

MINISTERE DU LOGEMENT ET DE LA VILLE
DGALN/Plan Urbanisme Construction Architecture
Programme : le projet négocié

NEGOCIER POUR EXPERIMENTER : fabriquer les espaces publics

RAPPORT FINAL
Juillet 2011

PROFESSION ARCHITECTURE VILLE ENVIRONNEMENT
Responsable scientifique : Guy Tapie

Ecole nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux
740 avenue de la Libération, Talence 33 405 Tél 05 57 35 11 60 / 06 29 38 34 23

Patrice GODIER (Direction)
Guy TAPIE
Mélanie DARROMAN
Françoise GAUDIBERT
Gérard RINGON

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
ETUDES DE CAS : H NORD (BORDEAUX), EMPALOT (TOULOUSE), DARWIN (BORDEAUX),	12
H nord : un projet d'habitat coopératif	14
Le projet : contexte, caractéristiques et processus	14
Les acteurs de la négociation	25
Les objets de la négociation	28
La négociation, une mise à l'épreuve de la conception.....	36
La dynamique projet / négociation.....	40
Empalot, un urbanisme participatif	42
Un dispositif de concertation pour la relance du GPV toulousain	42
Le projet, processus, acteurs et enjeux	46
Le projet et les objets de la négociation	52
Une dynamique projet/concertation et projet/négociation	60
Darwin, nouvelle économie et lieux urbains	70
Contexte	70
Structure d'acteurs et enjeux	80
Processus, programme et projet	95
Conclusion.....	113
PROJETS NEGOCIES, LA BANALISATION D'UN MODELE D'ACTION	118
La dimension cognitive : les cadres de référence	120
H nord : l'héritage coopératif	120
Darwin : la cité éco responsable.....	124
Empalot : l'héritage et son application.....	126
La négociation valorielle, des « <i>objets valises</i> » aux « <i>objets frontières</i> »	129
La dimension organisationnelle : les dispositifs	131
H nord : un dispositif pluriel	132
Darwin : les réseaux et l'équipe projet.....	134
Empalot : les ateliers d'appropriation	137
Réseaux émergents et procédures.....	139

La dimension processuelle : les zones négociables	140
H nord : l'enjeu du foncier	142
Darwin : la construction sociale d'un marché	145
Empalot : comment négocier pour 2030 ?	147
Zones de négociation et temporalité.....	149
La dimension relationnelle	150
H nord : l'animateur du projet.....	151
Darwin, les manageurs intégrateurs	154
Empalot : les médiateurs	156
Les figures de négociateur.....	158
CONCLUSION.....	160
REPERES BIBLIOGRAPHIQUES et methodologie	169
Repères bibliographiques	171
METHODOLOGIE	172
La grille d'observation	172
Les données d'information.....	175

INTRODUCTION

Dans les années 1990, la recherche en urbanisme a souligné les importants changements intervenus en Europe dans les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des projets urbains complexes. Cette tendance a mis en évidence l'émergence progressive d'un modèle stratégique ou négocié aux contours définis à la fois par le caractère flexible et stratégique de la planification et une capacité nouvelle d'ajustement, voire de recomposition des objectifs par rapport aux moyens disponibles. Un type d'intervention qui s'éloigne du modèle hiérarchique, longtemps en vigueur, déductif et linéaire recherchant la meilleure solution. Les pratiques et les instruments de la production du cadre bâti ont en ce sens évolué pour faire face aux mutations contextuelles, au premier rang duquel la logique de projet¹ s'est partout imposée.

Une décennie nous sépare maintenant des études qui ont entrepris de revisiter les spécificités de la fabrique de la ville, en France et en Europe. Depuis, la notion de projet a partout enrichi le vocabulaire des disciplines qui s'intéressent à la ville - sociologie, économie, sciences politiques, géographie – permettant d'engager une vision systémique de l'action urbaine. On y relève entre autres que la démarche de projet permet la démultiplication des interactions sociales et la construction d'identités et d'intérêts communs. Divers travaux ont ainsi montré les facettes prises par le projet dans la conception et la réalisation négociée des espaces bâtis ou aménagés, en s'appuyant sur les modes de coopération et de coordination entre professionnels ou sur la participation des habitants. Nous en sommes donc aujourd'hui au point où, sur ce thème, des expériences ont été acquises, des diagnostics établis autour du caractère négocié de la démarche de projet².

Une autre ligne de recherche apparaît désormais incontournable pour aborder la dimension négociée du projet, du fait d'un changement de paradigme centré désormais sur le développement durable urbain. Elle concerne l'articulation de l'ensemble des normes redéfinies sous l'angle environnemental, avec une logique plus économe de l'ensemble des ressources mobilisées par les projets urbains, et l'implication croissante des populations (habitants, usagers et citoyens), par leur intégration à l'élaboration et à la réalisation des projets. Les notions désormais très usuelles d'éco quartiers et d'urbanisme participatif en illustrent les applications.

¹ Le terme de « projet » est employé ici au sens d'un processus allant de la programmation à la réalisation et à l'appropriation en passant par la conception.

² Par exemple, M. Bonnet (dir) : *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*. PUCA, la Documentation française, 2005 »; Y.Tsiomis et V.Ziegler (dir) : *Anatomie des projets urbains*. Editions de la Villette, 2007 ; Y.Tsiomis (dir) : *Échelles et temporalités des projets urbains*. JM Place éditeur. 2007.

Notre travail de recherche s'inscrit dans l'étude de l'élargissement de ces domaines de négociation avec comme objectif d'interroger plus spécifiquement la façon dont se construisent et se constituent des espaces de négociation autour de l'élaboration et de la réalisation de projets intégrant une part importante d'aménagement d'espace public. Il s'agit au final d'identifier dans la dynamique qui va caractériser de plus en plus la fabrication de la ville ordinaire les composantes principales de cet espace puis les modalités de son fonctionnement. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'explorer les espaces de négociation de trois situations de projet à Bordeaux et à Toulouse, particulièrement significatives à nos yeux de cette évolution.

Décrypter les espaces de négociation

L'analyse en termes d'espace de négociation permet ainsi de comprendre comment le projet négocié facilite l'intégration, aux différentes étapes du processus de sa mise en œuvre, de nombreux acteurs issus de mondes sociaux divers. Elus, techniciens, professionnels, membres de la société civile, sont amenés à participer à la fabrication de la ville en mettant en pratique de nouveaux principes d'action. Bâties pour les uns sur des valeurs dites éco responsables concernant l'habitat, la culture ou bien le travail, pour d'autres sur la participation, voire la co-production, ces principes ont la particularité d'être érigés en impératifs d'action. Dans ce contexte, les acteurs doivent rechercher les termes d'un accord ou d'un compromis – c'est le but de toute négociation - contraints qu'ils sont par des cadres juridiques, sociaux et économiques en constante évolution mais aussi en fonction de valeurs qui leur sont présentées ou qu'ils revendiquent comme un « nouveau cadre d'expérience ».

L'appréhension des espaces de négociation se situe pour chacun des projets à quatre niveaux. Au niveau cognitif : l'existence d'un cadre de référence met en jeu des informations stratégiques (problèmes, solutions) où options et arguments s'affrontent et vont structurer la mise en projet des acteurs. L'idée d'un changement social et sociétal sous-tend l'action des acteurs porteurs de projets (démocratie participative, évolutions des territoires) et nécessite une entrée en négociation pour trouver place au sein des marchés locaux.

Au niveau organisationnel : il est question de mesurer le degré d'ouverture/fermeture de l'espace de négociation. Avec ici l'idée de dispositifs *ad hoc* facilitant un processus d'apprentissage collectif dont on pense qu'il est déterminant dans le portage des projets urbains caractérisé par un processus long par rapport au projet architectural.

Au niveau processuel : il s'agit de mettre en évidence la manière dont le processus se stabilise (ou pas), sur ce qui peut se concevoir dans la mesure du temps (dans l'éphémère ou le durable) ou en fonction des temporalités diverses où se confrontent les acteurs. De même, qu'il se manifeste à travers les signes et les outils de négociation, certains étant d'ordre réglementaire, prévus par la loi, d'autres utilisés comme des ressources d'action stratégiques, d'autres encore constituant un support d'interactions entre acteurs (cartes, maquettes, diagnostics, études).

Au niveau relationnel : ici sont décrites des scènes (lieux et décors des actions) et des techniques de négociation dont certaines ont été empruntées avec succès aux sciences de la gestion et du marketing. Cet aspect doit être également interprété sous l'angle des modalités relationnelles de la recherche d'adhésion et de coopération qui s'institue entre protagonistes de la négociation et notamment sous l'angle des nouvelles figures de compétence qu'elle fait émerger

Trois situations de projet

Pour confronter ce modèle d'analyse à la réalité du terrain, nous avons choisi des situations privilégiant l'expérimentation et l'innovation comme enjeux de la négociation pour des projets urbains. Plus particulièrement, pour des projets incluant une réflexion sur la place, le statut et le rôle des espaces publics. Sur ce type de projet, les interrogations présentes et les expérimentations sont nombreuses, et d'autant plus vives que leur sont associées des réflexions sur le devenir et la transformation des usages, des modes de sociabilité et de démocratie.

La recherche s'appuie sur trois situations parmi les plus significatives du modèle négocié actuellement en œuvre (aucun projet n'est achevé) dans deux grandes agglomérations françaises, Bordeaux et Toulouse. Le cas d'un grand projet de renouvellement urbain du quartier Empalot à Toulouse; le cas d'un éco-quartier d'habitat coopératif, l'ilôt Dupaty à Bordeaux ; celui de l'éco rénovation d'une caserne, le projet Darwin à Bordeaux.

La particularité de chaque cas vis-à-vis de notre problématique est de se situer à des étapes et moments différents de la mise en projet des acteurs et notamment des habitants, usagers, citoyens.

La situation, la plus en amont du projet, concerne le quartier Empalot à Toulouse où la constitution à la faveur d'un renouvellement des équipes municipales s'inscrit dans la filiation des dispositifs d'expérimentation sociale de la politique de la ville (GPV).

Une situation intermédiaire à Bordeaux, avec le collectif H nord où un collectif d'habitants s'est engagé sur un travail de programmation participative en vue de négocier avec la maîtrise d'ouvrage urbaine (CUB, propriétaire foncier et la ville de Bordeaux), la réalisation, à moyen terme, d'un projet d'éco-quartier, incluant restructuration d'espaces publics, logements et équipements de proximité.

Enfin, une autre situation à Bordeaux, où dans le cadre d'une friche militaire, un groupe d'entrepreneurs a l'ambition d'inventer un lieu urbain, mettant en pratique les principes du développement durable appliqué aux espaces de travail, mêlant cultures urbaines et autres activités de loisirs ouvertes au plus grand nombre. Un lieu préfigurant l'aménagement de toute une rive dont il symbolise l'orientation future.

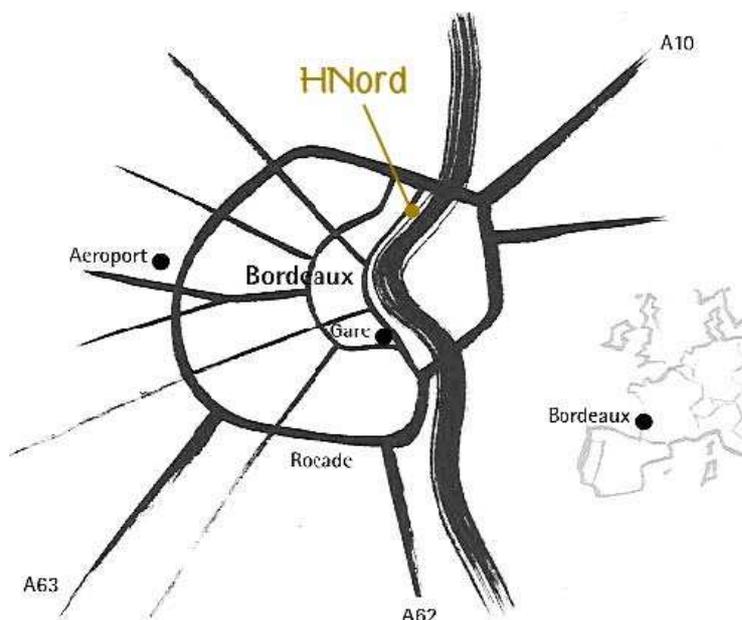
Chaque situation fait l'objet d'un traitement monographique (une coopérative d'habitants, un îlot créatif, un urbanisme participatif) suivi d'une analyse transversale portant sur les dimensions des différents espaces de négociation mis en œuvre.

**ETUDES DE CAS : H NORD (BORDEAUX), EMPALOT
(TOULOUSE), DARWIN (BORDEAUX),**

H NORD : UN PROJET D'HABITAT COOPERATIF

Le projet : contexte, caractéristiques et processus

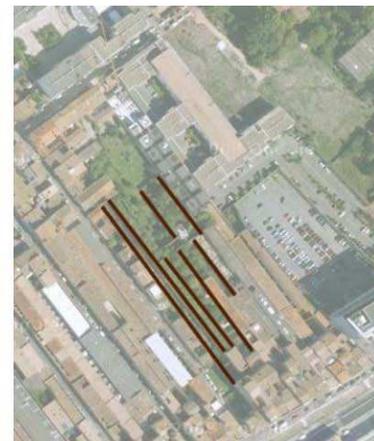
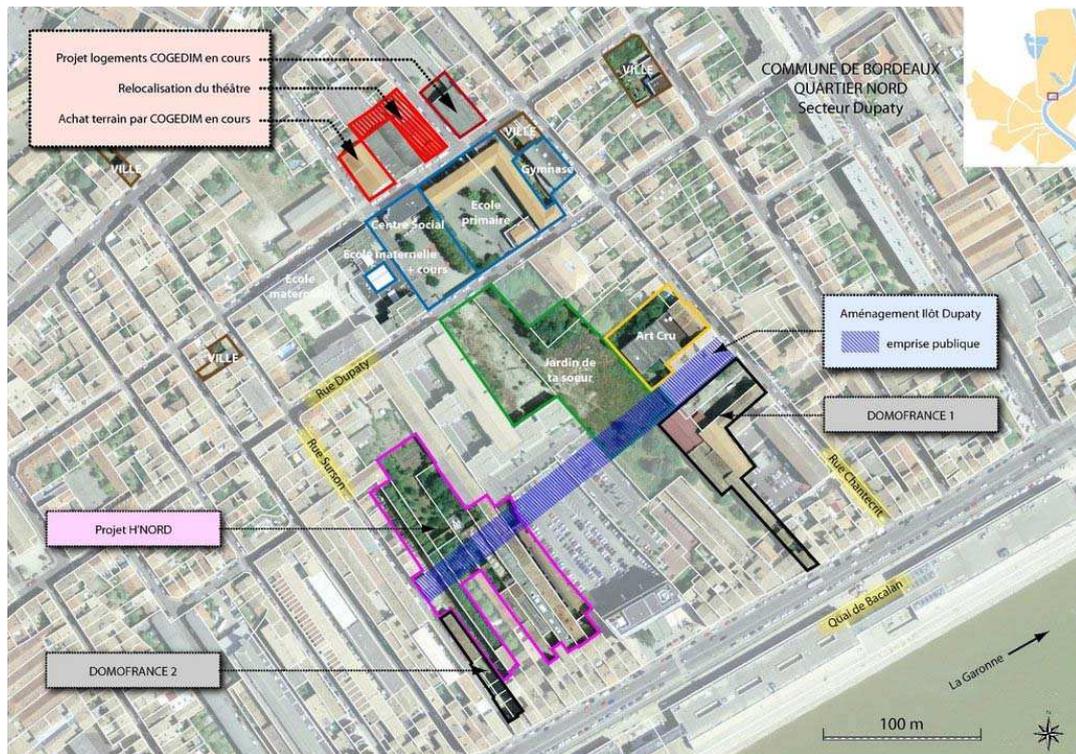
L'association H nord est une association loi 1901 constituée en 2006 qui réunit des personnes engagées dans la problématique environnementale, architecturale et sociale en milieu urbain. L'association forte de 32 membres, soutenue par une quarantaine de sympathisants, a su se doter d'un solide capital social (milieu associatif local et national) qu'elle sait mobiliser et faire intervenir dans ses relations avec la population et les institutions bordelaises (ville, communauté urbaine, administrations d'Etat). Si bien qu'elle est désormais inscrite localement au rang des expérimentations pilote de type éco-quartier que chaque ville outre Bordeaux doit afficher dans l'esprit du Grenelle de l'environnement.



Les membres fondateurs d'H nord ont imaginé l'implantation d'un éco-quartier dont les habitations, conçues par les futurs résidents, seraient portées par les murs d'anciens chais laissés à l'abandon sur une friche industrielle (caractérisée par un parcellaire en lanière oscillant aux environs des 200 m de longueur et 9 m de largeur) au cœur de l'îlot Dupaty, situé dans le secteur de Bordeaux Nord (le quartier des négociants en vin), à la limite des quartiers populaires des Chartrons et de Bacalan. Cet îlot, enclavé dans un tissu de faubourg, est uniquement desservi par des voiries périphériques : le quai de Bacalan, la rue Surson, la

rue Dupaty et la rue Chantecrit. Sa superficie d'environ 65 000 m² fait l'objet de toutes les attentions de la mairie de Bordeaux dans ses objectifs de renouvellement urbain ainsi que la convoitise des promoteurs déjà présents sur le site et le quartier.

L'îlot Dupaty, enjeu stratégique d'un renouvellement urbain



À l'origine du projet, la découverte opportune d'une friche de près de 10 000 m², située en plein cœur de l'îlot, par des résidents du quartier en quête d'achat d'un logement à réhabiliter en secteur ancien. En effet, c'est grâce à une visite regroupant les habitants du quartier, pour la plupart nouveaux arrivants, que l'association a vu le jour. La mise en évidence de la

parcelle Dupaty a été un réel moteur de projet, sachant qu'elle possède un fort potentiel d'évolution comme l'indique le PLU et donc d'innovation en matière d'aménagement urbain. Le profil sociologique des adhérents d'Hnord est celui de ménages appartenant aux classes moyennes supérieures (enseignants, cadre d'entreprise, architecte, journaliste) en activité ou retraités, souvent propriétaires de logements individuels ou d'appartements. Certains adhérents résidant en banlieue veulent un retour en ville ou à contrario une implantation urbaine différenciée pour ne pas être contraint de jouer la carte du péri urbain. Tous ont été séduits par ce quartier populaire qui bénéficiait des effets de renouvellement dus aux grandes opérations du projet urbain de Bordeaux : desserte par le tramway, aménagement des quais rive gauche, restauration de la façade des quais.

Tel qu'il se déroule, ce scénario de reconquête d'une friche urbaine s'inscrit bien dans la logique de gentrification que connaissent les grandes villes depuis quelques années³ et que l'on retrouve à travers ses trois composantes : culturelle avec l'importance accordée à l'esprit du lieu, patrimoniale avec la recherche d'un habitat différent soumis à un regard paysager, professionnelle enfin par la volonté de rapprocher lieu d'habitat et lieu de travail.

Les objectifs : « Vivre ensemble durablement »

Suite à la constitution du groupe en 2006, les premières réflexions sont engagées sur le projet sans attendre l'aval des pouvoirs publics. Très réactive et dans une ferveur ambiante, l'association met en route le processus de conception, animée par l'envie partagée d'une « ville moins polluée et plus conviviale ». Inspirée des expériences de collectifs de résidents originaires d'Europe du nord, leur démarche reflète concrètement la volonté d'implication d'habitants, porteur de projets, visant à devenir les acteurs à part entière de la fabrication de la ville et de leur quartier. L'objectif est de créer un ensemble d'habitations auto construit, autogéré et autofinancé, tendant vers le modèle de l'éco-quartier et faire de ce projet une « utopie » réalisable.

Pour obtenir son passeport d'éco-quartier, le projet respecte dans ses principes les trois sphères d'interactions habituelles du développement urbain durable. Un projet immobilier (80 logements avec l'objectif de densifier le tissu urbain), un volet environnemental en matière de

³ Catherine Bidou-Zachariasen (dir.), 2003, *Retours en ville - des processus de "gentrification" urbaine aux politiques de "revitalisation" des centres*. Paris, Descartes & Cie, 2003.

déplacement urbain, d'économie d'énergie, de gestion de l'eau, d'utilisation de matériaux sains (il répond à neuf critères des dix retenus par l'Agenda 21) et une dynamique de cohésion sociale avec la préservation du patrimoine architectural, la mise en valeur de la mémoire du quartier et l'inscription dans la dynamique existante autour de la réhabilitation.

Quelques chiffres du projet d'origine :

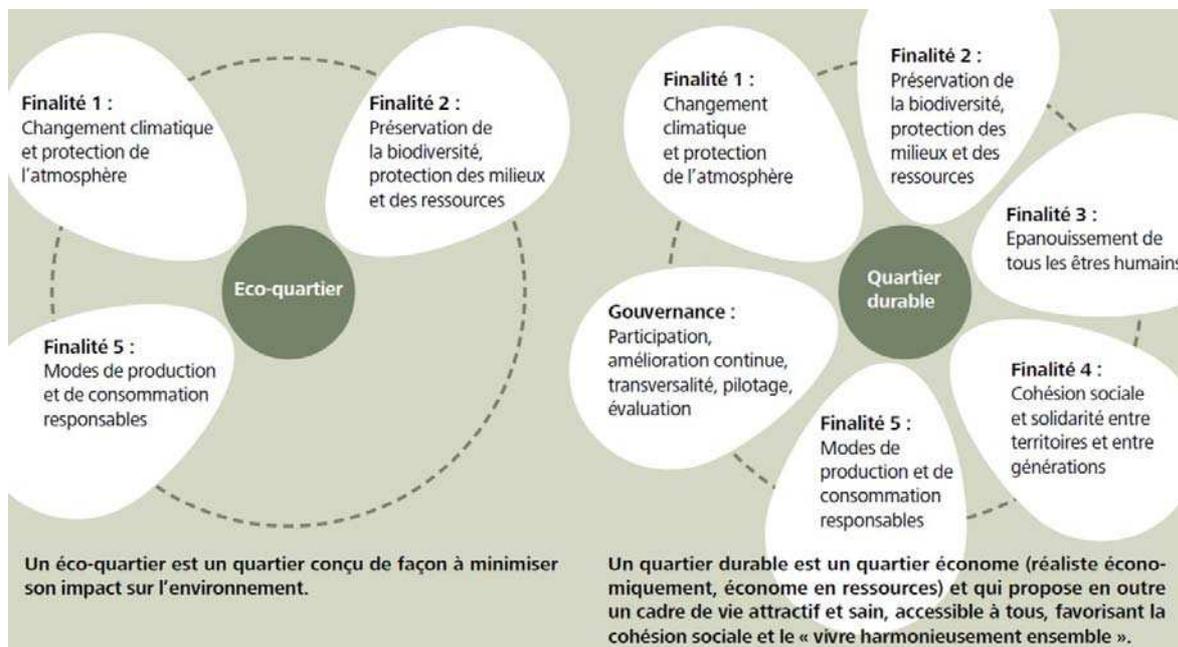
Surface parcelle Hnord	1 hectare en moyenne : - Jardins : 2800 m ² - Friches derrière les « grands murs » de la Rue Surson : 2200 m ² - Bâti à conserver : 2000 m ² environ - Bâti à démolir : 3000 m ²
Projet Hnord	8000 m ² SHON (moyenne R+2) 6400 m ² de surface habitable (= 80% de la SHON vouée à l'habitation)
Logements	80 logements de 80 m ² en moyenne (COS 1) dont : - 27 logements sociaux (10 PLS, 11 PLUS, 6 PLAI), - 26 logements location/accession (13 PSLA, 13 Accession sociale), - 27 logements accession. - Plus 10 studios pour étudiants et 10 pour personnes âgées
Équipements	1400 m ² comprenant salle d'activités, crèche, ateliers, garage vélos, etc.
Coûts	Coût de construction : 1300 Euros HT/m ² (travaux) Prix de vente aux habitants : 2300 Euros HT/m ² de logement

Afin d'assurer la légitimité d'origine du projet, H nord s'attache à mettre en avant la conservation du patrimoine existant et le respect de l'esprit du lieu. L'ensemble est composé de petits immeubles, d'entrepôts (produits coloniaux) et de chais formant les éléments d'un urbanisme en lanière (parcelles étroites perpendiculaires au fleuve) inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO⁴. Dans ce cadre, l'association préconise pour la composante architecturale de son projet, l'utilisation de matériaux sains ainsi qu'une diminution des dépenses énergétiques liées à l'habitat, et pour sa composante urbaine, la limitation de l'usage de la voiture, la valorisation de la mixité sociale et l'encouragement de la participation des riverains au projet.

