, puisque la cellule de conception a élaboré des normes qui servent de références, alors que la réalisation de l'ouvrage se développe sur des normes organisationnelles issues des relations entre les acteurs associés au projet. La dimension bureaucratique ne ruine vraisemblablement pas les objectifs urbains annoncés.

## Conclusion

Les caractéristiques du produit LQCM ont été présentées lors de la journée d'études d'octobre 1999 organisée par le Puca. L'équipe de Roubaix a rédigé pour cela un document sur lequel nous nous sommes appuyés. Il s'en dégage les aspects suivants :

- des surfaces souvent plus petites que les références PLA ;
- un chauffage collectif au gaz par opération ;
- une ventilation naturelle des logements, qui allège le coût du produit ;
- une problématique particulière au niveau de la salle à vivre.

Que retenir de ce travail de conception ?

L'innovation s'est développée sur le mode de la coopération et de la communication entre les trois acteurs principaux durant la conception du produit, dans une double prise en compte de la définition du produit – pour le public et pour le site roubaisien. Le groupe de projet s'est posé la question suivante : quel service Roubaix Habitat peut-il mettre sur le marché compte tenu du type de population qu'il veut faire accéder aux HLM ? L'office a proposé une réponse facilitant l'accès de familles jusque-là exclues du parc public, tout en tenant compte de la spécificité de l'urbanité roubaisienne. La réponse a été de proposer un " produit logement " de " recouture " dans un tissu en pleine transformation.

Ce travail de conception repose sur une double dynamique : celle d'une méthodologie de projet et celle d'une culture commune aux trois protagonistes. Les conditions étaient favorables pour cela : connaissance du parc local, interconnaissance personnelle facile, partage d'une " idéologie " commune concernant les fonctions du logement social.

Le passage de la conception au chantier reste une véritable pierre d'achoppement. La culture de projet innovatrice n'a pas fait l'objet d'un soin suffisant pour permettre une transmission collective ; deux fractures se sont produites : de la conception au chantier, et de l'innovation à l'organisation. Le changement de donne (nombre et taille des chantiers) a rendu encore plus difficile la poursuite de la coopération.

La dimension urbaine est, selon nous, au centre du projet. Elle a été considérée comme un objectif dans la conception du produit : il semble que ce soit une des raisons de son accueil favorable par les locataires, alors que les travaux se sont déroulés dans un contexte difficile.

Le foncier demeure un point à discuter, de même que l'accompagnement urbain des politiques.

# Clermont-de-l'Oise : adaptation de la construction au site et optimisation du chantier

---

Clermont-de-l'Oise est une commune de moins de 10 000 habitants dont la spécificité tient à son histoire et à sa situation géographique. Son évolution est soumise à des tendances contradictoires ; l'équipe municipale vise, par sa gestion, à maintenir un certain équilibre social.

L'histoire transparaît dans le centre-ville et ses bâtiments. Il a gardé sa structure médiévale et son patrimoine architectural (un donjon du XI<sup>e</sup> siècle qui, seul, reste du château comtal, l'église Saint-Samson des XII<sup>e</sup>, XIV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles, enfin l'hôtel de ville du XIV<sup>e</sup> siècle) ; ceci crée chez les habitants la conscience d'habiter un lieu qui a une histoire, à maintenir et à poursuivre. Le parc de logements anciens a les charmes du passé mais nécessite une action d'amélioration de l'habitat pour garder sa place dans une société en pleine transformation.

La géographie exerce également une influence : perchée sur une colline, Clermont-de-l'Oise se situe entre le plateau picard, dont elle est l'une des communes les plus importantes, et l'Île-de-France, au sud, dont la qualité environnementale et la proximité d'un marché du travail dynamique attire une importante population. Les atouts de Clermont sont, d'une part, la proximité des grands axes de communication autoroutiers (A1 et A16), aérienne (aéroport de Roissy) et ferroviaire (gares de Creil et TGV de Roissy) et, d'autre part, un environnement de qualité, avec des zones naturelles protégées. Engagée depuis les années 80 dans une politique d'intercommunalité dont elle est l'un des fleurons, Clermont dispose d'un équipement complet et diversifié au centre de l'Oise. Comment la démarche LQCM " Désinence " s'intègre-t-elle dans ce contexte, pour lui apporter les avantages d'une conception de qualité et à coût maîtrisé en matière de logement social ?

Quand, en 1983, la municipalité passe à la gauche (qu'elle a gardée jusqu'ici), le problème le plus pressant concerne le logement, selon quatre axes : déséquilibre entre l'offre et la demande, avec 400 demandes non satisfaites ; présence d'un parc à rénover ; existence de logements insalubres ; logements vacants du fait de la structure du parc. La municipalité s'est rapidement attachée à élaborer une politique de l'habitat pour résoudre ces problèmes. Le projet LQCM représente donc une opportunité pour le marché local, puisque le parc de l'Opac est un des plus importants et que des échanges réguliers ont lieu entre la commune et les maîtres d'ouvrage. Quatre bailleurs sociaux totalisant 1 426 logements se répartissent le parc de Clermont : l'Opac de l'Oise (1 053 logements), la SAHLM du Beauvaisis (163 logements), Picardie Habitat (108 logements), la SCI Le Nouveau Logis (102 logements), soit un parc social de 39 % du parc total en 1999 (1 426/3 653).

## Le groupe de conception : un souci d'optimisation

Le groupe de projet est ici constitué, non à l'initiative du maître d'ouvrage, l'Opac de l'Oise, mais résulte d'une alliance entre le cabinet de Dreuzy, maître d'œuvre, et l'entreprise générale Sogea. Une fois l'accord scellé sur le concept, ces deux partenaires ont démarché la maîtrise d'ouvrage pour définir avec elle un produit adapté à sa demande.

## Une pratique antérieure rendant possible la prise de risques

Les deux partenaires, maître d'œuvre et entreprise, sont rompus à un travail en commun qui a précédé le programme LQCM. Il nous est présenté par le maître d'œuvre comme une relation fondée sur une certaine exigence :

*" Au moment où LQCM est arrivé, nous avons choisi Sogea parce que ce sont des gens avec lesquels on ne triche pas : eux nous respectent et nous les respectons. Nous ne sommes pas des innovateurs dans le domaine du logement, eux non plus : pour eux, le logement est de l'accompagnement urbain. Architecte et entreprise, nous sommes friands de rapports loyaux. Vis-à-vis de LQCM, l'objectif n'était pas l'innovation, mais d'aborder l'urbain de façon très modeste et avec une préoccupation très économique. " (Maître d'œuvre).*

### *Une éthique implicite*

Quand le maître d'œuvre présente son projet en insistant sur les relations correctes, franches et régulières entre les partenaires, il sous-entend plusieurs aspects qui constituent une éthique implicite qu'un des participants (l'ingénieur conseil en méthodes de l'entreprise) résume comme suit :

*“ Chacun fait confiance à l'autre et essaie de défendre ses intérêts, parce qu'il ne peut pas faire autrement, mais en tenant compte de l'intérêt de l'équipe et de l'intérêt du projet ; si vous voulez, c'est un peu idéaliste parce que ce n'est pas forcément productif, parce que ça suppose des hommes de bonne volonté ”* (Méthodes et Construction).

Il y a donc d'abord une bonne connaissance des règles que l'on s'est données dès le départ et des objectifs à atteindre : pas de voyeurisme architectural mais une démarche urbaine très modeste.

Ni l'architecte ni l'entreprise ne cherchent à placer l'autre en situation défavorable ou périlleuse, ce qui serait de nature à compromettre les objectifs visés : tous deux veulent retirer une juste rétribution de leur travail, ce qui implique un bon équilibre des charges et des obligations. Il s'agit donc, si l'on veut, d'une attitude mentale de coopération.

Les obligations mutuelles sont connues, le cahier des charges est défini d'une manière précise, sans phrase piège cachant des obligations peu explicites. L'entreprise n'est pas menacée constamment au point de devoir envisager des prestations supplémentaires. Ceci implique que, pour la conduite du chantier, les échanges entre les partenaires s'établissent sur une règle commune, et que chacun laisse l'autre prendre des initiatives dans le champ de ses compétences. L'objectif d'optimisation est ainsi partagé. La Sogea travaille d'ailleurs avec un expert de “ Méthodes et Construction ”, qui a la charge du suivi de ce dossier.

### *Une pratique confrontée à la rigueur de l'expérimentation*

Les références ont été expérimentées dans des actions antérieures ; si toute opération suppose un risque, celui-ci est calculé et minimisé par les connaissances accumulées au travers d'une pratique de plusieurs années.

Le maître d'œuvre a déjà réalisé de nombreux logements, dont une opération dans le cadre d'une REX ; il a déjà travaillé avec l'entreprise Sogea et constate une certaine communauté de vue et de pratiques entre eux. La recherche d'optimisation est devenue une de ses marottes et prend le pas sur l'importance qu'il accorde à l'innovation et à l'image urbaine ou architecturale. Il est persuadé que, même en restant exigeant, l'enjeu de réduire le loyer de sortie de 20 % est justifié pour permettre aux organismes de retrouver un public de locataires à qui les HLM sont destinés. Dans ce cadre, l'aspect qualité/coût prime donc ici sur les deux aspects complémentaires de l'innovation et de l'image architecturale.

L'entreprise a trouvé un terrain d'entente avec l'architecte : elle le connaît pour avoir travaillé sur une opération précédente. Mais, et c'est le plus important, tous deux partagent une même conception du travail dans la construction de logements, ce que le représentant de l'entreprise définit comme étant les règles du jeu :

*“ Nous ne faisons pas l'architecture, c'est l'architecte ; ce n'est pas lui qui fait la mise en œuvre technique, c'est nous qui faisons les porteurs, les surfaces, les rendements, mais nous ne faisons pas l'architecture du bâtiment. Evidemment, les deux aspects architecture et mise en œuvre technique vont interférer ; c'est là que ça se complique , entre ce que dessine l'architecte, l'organisation des plateaux, la distribution des pièces, les pièces, les surfaces et la façon dont on va le traduire en porteurs, surfaces, pièces humides. Par exemple on a longuement discuté pour savoir s'il fallait ou pas faire des combles aménageables ; il était pour des combles aménageables, et on lui a prouvé que c'était anti-économique. ”*  
(Entreprise).

Cette connaissance mutuelle du métier, de la mise en œuvre des savoir-faire, est une condition importante de la coopération entre partenaires.

### *L'impact des conditions socio-économiques*

Ces conditions ont de lourdes conséquences : elles sont abordées par tous les participants du groupe de projet à travers leur champ professionnel, et contribuent à l'organisation du groupe lui-même.

- L'entreprise Sogea pose la question en termes d'activité et de marché : si elle veut rester sur le marché du logement social, elle doit être à l'écoute du ministère qui lance ses programmes :

*“ Quand LQCM sort, on est en 95, c'est-à-dire qu'on a pris la crise dans les dents à partir de 92, des compétitions sur les prix au grand bénéfice des maîtres d'ouvrage... Si on doit rester sur ce marché, il faut que l'on se pose des questions ; autrement, on ne peut plus répondre honnêtement à des appels d'offres, il faut qu'on soit plus acteur, comprendre jusqu'où on peut aller ! (...) Je pense que le ministère du Logement entretient des groupes de réflexion avec tous les acteurs de la construction, avec la maîtrise d'œuvre, avec la maîtrise d'ouvrage et forcément avec les entreprises ; pour les entreprises, il y a trois grands secteurs : les majors, les PME et les artisans.*

*Nous faisons partie des majors, nous avons donc une discussion régulière, permanente avec le ministère, soit d'homme à homme, soit d'organisme à organisme, et travers nos syndicats, nos groupes, au cours de réunions.* ” (Entreprise).

L'un des moyens consiste à modifier la procédure en organisant la réflexion sur la conception en amont ; mais pour que l'entreprise s'engage dans l'élaboration d'un produit, elle doit avoir la garantie de pouvoir le réaliser. L'abaissement du loyer et des charges de 20 % est ici l'objectif à atteindre. Comment faire ?

- Le maître d'œuvre pose la question en terme de risques : comment répondre à une demande difficilement solvable ?

*“Lorsqu'un architecte et une entreprise misent sur une réalisation, ils font un pari sur les besoins au moment de la sortie du produit. Là, nous tablions sur le fait qu'il fallait répondre à des besoins en logements émanant de personnes ayant des possibilités réduites.* ” (Maître d'œuvre).

- L'Opac de l'Oise fait deux constatations : il définit son marché par la concurrence qui s'exerce entre les organismes, non parce qu'il y a pénurie de logement, mais parce qu'il existe une importante population éligible aux HLM dont les ressources sont faibles, alors que les logements produits aujourd'hui sont chers, donc leurs loyers élevés. Le but est de fidéliser une clientèle par la qualité des logements et l'attractivité des loyers. Selon l'Opac, les organismes sont en effet obligés de repenser leur offre en tenant compte de la concurrence et de la faible solvabilité du public. Le second constat porte sur la gestion : le peu de moyens des habitants engendre, à terme, deux motifs d'insatisfaction : le premier, pour le locataire et l'organisme, se traduit par les impayés et leurs conséquences en termes de gestion et de relations entre occupant et organisme ; le second concerne la concurrence que les programmes peuvent se faire, qui engendre un turn over, lié à l'insatisfaction des locataires, et retentit sur les relations entre collectivité locale et organisme. La mairie ne voit pas d'un bon œil une augmentation des demandes de secours au CCAS, ni les difficultés de relogement des familles endettées. Elle préfère aborder le problème en amont, par un niveau de loyer étudié et une politique d'attribution vigilante.

Les conditions socio-économiques, perçues au travers des objectifs professionnels, militaient pour une mise en synergie des perspectives de chacun des acteurs : ces facteurs ne sont certes pas suffisants, mais ils sont indispensables pour que le projet prenne corps à travers une démarche limitant l'incertitude.

## LQCM, une démarche fondée sur une procédure inhabituelle

“ Pour rester sur le marché du logement, il faut poser autrement les problèmes ” : telle est une des conclusions qui ressort des difficultés rencontrées au sortir de la crise de 1992 selon l'entreprise Sogea. Pour cela, il faut adopter une conduite plus dynamique et devenir acteur dans la définition des marchés : l'entreprise Sogea adopte ainsi une stratégie d'offre et démarche les maîtres d'ouvrage. Dans cette perspective, elle effectue des choix en fonction d'objectifs à atteindre ; l'optimisation résulte donc d'un travail effectué sur un projet élaboré en commun :

*“ C'est une recherche d'optimisation : on prend les solutions techniques à la fois les plus éprouvées et les plus performantes ; on prend les modes d'organisation et on essaie d'éliminer tous les gaspillages, de quelque nature qu'ils soient, y compris dans les relations entre les partenaires ! On avait imaginé, par exemple, de faire une gestion de la qualité où on intégrerait les 3 partenaires, voire les sous-traitants, de façon à éliminer les doubles ou triples contrôles. ”* (Méthodes et Construction).

Ceci pose deux questions. Comment la démarche LQCM a-t-elle été montée ? Comment le groupe de projet s'est-il constitué ?

### *Démarche classique et démarche LQCM*

Les deux procédures sont très différentes, dans la mesure où elles n'ont pas le même initiateur et où les rôles des uns et des autres sont modifiés. La comparaison entre les deux procédures appelle essentiellement trois remarques :

- L'initiative revient d'une manière classique au maître d'ouvrage, qui énonce ce qu'il attend de la proposition que l'architecte va élaborer en réponse à sa commande. Dans la démarche LQCM Désinence, l'initiative revient au contraire au tandem entreprise/architecte.

Démarche classique	Démarche LQCM
Initiative du maître d'ouvrage qui définit ses prescriptions ou ses besoins sous la forme d'un cahier des charges qu'il remet à l'architecte.	Initiative de l'entreprise Sogea et de l'architecte, qui contactent des maîtres d'ouvrage intéressés par LQCM : ici la SAHLM du Beauvaisis et l'Opac de l'Oise.
L'architecte répond aux exigences du maître d'ouvrage et négocie son produit compte tenu du cahier des charges qui se précise de plus en plus. Il élabore l'APS puis l'APD.	Accord et élaboration du projet : le maître d'ouvrage énonce ses objectifs, ses contraintes, ce qu'il ne veut pas, etc. Négociation à trois. APS et APD sont produits au cours de la réflexion.
Accord entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre : consultation des entreprises sur le cahier des charges proposé. Choix du moins disant.	Le projet est chiffré, l'accord entre les trois acteurs concepteurs implique qu'ils réalisent à trois : le cahier des charges est élaboré conjointement.
Le choix des matériaux est contractuel et donne parfois lieu à des négociations. Il est défini par le maître d'œuvre en accord avec le maître d'ouvrage.	Les choix, matériaux et solutions, sont effectués à trois, chacun étant acteur dans la proposition des solutions.

- Les rôles sont plus différenciés en ce qui concerne l'entreprise. Dans le premier cas, elle exécute un cahier des charges pour un prix donné, le choix des solutions ne la regarde pas, même si elle peut suggérer des recommandations plus judicieuses. Dans la procédure LQCM, elle participe en tant que technicien à la recherche et à l'évaluation des solutions : elle a donc un rôle plus actif, mobilise son savoir et ses connaissances lors de la recherche de solutions, de matériaux, de choix en matière de coût. L'entreprise participe ainsi directement à l'optimisation, qui se situe à l'articulation entre coût et définition du programme. On comprend l'importance d'une coopération étendue entre entreprise et architecte.
- Dans les deux scénarios, l'architecte assure un rôle assez proche ; pour la procédure LQCM, il entretient toutefois des relations plus étroites avec l'entreprise. On assiste ainsi à une amorce de changement de pratique professionnelle ou d'"habitus" (au sens défini par Pierre Bourdieu dans Questions de sociologie, Paris, Minuit, 1980) chez l'architecte.
- Les recherches de solutions sont le fait de l'entreprise associée à l'architecte. Ainsi en est-il du choix de la gaine unique par logement, qui a été demandée par l'entreprise en vue de faciliter la mise en œuvre, donc le temps de construction, ce qui allège le prix de revient de l'appartement mais pèse sur la structure du plateau et son aménagement. La limitation du nombre de type d'huisseries est un autre résultat de la réflexion conjointe entre architecte et entreprise. Le choix a été arrêté à quatre types de portes et cinq types de fenêtres : en minimisant le coût du produit et le temps de pose, des économies d'échelle sont réalisées. Cette limitation risquait de rendre les façades monotones ; pour ne pas trop les appauvrir, l'architecte a décidé de disposer des plaquettes (décoration de briques collées sur le béton) ; des pourcentages d'utilisation des matériaux de façade ont été définis avec l'entreprise. Pour faire baisser le coût unitaire du produit, le groupe de conception a recouru à des matériaux produits industriellement. Ces choix ont permis un maintien des prix et sont à l'origine de formes d'optimisation. La démarche LQCM intervient ainsi dans la constitution de l'ingénierie de la construction et fait évoluer les habitus professionnels.

### *La constitution du groupe de projet*

L'histoire du groupe de projet fait l'objet d'un enjeu symbolique : les différents partenaires ne la racontent pas de la même manière, même s'ils s'accordent à affirmer la double nécessité d'une différenciation des rôles et d'un leadership perceptible (" *un patron fort* ", disent-ils).

*" Pas de confusion dans les rôles et des gens qui se respectent dans un schéma où on a l'habitude et l'envie de travailler ensemble. Deuxième point important : on a toujours eu des maîtres d'ouvrage forts. On ne peut pas faire un projet sans qu'il y ait un gars qui veut, un gars qui conçoit et quelqu'un qui réalise. La bonne gestion de projet, c'est quand chacun reste dans son rôle et qu'il y a un patron de projet. Là, le patron de projet a toujours été le maître d'ouvrage, quel que soit le maître d'ouvrage qu'on ait eu, on a su travailler avec les deux [Opac et SAHLM] ; l'architecte travaille avec les deux clients aussi. Donc on a été naturellement une cellule de projet pour ces deux clients, mais chaque client était fort : il disait ce qu'il voulait et on ne s'est jamais tiré dans les pattes. "* (Entreprise).

Si la version de l'entreprise est à peu près identique à celle de l'architecte, elle diffère de celle de l'Opac. Le tandem architecte/entreprise, qualifié par l'entreprise de " cheville ouvrière du projet ",

pense que le projet a été initié par l'entreprise et par l'architecte, sur un concept travaillé dans une perspective de diminution des coûts. Ils ont ensuite démarché des maîtres d'ouvrage, parce que l'expérimentation LQCM ne pouvait se faire sur une seule opération : il en fallait plusieurs et, faute d'avoir plusieurs chantiers, le groupe a opté pour deux maîtres d'ouvrage : un urbain, la SAHLM du Beauvaisis, et l'Opac, plus rural. L'explication sur le concept varie : la Sogea dit avoir apporté un bâtiment, alors que l'architecte se l'approprie en intégrant la trame d'about. Mais les variantes entre ces deux versions sont limitées, parce que l'équipe est très soudée.

La version du maître d'ouvrage diffère : il réfléchissait à des logements de qualité et bon marché avant le programme LQCM, et a été démarché par différentes équipes (Quillery, Quille, Sogea) ; il souhaitait participer mais n'était pas prêt pour certaines opérations (dit l'entreprise). L'office devait d'abord établir un partenariat avec une collectivité locale pour le terrain. Il insiste en effet sur la nécessaire entente avec les interlocuteurs locaux, ce que confirment les deux autres partenaires, qui reconnaissent ne pas maîtriser du tout le foncier et en tirent des conséquences pour l'élaboration du projet.

Ainsi, l'équipe de projet s'organise autour du tandem Sogea/de Dreuzy, avec deux maîtres d'ouvrage, la SAHLM sur un terrain accordé par la municipalité de Beauvais, l'Opac qui travaille avec la mairie de Clermont. Dans l'équipe de conception, un dernier acteur apparaît, l'ingénieur consultant de Méthodes et Construction, habitué à travailler avec Sogea. Il intervient sur deux questions essentielles : l'optimisation du projet d'une part, avec le plan de lancement du chantier et la gestion organisationnelle ; la manière d'effectuer la sélection des éléments reproductibles pour capitaliser les expériences et augmenter la performance d'autre part.

