

Le quatre pages

plan urbanisme construction architecture **PUCA**

L'intégration des professionnels usagers en amont de la conception : nouveau process ou nouvelle compétence ?

C'est dans le sillage du très stratégique Quartier de la Création nantais qu'a éclos le projet immobilier Îlink. Sa spécificité tient dans son équipe de conception qui a intégré les entreprises acquéreuses, futures occupantes des lieux, dès la phase concours. Pas n'importe quelles entreprises : de très petites structures appartenant à « l'économie créative ». Ces dernières, réunies en collectif, ont fait valoir leur volonté d'être associées aux constructeurs avec l'intention de défendre la prise en compte des usages.

Soutenus par la collectivité, les acteurs du projet ont ainsi pu initier un processus de co-conception et les pouvoirs publics tester les apports d'une démarche participative adossée à une initiative privée. Au nom de la dynamisation économique du site mais aussi de l'animation de la vie locale, les usagers-entrepreneurs ont défini les contours et le mode de gestion de services mutualisés (conciergerie, espace de co-working, jardins sur les toits, gîte urbain, etc.). Tout, cependant, n'est pas allé de soi. L'absence de négociation préalable pour définir le cadre dans lequel tous ces acteurs allaient collaborer s'est soldée par un allongement du processus de conception et des tensions au sujet de la rémunération du travail de prise en compte des usages mis en œuvre par les usagers-entrepreneurs. Le collectif d'usagers a pallié ces difficultés par un travail de promotion auprès des acteurs publics locaux, contribuant, ce faisant, à la professionnalisation d'une partie d'entre eux sur ce type de démarche.

Les réussites et déboires du programme immobilier Îlink et de l'association qui a porté l'initiative du point de vue de la « maîtrise d'usage » informent a posteriori sur les conditions de possibilité d'une maîtrise d'usages anticipée. Se doter d'un outil de régulation collectif (aménageur, constructeurs, architectes, usagers) fixant l'approche choisie (pilotage, financement, séquençage), qui ne se substituerait pas aux futurs occupants et éviterait la clôture du collectif à ses membres initiaux semble être le nouvel horizon ouvert par cette expérience.

[La démarche]

Ce Quatre pages est tiré du rapport « **Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Îlink** » réalisé en 2015 par le bureau d'études nantais Groupe d'Étude et de Recherche sociales (GERS) sur l'initiative de l'association Îlink, les acteurs de la démarche, et financée par le Puca dans le cadre de son **programme « Hors champ de la production urbaine »**.

Une méthode de programmation impliquant les futurs usagers

Le rapport est un retour réflexif sur la mise en place d'une démarche de « maîtrise d'usages » dans un projet immobilier mixte nantais, ayant la particularité d'avoir intégré précocement les futurs propriétaires-occupants. Ses auteurs détaillent son contexte d'émergence, ses étapes, son système d'acteurs, puis analysent les modalités de coopération, les conditions et limites du processus engagé. L'étude s'appuie sur une analyse documentaire (divers comptes rendus, dossiers de demandes de subvention, conventions, documents comptables), sur 13 entretiens avec les acteurs (associations d'usagers, constructeurs, agence d'architecture, aménageur, élus locaux, etc.) ainsi que sur des observations lors de manifestations publiques.

Îlink et ses acteurs

Localisé sur l'Île de Nantes, Îlink accueillera d'ici 2017, 500 habitants et 500 actifs sur plus de 20 000 mètres carrés. Le projet a mis autour d'une même table un aménageur public (la Société d'aménagement de la métropole Ouest Atlantique), plusieurs maîtres d'ouvrage (Brémond, Vinci, Adim Ouest, Harmonie Habitat), deux agences d'architecture (Block Architectes et Explorations Architecture) et deux associations (Une Île écosystème d'entreprises et Îlink association, épaulées par une agence de communication et d'événement nommée Scopic).

► Un nouvel acteur dans la maîtrise d'ouvrage immobilière ?