Forte de cette première approche, l'association poursuit sa lancée en s'appuyant sur le nouvel élan bordelais autour des éco-quartiers, largement plébiscités par le maire, Alain Juppé (sa brève expérience au Canada n'a fait que renforcer son engouement pour les débats sur le développement durable) et par le Grenelle de l'environnement. L'émergence de plusieurs projets de type éco-quartier, disséminés sur le territoire de l'agglomération, va modifier leur orientation, notamment le projet Ginko porté par le groupe Bouygues Immobilier, situé le long des berges du Lac, au Nord de Bordeaux. Cet ambitieux projet d'architecture

⁴ Accordé à un large périmètre de la ville de Bordeaux en 2007, au titre d'ensemble urbain exceptionnel

bioclimatique de 2150 logements agit comme un contre-exemple et va conduire l'association à reconsidérer sa position et sa démarche: « *ce n'est pas ce qu'on souhaite faire, il doit y avoir une erreur dans le concept ! un quartier pour être écolo doit se faire avec ses habitants* ». Cette phase de remise en question du projet s'accompagne d'une recherche intense sur la notion d'éco-quartier se nourrissant de textes de lois, de visites, de conférences... Il ressort de cette étude des différences notables entre ce que l'on appelle éco-quartiers et ce qui va désormais constituer leur « nouveau logiciel » : le quartier durable. Alors que les premiers sont basés sur des finalités environnementales (grille HQE, label), les quartiers durables apportent en plus des finalités de gouvernance et de cohésion sociale.



Extrait de la brochure « Pour des quartiers et des hameaux durables : les fondamentaux », édition ARPE Midi-Pyrénées, Toulouse, mars 2009.

Hnord en a alors la conviction, « *c'est avec la participation active des habitants que le projet se fera* ». La meilleure manière de respecter l'environnement reste encore de rendre plus responsable les gens dans leur utilisation et gestion des lieux, mais aussi dans leur ouverture et participation à la vie du quartier : « *On a compris que le quartier pouvait être écologique de par lui-même mais aussi dans sa relation avec l'environnement urbain, les gens étaient demandeurs de ces espaces partagés, des équipements qui pouvaient exister ici et servir à d'autres* » (Membre H nord).

Dans cette optique, l'association organise et planifie actions et réunions pour monter sa propre opération en partant sur le modèle de la coopérative d'habitants, choix d'autant plus affirmé et

motivé qu'il y avait déjà au sein du groupe deux couples issus des Castors de Pessac⁵. Par la suite, H nord a continué de cultiver son savoir sur le sujet en organisant des visites pédagogiques vers des lieux accueillants des projets similaires, anciens sur le territoire français (période après-guerre) comme plus contemporains à l'étranger. À cet effet, le groupe s'est rendu à Rézé les Nantes pour découvrir une unité d'habitation, appelée la « Cité Radieuse ou Maison familiale» de Rézé (inaugurée en juillet 1955), de l'architecte Le Corbusier, où ils ont pu accéder aux logements, échanger des discussions avec les habitants et faire des clichés de l'ensemble du projet.



Photographies réalisées par des membres de l'association Hnord et Marilyne Monnier, architecte DPLG, habitante de l'unité d'habitation

L'association a également envoyé des membres en Suisse, afin de visiter la coopérative d'habitants des Ouches à Genève (livraison été 2004).



Photographies extraites du site de la CODHA (www.codha.ch)

⁵ Le mouvement des « Castors » prône l'auto-construction coopérative en se fondant sur le principe dit de l'apport-travail, système d'entraide entre coopérateurs. Ce mouvement est apparu après la seconde guerre mondiale un peu partout en Europe. Le premier chantier en France est lancé à Pessac, banlieue proche de Bordeaux en 1948.

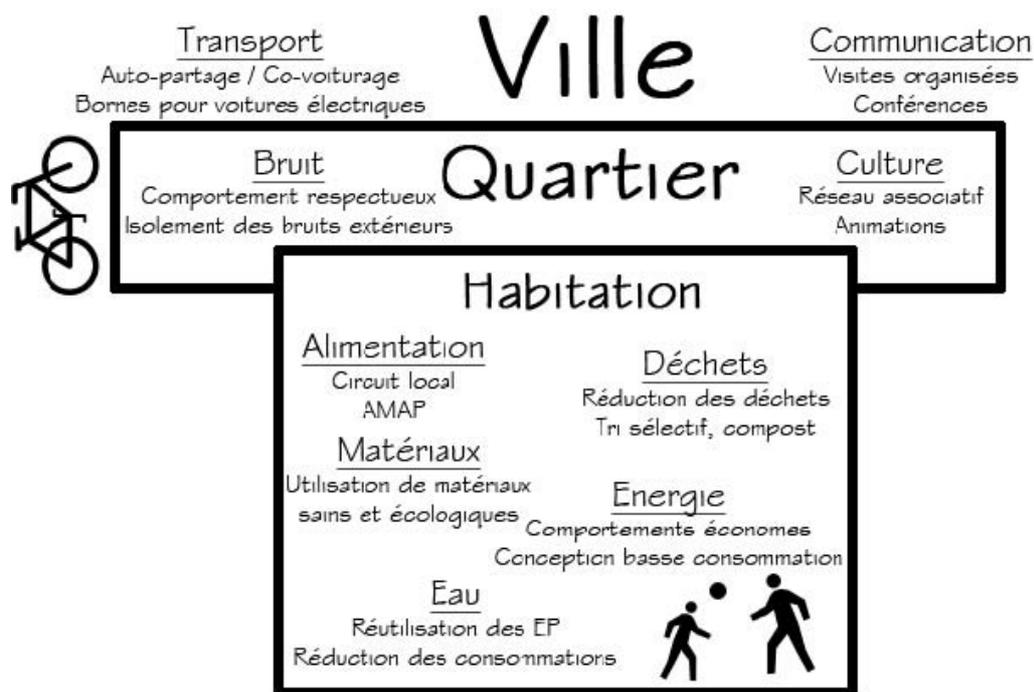
Au cours de cette quête de savoir faire et de références, allant du quartier Vauban en Allemagne à la cité ouvrière construite sur les anciens ateliers de la SNCF à Périgueux en passant par les barres d'immeuble des années 70 à Evry, l'association H nord entreprend un travail de recherche en filiation avec d'autres projets d'habitat groupé sur le territoire français mais également à l'étranger. Toutes ces rencontres et expériences ont ainsi permis au groupe de constituer un socle de connaissances assez solide pour justifier leur orientation vers ce type de projet.

Une fois le fonctionnement de l'association établi, le groupe affiche clairement un certain nombre de principes comme la remise en cause de la limite entre sphère privée et publique, le recours à un habitat collectif plutôt qu'individuel, la recherche d'une vie en communauté faite de partage et de rencontre autour d'espaces et de services communs. Il s'agit en fait de répondre avec cohérence à un développement urbain maîtrisé, tout en visant une mixité urbaine et sociale.

Au titre des réalisations prévues, on trouve toutes les activités inscrites dans la mouvance de l'économie sociale et solidaire :

- La création d'une crèche collective parentale et d'un relais d'accueil et d'animation pour les assistantes maternelles ;
- La création d'une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne, filière de consommation alimentaire alternative, par le biais de la création d'un réseau de proximité) en lien avec des producteurs locaux ;
- La création d'un collectif pour l'achat de produits labellisés ;
- La création de commerces de proximité (association La ronde des quartiers), l'intégration d'ateliers d'artistes ou d'artisans, de profession libérale ;
- Des animations de sensibilisations proposées aux écoles et associations proches (Bordonor, CCAS, Ludothèque, ...) ;
- Une salle des fêtes, d'animations, de réunion en location ;
- Des activités artistiques, musicales, culturelles, sportives ;
- Un centre de ressources et de documentation sur l'écologie et l'environnement ;
- La récupération par les riverains de terreau issu du compostage ;
- L'organisation des espaces verts, des jardins et jardins potagers, la mise en place d'ateliers de jardinages ;
- La création d'un SEL (échanges de services et de savoirs) comme le SEL Gabare de Pessac ;
- La création d'un four à pain associatif ;
- Un local de quartier avec la possibilité d'adhérer à diverses associations (Hnord, AUTOCOM...)⁶.

⁶ Tous ces principes et éléments de programme ont été élaborés par l'association. On retrouve toutes ces informations sur le site : Hnord.org/doku.php



Vers une coopérative d'habitants

Dans cette logique, l'association a opté, pour se caler au plus près des principes qu'elle promeut, pour le statut juridique futur de coopérative. Autrement dit pour un regroupement de personnes partageant la même idéologie et voulant en ce sens « *gérer et améliorer ensemble* » les logements qu'ils occupent dans un même immeuble ou sur un même terrain. Les valeurs essentielles qui constituent la toile de fond de cet engagement collectif sont la propriété collective, la sortie du système spéculatif et la démocratie⁷.

Le statut de coopérative confère à la structure un cadre juridique, lequel renvoie à des valeurs d'égalité, de transparence dans la gestion et de participation de chacun aux décisions. Dans ce type d'association, la propriété est définie comme collective, le mode de décision est démocratique (un homme, une voix). De ce fait, les habitants qui détiennent des parts sociales dans l'immeuble ou le terrain concerné apparaissent tous comme collectivement propriétaires. Dans une coopérative, les habitants ont deux rôles majeurs : celui d'acteur en prenant part à toutes les décisions et à la gestion de la structure elle-même, et celui de bénéficiaire en tant que locataire des logements. Cette organisation, délaissant les intermédiaires du logement et

⁷ Définition donnée par la coopérative d'habitant Habicoop – www.habicoop.fr

s'opposant à la spéculation, permet d'offrir des loyers raisonnables, facilitant ainsi l'accès au logement, même pour des ménages à revenu modeste.

C'est en cela que le système diffère de la copropriété⁸. En effet, cette dernière donne le titre de propriétaire, ce qui n'est pas le cas dans une coopérative où chacun ne possède que des parts. Ce régime de propriété fait également la distinction entre les parties communes et privées, tout en définissant précisément les apports financiers de personnes qui ne sont pas choisies et ne vivent pas forcément sous le même toit. À la différence de la coopérative d'habitants qui, en plus d'un travail d'écoute et de prise en compte des besoins de chacun (pour l'intérêt de la communauté, et pas au nom du profit individuel), mise tout sur la création d'un projet de développement social local fort au travers de l'émulation de groupe. Cela permet d'envisager un nouveau souffle à la vie de quartier en militant pour : *un voisinage actif, solidaire et responsable*. Et l'on espère de la mise en commun d'espaces mutualisés l'établissement de nouveaux rapports sociaux, basés sur l'échange et la rencontre.

Hnord a souscrit à la charte⁹ d'Habicoop, une association basée à Lyon et créée en décembre 2005 qui « souhaite promouvoir l'alternative coopérative », dont voici le contenu :

- *La coopérative d'habitants offre un rapport original au patrimoine : la propriété, collective, est dissociée du droit d'usage.*
- *La fonction d'habitat et l'intérêt collectif priment sur l'investissement immobilier et l'enrichissement financier.*
- *La coopérative d'habitants refuse la spéculation.*
- *La coopérative d'habitants implique la mutualisation d'espaces et de services qui favorisent notamment la solidarité, l'échange et la modération de la consommation.*
- *Le projet est porté par des futurs habitants lors de sa phase de conception, dans la mesure du possible.*
- *Dans un esprit de coopération, chaque habitant est responsabilisé au sein d'un système de gestion collective.*
- *Les décisions entre coopérateurs sont prises démocratiquement selon le principe une personne = une voix, indépendamment du nombre de parts sociales ou de tout autre critère.*
- *La coopérative veille à diminuer son empreinte écologique par ses choix architecturaux et techniques, son territoire d'implantation ainsi que son fonctionnement au quotidien.*
- *La coopérative veille à ne pas exclure les personnes en difficulté, notamment les difficultés financières ne doivent pas être un facteur limitant. Elle se refuse à toute discrimination.*
- *La coopérative est ouverte sur son quartier et son environnement.*

⁸ Statut juridique expliqué dans l'ouvrage de Christian La Grange, « *Habitat groupé : écologie, participation, convivialité* », Terre Vivante, 2008

⁹ Adoptée par l'assemblée générale extraordinaire d'HABICOOP le 27 octobre 2007, extrait du site www.habicoop.fr

Or, le cadre législatif actuel ne prévoit aucun statut intermédiaire entre propriété individuelle classique et location, les statuts de la location – attribution et de la location coopérative ayant disparu en 1971¹⁰. Afin de retrouver une reconnaissance des statuts et obtenir certains aménagements fiscaux, Habicoop a entrepris une action de lobbying auprès des sénateurs et députés pour faire adopter un nouveau texte de loi. Présentée entre autres par le député écologiste, maire de Bègles, Noël Mamère, une proposition de loi pour « un tiers secteur de l’habitat participatif, diversifié et écologique » est néanmoins rejetée en décembre 2009 par l’Assemblée nationale. Actuellement, les coopérateurs d’Habicoop n’ont obtenu que la reconnaissance des pouvoirs publics pour expérimenter la formule. H nord est candidat.

Une démarche de programmation collective

Le positionnement de l’association en faveur d’un projet coopératif entraîne un réel bouleversement dans la façon de fabriquer la ville. Il nécessite des outils et méthodes de démocratie participative orientées vers les notions de concertation et surtout de négociation avec les environnements politiques, réglementaires et sociaux du projet dont on connaît la difficulté de mise en pratique¹¹.

En termes de démarche, l’association s’est d’abord penchée sur un travail de définition des principes et valeurs communes, la formation d’un « pacte social local », garant de la cohésion du groupe et de la nature de l’investissement attendu de la part de chacun (dans le cadre d’un comité de pilotage).

Parallèlement, s’est engagé un travail de conception collective préalable à la réalisation du projet, pour permettre aux futurs habitants d’imaginer et de composer une communauté d’habitants, de « *se connaître avant d’être voisin* ». Ainsi, de cette connaissance réciproque, ils sont censés concourir plus aisément à la mise en place de systèmes d’entraide par la mutualisation de services et d’espaces communs, des modes de gestion de la vie collective dans une perspective tout à la fois économique et sociale.

Par cette expérience de conception participative, H nord mise sur l’importance d’un processus d’invention collectif en amont d’une forme collective. Cette démarche, de même que l’architecture qui en sera la traduction matérielle spatiale et formelle est susceptible

¹⁰ Depuis la loi Chalandon de 1971, le statut de coopérative d’habitants n’est plus reconnu. Les initiatives existantes (Lyon, Strasbourg) ont l’obligation de recourir à des montages complexes pour respecter les principes coopératifs de propriété collective, de lutte contre la spéculation et de démocratie.

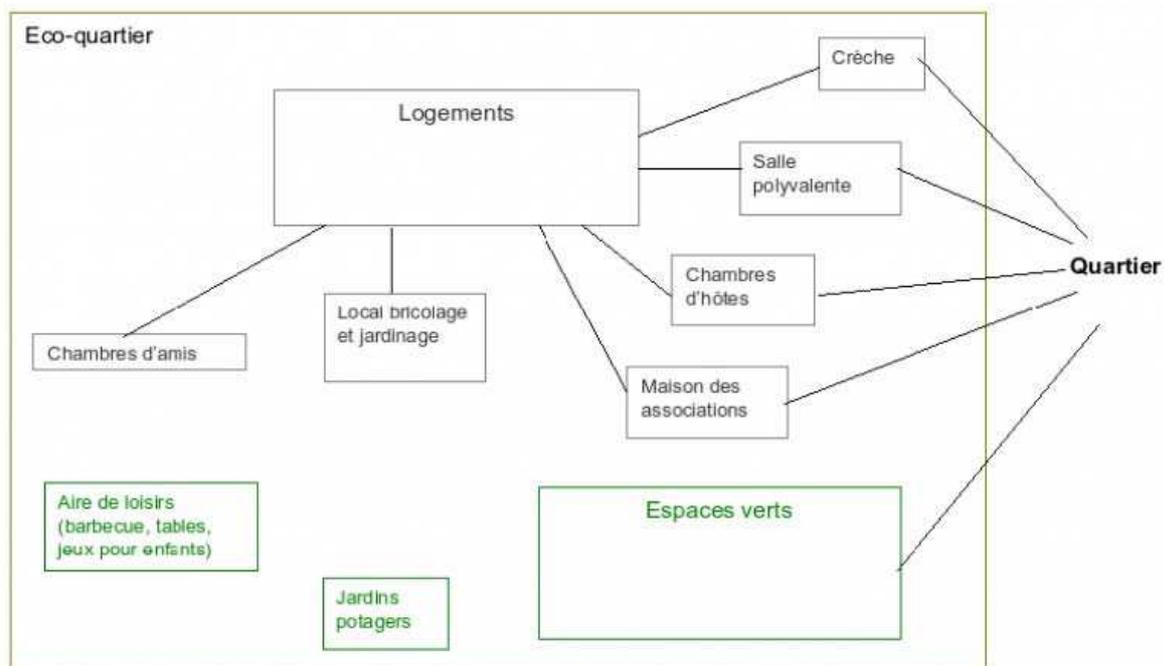
¹¹ Luc Blondiaux, Yves Sintomer, L’impératif délibératif, *Politix*, Paris, vol 15, n°57, 2002

d'encourager des pratiques et des usages concourant à un « développement socialement durable ». À chaque habitant de décider de la surface de son logement et de ses caractéristiques, mais aussi de rechercher des solutions collectives à l'ensemble des besoins. Au collectif de privilégier des innovations sociales, techniques et économiques sur le plan programmatique et architectural, pour ce qui est de la question de la continuité entre intérieur et extérieur, et de la limite entre privé et collectif.

La réussite d'une telle entreprise ne peut être envisagée sans une méthodologie stricte. En effet, cette dernière permet de différencier ce qui est de l'ordre des choix individuels, des choix collectifs, comme ce qui est de l'ordre de la conception architecturale, tout en permettant les allers-retours entre les différentes échelles du projet et étapes d'élaboration. Une commission programmation (à laquelle PAVE participe dans un cadre d'observation participante) structure la démarche.

Reposant sur le principe coopératif « une personne, une voix », les choix collectifs, selon leur nature, sont soumis au vote à la majorité ou faits par consensus. L'efficacité de ce procédé ainsi que la pérennité du projet et du groupe imposent, dès le départ, que l'on ne revienne pas, sinon exceptionnellement, sur une décision prise auparavant.

Proposition d'un schéma fonctionnel



Ainsi, l'implication de chaque habitant est prépondérante pour l'avancée du processus. La participation détermine le degré d'influence sur les décisions. Le processus itératif de

réunions, de concertations et de votes, permet en outre la construction d'un organigramme qui définit la situation relative de chaque logement et des espaces communs ou partagés dans l'ensemble, constituant par la suite, la base du travail de conception architecturale.

Les acteurs de la négociation

Le groupe d'acteurs à l'origine de H nord se réclame d'une « communauté citoyenne » habitante, engagée dans une action urbaine visant à promouvoir un autre modèle d'habitat et une autre façon d'habiter.

Le processus du projet permet à l'association de produire son propre cadre normatif qui met en relation un grand nombre d'acteurs dans un jeu d'influences permanent : propriétaires fonciers, riverains, élus, services techniques, bailleurs sociaux, associés et nouveaux adhérents, compagnons de route, professionnels et experts. Le projet constitue en lui-même un assemblage d'individus et de ressources qui fixe au fur et à mesure et de manière négociée une carte des possibles de plus en plus restreinte jusqu'à constituer un dispositif stabilisé.

Trois groupes d'acteurs sont à distinguer dans ce processus : habitants et soutiens ; partenaires ; institutions.

Le premier concerne les adhérents et membres actifs du projet, tous les « participants-habitants » de l'éco-quartier Dupaty qui se sont engagés dans le processus. Ils l'ont fait par le choix d'un lieu d'habitation, une friche industrielle, mais aussi par leurs choix respectifs culturels et idéologiques, menant à la constitution du groupe Hnord. En perpétuel mouvement, le groupe fluctue, au fur et à mesure de l'avancée du processus, par l'intégration de ses nouveaux membres. *« Ce choix mutuel est l'acte fondateur du groupe, qui enracine le processus collectif d'élaboration du projet. Il est la garantie de la viabilité et de la pérennité du groupe constitué ».*



Les membres de l'association

L'organisation du groupe a rapidement pris la voie d'une structuration en commissions, selon les principes de gestion collective et de démarche participative : chaque commission traite d'un aspect du projet, les membres se répartissant dans une ou plusieurs d'entre elles. Quatre sont constituées dans un premier temps : communication, programmation, montage (juridique et finance) et une commission intitulée éco-quartiers pour entretenir et maintenir les contacts établis avec des groupes vivant en France et à l'étranger des expériences similaires. L'entrée en négociation avec les pouvoirs publics locaux débouche dans la foulée des premiers contacts sur la création d'une 5^e commission, chargée du pilotage (du projet) puis sur une 6^e (commission Charte) face au besoin de garder le cap des valeurs dans un contexte difficile. En effet, si chaque candidat évalue en adhérant la compatibilité du projet de vie établi (socialement, économiquement) avec sa propre vision, inversement, il faut pour le groupe évaluer si l'intention du candidat ne remet pas en cause l'équilibre du projet collectif. Tout en permettant à chacun, par la suite, la possibilité de quitter librement le groupe. La Charte Habicoop, garante des principes coopératifs, est le document référent utilisé pour réguler l'ensemble des initiatives au sien du collectif.

Fort d'un cadre d'action qu'ils entendent faire partager au plus grand nombre, les membres d'H nord recherchent aussi des soutiens auprès des habitants du quartier dans lequel ils ont déjà pour beaucoup des attaches de résidents ou de militants : *« On a entrepris une grande série d'explications avec les gens du quartier, conférences au centre social, colloque à cap sciences... On a fait des sorties photos, une collecte de cartes postales anciennes, pour nous faire expliquer comment ça vivait avant, comment fonctionnait le secteur... On a fait le portrait des gens du quartier pour les amener à discuter, et ça a vraiment pris ».*

De même, des partenariats sont noués en dehors du premier cercle des futurs résidents et de leurs soutiens, pour le montage du projet. Parmi les partenaires, il y a tous ceux qui font bénéficier H nord de leurs conseils d'expert et aident à la diffusion du projet auprès des publics ¹². Il y a aussi tous les partenaires associés aux différentes composantes du projet, à sa dimension foncière (les propriétaires actuels du terrain), financière (organismes financiers) et immobilière (logement social). Pour le foncier, l'îlot H nord est partagé entre trois propriétaires : la CUB pour 1/3, un propriétaire pour un autre tiers et le dernier 1/3 en copropriété. L'acquisition de l'ensemble doit se faire par l'intermédiaire de la CUB qui revendra à l'association l'ensemble de la parcelle. Pour le volet logement social, l'association a établi des contacts avancés avec un bailleur social, la SA d'HLM Mésolia offrant ainsi dans l'éco-quartier, selon ses principes et la charte Habicoop, de l'accession et du locatif pour permettre à une population à revenu modéré d'accéder au projet. Le contrat est de mise.

« La société HLM paye un loyer pour avoir des logements et loue à des locataires. Il y a donc des locataires qui louent à un bailleur social, des coopérateurs qui louent à la coopérative et c'est par ce biais là qu'on arrive à avoir de la diversité sociale dans le cadre du projet. L'ensemble des habitants – locataires et coopérateurs - se trouve dans une association qui gère les parties communes et qui gère l'immeuble » (Membre commission pilotage H nord).

