

**PUCA / urbanisme de projet en chantier**  
**CETE Sud-Ouest – CETE Est**

**L'urbanisme de projet en chantier : le projet DARWIN**



*Vue sur les deux bâtiments principaux et la cour couverte –  
Source SAS Darwin*

## Fiche d'identité du projet :

### Le projet en bref :

Bordeaux, longtemps surnommée la belle endormie, se réveille peu à peu. Les projets d'envergures (tramway, reconquête des quais, bassin à flot, gare Saint Jean, plaine rive droite) attestent de l'ambition de créer des liens entre les différents quartiers de la ville et de rattraper le retard par rapport aux autres villes européennes en termes de développement urbain. L'objectif de la ville « à vingt ans » est, selon son maire Alain Juppé, *« de faire de Bordeaux une métropole durable à l'échelle humaine qui reste dans l'histoire »*.

Dans ce concert de projets, Darwin ne représente qu'un hectare mais fait pourtant grandement parler de lui. Il s'inscrit au sein de la ZAC Bastide Niel, portée par la CUB (Communauté Urbaine de Bordeaux), encore en cours de conception par l'équipe de Winy Maas (agence MVRDV). Ce territoire, composé de 34 hectares de friches militaires et ferroviaires, se situe au coeur de l'arc de développement durable qui relie les grands projets d'aménagement de l'agglomération (Berges du lac, Bassin à flot, Rive droite, gare Saint Jean). Cette ZAC initiée en 2009 devrait connaître ses premières livraisons en 2016.

Initié lors de la candidature de Bordeaux pour devenir Capitale de la Culture 2013, le projet Darwin est aujourd'hui partiellement livré et devance donc la réalisation de la ZAC. Il est le fruit du souhait conjoint de la CUB, de la Ville de Bordeaux, et de Philippe Barre (fondateur du groupe évolution, incubateur de projets, et de la société Inoxia spécialisée en marketing) de développer un programme tertiaire orienté vers l'économie créative, dans une démarche de développement durable.

En lieu et place d'anciens locaux réhabilités de la caserne Niel, Darwin écosystème est un pôle d'activités porté par une société privée, soutenue par les décideurs locaux, et basé sur le regroupement d'entreprises de l'économie créative et solidaire complétées de commerces

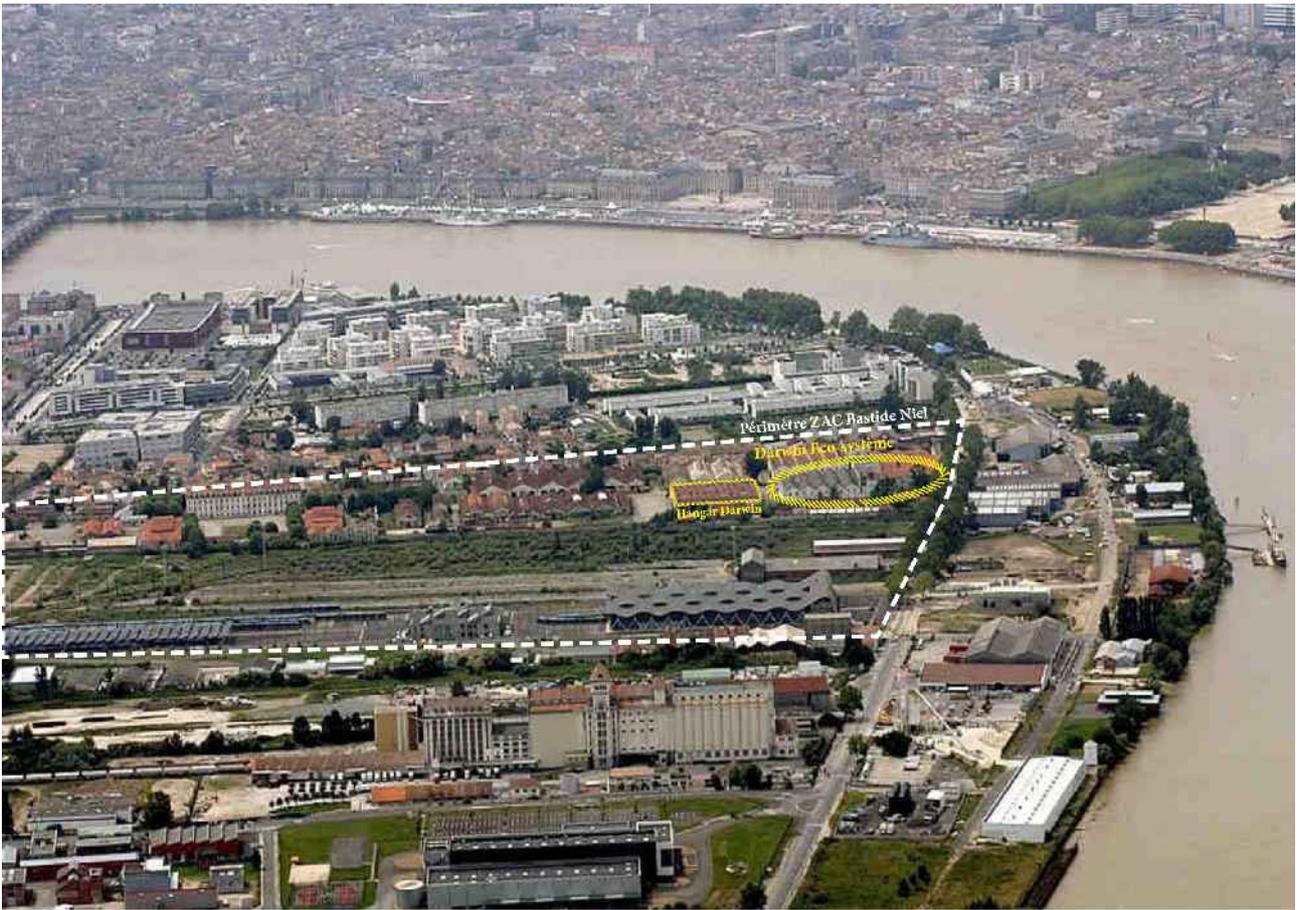
et services éco-responsables.

La notion d'écosystème renvoie à la volonté de favoriser les coopérations entre les différents locataires. Cela se traduit principalement par une mutualisation des locaux et des services.

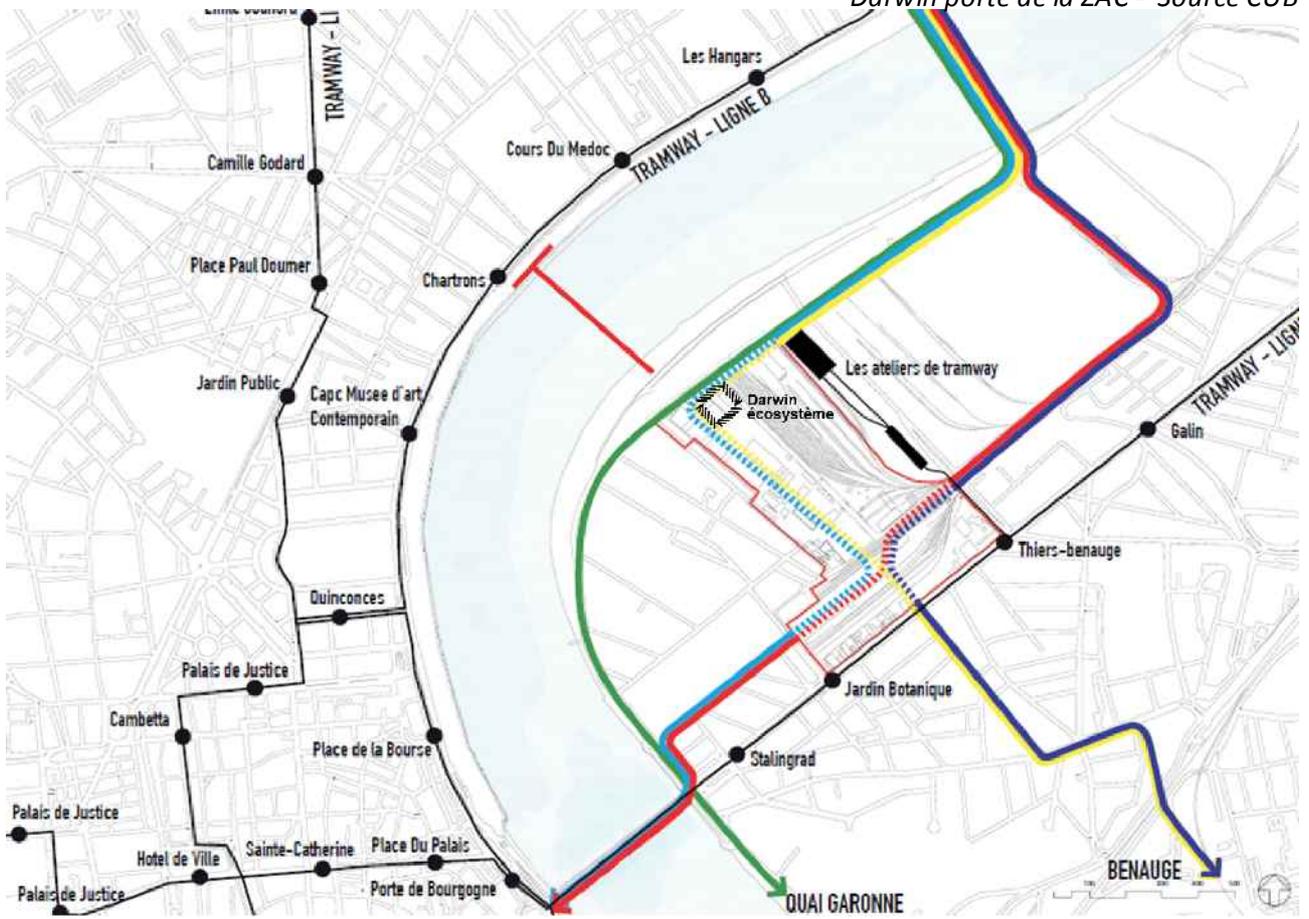
Le projet Darwin, se construit en anticipation du projet public de grande ampleur. Il n'en constitue donc pas une déclinaison mais une première approche expérimentale. Cette inversion des temporalités et des échelles laisse de la place à l'expérimentation tout en occasionnant des difficultés de coordination. Un projet tel que Darwin constitue une vitrine pour la ville et le projet d'écoquartier en gestation. Il constitue également une vitrine pour les entreprises du groupe Evolution qui travaillent dans le domaine du conseil en développement durable.