La constitution du groupe de projet repose donc sur un accord explicite face au défi que lance le programme LQCM ; cet accord découle de deux séries de facteurs :

- L'esprit qui anime le travail de construction et réalisation ; le concept d'"esprit" est ici utilisé au sens weberien d'éthique, de conditions à la fois psychologiques et morales pour assurer le travail (sens de la coopération, entente, respect des spécialités, sens de la compétence, valorisation des connaissances et de l'expérience).
- Les conditions socio-économiques telles qu'elles sont évoquées par les différents acteurs : maître d'ouvrage, entreprise, architectes, locataires (qui ne sont pas directement présents mais au nom desquels les projets sont formulés).

Notons que ces paramètres symboliques, liés à l'expérience ou au sens du métier, à une éthique professionnelle, sont ici essentiels.

## **Du projet au produit : la difficulté de convaincre, ou les raisons de la règle**

Les acteurs à l'origine de la constitution du groupe de projet Désinence (la réalisation s'est effectuée avec deux maîtres d'ouvrage, mais nous avons surtout étudié celle de l'Opac 60, qui était au demeurant mandataire de l'approche) pensent que la procédure habituelle par appel d'offres est inadéquate ; comme elle n'est pas formellement imposée par le programme LQCM, ils en proposent une autre :

*“La constitution du groupe de travail n'est pas une habitude, tout simplement parce qu'en production de logements sociaux, l'idée de faire de la conception-construction est a priori rejetée par le ministère. En tout cas, la loi MOP ne permet pas beaucoup d'agir dans ce type de montage. Il est donc rare qu'on fasse une association entreprise/maître d'ouvrage, ce qui est bien dommage d'ailleurs. Cela peut certes donner lieu à des abus, mais il y a un savoir-faire chez les uns et chez les autres, et ce savoir-faire s'exprime maintenant, la plupart du temps, au moment des appels d'offres et des variantes alors amenées par les entreprises. Mais ce n'est pas le bon moment en réalité : les variantes, il vaut mieux qu'elles soient étudiées en avant-projet, et qu'il y ait des allers-retours entre l'entreprise et la maîtrise d'œuvre.”* (Opac).

Il en est de même pour l'entreprise Sogea, qui précise que l'élaboration conjointe d'un projet permet un gain de temps, de prix et de qualité. Son représentant prend l'exemple du projet Désinence réalisé avec la SAHLM du Beauvaisis et l'architecte de Dreuzy, où le choix des parkings en surface a été retenu après un tel travail. La constitution du groupe de conception-construction s'inscrit au demeurant bien dans l'esprit du programme LQCM. Le point de vue de l'architecte rejoint celui de l'entreprise quand il affirme :

*“Un des apports de la démarche LQCM est d'avoir permis de contourner le Code des marchés publics, parce que la façon dont ça fonctionne rajoute des frais : l'appel d'offres*

*rajoute 10 %, la passation des marchés encore 10 %. A contrario, le fait que l'entreprise et l'architecte puissent travailler ensemble bien en amont nous place dans une configuration de marché particulière et permet une diminution plus importante des coûts. ” (Architecte).*

Cette dimension de prise de risque vis-à-vis des règles est en cause implicitement dans la constitution du groupe de projet, mais ses membres pensent que la justification du programme LQCM est suffisante pour convaincre la DDE, quand bien même l'équipe n'affiche pas d'innovation au regard des objectifs de qualité et de coûts maîtrisés. Ce parti n'a pas été accepté sans difficulté par la DDE, dont la fonction est de veiller au respect des règles et des dispositions légales.

Le mode d'organisation apparaît comme le vecteur essentiel du pari relevé par les trois protagonistes, chacun exerçant sur les autres une influence stimulante et s'engageant vis-à-vis des autres dans les démarches et le champ qu'il contrôle plus précisément. Dans ces conditions, il semble que la réalisation puisse donner lieu à une production relativement mieux maîtrisée en termes de qualité, de délais et de prix. Or le chantier de Clermont-de-l'Oise est sorti avec un retard considérable : l'ordre de service date d'octobre 1999, alors que le projet était en préparation courant 1997. Il nous paraît plus intéressant d'analyser les aspects de la mise en œuvre que de juger les relations entre les acteurs. La comparaison entre les réalisations de la SAHLM du Beauvaisis et celle de l'Opac 60 nous permettra de mieux cerner la situation. Les projets ont en effet rencontré des difficultés administratives qui ont marqué le produit final.

## Constitution du scénario

Selon les informations qui nous ont été données, le tandem architecte/entreprise, qui constitue le groupe de projet, a travaillé sur les résultats d'un travail antérieur de l'entreprise, qui n'avait pas trouvé d'utilisation. La Sogea avait défini l'idée d'un immeuble à partir d'informations et d'ébauches provenant d'une recherche d'idées menée dans le passé. Elle propose un plateau et une organisation des logements. Ce premier temps, qui préfigure le projet, traduit le dynamisme de l'entreprise qui adopte une stratégie d'offre pour créer son marché.

### *Architecture et maïeutique*

L'architecte de Dreuzy prend connaissance de ce premier tracé et met en évidence ses virtualités et “ fait accoucher [l'équipe] de ses idées ”. Il en dégage un concept de bâtiment ; puis l'idée de flexibilité permet, à partir d'un module de base, de garnir la trame centrale et de proposer une trame d'about qui assure l'adaptation au site. Le maître d'œuvre et l'entreprise racontent :

#### *Le dessin du bâtiment :*

*“ Voilà votre bâtiment, vous avez des façades porteuses, des circulations porteuses et puis un module de base qui est une gaine unique. Cela donne une cuisine ouverte sur le séjour, une salle de bains avec une douche et le vestiaire et, derrière, une chambre ; votre module c'est un 2 pièces. ”*

#### *L'aménagement du plateau d'appartement :*

*“ Et si vous voulez un 3 pièces, vous rajoutez une chambre ici ; si vous voulez un 4 pièces, vous en rajoutez une autre là ; si vous plombez vos colonnes, vous pouvez avoir l'un au-dessus de l'autre des 4 pièces ou des studios et des pièces ici de chaque côté – des 2 pièces ou des 3 pièces –, vous avez une régularité, et déjà un élément de conception. ”*

*“ Une notion commence à apparaître, c'est la trame d'about ; en fait on travaille sur un corps de bâtiment qui est la partie A, et cette partie A a 2 trames d'about, qui est la partie B. Ces trames, ça revient au même prix pour nous qu'elles soient carrées ou rectangulaires ou qu'elles aient une forme bizarre. ”*

#### *L'insertion dans le site :*

*“ Mais elles permettent de s'intégrer au tissu urbain, de faire l'adjonction avec l'existant ; s'il n'y a pas de pignon ici, je dirai les trames d'about s'arrêtent ici ; s'il y a une obligation d'adjonction avec un tissu existant, elles utilisent leur plasticité structurelle pour venir s'intégrer ; ce sont ces trames d'about que l'on retrouve là. ”*

La réflexion entre l'entreprise et le maître d'œuvre favorise la progression du projet ; elle aborde la flexibilité dans la composition des plateaux, l'adaptabilité au site par l'utilisation de deux trames associées : la trame courante A et la trame d'about B. Le concept de bâtiment, celui d'appartement, la flexibilité de la granulométrie, l'utilisation des deux trames (la principale et celle d'about) constituent donc le noyau dur du projet, qui donne sens à la notion d'optimisation. C'est sur ce concept que le

tandem de conception rencontre les maîtres d'ouvrage et les convainc en garantissant un prix à partir d'un projet qui obtient leur adhésion.

*“ On a présenté ce concept à 2 clients en leur disant : “ On peut vous faire ce concept là et on en sortira ce prix là. - Vous en êtes sûr ? - Oui, on s'engage. ” Le maître d'ouvrage nous donne les consignes, l'architecte a dessiné le premier projet sur le chantier pour le donner en reprenant le concept ; tout de suite, l'entreprise a travaillé avec lui pour chiffrer le projet, pour que le projet avance dans l'enveloppe qui était décidée, et on a donné ça au client, qui a dit : “ Ca me va, mais en rez-de-chaussée, je veux avoir d'autres usages ”. ” (Entreprise).*

La conviction acquise, l'élaboration du projet s'est poursuivie par un échange entre l'équipe de conception et les deux maîtres d'ouvrage, qui ont des appréciations différentes sur le projet se décline dans des perspectives propres à chacun des organismes qui tiennent compte de leur public, de leurs habitudes de gestion et de leurs objectifs. Cette phase s'achève par la mise en place d'un projet, présenté à l'appel à propositions LQCM, et est lauréat lors de la seconde session. La démarche “ Désinence ” est acceptée, avec pour mandataire l'Opac 60. Le projet est ensuite approfondi et mis au point en vue du dépôt du permis de construire. Contact est alors pris avec la DDE pour accord sur le protocole d'expérimentation, en vue de l'obtention du permis.

### *Le contenu du programme LQCM demandé par l'Opac*

Le projet de la SAHLM du Beauvaisis, dont le contenu est identique et provient du même groupe de projet, donne lieu à des modifications mineures (mais ne rentre pas dans le programme LQCM, alors qu'il en est un exemple de reproductibilité). Celui de l'Opac, lauréat du programme LQCM, doit affronter l'incertitude du pari sur la gestion (- 20 % sur le loyer + charges par rapport au PLA de référence) ; pour cela, de menues modifications sont également demandées.

Le projet porte sur la création de 35 logements en R+3 avec parking extérieur ; les appartements n'ont qu'une gaine et un chauffage individuel au gaz. Les modifications demandées par l'Opac sont mineures pour le concepteur, mais importantes pour le gestionnaire. Elles concernent :

- la création d'un local poubelles extérieur, utilisable directement par les locataires ;
- la limitation de la taille des parties communes, pour en diminuer les charges d'entretien ;
- la suppression des charges de gardiennage, pour limiter les coûts ;
- la création de places de parking extérieures sécurisées ;
- l'éclairage permanent des parties communes ;
- la prise en charge des finitions intérieures par les locataires.

L'avis de la DDE prend en compte la démarche Désinence, lauréate de la consultation LQCM, ainsi que les modifications demandées pour passer dans les coûts annoncés. C'est sur cette proposition que les réticences de l'administration s'expriment.

### *Les tensions avec l'administration*

L'incertitude pour le groupe de projet vient de la procédure engagée : l'établissement d'un marché négocié au lieu du respect des règles du Code des marchés publics, qui suppose de passer par un appel d'offres. Les autres prises de position sont apparues comme nécessaires pour assurer la faisabilité du projet. Pour l'administration, l'incertitude se décline de la manière suivante :

- le projet lauréat de la consultation LQCM lui parvient sans qu'elle ait été informée de sa préparation : elle est surprise et ignore la souplesse d'adaptation requise ;
- elle doit donner un avis sur une faisabilité qui engage des financements publics ;
- elle a pour mission de veiller à l'application des règles, notamment en ce qui concerne le Code des marchés publics.

Les décisions s'inscrivent toujours dans un contexte local, celui de l'histoire des relations entre les organismes et l'administration, qui peut exercer une influence sur la prise de décision finale. Ici, le motif réglementaire essentiel tient au refus de l'administration de déroger aux règles de passation des marchés conformément au Code des marchés publics. La procédure LQCM ignore en effet l'appel à concurrence (première infraction) sans définition claire des rôles entre les protagonistes, et avec une gestion par l'entreprise (et non par le maître d'œuvre) des matériaux, des fournisseurs, des prix proposés – donc, selon la DDE, sans transparence dans le procédé (deuxième infraction).

Les arguments invoqués par l'administration sont par ailleurs les suivants : l'incertitude des estimations avancées pour la maîtrise des coûts ; la suppression du gardiennage ; l'utilisation en self-service du local poubelles ; le risque de surcoût, pour l'office, de réfection de la décoration intérieure en cas de relocation. Enfin, mais ce point est plutôt soulevé par la DRE, la forme du bâtiment à R+3 est jugée inadéquate à l'environnement. Le type de méthode utilisée, le concept, le produit dans son allure générale, ne sont par ailleurs pas mis en cause.

La stratégie lauréate reposait sur la réalisation des deux projets : or celui labellisé LQCM était bloqué par la DDE, tandis que le même dossier, sur le même concept mais sur un autre terrain, progressait, et que le chantier sortait dans de meilleurs délais (ordre de services en décembre 1997, démarrage du chantier en janvier 1998, livraison d'un premier bâtiment en novembre 1998, du second en février 1999).

La question centrale concerne en fait le mode de passation des marchés : marché négocié ou projet sur appel d'offre. Face à cette incertitude, la DDE applique le principe de précaution et refuse d'inscrire le projet aux financements REX. La solution finalement retenue a été politique : le préfet a autorisé le projet, mais avec une remise en cause de la hauteur de l'immeuble, jugée incompatible avec les règles d'urbanisme. Ces difficultés, qui sont à l'origine du retard pris, font ressortir deux constats :

- l'innovation défendue par le maître d'œuvre se heurte à l'administration qui reste ferme sur les règles à appliquer, en refusant le projet et ses solutions innovantes faute d'avoir été prévenue lors de son élaboration ;
- la sous-estimation par le groupe de projet de la résistance de l'administration est-elle volontaire ? Provient-elle d'un conflit politique existant antérieurement ? Pour répondre à cette question, il faudrait mieux explorer l'histoire locale, par-delà l'opération LQCM, et analyser les relations socio-administratives à l'échelle départementale.

Quels sont les résultats de ce conflit ? La réduction d'un niveau pour le bâtiment (de R+3 à R+2), la suppression de 3 appartements (35 à 32), un retard de plusieurs mois. Le retard de 20 mois n'est toutefois pas imputable au seul aspect réglementaire, puisqu'il fait aussi intervenir une question foncière.

## **La dimension urbaine : technique et/ou politique ?**

Le terrain sur lequel la municipalité de Clermont-de-l'Oise et l'Opac s'étaient mis d'accord avait été acheté par l'office à un propriétaire privé, mais abritait une famille qui l'avait squatté et refusait toute proposition de relogement. La présence, au milieu du terrain, de cet occupant sans droit empêchait le bon déroulement du projet. Le déblocage administratif du projet, ou son absence de blocage, aurait fait avancer la réalisation.

## **Le contexte urbain sur le plan local**

L'habitat est un domaine que la municipalité de Clermont a beaucoup investi depuis son arrivée aux affaires en 1983. La question est particulièrement sensible : la commune a une liste de demandeurs importante. 1984 est une date essentielle, la municipalité mettant alors en place une politique de l'habitat centrée sur trois mots clés : logement social, qualité, respect et valorisation de l'environnement naturel.

### *Une politique volontariste de logement social*

Il s'agit de rétablir l'équilibre entre l'offre et la demande, donc de permettre un fonctionnement plus satisfaisant pour les citoyens, les demandeurs de logements et même les propriétaires. Le parc local est insuffisant, obsolète et ancien, et connaît des problèmes endémiques de vacance et d'impayés. La politique à long terme engagée se déroule de 1984 à 2000, les dernières opérations étant mises sur le marché à l'automne. Elle se caractérise par un effort intense de construction : 576 logements sont construits en une quinzaine d'opérations. La plus importante regroupe 119 logements, mais la taille moyenne se situe autour de 50 unités. Les constructions sont généralement peu élevées, avec un accent mis sur l'insertion urbaine et la qualité architecturale. Cet effort se complète d'une politique de résorption d'habitat insalubre et d'amélioration de la qualité de l'habitat (OPAH sur 208 logements, dont 107 étaient vacants) et d'un effort important d'information sur le logement.

Cet effort implique l'établissement d'un réseau de relations stables entre la municipalité, le département et les organismes de construction. Il n'est pas surprenant d'y voir apparaître l'Opac 60, qui représente 75 % du parc social de la commune, ni de le voir cité parmi les opérations réalisées depuis 1984 (il a construit 35 % des logements neufs). L'importance accordée au logement social, à l'Opac 60 et à la SAHLM du Beauvaisis (226 logements, soit 40 % des logements neufs depuis 1984), explique peut-être le montage du groupe de projet associant les deux maîtres d'ouvrage, l'entreprise et le maître d'œuvre.

### *La qualité de l'habitat et du cadre de vie*

La recherche de qualité n'est pas chose nouvelle : elle procède de la critique des grands ensembles. Clermont n'a pas été épargnée par les constructions des années 60 et 70. L'effort de construction de la municipalité socialiste depuis 1983 prend en compte ces critiques, avec des opérations de petite taille, de faible hauteur, qui s'insèrent bien dans le tissu existant. Cette recherche de qualité va au-delà du logement. Elle s'appuie sur l'aménagement du centre-ville, la mise en valeur du cadre architectural et de l'environnement naturel. Clermont bénéficie en effet d'un écrin vert qui donne à cette petite ville un cachet ; loin d'en faire une " belle endormie ", il stimule au contraire son activité. La préoccupation du cadre de vie entre en résonance avec la proposition du programme LQCM ; dans ce site urbain ancien, la construction neuve ne peut se décliner que sur des opérations de taille restreinte, dans des " dents creuses ", des sites de RHI ou délaissés, qui supposent un traitement urbain soigné. Le produit LQCM trouve un écho dans cette volonté municipale, du double point de vue de la qualité et du prix du logement pour l'habitant. La dimension urbaine est une attente implicite de l'effort de construction.

### *Dimension urbaine et philosophie politique*

L'effort de construction marque le pas aujourd'hui ; il s'élargit à de nouvelles cibles de population, que les frémissements de la croissance peuvent attirer à Clermont ; le contexte est donc favorable à des opérations expérimentales qui plaisent par la recherche qu'elles supposent dans un environnement calme.

La municipalité, comme toutes les communes en périphérie de l'Île-de-France, a connu et connaît encore des problèmes liés à l'immigration, ce qui l'incite à limiter les nouvelles constructions et à rester vigilante sur le peuplement du logement social. Pour le maire de Clermont, il y a un défi à relever : mener une politique de logement populaire, résister aux vociférations extrémistes et engager la politique de l'habitat dans une stratégie ouverte sur la valorisation de l'environnement.

L'échéance électorale de mars 2001 n'était pas sans importance de ce point de vue : un effort de longue haleine, dans une conjoncture politique où la majorité est bien placée dans un département encore très influencé par la droite, pouvait être reconnu. La gestion des relations municipales avec l'Opac doit se comprendre dans ce contexte d'un office situé politiquement plutôt à droite, travaillant en concertation avec une municipalité de gauche dans un département où la sensibilité politique peut s'enflammer rapidement à droite, voire à l'extrême droite, avec d'autant plus de force que le corps électoral de Clermont est stable.

## **L'incidence foncière : la libération du terrain**

La question du logement conduit la municipalité à maintenir des relations étroites avec les promoteurs sociaux, selon un *modus vivendi* que l'on peut résumer comme suit :

- La priorité de l'accès au logement social est accordée aux habitants de la commune. La mairie établit une liste, complétée éventuellement par les maîtres d'ouvrage, sur laquelle ceux-ci choisissent les candidats dans l'intérêt bien compris de la municipalité, du bailleur et des locataires.

*" Un locataire, une famille qui est en impayé, est potentiellement un cas à gérer par le maire. C'est-à-dire que le bureau d'aide sociale de la ville peut très bien être appelé au secours par cette famille, pour essayer de la sortir de l'endettement. Donc, ce n'est pas l'intérêt du maire de laisser dégénérer des situations comme cela. Et puis le maire, comme partout ailleurs, gère une partie du contingent de logements ; cela se négocie programme par programme, mais il propose des candidats, sous sa responsabilité, pour une partie des logements. Si les locataires sont insatisfaits, partent ou se trouvent en impayés de loyers, je ne pense pas que le maire en soit très satisfait. "* (Maître d'ouvrage).

Pour l'opération LQCM, l'accord s'établit donc sur une attribution en tenant compte des règles en la matière (un loyer + charges minorées est un avantage pour la commune) et en prévenant d'éventuels incidents.

- Le choix des terrains est important dans le cadre de la politique urbaine de la mairie. Les avantages sont à prendre en compte par l'un et l'autre des partenaires. La prise en charge du coût des VRD par la mairie facilite évidemment l'opération, compte tenu de ses objectifs sociaux et politiques : loyer peu élevé, construction de qualité, mixité de peuplement.

*" Lorsque l'on monte un projet, LQCM ou pas, on essaie d'avoir le foncier gratuit, et une prise en charge des VRD par la commune, moyennant une convention de participation financière de notre part. En l'occurrence, ce n'est pas tout à fait comme cela que ça s'est passé, parce que le foncier, nous l'avons acheté à un particulier ; par contre, le coût des VRD a été bien minimisé, la ville prenant en charge une grande partie des coûts de viabilité. Lorsqu'on négocie ce type de*

*partenariat très en amont, il y a quand même une contrepartie que le maire en attend, et c'est un peu logique. En général, c'est un droit de réservation d'une partie des logements. Au même titre qu'une entreprise nous apporte des financements (le 1 %), le maire a le droit de réserver des logements. ” (Maître d'ouvrage).*

L'effort doit être équitable entre les deux partenaires que sont ici la mairie et l'Opac. Le coût des VRD ayant été plus important que prévu, il a été réparti entre eux, dans le cadre d'intérêts mutuels bien compris.

Rappelons que l'échéance électorale de mars 2001 représentait une date limite pour la livraison des logements. La question foncière a ainsi trouvé une solution dans un délai qu'il fallait absolument tenir.

## La dimension urbaine du projet

Un parti d'optimisation caractérise le projet, en ce qui concerne l'immeuble comme les appartements ; cette optimisation s'effectue sur le coût de construction et sur l'utilisation du terrain. La recherche concernant le produit a surtout porté sur les minimisations des surfaces perdues par rapport à la surface utile.

### *Désinence, une démarche orientée vers l'inscription urbaine*

Désinence, ou l'adaptation par la variabilité, est une tentative de placer la dimension urbaine au centre du projet.

Dans la construction de l'immeuble, le type de façades et les circulations porteuses optimisent le logement en l'organisant autour d'une gaine unique ; cela rend le plateau flexible et autorise donc une répartition (“ granulométrie ”) des appartements du T2 au T5.

L'existence des deux trames – de type “ A ”, courante, ou “ B ”, d'about – permet de s'adapter au terrain grâce à cette dernière, que ce soit dans le cas de mitoyens ou dans celui d'une parcelle occupée par des immeubles (cas de Montataire, de Sérifontaine et de Saint-Maximin, sites proposés pour des développements du projet). A Clermont-de-l'Oise, cette possibilité est utilisée pour s'accoler à un immeuble mitoyen, avenue des Déportés, et pour achever le bâtiment LQCM par un pignon tourné vers la rangée de garages, située chemin dit des Marettes. La trame d'about n'est utilisable que dans cette éventualité.