Le troisième groupe d'acteurs est quant à lui constitué de l'ensemble des institutions locales partie prenante du processus de fabrication de la ville. La commission pilotage a pour objectif, de promouvoir le projet d'H nord auprès de ces institutions, des différents élus et des services de l'aménagement urbain qui leur sont liés. D'où la création d'un comité de pilotage élargi, constitué des représentants des principales structures : la ville de Bordeaux où est situé le projet d'éco-quartier, la Communauté Urbaine de Bordeaux qui possède le tiers des terrains et qui a la compétence de l'urbanisme et des espaces publics dont on verra qu'ils constituent une des clés de réussite. D'autres intervenants politiques sont sollicités comme le Conseil Général, via le conseiller général du canton où se situe l'îlot Dupaty, soutien actif du projet et le Conseil Régional mais aussi des institutions expertes comme l'ADEME.

Rencontrer et mettre en relation tous ces acteurs afin de définir les objectifs et un calendrier, faire reconnaître un programme et assurer le montage financier et juridique, les faire venir à « la table de négociation », bref passer du statut de collectif d'énonciation à celui de maître

¹² Tels le Creaq, Centre Régional d'Eco énergétique d'Aquitaine, la maison de la Nature et de l'environnement qui regroupe les associations environnementales locales, le cinéma Utopia qui organise soirées et débats autour du projet.

d'ouvrage constitue une étape déterminante du projet. Il s'agit de rendre irréversible le processus en se constituant en acteur collectif pour le porter et le piloter sur la durée.

Toute la difficulté pour H nord est de savoir dans ce contexte articuler tout au long du processus de négociation les rôles et les fonctions que le groupe doit endosser pour réaliser le projet. En plus d'une équipe projet capable de piloter et de porter une telle expérience sur la durée, il lui faut accéder au statut de propriétaire foncier, acquérir des fonctions de maîtrise d'ouvrage, se projeter en gestionnaire d'une coopérative d'habitants, voire d'animateur social de quartier. Ce qui ne va pas sans heurts et sans tension à l'intérieur du groupe : *« C'est important de considérer la dynamique de groupes, avec 30 personnes d'âges, de conditions sociales, d'investissement professionnel différents ; c'est dur à gérer ; il y a des bagarres, des luttes, y compris des luttes de pouvoir alors qu'il n'y a pas précisément de lieu de pouvoir. »* (un membre d'H nord)

Les objets de la négociation

La période de maturation du projet qui s'est écoulée de 2006 à 2009 a permis au processus de négociation d'entrer dans une phase de recherche de solutions après avoir identifié les principaux obstacles aux différents choix effectués. Parmi ceux-ci, les plus importants demeurent le statut de coopérative d'habitants pour définir et réaliser un projet de vie collectif (légitimité juridique ou non), la procédure adéquate pour acquérir le foncier et les attributions d'un maître d'ouvrage pour établir un programme en faveur des membres coopérateurs, y compris avec les bailleurs sociaux partenaires du projet (avec 1/3 des logements).

Ces obstacles et la manière de les contourner représentent autant d'objets potentiels de négociation avec les institutions et les partenaires. Des objets qui sont en grande partie abordés de manière concomitante, non linéaire et successive. Tous les fronts sont ouverts pour le projet H nord.

Le projet de vie collective

Le premier objet de négociation renvoie plus globalement à un aspect déterminant pour l'esprit et la culture du projet : le statut de la structure H nord, elle-même. La qualification

juridique est en effet primordiale, surtout dans un pays patrimonial comme la France où les règles de propriété sont sacrées.

Né comme association porteuse d'un projet d'habitat groupé ayant pris l'option d'une forme coopérative à l'hiver 2009 après une réflexion collective menée durant un an entre tous les adhérents, H nord s'est résolu à « renoncer au moins à titre provisoire » à cette version faute d'un statut coopératif officiellement reconnu à envisager dans le court terme. Ne pouvant accéder au statut de coopérative d'habitants (son plan A) qui n'a pas d'existence légale en France, elle s'est alors repliée sur celui de la SCI, basée sur des statuts existants (son plan B). Le choix d'une SCI comme structure relais (enregistrée le 28 avril 2009 sous le nom « Les terres d'H nord¹³) permet de débloquer la situation dans un premier temps en attendant l'alternative coopérative. Ce choix est tactique, d'autant plus que la procédure ZAC n'est pas pour les experts de la CUB applicable à un terrain de cette taille: « *Les nombreuses simulations pré-opérationnelles ont montré qu'une ZAC en cet endroit serait un gouffre* » (Service technique CUB).

On sait pourtant que le choix de la bonne structure détermine la stabilité du cadre de référence commun pour l'action à entreprendre. Elle engage la vision du projet d'éco-quartier autour de ses principales composantes et valeurs : résidentielle (habitat collectif HQE), économique (des activités communes), environnementales (agenda 21) et sociale (respect du patrimoine ouvrier et portuaire du quartier, insertion dans le quartier). Une vision – rappelons le – qui s'inscrit dans un courant idéologique fort en Europe du Nord, riche d'un réseau d'expériences et de pratiques multiples et s'appuie sur les concepts de *village en ville* (autre traduction de l'éco-quartier) pour l'urbanisme et de *village vertical* à l'échelle de l'immeuble (avec espaces communs). Elle engage également la recherche et les conditions de financement du projet auprès des banques ainsi que la nature des liens à tisser avec le secteur de l'économie sociale.

Dans ces conditions, l'enjeu est de pouvoir s'imposer sur la durée en restant cohérent avec les valeurs de départ, après que le projet a franchi une première étape de légitimité vis-à-vis des autorités et des décideurs locaux. Un énoncé commun a été édicté dans ce sens qui s'inscrit dans le discours municipal et communautaire du développement urbain durable. Une structure collégiale de type « Comité de pilotage » a été créée regroupant les porte-parole d'H Nord et les institutions partie prenante : CUB, Ville de Bordeaux. Le projet a déjà remporté une première bataille, celle de sa reconnaissance, notamment en rendant la négociation autour de

¹³ La SCI comporte 14 personnes physiques adhérentes, pour un capital social initial de 13800 €.

ses principes (le lieu, la mixité sociale) et de son contenu (désenclavement, animation du quartier) visible auprès du plus grand nombre.

Dans ce processus, les adhérents d'H nord ont toujours joué l'atout de la transparence, en ouvrant largement leurs débats sur l'extérieur et en communiquant sur le déroulement des différentes étapes du projet. En portant le projet au plan politique, l'association a rendu le processus irréversible. Si bien que H nord se trouve aujourd'hui fréquemment associé et invité à prendre part aux discussions que mène la mairie de Bordeaux comme la CUB, même si cette participation se fait parfois à son détriment. Témoin cet épisode de décembre 2009, où la Direction Générale de l'Aménagement de la ville a pris l'initiative d'organiser sur deux jours des ateliers de réflexion autour des coopératives d'habitation. La rencontre a réuni nombre de professionnels de la question sur le territoire français mais aussi des représentants de projets étrangers, plus particulièrement avec la présence d'architectes allemands qui ont offert une profonde réflexion sur les politiques d'aménagement à mener. En effet, en Allemagne, c'est le modèle des « baugruppen » qui prédomine en s'imposant comme un réel outil de projet urbain, privilégiant ainsi une démarche dite « top-down ». A contrario, l'association Hnord, au travers du récit de son parcours et de ses revendications, a su mettre en évidence une approche dite « bottom-up », émanant de la société civile¹⁴. La confrontation des deux visions a permis à la mairie de se positionner en exprimant clairement son attrait et intérêt pour le modèle allemand. Une grande déception s'est alors fait jour dans les rangs d'H nord ; en effet, la mairie a également proposé, et même, fortement incité H nord à changer de terrain s'ils souhaitaient voir la situation se débloquer. S'en est donc suivie une période de latence et de remise en question pour le groupe qui a ressenti alors un véritable désengagement de la mairie. Jusqu'à ce que de nouvelles propositions relancent les ardeurs, en apportant notamment une solution au problème de l'acquisition du terrain, et ouvrent à nouveau la négociation...

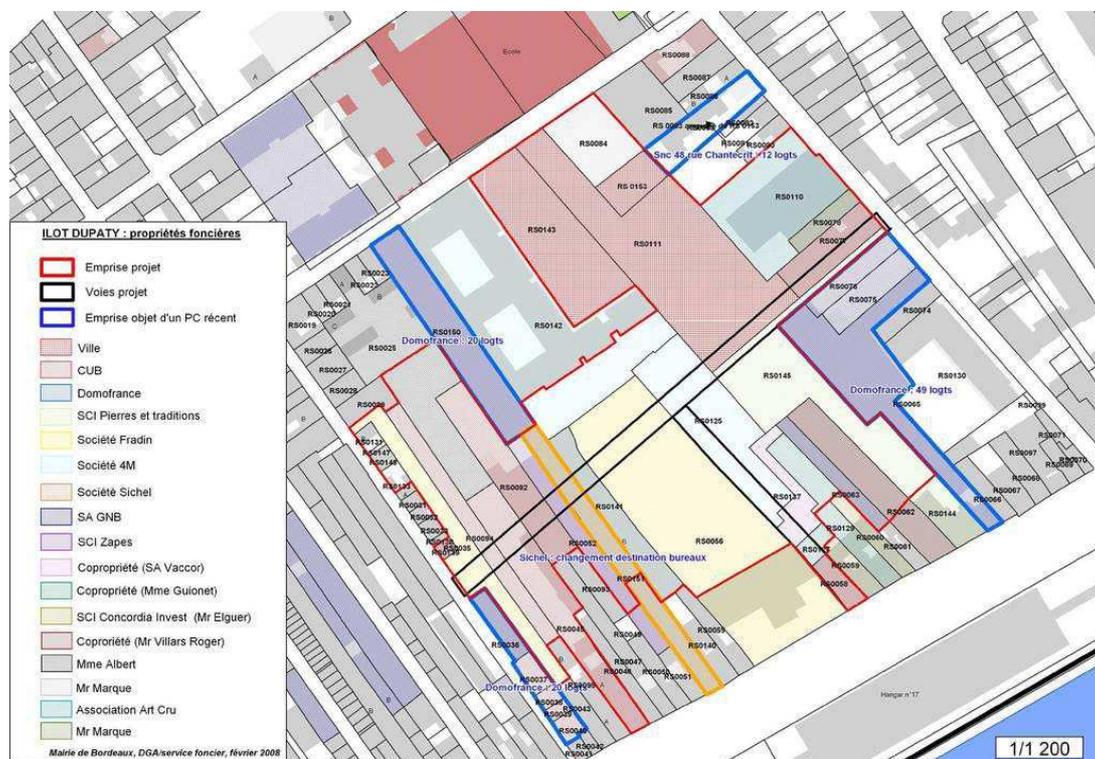
La clé du foncier

L'épisode de cette rencontre au sommet entre H nord et l'institution mairie, plein d'aléas pour H nord, montre que le foncier représente de fait, le principal objet de négociation pour la

¹⁴ Marie-Hélène Bacqué, «Gouvernance et urbanisme de participation», in *La fabrication de la ville : métiers et organisations*, Parenthèses, 2009, p20

structure et au-delà pour l'avenir du projet, conditionnant même sa quête de légitimité auprès des institutions.

La négociation en question concerne l'acquisition de l'îlot Dupaty dont il faut rappeler qu'une part du terrain est propriété de la CUB, le reste incombant à de multiples propriétaires privés. Rappelons également pour en avoir une représentation rapide et simple à l'esprit que le site de projet se constitue d'une parcelle en friche en majorité occupé par d'anciens chais, des entrepôts et de grands murs d'enceinte. Actuellement le cœur de l'îlot est inconstructible car aucune desserte ne permet son accès en dehors d'un passage privé s'ouvrant sur le quai de Bacalan.



Détail des propriétés foncières sur l'îlot Dupaty – Maire de Bordeaux, DGA Services fonciers – février 2008

Cette difficulté conduit la mairie à proposer une formule d'Association Foncière Urbaine Autorisée (AFUA), seule capable de débloquer la situation et d'obliger tous les propriétaires à négocier. De son côté, l'institution communautaire est en droit d'assurer une délégation à l'association pour lui permettre de participer à l'AFUA. Certes, la procédure rend un peu plus aléatoire le calendrier de réalisation, en allongeant le processus par des étapes multiples d'organisation et de recherche d'arrangements négociés entre les différentes parties prenantes. Mais, l'AFUA permet le désenclavement de l'îlot en rendant possible la construction d'une

voie traversante reliant la rue Surson à la rue Chantecrit, prévue au PLU, ce qui pourrait représenter le premier acte de concrétisation du projet H nord.

Jusqu'à présent, la réalisation de cette voie était refusée pour des raisons spéculatives par les propriétaires de l'îlot et la CUB n'envisageait pas de procédure d'exemption. Elle privilégiait plutôt la négociation pour faire aboutir le différend et trouver une solution « gagnant gagnant » pour tous. Dans ce contexte, la formule AFUA permet de rouvrir la négociation et de l'élargir à d'autres acteurs : aux associations de quartier puisque la rue offrira un nouveau débouché au jardin public existant, à un négociant en vins à qui l'on donne une possibilité d'ouvrir enfin une table d'hôte, aux bailleurs sociaux qui trouvent à cet endroit l'opportunité de nouvelles opérations immobilières pour des publics en attente. Cependant, reste à ce jour à régler la prise en charge budgétaire pour réaliser la voie, selon un savant dosage à répartir entre la mairie et la CUB. Si cette dernière veut ranger l'intervention dans la catégorie des espaces publics dits de proximité, dont le coût est à porter à la ligne de crédit qu'elle accorde à la ville de Bordeaux, à contrario la municipalité d'Alain Juppé la considère comme voie structurante et donc à la charge du pot commun des villes appartenant à l'établissement communautaire. Débat non encore tranché.



Proposition voie traversante - Bureau d'étude BOUZOU, Architecte et urbaniste à Bordeaux – novembre 2008

L'AFUA ayant été préconisée par la mairie de Bordeaux, elle est néanmoins refusée par les coopérateurs qui estiment ne pas avoir suffisamment de garanties ¹⁵, ce qui rend la situation fin 2009 proche de l'impasse. Ce n'est qu'en février 2010, après un premier contact avec Vincent Feltesse, président de la Communauté Urbaine de Bordeaux, qu'une perspective future de déblocage se dessine. Des engagements sont enfin pris par la collectivité pour « réserver » cette disponibilité foncière » à H nord. Des négociations sont engagées avec le cabinet du président afin de s'accorder sur la rétrocession des terrains dont dispose la CUB sur l'îlot Dupaty. La signature d'un bail emphytéotique relance le projet, contraint cependant par la taille de la parcelle en question, désormais réduite, avec le passage d'un terrain présumé de 10 000 m² à un terrain aujourd'hui effectif de 3500 m². Un nouveau scénario est alors établi par H nord selon lequel le bail permet à la coopérative d'habitants de payer un loyer à la collectivité qui reste propriétaire du foncier ; la coopérative construit l'immeuble dont elle est propriétaire ; les habitants de l'immeuble payent une redevance à la coopérative qui comprend les remboursements d'emprunt, les loyers, le fonctionnement de la coopérative et les charges.

L'accord arrive comme une délivrance pour le groupe, apportant un nouvel élan au projet, à un moment de l'histoire d'H nord où l'on commençait à ne plus y croire (cf. infra).

Au total, on voit bien que l'épisode foncier rend compte des aléas du processus d'assemblage lui-même et de ses dimensions technique, financière, juridique et spatiale. Cette étape est déterminante au sens où elle est la clé pour le lancement effectif du projet. Après des mois de tergiversations, une solution est enfin permise qui réside dans la simplification du processus d'acquisition comme le relève un technicien de la CUB en charge du dossier : « *Il faut qu'H Nord simplifie son projet dans ses compétences en termes de négociation foncière* ».

Mais, si le foncier est la clé du déblocage du projet, d'autres points restent encore au seuil de l'espace de négociation, notamment ceux, concernant la conception urbaine du projet qui demande une révision du PLU. En effet, le PLU actuellement en vigueur oblige H nord à dédier la totalité de son espace non bâti (actuellement planté d'arbres et constitué de friches) au stationnement automobile, selon le principe une place de stationnement par logement de moins de 100 m². Le groupe projet d'H nord doit encore négocier avec la CUB l'autorisation d'échapper à une telle contrainte du fait que de nombreuses places de stationnement sont disponibles dans des parkings voisins. Ceux-ci font l'objet d'une concession de la ville de

¹⁵ Une première réunion avait déjà été organisée par la Mairie réunissant les actuels propriétaires de l'îlot (y compris la CUB) et donc excluant de fait Hnord.

Bordeaux à la société Eiffage, avec laquelle un accord est d'autant plus envisageable que la municipalité s'est positionnée fortement (agenda 21) sur les modes de déplacements alternatifs préconisés par H nord.

Tous ces aspects font l'objet d'une négociation permanente depuis 2 ans avec les collectivités locales, mairie de Bordeaux (qui délivre les PC) et Communauté urbaine (qui a la compétence de l'urbanisme). Ayant acquis la conviction que d'être écouté ne suffisait plus, l'association reconnaît que pour affronter les prochaines situations de négociations, il lui faut faire : « *un effort de clarté dans nos demandes aux politiques pour obtenir un positionnement clair de leurs parts. Si on ne demande pas clairement, on n'aura pas de réponses claires !* ».

La programmation architecturale et urbaine

Un dernier objet de négociation concerne quant à lui, de manière concomitante, la démarche de programmation du projet. Pour les membres d'H nord, il faut rompre avec le schéma habituel d'une offre de produit immobilier définie et commercialisée par un professionnel en direction d'un prospect pour adopter un circuit différent, celui d'usagers coopératifs qui définissent d'un commun accord une opération résidentielle (la demande crée l'offre) et la réalisent.

Cette démarche suppose donc d'établir collectivement un programme, dans le cadre d'une coopération permanente entre adhérents. Une commission programme est dédiée à cette partie du projet. Elle vise aussi à intégrer dans le respect des valeurs du projet (et en accord avec la loi SRU) une négociation avec des partenaires proches, par leur implication dans le domaine du logement social et susceptibles de boucler le tour de table financier. Des bailleurs sociaux solidement implantés localement comme Mésolia Habitat ou la société Clairsienne, d'autres structures comme Emmaüs y participent depuis le début. L'enjeu de cette négociation est en l'occurrence de pouvoir concilier la construction sociale du projet avec sa construction spatiale. Ainsi, possibilité est donnée au bailleur de prendre possession de 14 logements dès la première tranche grâce à un apport correspondant à l'avance des loyers sur 50 ans, en fonction d'un bail passé avec la coopérative (50 fois 12 mois de loyer que multiplie 14). Au total, la somme représentée par cette avance permet de solvabiliser l'opération et d'avoir accès aux prêts d'habitat social, PLAI et PLUS. Or si le projet dans son ensemble, séduit les bailleurs, à la recherche de logements sociaux, les modalités de l'accord avec H nord font l'objet d'après

discussions. Les relations entre protagonistes demeurent tendues, les systèmes de gestion ne s'accordant guère, comme l'avoue un coopérateur en charge de la négociation : « *On aurait aimé faire de l'autoconstruction, de la finition, sur les structures communes comme les hangars à vélo. Les bailleurs veulent que tout soit fini, que leurs locataires entrent dans quelque chose d'habitable qui ne peut être contesté* ».

Délicat également pour un bailleur de concevoir le principe coopératif « un homme, une voix » s'appliquant à ses locataires. Ainsi, en matière de gestion des parties communes, il leur est difficile d'admettre ce principe, alors que le volet gestion fait généralement partie de leurs compétences, sous forme de charges locatives facturées à chaque fin de mois aux locataires.

À ce sujet, il est intéressant d'observer chez les coopérateurs comme chez les partenaires d'H nord, le rôle joué par certains types d'aménagements d'espace publics et communs qui cristallisent les tensions et désaccords des uns et des autres dans le processus de négociation ou permettent de les débloquer. On l'a vu pour la voie traversante. On peut aussi relever la part réservée aux espaces mutualisés dans le projet, avec le souci de sauvegarder la juste proportion entre sphère privée et publique. Le cas de la superficie du garage à vélos en témoigne. La rationalisation de l'usage généralisé du vélo oblige à augmenter la surface initialement prévue au détriment d'autres espaces dont il faut nommer ceux qui feront l'objet de sacrifice. Cela passe par la diminution de la superficie des logements en accession, celle des logements sociaux, ou celle d'autres espaces de servitude (laverie, salle commune). Tous ces espaces sont des nœuds de négociation qui mettent à l'épreuve les protagonistes du projet.

Comme pour les autres obstacles au bon déroulement du projet, la négociation sur la programmation et la gestion du site, renvoie à un enjeu plus global, celui de la conception urbaine et architecturale d'un projet d'habitat groupé. La partie architecturale doit faire l'objet d'un atelier public d'architecture à venir, la partie conception urbaine est en soi bien avancée. Elle a déjà fait l'objet, en sus d'une collaboration avec les services techniques de la CUB (pour la voie traversante), d'une négociation avec la mairie de Bordeaux (compétente en matière d'espaces verts) à propos d'un square limitrophe. Cet espace vert, nommé « le jardin de ta sœur », qui vient tangenter la voie traversante est co-produit avec les habitants du quartier via une structure associative « le bruit du frigo », aménageurs d'espaces publics citoyens qui ont entrepris une action ciblée sur les usages : espaces pour enfants, jardins ouvriers, aires de pique-nique. Cette initiative a été menée avec les associations du quartier, notamment avec le centre social de Bordeaux nord, véritable institution du secteur. Cette

mobilisation symbolise désormais la volonté collective des habitants de choisir un modèle de développement de leur ville : *On est sur une dynamique qui intéresse les élus parce que la ville ne sera attractive que si les gens s'approprient l'espace public. Pour l'instant les gens s'ennuient chez eux, les rues sont relativement sinistres. Nous on propose une animation urbaine de quartier qui les intéresse d'autant plus qu'ils ont à faire à des oppositions à la plupart des Permis de Construire qui sont déposés* » (Le Président d'H nord).

La négociation, une mise à l'épreuve de la conception

Le processus de négociation est un moment fort de mise à l'épreuve pour les acteurs du projet. Il agit en conséquence sur le cadre cognitif commun du projet c'est-à-dire sur tout ce qui lie les coopérateurs et se traduit dans les composantes et contenus du projet d'habitat. Pour ces derniers, la recherche d'un statut juridique adéquat, le fait que le plan A (coopérative) n'est pas encore reconnu par le législateur, qu'un plan B nécessite une voie de recours immédiate (type SCI) renvoie inmanquablement à la notion de propriétaire et de coopérateur. Elle invite les membres d'H nord à définir les droits et devoirs de chacun dans le futur projet, d'imaginer les règles de vie commune. Elle les met à l'épreuve, les contraint à mesurer et mettre à contribution le lien entre le bien être collectif (un habitat coopératif) et comportement individuel.

En filigrane apparaît, avec l'attachement au quartier Dupaty, malgré les appels du pied pressants de la mairie de Bordeaux pour d'autres sites plus accessibles quant au foncier, la force de l'intégration territoriale des acteurs d'H nord au lieu, vecteur de leur histoire commune, d'une conscience collective en quelque sorte liée au site et au projet. Comme si la négociation en la matière devait être nécessairement localisée.

À cet effet, l'introduction de maquettes du projet à deux moments différents de l'histoire d'H nord a pu matérialiser les enjeux et cristalliser des engagements. Des objets type maquettes, que l'on peut qualifier d'intermédiaires, ont cette vertu de jouer un rôle dans un processus de conception négocié. Elles font sens pour plusieurs acteurs en même temps et sont un support adéquat à leurs interactions¹⁶. En effet, il est intéressant de voir comment les coopérateurs affrontent au fur et à mesure que se matérialise le projet, grâce à ces maquettes, les dilemmes que celui-ci fait apparaître.