*Espace public le long de Darwin (à droite)  
– Source SAS Darwin*



Darwin porte de la ZAC - Source CUB



La ZAC et Darwin connectés au réseau de transport en commun - Source CUB

## Calendrier :

**2006:** Création du groupe Evolution

**2007 :** *La CUB achète à l'Etat et SOVAFIM le site Bastide Niel dans le cadre du plan d'urgence pour le logement.*

**2008 :** *Candidature de Bordeaux au statut de Capitale Européenne de la culture.*

*Bordeaux n'est pas retenue mais la dynamique autour de Darwin se poursuit*

**2009 :** *Création de la ZAC*

Dépôt du permis de construire de Darwin

**2010 :** Cession du Foncier à la SAS Darwin par la Communauté Urbaine

**2011 :** Lancement des travaux de réhabilitation

**2012 :** Livraison des premiers locaux

*Dossier de réalisation de la ZAC*

**2013 :** Accueil des entreprises locataires et ouverture de la pépinière d'entreprises de la ville de Bordeaux

*Recrutement de l'aménageur de la ZAC et lancement des îlots pilotes*



Entrée de Darwin – source SAS Darwin

## Les acteurs de la ZAC

Porteur de la ZAC : Communauté Urbaine de Bordeaux

Aménageur : à définir

Maître d'œuvre urbain de la ZAC : Winy Maas, agence MVRDV

## Les acteurs de Darwin

Structure porteuse : SAS Darwin Bastide  
(*Evolution : 84%+ Archipel ISR, fonds d'investissement responsable : 16%*)

Maîtrise d'ouvrage déléguée : SARL Evolution  
(*incubateur de projet dirigé par P. Barre*)

Assistance à maîtrise d'ouvrage : Cabinet Piquet

Maîtrise d'œuvre architecturale : V. Gravière et O. Martin architecture

+ Le Fonds de dotation DARWIN : *personne morale de droit privé à but non lucratif qui gère du mécénat*

## Programme de Darwin :

- 8000 m2 dont 5700 m2 de bureaux :
  - une pépinière d'entreprises,
  - un espace de coworking,
  - un cluster éco-créatif.
- Des commerces :
  - une épicerie/boulangerie/restaurant,
  - une recyclerie.
- Des services :
  - une crèche,
  - une conciergerie,
  - un éco-lodge (encore en projet),
  - un centre méditation (encore en projet).
- Des équipements culturels
  - Un skate-park indoor associé à un centre associatif,
  - Une crèche (encore en projet),
  - POLA, fédération artistique et culturelle (encore en projet).

*Rmq : l'ensemble des locaux reste propriété de la SAS Darwin bastide qui les met en location. A l'exception de la pépinière d'entreprises et le Skate Park dont la ville de Bordeaux est propriétaire. Ce dernier fait l'objet d'une autorisation d'occupation temporaire jusqu'en 2014 par la Communauté Urbaine de Bordeaux.*

## Budget :

13 M d'euros (24% fonds propres + 70% emprunts + 6% subventions)

dont 1,3 M d'acquisition des terrains et bâtiments

## 1. Le projet Darwin au sein de la Zac Bastide Niel:

Bordeaux, longtemps surnommée la belle endormie se réveille peu à peu. Projets d'envergure pour de grandes mutations urbaines attestent de l'ambition de créer des liens entre les différents quartiers de la ville et de rattraper le retard par rapport aux autres villes européennes en termes de développement urbain. L'objectif de la ville « à vingt ans » est selon son maire Alain Juppé « de faire de Bordeaux une métropole durable à l'échelle humaine qui reste dans l'histoire »

### 1.1. La rive droite un territoire en reconversion

Le tout premier projet urbain de Bordeaux qui avait pour objectif de créer des liens entre les différents quartiers de la ville a été initié en 1996. Il s'est concrétisé par l'arrivée du tramway et l'aménagement des quais. Inscrite au patrimoine de l'Unesco en 2007 et prétendant au titre de capitale de la culture en 2013, la ville a été repensée en profondeur afin de lui donner une attractivité nationale. Ces transformations ont impulsé Bordeaux à s'acheminer vers le « Bordeaux 2030 » avec l'espoir de créer une ville dynamique et multipolaire. Les objectifs de Bordeaux 2030 ont été formalisés en 2010 dans une brochure éditée par la Ville. On y repère deux thématiques essentielles : Bordeaux ville durable et Bordeaux ville ouverte.

#### *La reconquête des quais* source ville de bordeaux



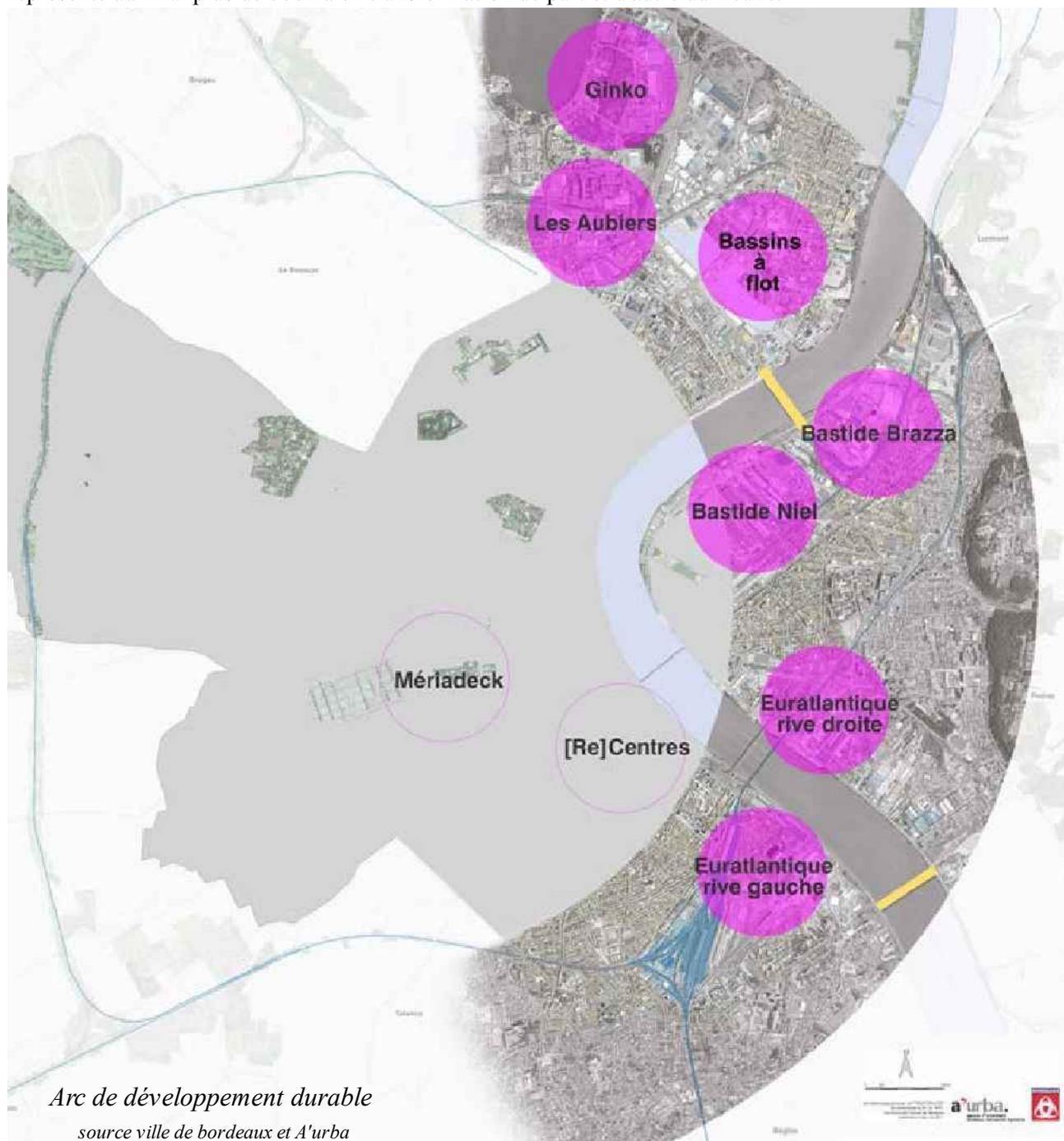
Depuis 2003, le tramway relie les deux rives de Bordeaux. On assiste alors au décloisonnement de la rive droite, ce qui réduit la distance sociale qui existait entre ces deux rives en lui donnant une nouvelle image et un nouveau sens et à la reconquête du fleuve.

Le réaménagement des quais rive gauche par Michel Corajoud, terminé en 2009, dont Vincent Feltesse, président de la CUB, dira qu'il illustre « la réappropriation d'un espace longtemps délaissé, et le virage symbolique d'un territoire qui regarde son fleuve », trouve depuis un écho par le lancement d'un programme de réappropriation de la rive droite. Cet aménagement paysager est cette fois conduit directement par la ville. Il ne s'agit plus d'offrir des espaces publics à centre urbain constitué mais d'accompagner la transformation d'un secteur jusqu'à présent marqué par des activités industrielles et logistiques. Les friches deviennent progressivement des parcs et jardins au rythme des projets urbains et immobiliers, les berges de la Garonne s'infiltraient ainsi progressivement. Le parc aux angéliques ainsi constitue la première étape d'un réseau de promenades de près de 10 km tout au long de la Garonne et prolongé jusqu'au lac.

Le réaménagement, en cours, des berges sur la rive droite s'inscrit dans la dynamique de développement de l'agglomération. En effet, les grands projets de

Bordeaux se distribuent aujourd'hui sur un arc qui part du quartier de la gare Saint-Jean (rive gauche), traverse la Garonne par le futur franchissement du pont Jean-Jacques Bosc pour englober la rive droite, puis emprunte le pont levant Chaban-Delmas pour relier les bassins à flot et s'achever à Bordeaux-Lac. Cet arc est constitué de nombreuses friches (anciens sites industriels, friches ferroviaires, etc.) ou de secteurs à

recomposer (zones dédiées à des activités de transport et logistique) qui ont vocation à se densifier. Cela représente au final plus de 700 ha en transformation de part et d'autre du fleuve.