Localisé dans la partie ouest de l'Île de Nantes, l'îlot Îlink est ancré dans un quartier soumis à une injonction d'excellence et d'expérimentation sociale et politique. Lancé en 2011, l'appel à consultation énonce six critères qui manifestent une préoccupation pour les usages innovants : mutualisation énergétique, mutualisation du stationnement, évolutivité programmatique, services partagés, équipement numérique ainsi que mixité fonctionnelle, sociale et générationnelle. Cet îlot se trouve au sein d'un écoquartier plus vaste dont l'obtention du label est elle-même soumise à un certain nombre de critères, souvent concomitants avec ceux formulés par l'aménageur, parfois en tension.

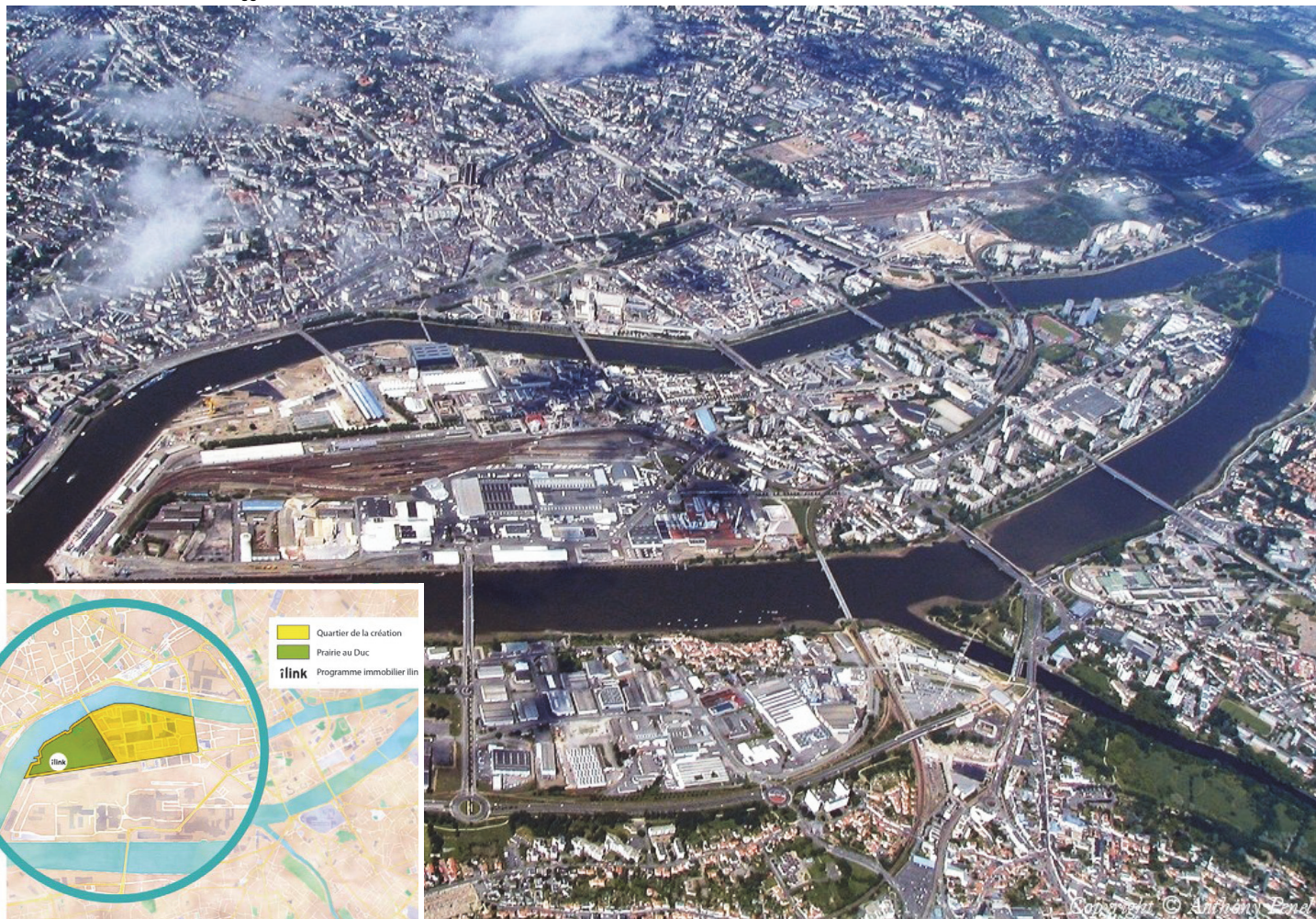
Dans un contexte d'émulation locale, la mixité fonctionnelle ou l'édification de bâtiments à énergie positive n'apparaissent plus comme des objectifs suffisamment distinctifs pour l'aménageur : son choix initial se déporte donc progressivement sur le projet défendu par le rapprochement d'un groupement immobilier et d'un collectif d'entrepreneurs-usagers, affichant