¹⁶ Pour reprendre la notion aux travaux d'Alain Jeantet : les objets intermédiaires dans la conception. *Eléments pour une sociologie des processus de conception* ». *Revue française de Sociologie* 3/1998, PP 291-316.

Une première maquette réalisée avant toute négociation par une équipe d'étudiants en architecture a permis de révéler une composition que l'on pouvait soumettre à réflexion et réactions. Elle rendait visible le projet et constituait une pièce à conviction au cours des nombreuses expositions et rencontres organisées par l'association. De même, qu'en interne, cet exercice a permis de retenir le concept d'espaces communs (type chambres pour hôtes ou familles) comme intangible dans l'esprit et la lettre du projet.

Une seconde maquette conçue par une étudiante en architecture pour son diplôme professionnel a situé les espaces, hiérarchisé les fonctions. Ainsi, l'articulation entre espaces publics, collectifs et communs a pris une réalité tangible pour les membres d'H nord et les professionnels invités à réagir. Cette maquette s'inscrit dans le temps de la négociation. Elle permet de mesurer les concessions possibles à faire en fonction de la taille du terrain dont Hnord sera propriétaire. Exposée au Centre social Bordeaux nord du quartier Dupaty, elle a pu offrir aux habitants du quartier une version crédible d'un projet qui se veut ouvert à tous, à savoir « *un îlot d'habitants responsables, impliqués dans la vie sociale du quartier et qui va contribuer à son animation* ».





Pour les besoins de la recherche, un autre dispositif a été mis en place réunissant une dizaine d'acteurs, tous adhérents de l'association H nord, autour de cette seconde maquette durant l'espace d'une soirée. Un débat ouvert a pu se dérouler autour de thématiques précises abordées sous formes d'exercices collectifs et de mise en situation afin de recueillir la vision de chacun sur cette proposition architecturale et urbaine. Le fil conducteur étant le fonctionnement des espaces partagés et collectifs, au travers de la vie au sein de la coopérative, du projet dans son ensemble et plus largement au sein du quartier. Ont été plus particulièrement interrogées l'articulation entre la sphère publique et la sphère privée à différentes échelles. L'enjeu consistant à amener les futurs résidents à opérer une réflexion autour des liaisons entre les différents espaces, du logement à la rue, de la rue au quartier, pour arriver à combiner concrètement les idées et théories de départ de l'association autour d'un futur « vivre ensemble ». L'échange s'est donc structuré autour de trois animations : exprimer ses impressions globales sur la maquette, imaginer les différents moments du quotidien dans un tel projet et arriver à mettre en évidence les conflits d'usage potentiels.

L'expression des besoins qu'elle a suscités par le commentaire libre ou le questionnement auprès du concepteur a pu dévoiler certaines attentes, voire inquiétudes des adhérents d'Hnord. C'est le cas avec la question des vis-à-vis qui est centrale dans les programmes d'habitat groupé, tant la crainte de l'exposition, la *conscience de l'œil*, pour reprendre l'expression judicieuse de Richard Sennett¹⁷ est une constante en la matière. Un membre s'exprime alors fortement sur la question lors de la soirée et lance : « *Mais on voit chez le voisin, ça ne me plaît pas du tout !* ». C'est aussi le cas de la lumière dans un espace marqué par une organisation en lanières, étroites bandes de terrain encadrées par les hauts murs des anciens chais (jusqu'à 9 mètres de hauteur). Là encore les remarques ne se font pas attendre et

¹⁷ Richard Sennett : *La conscience de l'œil*. Éditions de la passion, 2000

les adhérents saisissent la balle au bond, une jeune femme déclare même « *ça m'opprime, ça m'opprime vraiment et sur la question de la lumière, alors là ça m'effraye totalement* ».

D'ailleurs les interrogations portant sur la pertinence de préserver ces murs dans l'organisation globale de l'îlot a conduit les membres du groupe à constater la fragilité du consensus en vigueur. Malgré les votes en séance sur des aspects de ce type devenus intangibles pour le projet conçu, la vision était encore loin d'être entièrement partagée : « *les votes ont le mérite d'entériner certaines décisions, mais pourtant les divergences d'opinion demeurent* ». Idem pour cette future coopératrice, retraitée qui se demande comment faire respecter les droits et devoirs des locataires des logements sociaux dans le cadre de la charte H nord : « *Ce n'est pas les bailleurs sociaux qui vont faire respecter les principes* ». Cette militante de la mixité urbaine s'est engagée avant tout pour bénéficier d'une mixité générationnelle qui lui donne un nouveau projet de vie.

Dans ce cadre, les espaces publics sont apparus en filigrane comme les révélateurs de la plus ou moins bonne application du projet social d'H nord. Ils ont fait émerger en quelque sorte les risques de dénaturation du projet initial en fonction des évolutions éventuelles de résidentialisation et de gentrification que le projet peut connaître.

Avec pour ce qui est du premier scénario, le risque de voir se fermer les passerelles ouvertes entre les deux sphères, celle des pratiques privées et intimes et celle, publique, d'un certain nombre d'activités ou de services partagés (crèche parentale, atelier de bricolage, salles d'activités communes, galerie d'exposition, etc.), d'un vivre ensemble différent. Comme l'a proclamé un coopérateur : « *J'ai du mal personnellement à imaginer que tout soit ouvert. Cela ne me plaît pas, ça me dérange même, ce qui ne signifie pas du tout de faire d'H nord un bastion. Attention, je ne dis pas cela non plus, parce qu'il y aura des circulations. Mais je n'ai pas envie que tout soit ouvert !* ».

De même, pour le second scénario, le risque d'une dérive possible d'un habitat groupé qui s'orienterait vers une situation caractérisée par la seule coprésence des populations : coopérateurs, locataires, habitants du quartier, où régnerait une sociabilité des liens faibles comme l'ont montré certaines politiques urbaines dites de « gentrification contrôlée » comme dans nombre d'éco-quartiers¹⁸. Si l'intérêt de l'expérience coopérative est de pouvoir « *choisir ses voisins* » la vie collective n'obligerait-elle pas de son côté à choisir progressivement les visiteurs et les invités en fonction de critères discriminants ? Les

¹⁸ Yves Bonard et Laurent Matthey, « Les éco-quartiers : laboratoires de la ville durable », *Cybergeo : European Journal of Geography*, Quartier durable ou éco-quartier ?, mis en ligne le 09 juillet 2010, modifié le 09 juillet 2010. URL : <http://cybergeo.revues.org/index23202.html>.

coopérateurs en sont conscients « *Plus il y a de lieux communs, collectifs, plus il y a de difficultés dans la gestion et dans le raccordement au reste du projet.*

En ce sens, la discussion, prélude aux négociations qui s'annoncent permet de passer en revue les diverses options et conduit à réduire au fur et à mesure du montage du projet le champ des possibles, selon un schéma classique coûts/avantages, qui a d'ailleurs comme premier effet de décourager les moins convaincus. En définitive, H nord a l'obligation de définir, face à ses différents fronts, ses points de souplesse et d'intransigeance. La coopérative est ainsi en demeure de distinguer au fur et à mesure de l'évolution ou du blocage des négociations l'intangible du négociable.

La dynamique projet / négociation

Il existe des modalités particulières au processus de négociation propre au projet urbain et architectural. Celle notamment qu'incarne H nord en est une, où l'on n'est pas tout à fait dans la finalisation du projet mais dans une situation préalable qui voit le projet s'élaborer et se construire en fonction du processus de négociation. Le projet prend en quelque sorte la forme de la négociation, s'établissant au coup par coup en fonction des procédures et des possibilités de montage juridiques techniques et financiers. Pour tous les acteurs, le cadre d'action s'élabore et se formalise ainsi en fonction des pratiques d'interface et de négociations qu'est la mise en forme administrative et juridico budgétaire des projets.

En retour, cette dynamique projet/négociation affecte en permanence (comme on le voit dans les comptes rendus de séances de l'association H nord) le travail de structuration et d'organisation du projet par les adhérents. Elle conditionne le champ des possibles que la négociation permet d'envisager en fixant des « limites à l'utopie », avec le risque d'accroître les incertitudes quant à l'aboutissement concret du projet si les négociations n'aboutissent pas ou demandent un niveau de concession trop important.

Reste que cette dynamique demeure aussi très liée à un principe consubstantiel à la négociation qui est la confiance comme le note un des coopérateurs d'H nord, et que l'on reprend ici comme mot de la fin : *on est entré dans un processus participatif que tout le monde réclame et qui permet d'aménager la ville avec le consentement des gens. La notion de consentement est extrêmement recherchée par les élus et les services, à tel point qu'elle est souvent dévoyée. Aussi, quand on nous encourage à faire un éco quartier, la première chose que l'on se demande à nous-même, c'est de savoir s'il n'y a pas un piège !* ».

Les temps forts d'H nord de 2006 à 2010

Juin 2006	Création de l'association H nord.
Printemps 2007	Enquête interne sur les besoins en logement et la vision de l'éco-quartier auprès des adhérents de l'association.
Automne 2007	Enquête interne sur les capacités de financement des adhérents.
Janvier-Février 2008	H nord passe à France Inter (émission "CO2 mon amour") et reçoit la visite du candidat Rousset à la Mairie de Bordeaux.
Printemps 2008	Réflexion importante sur le programme et validation point à point des éléments par la commission « programme ».
Mai 2008	Visite de l'ARAU (association bruxelloise centrée sur la vigilance citoyenne architecturale).
10-12 octobre 2008	Organisation de la 3 ^{ème} rencontre nationale des coopératives d'habitants à Bordeaux. Ces rencontres ont rassemblé près de 70 personnes, en provenance d'une quarantaine de projets en France. H nord reçoit le soutien d'Alain Juppé, maire de Bordeaux, et de la CUB.
Automne 2008	Montage de la SCI « Les Terres d'H nord », rédaction des statuts.
Décembre 2008	Production d'un document en 4 parties, présentant le programme alors défini.
Janvier 2009	H nord décide de constituer son éco-quartier sous forme de coopérative d'habitants.
Février 2009	Adoption du règlement intérieur et révision des statuts de l'association.
7 mars 2009	Organisation des rencontres des projets d'habitats groupés écologiques ou coopératifs d'Aquitaine, au Centre social Bordeaux nord (environ 50 personnes réunies).
Avril 2009	Présentation de l'étude Bouzou d'aménagement de l'îlot Dupaty à H nord. Elle propose la création de la voie traversante. Programme de l'éco-quartier coopératif achevé et validé.
24 avril 2009	H nord devient administrateur d'Habicoop (1 conseil d'administration à distance par mois, H nord est représenté par son président). 1 ^{ère} réunion du comité pilotage réunissant H nord, la mairie de Bordeaux (représentée par Mme Walryck et Touton) et la CUB (représentée par Mme Le Guern et Perrussan).
25 avril 2009	Journée de visite et d'étude sur les éco-quartier bordelais, avec l'association « Maltae ».
28 avril 2009	Enregistrement auprès de la préfecture de la SCI « Les Terres d'H nord ».
Juillet 2009	Rencontre avec le bailleur social Mésolia Habitat pour explorer des modalités d'association.
15 juillet 2009	Visite de la coopérative d'habitants des Ouches, à Genève, Suisse.
26 septembre 2009	Rencontre et travail avec l'association « La Jeune Pousse » de Toulouse. Mise en place de relations d'échanges mutuelles.
21 novembre 2009	Organisation d'une journée de présentation du projet H nord aux habitants du quartier Dupaty au Centre social Bordeaux nord.
Fin novembre 2009	Proposition de la mairie de Bordeaux pour une AFUA. Demande explicite de mise à disposition des terrains détenus par la CUB sur l'îlot Dupaty, adressée à Vincent Feltesse (président de la CUB)
4-5-6 décembre 2009	Participation à la 4 ^{ème} rencontre nationale des coopératives d'habitants à Nantes.
9-10 décembre 2009	Participation à un atelier de réflexion sur les coopératives d'habitation à la mairie de Bordeaux. à l'issue duquel le maire propose à H nord d'explorer d'autres lieux pour la réalisation du projet (les Bassins à flot, ZAC de la Bastide ou encore en centre ville). Forte déception d'H nord devant le recul avéré de la mairie, période de doute.
Mi-février 2010	Réponse de principe positive pour la mise à disposition des terrains de la CUB. Mise en place d'une rencontre entre H nord et Vincent Feltesse, président de la CUB.
30 mars 2010	Rencontre avec Vincent Feltesse (président de la CUB), Bertrand Dubois et Johanna Puech (Collaborateurs, cabinet du président). Présentation du projet H nord et négociation autour du foncier détenu par la CUB sur l'îlot Dupaty.
A partir de mars 2010	Poursuite de l'étude sur le montage juridique et financier de la coopérative d'habitants / négociations avec un bailleur social / négociations foncières avec la CUB et les propriétaires privés / opérations de communication auprès de nos partenaires et du grand public / amélioration de l'organisation et communication internes à H nord.

EMPALOT, UN URBANISME PARTICIPATIF



Un dispositif de concertation pour la relance du GPV toulousain

Depuis le printemps 2008, date de son élection, la nouvelle équipe municipale conduite par Pierre Cohen a multiplié les actions visant à développer localement un mouvement de démocratie participative qui devrait avoir des répercussions dans tous les domaines et notamment dans les manières de penser et de faire la ville. C'est à Empalot qu'est mis en place un premier dispositif de concertation portant sur un projet urbain inscrit dans le GPV toulousain. Dès le 9 juillet lors d'une visite dans le quartier, le Maire en avait fait l'annonce. Le 11 septembre, lors d'une réunion publique de la Commission « Urbanisme – Habitat », il lançait officiellement une consultation ouverte à tous les habitants. Il s'agissait d'une première étape destinée à préparer le cahier des charges pour l'organisation d'un concours d'urbanisme. Un dispositif qui devait se prolonger une fois que les éléments du projet seraient connus, en 2010-2011, et au-delà. Au moment où commencent les ateliers de concertation à Empalot, les services du GPV sont réorganisés et son directeur, Benoît Zeller, est recruté. Il avait précédemment occupé à Mulhouse les fonctions de Directeur du Service Habitat et renouvellement urbain. Les ateliers ainsi que le lancement d'un concours d'urbanisme constituent un tournant remarquable dans l'opération qui s'ébauchait depuis déjà plusieurs années sous l'égide du GPV et de l'ANRU.

Pierre Cohen, Député-Maire du secteur connaît bien le quartier Empalot où il dispose d'un « *relationnel puissant* ». C'est un grand ensemble caractéristique de l'urbanisme de l'après-guerre, facilement repérable dans la ville, du fait de ses immeubles de logement collectifs, de grandes barres visibles depuis le périphérique sur la rive droite de la Garonne. Sans avoir les dimensions des grands ensembles qui constituent l'essentiel du territoire du GPV de la rive gauche (Mirail et Bagatelle), Empalot est constitué pour l'essentiel de logements HLM. La population subit les difficultés économiques et sociales communes à ce type de quartier, mais il subsiste encore une forte représentation associative, dont on trouve trace dans la fréquentation des ateliers mis en place par la municipalité, et des solidarités qui s'y expriment. La population est constituée pour l'essentiel de locataires HLM, et l'ensemble est géré à 80 % par le principal bailleur social qu'est Habitat Toulouse (ex OPAC). Quelques petites copropriétés et un centre commercial en déclin n'assurent pas la diversité sociale d'un quartier qui possède pourtant des atouts : la proximité de la Garonne et du centre ville, une bonne desserte par les transports en commun, puisque qu'une station de la seconde ligne de métro y a été ouverte en 2007.

En 2008, lorsque le dispositif de concertation est mis en place, pour « *remettre à plat* » le projet de renouvellement urbain à Empalot, le quartier n'en est pas à son premier essai. Depuis les années 1980, Empalot a été investi comme de nombreux quartiers de villes françaises par les différents dispositifs mis en place par l'Etat dans le cadre des politiques de la ville et initié par les Développements Sociaux des Quartiers (DSQ). En 2002 suite à l'explosion d'AZF, le quartier d'Empalot avait été rattaché au GPV de Toulouse. Entre 2002 et 2008, la mission du GPV n'était pas différenciée de celle du Développement Social (DDS), et c'est l'urbaniste-conseil de l'AUAT en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage, qui avait été associé au travail des animateurs du GPV notamment dans l'élaboration du « plan masse ». Entre-temps l'intervention d'un acteur institutionnel créé par l'Etat en 2003, l'ANRU, fixait les orientations de la rénovation : le dossier Empalot déposé en 2005, destiné à en obtenir l'appui et les financements, est refusé : « *ça ne s'est pas bien passé* ». L'ANRU, fidèle aux principes de son action, demandait en effet une rénovation plus franche avec des démolitions. Ce thème deviendra un point important des projets d'Empalot avec, au cours du temps, des variations et des glissements, sur les immeubles à démolir. En 2008, la situation n'avait pas beaucoup évolué et seule l'arrivée du métro et la construction d'un nouvel équipement de proximité, la médiathèque, pouvait témoigner d'une amorce de changement dans le quartier.



Des trois quartiers concernés par le GPV, Empalot était en effet celui où les opérations de renouvellement étaient le moins avancées. Le retard « *dans la mise en œuvre des opérations* » avait été dénoncé lors d'un audit de l'ANRU, qui pointait par ailleurs la « *faiblesse du pilotage* » et « *l'absence de schéma d'ensemble pour le projet d'Empalot* ».

Considérant ce retard et les risques financiers qui en découlaient pour l'ensemble du GPV, les nouveaux élus établirent un certain nombre de principes et d'axes de travail pour le relancer. Ils entendaient « *inverser un processus qui donnait une piètre vision de la gestion publique aux habitants et laissait les investisseurs privés comme les bailleurs sociaux sans orientations d'ensemble* ». En ciblant « *les trois échelles de temps : immédiateté, dans 5 ans, dans 15 ans* », une mise en ordre pouvait être envisagée, tandis qu'en remettant les habitants comme « *principaux bénéficiaires* » du GPV, il était clairement établi que le « *volet social* » et la « *participation des habitants au processus de renouvellement urbain* » devenaient des priorités, au même titre qu'une « *approche globale des projets* ».

Ces nouvelles orientations témoignent d'une ambition nouvelle pour Toulouse, que la nouvelle équipe municipale souhaite faire entrer dans la compétition avec les autres métropoles européennes. Ils s'inscrivent dans un ensemble de mesures visant à faire évoluer les méthodes de gouvernance par la réorganisation des services municipaux et de la nouvelle Communauté urbaine du Grand Toulouse (décembre 2008) que préside Pierre Cohen, et en multipliant les modes de consultation et de participation. En 2008, la nouvelle équipe

municipale applique rapidement son programme de démocratie participative en le déclinant à différents niveaux. S'exprimant dans un éditorial de Capitole Infos, le Maire précise ce qui avait déjà animé ses prises de position lors de la campagne : « *Chacun doit se demander ce qu'il peut faire pour changer notre ville, pour l'améliorer, pour l'apaiser, pour l'embellir. C'est pourquoi nous avons mis en chantier l'organisation de la citoyenneté toulousaine. () Ces dernières années, la ville s'est construite beaucoup trop souvent au fil des opportunités. Je souhaite élaborer une vision urbaine, la faire partager pour que la ville retrouve du sens pour tous ses habitants* ».

En multipliant des réunions publiques dans toute la ville, la nouvelle équipe a maintenu, surtout dans les premiers temps du mandat, une mobilisation quasi permanente des habitants et des professionnels. Les Assises de la Culture et de la Mobilité étaient organisées avant l'été 2008. Les Rencontres de la démocratie locale en octobre et novembre 2008, visaient à pérenniser les lieux de débats entre les habitants et les élus avec l'organisation de Conseils de secteur et de Commissions de quartier. En même temps que se développait ce programme de démocratie de proximité, est apparue la volonté d'appliquer le processus de démocratie participative aux projets urbains, avec l'organisation de rencontres publiques, comme à Empalot, dans les quartiers populaires que recouvre le périmètre du GPV : Mirail, Bagatelle... Dans le même temps, d'autres rencontres et ateliers étaient organisés pour amorcer la remise à plat de certains dossiers de ZAC (Cartoucherie, Niel) ou d'équipements (Maison de l'image).

A un autre niveau, la Fabrique Urbaine, lancée en mars 2009, marque la volonté d'impliquer « *tous les acteurs qui font la ville* », pour une concertation à l'échelle du territoire communal et de l'agglomération. Ce forum, inhabituel à Toulouse, a eu pour premier objectif de « *prendre l'avis des professionnels* », pour accompagner une réflexion sur l'avenir de Toulouse à l'horizon 2030, avant d'instaurer un dialogue avec « *l'ensemble des toulousains* ». Les thèmes des deux ateliers donnent la tonalité des questions engagées : 31 mars, « *Les territoires enjeux : Ville métropole, Ville culture, Ville Campus, Ville renouvelée, Ville d'eaux* »; 22 avril, « *Approches transversales : La ville durable et économe : La ville attractive, La ville de qualité, Les temps de la ville* ». En 2010, la Fabrique s'est vue doter d'un lieu permanent d'exposition et de débats, tout en devenant « *Fabrique toulousaine* » pour marquer le passage à une vision plus large des territoires métropolitains concernés. En créant cette vitrine des projets urbains, les élus entendent reprendre le pas sur les initiatives qui s'étaient développées dans les décennies précédentes. Des professionnels - architectes notamment - avaient créé des lieux où les débats pouvaient se dérouler, en l'absence d'un

espace plus institutionnel. Lors de la dernière campagne municipale, Pierre Cohen avait d'ailleurs pu s'y exprimer, aussi bien que le maire sortant, et lors d'une des séances, il s'était engagé à reprendre en l'amplifiant le programme de renouvellement urbain déjà engagé dans le cadre du GPV.

Le projet, processus, acteurs et enjeux

Le dispositif de concertation inauguré à Empalot traduit une volonté de produire un projet urbain plus ambitieux que les précédents, en faisant converger « *dès l'amont* » les différents acteurs en présence, habitants, techniciens et élus. Là où les services élaboraient seuls des projets, il s'agit d'impulser une nouvelle culture du projet urbain, avec l'instauration d'un concours d'urbanisme et la participation des habitants sur toute la durée du processus.

La mise au point du dispositif de concertation fut confiée dans un premier temps à la Direction du Développement social et à l'Agence d'urbanisme de Toulouse qui y travaillèrent pendant l'été en relation avec les élus. Par la suite, quand la Mission du GPV fut différenciée de la DDS, le chef de projet et le nouveau directeur furent pleinement intégrés dans la préparation et l'animation. Une première étape dite de diagnostic s'est déroulée au cours de l'automne 2008, les séances publiques des ateliers et des plénières eurent pour fonction de faire partager un diagnostic sur les espaces du quartier et de proposer les éléments d'un programme. Puis la préparation du cahier des charges, la signature de l'avenant avec L'ANRU, et l'ouverture du concours mobilisèrent essentiellement les élus et les services de l'administration municipale jusqu'au printemps 2009. Lors de la présentation publique du cahier des charges, le Conseil Collégial d'Empalot et les comités de quartiers voisins obtinrent de pouvoir rencontrer les 3 équipes retenues pour concourir et d'assister aux différentes phases de jury. Pour tenter de remédier au manque d'attractivité du quartier, pouvant aller jusqu'à la relégation de ses habitants, il était demandé aux 3 équipes retenues de réfléchir à des éléments de centralité et de favoriser l'ouverture du grand ensemble sur la Garonne et les quartiers voisins. Les réunions publiques ne reprirent qu'assez longtemps après le choix du projet lauréat (automne 2009). Le projet est alors présenté officiellement, puis exposé pendant quelques semaines, et les habitants furent invités à discuter avec les urbanistes au cours de deux soirées d'ateliers, au printemps 2010. Cette seconde série d'ateliers devaient mettre tous les acteurs face à des propositions d'aménagements des espaces publics et des équipements, et à des hypothèses de démolition-reconstruction des 7 grands immeubles barres, à court et moyen terme.