Concernant plus particulièrement la rive droite, la ville souhaite rééquilibrer l'agglomération en créant de nouveaux lieux de centralité. La Ville enclenche notamment une nouvelle phase de son projet urbain centrée sur la valorisation des vastes réserves foncières issues de zones délaissées, marquées par un passé militaire, industriel et portuaire. Le Grand Projet de Ville sur les Haut de la Garonne, tout à l'Est, qui bénéficie d'une zone franche et l'aménagement des berges de Queyries ont lancé la dynamisation économique et commerciale de tout le quartier Bastide au rythme des opérations d'aménagement urbain.

## 1.2. Bastide Niel l'écoquartier en gestation, vitrine de l'agglomération

Avec la construction du pont de pierre en 1822 et celle d'une gare en 1840, le quartier de la Bastide, connaît une expansion économique rapide. Des entrepôts : les magasins généraux, reliés au chemin de fer et au fleuve, y sont construits. En 1874, l'Etat les transforme en caserne, poursuit leur extension jusqu'en 1922. Après l'occupation allemande de 1940 à 1944, le site est abandonné.

En 2005, la CUB et la ville de Bordeaux réfléchissent sur le devenir du site Bastide Niel dans le cadre du projet de ZAC. Bien que son aspect soit très dégradé, on constate, lors des réunions de concertation, que les habitants témoignent un vif attachement à l'histoire et au patrimoine architectural de ce quartier, ce qui conforte l'idée de sa rénovation. D'autre part, on constate que cette vaste friche est devenue le théâtre de cultures urbaines intenses.

En Décembre 2007, le site est acquis par la Communauté Urbaine auprès de l'Etat et de SOVAFIM (pour le compte de RFF et de la SNCF). Les négociations pour le prix du foncier se font dans le contexte du plan d'urgence pour le logement à partir d'une estimation de la constructibilité et sur la base d'une hypothèse de démolition de l'ensemble des bâtiments. Au final, la CUB acquiert le terrain à un prix de base net vendeur de 100€ le m<sup>2</sup> pour une constructibilité estimée à plus de 300 000 m<sup>2</sup> de SHON.



*Périmètre de la ZAC Bastide Niel et localisation du projet Darwin – source IGN 2012*

Ce vaste ensemble de 30 hectares, situé entre l'avenue Thiers et le quai de Queyries se compose de deux friches ferroviaires d'environ 20 hectares et de l'ancienne caserne pour 9,4 hectares. Le terrain s'inscrit dans le prolongement de la Zac Coeur de Bastide, et la logique est de prolonger la trame urbaine initiée sur la nouvelle emprise acquise.

Rapidement une réflexion naît à partir des activités d'art de rue qui se sont installées sous forme de squat et de l'identification de la valeur patrimoniale de plusieurs bâtiments dont la Halle aux Farines et les Magasins Généraux. Des habitants s'émeuvent d'ailleurs de sa possible destruction. Le groupe Evolution propose alors de racheter ces derniers « *pour y développer un projet d'un genre nouveau, un projet économique ouvert à la culture, jouant la mixité systématique et le foisonnement des espaces pour des services communs allant de la blanchisserie durable à la crèche d'entreprises en passant par le restaurant coopératif* ». Ce projet, intitulé Darwin, est immédiatement repéré et validé comme un projet à réaliser et à soutenir<sup>1</sup>. Les bâtiments sont encore promis à la démolition et la CUB

1 Alain Juppé dans Agora #1 de la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Urbanisme de Bordeaux

demande et obtient les permis de démolir.

Alain Juppé organise alors deux ateliers en septembre 2008. Le premier réunit des élus, des architectes-urbanistes (Olivier Brochet (BLP), Dominique Lyon (du Besset-Lyon), Nicolas Michelin (ANMA), Stéphanie Tricaud), des promoteurs (Emmanuel Desmaizères (Bouygues Immobilier), Hervé Lapastoure (Eiffage), Jean-Luc Poidevin (Nexity)), le directeur de l'agence d'urbanisme et des techniciens de la ville et de la communauté urbaine. Le second réunit 70 habitants du quartier.

« Ce mode de fonctionnement m'est apparu exemplaire. C'est pourquoi j'ai souhaité qu'un document en conserve la trace. Ce sera désormais le cas pour tous les ateliers organisés par la Ville de Bordeaux ».

Alain Juppé

A l'issue des ateliers, le principe de préservation du patrimoine bâti et de la trame constructive est retenu: « *Singulière, telle est la caserne Niel qui, d'abord promise à disparaître à jamais, aussi bien physiquement que des mémoires et des imaginaires qu'elle a nourris, s'est vue ainsi accorder la chance inattendue d'un devenir possible* »<sup>2</sup>.

L'objectif général de l'opération d'aménagement Bastide Niel va consister dès lors à constituer l'amorce d'un renouvellement urbain durable à une plus vaste échelle territoriale. Cela se traduit par la création d'un quartier exemplaire et innovant techniquement (économie d'énergie, gestion des eaux et des déchets, de circulation automobile et de gestion du stationnement) et socialement.

« *Dans la tradition de la ville européenne, l'objectif est de créer un quartier centre-ville, dense, mixte, lumineux, vert et intime. L'existant contribue au développement de ce morceau de ville, utilisant les empreintes actuelles et prenant la mémoire ferroviaire et militaire comme point de départ.* »

Bordeaux Bastide-Niel, La ville capillaire, Novembre 2012

L'ambition est ainsi de redonner à ces espaces l'ambiance de la vie urbaine moderne dans la mémoire collective tout en les adaptant aux préoccupations écologiques actuelles. Pour répondre à cette ambition, trois phases d'atelier sont engagées :

- analyse du site et des principaux enjeux pour proposer un projet urbain cohérent,
- élaboration du projet sur la base du concept de projet urbain,
- définition des coûts détaillés et des modalités d'aménagement de construction.

En Juillet 2009, la ZAC est ainsi créée<sup>3</sup> après 2 ans de concertation et le projet sélectionné par la Caisse des Dépôts et Consignation dans le cadre de l'appel à projets éco-quartiers. La Caisse des Dépôts mobilise 80 000 euros affectés au co-financement des études d'ingénierie (étude hydraulique et mission de définition du projet urbain).

Avant de lancer la mission de maîtrise d'œuvre urbaine, la CUB réalise une étude de desserte énergétique en 2009 (Cap Ingelec) et en 2010 une étude sur la vocation culturelle de Bastide-Niel (Lille 3000, Artevia-HUB, Public et culture-Planeth).

En 2010, Winy Mas et son agence MVRDV sont sélectionnés pour une mission de 9 ans, afin de définir le projet urbain sur la base des premiers éléments retenus par la CUB et issus des deux précédentes études. Le plan guide est présenté fin 2011, totalisant environ 375 000 m<sup>2</sup> SHON.

Le dossier de réalisation de ZAC est approuvé l'année qui suit, en 2012. L'aménageur devrait être retenu en 2013 pour un démarrage des travaux en 2015 et pour une durée de 10 ans.

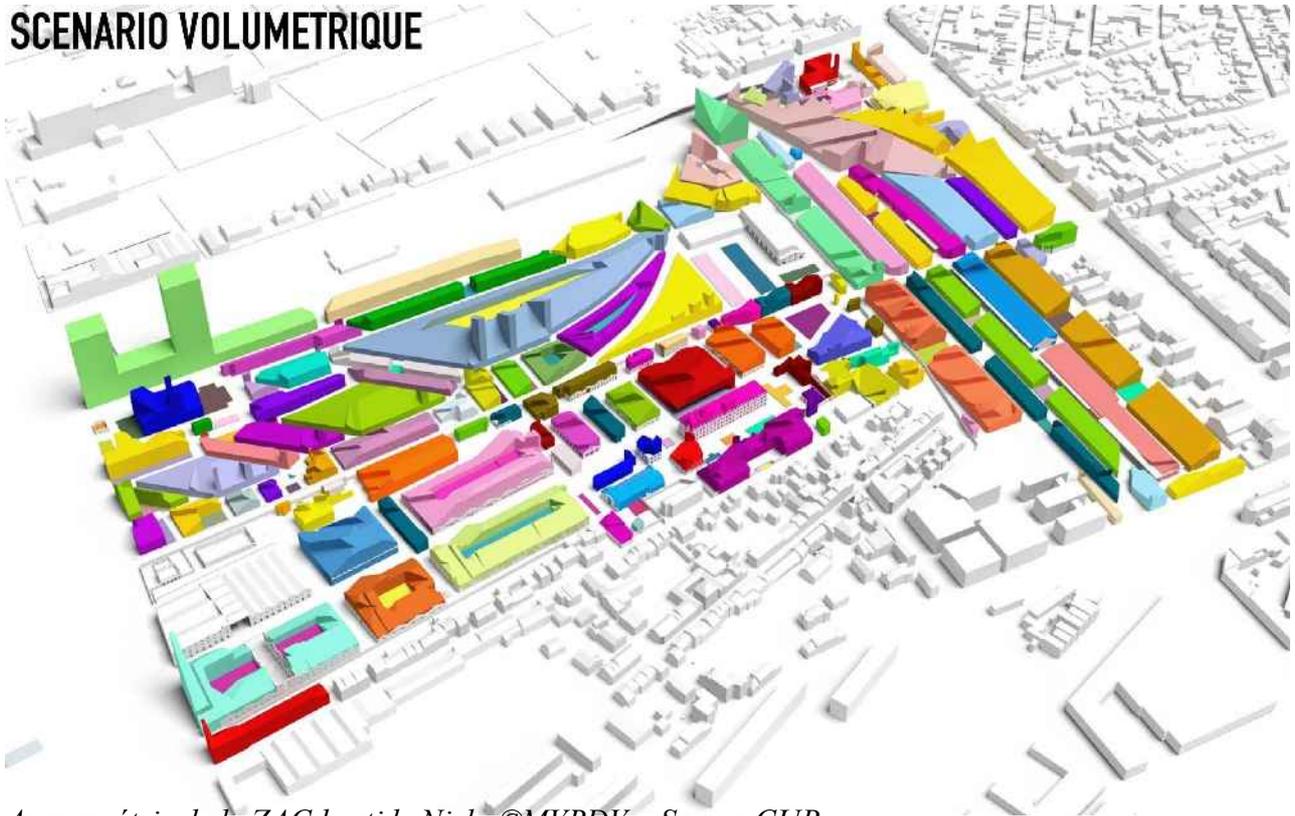
---

aux Editions Overworld 2009, 79 p.