### *L'objectif de l'optimisation*

Certains principes engendrant des économies favorisent aussi l'insertion urbaine. On le comprend sur place en regardant la configuration de l'avenue des Déportés : en face du terrain LQCM se trouvent les entrepôts des services municipaux, une bâtisse dont le mur de façade ceint des immeubles de briques, le tout donnant une allure massive.

- Le principe retenu est celui d'un faible linéaire de façade par rapport à la surface utile, ce qui permet des économies d'énergie. L'immeuble neuf s'inscrit dans une gamme formelle urbaine que rappelle le porche donnant accès au parking intérieur.  
*“ Le coefficient de forme, c'est-à-dire un faible linéaire de façade, offre des bâtiments assez compacts, et finalement favorise les économies d'énergie : quand on fait des façades très découpées et des grands linéaires de façade, on a forcément des pertes d'énergie importantes. ”* (Méthodes et Construction).
- Le traitement de la façade – couleurs, matériaux, fenêtres – affirme la fonction résidentielle de l'immeuble mais n'écrase pas les bâtiments existants – des maisons en briques à R+1+combles.
- La création d'activités (services de l'Education nationale) ne dépare pas dans une rue où cette fonction est déjà présente : passage fréquent, services des magasins municipaux.

### *Des espaces extérieurs soignés*

Le traitement des espaces extérieurs accentue cette intégration au site de plusieurs manières :

- La politique urbaine étant orientée vers la valorisation du cadre de vie, la municipalité vient d'achever la réfection d'un espace au bout de l'avenue des Déportés par un square et des bancs, ainsi que le traitement d'un chemin en impasse qui borde la brèche derrière le terrain de l'immeuble LQCM.
- Derrière ce terrain, vers la gare, et à la perpendiculaire, commence un espace dont l'aménagement en parc naturel est prévu. Celui-ci commence donc par le traitement des abords de la brèche opérée par la nouvelle opération, qui achève l'urbanisation de cette sortie de Clermont par une rue ouvrière.

- Les parkings extérieurs assurent le traitement de l'espace qui borde la brèche, ainsi que le chemin des Marettes où sera localisé un parking pour les résidents.
- L'avenue des Déportés est un axe de circulation vers l'extérieur de Clermont ; son aménagement lui confère une fonction d'accueil et de départ par un espace mieux valorisé.

## Des difficultés administratives qui n'ont pas réussi à annuler toutes les volontés d'amélioration urbaine

Le parti d'optimisation comporte des qualités qui dépassent le seul logement pour intégrer la dimension d'un habitat de qualité à Clermont-de-l'Oise. Nous y reviendrons.

Au niveau de la conception, retenons que la recherche d'optimisation s'est articulée autour de la qualité urbaine souhaitée pour le projet. En effet, la conception du plateau ainsi que la flexibilité et l'adaptation au site traduisent la volonté de constituer un produit pensé pour s'intégrer dans l'existant : il peut s'en passer, mais il tient compte des mitoyens sans s'y appuyer, comme dans les réalisations LQCM de Roubaix. De ce point de vue, la dimension urbaine et les qualités de l'appartement résultent de sa disposition, de sa localisation et même de l'histoire de la rue. La réflexion architecturale tient compte de ces éléments.

Fallait-il retirer au projet un étage, supprimer trois appartements ? Les arguments méritent un examen minutieux : d'un côté, ils augmentent le coût relatif d'une opération courageuse, ce qui est dommage ; de l'autre côté, ils favorisent une meilleure insertion dans le cadre, ce qui est un objectif du projet et peut bénéficier à l'évolution de cet espace. Le parti permet de générer de nouvelles potentialités pour un avenir sans doute plus lointain que proche. Les maisons alentour sont anciennes ; ce faubourg pourra faire l'objet de transformations. La qualité de l'opération LQCM contribue à élever le niveau d'exigence futur.

Comment ne pas revenir sur la question au centre des péripéties de la réalisation, l'intervention de l'administration, qui s'est centrée sur le seul plan réglementaire (marché négocié versus respect à la lettre du Code des marchés publics) ? Certes, des reproches ont été formulés sur l'insuffisance d'innovations techniques, ce qui passait pour une faiblesse de la proposition. Est-ce alors l'innovation administrative et réglementaire qui est mal supportée, plus mal en tout cas que l'innovation technique ? Pourtant la volonté de travailler autrement était revendiquée par le ministère ; cet assouplissement de la réglementation ne peut qu'être favorable aux résultats attendus par le programme LQCM. Ne devait-il pas être encouragé ? N'assistons-nous pas ici à un exemple précis de désaccord entre des groupes constitués sur deux modèles (présentés dans la partie précédente) – l'un fondé sur une logique communautaire qui se construit sur l'innovation, l'autre régi par une logique organisationnelle justifiée par le respect de la règle –, ces deux logiques pouvant au demeurant être justifiées ?

Les avantages et inconvénients d'un tel projet ne peuvent selon nous s'évaluer qu'avec le recul lié à l'occupation des lieux et à la pratique des habitants : on mesurera alors mieux les risques encourus par la procédure de marché négocié qui a été finalement acceptée. Enfin, les arguments de la DDE laissent perplexes devant les pratiques administratives : pourquoi ne pas associer, dès que la liste des lauréats d'une consultation est connue, les services déconcentrés de l'Etat, et leur éviter ainsi la désagréable surprise de ne pouvoir qu'enregistrer des décisions prises à Paris ?

Le caractère reproductible de ce projet est en effet remis en cause sur deux aspects : celui de l'application de la règle, et celui de l'élaboration du produit lui-même, alors qu'il constitue une solution intéressante du point de vue de la problématique LQCM : un programme attractif par ses loyers et pertinent sur le plan urbain.

# Longueau : l'association difficile de l'innovation technique et du savoir-faire de la réhabilitation

Le site de Longueau est associé de très près à la proposition LQCM élaborée par la SICF et à ses conditions de production. Longueau est une commune située au sud de l'agglomération d'Amiens, qui jouit d'une image assez favorable du fait de son environnement géographique, bien qu'elle soit marquée dans son histoire récente par une variation de population liée à des raisons économiques.

Nœud ferroviaire important sur l'axe Paris-Lille, la gare de Longueau, au sud de l'agglomération d'Amiens, assume une double fonction : tri et distribution du fret au nord de Paris ; transfert des voyageurs en provenance de Paris et de Lille pour Amiens qui, située à l'écart, assure la desserte ferroviaire de la région parisienne vers le littoral, Calais et Boulogne. La commune abrite donc de nombreuses cités de cheminots et a traversé la Seconde Guerre sous la menace de destructions dues à sa fonction de transit.

L'évolution de la SNCF et de sa politique de gestion du personnel (diminution des effectifs ouvriers, abandon de la production de logements propres aux grandes compagnies) a modifié le destin des cités de cheminots. Ce parc dépend d'une politique nationale qui s'appuie sur cinq sociétés au sein de la Société immobilière des chemins de fer français, la SICF. Celle-ci est en relation avec les sociétés de gestion de parcs de logements ouvriers, qui voient leurs effectifs suivre les changements de la SNCF. Le site de Longueau est entré dans le programme LQCM parce que la SICF avait en portefeuille le terrain qu'elle gérait pour le compte de la SNCF. Il s'agit donc d'une opportunité foncière, bien acceptée par la municipalité de Longueau qui prévoyait plus ou moins un projet sur ce lieu.

Lieu d'ancienne implantation ouvrière, la commune garde les caractéristiques d'une époque où la classe ouvrière était organisée pour la production du charbon, des métaux et de la traction à vapeur puis électrique. Elle avait développé des modes d'habitat communautaire centrés sur le travail et les relations qu'il induit. Il y a ainsi une parenté entre la vie ouvrière dans les cités de cheminots et la vie ouvrière dans les ensembles métallurgiques de Lorraine ou dans les corons miniers des Houillères du bassin du Nord et du Pas-de-Calais (HBNPC). L'évolution des conditions de travail à la SNCF et du transport ferroviaire lui-même, avec l'apparition du TGV, retentit sur la population ouvrière de Longueau : aujourd'hui vieillissante, elle réside toujours dans la commune mais comprend davantage de retraités.

**Tableau 3**

**Evolution de la population et du parc de logements à Longueau**

R.P.	Population	Résidences principales	Pers/ logt.
1968	5 485	1 361	4,03
1975	5 598	1 587	3,52
1982	5 309	1 660	3,15
1990	4 940	1 751	2,90
1999	5 220	1 971	2,67

Ce tableau montre la décroissance de la population : de 1968 à 1990, la commune a perdu 545 habitants ; durant la même période, le nombre de résidences principales a augmenté de 390 unités, mais le nombre de personnes par logement a décru jusqu'à 2,90. Depuis 1990, ce mouvement s'inverse : la population gagne 320 personnes, mais le nombre de personnes par logement diminue encore, atteignant 2,67. Le vieillissement de la population de cette commune dont l'urbanisation s'affirme s'accompagne donc d'une transformation des modes de vie.

L'agglomération d'Amiens regroupe des grands ensembles construits dans les années 60 et 70, de sinistre réputation : au nord, celui du Pigeonnier, à l'ouest, celui d'Etouvie ; au sud, Victorine-Autier, proche de Longueau mais, barrière symbolique, de l'autre côté de l'entreprise SNCF et du marais. Longueau même n'a pas de grands ensembles ; ses réserves foncières ont été utilisées pour accueillir un habitat plus résidentiel, sur rue, formé de petits lotissements attirant des ménages de classes moyennes que la réputation des grands ensembles inquiète. Pour répondre aux besoins de sa population ouvrière, la mairie communiste a joué deux cartes depuis une dizaine d'années : un habitat en petites unités, des lotissements en accession ou des immeubles locatifs ; une politique sociale centrée sur l'éducation, les activités socioculturelles, les loisirs ; cette commune de

5 200 habitants, qui en a abrité naguère davantage, dispose donc aujourd'hui d'un équipement suffisant.

Un examen plus attentif montre que les terrains libres à la construction sont de plus en plus rares, et que le processus d'urbanisation touche à sa fin dans ses conditions actuelles de constitution. L'opération LQCM de Longueau est donc, pour la municipalité, une action d'autant plus importante qu'elle cherche à associer qualité de l'habitat et réflexion sociale. Toutefois, le public à faibles ressources auquel s'adresse ce programme inquite l'opinion commune.

## La constitution du groupe de projet

Engagée dans une politique de réhabilitation du parc ancien de la SNCF, la SICF constate que la demande en locatif vient des ménages dont les ressources sont faibles. Si elle a pour locataires une partie des agents de la SNCF, elle considère que ce public va évoluer, que la politique de logements de la SNCF change et qu'elle doit envisager d'ouvrir son parc à d'autres catégories de salariés ; ceux-ci ayant des ressources inférieures, il faut mettre sur le marché des logements moins chers et de qualité. L'initiative émane donc du maître d'ouvrage qui cherche à se positionner sur le marché du logement social. Le programme LQCM est une opportunité qu'il décide de saisir, compte tenu des compétences des partenaires avec lesquels il travaille.

Le fil rouge de cette opération est celui de l'objectif à atteindre : une diminution de la quittance, loyer + charges, de 20 %. L'enjeu du projet peut être résumé par cette formule de la maîtrise d'ouvrage : *“ Les matériaux mis en place sont choisis parce qu'il y a un entretien minimum, un coût de remplacement minimum ou une intervention facile sur ce type de matériaux. ”*

Pour cela, elle confie le travail de recherche à deux acteurs principaux : le maître d'œuvre (cabinet A & B) et l'entreprise. Elle constitue avec eux un groupe qu'elle anime, en y invitant des experts. L'architecte, qui a travaillé surtout sur la définition de la cellule, présente ses réflexions au groupe, et le projet s'élabore au fil des réunions.

## L'expérience de la réhabilitation dans les cités de cheminots

La constitution du groupe de projet repose sur le constat que l'expérience acquise dans la réhabilitation de cités ou d'immeubles HLM (l'architecte évoque des travaux dans des grands ensembles, des immeubles Million ou LOPOFA, enfin des cités de cheminots) a permis aux différents acteurs de connaître les attentes des familles populaires en matière de logement. Ce savoir-faire existe essentiellement chez le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage, habitués à travailler ensemble dans un contexte d'intervention où les difficultés rencontrées trouvaient une solution dans une pratique de confrontation permanente entre le maître d'œuvre, l'entreprise et les occupants.

*“ Parce qu'on est intervenu en ayant comme client l'habitant, à l'écoute des prolétaires qui savent très bien ce qu'ils veulent : si vous ne mettiez pas le buffet au bon endroit, la personne dit : “ Je ne rentre pas dans mon logement, je reste dans le logement témoin. ” Ils se moquent des dessins et de la forme donnée par l'architecte. ”* (Cabinet A & B).

### Processus de constitution du groupe d'acteurs

La SICF, après des hésitations, retient le maître d'œuvre (A & B) avec lequel elle travaille depuis longtemps et l'entreprise Quillery.

*“ Je crois qu'ils ont fait appel à plusieurs autres maîtres d'œuvre, mais on a été retenu sur la base du travail antérieur : pour faire partie d'une équipe, mener une réflexion selon un rythme de réunions hebdomadaires pendant une durée de six mois. J'animais les réunions, il y avait aussi Quillery qui était dans le coup, ils ont bien participé à la démarche. Au début, c'est Quillery, A & B, le groupe SICF, et, à partir de juillet 1996, l'entreprise Paziaud. Les réunions avaient comme angle d'attaque d'accumuler les petites économies, de préférence au gadget spectaculaire. L'objectif était moins 25 % de charges et de loyers. ”* (A & B).

Le maître d'ouvrage précise que cette démarche a été partagée par les trois acteurs du fait de leur expérience de la réhabilitation et du chantier, mais aussi parce qu'ils ont dû “ inventer ” pour entreprendre une telle réflexion.

*“ Comment aborder le problème ? On a cherché dans cette voie : on va prendre tous les paramètres de la construction et on va les passer au tamis, les filtrer systématiquement en cherchant des économies. Dans deux domaines : celui de la construction, mais aussi dans le temps, de façon à raisonner en coût global. L'objectif, c'est bien ça : les matériaux mis en*

*place sont choisis parce qu'il y a un entretien minimum, un coût de remplacement minimum ou une intervention facile sur ce type de matériaux. ” (SICF).*

La recherche des points sur lesquels il était possible de faire des économies a donné lieu à une typologie. C'est là une pratique de gens de terrain ayant l'habitude des chantiers de réhabilitation : ils observent les dispositions génératrices de dépenses, de gaspillage ou d'effets pervers, afin de les corriger. On a là une approche pragmatique de l'objectif LQCM. Quillery n'était pas engagée dans cette recherche d'économies. Son représentant était plus motivé par un procédé constructif susceptible d'accélérer la production. Il s'agit d'une autre attitude, plus technique et limitée dans le temps, orientée vers un type de chantier qui n'envisage pas les malfaçons, ou les suppose résolues.

### **L'importance de la qualité d'usage**

La recherche des sources de gaspillage s'est orientée vers le chauffage et le maintien d'une aération convenable dans le logement. La ventilation mécanique contrôlée (VMC) induit selon l'architecte une augmentation de la quittance d'électricité ; il a donc opté pour une ventilation naturelle. La SICF proposa de consulter un thermicien, l'entreprise Paziaud, spécialisée dans les questions d'économies d'énergies. La réflexion prit dès lors (août 1996) un tour très différent : le groupe évoqua la VNA (ventilation naturelle assistée), et Paziaud aborda la question des fenêtres pariétodynamiques, pour lesquelles il a déposé un brevet, et qui poursuit le même objectif d'économie d'énergie et de contrôle des charges. De pragmatique, la démarche devient plus technique, plus sophistiquée, avec des moyens expérimentés sur de grands bâtiments.

Simultanément, les réflexions de l'architecte donnent lieu à un projet de cellules qu'il veut adaptables en fonction de la taille que l'on veut donner à l'appartement, du T2 au T4, mais construite autour d'une gaine unique organisant le logement sur une disposition du bloc séjour / sanitaire / cellier. Il justifie son idée de la manière suivante :

*“ En ce qui concerne la distribution des logements, je crois que la cellule décidée par un Avignonnais ou un Parisien a les mêmes caractéristiques. Donc, cette cellule est adaptable partout, à partir d'un F2 d'abord ; en jouant sur les chambres, elle se décline du F2 au F4. On garde l'ensemble bloc séjour / sanitaire / cellier, autour duquel se construit l'appartement. Ce bloc peut être de même taille ou on peut le faire varier. Le principe de disposition est le même : une gaine technique unique, autour de laquelle s'articulent cuisine et sanitaires. La cuisine est petite, mais elle est accompagnée d'un cellier éclairé par l'extérieur ; il accueille tous les appareils bruyants, la machine à laver, le lave-vaisselle, le congélateur et on y range le vélo ! ”*

Cette cellule provient des observations issues de la réhabilitation et confortées par les réactions des gestionnaires, qui sont en contact direct avec les locataires et les cheminots. Le mode de gestion de la SICF repose en effet sur des gestionnaires qui sont aussi des inspecteurs, avec à la fois une *“ responsabilité d'entretien du patrimoine, de gestion locative, et un peu de maîtrise d'ouvrage pour les travaux ”*. Ils ont une bonne connaissance des pratiques des familles et du patrimoine qu'ils observent. Lors des réunions du groupe de projet, ils ont réagi aux propositions de l'architecte pour rappeler la nécessité de prévoir une entrée, un cellier et de pouvoir s'éloigner du bruit des appareils électroménagers quand on regarde la télévision.

*“ Entre juin et août, on a mis au point nos cellules, le plan du logement, on l'a soumis aux tirs croisés de tous les gestionnaires, c'est-à-dire à la base. On n'a pas fait venir de locataires. Les gestionnaires sont en contact avec les locataires, ils ont les récriminations, ils débouchent les lavabos, ce sont eux qui mettent en location et qui savent pourquoi les gens ne paient pas leur loyer. Ils reçoivent les appels des maires... Leur avis était primordial. ” (Maître d'œuvre).*

Leur intervention donne du poids à la recherche d'économie et de qualité d'usage dans l'élaboration du produit.

L'articulation étroite de partenaires associés depuis longtemps pour des actions de réhabilitation oriente le projet vers une maîtrise des coûts au service de la qualité d'usage, donc des commodités procurées par le logement à ses habitants, ce qui dépasse une approche seulement financière du problème. Ces deux aspects représentent les éléments forts de la conception du projet : ils résultent aussi de la démarche pragmatique du cabinet A & B, chargé de la maîtrise d'œuvre.

## **Les points de tension au sein du groupe de projet**

La recherche d'économie débouche rapidement sur des solutions présentées comme mieux pensées, plus modernes et efficaces. Le passage du pragmatisme à une orientation plus technique s'effectue par la recherche d'innovations concernant les économies d'énergie.

## Une accumulation d'innovations technologiques

Ces nombreuses innovations – de la plus simple (chasse avec économiseur d'eau) aux plus sophistiquées (fenêtre pariétodynamique, bloc Isostone, etc.) – ne vont pas sans poser de problèmes

- La fenêtre dynamique (système pariétodynamique) utilise le mouvement naturel de l'air pour assurer son réchauffement lors de son passage de l'extérieur vers l'intérieur entre les lames vitrées emprisonnées dans le châssis ; constituée de trois lames de verre, la fenêtre pariétodynamique assure également une bonne protection acoustique.
- La ventilation naturelle assistée (VNA) repose sur le mouvement de l'air du fait des différences de températures ; l'air est cependant pulsé par un moteur de faible puissance afin de maintenir le mouvement dans toutes les conditions. Les avantages de cette solution sont doubles : la ventilation reste constante, pour un coût très faible du fait de la maîtrise énergétique.
- L'eau chaude sanitaire (ECS) et le chauffage par le sol : le chauffage s'effectue dans des canalisations noyées dans le plancher. L'eau chaude de ces canalisations peut par ailleurs alimenter une installation sanitaire. Le système est alimenté par un ballon d'eau chaude (un par logement) relié à une mini-chaufferie pour 16 logements. Il s'agit d'un chauffage individuel dans des conditions d'installation conformes à la réglementation sur l'ECS, avec un contrôle de température pour gérer les fluctuations climatiques.
- La robinetterie prescrite permet de limiter les consommations d'eau froide et d'eau chaude, pour un coût d'investissement faible, rapidement compensé par les baisses de consommation.
- Le mur Isostone a remplacé la proposition de la consultation, un mur manteau ; suggéré par le maître d'ouvrage qui l'utilisait en réhabilitation et accepté par l'équipe de projet, le mur manteau évite les ponts thermiques puisque l'isolant passe devant les planchers. Le maître d'œuvre a cependant essuyé un refus de l'entreprise Quillery, qui y voyait un produit de réhabilitation, mal adapté à la construction neuve : " On ne met pas du bardage quand on construit du neuf ! " Par ailleurs, les critiques des gestionnaires portant sur la fragilité des produits utilisés en façade donnèrent du poids au refus de Quillery. Pour lever le blocage contre le bardage et le mur manteau, Quillery a proposé le bloc Isostone, qui fut accepté : il s'agit d'un parpaing constitué d'une couche de polystyrène protégée par une couche extérieure en béton de 36 mm, et une intérieure de 26 mm.

*" L'entreprise nous a alors proposé le bloc " Mova-Isostone ". Ce bloc est un bloc terminé : c'est un moule composite ; la partie centrale est une lame en polystyrène, avec des réservations : la partie que l'on met à l'extérieur est un béton fini de 36 mm d'épaisseur, teinté dans la masse ; donc on choisit le béton que l'on veut. La paroi que l'on met à l'intérieur est classique : elle fait 26 mm d'épaisseur et est prête à recevoir un enduit ou un plâtre... Les réservations qu'il y a dans ce bloc permettent de couler la structure à l'intérieur. Mais cette structure est décalée de 8 cm, vous avez donc toujours 8 cm de polystyrène devant les éléments béton, ce qui permet d'obtenir un GV, de l'ordre de – 32 à – 35 par rapport au GV de référence. "*

*" C'est un parpaing mais c'est un produit fini. Il est plus cher à l'achat, c'est vrai, mais comme il est très facile à poser, plus rapide, l'entreprise a un gain en main d'œuvre. Finalement le coût d'un mur de ce bloc n'est pas supérieur au coût d'un mur manteau classique... Le principe est le suivant : vous avez le parement fini, vous avez le polystyrène, la partie hachurée devient l'ossature du bâtiment, et les planchers qui viennent dessus. Il y a encore 2 cm d'isolant entre la structure qui est coulée et la partie intérieure. Les réservations doivent faire 12/15 au carré. "*

Ces innovations devaient apporter des réductions importantes des coûts, mais elles se sont heurtées à la complexité de montage et aux incertitudes liées à une utilisation encore très récente.