Les différentes étapes du processus de projet

Les ateliers de diagnostic, de septembre à novembre 2008, comme ceux de découverte appropriation de mars 2010, et toutes les assemblées générales ou séances plénières se déroulèrent dans divers lieux, aménagés à cet effet : la Maison des Associations, dans la ZAC Niel (ancienne caserne), la Maison Bleue des associations d'Empalot et le Centre Social du quartier, etc. Toutes les séances d'atelier étaient animées conjointement par des élus et par les professionnels et techniciens du GPV, de la DDS et de l'AUAT, qui assurèrent la rédaction et la diffusion des comptes rendus des séances, en relation avec quelques habitants. Les techniciens des services municipaux, peu préparés à intervenir dans un tel dispositif s'inspirèrent d'autres expériences, celle de Nantes en particulier, pour préparer les ateliers, leur déroulement, ainsi que les documents proposés pour fonder les discussions.

Durant trois mois, de la fin septembre à novembre 2008, les trois ateliers de diagnostic, « *ouverts aux habitants et aux acteurs du quartier en présence des élus et des services* » ont eu pour thèmes : « *Ouvrir Empalot sur la ville* », « *Se loger à Empalot* » et « *Vivre à Empalot* ». Les séances se déroulaient en fin d'après-midi (18h 30/ 20h), et chaque thème était réparti sur trois soirées dont les objectifs s'articulent en suivant une progressivité : « *diagnostic* », « *débats* », « *orientations* ». Vu le nombre de participants, une quarantaine en moyenne, ils furent répartis en plusieurs tables rondes dans l'espace des salles, plus ou moins bien adaptées à cette configuration. Les ateliers étaient présidés et animés par deux élus référents. Des outils, maquettes, cartes et photos, furent utilisés pour expliciter le thème de chaque séance et mis à la disposition des participants. Lors de l'assemblée générale présidée par le Maire, qui clôturait les ateliers de diagnostic, un épais document de synthèse de 177 pages fut présenté, dont l'essentiel consiste en un compte -rendu des 9 séances d'ateliers. Y figurent aussi des contributions collectives et individuelles émanant de la MJC, du Conseil Collégial de quartier, du comité de quartier Saint-Agne Niel, et du personnel d'Habitat-Toulouse, pour que toutes les propositions soient entendues.

Les 3 équipes admises à concourir furent présentées au quartier en assemblée générale le 8 juillet 2009. Le même jour, elles furent invitées à participer à une visite du quartier et à une rencontre avec les associations et les habitants. Plusieurs mois plus tard, le 4 février 2010, l'équipe lauréate présentait son projet aux habitants, un document constitué de quelques-unes des planches du concours fut diffusé auprès des participants ; la séance devait se limiter à une

simple audition sans débat. Il y fut annoncé l'ouverture d'une permanence deux demi-journées par semaine au Point Information sur la Place Commerciale, où serait exposé le projet, et la tenue de « *deux ateliers de découverte et d'appropriation du projet* » durant le mois de mars.

Les ateliers de découverte du projet eurent lieu le 10 mars au gymnase Daste, et le 24 mars à la Maison des Associations dans l'ancienne caserne Niel, en soirée. Les présents furent invités à se répartir en trois tables rondes : à chacune, fut attribué l'un des trois thèmes sur lesquels avaient été constitués les précédents ateliers de l'automne 2008. Les membres de l'équipe de maîtrise d'oeuvre Germe et Jam se retrouvaient en face des habitants dont plusieurs militants d'association, des élus et des responsables de services qui ont introduit les séances et souvent les ont animées. L'un des membres de l'équipe Germe et Jam avait rappelé que le travail réalisé dans les précédents ateliers avait fondé leur réponse. Les tables rondes devaient offrir la possibilité d'explicitier le projet et d'en débattre, à partir des questions recueillies par les employés municipaux, lors des permanences. Il fut précisé que les représentations graphiques répondaient aux orientations du programme et qu'elles restaient ouvertes au débat. D'autres rencontres des habitants avec les urbanistes furent annoncées pour octobre 2010, à l'occasion de l'exposition des planches du concours à la médiathèque du quartier. Les études pour une première tranche de travaux, et une coordination avec les architectes de la ZAC Niel devaient durer jusqu'au début de l'année 2011, période choisie pour l'organisation d'une troisième série d'ateliers portant sur les équipements.

Les acteurs mobilisés

A considérer les acteurs du quartier qui se mobilisent, l'image s'est constituée d'un quartier où depuis longtemps se manifeste un dynamisme associatif qui a amené des habitants à agir dans de nombreux aspects de leur vie, notamment sur des thèmes qui rejoignent les questions posées par la rénovation urbaine. La « *tradition* » de mobilisation de la population est expliquée par son origine ouvrière : dans ce quartier voisin de la zone industrielle de l'ONIA et de la Poudrerie Nationale, des pratiques syndicales s'étaient développées surtout à partir des années 50 et 60. Le qualificatif de populaire, attaché dans de nombreux propos au quartier, désigne des modes de vie, des formes de sociabilité et des valeurs illustrées par les fêtes du quartier, par l'entraide qui s'est manifestée notamment après l'explosion de l'usine AZF en 2001. Le réseau associatif a souvent été présenté comme un des signes d'une vitalité

qui s'exerce dans de nombreuses activités. Le document de synthèse identifie 16 associations qui ont participé aux ateliers urbains. Une structure occupe une place originale, jusque dans son acronyme : HASURE, (*Habitants, Associations Solidaires et Unis pour Réussir Empalot*) ainsi dénommé par ironie pour les noms de nombreuses rues du quartier empruntés à des villes de la Côte d'Azur. Ce collectif, dont la création remonte à 1986, fédère une quinzaine d'associations et dispose d'un permanent salarié. Il est aussi à l'origine, avec d'autres associations, de la mise en place d'un Conseil de quartier qui s'organise en plusieurs collèges (habitants, associations, commerçants, salariés des structures publiques du quartier). Il a obtenu en 2000 une reconnaissance officielle et conjointe de la Mairie, du Conseil Général, de la Préfecture et du Député de la Circonscription, « *comme moyen de concertation entre tous ceux qui vivent ou travaillent sur le quartier et les pouvoirs publics que nous représentons* ». Le conseil est décrit comme une innovation précédant et annonçant la loi Sueur : « *On a une existence de deux ans quand le Parlement vote une loi sur la démocratie de proximité* ». Au moment où la nouvelle municipalité de Toulouse met en place dès 2008 sur l'ensemble de la ville les conseils de secteur, le quartier d'Empalot est inséré dans un ensemble plus vaste ; le conseil de quartier participe au dispositif et s'y inscrit, tout en refusant de s'y fondre complètement ; il décide de garder son autonomie de « Conseil collégial » qui se manifeste en tant que tel dans les différents ateliers de concertation. Le collectif revendique être à l'origine de réalisations qui ont contribué à la transformation du quartier : la création d'un bureau de poste, la Maison Bleue, salle de réunions et de fêtes, la Médiathèque. Il s'est engagé activement dans l'aide aux sinistrés de l'explosion AZF. Il est intervenu de manière vigoureuse lors des débats sur le tracé de la ligne B du métro et présente son action comme déterminante dans la création de la station d'Empalot située au cœur du quartier. Le collectif s'est aussi impliqué dans les fêtes du quartier et dans plusieurs débats concernant notamment la résidentialisation, sur l'éventuelle démolition de bâtiments et leurs conséquences pour les habitants. Très bien représenté dans les différents ateliers, le collectif se réunit régulièrement tout au long du processus et ses membres se répartissent les tâches d'information auprès des habitants et de représentation dans les autres instances de la démocratie de proximité. Une des associations du collectif – Karavan - édite un petit journal « Les coursives d'Empalot », et le diffuse largement. D'autres militants sont présents dans le CA d'Habitat Toulouse ou des équipements du quartier, comme la MJC. Une autre de ces associations, « Entrez sans frapper », organise des interventions artistiques auxquelles sont impliqués les habitants, la dernière en date qui a pour titre « j'exp(lose) » propose d'investir les espaces publics et les pieds d'immeubles par des procédés simples et peu coûteux.



La faible représentation des habitants dans les ateliers et les méthodes mises en place firent l'objet de quelques critiques au moment du diagnostic, mais dans l'ensemble le dispositif de concertation fut accepté et les participants se félicitent de la qualité des échanges. Les critiques, ou les réserves émises de la part de certains habitants, ne vont jamais jusqu'à la rupture. Du côté des personnes engagées dans les associations et impliquées dans la vie du quartier, l'adhésion à la proposition de la Mairie peut être franche. Un des membres du collectif HASURE y retrouve un des principes qui a toujours animé leur action : *« La nouvelle municipalité a dit : c'est l'occasion de mettre tout à plat, de commencer cette concertation. Pour nous, si on doit restructurer Empalot, il ne faut pas qu'on loupe cette occasion, il faut que ça se fasse avec les habitants. On s'est battu pour avoir cette concertation, d'où ces ateliers de l'automne 2008 »* ; et il ajoute *« Le collectif a toujours privilégié la parole de l'habitant pour faire entendre sa voix à une époque où le mot concertation n'existait pas forcément »*.

De leur côté, les techniciens peuvent témoigner qu'avec la mise en place des ateliers, les méthodes évoluent, et modifient quelque peu les démarches de travail, comme l'explique ce professionnel : *« certains habitants me disent : avant, vous arriviez avec un schéma tout fait – ce qui n'était pas forcément vrai en fait. Mais on sent quand même bien le changement »*

entre venir avec un projet et venir lors des premières réunions avec un plan vide en disant, « quelles sont vos attentes sur tel ou tel sujet ? ». Ils jouent un rôle important en élaborant le cadre des ateliers et en établissant les documents écrits et graphiques qui alimentent les bilans et les débats d'où vont naître des critiques et des propositions. Ils ont aussi un rôle important pour assurer la médiation, et parfois la traduction entre tous les partenaires ; en ce sens leur travail a beaucoup évolué, ils ont eu à développer des qualités d'écoute, encouragés en cela par le nouveau directeur du GPV, ils apprennent à être plus réceptifs aux propos que tiennent les habitants : « j'ai appris quelque chose sur des bâtiments habités qui ont une histoire », « j'ai été surpris par la demande de démolition du bâtiment 24 venant des habitants ».

Dans la liste des participants aux ateliers, outre les associations et des habitants du quartier, et des quartiers voisins, on trouve les employés des services de proximité (la poste...) et des équipements culturels ou sportifs, ainsi que des commerçants. Y figurent la plupart des services de la Ville : de l'animation socioculturelle jusqu'à la voirie en passant par l'urbanisme et l'environnement. Mais les plus directement engagés sont la Mission du GPV et la Direction du Développement Social. Quelques autres « partenaires » sont mentionnés dans le document de synthèse : le Centre Social CAF / Mairie, la Régie de quartier, le Conseil Général, et Habitat Toulouse (ex-OPAC), principal propriétaire bailleur, et bien évidemment l'AUAT à qui l'on doit une grande partie des documents et des études utilisées au cours des réunions. Le dossier d'Empalot s'inscrivant dans le contrat du GPV, le directeur de la Mission GPV et le chef de projet sont particulièrement mobilisés : il leur revient d'assurer la logistique des réunions, la rédaction et la mise en forme des documents de synthèse, tout en coordonnant les actions des autres services et en maintenant les relations avec les élus et avec le bailleur social, au sein d'un comité de pilotage. Le Centre Social et l'antenne d'Habitat -Toulouse, qui doivent être en phase avec le déroulement des différentes étapes de l'opération, pour adapter leurs modes de gestion des travaux d'entretiens et leurs modes d'accompagnement des habitants aux difficultés inhérentes à un projet de cette ampleur, sont aussi très mobilisés. Auparavant, c'était l'OPAC qui jouait le rôle d'intermédiaire en informant les locataires des projets, comme ceux de la résidentialisation, et les militants de la Confédération des Locataires restaient mobilisés, comme ceux du Conseil Collégial, « vigilants » au sujet des éventuelles conséquences financières. Un engagement que ne renient pas les responsables d'Habitat Toulouse, qui cependant expriment leur satisfaction face aux changements de gouvernance intervenus depuis 2008. L'engagement des élus, perceptible dans leur participation aux débats des ateliers, devrait permettre une meilleure anticipation des mesures à prendre, notamment pour préparer l'offre de relogement.

Un nombre important d'élus municipaux sont présents dans le dispositif de concertation, au regard de leurs champs de compétence, en fonction de leur délégation, (l'urbanisme, le logement, le développement économique, la solidarité), ou encore en tant que représentant du quartier. Dans les séances d'atelier diagnostic, comme dans ceux d'appropriation du projet, il arrive que l'un d'entre eux soit chargé de l'animation en présentant le thème et en assurant ensuite la distribution de la parole, en faisant des synthèses et en participant à la rédaction du compte-rendu. Ils montrent ainsi le grand intérêt accordé au dispositif et à écouter les habitants.

C'est le Député-Maire lui-même qui préside et anime les séances plénières, entouré de ses adjoints et des techniciens du GPV, ayant participé régulièrement aux réunions de quartier depuis de nombreuses années, il connaît la plupart des militants associatifs et des commerçants.

Le projet et les objets de la négociation

Le projet lauréat reprend à son compte le discours savant, technique, inscrit dans le cahier des charges, et le transcrit en des termes qui peuvent être appréciés pour leur relative souplesse, mis au service d'un plan qui structure le territoire. Une réponse qui semble satisfaire la représentante du bailleur : *« C'est un projet qui reste quand même assez souple, réaliste et qui recompose le quartier en le maillant par des voies structurantes d'une façon satisfaisante »*.

L'ouverture et la structuration du quartier

Le quartier d'Empalot se trouve à seulement 20 minutes à pied de la place du Capitole, mais il contraste fortement avec les maisons et petits immeubles des faubourgs Saint Michel et Saint Agne, de part et d'autre de la route de Narbonne. Il constitue un ensemble assez hétéroclite de logements HLM, tous de grandes dimensions, formant une sorte de barrière entre la Garonne, elle-même difficilement accessible du fait de la vitesse des voitures, et les faubourgs. Aux deux extrémités des grandes barres orientées Nord Sud le long de l'avenue Jean Moulin, on trouve des immeubles tours ou de plus petites dimensions qui constituent des secteurs différenciés. Au Nord, les plus anciens datent de l'entre-deux-guerres ou des années 50 (cité du Calvaire et cité Daste). Au Sud les constructions plus récentes sont bornées par le périphérique auquel conduit une voie rapide qui longe la Garonne à l'Ouest. Une mosquée y a été construite ces dernières années. Le quartier est limité à l'Est par une rue étroite (rue du

Férétra) parallèle à la route de Narbonne qui conduit au Sud de l'agglomération. Au Nord du quartier, le boulevard des Récollets, prolongé du pont du Stadium, permet de relier les deux rives du fleuve par la traversée de l'île du Ramier. L'ancienne caserne Niel et des friches ferroviaires, situées au Sud Est du côté de Saint-Agne, constituaient jusque-là un obstacle difficile à franchir ; une fermeture qu'un premier projet de ZAC avait maintenue. La démolition du mur d'enceinte de la caserne et la remise à plat du projet d'urbanisme de la Zac Niel signèrent les premiers actes symboliques de la « nouvelle ambition » pour le quartier Empalot –Niel de la municipalité en 2008. Cette « liaison » à établir et qui devrait se prolonger jusqu'à la Garonne aménagée, figure en bonne place dans le programme remis aux urbanistes. L'ouverture du quartier et la recherche d'une centralité sont les maîtres mots que l'on retrouve dans les comptes rendus des ateliers de diagnostic comme dans le cahier des charges, à la recherche d'un réaménagement des espaces publics « structurants ».



La recherche de la meilleure réponse à ces impératifs, comme à la règle imposée de ne démolir qu'après reconstruction, a orienté les urbanistes lauréats vers un déplacement de la Place commerciale au Sud de l'avenue Jean Moulin, favorable au croisement avec un axe Est-Ouest à constituer entre la ZAC Niel et la Garonne. L'équipe Germe et Jam s'est distinguée en donnant à voir la possibilité de structuration d'un « cœur de quartier » qu'offre un nouveau positionnement de la Place commerciale, dès lors que s'était imposé l'idée de la

démolition d'immeubles au Sud de l'avenue, les Nos 24 et 25 ; une opération qui avait été validé lors de la signature de l'avenant à la convention avec l'ANRU. Profitant de l'opportunité offerte par la démolition de l'immeuble 24-25 au Sud de l'avenue, à l'emplacement duquel le centre commercial (inter-quartiers) sera reconstruit, le projet confirme l'importance du « *parvis des équipements* » dont on voit l'amorce dans une « dilatation » de l'avenue Jean Moulin au niveau des équipements récemment construits. Un élargissement de l'espace qui permet d'imaginer la nouvelle Place commerciale, bordée d'une galerie marchande d'un côté, après construction d'un centre commercial sur l'emplacement libéré, et des équipements de l'autre côté. Des équipements tels que la sortie de métro, le centre social et la médiathèque, qui associés aux commerces donnent la possibilité de créer une synergie avec la ZAC Niel.

Si la solution liant la « *centralité* » et « *ouverture* » fut sans doute déterminante pour emporter la décision du jury, les autres thèmes du cahier des charges n'ont pas été oubliés par l'équipe lauréate dont les propositions sont consignées dans des fiches à caractère plus technique et moins diffusées.

Densifier, embellir et favoriser la mixité urbaine

Les stratégies préconisées par l'ANRU pour favoriser « *une meilleure intégration* » des quartiers constitués majoritairement par de l'habitat social, sont de deux sortes : requalifier les espaces de la vie quotidienne des habitants qui tiennent à rester dans le quartier et favoriser l'arrivée de nouveaux habitants, appartenant aux classes moyennes. En définitive, c'est bien par rapport à cet enjeu difficile d'une hypothétique mixité urbaine, que le projet lauréat semble vouloir se positionner. En avançant des propositions destinées à diversifier les types de logements et les statuts d'occupation, tout en valorisant les potentialités reconnues du site, encore faut-il que le renouvellement urbain du quartier s'inscrive dans une évolution générale et maîtrisée de la ville et de son agglomération.

Le projet lauréat, en donnant forme à ce qui peut être réalisé « dans les 5 ans » : une première étape de démolition reconstruction et l'amorce d'une place centrale, pivot des deux quartiers, Empalot et Niel, donne figure en même temps ce à ce qui peut advenir dans un temps plus long. Cette mise en perspective « à 15 ans » d'un aménagement des bords de Garonne et d'une traversée allant jusqu'au fleuve, ne va pas sans bouleverser d'autres données : le déplacement des équipements et la construction d'un front bâti sur les terrains libérés.

En faisant des propositions pour un phasage des démolitions des grandes barres bordant l'avenue Jean Moulin, et pour une « *démolition progressive* » qui ne doit pas laisser en friche les espaces publics, les urbanistes s'adaptent à l'autre demande qui était faite dans le cadre du GPV, de ne pas démolir avant d'avoir reconstruit au moins un logement social sur deux. Il est convenu que la reconstruction du second logement peut se faire à proximité ou dans un autre quartier, et être remplacé par un logement du secteur privé. Prenant au mot le terme de renouvellement urbain, les urbanistes font apparaître les capacités du site à recevoir un nombre de logement supérieur aux chiffres actuels, en profitant notamment du foncier libéré en bordure de Garonne. En établissant ainsi un nouveau secteur d'habitat et d'équipements de proximité entre le Mail et la Garonne, les urbanistes donnent des indications sur le type de maillage des voies qu'ils préconisent, avec le traitement différencié des espaces privés et publics, jusque dans les secteurs d'habitat qui ne sont pas voués à la démolition. Si le projet de nouvelle Place commerciale, et toutes ses implications sur les aménagements de voirie et d'espaces publics, a pu faire l'objet d'un consensus, les autres propositions que les planches du concours rendent lisibles mais qui avaient été moins anticipées lors des ateliers de diagnostic, se prêtent aux critiques des habitants. Certains y voient la preuve que l'urbanisme proposé ne sera pas très différent de celui qu'ils récusent, du fait de la hauteur et de la densité des nouveaux immeubles, et ils peuvent craindre par ailleurs que le maillage et le traitement des « *pièdes d'immeubles* » relance la polémique autour de la « *résidentialisation* » et des augmentations consécutives de loyers.

L'autre élément qui devait nécessairement structurer le projet, outre la « reconquête » des bords de la Garonne en relation avec le projet de grand Parc urbain sur l'île du Ramier, est constitué par les espaces plantés : le mail, remarquable promenade de platanes du Nord au Sud, reliant les différents secteurs d'Empalot est ainsi mis en valeur. Il entre en relation avec d'un côté la Garonne (une Prairie et un boulevard urbain sont projetés) et de l'autre le futur jardin public de la ZAC Niel. L'insistance est bien mise sur les qualités paysagères du site, les photos attestent la forte présence de l'eau et de la végétation qu'il suffit de mettre en valeur avec la création d'une « *prairie des jeux* ». L'aménagement des berges et du Mail vont dans le même sens. Ces éléments, que les habitants peuvent difficilement refuser, s'intègrent cependant une des stratégies du renouvellement urbain qui n'a pas été beaucoup discutée et que tous ne perçoivent pas avec la même acuité. Les journalistes du quotidien local, la Dépêche du Midi, ne s'y trompent pas, qui titrent « *Empalot sur Garonne* », lors de la clôture du concours. En mettant en exergue les aspects plus environnementaux de la ville durable, les urbanistes inscrivent leur projet comme « *ville jardin* » ou « *ville parc* », en accord avec les

ambitions concernant l'évolution à long terme de la métropole. Des « principes » sont indiqués, on peut lire « une ville – jardin, un éco quartier » et « un système bâti de la Garonne au faubourg ». La proposition est développée quelques planches plus loin avec des formules comme « la ville jardin des bords de Garonne », ou « le paysage urbain : une ville jardin, un éco quartier ». Sur les images produites, l'île du Ramier semble englober Empalot et le Parc urbain projeté prend sa place dans un cheminement « vert et bleu » qui traverserait la ville et l'agglomération, du Nord au Sud en intégrant les berges et les différentes terrasses du fleuve, en relation avec ses deux affluents, l'Hers et le Touch ainsi que le canal du Midi. Cette « reconquête » du fleuve et l'inscription d'Empalot dans la « ville parc » est conforme aux attentes qui se sont manifestées lors du forum de la Fabrique Urbaine, et sert à mobiliser les imaginaires pour une ville « réconciliée », « ouverte »...



Décalages, objets et zones de négociation

Bien que l'opération ait été longue - surtout si l'on intègre les réflexions menées depuis qu'Empalot est inclus dans le GPV - et qu'elle doive se poursuivre encore sur de nombreuses années, l'impression de foisonnement et d'intrication qui a pu dominer dans certaines phases de l'enquête peut être dépassée. Maintenant que le projet est arrivé dans sa phase où la conception et la figuration permettent de visualiser ce qui devrait pouvoir être réalisé à court et moyen ou long terme, un certain ordre apparaît. Un ordre qui en réalité pouvait être pressenti dès les premiers ateliers de diagnostic. L'organisation par thème de ces ateliers, comme des tables rondes dans les ateliers d'appropriation du projet, lui-même en phase avec les attendus du GPV-ANRU, met certains thèmes en avant et suscite d'autant plus la mise sur scène de certains objets qui seront particulièrement discutés tout au long du processus de projet. Cette circulation qui va jusqu'à influencer les propos des habitants est particulièrement sensible dans l'utilisation des termes techniques, induits par les documents fournis par les techniciens lors des ateliers de diagnostic et que l'on retrouve sur les planches du projet. « Axe structurant », « ouverture », « maillage », « centralité », deviennent des références obligées, rituellement évoquées, alors que d'autres termes seraient plus apte à rendre compte de l'expérience quotidienne des habitants : rue, cheminement, déplacement... L'accès au discours des urbanistes que favorise l'organisation en tables rondes, donne parfois l'occasion aux urbanistes de traduire leur jargon de professionnels, et de donner des clés d'accès à tous les participants. Parfois, un mot employé par un urbaniste, qu'il soit méconnu comme *stoa*, ou dépourvu de signification concrète pour certains habitants quand il qualifie de faubourg une partie d'Empalot. Ces décalages ne sont peut-être pas que langagiers, et ils illustrent assez bien le travail d'ajustement nécessaire dans la construction d'un espace de négociation.