2 Agora #1 de la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Urbanisme de Bordeaux aux Editions Overworld 2009, 79 p.

3 Délibération communautaire du 10 juillet 2009

## SCENARIO VOLUMETRIQUE



Axonométrie de la ZAC bastide Niel - ©MVRDV – Source CUB

### *1.3. Les temps du projet, penser la ville en plusieurs temps d'action*

Suite aux ateliers de 2008 et en parallèle du recrutement de la maîtrise d'œuvre urbaine et de l'aménageur, la CUB engage un partenariat dans le cadre du projet Darwin, tandis que la ville de Bordeaux se porte acquéreuse de la « halle aux farines », situé dans le secteur Bastide-Niel (en gris sur le plan), pour y transférer ses archives.

*«Il s'agit également de la première opération immobilière, ce qui crée un effet vitrine de facto. Toutefois, le projet Darwin demeurera une opération qui n'a pas vocation à préfigurer du parti pris architectural et urbain de la ZAC, ayant été conçu en amont du projet urbain. En effet, sur le volet patrimonial, le parti pris urbain ne sera pas uniquement la rénovation mais également la transformation de l'existant »<sup>4</sup>*

Darwin et les archives municipales créent ainsi une dynamique autour du futur quartier. Premières vitrines du quartier, elles l'inscrivent dans le présent alors même que l'aménageur n'est pas encore désigné. Pour poursuivre et accentuer cet élan, la CUB décide de lancer sept îlots pilotes. Les opérateurs ainsi que les architectes sont d'ores et déjà désignés. Cette volonté de bouleverser le calendrier traditionnel et d'anticiper la désignation de l'aménageur ainsi que la finalisation de l'esquisse urbaine répond au souhait d'inscrire l'éco-quartier Bastide-Niel dans une logique de ville en mouvement et d'innovation.

4 Entretien avec Flore Scheurer, chef de projet à la Mairie de Bordeaux



*Projets et îlots pilotes - ©MVRDV – Source CUB*

*« Il s'agit de faire émerger des projets innovants, présentant une programmation mixte, dans le droit fil des objectifs du projet global, et faisant la démonstration urbaine et architecturale des possibilités de transformation de l'existant dans le cadre des prescriptions urbaines et architecturales définies par MVRDV »*

*Site internet du projet*

## 2. De la dynamique communale à la dynamique entrepreneuriale

---

Le projet Darwin ne représente qu'un hectare au sein du projet beaucoup plus vaste d'éco-quartier de la ZAC Bastide Niel de 34 hectares; lui même inscrit au coeur de l'arc de développement durable de l'agglomération bordelaise qui va de Bacalan (Bassins à flots) au quartier Belcier (Euratlantique).

Pour autant, cette initiative privée participe au projet d'éco-quartier à la fois en termes de vitrine du projet, de laboratoire d'idées et de catalyseur d'une recomposition, partielle, des pratiques de l'urbanisme.

### 2.1. La dynamique culturelle comme déclencheur du partenariat

Le projet Darwin Ecosystème vise à réinterpréter un ancien entrepôt des Magasins Généraux en pôle d'activités et de services autour de l'économie créative inscrite dans une logique éco-responsable. Il a selon son concepteur Philippe Barre « *vocation de répondre concrètement aux nouveaux enjeux du développement durable, alliant une croissance soutenable à une décroissance sélective, par la réduction des impacts environnementaux, par la maîtrise des prix des énergies et la réduction des coûts de fonctionnement* ».

Le projet Darwin émane de la volonté très forte de Philippe Barre<sup>5</sup>, président de la société Inoxia, située sur la commune de Cenon en rive droite de la Garonne, de répondre autrement aux enjeux environnementaux. Membre du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises<sup>6</sup>, Philippe Barre décide de créer en 2006 la société Evolution afin de soutenir les entreprises engagées dans des valeurs liées à l'écologie et à la responsabilité globale. Il cherche donc un site pour créer un incubateur d'entreprises privées. Il rencontre alors la Fabrique Pola (collectif d'artistes qui rassemble de la médiation architecturale et urbaine, des arts plastiques, une maison d'édition, des arts électroniques, de la musique et des arts visuels) avec laquelle il entame une collaboration.

Dans le même temps, sur le site de Bastide Niel, la ville et la CUB lancent leurs ateliers de concertation. Avec le rachat du site en 2007, un dialogue s'installe entre Jean Marc Gancille, directeur du Développement Durable à l'agence Inoxia, la CUB et la Mairie de Bordeaux autour de l'hypothèse de l'acquisition d'une partie des magasins généraux. A ce titre, en 2008, Laurent Lemaître, directeur de l'urbanisme à la mairie, avance l'idée que Darwin pourrait «être l'élément moteur de la sauvegarde des bâtiments»<sup>7</sup>.

L'année 2008, avec la candidature de Bordeaux au titre de capitale européenne de la culture, va concrétiser les dialogues engagés. Un dossier réunissant Darwin et POLA est présenté dans le cadre de cette candidature pour la réalisation d'un pôle éco-créatif. Le projet se développe alors sur 12 000 m<sup>2</sup> dont 6 000m<sup>2</sup> d'espaces dédiés aux associations culturelles ou artistiques, dont la Fabrique Pola. Il s'agit de créer « une fourmilière humaine, intellectuelle, créative et artistique, ouverte sur le futur éco-quartier Bastide »<sup>8</sup>.

Bordeaux ne sera pas retenue, au profit de Marseille. Dès lors, les négociations avec Darwin se poursuivront sans POLA. En effet, le projet POLA reposait sur les subventions publiques (projet estimé à 4,5M), envisagées au titre de capitale de la culture, alors que Darwin est un projet qui vise l'autofinancement.

---

5 Philippe Barre est également président de la société Zanzibar qui exerce des activités dans l'immobilier (Location de terrains et d'autres biens immobiliers) à Boulliac

6 mouvement créé en 1938 (dans la mouvance du mouvement des relations humaines initié par E. Mayo à l'Usine Western de Hawthorne près de Chicago dans les années 30) rassemble de jeunes cadres et dirigeants qui ont pour ambition de concevoir l'entreprise autrement, de manière plus compétitive et plus humaine,

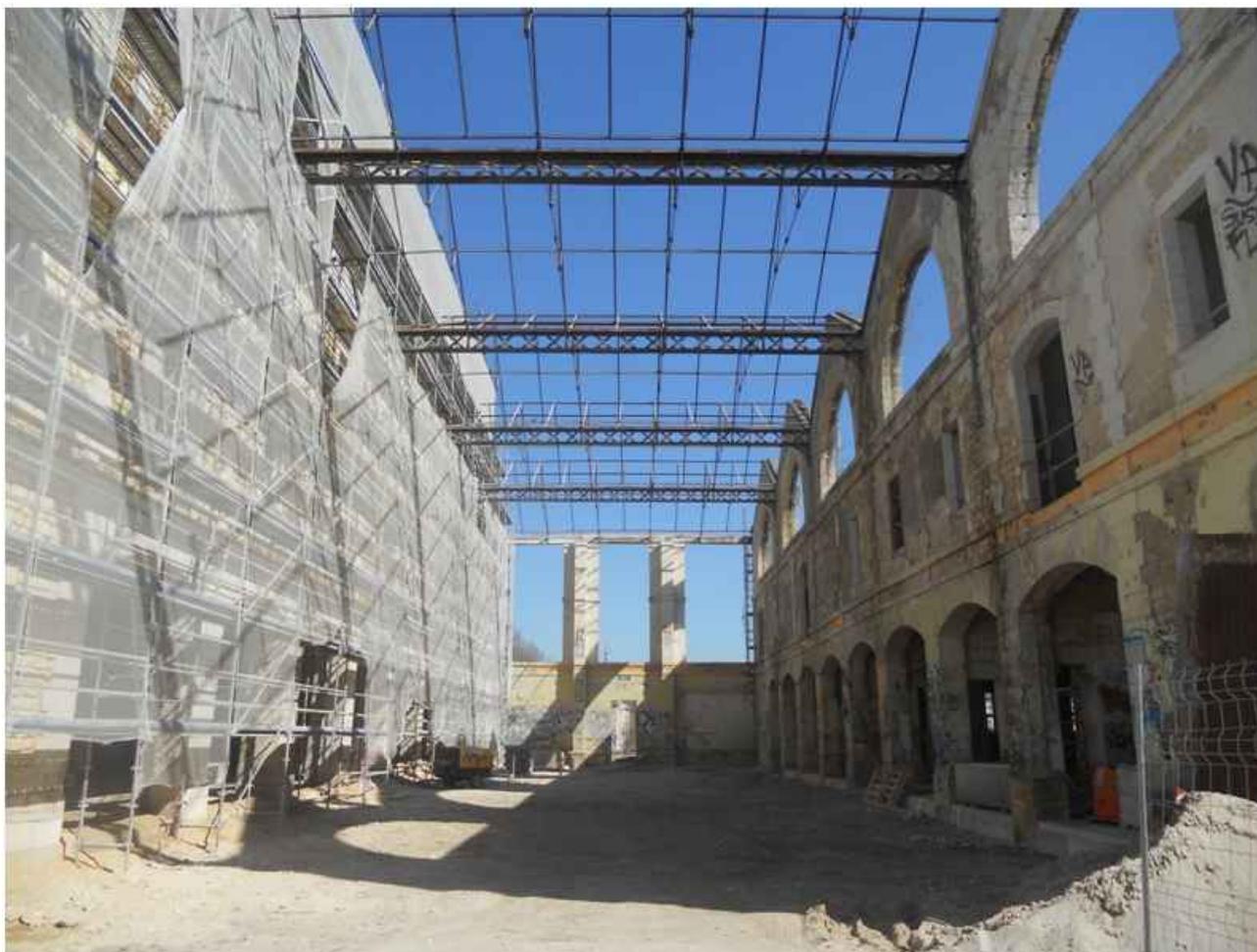
7 20 minutes, Darwin à l'assaut de la caserne Niel, 24 septembre 2008

8 Extrait du dossier de candidature de Bordeaux au titre de capitale européenne de la culture 2013

## 2.2. L'économie du projet comme élément de pérennité

Les négociations entre la CUB et le groupe Evolution se poursuivent donc en 2009 avec comme point d'achoppement principal le prix du foncier. Ainsi, Philippe Barre propose le rachat du terrain au prix coûtant soit environ 1M d'euros (La CUB a acheté les terrains en 2007 pour environ 100 euros du m<sup>2</sup>). La CUB estime quant à elle la valeur du terrain à 1,9M d'euros environ. Cette estimation est inscrite dans la continuité du bilan d'aménagement prévisionnel utilisé pour négocier la valeur de cession des terrains par l'Etat et la SOVAFIM. La CUB ne vend pas un terrain mais une charge foncière liée à une constructibilité de 9 727m<sup>2</sup>.