## Le fonctionnement du groupe

Le groupe de projet a dès lors rencontré des difficultés. L'examen des logiques de chacun permet de comprendre leur conduite.

**Tableau 4**

**Acteurs fonctions et logiques d'interventions**

<b>Acteurs / Fonctions</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Logiques d'intervention</b>
Maître d'ouvrage : SICF Animation du groupe	Prendre place dans un marché	Economique : occuper un nouveau marché dont la cible sont les HLM
Maître d'œuvre : A & B Co-animation du groupe	Atteindre les objectifs LQCM	Pragmatique : expérience de la réhabilitation, " conduite de son projet "
Entreprise générale : Quillery	Maintenir sa place sur le marché du logement	Economique : stratégie active sur le marché du logement
BET Expertise conseils	Objectifs techniques dans le cadre de LQCM	Technique et normative
Gestionnaires : personnels de gestion de la SICF	Favoriser un produit pour les locataires du point de vue de la SICF	Normative : usage vu du côté du maître d'ouvrage
Thermicien Innovations	LQCM par l'innovation	Technique et expérimentale
Gaz de France Fournitures d'énergie	Fournir l'énergie du projet LQCM	Intervention tardive sur ce marché

Maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprise ont des logiques semblables, mais souvent en opposition d'intérêt. A l'intérieur même de la maîtrise d'ouvrage, la logique des gestionnaires est normative, et oscille entre l'influence de Quillery et celle de Paziaud.

Les logiques du BET et de Paziaud sont techniques, mais le BET est plus normatif, Paziaud plus expérimental. A & B est très pragmatique, Paziaud plus technique.

Leur diversité nourrit les oppositions. Les logiques propres à chaque acteur traduisent des modes de rationalité orientés vers des objectifs différents.

- Le maître d'ouvrage (SICF) préfère travailler avec des partenaires qu'il connaît et dont il a éprouvé les capacités. La référence de la réhabilitation lui paraît une bonne carte à utiliser, à condition de s'en éloigner pour l'enrichir. Son pragmatisme se fonde sur les résultats, l'atteinte des objectifs, le respect des délais. Son but est de prendre pied sur le marché HLM, donc avec des produits adaptés à ce public. Les gestionnaires participent de ce point de vue, mais leur expérience des habitants les conduit à défendre les usages.

- Le point de vue du maître d'œuvre (A & B) s'exprime essentiellement à partir de son expérience en matière de réhabilitation : tenue des produits dans le temps, pratiques des habitants et types d'appropriation des conceptions architecturales par les ménages. C'est là le fruit d'un travail confronté à l'usage et aux usagers, et d'un savoir-faire issu de la pratique de la réhabilitation et de la gestion. Le critère expérimental n'entre pas dans son champ d'action.

*" Donc, comme on avait une bonne connaissance de la réhabilitation, on avait des projets ; ça passait bien avec les locataires, on avait des contacts, nos projets étaient bons au niveau financier, produits dans les délais et on était réguliers. On a eu cette clientèle-là régulièrement depuis 20 ans. On a développé d'autres clientèles, on a beaucoup de sociétés d'HLM, on doit avoir une douzaine de clients. "*

- L'entreprise (Quillery) se situe comme constructeur sur le marché du logement social ; il lui semble nécessaire d'adopter une approche dynamique et active dans ce secteur du bâtiment. Elle développe, sur le plan technique, une démarche qui traduit une culture spécifique de la construction neuve, comme l'analyse l'architecte :

*" Je fais de la réhabilitation, j'ai l'habitude de refaire des protections thermiques par l'extérieur qui sont les plus performantes avec le badigeon de polystyrène à l'extérieur : vous mettez un enduit ou un bardage par dessus, vous n'avez plus de pont thermique au niveau des planchers. Donc on a projeté de faire comme pour la réhabilitation, mais là ce fut un blocage culturel de la part de l'entreprise. Moi je sais que je fais une isolation thermique par l'extérieur, dont le prix de revient, avec l'échafaudage, varie entre 400 et, quand c'est un matériau plus noble et très cher, jusqu'à 700 et 800 pour un beau bardage... Quillery refusait : " Oui, mais on ne sait pas faire, etc. " Il y a un blocage culturel entre les services du neuf et la réhabilitation chez Quillery. "* (Maître d'œuvre).

En outre, ce département de l'entreprise ne peut intervenir qu'avec une production propre qui l'amène à développer un outillage, levage, manutention, plus technique.

- Le thermicien arrive plus tardivement et se situe dans une logique où l'expérience se fonde sur la théorie, l'application et la vérification. Le choix de l'expérimentation organise le travail et la production, mais il génère une culture scientifique : rigueur, vérification, recherche des solutions, etc. Cette approche expérimentale de l'entreprise Paziud s'oppose à celle de Quillery, qui est accusée de manquer de minutie dans son travail. L'association du pragmatisme de la réhabilitation et de la rationalité des innovations entraîne une grande dispersion des attitudes et engendre un fonctionnement chaotique des acteurs. Le groupe de conception s'est désorganisé au moment de la réalisation.

## **Du projet au produit : Comment concilier expérience et innovation ?**

Le groupe de projet poursuit deux objectifs : d'une part, la définition de la cellule afin de tirer parti des connaissances accumulées lors des expériences de réhabilitation ; d'autre part, le recours à des innovations techniques visant à obtenir un meilleur résultat, susceptible d'être répercuté directement sur le loyer et les charges.

### **Les économies recherchées : la définition de la cellule**

S'inspirer de son expérience semble une vérité de bon sens, mais elle fait courir le risque d'occulter des effets qui ne font plus l'objet de réflexions critiques. L'intervention en réhabilitation traite le logement en l'état, constitué d'un ensemble complexe associant étroitement logements et pratiques des occupants ; cela ressort dans la cellule de la SICF, selon le maître d'œuvre :

- Une gaine unique est préférable (deux gaines rendent la conception trop complexe) ;
- Les espaces centraux trop vastes sont en général mal vécus ; mais on a veillé à ne pas trop réduire la surface, donc à garder des chambres et un séjour spacieux. La définition de la surface répond à une volonté de maintenir une surface utile proche des minima PLA.
- La cuisine est ouverte sur le séjour : ce n'est pas une difficulté pour le maître d'œuvre, qui a observé que 30 % des ménages des classes moyennes ferment la cuisine, 70 % la laissant ouverte sur le séjour. Ici, elle est placée hors de la vue quand on entre dans le séjour, avec un espace suffisant pour circuler, même avec une porte de four ouverte.
- Par contre, les appareils ménagers sont bruyants, le cellier sans éclairage naturel est dissuasif ; il a été proposé au groupe un cellier éclairé naturellement pour placer les appareils électroménagers.

Ces observations ressortent de l'expérience de la réhabilitation de logements sociaux ou très sociaux de taille minimale, et impliquent des choix retenus sans discussion. Le premier critère est celui de l'évidence issue de l'expérience, qui se passe alors de toute argumentation. La gaine unique a la préférence de l'entreprise et du maître d'œuvre, dans la mesure où elle réduit la complexité du chantier et du travail, et diminue donc directement le coût. La réduction des espaces centraux entraîne une moindre consommation de surface, donc un meilleur rapport logements/terrain. Le cellier permet le stockage des denrées et l'installation de l'équipement optionnel du ménage ; cet espace librement utilisable complète les dispositifs de rangement. Le second critère de décision résulte d'une recherche de consensus. En ce qui concerne la cellule, il se fonde essentiellement sur le point de vue prêté aux habitants ou, ici, à leurs porte-parole que sont les gestionnaires.

- Un exemple en est le refus des gestionnaires et leur opposition à l'architecte sur l'absence d'entrée dans le logement, malgré l'argument du groupe de projet de réduire une surface peu utile de circulation.
- La place du cellier s'ensuit alors logiquement : il ouvre sur le couloir d'entrée (éclairage naturel). Pour faciliter le travail ménager, il est placé à proximité de la cuisine ; la gaine se trouve donc positionnée plutôt au centre du logement, avec une séparation jour/nuit classique.

## **Références à la réhabilitation et blocage culturel**

La définition des espaces de circulation et espaces communs procède, là encore, un point de vue des gestionnaires connaissant la population ouvrière logée par la SICF dans ses autres cités.

### **Une définition de l'usage, par qui et pour qui ?**

Les espaces de circulation prenant la forme de coursives ou d'escaliers extérieurs sont refusés, de même que les accès débouchant directement sur l'extérieur, l'escalier intérieur ou les fenêtres en

accès direct au rez-de-chaussée laissées sans protection. Des arguments de sécurité et de confort d'hiver pour les coursives sont avancés. Ainsi, la réhabilitation tend à promouvoir un cadre bâti à partir d'une définition de l'usage tel qu'il ressort de la pratique filtrée par les points de vue des gestionnaires, donc du maître d'ouvrage : certes, on peut être sensible à la sécurité et au confort dans les circulations, mais les raisons émises par les gestionnaires sont toujours rapportés aux commodités de gestion et procèdent d'une perception unilatérale de l'usage des locataires. Qui peut aller contre l'argument de la sécurité ?

En outre, l'un des avantages du site tenait à l'opportunité d'avoir des appartements à double orientation, donc plus confortables pour l'aération et l'exposition des pièces ; or ce parti intéressant, qui constitue un réel avantage pour les locataires, n'est pas souligné par le gestionnaire.

Si l'influence de la réhabilitation n'est pas en soi critiquable, relevons toutefois que ses critères sont appréciés dans un cercle où la maîtrise d'ouvrage exerce un contrôle total et sans dialogue sur la définition de l'usage. Il eût ainsi été intéressant d'obtenir un point de vue émanant directement des locataires.

## Le blocage culturel de l'entreprise de gros œuvre

La recherche de solution pour les façades a vu la proposition du mur manteau modifiée entre le dépôt du projet pour la consultation LQCM et la réalisation, à l'instigation de l'entreprise Quillery. Les raisons doivent en être explicitées, d'autant que le procédé finalement choisi est innovant, que sa mise en œuvre n'est pas encore au point pour prévenir les sinistres et qu'il ne garantit pas un résultat "zéro défaut", thème souvent invoqué par les politiques de qualité. Pourquoi, dans ces conditions, avoir opté pour une solution risquée ?

Le mur manteau est utilisé sous forme de bardage, de revêtement collé ou d'enduit dans toutes les réhabilitations, y compris celles que réalisent les entreprises générales et le service réhabilitation de Quillery. Or la réhabilitation est une activité centrée sur le second œuvre, donc peu attractive pour le département neuf d'une entreprise de gros œuvre (même si elle a développé par ailleurs un département réhabilitation). Les deux départements de Quillery – réhabilitation et neuf – n'occupent au demeurant pas le même marché et, de ce fait, n'ont pas une même représentation des éléments symboliques, des acteurs et des produits de leur marché.

L'enjeu pour l'entreprise est à la fois économique et symbolique. La réhabilitation a entraîné pour les entreprises générales une modification de leur perception du chantier, de leur métier, qui s'est traduite par le recours à des procédés différents de ce qu'elles pratiquaient auparavant. Le choix du bardage, nous l'avons analysé ailleurs (voir notre rapport *Utopie professionnelle et Réussite commerciale : Innovation, Réseaux professionnels et Culture d'entreprise*, 1999, déjà cité), fait partie des lots que l'entreprise générale assurait en production propre dans le cadre de la réhabilitation. Se maintenir sur le marché du logement neuf ne peut donner lieu, pour les responsables, à l'adoption de la même stratégie, donc à la même production. Lorsque le maître d'œuvre, faisant état des réticences de l'entreprise Quillery concernant le mur manteau, dit : "on avait prévu de faire comme pour la réhabilitation... alors là, blocage culturel de l'entreprise", il traduit la manifestation de deux phénomènes : l'affirmation d'une part que les objectifs économiques de production ne seront pas atteints par la solution du mur manteau, d'autre part que l'identité de l'entreprise de construction neuve n'est plus assez visible en cas d'utilisation de cette technique. L'alternative proposée par Quillery est à la fois innovante, pertinente sur le plan technique, et susceptible de développer le savoir-faire et la qualification de l'entreprise.

## Le choix de l'innovation : complexité et incertitudes

Les innovations ne sont pas choisies sans de sérieuses garanties, mais celles-ci sont assorties de conditions particulières concernant la mise en œuvre. Ainsi, les blocs Isostone sont d'un grand intérêt mais commencent juste à être utilisés ; les résultats obtenus, intéressants, dépendent fortement de leurs conditions de montage. Ils sont donc tributaires des capacités des compagnons sur le chantier. Ils nécessitent une grande rigueur dès leur réception, notamment pour leur stockage et leur mise en œuvre. Or plusieurs partenaires de l'opération (particulièrement le maître d'œuvre et le thermicien) pensent que le chantier ne s'est pas déroulé avec le soin exigé, du fait du peu de connaissance de l'équipe de chantier sur ce produit nouveau ; sa mise en œuvre était encore mal rodée.

- Le produit, même dur, reste fragile et doit être stocké soigneusement afin d'être en parfait état quand le maçon monte son mur. Un parpaing dégradé est souvent jeté : comme il est cher, cela revient à augmenter le coût de l'ouvrage ; par ailleurs, une remise en état à l'enduit fragilise la

protection thermique. Dans les deux cas, les raisons qui ont guidé l'emploi du bloc Isostone sont démenties par le manque de précautions prises à la mise en œuvre.

- Le résultat dépend des joints qui doivent être exécutés très soigneusement. Le polystyrène n'est pas facile à travailler, l'ossature béton doit être coulée avec beaucoup d'attention, ce qui demande une main d'œuvre très compétente.

Par ailleurs, les facteurs d'incertitudes sont multiples : pour obtenir un bon rendement thermique, les fenêtres doivent être montées en cohérence très précise avec le mur Isostone, ce qui n'a pas toujours été le cas. En outre, la certification a tardé.

Enfin, en ce qui concerne l'ECS et le chauffage par le sol, le marché a été obtenu par un artisan local qui a été quelque peu dépassé par la minutie requise pour obtenir de bons résultats.

Il semble donc que le second point difficile résulte de l'accumulation d'incertitudes liées aux produits utilisés. Pour lever ces incertitudes dans le cadre d'un travail rigoureux fondé sur des données techniques, la seule méthode consiste à effectuer les calculs rendus nécessaires par la mise en œuvre. Notons ici que si le maître d'œuvre et le thermicien s'accordent pour critiquer le déroulement du chantier et la mise en œuvre, ils réagissent de façon différente face à l'incertitude et à l'absence de qualification : le thermicien, qui est engagé dans un processus expérimental, vérifie et compare des observations *ex post* aux résultats attendus, définis par une théorie *ex ante*, alors que le maître d'œuvre préfère travailler avec des produits qu'il connaît bien ; son expérience lui permet alors de contrôler une certaine marge de manœuvre, ce qu'il ne peut faire dans le cas de produits nouveaux.

Selon nous, les points faibles du projet proviennent de l'accumulation des incertitudes liées à l'utilisation de solutions innovantes dans un groupe où les partenaires, du fait de logiques différentes, ne réagissent pas de la même manière à l'incertitude. Ces différences d'attitudes entre les trois partenaires sont à souligner : le maître d'œuvre fonctionne d'une manière pragmatique, à partir de son expérience de la réhabilitation, et en vue d'une certaine efficacité ; l'entreprise développe une culture professionnelle spécifique, qui se manifeste dans le refus clair et net d'une solution qu'il juge incompatible avec une production neuve ; le thermicien met en avant un protocole qui comporte un travail d'investigation vérifié, un mode opératoire précis pour la faisabilité, enfin une observation *a posteriori* pour valider les résultats. La mise en compatibilité de ces trois logiques était plus complexe qu'il n'y paraissait.

Il convient enfin d'ajouter que notre enquête s'est déroulée en 1999 et 2000. Une première mise à l'épreuve du produit a fait apparaître des sinistres, concernant l'étanchéité des façades et des pignons. Ces fuites ont pris une plus grande importance durant l'hiver 1999–2000, allant jusqu'au recours aux assurances et au contentieux. Quelles en sont les conséquences sur le plan social ?

## Les dimensions urbaines du projet

Elles sont liées à l'histoire de la commune et à son évolution actuelle. On a déjà dit que la commune de Longueau est séparée d'Amiens par l'emprise de la SNCF. Ce qui est habituellement un inconvénient apparaît plus ici comme un avantage, parce que cette barrière fait obstacle au phénomène des banlieues avec grands ensembles. Il serait faux pourtant de considérer que la commune est épargnée par les phénomènes de bandes qui circulent dans toute l'agglomération : la politique municipale est vigilante face au développement possible de l'insécurité.

## L'attrait de la commune et l'importance du foncier

Le terrain de l'opération LQCM faisait partie du portefeuille foncier de la SICF. La société appelée à gérer l'opération, la Société anonyme de la région du nord et de l'est (Sarne), du groupe SICF, gère déjà plusieurs autres cités de la commune ; quand elle a pris contact avec la mairie, elle était en pays de connaissance, de même que l'entreprise Quillery, qui avait déjà travaillé pour la commune. L'utilisation de terrains provenant d'anciennes implantations, appartenant à une entreprise ou partie intégrante d'anciennes cités, impose parfois une intervention pour les rendre constructibles, tels des travaux de déblaiement ou de remblai destinés à améliorer l'assise des immeubles. Longueau n'y a pas échappé. Des opérations de compactage ont été nécessaires afin de conforter le sous-sol. Ces travaux imprévus ont entraîné des nuisances pour le voisinage et se sont traduits par des plaintes allant jusqu'au contentieux. La municipalité présente ces récriminations comme mineures :

*“ On a eu quelques problèmes dans la conduite du chantier, sur la question du compactage des terrains ; dans ces cas là, les torts sont partagés : l'entreprise n'a peut-être pas pris toutes les précautions et, pour le voisinage, ces opérations sont souvent bruyantes et produisent des vibrations ; il y a eu peut-être un ou deux garages qui ont été fissurés, et les gens se sont dits qu'ils pouvaient peut-être en tirer quelques sous... Il y a eu des mécontentements, quelques*

*cheminées fissurées ; on l'a mis à notre contentieux, à notre assurance ; les entreprises ont fait pareil et les experts sont passés. Il y a eu des gens qui ont eu 1 500 F pour mettre un peu de ciment ; ce sont des incidents mineurs. ” (Mairie).*

Un foncier utilisable directement, sans intervention exceptionnelle, est un avantage à considérer d'une manière nuancée. Il n'est pas déterminant pour la reproductibilité de l'opération, puisqu'il relève plus de conditions favorables à l'acquisition du terrain.

### *La politique foncière municipale*

La municipalité de Longueau a une réelle politique foncière et d'urbanisme : l'aménagement du territoire communal, dont 30 % est constitué par l'emprise SNCF (voies et gare de triage), s'achève. Le parc de logements est constitué de cités, de lotissements de petites tailles et d'habitat sur rue. La position stratégique de la commune, près d'une rocade d'autoroutes et d'une gare, dans un cadre paisible éloigné des tracasseries des banlieues, lui confère un attrait incontestable sur le marché du logement. Détruite à 70 % pendant la Seconde Guerre, elle a longtemps connu des bâtiments provisoires de la Reconstruction, qui ont été progressivement remplacés par des édifices neufs. Les dernières opérations s'achèvent ; il reste peu de terrains à bâtir (d'après nos interlocuteurs à la mairie, une quinzaine d'hectares). Par ailleurs, le fichier de demandes de logements oscille encore entre 300 et 350 demandes, pour une population de 5 220 habitants. On comprend dès lors que le projet de la SICF sur un terrain SNCF rentrait bien dans la politique municipale, avec la double perspective d'achever l'urbanisation et de répondre aux demandes en cours. En même temps, il permettait d'utiliser un terrain en attente d'un projet urbain.

### *Un projet urbain : achever l'urbanisation d'un quartier*

Ce terrain, situé en bordure de la rue Pierre-Sénard, où la circulation est importante, correspondait à une “ dent creuse ” dans le quartier, au sud-est de la mairie et délimité par les rues G.-Debailly, Galliéni et Anatole-France d'une part, Victor-Hugo d'autre part. Il était facile de tirer parti de la situation et de la proximité des équipements municipaux : les distances sont relativement faibles avec le centre-ville : 800 m de la mairie, de la poste et des équipements publics ; une zone commerciale existe le long de l'avenue Henri-Barbusse qui mène vers Amiens, avec un supermarché de moyenne surface.

Le parti d'implantation du maître d'œuvre est le suivant :

- une bonne utilisation de l'orientation est-ouest pour implanter les deux petits immeubles ;
- le respect du linéaire de la rue Sénard et la prise en compte des accès vers le centre-ville, sans trop surcharger les voies de circulation ;
- un aménagement en harmonie avec les dominantes du site : maisons en briques, jardins, petits immeubles, habitat pavillonnaire.

De l'avis des personnes interrogées, ce soin de l'esthétique revalorise le quartier et fournit aux habitants les commodités d'usage de la vie quotidienne dans une petite commune agréable comme Longueau.

## **La politique sociale locale**

Ces commodités urbaines, qui participent à la qualité d'usage et sur laquelle nous reviendrons dans notre cinquième partie, sont liées, dans le cas de Longueau, à la politique de la municipalité, qui souligne qu'une focalisation sur l'éducation et la jeunesse est un facteur général d'insertion sociale.

## **Une politique sociale orientée vers la socialisation**

La commune a connu des variations importantes de population : elle a abrité une population ouvrière dans les cités SNCF, constituée souvent de familles nombreuses, donc avec des enfants d'âge scolaire, ce qui s'est traduit par un équipement porté progressivement à la hauteur des besoins. Aujourd'hui, la structure de la population a changé ; les retraités restent plus longtemps dans leur logement, le nombre de familles avec des enfants scolarisés a diminué, si bien que les équipements scolaires sont trop importants. Ils ont été désaffectés ou réaffectés pour des programmes à caractère social.