comme ambition principale la prise en compte des usages. Ce dernier œuvre à la constitution d'un « projet d'usages » fédérateur : un concept capable de rassembler les occupants par-delà leurs profils et leurs arrivée/départ respectifs dans l'opération et d'agir comme une image de marque pour attirer les acheteurs et les promeneurs. Avec les années, le groupe a étendu le périmètre de son intervention, passant de la représentation d'une « communauté habitante » à l'animation durable de la vie au-delà de l'îlot, à l'accession au statut d'assistant à maîtrise d'ouvrage. Cette perspective de professionnalisation, anticipée dès le début, s'est structurée à travers le programme immobilier Îlink qui lui a assuré une visibilité. En ce sens, ce projet constitue pour le groupe d'entreprises une opportunité d'élargissement de ses savoir-faire comme de son marché.

► Derrière le « projet d'usages », le maintien d'un dynamisme au long cours

Plusieurs caractéristiques valent à l'organisation d'usagers d'être considérée comme un agent de dynamisme local : elle rassemble des entreprises en activité, soit de potentiels oc-

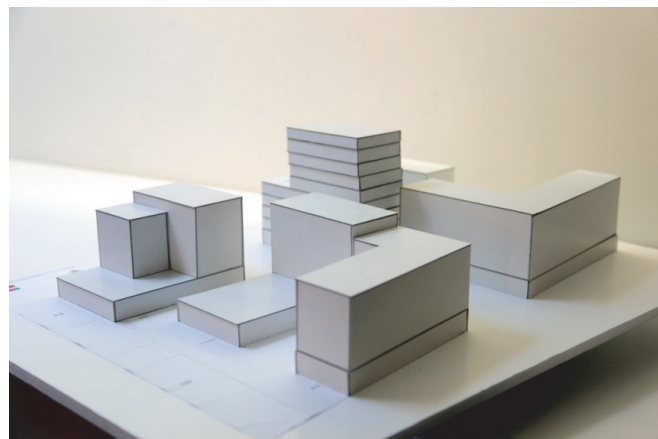
Situation de l'île de Nantes dans l'agglomération nantaise et de l'îlot Îlink sur l'île de Nantes © DR



cupants pour les bureaux et locaux commerciaux, réputés difficiles à rentabiliser. Cette présence apparaît déjà comme un gage de faisabilité de l'opération. Les entreprises appartenant au secteur des industries culturelles et créatives, l'activité professionnelle projetée est perçue comme participant à la vie d'un cœur d'îlot, par définition longue à se développer dans les opérations neuves. C'est d'ailleurs cette capacité à animer que le groupe présente en atout au moment de sa candidature, en mettant en scène des initiatives conviviales réalisées dans un quartier voisin. Dans le programme immobilier îlink, son programme d'animation articule la prise en charge de problématiques collectives in situ et la stimulation de projets émergeant des habitants. Il s'incarne en particulier dans six services de proximité mutualisés destinés à tout le quartier : une conciergerie, des jardins sur les toits, un gîte urbain, une grande salle avec une terrasse, un espace de co-working, un « laboratoire art&D ». Le dynamisme local porté par le groupe se joue donc sur une échelle spatiale élargie et sur plusieurs échelles de temps : la promesse initiale (des activités rentables aux rez-de-chaussée, une fréquentation garantie des lieux), le temps de conception (une programmation participative avec les futurs occupants), le temps de la réalisation (l'animation pendant le chantier), le temps de la vie de l'îlot (animation socioculturelle, gestion des lieux de vie partagés). Autrement dit, la prise en compte des usages va de la classique anticipation des usages futurs à l'accompagnement dans l'appropriation des lieux jusqu'aux ajustements et à la vie à y imaginer, le temps passant.