La négociation sur le prix s'entame donc sur un équilibre à trouver entre le bilan d'aménagement prévisionnel (pour rappel la ZAC n'est pas encore créée) et le bilan d'opération prévisionnel présenté par le groupe Evolution. En février 2009, Philippe Barre fait savoir par voie de presse que ce montant est trop élevé compte tenu de « la dégradation des bâtiments et l'exemplarité environnementale »<sup>9</sup> visée. Il fait par ailleurs valoir qu'en l'absence d'accord avant fin Février, le groupe Évolution délocalisera son projet.



*Rue intérieure couverte, au début du chantier de rénovation - SAS Darwin*

Un accord est trouvé et validé en conseil communautaire au mois de décembre. La CUB accorde, en reprenant l'argumentaire de Philippe Barre, un abattement de 30 % ce qui porte la valeur du terrain à

---

<sup>9</sup> 20 minutes, Les porteurs du projet Darwin lancent un ultimatum à la CUB, 13 Février 2009

1,3 M d'euros. Une convention de cession est signée entre la CUB et le groupe Evolution, en mars 2009.

En juillet 2009, juste après la création de la ZAC, le groupe Evolution dépose un permis de construire, ce qui constitue une pratique courante à Bordeaux. En effet, la cession du foncier sur la base du permis de construire permet de mieux contrôler la programmation des projets privés.

**L'abattement, lié au surcoût de la réhabilitation, sera par ailleurs étendu à toute la ZAC suivant une fourchette de 10 à 30%. La cession s'accompagne également de clause d'encadrement. Ainsi, toute vente, location ou modification de l'affectation du bâtiment devra recevoir l'accord préalable de la CUB pendant 10 ans à compter de l'achèvement du programme. Cette forme de tutelle doit garantir que le projet reste affecté au projet d'économie créative et/ou d'écoresponsabilités<sup>10</sup> et doit éviter toute spéculation sur la revente du terrain.**

*« Bastide Niel : prix doux pour les terrains d'assiette du projet Darwin*

*Dans un courrier adressé à Alain Juppé, en sa qualité de maire de Bordeaux, d'une part et Philippe Barre, directeur de la Sarl Evolution d'autre part, Vincent Feltesse, président de la Communauté Urbaine de Bordeaux, confirme que le Conseil de Communauté du 18 décembre sera appelé à se prononcer sur la cession du foncier nécessaire à la réalisation du projet Darwin.*

*Cette cession s'effectuerait sur une base de 1,3 M€ pour l'acquisition de 9 720 m<sup>2</sup> de SHON, sur le périmètre de la ZAC Bastide Niel. C'est à la fois un signal fort de soutien à ce projet de la part de la Communauté Urbaine et un effort financier significatif pour cette dernière, au regard du coût moyen des transactions foncières dans ce secteur. Autre signal d'encouragement : Vincent Feltesse confirme que la Communauté Urbaine devrait attribuer une subvention de 300 000 € aux promoteurs du projet Darwin, ce dernier s'inscrivant dans une logique d'économie créative. »*

*Communiqué de presse de la CUB du 24 novembre 2009*

Cette même année, au mois de décembre également, le projet Darwin est désigné chantier pilote pour l'ONU en ce qu'il concilie une rénovation écologique ambitieuse et la valorisation du patrimoine historique. Il est observé par la branche « Sustainable Building and Construction », initiative du Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Ce partenariat intègre la ville de Bordeaux et devient ainsi la première ville de France à intégrer le dispositif de l'ONU.

Dès lors, Darwin fait office de vitrine de la dynamique de développement durable de la ville de Bordeaux. On peut ainsi lire sur le site de la ville de Bordeaux *Osez Bordeaux* : « Une synergie d'actions autour de l'économie verte et durable, qu'illustre l'exemplaire écosystème Darwin ». Il s'inscrit dans le projet Bordeaux 2030 et s'affirme comme un élément de l'Arc de Développement Durable en participant au renouvellement et à la vocation économique de la rive droite (Zone France plus au nord, zonage du PLU en tissu diversifié et secteur de grands sites de projet).

---

<sup>10</sup> La notion d'économie créative ou éco-responsable a été définie par les parties dans la convention de cession afin de contrôler la destination de l'immeuble vendu par la CUB,

« A travers le projet Darwin, la société EVOLUTION entend développer un programme tertiaire et d'équipements, au titre de l'économie créative, dans une démarche de développement durable, dont un des intérêts majeurs est qu'il consiste à réhabiliter un patrimoine de valeur selon les critères de haute qualité environnementale. La société EVOLUTION souhaite construire un bâtiment exemplaire. A la demande pressante de la Communauté Urbaine et de la Ville, la société a accepté d'investir et de réhabiliter un des magasins généraux de la caserne Niel. L'objectif pour les deux collectivités est de préfigurer le futur éco-quartier avec la mise en valeur d'un patrimoine de qualité mais complexe à reconvertir.

Afin de concrétiser son engagement, Monsieur BARRE, Directeur de la société Evolution, signe une convention de cession le 31 mars 2009 sur la base d'un montant total de 1 300 000 €HT qui sera majoré de la TVA au taux en vigueur au jour de la signature de l'acte authentique pour le terrain susvisé compte tenu de l'état des bâtiments et au vu des SHON développées.

Ce prix de cession a été négocié sur la base de l'avis des Domaines du 6 juin 2007 agréé par le Préfet après arbitrage du Premier Ministre. Cet avis a fondé le prix d'acquisition par la Communauté Urbaine des terrains de la ZAC « Bastide Niel » à partir d'une estimation par compte à rebours d'un futur bilan d'opération d'aménagement. Ainsi, et conformément à cette estimation domaniale, le prix de cession du projet Darwin se décompose de la manière suivante :

- 8 891 m<sup>2</sup> SHON de tertiaire à 200€ HT le m<sup>2</sup>/SHON,
- 836 m<sup>2</sup> SHON affectés à la création d'une crèche à 125€ HT le m<sup>2</sup>/SHON,

soit un total de 1 882 700 €HT pour 9 727m<sup>2</sup> SHON.

En outre, dans le bilan de l'opération validé par France Domaines, les bâtiments nécessaires au projet Darwin étaient démolis et le coût de ces démolitions intégré au poste des dépenses de la future ZAC.

Cependant, les ateliers urbains engagés dans le cadre de la concertation préalable à la création de la ZAC et le Workshop des 10 et 11 septembre 2008 ont mis en évidence la nécessité de conserver ces bâtiments.

Il est donc proposé sur l'ensemble de la ZAC Bastide Niel de minorer le prix de cession des bâtiments à conserver selon un abattement forfaitaire de 10 à 30%, déterminé en fonction de la qualité de la réhabilitation proposée au regard du développement durable, de l'intérêt patrimonial et du programme développé.

La qualité de la réhabilitation proposée par la société Evolution

- de respect et de mise en valeur des lieux,
- d'objectif de réduction de l'empreinte écologique du bâtiment pendant le chantier et après sa mise en service,
- de projet d'économie créative,

permet d'envisager une minoration de 30% du prix de cession.

Il est donc proposé une cession au prix de :

1 882 700 €HT x 0,70 = 1 317 890 € arrondis à 1 300 000 €HT

Conformément à la loi du 8 février 1995, les services fiscaux ont été consultés sur cette vente (communiqué n°2009-063V 2703 du 24 septembre 2009) et leur avis indique une valeur vénale de 1 900 000 € HT pour ce terrain communautaire. »

Délibération communautaire du 18 décembre 2009

### 3. L'éco-système Darwin

---

Le projet Darwin Eco-système, n'est pas un projet de promotion immobilière traditionnel. D'abord par ses 85% destinés à la location, ensuite et surtout, ses porteurs de projets ne sont pas des acteurs de l'aménagement ou de l'immobilier. A ce propos, Michèle Laruë-Charlus, directrice de l'aménagement à la mairie de Bordeaux, le souligne clairement dans un entretien au Monde : *"Les Darwin ne sont pas des promoteurs immobiliers classiques, avec une batterie d'investisseurs, de comptables, de géomètres. Mais, en période de crise, ce projet est une alternative unique et le garant d'une bonne image pour le futur éco-quartier de la Bastide"*<sup>11</sup>. Porté par des entrepreneurs issus du monde des agences de communication, ce projet affiche sa volonté d'être reconnu comme une démarche collective jusqu'à dans le choix du nom. La démarche se construit ainsi autour d'un noyau dur qui place la communication et le montage économique au cœur du dispositif. L'ensemble des autres compétences gravitent autour.

#### 3.1. Une articulation juridique adaptée au besoin

Pour porter le volet immobilier du projet, la société par actions simplifiées Darwin (SAS Darwin-bastide), dirigée par Evolution, est créée en juin 2010 et rentre en possession de « l'îlot Darwin ». La SAS constitue un véhicule juridique pour porter le projet, la maîtrise d'ouvrage est déléguée à la société Evolution. Le fond d'investissement Archipel rejoint le capital de la SAS Darwin en 2011. Créé à cette occasion par Philippe Barre, il regroupe des investisseurs issus notamment du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises<sup>12</sup> dont il fait partie et avec lequel il a partagé son projet dès les prémices. La Caisse des Dépôts et Consignation avait envisagé également d'investir 1M d'euros (vote au comité d'engagement national) à la condition que 70% des baux de location soient signés un an et demi avant la livraison. Ce qui n'a pu être possible.

Au final, le projet représente un investissement d'environ 13 millions d'euros dont 3,2M en fonds propres (84% par Evolution, 16% par Archipel), 9M par emprunts et 765 000 euros par subvention. La SAS Darwin et ses actionnaires supportent donc plus de 90% de l'investissement.