La politique municipale est donc aujourd'hui tournée vers la socialisation en tant qu'action préventive, les problèmes de sécurité étant considérés comme essentiels. Deuxième commune de l'agglomération après Amiens, Longueau est située à proximité de banlieues “ chaudes ” et des

bandes qu'elles abritent. Or elle doit son attractivité à la paix qui règne dans les quartiers et à sa vigilance sur ce plan. Sa politique sociale repose sur quelques initiatives :

- présence d'une police municipale dont les interventinos, surtout préventives, sont orientée sur la proximité ;
- action très suivie auprès des familles en difficultés financières et/ou sans emploi ;
- socialisation de l'enfance jusqu'à l'adolescence, appuyée sur un grand nombre d'équipements (maison de l'enfance, crèche, bibliothèque, local jeunes, piste de modélisme) en relation avec les équipements scolaires, écoles primaires et CES.

Cette politique sociale est complétée par de nombreux équipements sportifs – gymnases et parcs des sports. Ces actions et équipements concourent à créer un climat général accueillant. Les qualités urbaines du produit LQCM, mis à part les désagréments liés à l'étanchéité des façades, en font une réalisation adaptée à ce contexte.

## L'accueil d'une population aux ressources faibles

L'opération est conçue pour une population aux ressources parfois faibles, ce qui justifie l'effort entrepris dans le cadre du programme. Les locataires viennent de la commune, mais aussi des quotas prioritaires de la préfecture et de la liste proposée par le maître d'ouvrage : celle-ci est composée pour partie de locataires de son parc sur la commune ayant des difficultés de paiement de loyers. La municipalité considère que son rôle est d'accueillir ce public, mais connaît les craintes du voisinage face à la venue de cette population défavorisée. Certaines de ces appréhensions ont été rapportées à la mairie ; les aides du CCAS ont augmenté, la rumeur a colporté des incidents, la police municipale est intervenue préventivement pour rappeler certaines règles de bon voisinage et de calme.

Les nouveaux arrivants ne sont donc pas passés inaperçus, sans pourtant poser de réels problèmes dans les premiers mois. Il y a peu d'impayés de loyers et peu de mobilité (1 cas sur les 36 familles). Les répercussions de l'opération LQCM sur la commune ont donc été supportables et sont considérées comme ne provoquant pas de troubles de voisinage.

## Conclusion : les enseignements de LQCM

Les enseignements de cette opération pour la connaissance du programme LQCM s'orientent dans plusieurs directions.

- L'influence de la réhabilitation a pesé sur l'importance accordée par les maîtres d'œuvre et d'ouvrage aux qualités d'usage, toujours présentées, surtout par le maître d'ouvrage, comme fondées sur l'expérience. Les locataires n'ont pas été consultés directement. Les choix n'ont pas été contestés par les occupants, même si on peut observer, par exemple, un mauvais entretien des locaux à poubelles extérieurs. Par la qualité d'usage dans la conception des logements, le groupe de projet s'est centré sur deux objectifs : le confort et le coût.
- La réhabilitation ne peut pas inspirer le projet dans sa totalité ; la seconde caractéristique de cette réalisation est donc liée à l'innovation technique, qui intervient sous des formes différentes mais essentiellement pour rechercher des économies d'énergie. Cette complémentarité doit être aménagée. Or les murs en blocs Isostone ont posé des problèmes de construction puis d'entretien, notamment d'étanchéité. Les fenêtres pariétodynamiques étaient bienvenues, puisque l'isolation phonique est un impératif dans le secteur. Quant aux installations sanitaires et au chauffage, ils ont laissé sceptique le thermicien et n'ont pas convaincu les locataires. Ce deuxième point est à retenir parce qu'il est structurant du projet LQCM de Longueau.
- D'un point de vue général, l'opération s'inscrit bien dans le site, ses incidences sociales sont bien acceptées et laissent penser que tant la conception du cadre bâti que la population qui l'occupe concourent à créer un climat satisfaisant pour la vie du quartier. On peut donc dire qu'elle lui apporte une valeur ajoutée : elle achève une urbanisation laissée inachevée, sans que la nouvelle population ne produise de difficultés de voisinage. Cette même population dispose d'un cadre agréable. Les dimensions urbaines du projet reposent sur une démarche conjointe de la conception et de la politique locale : les opportunités du site ont apparemment bien été exploitées.
- La reproductibilité d'une telle opération est encore difficile à cerner : parmi les autres projets évoqués lors de la consultation, aucun n'a vu le jour. Cela tient à deux points considérés comme névralgiques : celui du terrain, qui doit être cédé dans des conditions avantageuses ; celui des occupants des logements LQCM, qui inquiètent les élus locaux. Mais au-delà de ces questions essentielles, la reproductibilité suppose que s'apaisent les tensions et conflits entre les différents partenaires. Elle doit être mesurée vis-à-vis de l'objectif essentiel de la SICF, qui était de pénétrer le marché du logement social.

# Le programme LQCM et la dimension urbaine de trois réalisations axées sur la connexité

Les trois monographies d'opérations qui précèdent ont cerné le mode d'inscription de celles-ci dans le programme LQCM. Dans cette perspective, la comparaison que nous entreprenons dans cette partie est indispensable à trois titres : d'abord, parce que notre interrogation du programme s'effectue sous l'angle de la dimension urbaine, qui se manifeste différemment dans chaque cas étudié ; ensuite, parce que cette dimension doit composer avec la qualité d'usage, essentiellement sous l'angle de la cohabitation et de la connexité ; enfin, parce qu'elle est en rapport avec la politique urbaine des communes, qui influence directement les quartiers où sont localisées les réalisations. L'établissement du tableau 5, intitulé " Trois processus de conception du logement en tissu urbain existant ", définit le champ dans lequel prend place cette comparaison. Après cette comparaison, nous évoquerons l'insertion locale des opérations LQCM, leur proximité avec les équipements publics et le thème de la cohabitation, enfin la question du logement destiné à des populations peu solvables.

## Comparaison de trois réalisations LQCM

Les trois projets étudiés présentent quelques points communs, compte tenu du public visé, sans éviter un certain appauvrissement de la cellule pour sa pérennité et une réduction des coûts.

Tableau 5

Trois processus de conception du logement en tissu urbain existant

Critères	Roubaix Habitat	Opac de l'Oise	SICF
<b>Equipe de projet</b>	Interconnaissance préalable entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et l'entreprise Quillery, très impliquée dans le projet. Un critère : l'entente <b>Accord.</b>	Elaboration du projet par le maître d'œuvre et l'entreprise Sogea, très impliquée. Prospection de maîtres d'ouvrage pour définir un cahier des charges : <b>Accord.</b>	Un projet s'appuyant sur la référence à la réhabilitation, complété du recours à l'innovation technique souhaitée par l'entreprise Quillery : <b>Fortes tensions.</b>
<b>Parti retenu</b>	Produit <b>adaptable au parc roubaisien.</b> Elaborer une épure en chambre. Chercher une autre conception du logement social. Consulter les habitants sur les solutions.	Produit sur de <b>petites unités adaptables au terrain.</b> Flexibilité du plateau (mal utilisée). Conception en amont. Optimiser les études. Maîtriser les solutions techniques.	Analyse : <b>passer au tamis</b> les paramètres. Utiliser l' <b>expérience de la réhabilitation</b> pour contrôler les choix. Viser la pérennité par le choix des matériaux.
<b>Objectif</b>	<b>Satisfaire des besoins peu solvables.</b> Améliorer le coût et la gestion en utilisant des systèmes simples, répétitifs. Définir des principes évolutifs. <b>Envisager un produit de " recouture " du tissu urbain</b> selon les particularités de l'habitat populaire roubaisien.	<b>Fidéliser les locataires :</b> équilibrer le loyer sans répercussion sur les charges. <b>Proposer des projets étudiés pour les élus,</b> les mettant à l'abri d'une augmentation des problèmes sociaux. Elaborer un produit adaptable aux terrains, refuser les idées coûteuses à l'entretien, optimiser les solutions.	<b>Prendre pied sur le marché des HLM en visant un public aux ressources faibles.</b> Cahier des charges strict, et travail sur l'articulation du savoir-faire de la réhabilitation et des innovations techniques, pour améliorer les coûts de construction et de gestion, sans faire un sous-produit. Economie des charges.
<b>Moyens</b>	Retenir comme solution foncière <b>les terrains de RHI ou de friches.</b> Trame de 6 m, refends porteurs, appui sur les mitoyens. Surface réduite (T3 51 m <sup>2</sup> ), VN, gaine unique, desserte par coursive, pas d'ascenseur. Retour sur expérience pour améliorer le produit.	<b>Adaptation au terrain. Faire prendre en charge les VRD.</b> Façades porteuses. Pas d'ascenseur, gaine unique, surface T3 60 m <sup>2</sup> , plateau d'une grande flexibilité. Choix limité de fenêtres, parties communes intérieures, matériaux chers mais solides. Appartements, majoritairement mono-orientés, livrés non tapissés.	Terrain SNCF en portefeuille SICF. <b>Economie d'énergie, haute isolation thermique.</b> Mur en blocs Isostone, chers mais rapides à monter. Façades porteuses. Pas d'ascenseur. Espaces communs à l'intérieur de l'immeuble. Gaine unique, bonnes surfaces (T3 62 m <sup>2</sup> ) VNA. Matériaux économiques.
<b>Choix en matière de qualité d'usage</b>	<b>Petits collectifs.</b> Chauffage collectif au gaz. Entrée directe dans séjour. Local technique. Local poubelles extérieur. Parking extérieur. Logements du rez-de-chaussée en accès direct.	<b>Petits collectifs.</b> Chauffage individuel au gaz. Local poubelles et parking extérieurs. Matériaux solides et confortables, arrière-cuisine avec fenêtre. Pas de vue directe sur le séjour depuis l'entrée. Desserte de rangement.	<b>Petits collectifs.</b> Bonne " meublabilité ". Fenêtres dynamiques, économiseur d'eau, ballon échangeur chauffage et ECS. Cuisine protégée de la vue. Desserte de rangement.

## Le risque d'un certain appauvrissement de la cellule dans des logements destinés à un même public

Les trois projets s'adressent à une cible commune : explicitement définie à Roubaix, il s'agit des ménages exclus du logement social, pourtant théoriquement produit à leur intention ; il en est de même pour l'Opac à Clermont-de-l'Oise et pour la SICF à Longueau, dont c'est explicitement le projet, sans pourtant donner beaucoup de précisions concernant les familles. Les trois organismes font le même constat : le logement social, devenu trop cher, ne répond pas à la demande des ménages aux ressources faibles qui ne trouvent pas d'offre publique susceptible de répondre à leur demande. Si les maîtres d'ouvrage n'ont pas systématiquement anticipé sur le programme LQCM, les objectifs de loyers et charges inférieurs de 20 % au PLA ne les surprennent pas, et ils s'organisent pour atteindre cet objectif. Mais ils désirent se garder une liberté de manœuvre et font preuve d'une certaine résistance à intégrer les locataires dans leur réflexion. On connaît les réticences des maîtres d'ouvrage en la matière ; le programme LQCM change peu la situation sur ce point.

La constitution du groupe de conception repose dans les trois cas sur des démarches d'entreprise, mais les liens entre les différents acteurs relevant d'actions antérieures sont variables. Une connaissance préalable n'est pas toujours suffisante pour faciliter un changement de pratique.

S'agissant des principes de construction, tous les projets optent pour une gaine unique par appartement et pour un principe évolutif. La salle à vivre réunissant séjour et cuisine est présentée de manière différente, et des surfaces variables, alors que chaque projet tend à les réduire globalement. Il y a ici un appauvrissement du logement au vu des surfaces utiles.

Les maîtres d'ouvrage s'appuient sur les règles en la matière pour obtenir des terrains au meilleur prix : réglementation sur la RHI, prise en charge des VRD par les communes ; dans les trois cas, on peut considérer comme une condition acquise l'intervention de la puissance publique, qu'il s'agisse d'une prise en charge communale ou publique (à Roubaix : la CUDL et l'Etat).

Les réductions de charges sont obtenues sur deux postes : les économies d'énergie résultant du chauffage au gaz sous des formes diverses ; la participation des locataires au rangement et à l'évacuation des ordures ménagères (local poubelles extérieur, suppression des gardiens). D'une manière générale, les matériaux sont choisis en vue d'une gestion économique. Cet objectif est bien exprimé à Longueau, où l'entretien doit être à un " *coût minimum, pour une intervention minimum* ". Cela a-t-il des conséquences sur l'accès du public aux biens et services que procure la ville, selon sa taille et la politique communale ?

En dehors des points communs aux trois projets, des différences notables – sur la fonction desquelles on peut s'interroger, de même que sur les réserves des différents participants – apparaissent.

## L'avantage d'une recherche d'optimisation globale

Les différences entre les opérations témoignent surtout de l'état d'esprit qui a présidé à leur réalisation. Ainsi, la localisation ne joue pas toujours le même rôle. A Roubaix, le projet LQCM est d'emblée défini comme un produit adapté à l'"habitat populaire" roubaisien, avec les représentations qui connotent ce terme : une pièce à vivre, mais aussi une "petite maison". Si la première image est acceptable, la seconde, qui produit une réduction excessive des surfaces, montre les limites d'une telle représentation. Une confrontation avec les usagers aurait permis de limiter cette réduction. Au contraire, dans les deux autres cas, le produit est pensé pour s'adapter au terrain sur lequel il est construit, ce qui introduit plus de contraintes matérielles.

Dans la mesure où les contraintes techniques ne sont pas suffisantes pour favoriser une adaptation du produit, un résultat identique peut être obtenu par la consultation de points de vue différents : ceux des usagers (mais ils ne sont nulle part réellement présents), et ceux des partenaires locaux. Les exemples de Longueau et de Clermont-de-l'Oise en fournissent une illustration :

- à Longueau, le projet est élaboré avec la participation des gestionnaires, qui connaissent bien les pratiques des familles du parc de la SICF, et avec l'accord de la mairie, soucieuse de mener une politique sociale en faveur des familles dont les ressources limitent l'accès ou le maintien en HLM ;
- à Clermont-de-l'Oise, la municipalité souhaite un logement de qualité pour des ménages qui n'en bénéficieraient pas sans le programme LQCM ; le point de vue des acteurs locaux est constitutif du projet par leur participation à la prise en charge des VRD ;
- à Roubaix, tout en l'encourageant, la municipalité reste plus lointaine du projet.

Le choix des moyens pour diminuer le coût de construction s'en ressent directement. A Roubaix, le procédé imaginé des "trois C" (conception, colissage, coltinage) est un fiasco. Les deux autres opérations ont adopté un point de vue plus global, celui d'une optimisation de l'ensemble de la production (conception, réalisation et gestion) : le produit Désinence à Clermont-de-l'Oise intègre la participation de l'entreprise en amont de la conception et se traduit par des choix économiques (parking en surface, pas de chambres dans les combles, etc.) ; le produit SICF à Longueau procède d'une recherche méthodique d'économie associant deux savoir-faire, celui de la réhabilitation et celui de l'innovation. Ces deux pistes d'optimisation déterminent partiellement les projets.

Les solutions de chauffage retenues sont liées aux modes de gestion du logement et au rapport bailleur/locataires. Le gaz est choisi parce qu'il est moins cher, mais dans des configurations différentes : chauffage individuel à Clermont, collectif par un dispositif plus complexe à Longueau. L'objectif premier est moins le confort que la diminution du coût.

Les conséquences sur la qualité d'usage sont très différenciées ; elles heurtent les attentes au moins dans deux situations : à Roubaix à cause de la conception de la cellule ; à Longueau à cause du chauffage par le sol, qui rencontre une opposition fondée autant sur des préjugés que des désagréments réels.

L'insertion urbaine des opérations peut être évaluée selon trois variables : la conception du projet et la solution foncière retenue ; la localisation et l'accès aux équipements publics ; l'accueil de la population résidente aux nouveaux venus.

## **Politiques urbaines et insertion locale des unités d'habitation LQCM**

La dimension urbaine participe-t-elle de la conception du produit ? Il semble que oui dans les trois cas, mais elle y est mise en scène sous des formes différentes.

### **Dimension urbaine et conception du produit**

A Roubaix et à Clermont-de-l'Oise, la dimension urbaine est inscrite dans la conception même du produit, avec l'objectif de s'intégrer au tissu urbain existant, selon le linéaire auquel il apporte de nouvelles potentialités sans le modifier : il reconstitue la rue ou l'achève.

A Roubaix, le projet s'appuie sur la connaissance de la situation (un modèle de maison roubaisienne populaire et traditionnelle) par chacun des acteurs : le maître d'ouvrage Roubaix Habitat, l'entreprise Quillery, l'architecte Dancoisne. La dimension urbaine constitue ici un pari courageux : il semblerait plus facile de la traiter non pas dans le logement social pour des familles aux ressources faibles, mais pour des ménages de classes moyennes ou constituant les couches moyennes salariées du renouveau urbain.

A Clermont-de-l'Oise, le projet inscrit aussi la dimension urbaine comme une exigence que se sont donnée les concepteurs. Le type de bâtiment produit doit présenter une certaine souplesse pour s'adapter aux formes variées des terrains et situations. Cette dimension associe la forme, les couleurs et les services à attendre des immeubles. Sans être révolutionnaire, la démarche Désinence renoue avec l'aspiration plus ancienne de rapprocher des fonctions aussi essentielles que le logement et l'activité professionnelle, en vue de favoriser la diversité des pratiques ; ce souhait fait évoluer l'avenue des Déportés, où l'opération est localisée, dans sa forme et sa fréquentation.

Ces "produits logements" se donnent une vocation urbaine parce qu'ils s'insèrent dans une agglomération dont la fonction de centre est reconnue face à son environnement. Clermont est une ville de petite taille dont la vocation est affirmée par son statut de sous-préfecture et rayonne sur son environnement ; à une autre échelle, Roubaix influence les communes limitrophes (Hem, Croix, Wattrelos, Mouvaux, Wasquehal, Lys-lez-Lannoy). La fonction de centre ainsi reconnue implique une urbanisation définie par le renouveau dont les réalisations, même petites, sont porteuses. L'objectif affiché consiste alors à réaliser une opération qui s'intègre bien avec l'existant tout en tranchant avec le bâti qu'elle vient compléter.

Le cas de Longueau est différent : protégée d'Amiens par le réseau ferroviaire, la commune attire et achève son urbanisation en maintenant cette attraction. L'inscription s'effectue dans un cadre d'habitat pavillonnaire et de maisons individuelles sur rue. La dimension urbaine se manifeste par la fonction résidentielle ; il s'agit d'utiliser l'espace sans le déparer, de lui apporter la dimension particulière du voisinage ou de la connexité.

## Opportunité foncière et insertion urbaine

La question des terrains fait intervenir plusieurs partenaires qui pèsent sur le résultat de la construction ; leur action peut même aller à l'encontre des objectifs affichés. Pour préciser cette analyse, nous avons retenu quatre indicateurs : la localisation, l'intégration au site, l'accès des logements par rapport à la rue, les matériaux utilisés. Nous les avons évalués en utilisant la cotation suivante :

note négative : très insatisfaisant ;

0 : insatisfaisant ;

1 : traité correctement mais présente des risques ou un maintien difficile en l'état ;

2 : traité d'une façon très satisfaisante en rehaussant l'état existant ;

3 : ajoute la sécurité à un aspect esthétique.

La réalisation Bayard-Labruyère de Roubaix est évaluée favorablement (note : 7,) mis à part la tenue au temps des matériaux (2,2,2,1). Dans la même ville, Maubeuge-Rocroi obtient une note faible, 5 (0,2,2,1), du fait d'une localisation défavorable, la rue Jules-Guesde étant en transformation. Clermont reçoit une note contrastée : 7 (1,3,1,2) ; elle est située en sortie de bourg, où la circulation est très importante. Longueau est très bien noté, 10 (2,3,3,2), parce les deux bâtiments apportent beaucoup à la ville et finissent bien le quartier.

**Tableau 6**

### Opportunité foncière et insertion urbaine

Indicateurs	Roubaix Bayard-Labruyère : 7	Maubeuge-Rocroi : 5	Clermont : 7	Longueau : 10
<b>Localisation</b>	Peu éloignée d'une rue passante mais calme : 2	A proximité d'une rue fréquentée en transformation : 0	En sortie du bourg, qu'il " finit " : 1	Bonne situation des immeubles sur le terrain : 2
<b>Intégration au site</b>	Dessine un coin de rue béant : 2	Dessine un côté de la rue : 2	Termine la rue inachevée : 3	Termine le quartier : 3
<b>Accès des logements à la rue</b>	Facile : 2	Facile : 2	Forte circulation : 1	Facile et sûr : 3
<b>Matériaux</b>	Rue en brique, unité de style : 1	Rue en brique, unité de style : 1	Rehausse le cadre de la rue : 2	Rehausse le cadre de la rue : 2

### *L'opération Bayard-Labruyère à Roubaix*

- l'immeuble comble le coin béant de la rue, reconstitue le front détruit à cet endroit, donne à la voie une continuité entre la rue de Tourcoing et la place du Progrès, centre de promenade et espace vert du quartier (voir plan de situation dans la " fiche " de présentation de l'opération) ;
- l'insertion dans le site est assurée par la façade (forme et nombre de niveaux) qui s'inscrit dans le tracé du front de rue ;
- l'accès direct de certains logements à partir de la rue accentue leur caractère privé : les appartements du rez-de-chaussée disposent d'une entrée particulière qui est traitée comme la porte menant vers les deux étages, trahie seulement par la plaque portant les touches du code numérique d'ouverture ;
- les matériaux traditionnels, briques, tuiles, et l'allure de la construction s'intègrent bien dans la texture générale du quartier, mais les façades résisteront assez mal dans celui-ci.