► Une programmation participative aux modalités changeantes

À première vue, l'association adopte des méthodes de co-conception plutôt habituelles : workshops thématiques sur plusieurs jours, choix d'outils appréhensibles par des néophytes (images schématiques, maquettes), mobilisation de ses locaux comme lieu-ressource. La projection des usages prend toutefois une tournure plus originale quand les participants élaborent des « scénarios d'usage » épaulés par des



Maquette amovible des volumes qui composent les bâtiments de l'îlot îlink © DR

professionnels, bénévoles ou salariés, aux compétences allant de l'architecture, au design, à l'animation de réseau, en passant par le conseil juridique. Invités à raisonner bien au-delà de leur immeuble, les intéressés se retrouvent associés à la définition comme à la gestion des lieux. La programmation des espaces partagés s'alimente, par exemple, du retour de pratiquants de « tiers lieux » analogues nantais et ils ont chacun été évalués au cours de workshops en termes de plans de financement.

Ce travail collaboratif a amené les usagers à renégocier le projet des acteurs institués : ils sont ainsi parvenus à redistribuer le programme (ouverture d'une percée, suppression d'une tour), mutualiser des fonctions secondaires dans les bureaux et commerces (cuisine, espaces de repos, sanitaires, locaux techniques) et projeter les six espaces partagés, identificateurs de l'îlot. L'association a ainsi mis en œuvre une prise en compte des usages différenciée tout au long du projet avec des objets de réflexion, des outils et des groupes changeants en fonction des phases (composition, construction, emménagement, etc.), partant du principe que les usagers à mobiliser n'étaient pas toujours les mêmes (salariés, passants, occupants de l'îlot livré, etc.).

► L'absence d'un outil de pilotage, source de déstabilisation

Les entreprises potentiellement acquéreuses se sont présentées au concours sous le nom de « communauté habitante » avec deux profils : celui de petits investisseurs et celui d'usagers occupants, incluant les salariés des entreprises. Ce groupe informel a trouvé un accord avec les constructeurs sur des bases foncières et économiques. Mais si l'intérêt à collaborer a été bien perçu de part et d'autre, à court terme pour la conquête du marché et à long terme dans une perspective de rentabilité, le contenu et la forme du travail commun n'ont été ni discutés, ni contractualisés. D'ailleurs, en filigrane, tous les acteurs ne s'accordaient pas sur l'investissement à concéder à la réflexion sur les usages. Le déficit d'organisation collective a par la suite généré des difficultés



Workshop consacré à la production des plans de financement des espaces partagés © DR

de coordination, notamment en ce qui concerne la rémunération des usagers-entrepreneurs : en l'absence de négociation en amont avec les maîtres d'ouvrage, ces derniers ont engagé la définition des usages avec les futurs occupants et en ont exigé la valorisation économique après coup. Le manque de cadre a ainsi contribué à crispier les relations entre les différents acteurs, à les isoler les uns des autres sur le registre défensif et à fragiliser l'ambition coopérative.

En parallèle, les entrepreneurs-usagers avaient toutefois réalisé un travail de promotion pour valoriser leur contribution, mobilisant leurs réseaux et leurs compétences. Ils ont trouvé des élus enclins à l'expérimentation et les ont conquis par leur stratégie d'outsider, perçue comme une garantie de renouveau. L'indétermination initiale leur est donc devenue favorable : elle leur a laissé des marges de manœuvre pour trouver un financement pérenne, faire perdurer la place des usages et asseoir leur crédibilité locale.