#### **Emprunts bancaires : 9 millions d'euros à 4,55% (3M par banque) :**

- le Crédit Agricole d'Aquitaine
- la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou Charentes
- le crédit coopératif

En contrepartie du prêt bancaire, Darwin a effectué une hypothèque sur les bâtiments.

#### **Subventions : 6% du projet**

- Le Conseil Régional : 350 000 € pour la rénovation basse consommation du bâtiment
- L'ADEME : 70 000 € pour les études et 150 000 € pour la rénovation basse consommation du bâtiment
- le fond FEDER : 160 000 € pour les études
- Le Groupe Lyonnaise des Eaux : 35 000 € au titre du partenariat sur la gestion des eaux pluviales

En source de revenu, Darwin s'appuie sur la cession VEFA (Vente en l'Etat Futur d'Achèvement) de 920 m<sup>2</sup> à la ville de Bordeaux pour la création d'une pépinière d'entreprises pour un montant de 2,3 millions d'€. Ensuite, le reste des revenus provient de la location des 5 700m<sup>2</sup> de locaux tertiaires (location de bureau en open-space ou espace de coworking) pour 150 à 155 €/m<sup>2</sup>/an HT, HC. Enfin, le projet Darwin compte 3 000 m<sup>2</sup> de commerces et services eux aussi mis en location ou gérés en régie.

---

11 Courtois Claudia, « "Darwin", nouveau concept d'économie durable », Le Monde, 3 mars 2009

12 Le centre des jeunes dirigeants est un mouvement créé en 1938 (dans la mouvance du mouvement des relations humaines initié par E. Mayo à l'Usine Western de Hawthorne près de Chicago dans les années 30). Il se définit comme un rassemblement de jeunes cadres et dirigeants qui ont pour ambition de concevoir l'entreprise autrement, de manière plus compétitive et plus humaine.

### 3.2. Des partenariats « tous azimut »

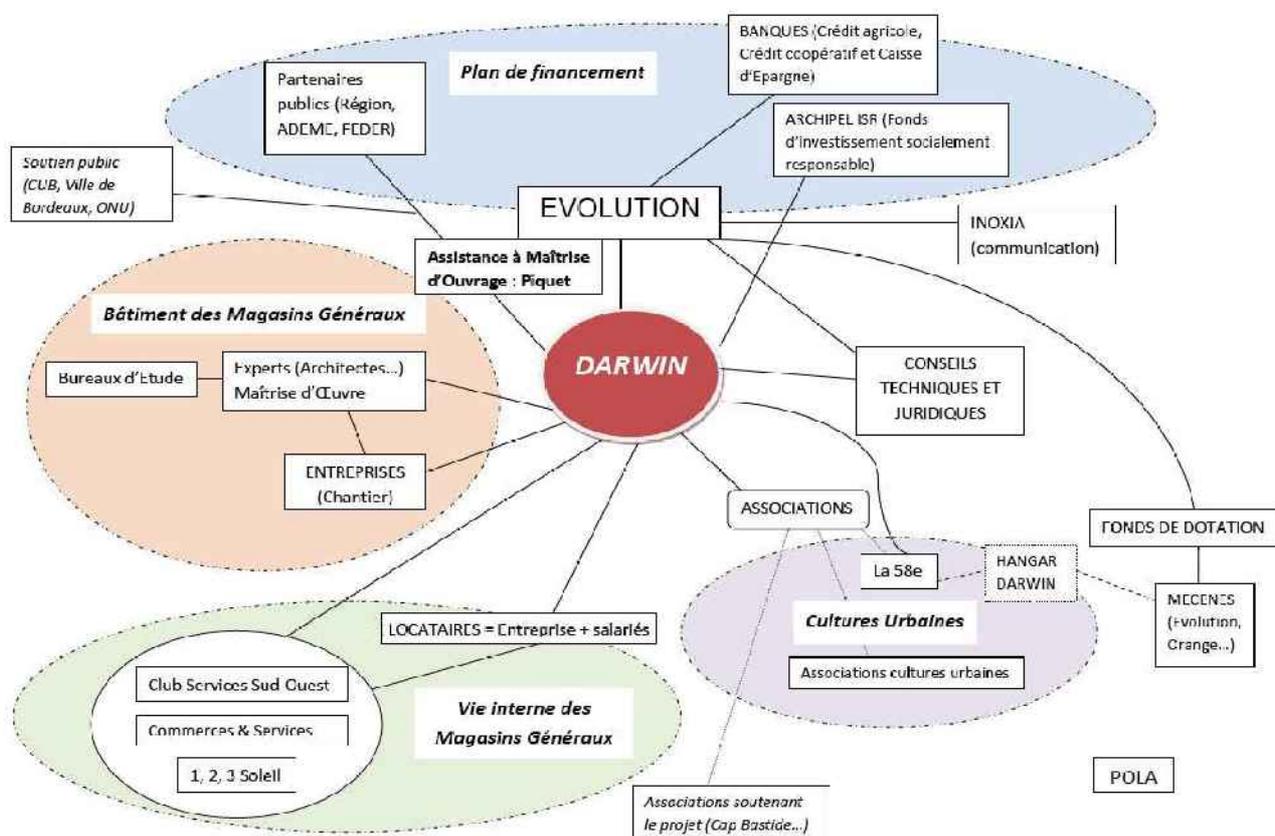
« Anticiper, s'adapter, investir de nouveaux champs d'activité, de nouveaux modes de fonctionnement souples agiles mobiles inventifs, telle est la philosophie dont s'inspire le projet Darwin »

Initiateurs du projet Darwin

Pour les fondateurs, le projet Darwin est un éco-système composé d'un ensemble d'acteurs solidaires. Cet éco-système repose sur trois principes fondateurs :

- La transition écologique concrétisée par le Label Effinergie Rénovation
- La coopération économique, mutualisation
- L'ancrage territorial.

Le système représente un ensemble d'acteurs regroupés en pôles fonctionnant sur la base de la coopération tendant à créer une solidarité entre acteurs et tous en relation avec le noyau dur, l'équipe directrice. Outre les partenaires financiers, les soutiens politiques, les assistants à maîtrise d'ouvrage et les conseils à maîtrise d'ouvrage et les maîtres d'œuvre, cet éco-système rassemble l'ensemble des futurs locataires et les associations porteuses de démarches culturelles.



Eco-système Darwin – Source SAS Darwin

#### Appui permanent d'une large équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage

On peut noter que le groupe Evolution, qui exerce la maîtrise d'ouvrage déléguée, s'est entouré de nombreux assistants à maîtrise d'ouvrage et conseils : AMO, conseil juridique, expertise financière, ingénierie immobilière, énergie, environnement, génie écologique, gestion de l'eau et communication (mission confiée à Inoxia, filiale du groupe Evolution). Les initiateurs de Darwin ont en effet plus de compétences en création d'entreprise et en communication qu'en portage et

gestion d'un projet immobilier (même s'il s'agit d'activités économiques).

### **Négociation régulière avec la ville et la Communauté Urbaine**

Un comité de gouvernance «Territoire» permet de réunir trimestriellement la maîtrise d'ouvrage DARWIN et les collectivités locales concernées (Mairie de Bordeaux, CUB). L'enjeu est de concilier les besoins présents de Darwin et ceux futurs du quartier dans lequel il s'inscrit. Le projet de la CUB prévoit par exemple, à ce stade, de faire passer un transport en commun le long de l'emprise de Darwin ou de transformer une partie du bâtiment dans lequel est installé le Hangar en parking silo. Ce chevauchement entre les emprises de projet n'est pas sans créer des tensions. Le projet de transport en commun, qui n'est pas définitivement caler, retarde la finalisation de l'aménagement des espaces publics qui jouxtent les bâtiments de Darwin. Le projet de parking silo maintient l'incertitude autour du devenir du skate-park indoor, lequel, en attendant, reste dans le cadre d'une autorisation d'usage temporaire.

*« Comme Darwin se situe à l'entrée de la Zac Bastide Niel, il est nécessaire que la mairie et la CUB accompagnent le projet, il faut qu'il y ait une coordination avec la Zac. Donc la mairie, la CUB et Darwin se voient régulièrement pour des questions techniques, discuter des difficultés et des besoins de coordination avec la Zac, car il existe une différence de temporalité entre Darwin et la Zac. »<sup>13</sup>*

### **Concertation avec les futurs locataires**

La prise en compte des besoins futurs est un sujet prégnant dans les discussions au sein de l'association des futurs locataires. Les porteurs du projet défendent ainsi l'idée que l'association des « habitants » et des « usagers » est indispensable pour faire évoluer les manières de travailler vers plus de coopération et les manières de consommer vers plus de sobriété. En amont du projet, cette volonté d'intégration des entreprises dans l'éco-système s'est traduite par la mise en place, en phase étude, de workshops collaboratifs dont la vocation est de concevoir les aménagements et règles d'usage du futur lieu. Cette volonté d'engagement réciproque entre les différents acteurs se concrétise dans la mise en place d'un contrat de bail vert<sup>14</sup> et d'une convention de groupement verte. Ainsi, l'engagement pris par la CUB avec le groupe Evolution se décline dans la relation entre gestionnaires et usagers :

- la convention de groupement vert, « Darwin Green Team », organise la gouvernance entre les différentes parties prenantes de l'immeuble, définit les objectifs et met en œuvre les moyens d'actions collectifs en matière environnementale et de développement durable relatifs à l'exploitation du bâtiment (tri sélectif, mise en place du système de métrologie).
- un contrat de bail vert (bail 3-6-9) : support juridique par lequel le bailleur collabore et s'engage à respecter une charte environnementale pour des résultats probants.

---

13 Entretien avec Flore Scheurer, chef de projet à la Mairie de Bordeaux

14 Introduit par la loi Grenelle II, il s'agit d'une annexe environnementale au bail de location (obligatoire pour les baux conclus ou renouvelés de locaux de plus de 2 000 mètres carrés à usage de bureaux ou de commerces). Il prévoit notamment que preneur et bailleur doivent se communiquer mutuellement toute information utile relative aux consommations énergétiques des locaux. Le preneur doit également laisser le bailleur accéder aux locaux pour la réalisation de travaux d'amélioration de la performance énergétique.