### *L'opération Maubeuge-Rocroi à Roubaix*

- la localisation n'est pas favorable : le terrain est situé non loin d'une voie très passante, la rue Jules-Guesde, où certaines maisons sont murées et des commerces fermés. Bien que calme, la rue de Rocroi (parallèle à la rue Jules-Guesde) n'est pas attrayante ;
- l'intégration est assurée par la construction en façade sur les trois rues selon les mêmes caractéristiques : la parcelle est ouverte vers le cœur d'îlot sur un de ses flancs, pour que les habitants puissent stationner dans l'aire qui y est dégagée ; celle-ci apporte aux habitants du quartier plus qu'un simple parking, car elle est utilisée aussi par les enfants comme terrain de jeux ; l'espace retrouve le caractère de certaines rues peu passantes ; l'été, il n'est pas rare de voir les enfants utiliser la rue comme terrain de jeux ou lieu de rencontres ;

- les matériaux sont identiques à ceux de Bayard-Labruyère ; les accès fonctionnent de la même manière ; néanmoins, les persiennes des logements du rez-de-chaussée sont souvent fermées, ce qu'expliquent les fréquents graffitis ou carreaux cassés, même si ce phénomène tend à disparaître ; l'accès direct sur la rue est moins prisé qu'à Bayard-Labruyère : les coursives en arrière de l'immeuble, visibles du parking, sont plus attractives ; les façades sont également moins bien respectées compte tenu de l'environnement, ce qui fait craindre des détériorations ;
- le parking semble bien approprié par les habitants, bien que la porte commandée électriquement ait été mal perçue et qu'elle soit le plus souvent ouverte ;
- la situation dans Roubaix est plus difficile, le cadre étant ici dégradé, et cette seule intervention ne parvenant pas à changer le contexte ; on attend une suite et un achèvement par des réalisations plus importantes et nombreuses.

### *Avenue des Déportés à Clermont*

- la localisation de l'immeuble valorise le cadre et donne à cette limite du bourg un statut d'espace de transition, d'autant plus agréable qu'il a été rénové par la collectivité (réfection d'un espace vert en petit square) ;
- l'intégration est facilitée par le traitement de la façade, qui conforte le dessin de la rue et crée une symétrie avec les ateliers municipaux ;
- l'avenue des Déportés, où la circulation est importante, rend risquées l'entrée et la sortie des résidents, ce qui explique la notation défavorable. L'Education nationale loue les locaux d'activité construits par l'Opac et dispose du parking intérieur.

### *Petites Résidences à Longueau*

- la localisation est agréable : les centres d'intérêt sont tournés vers le centre et l'intérieur du quartier. Les quatre logements individuels sont adossés à la route dont ils prolongent le linéaire sur le trottoir, sans être incommodés par la circulation ;
- l'intégration au site est favorisée par les espaces verts qui maintiennent une certaine continuité avec le bâti existant ; l'opposition entre maisons anciennes et immeubles neufs est atténuée par les jardins et les pelouses ; l'unité d'habitation fonctionne ainsi comme un cœur d'îlot verdoyant et habité ;
- l'accès au logement est facilité par l'orientation donnée à l'unité d'habitation ; les matériaux rehaussent le cadre bâti.

Les terrains de ces opérations, situés à chaque fois dans un environnement assez trivial, ne sont pas attractifs. La construction neuve améliore le quartier, mais la petite taille des unités n'est pas suffisante pour transformer l'image négative du site. L'espace construit reste en attente d'une action de longue haleine pour une transformation du quartier.

## **Proximité, accès aux équipements publics et cohabitation**

L'habitat en ville favorise l'utilisation des équipements qui contribuent au confort de la vie citadine, mais entraîne une différenciation entre les équipements de proximité et ceux, plus riches, de l'ensemble de la commune. Dans toute unité d'habitation, il est souhaitable que les résidents aient à leur disposition les avantages de la vie en ville, ce qui dépend largement de l'équipement des quartiers. L'abondance des équipements milite pour une implantation dans la grande ville (cas de Roubaix), alors que la pratique des résidents vise des équipements de proximité. Ces deux objectifs sont contradictoires et renforcent la fonction sociale du quartier : faciliter la cohabitation. Comme les opérations LQCM sont de petite taille, elles ne suscitent pas de construction supplémentaire d'équipements. Elles doivent donc être réalisées dans des quartiers déjà suffisamment équipés.

Pour vérifier ce point, nous avons retenu plusieurs variables : l'accès au centre-ville (ou aux centres-relais) et aux équipements publics ; les transports en commun ; les équipements de proximité (scolaires, sportifs, culturels et de loisirs). L'analyse comparative des plans de situation des quatre sites souligne les différences d'échelles : dans le cas de Roubaix, la commune propose des services dans l'espace circonscrit du quartier (le Cul-de-Four pour Bayard-Labruyère, la Potennerie pour Maubeuge-Rocroi) qui est assez vaste au regard des unités d'habitation.

Cette différence d'échelles favorise Clermont et Longueau, municipalités mieux équipées sur le plan résidentiel que les quartiers de Roubaix. La pratique de l'espace par les nouveaux locataires y reste proche de l'organisation de l'espace urbain propre à des communes de taille modeste : les équipements de proximité (commerces, alimentation, café) et, autour de l'hôtel de ville, des

équipements publics dont la fréquentation dépend de l'usage : poste, gare, école élémentaire, collège, places publiques.

**Tableau 7**  
**Dimension urbaine et équipements urbains**

Indicateurs	Roubaix, Bayard-Labruyère	Roubaix, Maubeuge-Rocroi	Clermont	Longueau
<b>Accès au centre-ville</b>	Difficile à pied.	Difficile à pied.	1 km.	600 m.
<b>Transports en commun</b>	Rue de Tourcoing, place Fosse-aux-Chênes, rue Daubenton assez bien desservies.	Rue Jules-Guesde, rue Jouffroy.	Ils sont peu utilisés, la circulation se fait en voiture.	Sur l'axe Henri-Barbusse et vers Amiens. L'unité reste une unité de voisinage.
<b>Équipements de proximité</b>	Autour de la place Fosse-aux-Chênes et dans les rues adjacentes.	De part et d'autre de la rue Jules-Guesde.	Vers le centre-ville.	Autour de la place Louis-Prot et dans les centres commerciaux.
<b>Équipements sociaux</b>	Place Fosse-aux-Chênes.	Rue Jules-Guesde.	Répartis dans la commune.	Répartis dans la commune.
<b>Équipements sportifs, loisirs, culturels</b>	Place du Progrès ou vers le centre-ville.	Rue Jules-Guesde : piscine, école.	Répartis dans la commune.	Répartis dans la commune.

La pratique de la ville se diversifie selon les équipements spécialisés dont les petites communes sont toutes pourvues : salle des fêtes, salle de sports. Ces équipements sont plus proches des habitants à Clermont et à Longueau. De ce fait, les indicateurs retenus dans le tableau 7 ne prennent pas la même signification dans les quatre cas : l'accès au centre-ville n'est en rien comparable à Roubaix et dans les deux petites communes. Ce tableau sert donc à souligner les limites de la comparaison.

La décision de construire dans des petites communes révèle le choix de favoriser une certaine insertion sociale et spatiale qui s'appuie sur les équipements existants plus denses, équipements de voisinage et/ou de proximité. On sait, par ailleurs que les populations faisant l'objet des politiques d'insertion sociale sont moins mobiles dans l'espace et pratiquent la ville essentiellement dans la proximité, ce qui confère au quartier une importance symbolique proportionnellement plus forte pour elles.

Les actions municipales sont aussi plus proches des citoyens à Clermont ou Longueau qu'à Roubaix. Quand la décision de construire suscite des réactions, celles-ci se manifestent auprès de la mairie et non du maître d'ouvrage. De même, les locataires se manifestent rapidement à la mairie, qui est souvent plus proche de chez eux que l'office HLM.

**Tableau 8**  
**Proximité et distance institutionnelle Municipalité/Bailleur**

Indicateurs	Bayard-Labruyère	Maubeuge-Rocroi	Clermont	Longueau
<b>Proximité de la municipalité</b>	Eloignement du centre-ville et de la mairie.	Eloignement du centre-ville et de la mairie.	Forte : l'institution est visible.	Forte : l'institution est visible.
<b>Proximité du maître d'ouvrage</b>	Forte.	Forte.	Moyenne, du fait d'une antenne locale.	Faible, le bailleur est à Amiens.

## Les logements LQCM de Roubaix accueillis dans les quartiers du Cul-de-Four et de la Potennerie

Les deux opérations occupent une position sociale et géographique dans deux quartiers opposés de Roubaix : l'un au nord, l'autre au sud. Le premier, adossé au canal, est un espace de transition entre Roubaix et Tourcoing, dont les centres exercent une attraction également faible. Le second correspond à une première vague d'urbanisation liée au développement de l'industrie en direction de la zone agricole urbanisée après la Seconde Guerre.

### *Position spatiale des sites Bayard-Labruyère et Maubeuge-Rocroi*

L'opération Bayard-Labruyère se trouve dans le quartier du Cul-de-Four, limité vers l'est par la rue Daubenton (du canal vers la place de la Fosse-aux-Chênes), vers l'ouest par la rue de Tourcoing (de la place de la Fosse-aux-Chênes vers le canal ; le carrefour des rues Bayard et Labruyère accueille l'opération LQCM dans un quartier excentré qui fait l'objet d'une réhabilitation comparable à ce que le quartier de l'Alma-Gare, situé plus au sud entre le centre-ville et la place Fosse-aux-Chênes, a connu. Plus éloigné du centre de Roubaix, vers lequel il n'est pas tourné, ce quartier date de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, quand l'industrialisation fit de Roubaix une capitale textile : les démolitions apparaissent un siècle plus tard dans les années 80, sous l'influence de la même politique d'aménagement que celle initiée par l'Alma-Gare ; les reconstructions se sont fait attendre et le quartier est en voie de reconstitution. Le centre symbolique du quartier est la Place Fosse-aux-Chênes, qui concentre les activités, les services et les transports. L'équipement commercial est à proximité, comme les équipements scolaires, alors que les équipements culturels sont dispersés dans la ville. Le quartier est pourvu d'un espace vert planté utilisé comme aire de sports, la place du Progrès. L'habitat sur rue reste très orienté vers les équipements de proximité et plus éloigné des équipements urbains pensés pour la ville.

L'opération Maubeuge-Rocroi est située dans le quartier de la Potennerie, limité par le boulevard de Reims au sud-est (place du Travail jusqu'à la rue de Lannoy), la rue de Jouffroy à l'est (boulevard de Reims jusqu'à l'intersection avec la rue Jules-Guesde), et la rue Jules-Guesde jusqu'à l'église Saint-Jean-Baptiste. Cette partie de la ville, construite à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au tout au début du XX<sup>e</sup> siècle, correspondait à un axe d'urbanisation vers le sud, alors encore agricole. Elle est également en transformation, mais plus récente. Le quartier abrite des îlots construits après 1945 et les premières réalisations du Comité interprofessionnel du logement (CIL), groupe de la Potennerie.

Ces quartiers mélangent l'habitat et les implantations industrielles, qui génèrent des friches, donc des opportunités foncières, comme pour Maubeuge-Rocroi, à l'écart des deux rues très passantes Jouffroy et Jules-Guesde.

### *Les équipements de quartier et les relations avec le centre ville*

Les équipements de proximité sont situés, pour Bayard-Labruyère, autour de la place de la Fosse-aux-Chênes, et dans les rues alentour pour les services et commerces d'alimentation ; pour les services sociaux, il faut aller vers la rue de Tourcoing et le centre-ville de Roubaix. La place de la Fosse-aux-Chênes constituait un relais du centre-ville, mais sa transformation et le percement de l'avenue des Nations-Unies en ont désorganisé la fonctionnalité et l'ont déstabilisée. L'unité d'habitation conforte un quartier tranquille et calme qui abrite une population ouvrière. La vie de voisinage est une réalité observable, qui témoigne d'une organisation de l'espace et de pratiques résidentielles dans le quartier.

Le quartier de la Potennerie est construit autour d'un carrefour, celui de la rue Jules-Guesde et de la rue de Jouffroy. Les rues de Rocroi et de Maubeuge sont sous l'influence de la rue de Jules-Guesde, axe d'un quartier à la physionomie variée : commerçantes et animées à certains endroits, les vitrines sont vides et fermées ailleurs, certaines maisons sont murées. La rue traverse une période de transformation qui fait peser sur l'ensemble une atmosphère maussade. Pourtant, le quartier populaire présente encore une certaine vitalité : petits commerces actifs, boucherie, légumes, boulangerie, grande surface LIDL, qui maintiennent une certaine activité. Il abrite beaucoup d'écoles – maternelles et primaires –, des équipements de loisirs – piscine, square, etc. Les grands équipements – poste, services municipaux et sociaux – sont situés vers la mairie, éloignée de près de 1 km et reliée par une ligne de bus. On est ici dans une zone en réorganisation profonde ; l'opération LQCM conforte le tissu existant, mais elle est trop limitée au regard de l'ensemble des interventions qui seraient nécessaires.

### *LQCM : une cohabitation menacée par la désorganisation du quartier*

Dans ces deux quartiers, l'opération LQCM a surtout un effet au niveau de l'îlot ou des rues – ce que l'on attend d'un produit de couture. Une fonction sociale apparaît ici, qui repose sur la cohabitation ou sur la connexité, c'est-à-dire sur une possibilité de favoriser les échanges dans le cadre du voisinage, des relations avec les commerçants qui connaissent les habitants et qui en sont connus. Cependant, elle appelle un traitement plus important et complémentaire, qui doit être engagé dans une véritable politique urbaine. Elle existe au titre de " la politique de la ville ", mais ne va pas jusqu'au niveau des petits immeubles de 17 ou 20 logements, si bien qu'elle n'a pas de relation directe avec la vie des îlots. L'enjeu de cette réalisation urbaine est de garder et promouvoir une certaine qualité de vie, qui non seulement passe par un habitat de qualité mais aussi par les équipements de proximité qui

correspondent aux besoins et à la sensibilité des habitants d'un quartier populaire. De plus, on l'a dit, ces quartiers traversent une période de transformation sur la longue durée, qui contient en germes les risques d'une désorganisation de l'espace et d'une anomie sociale : départ des petits commerces, déménagement des voisins, etc. La politique existe, les actions de couture urbaine par les programmes LQCM aussi, mais il semble manquer un chaînon entre les deux. La fonction essentielle assurée par les opérations étudiées est de favoriser la cohabitation, alors que l'histoire des quartiers la compromet : sous cet angle, Maubeuge-Rocroi est plus affecté par son environnement que Bayard-Labruyère.

## Les communes de Clermont et de Longueau

Différentes plus par leur taille que par leur fonction, elles sont dirigées par des municipalités qui gèrent l'attraction qu'elles exercent sur leur environnement et veulent promouvoir le développement et l'habitat sur leur territoire.

**Tableau 9**

**LQCM dans les deux communes de Clermont et de Longueau**

Clermont	Longueau
Sous-préfecture.	Commune la plus peuplée de l'agglomération après Amiens.
Distance au centre-ville : 1 km.	Distance au centre-ville : 600 m.
Équipement scolaire (primaire, collège, lycée) peu éloigné.	Équipement scolaire (primaire, collège) peu éloigné.
Équipement commercial : centre-ville et au sein du quartier, hypermarché en périphérie.	Équipement commercial : centre-ville et supermarché, grande surface en périphérie.
Équipements sportifs très développés : stades et plusieurs salles.	Équipements sportifs très développés : stades et plusieurs salles
Équipements administratifs d'une sous-préfecture.	Équipement administratif communal.
Équipements culturels : cinéma, salles des fêtes.	Équipements culturels : salles des fêtes.
Équipements sociaux.	Équipements sociaux.

### *Une politique urbaine associant habitat et équipements socio-urbains*

Les deux communes ont défini une politique d'habitat, ambitieuse pour Clermont, résolue et sociale pour Longueau. Dans les deux cas, elles se sont mobilisées pour les réalisations LQCM, avec un véritable accompagnement en amont. Chaque opération est un enjeu urbain et social pour les élus, parce qu'elles diversifient les possibilités locales de logement. La recherche de qualité est une exigence dont ils attendent des résultats. Les politiques sociales et socio-urbaines ne sont pas mobilisées exclusivement par les réalisations LQCM, mais elles y participent largement. Sans être exceptionnelles, les localisations peuvent apporter au cadre une touche finale. Il ne s'agit pas de dents creuses à combler, mais plutôt de processus d'urbanisation à achever dans un secteur de la ville dont l'urbanisation est suffisamment engagée pour proposer une gamme importante de services et d'activités. Les équipements publics, nombreux, résultent d'une politique menée au fil des années avec ténacité. Les surfaces communales bâties sont toutes occupées, mais la circulation reste facile. Les transports collectifs ont une fonction de transit entre les communes plus que de desserte interne. Les distances sont relativement courtes et peuvent être parcourues à pied autant qu'avec un véhicule particulier.

### *Des équipements publics générant une activité ambiante*

Les équipements publics sont denses et les habitants de ces petites villes bénéficient de plus de possibilités qu'à Roubaix. Sur le plan social, le CCAS est un lieu de suivi en direction des plus démunis. Certes, l'existence de ces équipements n'implique pas leur fréquentation de la part des locataires, mais la rend possible.

Parce que Clermont est une sous-préfecture, elle concentre des services que Longueau ne possède pas, qui concernent l'emploi (ANPE, Assedic), la socialisation (collège et lycée publics et privés), l'accueil des personnes âgées (résidence de personnes âgées), la santé (centre hospitalier, hôpital psychiatrique), la justice (palais de justice), la sécurité civile (pompiers, gendarmerie), une perception et un hôtel des impôts, enfin un environnement vert de qualité. La distinction entre quartiers existe bien (existence d'une mairie-annexe), mais la taille de la commune n'est pas suffisante pour donner aux quartiers une fonction essentielle dans les consommations urbaines. Ces communes sont donc très bien équipées et agréables, pour des distances qui restent toujours accessibles.

## *Une urbanité définie par la cohabitation et les échanges de services*

Les deux communes présentent donc beaucoup de possibilités sur le plan de la dimension urbaine au travers des équipements de proximité et sur le plan administratif. L'usage ici prend une extension marquée par la richesse et la diversité, pour le quotidien comme pour les produits et l'alimentation de luxe. Dans ces conditions, il semble que le programme LQCM développe des réalisations selon deux fonctions différentes : l'une est centrée sur la cohabitation, dans le cadre d'une vie populaire et urbaine à Roubaix, l'autre est une pratique plus complexe de développement urbain, à Longueau et à Clermont-de-l'Oise. La différence provient d'un cadre de vie qui s'appuie sur deux données différentes : la cohabitation et l'accumulation de possibilités locales – échanges, activités de service, connaissance mutuelle et possibilité d'élargir son champ de relations. Les petites villes autorisent une activité communautaire, au sens d'échanges de services, qui facilite l'insertion et les possibilités d'emploi. L'urbanité prend une forme plus complète, même si elle reste plus traditionnelle et proche de la vie dans une petite ville.

## **Loyers faibles, logement à coûts maîtrisés et populations peu solvables**

Les craintes qui entourent les réalisations LQCM ne sont pas toutes objectives, tant s'en faut, et recouvrent trois domaines : celui de la qualité (l'objectif financier n'est-il pas obtenu au mépris de la qualité ?) ; celui de la population (un loyer réduit attire-t-il des locataires insolubles ?) ; celui des difficultés de socialisation et/ou de voisinage : les familles sans ressources ou insolubles sont-elles des familles "à problèmes" ?

## **La peur du premier occupant, ou l'accueil du quartier à l'opération LQCM**

Dans les quatre unités d'habitation, l'accueil a été mitigé. L'image d'une construction de logements pour des familles aux ressources faibles a provoqué certaines réticences à Roubaix et à Longueau. A Maubeuge-Rocroi, le nouvel immeuble a provoqué une hostilité sourde qui s'est traduite par des dommages sur le chantier. Puis les manifestations se sont calmées peu à peu, laissant toutefois la trace d'actes de vandalisme : bris de verres, graffitis sur les portes. Simultanément, à cette hostilité venant de l'environnement immédiat, d'autres échos s'élevaient sur la forme même du bâtiment, affirmant que les nouveaux logements s'intégraient bien à l'existant : un représentant d'une association de locataires qualifiait la réalisation LQCM en disant qu' "*on ne voit pas que c'est du logement HLM*" – même si, par ailleurs, il émettait des réserves.

A Longueau, des récriminations se sont élevées par crainte d'une dégradation de la réputation du quartier. Cet état d'esprit s'est atténué mais a suscité la vigilance des services municipaux. Aujourd'hui, la rue François-Mitterrand n'a pas plus mauvaise presse que son voisinage.

A Clermont, des oppositions ont été faites à un accueil d'immigrés, sans doute dues à d'obscurs calculs politiques témoignant d'une attitude raciste vis-à-vis de l'éventuelle arrivée de ménages étrangers, jusqu'ici sans fondement.

La localisation des opérations dans la ville (Roubaix, Clermont) n'est jamais excellente – nous l'avons dit –, et le programme LQCM est associé, dans l'esprit des résidents de longue date, à une occupation nuisant à leur statut. Et si les producteurs de ces logements se plaignent (Roubaix, Longueau), le programme a indéniablement stimulé les équipes de conception.

L'articulation de l'insolvabilité avec les difficultés sociales est certes observable, mais participe le plus souvent au processus de stigmatisation qui caractérise les familles en situation difficile. Par le passé, les immeubles ou les logements à loyers faibles ont mal vieilli et ont alors été occupés par une population qui a créé des difficultés pour le voisinage. Faut-il en déduire qu'un logement au loyer très étudié entraîne des difficultés sociales ? Pour répondre à ces questions, il convient d'établir un diagnostic sur les logements construits dans le cadre du programme LQCM, à partir de la qualité des appartements, de la solvabilité des locataires et de l'image sociale des immeubles.

- la qualité est examinée à partir des pratiques autorisées par le logement ;
- l'insolvabilité à partir des ressources ;
- l'image sociale des immeubles à partir du point de vue municipal.

On ne peut cependant les traiter dans leur totalité, parce que les logements ont été livrés récemment : il faut attendre un certain vieillissement des constructions ; les informations en notre possession, même lacunaires, permettent cependant d'avancer quelques points.

## Caractéristiques du logement LQCM : conception et équipement

L'un des principes retenus a été celui d'une réduction de surface, forte à Roubaix (T3 de 51 m<sup>2</sup>), plus faible mais réelle dans les deux autres opérations (T3 de 60-61 m<sup>2</sup>). Cette réduction est évoquée à Roubaix comme un inconvénient, supportable pour les locataires parce que le logement antérieur était extrêmement inconfortable et que le confort est en rapport loyer. A Longueau, la réduction de surface est compensée par une meilleure conception de la cellule. Ce pari a-t-il été tenu ?