Par les ateliers, l'objectif était de faire émerger des propositions destinées à nourrir la rédaction du cahier des charges proposé aux équipes de maîtrise d'œuvre retenues pour le concours. Dans les grandes lignes, la démarche a été tenue, mais on a parfois une difficulté à comprendre comment, parmi la multitude des constats mentionnés dans la première phase de diagnostic, ont été effectués le choix et le resserrement qui ont ensuite conduit à l'énoncé de propositions d'action. Du constat à la proposition, s'est effectué un saut qualitatif dont la cohérence n'est pas perceptible. On peut aussi être surpris par la diversité des registres dans lesquels se situent les constats faits dans la phase de diagnostic ; de là naît l'impression d'une disparité très grande dans les paroles tenues au cours de ces séances. Ces différences interrogent les niveaux d'appréhension des problèmes posés. Il n'est que de voir les synthèses

rédigées, soit à l'issue d'une table ronde, soit à l'initiative d'une association ou d'un organisme tel qu'Habitat Toulouse, pour mesurer certaines difficultés que rencontrèrent par la suite les urbanistes pour se faire comprendre.

Ce sont les problématiques du renouvellement urbain qui constituent le fond commun des débats, mais quand apparaissent plus nettement des décalages entre la perception qu'en ont les habitants et ce qui leur est proposé, des objets au destin particulier font leur apparition. Certaines questions qui se sont posées au moment des ateliers de diagnostic, peuvent donner l'impression de ne pas avoir été prises en compte, mais elles peuvent réapparaître au moment de la présentation du projet par les urbanistes. A ce moment-là leur traitement sera éludé ou au contraire renvoyés à une phase ultérieure du processus. Emblématique des opérations financées par l'ANRU, l'habitat illustre les superpositions de sens et de valeurs par lesquels un thème de débat peut devenir un motif partagé en dépit de toutes les différences qui s'expriment, ou au contraire continuer à « faire question ». La mixité et la densité, des thèmes associés mais peu explorés dans les premiers ateliers, se révélèrent au moment où le projet fut présenté et ne firent pas l'unanimité.

Le traitement des voiries secondaires ou de desserte, résumé dans le projet par le terme de maillage, est préconisé par l'équipe lauréate et c'est un autre gros chantier, qui ira de pair avec une certaine résidentialisation des immeubles à conserver ou à reconstruire. Bien que ces opérations de restructuration de la voirie et des stationnements, ou de privatisation des pieds d'immeubles, ne soient pas toujours faciles à faire accepter par les associations de locataires, le projet lauréat ne pouvait pas y déroger. Cette façon de concevoir la ville est inscrite en lettres d'or au programme des GPV que soutient l'ANRU, au même titre que les démolitions - reconstructions, et les élus comme les bailleurs doivent tôt ou tard trouver des stratégies pour y répondre. Toulouse, avec son expérience jugée malheureuse d'un urbanisme de dalle au Mirail, n'a pas été la dernière à valider cette façon de sécuriser l'espace urbain

Dans le cas des discussions au sujet des équipements publics, il est assez facilement admis qu'ils doivent être restructurés, ou reconstruits et parfois déplacés, du fait de leur vétusté, ou parce qu'ils ont particulièrement souffert lors de l'explosion d'AZF. En dépit de ce consensus, des intérêts divers peuvent se révéler au moment de la rencontre avec les urbanistes, les équipements culturels et sportifs étant le plus souvent situés sur des terrains proche de la Garonne. Les immeubles projetés peuvent devenir objets de controverses : trop hauts, trop nombreux... Des conflits sous-jacents émergent, des nuisances sonores ou liés au stationnement « sauvage », ou à des difficultés d'accès, sont moins bien supportés qu'au moment de leur construction. Les questions posées par l'aménagement des voies et des

espaces publics constituent des motifs de négociation intéressants à suivre sur la durée du processus qui a été mis en place pour l'élaboration du projet urbain. Il apparaît qu'une fois réglé le sort de la Place commerciale, les espaces publics qui restent à créer ou à redéfinir peuvent devenir source de conflits, comme cette nouvelle traversée qui conduit à une passerelle sur la Garonne ou l'aménagement du Boulevard De Lattre de Tassigny qui longe le fleuve. Difficilement accessible et bruyante cette voie qui permet actuellement d'accéder au périphérique, présente l'avantage d'ouvrir l'horizon à ceux qui habitent dans les étages. Son traitement, ainsi que celui de la traversée entre Niel et la Garonne constituaient l'un des enjeux importants du projet, avec le lien à établir avec l'un des grands projets de l'équipe municipale portant sur l'aménagement de l'île du Ramier. En voyant les images, chacun peut réaliser plus ou moins confusément que la ville dense qui s'affiche, avec ses tours et ses immeubles en bord de Garonne, est destinée aux promoteurs et à un public qui dépasse largement celui des habitants actuels d'Empalot.

Des habitants ont été ainsi étonnés, voire choqués, car ils n'avaient sans doute pas assez pris au sérieux le projet de transformation de l'île du Ramier et n'avaient imaginé qu'une promenade plantée sur la rive qu'occupe Empalot, avec parfois une guinguette débonnaire ou un débarcadère. D'autres qui avaient pu être informés des avancées du projet d'agglomération débattu dans la Fabrique Urbaine, comprirent qu'il s'agissait bien de favoriser l'inclusion d'Empalot dans la ville centre, en profitant de ses atouts. Ce qui n'est énoncé dans aucun des ateliers, pas plus en 2010 qu'en 2008, et alors même que « l'ouverture » est souhaité par tous, c'est qu'en reliant la Garonne et le quartier Saint-Agne, c'est tout le secteur des campus scientifiques et des instituts de recherche qui est concerné. Les enseignants, les chercheurs comme les étudiants ne font pas qu'y travailler le jour, ils y habitent ; ils vivent dans le sud de l'agglomération, et sont jusque là très bien accueillis dans les communes limitrophes de Toulouse, comme Ramonville dont Pierre Cohen a été Maire. Les appellations et les représentations associées à la ville parc, à la nature dans la ville, et l'insistance avec laquelle la proximité de l'île du Ramier est donnée comme matrice d'Empalot, constituent des figures d'appel pour ce type de population. Faut-il pour autant desceller dans ces images les prochains objets du débat ? L'aménagement du boulevard qui longe la Garonne trouvera-t-il des opposants et des défenseurs virulents ? Les zones de négociations se déplaceront-elles plutôt sur les équipements et les espaces publics de proximité ?

Compte tenu du fait que le dispositif des ateliers reste sous le contrôle de la municipalité, il est probable que l'espace de négociation reste maîtrisé, et que les risques de débordement seront évalués, sans qu'il soit nécessaire de bloquer le processus en cours. Il est probable que

quelques soient les motifs invoqués pour s'opposer à la réalisation de l'axe Niel Garonne, il sera réalisé, pour des raisons qui tiennent à la symbolique de l'ouverture à la Garonne. Cela n'empêchera peut-être pas que des négociations aient lieu, dans le cadre des ateliers mais aussi en dehors du dispositif lui-même. De même, l'aménagement du boulevard qui longe la Garonne, en regard du Ramier, sera sans doute interrogé, mais dans la mesure où il est donné comme le symbole des transformations du quartier et de son entrée dans la ville, il sera très certainement réalisé, comme l'aménagement des berges. Et s'il devient objet de négociation, il est peu probable que les habitants obtiennent de grandes modifications dans sa conception. La marge de négociation en pareil cas est faible, la rénovation urbaine ayant pour objectif de rendre le quartier plus attrayant pour ceux qui continueront à y vivre – au prix de quelques restrictions d'espaces dans les logements – en le rendant plus aimable à d'autres populations qui auront le privilège de vivre au plus près des espaces ouverts sur la Garonne.

Au final, concernant la définition des objets et des zones de concertation, de nombreuses questions se posent, la première est celle des énergies et des volontés politiques qui peuvent se manifester sur la longue durée, pour le maintien d'un espace de négociation. Les impondérables de la durée des mandats municipaux, ou de l'usure des militants associatifs, ne permettent pas de connaître la réponse. Vient ensuite une autre question, celle de la capacité qu'auront les différents acteurs, et notamment des associations et les habitants, de ne pas laisser s'infléchir les négociations sur les seuls objets locaux, circonscrits, sans les inscrire dans le projet d'ensemble.

Une dynamique projet/concertation et projet/négociation

Le processus engagé à partir de 2008, liant le projet de renouvellement urbain à un dispositif de participation citoyenne, a impulsé une dynamique nouvelle au GPV, dont on peut mesurer les effets dans l'élaboration de la rénovation d'Empalot. Pour autant, la procédure et le cadre d'intervention n'est pas complètement modifié. Les ateliers d'Empalot reprennent en les développant ou en les reformulant des constats, des scénarios, des idées qui, pour certaines d'entre elles, avaient déjà été énoncées dans des documents rédigés antérieurement par les techniciens du GPV et ceux de l'AUAT. On retrouve les mêmes thématiques aussi bien dans l'organisation des ateliers de diagnostic que dans des documents plus anciens émanant de l'AUAT ou dans les tables rondes des ateliers d'appropriation en 2010. Les thèmes retenus sont communs à la problématique de nombreuses opérations de renouvellement urbain en

France. Ils sont le produit des réflexions et des pratiques nées des questions posées par les professionnels et les élus, sur les banlieues urbaines depuis quelques décennies. Celui de l'ouverture - « *ouvrir Empalot sur la ville* » - s'alimente de nombreux propos tenus sur leur enfermement et même, selon certaines interprétations, leur ghettoïsation. L'une des conséquences a été de proposer des actions diverses, sur le plan spatial et social, qui rétablissent des liens, des porosités, des circulations, des mobilités et des échanges avec l'ensemble urbain dont le quartier fait partie. Le thème du logement - « *se loger à Empalot* » - est aussi au centre de toutes les politiques de renouvellement urbain sous formes de rénovation et de réhabilitation. La démolition de logements est aussi devenue une pratique fréquente, sous l'égide de l'ANRU. Quant au troisième thème choisi, « *Vivre à Empalot* », il peut être relié à des réflexions souvent mentionnées dans les opérations urbaines, sur la notion de centralité et sa traduction dans les espaces publics à différentes échelles, interne (le quartier) et externe (l'agglomération).

Ce qui change, du point de vue de la construction d'un espace de négociation, avec l'introduction d'un dispositif liant l'information et la consultation des habitants, peut être perçu comme très marginal, sans pour autant être négligeable. Dans le cadre doublement contraint du CPV ANRU – y compris dans la demande faite d'intégrer les habitants dans la procédure - et d'une maîtrise d'ouvrage qui ne souhaite pas aller jusqu'à la co-production du projet, des négociations se produisent, hors du cadre réservé aux experts.

Sous l'effet de l'impulsion venant de l'ANRU, l'ambition municipale se manifeste en améliorant les conditions de pilotage de l'opération. Entre 2008 et 2010, de nouveaux acteurs sont mobilisés : en interne un directeur du GPV s'impose comme l'interlocuteur principal aux côtés des élus, puis une équipe de maîtrise d'œuvre urbaine extérieure est désignée par voie de concours à la fin 2009.

L'apprentissage de la longue durée du processus de projet

La « concertation », telle qu'elle est pratiquée à Empalot, revient essentiellement à informer et consulter les habitants, sans donner d'autres moyens d'intervenir à ces derniers. Les critiques portant sur la méthode furent assez facilement évacuées, dans la mesure où les associations ne tenaient pas à perdre leur capacité à se faire entendre. Le dispositif a indéniablement joué un rôle de « facilitateur » dans les échanges pour la production d'un

consensus concernant la structure générale à donner au projet de renouvellement urbain, les ateliers de diagnostic jouant le même rôle que ceux de découverte du projet, pour l'appropriation des données du programme comme du projet par les habitants mobilisés. La communication et le contrôle du déroulement de l'opération ne pouvaient que s'en trouver améliorés, même si pouvait subsister l'impression d'une « perte de temps ».

Ordinairement, le processus de projet se déroule selon des temporalités qui lui sont propres, avec son alternance d'élaboration programmatique, d'études et de simulations graphiques à différentes échelles, de validations et de réalisations. A chaque étape correspondent des moments de négociation, des médiations tant intellectuelles que politiques, entre les équipes de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. L'instauration d'un espace de négociation spécifique - le dispositif facilitant la participation, même relative, des habitants au processus d'ensemble - dans un projet de renouvellement urbain demande à son tour du temps, et des apprentissages.

Pour les techniciens, qui connaissent le dossier depuis des années, le temps perdu est celui d'une procédure de concours venant se superposer à celle de la concertation. Une procédure qui va introduire un nouveau calendrier de travail pour les acteurs professionnels du GPV et de l'Auat : « *Le Maire voulait, comme ça a été le cas sur le Mirail ou sur Bagatelle avoir un maître d'œuvre indépendant, que ce ne soit plus l'agence d'urbanisme qui élabore le plan-masse sur Empalot. Avant on présentait les projets, on se confrontait aux habitants. Là, la démarche est venue très en amont. Le Maire a dit : je souhaite discuter avec vous pour que l'on écrive ensemble les orientations que vous souhaitez voir dans le cahier des charges pour qu'elles soient partagées* ». Pour les associations et les habitants, c'est l'impatience qui est bridée, après des années d'usure et avec l'inquiétude de ne pas être tenu « au courant », bien que l'assurance leur en a été faite. Le temps des habitants, qui « en ont vu d'autres » et qui s'inquiètent, refusent ou acceptent de revenir négocier, est aussi un temps contraint (travail et chômage, famille et solitudes). Un temps que les associations et les habitants doivent apprendre à accorder avec celui du projet. Ces remarques peuvent être mis en relation avec ce que dit un des habitants, militant de longue date auprès des locataires, qui rêve à ce quartier qu'il ne verra peut-être pas, dans 20 ou 30 ans. Pour lui la négociation engagée n'est pas un vain mot : « *il faut faire attention à ne pas loucher l'opération* » ; « *il faut que ça se fasse avec les habitants, il faut que l'Empalot de demain ne soit plus l'Empalot d'aujourd'hui, il faut pas que ce soit du rafistolage, on s'est battu pour avoir cette concertation* ».

Une adaptation qui demande un autre apprentissage chez les professionnels et les élus, celui de l'écoute, de l'acceptation des critiques, de la médiation. L'organisation des rencontres

publiques, sur un rythme bisannuel et sur la base de thématiques ciblées, avec l'alternance des tables rondes et des séances plénières, relève objectivement d'une méthode de concertation « à minima ». On peut aussi considérer que du point de vue des maîtres d'ouvrage et des services qui coordonnent l'action, le dispositif a été pensé selon des temporalités qui sont à l'échelle d'une procédure complexe dont l'enjeu n'est rien moins que de transformer la perception d'un quartier d'habitat social, en cours de relégation. La perception et les réalités, puisque l'objectif affiché par le GPV est bien de diversifier la population d'un « *quartier populaire* » en diversifiant l'offre de logement, et en rendant les espaces publics plus attractifs, tout en facilitant la mobilité des moins « captifs ». Le temps « perdu » est celui d'un apprentissage réciproque, tenant compte de la durée d'un projet comme celui-ci, qui peut s'étaler sur quelques dizaines d'années.

Plus concrètement, en prenant la mesure des différents niveaux de négociation, on peut mieux comprendre comment, entre 2008 et 2010, la mise en place d'un « espace de négociation » sur la base du dispositif de concertation impulsé par la municipalité, a connu une alternance de périodes d'intense activité (plusieurs réunions par semaines) et d'autres au cours desquelles le processus semble s'essouffler, du point de vue des habitants. Pendant ce temps, les techniciens et les élus restent mobilisés pour établir le cahier des charges du concours et préparer l'avenant de la convention avec l'ANRU (début 2009), faire approuver le cahier des charges, puis, une fois les résultats du concours connus (fin 2009, début 2010), négocier la participation financière des différents partenaires. Bien que limités, les apports de la concertation peuvent être considérés dans la durée de la procédure, à laquelle ils insufflent une régularité des échanges et des engagements. Il en résulte une sorte de « pédagogie » du temps du projet, une prise de conscience partagée de la durée du processus de projet et de ses enjeux, sans empêcher que d'autres négociations soient menées à l'initiative des habitants, au sein des associations ou en s'adressant plus directement aux animateurs des services et aux élus. L'adhésion, l'acceptation des compromis, le consensus, ne peuvent pas s'obtenir sans un certain engagement du côté des élus et des techniciens, qui « mouillent leur chemise » dans des échanges et parfois des négociations avec les habitants. Des changements, dans la relation et dans la gestion du processus, comme dans celle des concertations à venir, peuvent être encore attendus, du fait de l'expérience faite au cours des premiers ateliers de diagnostic. Cette phase, dans la réalité de son déroulement – mêlant informations, analyses, questions, échanges - a montré des résultats ambivalents, dont on ne commence à prendre vraiment la mesure qu'à l'étape suivante, quand le projet figuré apparaît.

Ce qui change avec le projet dessiné

Les premiers ateliers avaient créé une situation favorable pour une mobilisation d'acteurs – habitants, associations, élus, responsables et gestionnaires de diverses structures – tous concernés par le devenir du quartier. Par la suite, la mise en place du concours de maîtrise d'œuvre urbaine révélait l'imbrication des niveaux de négociation. Ce fut aussi dans cette période précédant le concours, que les responsables des associations prirent la mesure de l'implication des animateurs du GPV et les remercièrent publiquement. Entre le moment où les équipes concourent pour donner forme au projet, et celui où le projet lauréat est présenté publiquement, l'espace de négociation qui a été expérimenté dans les phases précédentes, est encore fragile. Des rencontres avaient bien été organisées avec les candidats, au moment de la préparation du concours, et les plans avaient été vus par les quelques habitants invités pour le jury, mais dans ces cas là « *ça va trop vite* ». Pour la majorité des habitants mobilisés, plusieurs mois s'étaient écoulés depuis la tenue des ateliers de diagnostic, l'incertitude est « *absolue* » aussi bien sur la suite de la procédure que sur les orientations des équipes. Le processus engagé avait donné de l'espoir, qu'exprime cette habitante active dans le quartier, avant que le concours n'ait été jugé: « *suite à ces réunions, on est en demande de pouvoir accompagner tout cela, presque faire partie de la décision du choix du groupe d'architectes, mais surtout d'être au courant de comment cela va se faire, quelles vont être les phases ultérieures, mais être au courant avant, pas après* ». Malgré des inquiétudes sur l'efficacité de la démarche, et la coupure qu'instaure le temps du concours, plusieurs habitants restent attachés à la démarche et considèrent que la concertation doit se poursuivre : « *Pour moi maintenant la concertation continue. Il ne faudrait pas que ce soit un stop, il faut qu'on commence à discuter avec le lauréat. Il faut qu'on ait un lieu physique où on peut aller discuter, voir le lauréat* ». L'idée est bien ancrée, pour cet autre militant associatif, d'une négociation à poursuivre : « *Maintenant, ce qui va être important, c'est ce qui va être négociable et non négociable sur les propositions, et le choix de qui va être fait ; c'est cela qui va importer. Là, on est dans l'incertitude absolue, on ne sait pas ce qu'ils vont proposer* ». La démarche de concertation avait été maintenue d'une manière volontariste par ceux qui l'avaient mise en place et les termes employés de « *découverte* » et « *appropriation* » concernant la seconde série des ateliers pouvaient poser question sur la nature des échanges qui auraient lieu. S'agissait-il simplement d'expliquer le projet ou le débat pouvait-il être réouvert sur des composantes du projet ?

Dans ce contexte, la présentation du projet lauréat, en mettant des mots et des représentations en réponse à la complexité du programme, a joué un rôle important, dont les effets devraient se faire sentir jusque dans les étapes d'élaboration plus précises du projet, et des réalisations à venir. L'équipe de maîtrise d'œuvre qui s'est prêtée au jeu des questions réponses, avec l'aide des animateurs du GPV, établit la preuve que l'espace de négociation qui s'est constitué entre 2008 et 2009, ne se videra pas de son sens, et pourra se prolonger bien au delà de 2010. Du fait de la « publicité » données à ces échanges qui sont en effet publics, l'assurance semble donnée que d'autres suivront, au fur et à mesure de l'avancée des propositions, de plus en plus détaillées. C'est la durée des études complémentaires et les objets étudiés qui dicteront les étapes et les contenus des débats et des éventuelles négociations. Les urbanistes traduisent leur conception de l'évolution du quartier à court et plus long terme.

La scène et les acteurs de cet espace de négociation sont bien là et ils sont bien les mêmes, mais ils doivent faire face de nouveaux à des décalages, qui sont parfois les mêmes que dans la phase de validation du programme ou qui se sont déplacés. L'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine lauréate, en s'interposant entre des partenaires maintenant familiers, introduit de nouvelles zones de négociation. Le vocabulaire employé, les images donnant à voir un futur lointain comme les réalisations possibles dans les 5 ans, introduisent le trouble. Si les élus et les techniciens, qui ont eu le temps de se familiariser avec le projet figuré ne savent pas en expliquer les contenus aux habitants, ou si ces derniers ne trouvent pas réponses à leurs inquiétudes, d'autres espaces de négociation et d'autres réseaux devront être mobilisés.

La figuration des intentions des urbanistes peut être considéré comme un « *moment* » important du processus, qui n'est pas seulement la suite de la démarche qui l'a précédée. Un saut qualitatif est fait, des mots et des figures (plans, coupes, perspectives, inclusions de photographies) travaillent sur les représentations des lieux et du temps et questionnent la perception que les acteurs s'en font. Le dessin confère au projet une réalité que n'avaient pas certains mots (centralité, axe structurant) et que l'on interroge avec un mélange nouveau de crainte et de curiosité (densité, mixité). Ceci est particulièrement sensible à propos des nouveaux habitats, et des espaces publics qu'ils instaurent, mais c'est l'exemple du déplacement et de l'aménagement de la Place commerciale qui permet d'illustrer l'imbrication des niveaux de concertation et de négociation, et leur gestion dans le temps. C'est une des seules opérations importantes réalisable dans la durée du mandat municipal, et elle permet de résoudre en même temps plusieurs problématiques urbaines, dont celle de la

création d'une traversée entre la Garonne et le quartier Niel Saint-Agne. C'est dire la charge symbolique que représentent la validation du projet par tous et sa réalisation.