Les locataires du projet Darwin Eco-système en signant la convention de groupement et le contrat de bail vert s'engagent à respecter :

- **Principe de frugalité** : démarches simples, attention permanente aux économies de ressources et de moyens, à la récupération, au recyclage...
- **Principe de proximité** : cycles courts, recours aux ressources locales...
- **Principe de bienveillance** : confiance a priori, solidarité
- **Principe d'ouverture** : partage des expériences, dialogue
- **Principe d'exemplarité** : cohérence entre les paroles et les actes,
- **Principe de plaisir** : recherche du bien-être (« matériel » : plaisir visuel, confort...), quête de sens (culture, immatériel...), convivialité...

charte d'engagement PACTE (Plan d'Action Concerté de Transition Ecologique)

Pour s'assurer de la bonne application de ces principes, un équipement de métrologie (le MIUSEEC pour Métrologie Innovante des Usages pour la Sobriété Energétique et les Eco-Comportements) doit permettre de suivre finement les consommations.

### Mécénat culturel et artistique

Parallèlement, Evolution crée le Fonds de Dotation Darwin<sup>15</sup> pour soutenir des projets culturels. Les statuts mettent en avant le « *soutien et promotion des initiatives culturelles, sportives, citoyennes, de préservation de la biodiversité, solidaires en lien avec les principes et valeurs d'une économie pour un développement durable et créatif, dans la lignée du projet Darwin de Bordeaux* ». Les projets soutenus par ce fonds sont encore au stade embryonnaire hormis un projet de jardins partagés et le fonctionnement du Hangar qui abrite le skate park indoor et des événements autour des cultures urbaines. Ce dernier a ainsi bénéficié d'une dotation de 38 000 d'euros en Mécénat. Cependant, s'il n'est plus dans une situation d'occupation illégale, comme en ses débuts, car il fait à présent l'objet d'une autorisation d'occupation temporaire, entre la CUB et l'association « La Brigade », il ne bénéficie pas pour autant de toutes les autorisations de sécurité. En mars 2013, la ville reconnaissait le rôle structurant de cette équipement et lui accordait une subvention de 150 000 euros, pour réaliser notamment des travaux de mise aux normes.

### Animation associative

Depuis le mois d'avril 2013, l'association « Les Darwiniens » complète le dispositif déjà important. Cette association de loi 1901, qui regroupe les locataires du projet Darwin, a pour vocation « *de décider, mettre en œuvre et communiquer toutes actions impliquant ses membres dans le respect des valeurs du projet Darwin, d'œuvrer à une nécessaire transition écologique, d'expérimenter et de valoriser les vertus de la coopération et du bien-être au travail [...]* »<sup>16</sup>. Elle est ainsi présentée par ses membres et par les initiateurs du projet Darwin comme l'outil qui va permettre de participer à la vie et à la dynamisation du quartier en attendant que le projet d'écoquartier de la ZAC Bastide Niel arrive à maturité. A l'heure actuelle, cycles de conférences, plan de déplacement inter-entreprises, suivi de la performance environnementale du lieu, figurent parmi les thèmes abordés.

---

15 *Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général*

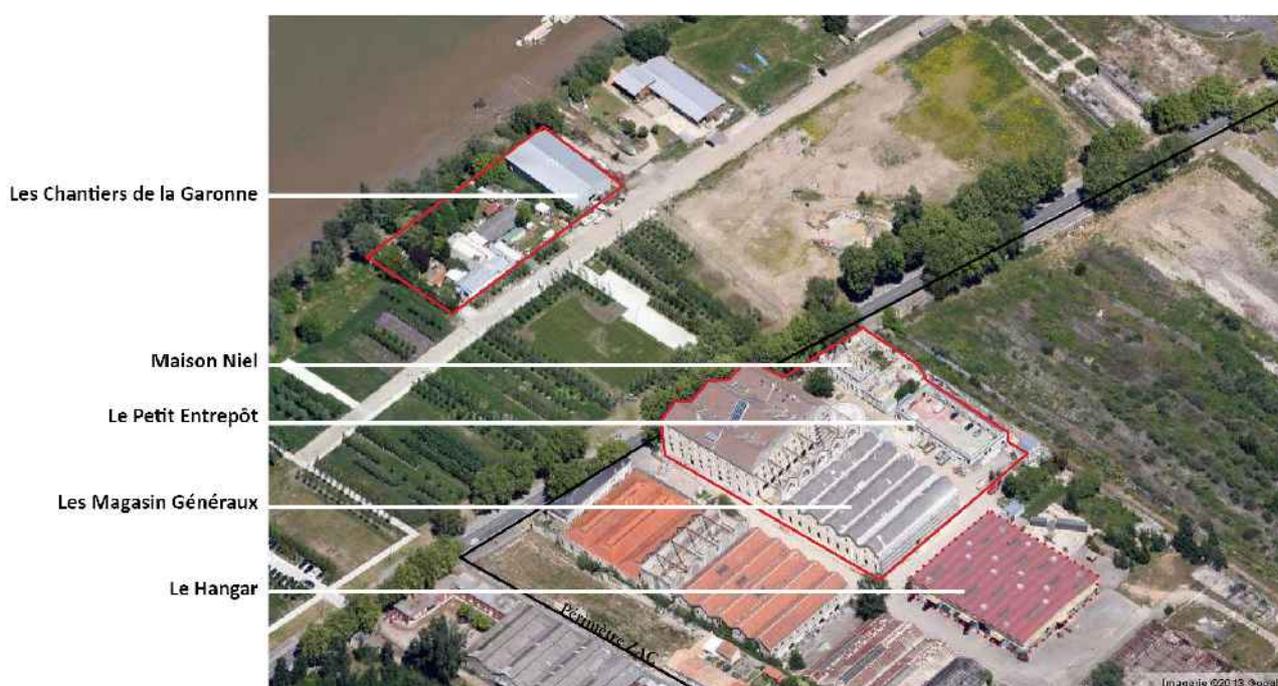
16 *Statut de l'association*

### 3.3. Un projet fait d'opportunités

Depuis la pose de la première pierre en Octobre 2011, sous l'égide du maire de Bordeaux Alain Juppé, Darwin Eco-Système a d'ores et déjà finalisé la première phase de son projet, qui en compte deux, mais a également étendu son périmètre.

Darwin Eco-Système compte quatre bâtiments. Les deux plus importants sont les anciens magasins généraux constitués de deux corps de bâtiments reliés par une galerie couverte. La réhabilitation de ceux-ci constitue la première phase.

La deuxième phase prendra place dans deux bâtiments de taille nettement plus modeste : la Maison Niel et le Petit Entrepôt. Un cinquième bâtiment, métallique celui-ci, qui abrite le Hangar peut également être associé au projet Darwin bien que celui-ci ne fasse l'objet que d'une convention d'occupation temporaire comme indiqué supra. Enfin, Darwin Eco-Système s'est élargi en s'offrant un emplacement sur la Garonne suite à l'achat du hangar Vandeveld sur le site des anciens chantiers de la Garonne et à l'autorisation d'utiliser un ponton sur la Garonne en partage avec une entreprise de restauration de bateau déjà en place.



Vue aérienne du périmètre du projet Darwin – Source Google Map

**Au final, la première phase du projet Darwin est constituée de :**

- 8 000 m<sup>2</sup> dont 5 700 m<sup>2</sup> de bureaux (location de plateau ou location d'espace de coworking) de l'économie créative et verte et 920 m<sup>2</sup> de pépinière d'entreprises appartenant à la ville,
- 1 700 m<sup>2</sup> de commerces éco-responsables (restaurant/cantine bio, boulangerie/sandwicherie bio, bazar store),

*(cela représente 52 organisations et 200 salariés)*

- une conciergerie d'entreprise socio responsable,
- un club nautique,
- une ferme urbaine,
- le hangar Darwin qui héberge de manière précaire un Skatepark indoor.



*Vue de l'intérieur du « Hangar » - – Source SAS Darwin*

**En phase 2, le projet s'étoffera avec :**

- la manufacture : lieu événementiel éco-responsable et ressourcerie-recyclerie,
- un éco-lodge spa, à mi-chemin entre l'hôtel et la chambre d'hôte éco-labellisée,
- Un centre du développement personnel regroupant un dojo et une « maison » dédiée au bien-être.

Sur le plan technique, l'opération s'inspire de l'approche Négawatt qui combine performance énergétique, recours aux énergies renouvelables et économies d'énergie. Les bâtiments consommeront 69 k Wh/m<sup>2</sup>/an et 762 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques seront installés. Pour contribuer à la biodiversité locale, près de 2 000 m<sup>2</sup> de surface aujourd'hui asphaltée vont être désimperméabilisés. Des spécialistes du génie écologique aideront à aménager un jardin, connecté au Parc aux angéliques, propice à la réimplantation d'une flore et d'une faune locales. La collecte des eaux pluviales permettra de couvrir 53 % des besoins du site.

## 4. Recherche de cohérence et de synergie entre un projet immobilier privé et une dynamique urbaine publique

---

*« On sent des réticences dans l'administration, où persiste l'idée, archaïque selon nous, que des entrepreneurs privés ne peuvent pas participer à l'action publique. »*

Philippe Barre, Sud Ouest, 24/06/2013

Le projet Darwin Eco-système est une prodigieuse vitrine pour les principes managériaux (démarche collaborative et responsabilité sociale) et les activités (communication, conseil en développement durable, etc.) du groupe Evolution et ses filiales. C'est aussi une vitrine pour le projet d'écoquartier Bastide-Niel de la CUB, après avoir été un des projets emblématiques de la candidature de la ville au titre de capitale européenne de la culture. Ce succès en termes marketing et vie sociale est le fruit d'un investissement personnel des entrepreneurs du groupe Evolution qui ont su nouer de nombreux partenariats pour faire vivre et parler de leur démarche. C'est également le fruit d'une longue négociation avec la ville sur la valeur de ce foncier au cœur d'un secteur en plein développement. Cela interroge également les bénéfices et les inconvénients, autant pour la ville que pour les porteurs de projet, d'intégrer des initiatives pilotes qui anticipent la mise en œuvre voire la conception du projet urbain dans lequel elles s'insèrent.