### *Roubaix : le séjour, cuisine, desserte, ou la salle à vivre*

La réduction de surface est gérée différemment selon les locataires ; elle peut aller jusqu'à une nouvelle organisation de la vie domestique dans le logement. Dans ces conditions, la réduction de surface n'est pas un phénomène à examiner en soi. Elle est associée à d'autres éléments qui forment un système :

- la surface habitable ;
- l'accès dans le logement avec ou sans sas ;
- la disposition de la séquence séjour/cuisine§desserte ;
- la famille occupant les lieux.

Sont mal supportées la surface exiguë du logement (notamment de certaines chambres) et la disposition séjour/cuisine/desserte, parce que la surface est réduite et que l'accès se fait directement dans le séjour, face à la cuisine. Plusieurs solutions se présentent alors : changer le sens d'ouverture de la porte d'entrée ou placer une cloison pour cacher le coin cuisine. Cette dernière possibilité, adoptée dans la seconde opération (Maubeuge-Rocroi), permet d'atténuer l'effet désagréable de l'accès direct dans la salle de séjour avec vue sur la cuisine. Mais elle diminue plus encore la surface du séjour (voir le plan d'un T4 au rez-de-chaussée, avec entrée particulière sur la rue Labruyère). La desserte accueillant le cumulus et la machine à laver, les espaces de rangement sont insuffisants. Le plan du T3 de Maubeuge-Rocroi semble mieux conçu, la cuisine étant protégée des regards. La justification de ce dispositif par le maître d'œuvre est que l'absence de couloir correspond à une habitude dans l'habitat populaire roubaisien, ce qui ne semble pas convaincant. D'abord, l'habitat populaire ne correspond pas à une norme achevée et non perfectible, voire indépassable ; ensuite, il ne présente pas cette disposition ; enfin, ce que l'on appelle " maison d'employé " est dotée, à l'imitation de l'habitat des classes moyennes, d'un couloir le long de la pièce en façade, souvent considérée comme le petit salon, qui débouche sur le séjour ou la salle à manger, séparée par une porte vitrée de la cuisine échappant ainsi aux regards des visiteurs. Une version simplifiée garde un couloir moins long accédant à la salle à manger.

Le coin cuisine échappe aux regards à Longueau, où un sas a été créé afin d'éviter aux visiteurs de déboucher directement dans le séjour, et où l'accès à la cuisine est également possible par la desserte. Ce dispositif permet des déplacements plus complexes, par la création d'un circuit à l'intérieur du logement. La cuisine est protégée des regards des visiteurs par une cloison ouverte sur le mur opposé à l'entrée. Sans mobiliser un dispositif aussi riche, cette solution rejoint les demandes des locataires roubaisiens et les choix des maîtres d'œuvre des deux autres opérations.

Soulignons toutefois que d'autres solutions sont mobilisées : pour les logements LQCM roubaisiens, l'attribution a tenu compte de cette réduction de surface pour ajuster la taille du logement à celui de la famille, ce qui la rend plus supportable tant que celle-ci n'évolue pas. Le croisement de la taille des ménages avec le type de logement montre, dans les deux immeubles de Roubaix, une répartition correcte des T2 et des T5, mais défavorable dans un T3 (un ménage constitué d'un adulte et de trois enfants) et dans un T4 (un couple avec trois enfants). (Cette appréciation est opérée selon l' " échelle d'Oxford ", qui considère le premier adulte pour une unité de consommation et le second adulte pour 0,7, soit 1,7 pour un couple, et retient 0,5 unité par enfant. Voir F. Calcoen et D. Cornuel, *Les Aides personnalisées au logement, finalités d'offre*, document de travail Labores, juin 1999). L'attribution tient donc compte de la réduction de la surface mais en proposant des logements de type supérieur, stratégie qui se répercute sur le montant du loyer. Un autre dispositif est mobilisé à Longueau, où le chauffage par le sol permet une meilleure utilisation du logement en l'absence de radiateur, même si ce mode de chauffage ne satisfait guère les locataires. Ces deux solutions présentent donc des conséquences fâcheuses, l'une sur la quittance, l'autre sur le confort thermique. La réduction de surface se paie cher.

### *La séparation jour/nuit et la salle de bains*

La présence d'un dégagement rend plus facile l'isolation des chambres du séjour, sans que cela soit automatiquement envisagé. A Longueau et à Roubaix, une des chambres est toujours commandée

par le séjour, rendant la séparation jour/nuit difficile, mais permettant en revanche un changement d'usage de la chambre : par exemple en salon, ce qui tend à accentuer la fonction de la salle à vivre, mais empiète sur l'espace du repos. La surface réduite du logement est ainsi un handicap.

Notons l'intérêt des salles de bains équipées d'une baignoire, très utile pour les ménages avec enfants petits. C'est le cas dans les logements de la SICF à Longueau comme dans ceux de Roubaix, même si les pièces sont petites. A Clermont, à la demande de l'Opac, les salles d'eau ne sont équipées que d'une douche. Où faire alors sécher le linge ? Sur un séchoir dans la salle d'eau ou ailleurs dans le logement ? Cette fonction n'est en fait pas envisagée.

Pour conclure sur la conception de la cellule, il est difficile d'atteindre simultanément les deux objectifs d'une séparation jour/nuit satisfaisante et d'une séparation propre/sale rigoureuse. Ceci est lié à la présence d'une seule gaine, qui réduit les possibilités de distribution dans logement.

### *La qualité d'usage et les espaces communs*

Dans les trois réalisations, les espaces communs présentent d'évidentes qualités : la petite taille des immeubles rend la cohabitation relativement facile et les désagréments liés au voisinage ne sont signalés que dans une opération. Les escaliers et coursives, situés à Roubaix à l'arrière du bâtiment, sont silencieux et appropriés par les occupants : certains y garent une bicyclette, ce qui est possible du fait de la largeur de la coursive et du petit nombre de logements desservi. Les halls sont accueillants à Longueau. Il n'y a guère que les locaux des poubelles qui sont déjà en mauvais état (toujours à Longueau), et le portail commandé électriquement du parking de Maubeuge-Rocroi, qui a été rapidement hors d'état.

Les observations qui précèdent soulignent les imperfections, les erreurs et les limites du logement produit. Les trois projets se situent dans la fourchette minimum des surfaces pour les PLA, ce qui traduit une tendance générale : la réduction du coût est obtenue par une diminution des surfaces. A cet égard, la solution roubaisienne est insatisfaisante. Elle exprime le choix du maître d'œuvre, qu'une concertation en amont avec des locataires aurait vraisemblablement permis d'éviter. La réduction de surface est un choix qui n'est ni à recommander ni à accepter, puisqu'il débouche sur des mesures de compensation susceptibles de mettre en cause les objectifs poursuivis par l'opérateur : la transaction qualité/coût se fait au détriment de la qualité pour le locataire.

## Quelle solvabilité des locataires des réalisations LQCM ?

Les informations sont lacunaires et difficiles à obtenir auprès des bailleurs : à Clermont, les logements ont été livrés fin octobre 2000 et les dossiers ne nous ont pas été communiqués. A Longueau, à la suite de nos demandes incessantes, la Sarne, gestionnaire des logements, a fini par nous fournir les informations demandées, mais à la seule date d'entrée dans les lieux, soit en juillet 1999. A Roubaix, les informations se limitent à celles de l'entrée dans les lieux ; pour être significatives, elles devraient englober une période plus longue.

### *Les gestionnaires partenaires de LQCM : le bailleur et la mairie*

Les échos et observations recueillis sont variables. A Roubaix, elles vont dans le sens d'une évolution favorable de la vie sociale des habitants dans leur nouveau quartier, alors que la situation semble se détériorer progressivement à Longueau. A Roubaix, le bailleur évoque ainsi la constitution de pratiques relationnelles qui témoignent d'une bonne adaptation des ménages, ce que plusieurs indices semblent confirmer, notamment nos échanges avec les enfants rencontrés lors de nos visites à Bayard-Labruyère ; les enquêtes menées à Maubeuge-Rocroi confortent l'impression d'une certaine satisfaction des occupants ; l'utilisation du parking comme lieu d'entretien des voitures (lavage, lustrage) rend crédible l'instauration d'un climat paisible et serein.

A Longueau, l'hiver 1999-2000 a révélé des fissures et des problèmes d'étanchéité (pignons et façades) que l'automne 2000 a accentué. En même temps, le climat social s'est détérioré : calme auparavant, il est devenu agité. Faut-il y voir une conséquence des malfaçons supportées par les locataires ? Ce n'est pas l'avis du maître d'ouvrage, mais nous en sommes moins convaincus. Les désordres font l'objet d'un contentieux entre assurances qui s'annonce long, ce qui recule d'autant les interventions pour les résorber. L'irruption de l'humidité dans le logement produit un sentiment d'insécurité chez les locataires, source de mécontentement. De ce fait, les premières difficultés de voisinage sont susceptibles de s'amplifier, d'autant que le mécontentement lié au mode de chauffage accentue ces insatisfactions.

A Roubaix, des doutes ont été émis sur le maintien des charges dans les limites raisonnables annoncées, la réduction de surface, le manque de lieux de rangements, enfin l'utilisation de la desserte pour recevoir le chauffe-eau.

A Longueau, de nouvelles demandes de secours ont eu lieu auprès du CCAS, sans que l'opération LQCM soit systématiquement citée comme hébergeant les familles socialement "indésirables" : il s'agit plus de ménages en difficultés financières venus par les filières de la Ville ou de la préfecture. Les troubles de voisinage ont fait l'objet d'une seule visite préventive de la police municipale, ce qui semble bien léger pour parler de stigmatisation ; mais aux dires de la Sarne, cela pourrait s'accroître.

### *Le montant des loyers, les difficultés financières et l'endettement*

Les informations ne portent que sur les locataires logés dans les deux unités d'habitation de Roubaix et de Longueau, habités depuis 1998 et 1999. Le test de la médiane donne les résultats suivants : Bayard-Labruyère, 66 F/ par jour et par personne ; Maubeuge-Rocroi, 123,10 F ; Longueau, 121,27 F. Les différences sont significatives entre ces trois distributions, mais pas entre celles de Rocroi et de Longueau.

A Bayard-Labruyère, mis en location depuis juillet 1998, les retards de loyers, deux ans plus tard, sont nombreux : 14 sur 17 ; l'insolvabilité est forte du fait des ressources très faibles des locataires. Le nombre de ménages endettés augmente en outre depuis la date d'emménagement.

A Maubeuge-Rocroi, mis en location en juin 1999, les retards, un an plus tard, sont moins importants : 5 sur 20, car les ressources des locataires y sont moins faibles.

Mis en location en 1999, les immeubles de Longueau se rapprochent statistiquement de Maubeuge-Rocroi.

Dans les trois cas, il n'y a aucun logement vacant et le *turn-over* est quasiment nul. Comment expliquer ces données ?

- par la très faible solvabilité des locataires de Roubaix-Habitat, surtout dans les logements attribués à Bayard-Labruyère ;
- par le changement de politique d'attribution entre Bayard-Labruyère et Maubeuge-Rocroi ;
- par le comportement des ménages : les plus endettés ne sont pas les moins solvables.

Il n'en reste pas moins que si l'endettement traduit l'insolvabilité relative, il ne signifie pas l'existence de difficultés de sociabilité et de relations de voisinage. Cependant, nos informations sur la vie sociale à Longueau laissent entrevoir des conditions plus difficiles. Les logements LQCM ont donc été attribués, dans les opérations que nous avons étudiées, à des locataires aux ressources faibles. Mais le logement n'est pas le seul facteur de leur endettement. Cependant, un risque de dérapage existe, que la gestion locative se doit d'anticiper par les mesures appropriées.

## Les actions LQCM et leur environnement socio-urbain

Les décisions de construire un produit LQCM ont été acceptées par les municipalités parce qu'elles sont toutes les trois concernées par les difficultés de logement des populations aux ressources limitées. Les mairies sont toutes les trois favorables, mais critiques et mesurées. Pour examiner leurs positions, nous avons retenu six indicateurs :

- Enjeu de leur politique urbaine : le programme LQCM en fait-il partie actuellement ?
- Compatibilité avec cette politique urbaine : la réalisation LQCM s'inscrit-elle dans cette politique ?
- Attitude vis-à-vis des logements réalisés : leur semblent-ils une action immobilière intéressante ?
- Attente quant à la réduction loyers + charges : le pari a-t-il été tenu ?
- Intégration urbaine : les immeubles s'inscrivent-ils d'une manière satisfaisante dans le quartier où ils sont construits ?
- Population : les nouveaux locataires suscitent-ils une désapprobation ?

**Tableau 10**  
**Les produits LQCM et la politique urbaine**

Indicateurs	Roubaix	Clermont	Longueau
<b>Enjeu de politique urbaine</b>	<b>0</b> Non, la politique de Roubaix est orientée vers l'accueil de ménages de classes moyennes ou aisées.	<b>+</b> C'est un enjeu mais Clermont souhaite aussi des réalisations plus résidentielles pour des ménages plus aisés.	<b>++</b> L'enjeu social est important pour cette commune ouvrière qui ne veut pas se fermer aux familles aux ressources faibles.
<b>Compatibilité avec la politique urbaine</b>	<b>++</b> Oui, l'urbanisme roubaisien doit réhabiliter et rajeunir les quartiers ouvriers.	<b>++</b> Oui, mais cette politique s'achève : les objectifs se déplacent vers l'environnement naturel.	<b>++</b> Oui. Il s'agissait de terminer un quartier et, avec, de marquer la fin de l'urbanisation de la commune.
<b>Qualité de l'immobilier</b>	<b>+</b> Attentisme critique devant les réductions de surfaces.	<b>+</b> Intérêt de la mairie, mais prudence en attente des résultats.	<b>+</b> Intérêt, mais attente devant les premiers dommages signalés.
<b>Objectifs financiers</b>	<b>++</b> Atteints.	<b>+</b> Attentisme.	<b>+</b> Attentisme.
<b>Intégration urbaine</b>	<b>+</b> Semble assez réussie mais ne change pas le quartier.	<b>+</b> Attentisme.	<b>++</b> Considérée comme une réussite dans le quartier.
<b>Population nouvelle</b>	<b>+</b> Ni paupérisation ni "moyennisation".	<b>+</b> Sans surprise, mais on attend les attributions.	<b>+</b> N'éprouve aucune crainte jusqu'à présent.
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

- Pour Roubaix, le logement des familles démunies est un problème qu'il faut prendre à bras le corps ; le projet LQCM reçoit l'appui de la municipalité, sans toutefois devenir l'enjeu de sa politique urbaine. Le scepticisme provient de la réduction des surfaces, des rangements insuffisants et du maintien dans le temps des réductions sur les charges. Sur ce dernier point, les résultats observés sont avantageux pour les locataires (inférieurs aux prévisions effectuées à la livraison). Ne restent donc que les deux critiques sur la surface et les rangements, après l'amélioration apportée par la pose d'une cloison pour cacher la cuisine. Mais, comme nous l'avons signalé, la création des logements n'a rien mobilisé de particulier dans l'organisation du quartier ou de l'espace de proximité, si ce n'est la reconstitution, par la construction neuve, du linéaire rompu par la destruction des logements anciens. La politique urbaine n'a pas modifié pour cela l'organisation de l'espace. L'apport des logements neufs est donc considéré comme une action favorisant une évolution normale. La population nouvelle n'est pas très différente de celle qui existait auparavant. La critique est surtout orientée vers le type et les caractéristiques spécifiques des logements.
- A Clermont, l'opération est un enjeu politique, celui de faire échec aux oppositions à une politique de solidarité par le logement. Mais, selon la mairie, Clermont " a déjà donné, beaucoup donné au logement social ", et il serait temps de songer à produire un habitat plus résidentiel. Par ailleurs, les objectifs changent, avec une orientation vers une politique d'aménagement de l'environnement naturel et d'équipements, notamment scolaires. La qualité de l'immobilier est suivie avec intérêt mais prudence. L'attitude de la municipalité est attentiste, même si elle pense que l'intégration urbaine envisagée pour le projet est positive et qu'il y a un réel progrès par rapport à l'espace hier en friche. La nouvelle population ne devrait pas poser de problème si le maître d'ouvrage est attentif. L'inachèvement du chantier suspend momentanément le pronostic. La solution urbaine est appréciée positivement, le logement en lui-même n'est pas critiqué.
- A Longueau, l'enjeu social est important pour la commune et dans l'environnement urbain des autres communes. Le produit entre bien dans les vues de la municipalité, qui souhaitait terminer l'urbanisation de sa commune convenablement. La qualité de l'immobilier est encore incertaine ; les objectifs financiers ne sont pas connus. L'intégration urbaine est réussie et la population ne

semble pas poser de questions graves. Ici, c'est la réalisation technique et non le plan de cellule qui est en cause. Les craintes concernant le peuplement n'apparaissent pas.

En conclusion, les trois questions examinées dans cette cinquième partie permettent de dégager les points forts de l'analyse.

## Impact des politiques urbaines et insertion urbaine des produits LQCM

Les trois réalisations sur lesquelles porte l'enquête ont été conçues avec une perspective d'insertion urbaine, mais dans des contextes urbanistiques différents.

Le terme de "recouture" peut surprendre : les architectes ne proposent pas souvent de ravauder l'habitat ; à Roubaix, il est pourtant, nous semble-t-il, employé avec lucidité, parce qu'il s'agit bien de dessiner la façade disparue d'un îlot rue de Rocroi, de rebâtir l'angle ébréché au carrefour de la rue Labruyère et de la rue Bayard et, en faisant du neuf, de jeter les jalons d'un renouveau urbain.

A Clermont, l'avenue des Déportés se perdait sur une ruelle en impasse ; les trames d'about de l'immeuble LQCM en consolident le linéaire et marquent un point d'arrêt à la façade, en une intégration urbaine satisfaisante.

A Longueau, l'espace vert ne se jette plus dans la circulation dense de la rue Pierre-Sémard ; au contraire, il gagne une frontière grâce aux logements qui donnent sur la rue François-Mitterrand.

La dimension de ces opérations vient de leur fonctionnalité urbaine : frontière ou limite territoriale, espace organisé pour y vivre, lieu de résidence confortable qui trouve sa place dans l'existant.

Les opérations prennent parti de l'existant, selon des modalités diverses : matérielles (appui sur les mitoyens) à Roubaix, symboliques (espaces verts) à Longueau ; mais elles apportent un élément de finition qui permet à l'ensemble d'envisager une évolution différente. Elles empruntent des qualités d'usage au quartier ou à l'îlot, et les nouveaux locataires viennent complexifier la vie sociale existante.

Elles actualisent une opportunité et enrichissent les qualités de l'espace occupé. Dans les trois cas, il s'agissait d'espaces en attente, réserves foncières que les projets sollicitent pour mettre un terme à une séquence d'urbanisation. Une opération nouvelle apporte toujours quelque chose de positif à ce qui est resté jusqu'ici incachevé, mais la donne est ici nouvelle : il s'agit de rattraper une orientation urbaine déjà engagée si elle est mal partie, ou de renforcer une perspective favorable par l'ajout d'une unité mieux réussie que d'autres.

Dans les trois cas, l'accueil du quartier à l'opération n'a donné lieu à aucune préparation, comme si elle allait de soi. Les questions et réactions des habitants ont suscité une intervention, mais le fait d'habiter un quartier ne compte pas assez dans la perspective des pouvoirs politiques. Pourquoi ne pas préparer l'accueil des locataires dans un quartier et en préfigurer l'urbanité ?

## Logements LQCM et accès aux équipements publics

L'un des aspects de la dimension urbaine entre les opérations de construction et les communes où elles sont implantées réside dans les rapports qui existent entre le cadre existant et l'offre d'équipements publics. Pour cela, il faut analyser l'offre locale. L'approche comparative apporte beaucoup à l'analyse et permet de dégager trois constats :

- Les quatre sites sont différents, mais les deux terrains de Roubaix s'inscrivent dans un contexte identique, celui de la grande ville. Les quartiers sont vastes et les équipements plus hiérarchisés qu'ailleurs, allant de l'équipement de proximité, essentiellement commercial et scolaire, aux équipements publics, culturels ou de loisirs pensés à l'échelle de la ville tout entière. Le centre est toujours trop loin et son accès difficile. Roubaix accentue, par le programme LQCM, la dimension de la cohabitation et de la connexité du processus urbain. Il est en passe d'y parvenir.
- Le raisonnement inverse s'applique aux communes moins importantes : l'équipement de proximité existe, l'équipement commercial est plus dense, les équipements publics, administratifs, sociaux, sportifs, culturels ou de loisirs sont plus proches des gens. En d'autres termes, l'insertion sociale d'une population démunie est plus facile dans le cadre de communes plus petites, volontaires, équipées, dont les politiques sont plus facilement mobilisables que dans une ville de 100 000 habitants. L'offre de services obtient le meilleur rapport qualité/insertion des locataires à Clermont et à Longueau, qui font appel, pour la commune de l'Oise à sa politique urbaine, pour celle de la Somme à sa politique sociale – dans des perspectives qui débordent le programme LQCM mais où ces produits prennent aisément place. Les conditions sont requises pour associer à la cohabitation celle d'une vie plus communautaire où l'appartenance est encore sensible. Cette urbanité est plus facile à observer parce qu'elle est plus traditionnelle.

- Les échanges et apports réciproques entre opérations et quartiers diffèrent selon qu'ils vont de l'opération vers la rue ou l'îlot, ou du quartier vers l'opération LQCM. L'opération nouvelle conforte l'image du quartier existant en lui restaurant sa forme (Bayard-Labruyère à Roubaix) par une construction à l'identique ou en faisant évoluer cette forme par la création de commodités supplémentaires, telles que le parking de Maubeuge-Rocroi ou la transition vers les garages à Clermont ; elle diminue l'insécurité liée à l'existence de lieux isolés, vides, appropriés par des groupes étrangers à la rue ou au quartier, occupant les interstices du tissu existant que sont les terrains vagues (Maubeuge-Rocroi), imposant ainsi d'autres usages en adéquation avec un espace mieux organisé (Longueau). Mais ils vont également de l'habitat existant vers l'opération LQCM, par l'équipement du quartier, sa localisation, les distances au sein de la commune. Ce deuxième aspect est moins important que le premier et accentue la fonction urbaine de finition du quartier comme à Clermont et Longueau.