C'est au moment de la présentation publique du cahier des charges qu'est apparu avec une plus grande netteté l'importance que prenait la décision de démolir les 24 et 25 plutôt qu'un autre immeuble de l'avenue Jean Moulin. Les associations demandèrent de pouvoir disposer d'un délai pour donner leur avis, sur cet aspect et d'autres, et firent par la même occasion valoir leur revendication pour des aménagements « *d'urgence* ». Tout porte à croire que les militants des associations qui s'étaient fortement engagés dans les ateliers de diagnostic, et dans une procédure dont ils avaient été en partie dépossédés, voulaient se manifester comme une force qui peut peser sur les décisions. De leur côté, les élus et les techniciens purent faire valoir les pressions du calendrier des négociations avec l'ANRU pour accélérer certaines décisions, comme celle d'inscrire officiellement la démolition des immeubles 24 et 25 dans l'avenant à la convention et dans le programme du concours, en arguant du fait que les habitants avaient déjà validé cette décision lors des ateliers. Quelques mois plus tard, le choix des urbanistes pour l'aménagement de la Place commerciale, ne fut l'objet d'aucune critique, tant « l'évidence » d'une telle solution permettait d'établir le consensus. Un accord qui avait demandé du temps, et un aménagement de l'espace de négociation par et pour les

associations, mais un accord bénéfique pour le projet lui-même. Pourtant, le tracé de l'axe reliant Niel et la Garonne avait des opposants dans une association sportive, qu'il fallu bien entendre et qui firent tout pour se rallier d'autres associations. Leur terrain venait d'être refait, sa proximité leur paraissait essentielle pour sa fréquentation par des enfants... Lors des rencontres publique qui suivirent, dans des ateliers organisés sur le thème des équipements, les « experts » proposèrent plusieurs hypothèses pour le déplacement du terrain de sport, dont une qui consiste à le déplacer sur la « prairie » que les urbanistes défendaient. ..Différents scénarii étant dessinés, la négociation a pu se poursuivre dans le cadre imposé des ateliers de concertation, retardant d'autant les décisions, mais permettant sans doute que s'expriment publiquement les arguments de chacun. L'axe qui mène à la Garonne ne pouvant se déplacer à moins de tout démolir, et les terrains de sport représentant un foncier enviable sur le bord de Garonne, l'enjeu de la négociation reste important. Alors que les problématiques relatives aux équipements auraient pu se traiter au cas par cas avec les intéressés, c'est du moins ce qui avait été dit, l'idéal d'une « vision globale » dans la concertation comme dans la négociation revient sur le devant de la scène. Une étape intermédiaire de négociation se révèle nécessaire, avant tout arbitrage par les élus. La démolition des équipements jugés obsolètes, libère les terrains du bord de Garonne tout en lésant certaines associations sportives ; leur reconstruction est à concevoir en fonction du remodelage des espaces publics à l'échelle du quartier et même au-delà. D'autres paramètres doivent être pris en compte dans la négociation : s'agit-il d'équipements « inter-quartiers », comme le centre commercial ou la MJC, ou d'équipements de proximité. Dans un cas comme dans l'autre, des questions de visibilité et d'accessibilité, de nuisances et de stationnement, se posent , en même temps que celle de la hiérarchisation des facteurs intervenant dans la décision.

Hiérarchisation des priorités

A contrario de cette longue chaîne de négociation pour la construction d'un consensus, l'élaboration du projet et son adoption par tous, d'autres problématiques qui n'avaient pas été discutées lors des premiers ateliers, ou qui avaient été vite évoquées ou passées sous silence dans la synthèse écrite, sont apparues avec la mise en image du projet. Si la démolition des immeubles fut un thème largement débattu, il ne fut jamais question de la densité qu'aurait la reconstruction, pas plus que de mixité sociale. C'est l'image montrant l'espace actuel des terrains de sport occupé par de petits immeubles qui en alerta beaucoup sur une

transformation inacceptable de leur lieu de vie. Avec cette figuration d'une ville en devenir, dans laquelle Empalot s'inscrirait dans un parc urbain, lui même participant de la valorisation de tout l'axe Garonne, c'est la question de l'inclusion du quartier dans des projets plus vastes qui est posée, comme devant seule lui permettre de réussir sa mutation. La hauteur de certains immeubles dessinés fit aussi l'objet de vives critiques, certains y voyant le retour de formes d'habitat comparables aux actuelles.

Il est probable que ces questions ne reviendront pas rapidement dans les négociations avec les habitants, l'image ne figurant qu'un hypothétique et lointain avenir. Dans la réalité, l'arrivée des promoteurs dans ce secteur de la ville ne se fera pas avant que soient réalisés les premiers aménagements du boulevard et des berges. Pour que cette perspective d'un changement d'affectation des terrains, et d'un urbanisme liant les maîtres d'ouvrage privés et publics, puisse être négociée avec les habitants, il est nécessaire que d'autres réalisations se soient concrétisées. Dans le cadre de cette rénovation urbaine « lourde », le chantier de démolition des premiers immeubles et de reconstruction du centre commercial sur cet emplacement est une priorité. Comme l'est la construction des premiers immeubles d'habitation et des équipements qui occuperont l'ancienne caserne Niel, ainsi que la réalisation du nouveau jardin et du parvis qui lui fera suite. Ces deux chantiers étant prioritaires, la question se pose des délais dans lesquels se feront les aménagements en pied d'immeuble des secteurs non voués à la démolition, ou quand seront prises les décisions de démolir les autres barres ?

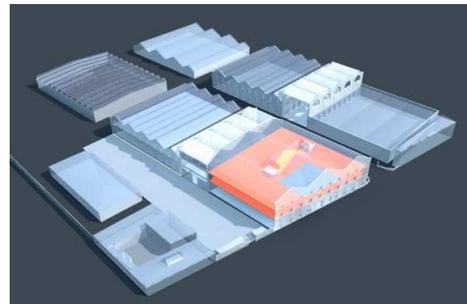
D'un autre ordre est le chantier qui lie l'aménagement de l'île du Ramier et celui des bords de Garonne. D'autres négociations qui échappent en grande partie aux habitants sont nécessaires pour faire évoluer le projet ; depuis les études que mènent les urbanistes en relation avec les techniciens de la ville et les élus, en passant par la préparation du chantier avec l'ensemble des services et les membres du comité de pilotage, jusqu'aux élaborations concernant l'agglomération et le Grand Toulouse. Il est possible qu'une même volonté politique que celle qui s'exprime à l'échelle du GPV d'Empalot, arrive à lancer dans des délais relativement courts, des négociations à l'échelle des partenaires de la ville et de l'agglomération. Même dans ce cas, les échéances et les urgences ne sont pas identiques, et la recherche du consensus par l'instauration d'un urbanisme participatif devrait se faire à une autre échelle que celle du quartier. Une échelle qui demanderait une nouvelle activation de la Fabrique Urbaine pour que les associations et les habitants, ceux des quartiers concernés et d'autres puissent encore intervenir dans la définition du projet négocié.

De plus, la ville durable, qui est à l'horizon de biens des projets de rénovation urbaine aujourd'hui, ne figure sans doute pas comme priorité dans les préoccupations des personnes

qui habitent actuellement le quartier. Il n'est que de voir l'incompréhension avec laquelle sont reçues les propositions pour un « *urbanisme de rue* » que défendent les urbanistes comme les élus. Cependant, l'introduction d'une « représentation » peut conduire à déplacer encore les imaginaires sur la ville, et forcer les urbanistes dans leur argumentation pour faire passer certains points de vue, tout en acceptant les critiques, ce qui peut changer la donne. Bien qu'il n'ait jamais été fait état de l'existence d'un « plan guide » actualisable régulièrement, les urbanistes et les animateurs du GPV laissent entendre que le projet figuré pourra être amené à changer, « *rien n'est figé* » ! Ce qui ouvre encore des possibles...

2002	Un an après AZF, le quartier Empalot est inscrit au GPV de Toulouse.
Mars 2008	Elections municipales : Pierre Cohen, Maire de Toulouse (PS)
Septembre 2008	Lancement des ateliers de diagnostic : 3 ateliers, 9 séances, 16 associations.
Avril-mai 2009	Séances de formulation du cahier des charges pour le concours d'urbanisme
Octobre 2010	Résultats du concours : le cabinet Germe et JAM lauréat.
Février 2010	Présentation du projet aux habitants par les urbanistes.
Mars-avril 2010	Ateliers de découverte et d'appropriation : 2 ateliers, 3 tables rondes
Octobre 2010	Exposition du projet lauréat, rencontres avec les urbanistes
Janvier-février 2011	Ateliers Empalot Niel, 2 ateliers (équipements)

DARWIN, NOUVELLE ECONOMIE ET LIEUX URBAINS



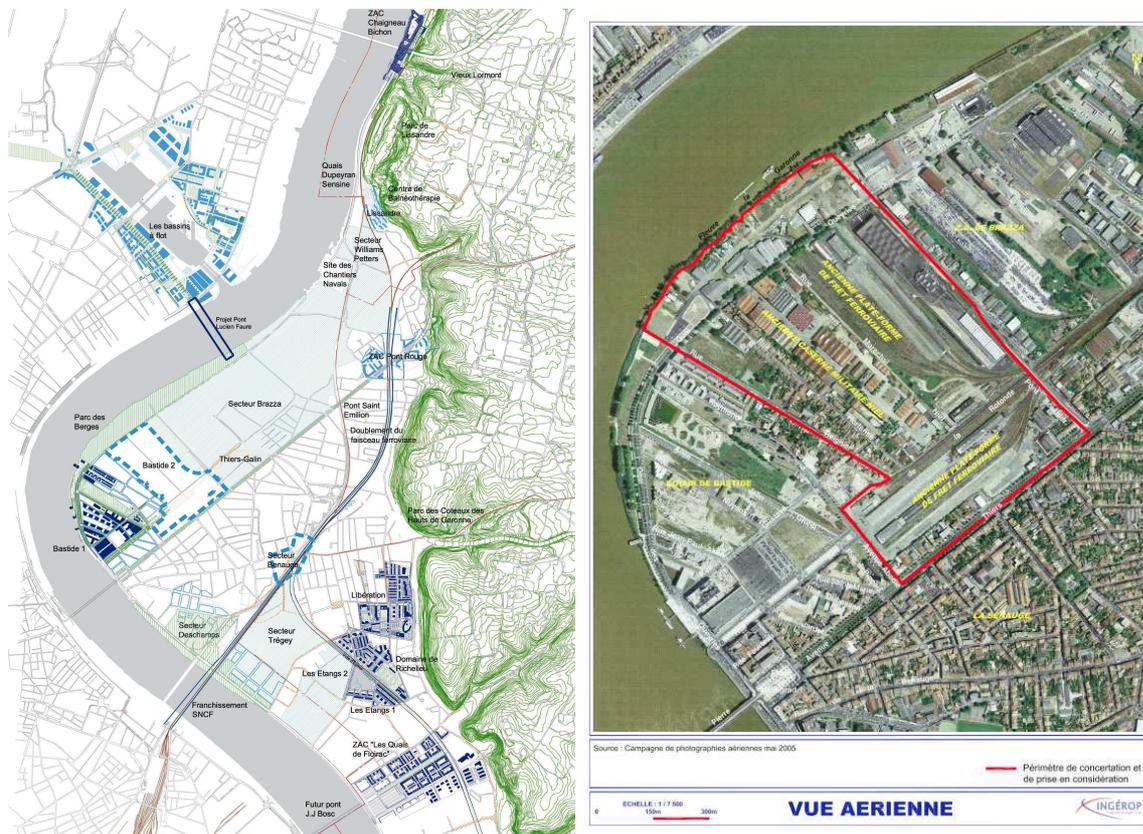
Contexte

La cité du futur ?

À Bordeaux, le projet Darwin a une incontestable originalité pour réinvestir des friches bâties et un territoire en déshérence. Il croise le domaine de l'économie créative, de la culture, du social, dont l'économie solidaire, et fonde de la sorte un concept urbain. Le quartier, La Bastide, et le lieu, la caserne Niel, sont emblématiques des enjeux de requalification urbaine en œuvre depuis presque un demi-siècle.

Le quartier a subi deux mouvements. Le premier est une forte désindustrialisation, laissant à découvert d'anciennes usines, voies ferrées, hangars, et ses habitants, pour ceux qui restent, déstabilisés. Ce quartier populaire a toujours revendiqué son autonomie (« être Bastidien ») et l'histoire y a ancré de fortes traces dans l'imaginaire local. Le deuxième mouvement est la régénération urbaine du quartier, de la zone pourrait t'on dire — la plaine rive-droite de la Garonne, l'arc Est de développement, selon les dernières formulations des experts — engagée

depuis trente ans grâce aux politiques publiques et à de grands projets urbains : l'arrivée du tramway, la réalisation d'une zone d'aménagement concertée (Coeur de Bastide ou Bastide I), avec des logements, un pôle universitaire, des activités tertiaires, le parc botanique puis celui des angéliques le long de la Garonne (en cours) du nom d'une plante endémique.



Projets Bordelais Rive-droite Plaine de Garonne et ZAC Bastide II puis Niel (2009)

Le lieu, une ancienne caserne militaire abandonnée dont les bâtiments se déploient sur 10 hectares, abondamment taguée voire squattée, s'impose dans le paysage. Elle a une image forte tant les immeubles massifs ont du caractère figés dans leur géométrie militaire et marqués par les stigmates de leur progressif abandon, végétation qui reprend ses droits dans un ensemble très minéral, bâtiments décrépits. De projets urbains avortés, discutés ou partiellement réalisés, de plans guides en zones d'aménagement concerté, cette partie de la rive droite bordelaise a retrouvé au moins parmi les élites politiques et professionnelles locales une couleur et une fonction : devenir l'extension du centre bordelais voire plus, selon les experts de l'urbanisme, de l'agglomération, voire encore plus depuis 2010 celui d'une métropole millionnaire ; ambition conjointement visée par le Maire de Bordeaux (UMP) et le Président de la CUB (Parti Socialiste). La réunification des deux rives bordelaises fait partie

du mythe de la cité grâce à deux nouveaux ponts (au nord et au sud, la localisation centrale ayant été abandonnée) qui abrogeront la frontière naturelle.



Dans ce contexte, un entrepreneur privé, le groupe Evolution a obtenu la cession de 10 000 m² de terrain dit « îlot Darwin » de la part de la Communauté Urbaine de Bordeaux pour un programme d'activités de service et d'équipements. Le projet se déploie dans une future ZAC de 30 hectares, elle-même inscrite dans une grande action de transformation urbaine de 250 hectares. Si on le réfère aux centaines d'hectares disponibles, Darwin a une envergure limitée pourtant il est vecteur de nouvelles valeurs voire méthodes qui (peut-être) guideront la production de la ville de demain et installeront un site de référence dans l'agglomération bordelaise. L'origine de l'initiative revient donc à « *un entrepreneur, membre du centre des jeunes dirigeants, à la tête d'une agence de publicité et d'une holding d'entreprises innovantes* » (Darwin, nouveau concept d'économie durable à Bordeaux, Le Monde, 3 mars 2009), représentant un secteur d'activités¹⁹ en vogue et enfant du lieu, de la

¹⁹ Quatorze secteurs sont identifiés dans l'économie dite créative : Arts plastiques: peinture, sculpture; Marché de l'art et antiquité; Architecture et urbanisme; Edition: philosophie, littérature, poésie, fiction, essai, BD ; Arts visuels: cinéma, photo, télévision; Artisanat: bijouterie, orfèvrerie, arts de la table; Musique: composition, édition, concerts, festivals; Arts vivants: théâtre, danse, cirque; Mode: haute couture, luxe; Design; Gastronomie, vins; Tourisme créatif circuits à thèmes et parcs à thèmes; Publicité, événementiel, relations publiques; Créations numériques: multimédia, jeux vidéo, logiciels, télécommunication

rive-droite Bordelaise. L'intention affichée du groupe privé est de combiner activités tertiaires, culturelles, préservation du patrimoine local, et de s'appuyer sur l'innovation, sur un ancrage territorial fort et peu commun et sur le dépassement des seules logiques entrepreneuriales pour intégrer l'intérêt général via le mariage de l'économique, du culturel et du social. Un langage, marqueur du projet, s'est ainsi élaboré autour de la dénomination Darwin - naturaliste, théoricien de l'évolution des espèces, spécialiste de la mémoire et de l'humanité - et d'une ville « *désirable* ». Il se dégage dans un premier temps plus qu'un projet un concept, symbole d'une belle alliance pour fixer un nouveau lieu urbain. La volonté est bien reçue et reprise par de nombreux acteurs dont les collectivités territoriales soucieuses de trouver des occupants pour leurs grands projets urbanistiques de la rive droite. Il acquiert d'emblée une forte reconnaissance. L'effet domino est espéré pour débiter une dynamique urbaine localisée. Constituant le premier noyau de peuplement de la ZAC Niel, le ton est donné.

L'originalité Darwinienne est plus perceptible, comparée aux demandes de locaux d'industriels ou d'artisans, ici un « *affuteur* » qui souhaite déménager en raison de sa croissance. Bastidien de toujours, localisé rue Hortense (Niel), ayant suivi les différents projets dont Darwin, revendiquant une attitude éco-responsable, il regrette de ne pas avoir eu sa place dans la caserne malgré les soutiens des services d'urbanisme de la ville, de la Cub et des élus. Les besoins pressent et cela oblige à une demande d'occupation temporaire. L'accord tarde à venir, l'affuteur trouve ailleurs « *Affaire conclue dans un vaste atelier en quinze jours* » et de conclure « *Je me suis fait plaisir, sourit Jean-Baptiste, mille mètres carrés ! Pour le bois, les métaux, le négoce d'outils et les bricoleurs aguerris. Plus un espace restauration où comme aux Queyries, chacun pourra faire sa popote. Rue Hortense, on servait de boîte aux lettres pour les associations, de local pour cours d'anglais le soir et je vais y aménager un loft pour mon épouse Odile, artiste peintre.* »²⁰ Une demande légitime qui ne rompt pas avec les habituelles sollicitations auxquelles répondent fréquemment élus et aménageurs. Elle aurait sa place dans un processus déjà avancé au moment de la commercialisation de terrains et de locaux. Elle ne remet pas en cause la projet urbain initial alors que Darwin le transcende ; elle est une opportunité alors que Darwin amène à repenser la vocation d'un tel territoire.

²⁰ Article de Sud-Ouest, 2 août 2010 : « L'affuteur change d'air ».

Si la tendance de l'aménagement urbain est de polariser des lieux à forte identité, ce type d'actions peinait à émerger localement. Sur le volet culturel, des expériences limitées en nombre existent déjà portées par des associations. Arc en rêve par exemple pour médiatiser l'architecture contemporaine s'est installée dans l'entrepôt Lainé, ancien hangar industriel ; d'autres croisent urbanité et pratiques artistiques et veulent aussi être repérés sur le territoire (Bruit du Frigo et la fabrique Pola). Plus généralement, agir sur la structuration de l'espace urbain par la culture n'était pas un axe majeur des politiques d'aménagement à l'image d'autres métropoles qui ont favorisé les grands équipements (Glasgow, Bilbao) ou l'aménagement de sites culturels contemporains (Marseille, Nantes, Lille). En 2008, la candidature de Bordeaux au concours « *Capitale européenne de la culture 2013* » a boosté l'intérêt de réaliser « *un pôle éco-créatif soit un projet culturel et économique solidaire, prenant forme dans un lieu de fabrique à vocation triple : une offre de services, une offre culturelle et un lieu de vie permanent en extension de l'espace public* ». L'échec ne l'a pas condamné, mais a limité son ambition initiale et joue sur le calendrier. L'œcuménisme affiché, abolissant les frontières partisans, institutionnelles et territoriales, compactant le temps par la fédération des énergies et des moyens, s'éteint dès lors qu'un grand dessein culturel ne motive plus l'action, « *aujourd'hui cela coûte trop cher* », alors que le projet n'avait pas de prix. Reste à trouver des locaux pour des entreprises innovantes même si la culture attendra.

Le projet Darwin se distingue aussi de la manière classique de fabriquer des projets urbains. Le montage opérationnel est à l'initiative « *d'un entrepreneur* », formé dans des écoles de management et de commerce, à la différence d'aménageurs traditionnels, promoteur privé ou public, société d'aménagement. Si l'on considère que la maîtrise d'ouvrage est occasionnelle, pas forcément très problématique pour un bâtiment, c'est autrement plus complexe pour préfigurer et réaliser un lieu urbain, futur espace public de référence. Il déborde des procédures habituelles d'aménagement, même s'il s'inscrit dans la plus classique d'entre elles et la plus usitée, voire, usée sur Bordeaux : la zone d'aménagement concertée.

Darwin vise une synthèse équilibrée des trois grandes thématiques du développement durable par l'association de l'économique, de l'environnemental et du social, les fameux trois cercles, tels les anneaux olympiques aux couleurs universelles, dont l'intersection est le signe d'une nouvelle ère. En faisant de l'économie créative et culturelle, une force pour le renouvellement urbain et de territoires en friches, c'est une manière d'impulser le changement en retrouvant un fondement de l'évolution des villes industrielles et modernes. Ici ce n'est plus l'usine ou

l'institution publique qui fait le lieu mais l'activité tertiaire, dans le domaine de la communication et du culturel voire ce qui relève de l'économie de la connaissance. Rien de plus ambitieux que d'être au cœur d'un mouvement fortement mis en valeur par la presse acquise à la cause économique-écologique. Quelques-uns doutent de la sincérité de la démarche tant le label développement durable, cheval de Troie d'intérêts financiers, est utilisé par tous, des tenants de la décroissance aux écologistes purs en passant par les entreprises initialement les plus polluantes. Les grandes oppositions ont la vie dure entre le public vertueux et le privé démagogue, entre des politiques peu enclins à s'investir véritablement dans le durable et les associations plus critiques. La nature de l'activité économique concernée — la communication, la publicité, le marketing — peut rendre ambiguë la démarche, belle sirène qui focalise les esprits et qui masque d'autres appétits moins désintéressés et avouables. Qui se priverait d'une proposition qui concilie le durable et l'économique, l'activité mondialisée et le quartier ? Qui briderait l'énergie d'un groupe dynamique, aux compétences complémentaires et ayant déjà fait ses preuves comme entrepreneur ?

Un nouveau moment de l'histoire bordelaise

Le projet intervient au moment où s'épuise une grande phase de transformation de l'agglomération bordelaise (1995-2005)²¹ grâce à de grands projets (tramway, aménagement des quais rive-gauche, GPV) ou des politiques publiques particulièrement volontaristes. La rénovation des espaces publics y a une place centrale ce qui a conduit à l'apprentissage d'une nouvelle culture urbaine. Si la mutation de l'agglomération est un processus permanent, elle doit faire à une reconfiguration des actions publiques et privées pour impulser un autre référentiel d'action.

Dans les deux derniers documents phares qui présentent les ambitions bordelaises en matière de développement territorial et économique, le projet Darwin est intégré dans la feuille de route du futur de l'agglomération, sous l'autorité de son président socialiste V. Feltesse, pour les 20 prochaines années « *Le projet Darwin vise à développer sur près de 10 000 mètres carrés de SHON un projet d'économie créative comportant un programme tertiaire et*

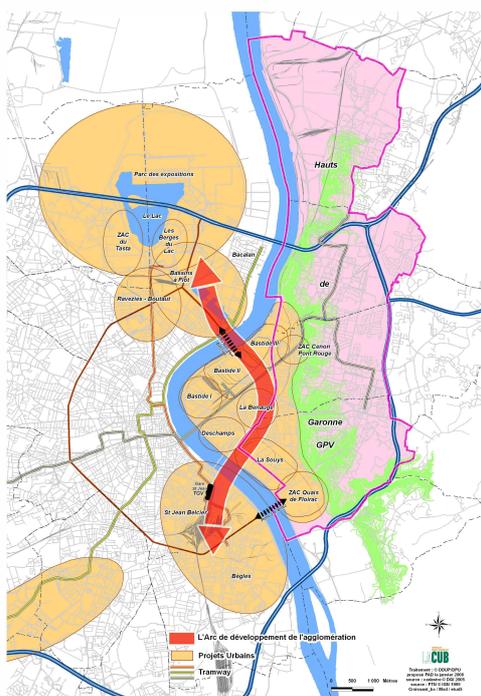
²¹ G.Tapie G., C.Malignon : « Quartier d'habitat social et paysage : la révolution des projets territoriaux contemporains », in *Les cahiers du LACH*, 2009. P.Godier, G.Tapie G : « Stratégies urbaines et agglomération bordelaise », in *Bordeaux Métropole, un futur sans rupture*, Ouvrage collectif, direction P.Godier, C.Sorbets, G.Tapie, Editions parenthèses, 2009. P.Godier, C. Mazel : « *Recueil d'analyse spatiale des opérations POPSU Bordeaux (Plate-forme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines)* », 2009. P.Godier, G.Tapie G : *Recomposer la ville. Mutations bordelaises*, Paris, L'Harmattan, 2004.

d'équipements visant l'implantation d'un collectif d'entreprises éco-citoyennes et d'associations culturelles et artistiques. L'intérêt de ce projet réside dans sa proposition d'investir un bâtiment de l'ancienne caserne Niel en le réhabilitant selon des critères de haute qualité environnementale. La transformation débutera au printemps 2010 » Bordeaux métropole, Ambitions et projets, 2010 - 2020.