### 4.1. Négocier la valeur du foncier en fonction du projet à terme

La question de la détermination de la valeur foncière d'un terrain est une question épineuse d'autant dans un contexte de crise immobilière où la recherche de viabilité économique des projets urbains et immobiliers est une lutte permanente, reléguant parfois des objectifs prioritaires (performance énergétique, prix de sortie abordable, etc.). Avec la raréfaction des finances publiques, qui pouvaient être mobilisées pour participer au rééquilibrage d'un déficit d'opération par rapport au marché, la remise à plat des principes de calcul est au cœur du débat sur l'aménagement durable. Les services de France Domaine calculent aujourd'hui la valeur d'un foncier en se basant principalement sur la valeur du marché environnant pour des transactions équivalentes passées. Il n'est pas toujours évident de faire rentrer dans ce calcul les singularités du foncier voire de l'opération que l'on souhaite réaliser : les coûts de dépollution, l'évolution des coûts de construction liés aux performances énergétiques, le coût de la mixité sociale, etc. En somme, la valeur d'un foncier a tendance à être estimée sur la base de la meilleure recette possible dans le cadre d'une opération immobilière.

La CUB a bénéficié, pour l'achat des terrains de la ZAC Bastide à l'Etat et à la SOVAFIM, d'un contexte de plan d'urgence pour le logement. Cela lui a permis de se porter acquéreuse pour 100 euros du mètre carré de terrain (constructibilité d'environ 300 000 m<sup>2</sup> SHON), en tenant compte du coût de viabilisation du foncier considéré (dépollution et démolition des bâtiments dont ceux occupés aujourd'hui par le projet Darwin).

Sur cette base, le groupe Evolution a fait valoir la qualité de son projet en termes de performances énergétiques, valorisation du patrimoine et d'ambitions sociales dans les négociations sur la cession des terrains et bâtiments. Il s'est appuyé pour cela sur des études pré-opérationnelles de diagnostic du bâti, d'étude de marché et d'esquisse architecturale; études engagées notamment pour la candidature de Bordeaux au titre de capitale européenne de la culture. A ce titre, le groupe évolution propose le rachat du terrain au prix d'acquisition de la CUB. Si cette demande n'a pas abouti, la CUB a néanmoins conservé l'argumentaire (pour mémoire : respect et de mise en valeur des lieux,

objectif de réduction de l'empreinte écologique du bâtiment pendant le chantier et après sa mise en service, projet d'économie créative) pour accorder une subvention sous forme de remise sur la charge foncière de l'ordre de 30%. Dès lors, ce principe de minoration du foncier en fonction de la qualité de la réhabilitation proposée au regard du développement durable, de l'intérêt patrimonial et du programme développé est instauré à l'ensemble de la ZAC.

Ainsi, si le principe de minoration du foncier n'est pas une posture propre à ce projet, la mobilisation d'études sur le coût à terme ainsi que la formalisation et la systématisation de cette minoration constituent, elles, une singularité.

#### *4.2. Mobiliser la souplesse du privé*

*« Que fallait-il faire ? Comment sauver des bâtiments menaçant de tomber en ruine et leur donner un usage immédiat, sans budget conséquent ? »<sup>17</sup>*

L'opportunité de conserver le patrimoine de la caserne Niel est apparu dès les premières phases de concertation en 2007-2008, pour autant la faisabilité technique et économique n'était elle pas encore démontrée. Par ailleurs, la préservation et la sécurisation des bâtiments les plus remarquables, halle aux farines et magasins généraux en tête, face à leur état de dégradation et au squat, sont alors un enjeu à court terme. De leurs côtés, les travaux de l'écoquartier ne devaient débuter qu'en 2015. Pour la ville, outre la volonté de valoriser le patrimoine, s'ajoute en 2008 l'urgence de sa candidature au titre de capitale européenne de la culture 2013.

*"DARWIN répond bien aux 3 objectifs voulus par la Mairie : Préserver le patrimoine, s'inscrire dans l'esprit éco quartier, et générer une activité rapide sur le site pour éviter une dégradation du patrimoine."*

*Flore Scheurer, chef de projet à la Direction générale de l'aménagement à la Mairie de Bordeaux*

Le projet Darwin est ainsi proposé aux élus de Bordeaux. Un apport de fonds privés pour le développement d'un projet culturel, tombe à point nommé. Il permet d'envisager la reconversion des Magasins Généraux dans le cadre d'un projet privé qui ajoute une contribution au dossier de candidature. Dans un délai très court, le groupe Evolution produit des études de faisabilité technique, de marché et d'esquisse architecturale. Il parvient également à mobiliser un grand nombre de soutiens notamment au sein de la sphère culturelle et entrepreneuriale de Bordeaux. Avec la désignation de Marseille capitale européenne de la culture 2013, les possibilités de subventions disparaissent. Le projet Darwin demeure mais le volet culturel est amputé et les négociations sur la cession du foncier sont sans doute plus dures que si les subventions européennes avaient été versées.

La viabilité économique du projet lui a permis, moyennant des ajustements, de perdurer. Son caractère innovant sur le plan social, économique et environnemental lui a assuré un soutien politique de la ville et de la CUB. C'est ainsi que ce petit projet privé d'un hectare, seulement, s'est forgé une image dynamique et audacieuse au point parfois d'aller *« au-delà de ce qu'on a le droit de faire »* dans *« une forme de volontarisme citoyen qui permet d'avancer plus vite que sur le chemin classique »<sup>18</sup>*. En effet, le projet Darwin accompagne la pérennisation et le développement des

<sup>17</sup> Alain Juppé dans *Agora #1 de la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Urbanisme de Bordeaux* aux Editions Overworld 2009, 79 p.

<sup>18</sup> « Darwin : De la théorie à la pratique », *Direct Matin*, 21 Décembre 2012

activités d'art et de sport de rue installées sur le site de la caserne. Cela ne passe pas par la SAS Darwin mais par un fond de dotation créé, entre autre, à cet effet. Sous forme de mécénat, les porteurs du projet Darwin financent ainsi le développement du Hangar, local limitrophe des magasins généraux, et la construction d'un grand skate-park couvert en son sein. L'absence d'autorisation d'utilisation du domaine public pendant un temps et l'absence de mise aux normes du bâtiment font du Hangar une initiative qui ne pouvait pas être portée directement par la puissance publique. Le simple fait de délivrer une autorisation temporaire d'usage constitue une prise de responsabilité de la part de la CUB qui a alors accompagné son acte d'une subvention au fonds de dotation pour contribuer à sa mise aux normes. De manière un peu provocatrice et surtout caricaturale, Philippe Barre défend l'idée qu'en France, « *il faut prendre des risques à la place des collectivités, montrer que c'est possible et après faire valider administrativement les choses. C'est presque une démarche politique car si on attend, les choses ne bougent pas* »<sup>19</sup>.

Le projet Evolution dans le cadre du projet Darwin a ainsi apporté à la collectivité son savoir-faire en matière de communication et de mobilisation de réseaux culturels et économiques. La reconversion des moyens généraux constitue aujourd'hui une vitrine tant pour les activités du groupe Evolution que pour la collectivité dans le cadre du projet d'écoquartier Caserne Niel.

### **4.3. Expérimenter pour créer un effet d'entraînement et d'attractivité**

*«La définition du projet urbain en tant que telle n'a pas été impulsée par le projet Darwin, c'est plutôt le projet Darwin qui s'inscrivait pleinement dans la volonté publique de développer un écoquartier. Néanmoins, sur le volet économique, le modèle proposé par Darwin a permis d'orienter la programmation économique de la ZAC sur le volet tertiaire, l'objectif étant de créer des polarités de petites et moyennes entreprises dans le domaine de l'économie créative, du développement durable et autres ou autour d'autres thématiques ce qui correspond également au tissu économique existant de la plaine rive droite. En termes d'usages et de programmation, il est donc attendu du projet Darwin un effet d'entraînement et d'attractivité profitant au projet urbain dans son ensemble»*<sup>20</sup>

Le projet Darwin n'est qu'un îlot sur la frange du grand projet urbain de la Caserne Niel. Pour autant, il représente l'esprit du projet à venir (début des travaux prévus pour 2015) et offre ainsi une vitrine. Mieux qu'une maison du projet, c'est un morceau du projet déjà en activité qui est visitable. Il prend position de site expérimental qui préfigure, pour partie, le projet à venir.

Cette approche expérimentale n'est pas sans désagrément car la collectivité doit favoriser le développement de Darwin tout en anticipant le projet d'ensemble à venir. Selon Mathieu Immer coordonnateur du projet Darwin, « *il est difficile de se coordonner entre privé et public pour obtenir un consensus d'autant plus que Darwin est un petit projet privé qui s'inscrit dans un projet public de grande ampleur* ». Parmi les interfaces à gérer, on peut noter le Hangar qui est actuellement installé dans un bâtiment appartenant à la CUB et qui est identifié pour accueillir un parking silo ainsi que la voirie qui longe le projet Darwin. Cette dernière, lui sert d'accès mais l'aménagement définitif ne peut être mis en place en anticipation de la conception des espaces publics du reste de la ZAC, surtout qu'elle doit accueillir un transport en commun en site propre.

---

19 « À Niel, le skate-park est sur la bonne pente », *Direct Matin*, 27 Mars 2013

20 Flore Scheurer, chef de projet à la Direction générale de l'aménagement à la Mairie de Bordeaux.

*Concernant l'avenir du Hangar et des activités qu'il abrite « La mairie ne peut pas décider maintenant car elle est en train de réaliser un projet de 30 hectares qui n'a pas la même temporalité que Darwin, projet d'un hectare seulement »*

*Flore Scheurer chef de projet à la Direction générale de l'aménagement à la Mairie de Bordeaux*

Au delà des difficultés inhérentes à la gestion de projets emboîtés aux échelles et temporalités différentes, cette conception de projet s'inscrit dans une nouvelle approche de la ville. Le processus d'aménagement intègre l'incertitude et l'indéterminée comme valeur du projet. Cela permet de tester des hypothèses dans le cadre de projets pilotes pour ensuite généraliser des pratiques et ainsi rassurer les promoteurs et les investisseurs. Cela peut également permettre d'inscrire le projet urbain dans les temporalités citoyennes ou politiques. Avec Darwin comme seul projet pilote, le risque serait que l'initiative se confonde avec le projet d'ensemble. En faisant le choix de lancer, dès 2013, des îlots pilotes, la CUB reprend la main. Ainsi, si Darwin a pu orienter la politique de la CUB en matière de programmation économique sur la ZAC, c'est maintenant l'initiative publique qui se charge de démultiplier cette mise en mouvement. La souplesse de l'initiative privée laisse ainsi place à la force de la politique publique.