## Dimension socio-urbaine et objectif de loyers faibles

Le troisième constat, directement en relation avec les deux premiers, porte sur le statut urbain des espaces. Il déborde ainsi la question de la seule opération LQCM. Il ne semble pas que des opérations aussi petites puissent faire basculer un quartier dans le sens d'un habitat ségrégué et socialement stigmatisé, ni vers une plus grande mixité sociale. En tout cas, il faut tenir compte d'une certaine durée d'occupation des logements – ce qui, compte tenu des délais, n'a pu être mené nulle part dans l'observation du programme.

Dans ces conditions, et sous réserve d'une gestion menée avec rigueur et souplesse, un processus de paupérisation relative des espaces n'apparaît pas au travers de notre travail. Pour mettre en évidence un processus de ségrégation des actions LQCM, l'enquête devrait porter, non seulement sur l'offre de logements, mais plus particulièrement sur la demande et, selon nous, être approfondie sur un échantillon plus large : opinion des partenaires, mairie, bailleur, occupants des logements LQCM et échantillon d'habitants les ayant vu s'installer, sur lesquels on connaît en fait peu de choses.

# Conclusion

---

Un aspect évoqué au travers des chapitres qui précèdent sans l'aborder pour lui-même doit maintenant nous arrêter : celui de la reproductibilité. Cette question essentielle pour juger du programme passe par la médiation de la dimension urbaine, sur laquelle ont porté nos investigations. Il nous semble en effet impossible de dissocier la dimension urbaine des facteurs constitutifs des projets : processus techniques, problèmes économiques et financiers, enfin solutions organisationnelles concourant à cet objectif. Après l'examen de ces facteurs, nous reviendrons sur les améliorations à apporter pour favoriser la reproduction des actions.

## Le poids des conditions techniques

Si l'on reprend les questions d'ordre technique qui sous-tendent la conception des immeubles, les gains sont toujours envisagés selon trois perspectives complémentaires : des surfaces plus réduites qu'en PLA, une complexité limitée des plateaux d'étage grâce à une gaine unique par logement, la limitation, voire la disparition, des espaces de circulation.

Les deux propositions les plus intéressantes, Désinence à Clermont-de-l'Oise et les Petites Résidences de qualité à Longueau, se situent dans le bas de la fourchette des surfaces admises ; elles oscillent autour de 60 m<sup>2</sup> de surface utile pour un T3. La situation de Roubaix appelle de ce point de vue des réserves, avec un T3 autour de 51 m<sup>2</sup>. A Longueau, la conception tente de compenser cette réduction de surface grâce au chauffage par le sol qui rend plus agréables les espaces de circulation et donne l'impression d'un logement plus spacieux (l'encombrement des radiateurs est supprimé), alors que les locataires jugent peu satisfaisant ce mode de chauffage. A Roubaix, le bailleur intervient par la gestion en jouant sur le rapport taille du logement/taille du ménage, ce qui sanctionne financièrement les locataires. Dans le premier cas, le confort du locataire compense la réduction de surface ; dans le second, c'est le loyer supporté par le ménage, si celui-ci accepte un logement d'un type supérieur. Il n'est donc pas souhaitable de reproduire cette démarche en l'état, sauf à constater que l'attitude vis-à-vis du chauffage par le sol a changé.

La réduction de surface retentit sur l'agrément et les fonctionnalités de la pièce à vivre, sur l'insuffisance des rangements, enfin sur l'intimité des locataires : la solution de Clermont, analysée dans notre troisième partie, est intéressante, mais celle de Longueau est la plus pertinente, puisqu'elle compense la réduction de surface obtenue par la gaine unique par la complexité des circulations intérieures. De ce point de vue, c'est bien à Longueau que la réduction de surface est la mieux gérée.

Le choix d'une gaine unique facilite le travail de l'entreprise et abaisse le prix de revient du logement. Tous les projets que nous avons étudiés ont recours à cette solution, qui est présentée par Christian Moley dans sa recherche comme l'effet d'une rationalisation constructive. Les démarches Désinence et de la SICF tiennent compte de ce choix pour ne pas perturber, par cet artifice technique, l'intimité des occupants des logements. La réalisation de Roubaix Habitat a dû s'y plier dès le retour sur expérience, avec le handicap d'un logement trop petit : cette solution n'est pas à reproduire.

Dans le même ordre d'idée, l'optimisation se manifeste, notamment dans le principe Désinence, par la réduction du linéaire de façade ; il a pour conséquence, selon l'ingénieur consultant, l'épaississement de l'immeuble, ce qui n'était pas prévu. Dans les deux cas, l'impact de la conception de la cellule sur la qualité de vie du locataire n'est pas pris en compte.

Il faut déplorer que sur les trois projets observés, l'effort mené par l'équipe de Roubaix, qui est le plus systématique, donne lieu à un produit que la réduction de surface obère largement. Pour remédier à cet inconvénient, les dispositifs retenus sont les coursives et un gain sur les espaces de circulation. La solution heureuse de Roubaix – les coursives rejetées sur l'arrière du bâtiment –, et dans les deux autres opérations – la réduction des espaces de circulation –, laisse croire que ces espaces sont dépourvus d'utilité : on ne trouve nulle part de réflexion sur leur fonction, comme si ces lieux de médiation n'étaient pour rien dans l'occupation du logement. Accepter la reproductibilité de ces solutions revient à souscrire au projet de vie qu'elles sous-tendent. Cela semble possible pour Désinence et Longueau, mais la réduction de surface trop importante à Roubaix est un handicap difficile à rattraper.

## Les conditions économiques et financières

Elles se heurtent à deux hypothèques : la première est foncière, la seconde industrielle. La première associe d'une manière rigide, donc très déterministe, la recherche d'économies au choix de terrains de piètre qualité. L'architecte de Roubaix le souligne quand il dit que les friches industrielles sont chères pour de mauvaises conditions de construction, et qu'une politique de logement de qualité, surtout si son coût doit être très étudié, nécessite des terrains grevés de moins de surcoûts. Cela nécessiterait une politique urbaine prenant à bras le corps les contraintes foncières.

Le cas de la SICF est exceptionnel : sa reproductibilité est faible, puisque le terrain est une opportunité existante. Même ici, l'état de la parcelle a rendu nécessaire des travaux imprévus. Le terrain de Clermont-de-l'Oise présentait aussi des inconvénients. Dans tous les sites il a donc fallu rechercher, d'une manière ou d'une autre, l'aide des collectivités locales pour compenser des terrains difficiles et les imprévus fonciers : la taille petite des opérations rend en effet les surcoûts plus difficiles à supporter : ceci accentue la nécessité d'une volonté politique. La question foncière souligne fortement la difficulté à tenir le double objectif de qualité et de maîtrise des coûts.

La seconde question, industrielle, se décline selon deux variables : la première tient aux objectifs de l'entreprise, qui ne veut pas adopter des mesures ayant fait leurs preuves dans la réhabilitation. L'explication par la culture d'entreprise souligne que le programme LQCM dérange les habitudes sans cependant bousculer les pratiques. La seconde variable a trait aux risques pris par l'utilisation de procédés innovants non éprouvés. La parade que le thermicien avait trouvée repose sur la qualité parfaite du travail de chantier. L'innovation doit donc, dans ces conditions, faire l'objet d'un soin redoublé dans la réalisation. La sanction – fuites, étanchéité insatisfaisante – trouble la qualité d'usage des logements. L'hypothèque industrielle est d'autant plus importante que l'industrie apparaît comme une possibilité d'abaissement des coûts et de promotion de l'innovation.

Les solutions foncières et industrielles sont deux domaines sur lesquels la vigilance doit être permanente, sous peine de ruiner les efforts entrepris. Ces deux hypothèques remettent en question la démarche analytique de recherche d'économies dans toutes les directions, qui a des conséquences sur la gestion d'un projet et rend difficile des arbitrages d'autant plus importants que les objectifs sont ambitieux. Il est certainement plus difficile de faire de la qualité à un coût étudié. L'une des conditions de reproductibilité réside dans une gestion plus prospective et mieux contrôlée de l'innovation, et dans un projet politique partagé.

## Une condition de reproductibilité : la gestion de projet

Les trois expériences étudiées se présentent comme autant de tentatives pour rapprocher la conception et le chantier, en vue de réduire les coûts de gestion dès la conception. Dans les trois cas, l'entreprise de gros œuvre est à l'initiative du projet, du fait des difficultés économiques du secteur du BTP plus que d'une foi dans la procédure elle-même. L'hostilité vient moins du maître d'ouvrage que de l'administration, inquiète de voir l'entreprise se rapprocher du maître d'œuvre. Chaque tentative qui se veut originale sans pour autant se poser en exemple de gestion de projet a été limitée. Ainsi, à Roubaix, le relais n'a pas été transmis entre l'équipe de conception et celle chargée du chantier, ce qui a rendu l'initiative moins prometteuse que ne l'avait imaginée la première. A Clermont, le groupe de projet, qui se situait sur le plan opérationnel, s'est heurté aux réticences de la DDE et de la DRE. A Longueau, l'hétérogénéité du groupe n'a pas résisté aux tensions que le projet pouvait porter : la réalisation en a été pénalisée.

Dans les trois cas pourtant, la convergence de points de vue des acteurs a suscité des solutions avantageuses qui allaient dans le sens encouragé par l'appel à propositions LQCM. Mais la dimension innovatrice a rencontré les difficultés que la routine, les traditions du métier et l'éloignement des centres de décision et de contrôle secrètent pour se mettre à l'abri. On retiendra, parmi les facteurs d'aide à la reproductibilité, les aspects suivants :

- une bonne intégration du groupe pour libérer les idées et favoriser l'échange des savoir-faire ;
- la création d'une culture commune en vue d'une synergie plus créatrice ;
- un échange plus étroit entre les phases de conception et de chantier, ce qui implique un montage précoce du projet et sa mise rapide dans le circuit administratif ;
- en cas de conflit, l'instauration d'une instance de régulation des tensions.

Si la mise en place d'un groupe de projet n'est pas vraiment difficile, les pratiques professionnelles restent très soumises à l'habitude ou à l'inertie dans le secteur du bâtiment. On peut déplorer la présence trop peu sollicitée, donc éphémère, de quelques représentants des locataires, alors que la nécessité de tenir compte de leur opinion a été prouvée *a contrario*.

La reproductibilité du mode de gestion de projet est donc en soi souhaitable, sachant qu'un changement organisationnel ne s'accomplit pas sans remettre en cause les pratiques et leurs justifications.

## **Reproductibilité et dimension urbaine**

Ces trois projets ont été pensés pour pouvoir être reproduits, comme le montre l'analyse de leur conception ; ils semblent qu'ils le soient sur le plan de l'adaptation au terrain ou au cadre, dans les conditions de leur élaboration. La démarche de Roubaix ne peut toutefois pas s'exporter hors du cadre de l'agglomération et de la communauté urbaine sans consommer une surface plus grande : serait-il alors encore le projet que nous connaissons ? Les deux autres approches peuvent s'adapter à différents terrains, mais resteront de taille réduite. Leur fonction peut être accentuée : le projet de Roubaix peut développer ses principes dans les situations de renouvellement d'îlots, de même qu'il peut prendre plus d'importance dans un habitat sur rue – contexte pour lequel il a été conçu et dont il ne s'émancipera pas.

L'atout des projets que nous avons analysés reste leur capacité à s'intégrer dans l'habitat de villes moyennes ou petites. Ce sont des unités d'habitation consommant peu d'espace, donc susceptibles de s'inscrire dans un grand nombre de situations. Deux exigences sont cependant requises : la proximité (existence d'équipements sociaux, éducatifs, culturels) ; la présence d'espaces libres (terrains en démolition, lieux en cours de régénération) à combler, dans des quartiers ou ensembles où gisent encore de tels terrains. De ce point de vue et selon la population résidente dans le quartier, le programme LQCM peut développer une certaine forme de mixité sociale, surtout adaptée aux petites agglomérations.

## **Améliorer l'habitat des ménages aux faibles ressources**

Trois pistes nous semblent devoir faire l'objet d'un investissement :

- L'absence des habitants dans les séances de conception se fait sentir parce qu'elle est préjudiciable aux projets. Leur participation, vivement souhaitable, doit être étudiée dans ses modalités avec les associations de locataires constituées des résidents de la commune ou des nouveaux arrivants.
- Une sensibilisation à la vie du quartier et à l'accueil des locataires, menée conjointement par le bailleur et la municipalité, permettrait de développer la connaissance de la commune, de ses équipements et activités.
- La généralisation des retours d'expériences améliorerait la connaissance mutuelle entre bailleurs et locataires dès leur arrivée dans le logement.

# Mots-clefs

---

Aide à la décision (outils d'-)  
Acteurs (culture des -)  
Administration (rôle de l'-)  
Attribution des logements (politique d'-)  
Cahier des charges (élaboration du -)  
Charges (maîtrise des -)  
Chauffage (choix des modes de -)  
Collectivités locales (implication des -)  
Conception  
    Approche économique de la -  
    Implantation du bâti sur le terrain  
    Partenariat de la -  
Concurrence de la démarche  
Cursive  
Cuisine (ouverture sur le séjour de la -)  
Demande locative (identification de la -)  
Dispositifs institutionnels de solidarité  
Entreprises  
    Partenariat avec les -  
    Stratégie des -  
Espaces annexes du logement  
Espaces communs  
Faisabilité économique (Economie du projet)  
Foncier (prise en charge du - )  
Gaine technique  
Gardiennage  
Gestion locative (implication en amont du service de la -)  
Groupe de travail  
Habitants (pratiques des -)  
Impayés (gestion des -)  
Industriels (fournisseurs -)  
Ingénierie (investissement de l'-)  
Innovation (objectif d'-)  
Isolation  
Localisation de l'opération  
Management de projet  
Mise en œuvre sur le chantier (qualité de -)  
Mixité sociale de l'opération  
Modes d'habiter (prise en compte des -)  
Programmation (accent sur la -)  
Politique locale de l'habitat (prise en compte de la -)  
Procédures et outils de la maîtrise d'ouvrage  
Patrimoine (stratégies de - )  
Qualité d'usage  
Rangements  
Réglementations (de la construction, de l'urbanisme)  
Réhabilitation (influence des pratiques de -)  
Relations maîtres d'ouvrage/maîtres d'œuvre/entreprises  
Reproductibilité  
Retour d'usage  
Second œuvre  
Séparation jour/nuit  
Solvabilisation des ménages en difficulté  
Structure (choix du mode de -)  
Surfaces (diminution des -)  
Transversalité des services de la maîtrise d'ouvrage  
Type d'habitat (semi-collectif)  
Urbaine  
    Prise en compte de la dimension -  
    Insertion -

# Opérations

---

Clermont de l'Oise - Av des Déportés (60)

Roubaix - Bayard Labruyère (59)

Roubaix - Maubeuge Rocroi (59)

Longueau (80)

# Table des matières

---

Introduction .....	4
La dimension urbaine dans le programme LQCM .....	5
Philosophie et compréhension du programme.....	5
Un déplacement de perspective.....	5
La prise en compte de la surface utile, notion plus proche des habitants	5
La prise en compte de l'amont et de l'aval de la production	6
L'élaboration des propositions .....	6
Les modes d'intervention des acteurs	6
Les préoccupations des locataires	7
La réhabilitation comme pratique inspirant problématique et hypothèses.....	7
Les enseignement de la réhabilitation de logements sociaux .....	7
La construction neuve en quartier existant .....	8
Hypothèses de recherche .....	8
La conception de projet, condition favorable à la qualité	8
La qualité comme résultat de la dimension urbaine	8
Dimension urbaine, gestion de l'habitat et politique urbaine	8
Méthodologie : une comparaison de trois opérations LQCM.....	9
Critères pour un plan d'observation, histoire spatiale des sites et conception des projets .....	9
Des sites urbains ayant une histoire spatiale	9
Le contexte urbain et le mode de conception des projets	9
Ancrage des sites dans la problématique du programme LQCM .....	9
Le projet de Roubaix Habitat	10
La démarche Désinence de l'Opac 60 à Clermont-de-l'Oise	10
Des Résidences de qualité par la SICF à Longueau	10
La méthode de recherche .....	11
Analyse du projet	11
Une méthodologie qualitative	11
Une grille de lecture transversale	11
Roubaix : logement d'avenir ou pour l'avenir ? .....	13
Le groupe de conception : une volonté de transparence opérationnelle .....	13
Relations opérationnelles et constitution d'un groupe de projet .....	13
Les conditions de productions d'idées	14
La conception du produit	15
" Conception, colisage, coltinage " : une tentative d'optimisation	15
L'élargissement du groupe de conception et la confrontation nécessaire avec de nouveaux acteurs.....	16
Vers la consultation d'experts	16
Une recherche de terrains délicate	16
Du projet au produit, ou la confrontation organisationnelle.....	17
L'émergence des institutions : les limites du droit commun.....	18
Des prévisions revues à la baisse	18
Le choix de terrains, ou les difficultés du renouveau urbain	18
La dimension organisationnelle et son expression par le conflit.....	19
Le déroulement du chantier : l'accueil du quartier	19
Des conditions extérieures générales défavorables aux chantiers	19
Les conflits dans une atmosphère de contentieux	20
Les stratégies des protagonistes .....	20
Conclusion.....	22
Clermont-de-l'Oise : adaptation de la construction au site et optimisation du chantier ..	23
Le groupe de conception : un souci d'optimisation .....	23
Une pratique antérieure rendant possible la prise de risques .....	23
Une éthique implicite	23
Une pratique confrontée à la rigueur de l'expérimentation	24
L'impact des conditions socio-économiques	24
LQCM, une démarche fondée sur une procédure inhabituelle .....	25
Démarche classique et démarche LQCM	25

La constitution du groupe de projet	26
Du projet au produit : la difficulté de convaincre, ou les raisons de la règle.....	27
Constitution du scénario.....	28
Architecture et maïeutique	28
Le contenu du programme LQCM demandé par l'Opac	29
Les tensions avec l'administration	29
La dimension urbaine : technique et/ou politique ?.....	30
Le contexte urbain sur le plan local.....	30
Une politique volontariste de logement social	30
La qualité de l'habitat et du cadre de vie	30
Dimension urbaine et philosophie politique	31
L'incidence foncière : la libération du terrain.....	31
La dimension urbaine du projet.....	32
Désinence, une démarche orientée vers l'inscription urbaine	32
L'objectif de l'optimisation	32
Des espaces extérieurs soignés	32
Des difficultés administratives qui n'ont pas réussi à annuler toutes les volontés d'amélioration urbaine .....	33
<b>Longueau : l'association difficile de l'innovation technique et du savoir-faire de la réhabilitation .....</b>	<b>34</b>
La constitution du groupe de projet.....	35
L'expérience de la réhabilitation dans les cités de cheminots .....	35
Processus de constitution du groupe d'acteurs	35
L'importance de la qualité d'usage	36
Les points de tension au sein du groupe de projet .....	36
Une accumulation d'innovations technologiques .....	37
Le fonctionnement du groupe .....	37
Du projet au produit : Comment concilier expérience et innovation ?.....	39
Les économies recherchées : la définition de la cellule.....	39
Références à la réhabilitation et blocage culturel .....	39
Une définition de l'usage, par qui et pour qui ?.....	39
Le blocage culturel de l'entreprise de gros œuvre.....	40
Le choix de l'innovation : complexité et incertitudes .....	40
Les dimensions urbaines du projet .....	41
L'attrait de la commune et l'importance du foncier .....	41
La politique foncière municipale	42
Un projet urbain : achever l'urbanisation d'un quartier	42
La politique sociale locale .....	42
Une politique sociale orientée vers la socialisation.....	42
L'accueil d'une population aux ressources faibles.....	43
Conclusion : les enseignements de LQCM .....	43
<b>Le programme LQCM et la dimension urbaine de trois réalisations axées sur la connexité .....</b>	<b>44</b>
Comparaison de trois réalisations LQCM .....	44
Le risque d'un certain appauvrissement de la cellule dans des logements destinés à un même public .....	45
L'avantage d'une recherche d'optimisation globale .....	45
Politiques urbaines et insertion locale des unités d'habitation LQCM .....	46
Dimension urbaine et conception du produit.....	46
Opportunité foncière et insertion urbaine .....	47
L'opération Bayard-Labruyère à Roubaix	47
L'opération Maubeuge-Rocroi à Roubaix	47
Avenue des Déportés à Clermont	48
Petites Résidences à Longueau	48
Proximité, accès aux équipements publics et cohabitation.....	48
Les logements LQCM de Roubaix accueillis dans les quartiers du Cul-de-Four et de la Potennerie .....	49
Position spatiale des sites Bayard-Labruyère et Maubeuge-Rocroi	50
Les équipements de quartier et les relations avec le centre ville	50
LQCM : une cohabitation menacée par la désorganisation du quartier	50

Les communes de Clermont et de Longueau .....	51
Une politique urbaine associant habitat et équipements socio-urbains	51
Des équipements publics générant une activité ambiante	51
Une urbanité définie par la cohabitation et les échanges de services	52
Loyers faibles, logement à coûts maîtrisés et populations peu solvables .....	52
La peur du premier occupant, ou l'accueil du quartier à l'opération LQCM.....	52
Caractéristiques du logement LQCM : conception et équipement .....	53
Roubaix : le séjour, cuisine, desserte, ou la salle à vivre	53
La séparation jour/nuit et la salle de bains	53
La qualité d'usage et les espaces communs	54
Quelle solvabilité des locataires des réalisations LQCM ? .....	54
Les gestionnaires partenaires de LQCM : le bailleur et la mairie	54
Le montant des loyers, les difficultés financières et l'endettement	55
Les actions LQCM et leur environnement socio-urbain .....	55
Impact des politiques urbaines et insertion urbaine des produits LQCM.....	57
Logements LQCM et accès aux équipements publics.....	57
Dimension socio-urbaine et objectif de loyers faibles .....	58
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
Le poids des conditions techniques .....	59
Les conditions économiques et financières .....	60
Une condition de reproductibilité : la gestion de projet .....	60
Reproductibilité et dimension urbaine .....	61
Améliorer l'habitat des ménages aux faibles ressources.....	61
<b>Mots-clefs .....</b>	<b>62</b>
<b>Opérations .....</b>	<b>63</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>64</b>