► Pour conclure : stabiliser la prise en compte des usages grâce à l'instauration d'une maîtrise d'usages

Deux difficultés principales ont fragilisé la position des usagers-entrepreneurs dans l'exercice de conception : le défaut de cadrage et l'inégalité de moyens entre les acteurs, que rétrospectivement une clarification préalable et un financement dédié auraient pu pallier. Si instauration d'une maîtrise d'usages il doit y avoir, son pilotage et son financement pourraient être assurés par un acteur traditionnel (maîtrise d'ouvrage ou d'œuvre), par un acteur tiers capable d'arbitrer les conflits d'intérêts entre maîtrise d'ouvrage, d'œuvre et d'usages ou encore être indépendante, autofinancée ou financée par tout ou partie des protagonistes, avec un arbitre à sélectionner. Pour éviter les abandons et les tensions, les usages et les usagers concernés devraient être circonscrits, un porteur et porte-voix désignés, puis les étapes d'intégration des usages et le mode juridique afférent décidés. Seraient en-

suite détaillés les approches (globale ou parcellaire), les types de contractualisation (pour l'ensemble ou par phase) et de suivis recherchés (un acteur ou plusieurs selon les phases, selon des compétences spécifiques). Ce programme ne présente pas de méthode-type : ouvert à une prise en compte des usages différenciée dans le temps, il vise un protocole à ajuster à chaque fois. Il ne répond pas à l'ensemble des entraves que la longue durée fait peser sur toute programmation participative.

Ici, peu d'entreprises présentes au démarrage y participent encore, cinq ans après, et dans un mouvement quasi inverse, la vente sur plan des bureaux et logements retarde la mobilisation d'habitants diversifiés dans la définition du projet. Autrement dit, le temps long fragilise l'engagement des occupants initiaux et exclut de la composition d'ensemble les occupants finaux. Une telle clarification apporterait malgré tout davantage de souplesse au processus et aurait deux effets notables : rendre le projet d'usages moins sensible aux influences mouvantes (marché de l'immobilier, volontarisme de la puissance publique, ampleur du réseau des usagers mobilisés) et prendre acte du fait que les non professionnels ne disposent pas des capacités des acteurs institués à maintenir leur activité dans le temps.

Ce « quatre pages » est une publication destinée à faire connaître les principaux résultats ou enseignements de travaux de recherche, essentiellement ceux réalisés dans le cadre de programmes incitatifs initiés, financés et pilotés par le Puca, organe dédié à la recherche et à l'expérimentation rattaché à la Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature. Les données et les analyses présentées, sauf mention contraire, proviennent des rapports rédigés par les chercheurs. La sélection de ces éléments et leur mise en perspective n'engagent en revanche que le Puca.

Directeur de la publication

Emmanuel Raoul, Secrétaire permanent du Puca

Coordination

Bertrand Vallet

Rédaction

Béatrice Durand

Maquette, mise en page

Christophe Perrocheau

Chargés de l'action au Puca

François Ménard, Bertrand Vallet

Plan urbanisme construction architecture

Tour Pascal B

92055 La Défense cedex

Tel. : 01 40 81 24 72

<http://www.urbanisme-puca.gouv.fr>

ISSN : 2427-8912

Demande d'abonnement auprès de : christophe.perrocheau@i-carre.net



MINISTÈRE
DE L'ENVIRONNEMENT,
DE L'ÉNERGIE
ET DE LA MER

MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

[Pour en savoir plus]

Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usage intégrée au projet immobilier Ilink, rapport final, GERS, Groupe d'étude et de recherche sociale, septembre 2015.

Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usage intégrée au projet immobilier Ilink, résumé, GERS, Groupe d'étude et de recherche sociale, septembre 2015.

Le programme « Hors champ de la production urbaine ».

Le site Internet « Ilink association ».