Quasiment un an auparavant, le projet urbain de Bordeaux 2030 (« 2030, Grand Bordeaux, une métropole durable »), présenté par son Maire, avait déjà identifié les grandes orientations du futur de l'agglomération par la localisation du projet Darwin dans un « éco-quartier de 30 Ha après avoir créé des voies et des îlots comme pour Cœur de Bastide », dénomination jusqu'alors quelque peu désincarnée car sans objet réalisé. La référence à Cœur de Bastide sera aussi revue. D'autres perspectives se dégagent « À ce moment-là, plusieurs évènements, en se croisant, ont créé une situation nouvelle, extrêmement intéressante. Un groupement d'entrepreneurs, militants de la cause durable, proposa alors d'acheter les magasins généraux 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'entreprise en passant par le restaurant coopératif. Ce projet, intitulé projet Darwin, est immédiatement repéré et validé comme un projet à réaliser et à soutenir dans le cadre de Bordeaux 2013. Parallèlement les habitants s'émeuvent de la disparition de la caserne Niel et Sciences po se déclare intéressé par le Bâtiment de l'Etat major... » (p. 92 -93). Entre temps le Maire lance un atelier d'urbanisme dans le cadre d'Agora 2008, le permis de démolir déposé par la CUB est accepté puis remis en cause, des propositions sont faites à Science po pour occuper le bâtiment de l'état - major (qui restera par la suite sur le campus grâce à la générosité de la Région) et la mairie veut y adjoindre un pôle culturel. Tout cela implique un bégaiement de l'histoire, (re) dessiner un plan guide dont le maître d'œuvre hollandais sera recruté en 2010. La prise d'initiative est municipale car il importe que les autres partenaires, dont la CUB, bougent, adhèrent au mouvement et s'engagent financièrement.

L'incroyable potentiel foncier bordelais et la dynamique urbaine mettent en concurrence des sites et des villes. Chacun veut attirer des projets privés et les ressources publiques qui les accompagnent. La communauté urbaine peine à être un arbitre impartial sous la pression des maires dominants. Pourquoi privilégier la rive droite bordelaise alors que d'autres revendiquent des lieux de l'économie créative, des pôles du design (Terres neuves à Bègles, terre d'un grand leader de l'écologie politique française, ou même le futur pôle design à Belcier ?) ou encore les éco-parcs sur la commune du président de la Cub ? Espérer une

régulation territoriale pour éviter de disperser les moyens, être cohérent dans les implantations, apparaît un peu vain : les intérêts individuels et la production négociée de la ville l'interdisent quasiment et ce malgré les efforts faits par tous. Toute tentative est vite interprétée sous un angle politique comme pour le moratoire sur la construction des surfaces commerciales dans la CUB. Darwin a pu jouer ou subir une telle situation : « *On a signé le 31 mars 2009 une convention de cession avec la Cub. Cela a été très compliqué avec des conditions difficiles de part et d'autre. Ils nous ont mis des clauses que l'on n'attendait pas sur la nature des occupants, sur le timing de sortie. On a signé en présence du directeur du développement économique, mais, ils tardent à renvoyer les documents. On est toujours dans un rapport de force avec les collectivités alors que nous faisons tout pour ne pas y tomber. Et puis, il y a d'autres projets culturels, d'économie créative, d'éco-quartiers sur Bordeaux. Ce qui profite à Bordeaux ne profite pas aux autres villes. On veut toujours nous positionner- y compris les médias dans une opposition avec les autres. Nous on refuse cela.* » (Evolution, 2009). La nature des relations Ville – CUB génère des incertitudes sur le calendrier plus que sur la légitimité des demandes. Personne ne doute que l'éco-quartier Niel se fera mais dans quelles conditions de délais (transports collectifs, logements) et de forme (une centralité ou un quartier de ville) pour ne pas brider la stratégie entrepreneuriale. Ne va-t-on pas privilégier d'autres sites communautaires concurrents avec l'éco-quartier bordelais, le Béglais par exemple ? La succession des études inquiète davantage qu'elle ne rassure, signe d'hésitations décisionnelles.



Arc de développement Est (2007) et ZAC Bastide 1 (achevée en 2009)

La manière dont le secteur de la rive droite a été aménagée, notamment la ZAC Bastide I (1995 – 2010), n'est pas étrangère à la façon dont on pense Bastide II ou la ZAC Niel. Pratiquement terminée, Bastide I donne à voir les résultats d'une méthode dont les prémises ont été posées à la fin des années 1980 par le projet néo-classique de l'architecte Catalan Ricardo Boffil, rejeté car trop densificateur, en décalage avec l'histoire architecturale bordelaise et peut être irréaliste sur le plan socio-économique au moment de la crise. Le plan Perrault (1995) était plus contemporain et a fixé une intention, fonder son réaménagement sur les aléas des conjonctures et sur sa nature paysagère, deuxième élément qui sera repris en 2010 comme une intention innovante sans droits d'auteur. Progressivement des populations (programmes privés et sociaux de logement), des activités (quelques programmes tertiaires, sièges sociaux d'entreprise – Sud-Ouest, BPSO) et des équipements (le parc botanique, l'université Bordeaux IV) y font leur place et son désenclavement est enclenché grâce au tramway. La forme spatiale est critiquée car peu compatible avec une centralité. C'est un quartier d'extension ordinaire comme il en existe dans de nombreuses villes. Sans avoir fait un réel examen évaluatif, sur les conditions et les raisons de cet état de fait, beaucoup de commentateurs s'interrogent sur la qualité architecturale et sur son urbanité faute d'une densité plus forte, de choix architecturaux plus audacieux, d'une forme urbaine qui privilégie le lotissement et l'addition d'unités disparates. Bastide I infirme la représentation classique et instinctive de la métropole²² et privilégie une urbanisation presque domestique, pour la qualité espérée du mode de vie. Si l'agglomération cherche à conforter une position de métropole Européenne, dans la forme, l'idéologie qui se dégage est celle d'une ville rêvée qui finalement est une lutte contre les maux de la grande ville : individualisme, anonymat, violence et aujourd'hui polluante. Le bagage linguistique est doux pour la qualifier : « *ville jardin* », « *espaces ouverts* ». « Cœur de Bastide » rend visible une nouvelle échelle urbaine territoriale dans l'équilibre recherché entre nature et ville, entre centre et périphérie. Par contre, elle se distancie d'une vision plus urbaine, plus compacte, plus dense, plus active et moins résidentielle ; beaucoup imaginent (espèrent) un contenu plus proche de grands centres urbains avec leurs animations commerciales, culturelles, leurs institutions, et une forte vie sociale à tout moment de la journée et de la nuit. Il est symptomatique que dans les discours politiques plus que professionnels, les hauts de Garonne, le grand réservoir de populations à proximité, ne soient jamais intégrés dans les débats comme éléments favorables ou

²² En 2007, des cartes ont projeté sur le secteur rive-droite le plan cadastral du centre-ville bordelais pour montrer son potentiel de centralité en termes de surface et de proximité. Projection évocatrice mais arbitraire car ne tenant pas compte de l'histoire des lieux, de la nature des fonctions, activités de centralité.

pénalisants. Localisés hors des limites administratives de Bordeaux ils ne semblent pas peser sur le territoire bordelais étanche aux échanges.

Cœur de bastide a aussi des qualités. Elle est un atout car elle a la visibilité des projets réalisés, la réussite d'une transformation malgré les critiques. En 2006, il est significatif que sur le plan de la méthode d'aménagement, Bastide II (Niel) devait suivre Bastide I : faire table rase du passé en détruisant les restes des activités (bâtiments, infrastructures) ; recruter une société d'aménagement para-publique, BMA, qui avait fait ses preuves pour Bastide I ; nommer un coordinateur de ZAC pour donner de la cohérence formelle²³ ; privilégier la puissance publique et solliciter des promoteurs privés auxquels on vend du droit à bâtir. Des pré-études sont lancées par la Cub pour acquérir le foncier avec BMA en particulier : tenant compte des coûts d'opération, il est établi à rebours un prix d'acquisition acceptable entre 55 et 65 euros le mètre carré²⁴.

Le changement de cap est entamé en 2008. Dans l'esprit des décideurs, Niel ne sera pas la réplique de Bastide I pour plusieurs raisons. La première est qu'il faut « *faire la ville* » : être en véritable situation de renouvellement urbain par la conservation du bâti oblige à changer de mode d'action. C'est autre chose qu'une extension urbaine qui laisse des marges de manoeuvre : concevoir un quartier en terrain vierge, fermé sur lui-même et doté de toutes les aménités, est plus aisé. En se positionnant comme un élément de centralité urbaine, l'incertitude est plus forte car rattachée à des territoires et des systèmes plus globaux, régionaux et mondiaux, et à une historicité. Un autre élément déterminant est de penser et de produire « *écologique* » et d'ajuster les processus de fabrication urbaine en conséquence. La fibre environnementaliste n'est plus concédée à des groupes politiques marginalisés ou utopistes. Il faut l'intégrer dans les concepts urbains et au travers d'objectifs précis affichées –

²³ En 2006, dans un débat sur le devenir de la rive-droite organisé dans le cadre d'Agora, première biennale d'architecture et d'urbanisme, il ne semble pas faire de doute que BMA soit le futur aménageur avec dans le rôle du coordinateur l'architecte B. Fortier déjà sollicité par la Mairie sur un territoire plus vaste : « *L'enjeu, en 1995, était d'éviter d'avoir 400 hectares de friches en plein centre ville (...) La Ville a choisi de collaborer avec Bruno FORTIER pour ses compétences urbanistiques mais aussi parce que son oeuvre correspond à une lecture de la ville qui nous convient (...) La première zone que nous allons aménager et qui représente environ 40 hectares constitue une zone où ne se trouve personne. Nous allons y créer un quartier. Au niveau de la composition des îlots, je m'interroge. Tout le monde veut se lancer dans l'ouverture végétale. Mais lorsque les riverains s'installent, la première chose qu'ils font est de clôturer leur maison. Il y a une véritable réflexion à mener au sujet de la composition de ces îlots. Chaque architecte a sa sensibilité et je ne pense pas que ce qui a été effectué au niveau de la rive gauche soit contradictoire avec ce qui va être entrepris en rive droite.* » (Directeur BMA, 2006).

²⁴ A cette époque un promoteur immobilier privé a proposé de monter un projet « plus classique » sur l'emprise de la caserne. La Cub était prête à soutenir l'acquisition en direct d'une partie du foncier par cette société auprès du Ministère de la Défense. Faute d'une procédure adaptée et après quelques hésitations, la Cub en accord avec la ville veut faire valoir son droit de préemption. Puis vendeur et acquéreur discutent du « *juste prix* » à partir de l'estimation des services fiscaux sur l'emprise de la caserne Niel (100 euros). Une estimation contestée par RFF (qui en réclamait 200 avec « *des sites à dépolluer, la reconstitution de sites à neuf ailleurs alors que ces terrains ne servaient à rien* ») qui veut intégrer des clauses de revoyure en cas de bénéfice (toutes les Zac sont en déficit). Le dialogue est difficile. Résultat la Cub acquiert la totalité de l'ensemble foncier dans le cadre du projet urbain à un prix très supérieur à celui prévu. La négociation initiale « *impactera* » celle avec Darwin.

bilan carbone, usage de l'eau, préservation de la biodiversité...-. Pour Niel, en 2010, le jeu est ouvert quant au choix des modalités de l'aménagement, appel d'offres, création d'une société publique d'aménagement²⁵, révision du rôle des structures d'aménagement.

Structure d'acteurs et enjeux

Des acteurs en lice, certains sont de vieux routiers de l'aménagement urbain, notamment les collectivités publiques. D'autres sont nettement plus novices, un entrepreneur privé, et des acteurs culturels un peu balbutiants car à peine reconnus dans le champ de la production urbaine. Les premiers sont secoués par la nouveauté des pratiques des autres ; les seconds sont déroutés par les temporalités d'action et leur méconnaissance des modes de décision urbaine ; les troisièmes sont en attente d'une place. Un maillage relationnel se tisse et la combinaison créée peut laisser de côté des acteurs traditionnels du secteur (promoteurs, aménageurs) et ouvre des potentialités de réflexion sur la ville encore peu exploitées. Darwin télescope les pratiques usuelles du secteur. Ils confortent et donnent corps à « *des idées sur la ville* » que peuvent avoir les professionnels. Leur modèle économique et leur communication, contemporains et consensuels, sont perçus de façon positive ; leur vision du durable est aussi bien accueillie car « *professionnelle* » par la mobilisation du réseau adéquat et « *éthique* » car elle incorpore une fibre sociale. Les nouveaux doivent aussi s'ajuster et incorporer des manières de faire la ville ainsi que les compétences existantes. Revenons sur les intentions et les stratégies des trois pôles du projet : le privé, le culturel et le politique.

Économie créative et pôle privé

L'initiateur du projet est le créateur d'Inoxia une agence de communication bordelaise (marketing créatif, conseil en stratégie de marque, design graphique, édition publicitaire et solutions interactives) puis d'Evolution, un entreprise de taille assez modeste (35 salariés), « *incubateur de projets entrepreneuriaux responsables* » comme il se définit. Pour son directeur, P. Barre, « *J'ai créé Evolution pour soutenir l'émergence et le développement de projets de nature entrepreneuriale contribuant aux défis de notre époque : urgence climatique, délitement du lien social, déclin de la biodiversité... La crise globale que nous*

²⁵ La SPL est à capital totalement public et n'oblige pas à passer par des appels d'offres et la mise en concurrence d'aménageurs.

traversons requiert créativité et responsabilité pour aborder positivement cette phase de transition vers une économie plus frugale et plus riche de sens. À leur manière, l'agence de communication responsable INOXIA, l'éco-quartier DARWIN, le projet de cultures urbaines CLEANRIDE qu'a initié et que soutient Evolution apportent leur part à la résolution de ce défi majeur, en toute humilité ». En l'occurrence, le développement durable est une ligne des produits de la société pour ses clients. Elle s'applique à elle-même les critères d'une démarche « éco-responsable » : « *Engagée depuis 2000 en faveur d'un développement durable, INOXIA revendique et exprime au quotidien son parti pris en faveur d'une communication plus responsable* » (site Web Inoxia).

La société INOXIA et le groupe Evolution sont les futurs locataires du projet et attirent d'autres entreprises à la recherche de locaux. Leur installation privilégie un site original plutôt que les habituelles zones industrielles, parcs d'activités ou pépinières d'entreprises, aujourd'hui labellisées écologiques, et localisées souvent en périphéries proches des grandes infrastructures. Ils ne sollicitent pas les promoteurs immobiliers privés, spécialistes de la construction de locaux tertiaires, assumant eux-mêmes la prise en charge de leur immobilier. Tout changement de locaux interroge l'avenir de la société : « *Ce qui caractérise nos activités, c'est notre investissement à l'échelle du développement durable, et depuis une dizaine d'années, on cherche dans ce domaine-là, année après année, à réduire notre empreinte carbone, à faire en sorte que nos déchets deviennent une nouvelle ressource, à mettre en place une économie circulaire, à tenir compte de tous nos impacts environnementaux, qu'on soit plus vertueux en matière environnementale et aussi sociale.* » (Evolution). Leur déménagement s'opère dans une mise en accord entre leur façon de travailler et leur projet immobilier en favorisant l'innovation « *l'ambition est sans cesse de s'améliorer en pensant que l'on pourrait plus aisément le faire qu'on est maître de notre foncier et de la conception de nos locaux. On s'est alors mis en quête, il y a 4, 5 ans (en 2006) d'un lieu où l'on pourrait être maître de notre propre bâtiment, à énergie positive, dans lequel on créerait une activité non polluante. De cette idée originelle, on est arrivé au projet Darwin par une succession d'événements qui nous ont permis, à force de présenter cette idée, de rencontrer des acteurs qui se sont dit prêts à venir avec nous dans cette aventure. Sur ce projet entrepreneurial, porté seul au départ, se sont ainsi greffés progressivement d'autres partenaires, des PME pour la plupart, qui vont partager des locaux sur des principes de respect environnemental, de mutualisation de services, d'équipements, de ressources pour minorer l'empreinte écologique globale.* » (Evolution). Darwin regroupe des spécialistes de la communication, des nouvelles technologies, des bureaux d'études, une agence de marketing

publicitaire ou une société d'imagerie virtuelle. L'esprit est de partager salles de réunions, accès Internet, pool de véhicule, crèches, cantines bios et autres services. Une mise en commun assez rare pour des entreprises soucieuses de contrôler leurs dépenses et leurs activités. En allant voir le Maire, comme beaucoup d'autres porteurs de projets — promoteurs, investisseurs, associations —, et sachant que la Cub est propriétaire avec un affichage d'un projet urbain fort, le premier magistrat de la commune est le relais indispensable pour faire pression sur l'intercommunalité le cas échéant.

Maître d'ouvrage de l'opération, le groupe active un réseau d'acteurs susceptibles d'être des associés, des partenaires et des interlocuteurs du projet ; situation différente d'un face à face entre un entrepreneur qui cherche un local (et les aides qui vont avec) et une collectivité publique. Dans le cadre du projet Darwin, sous l'impulsion du groupe Evolution, s'est mis en place un consortium organisé en plusieurs cercles pour mobiliser les acteurs et garantir l'ambition civique du projet. Le site internet dédié donne l'image d'un management stratégique sans doute rodé dans le cadre de pratiques professionnelles.

Une équipe technique d'une dizaine de personnes s'est structurée pour opérer le montage du projet. Elle regroupe le staff du maître d'ouvrage (directeur et collaborateurs de la société Evolution) et des sociétés de services privées, allant du conseil stratégique à la maîtrise d'œuvre, soit les fonctions traditionnelles de production immobilières. Ils sont pratiquement tous de la même génération en phase et à l'aise pour défendre le crédo du libéralisme économique, l'initiative individuelle, la responsabilité collective et le durable. Les participants semblent quasiment fonctionner de manière intégrée, chacun investissant dans un premier temps du travail : *« tout l'investissement mis dans le projet, c'est quasiment à fonds perdus parce que autant on arrive à tenir un business modèle sur l'acquisition et la location des espaces même s'il est tendu, autant notre rôle à nous de pilotage n'est pas financé. On a une boîte à faire tourner, des clients à trouver dans une période très complexe. Il faut qu'on fasse tenir notre boîte dans une période difficile et en plus, on passe du temps sur ce projet qui est son futur site d'implantation et qui sans elle sera un peu dévitalisé. »* (Evolution). La mission de pilotage semble difficile à financer malgré les aides publiques qui supportent les projets innovants : *« On va trouver des astuces avec l'ADEME car il existe des lignes de crédits ouvertes pour la concertation, la communication mais, cela ne couvrira pas l'ensemble de nos frais, notamment les dépenses déjà engagées puisque cela fait quand même deux ans que nous travaillons là-dessus. On estime à 200 000 € l'investissement initial en temps passé que l'on n'a pas pu vendre à d'autres clients. À cela, il faut ajouter les*

plaquettes, les déplacements. » (Evolution). L'investissement effectué est sans nul doute intégré et calculé dans un plan à moyen terme.

Extrait du site web

-DARWIN est un projet par essence collaboratif de par

-sa nature transversale au carrefour de l'urbanisme, de l'écologie, des économies créatives, cultures urbaines, nouvelles technologies, services...

-la multiplicité des acteurs qu'il mobilise, à différents échelons d'implication,

-les différents périmètres avec lesquels il entretient des relations d'interdépendance (emprise foncière du projet lui-même, futur éco-quartier dans lequel il s'inscrit, rive droite de Bordeaux...)

Pour tenir compte de cet éco-système complexe, le projet DARWIN met en place une gouvernance globale – pilotée par le cabinet Presqu'île – qui se fonde sur plusieurs principes :

-une organisation à plusieurs niveaux, en plusieurs « cercles » allant au-delà du projet lui-même

-une structuration selon des thématiques spécifiques

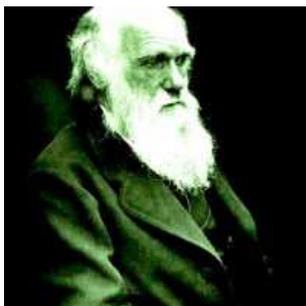
-une coordination globale pour obtenir le maximum de cohérence, de lisibilité et de transparence,

-des échanges structurés, dans un cadre compréhensible par chacun,

-une « mémoire vive » pour écrire l'histoire du projet

-de l'évolutivité pour intégrer le mouvement perpétuel du projet

-de la concertation régulière avec le quartier, la population, les associations



Extraits site internet Blog Darwin

Une action nommée « *gouvernance* », gérée en particulier par un membre de l'équipe, un cabinet d'études privé spécialisé dans le conseil en démarche de développement durable, vise à acquérir la légitimité d'un acteur urbain en se démarquant de la seule demande d'un entrepreneur privé. Le projet doit avoir des cautions éthiques et morales pour dépasser l'ambiguïté de l'engagement du monde de l'entreprise dans le durable. Des personnalités sont

sollicitées : Serge Orru (directeur général de WWF), Sylvie Lemmet (directrice de la division technologie, industrie et économie du PNU), Martin Hirsch (ancien Haut commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et à la jeunesse), Pascal Picq (paléoanthropologue, maître de conférences au Collège de France), Sir Bob Scott (ambassadeur international de la « Liverpool Culture Compagny », expert du secteur culturel) et Nicolas Hulot (écologiste, reporter et écrivain) et sont invités pour visiter le site ou à s'exprimer sur la démarche. La communication, et ce n'est pas surprenant, s'avère un mode essentiel de mobilisation autour du projet pour donner une valeur universelle conformément aux grands principes du développement durable : *« le fait que ce soit une éco-rénovation d'un patrimoine architectural historique intéresse l'ONU. Le programme des nations unies pour l'environnement cherche des expériences qui montrent que certaines villes historiques se préoccupent de l'enjeu climatique par le biais notamment des éco-rénovations. J'ai fait venir l'ONU ici, ils ont rencontré des élus et, ils ont décidé de mettre un coup de zoom sur ce projet-là au niveau international pour montrer qu'allier écologie et rénovation est possible. »* (Évolution). La labellisation par les grandes organisations internationales dote le projet d'une reconnaissance qui va au-delà du cénacle local. Depuis une décennie au moins, au moment d'une mondialisation accrue, la pratique est en expansion pour acquérir une notoriété et les rétributions économiques induites.

Sur le site internet, la présentation de soi met en scène les groupes quels qu'ils soient et rares sont les photos en pied ou en portrait des personnalités. Elle privilégie les dynamiques collectives à l'image des groupes rocks ou des collectifs d'artistes ; l'individu contributif, militant, domine l'individu narcissique et starisé et les différences de statut sont arasées pour magnifier les finalités de l'action. Une logique égalitaire guide la démarche globale dans un cadre où les rôles sont acceptés pour gagner en efficacité (les pouvoirs ne sont pas contestés). L'apparence est décontractée et tranche avec le milieu de la promotion immobilière.





Extraits site internet Blog Darwin

Pour faire exister un lieu urbain avant même sa rénovation et son exploitation, il n'est pas besoin d'être en parfait état. L'obtention d'un accord pour l'occupation des lieux est obligatoire. La Cub, propriétaire du foncier, les services techniques locaux, autorisent des manifestations publiques. Souvent elles sont craintives au regard des responsabilités (sécurité, police) mais l'usage temporaire est une première forme d'appropriation du lieu. L'accueil d'évènements, de personnalités et de manifestations sont des expérimentations : squats d'artistes, micro aménagements de l'espace public, évènements. Le changement est plus lisible et le succès pèse sur le débat public et sur les autorités locales dès lors que la presse s'en empare, « *Ce fut pour nous, équipe d'Evolution mobilisée sur le projet DARWIN sur site depuis plusieurs années, une occasion unique de présenter le projet au grand public, de constater l'extraordinaire curiosité qu'il génère dans la ville, de mesurer son attractivité auprès d'interlocuteurs pourtant très variés* » (Evolution juillet 2010).

L'un des partenaires, concepteur du projet, est une jeune équipe d'architectes cooptée. Après un tour de table initial avec les services techniques et les élus, Evolution se voit suggérer les services d'un cabinet d'architecture Bordelais, BDM, une des agences historiques de Bordeaux plutôt spécialisée dans le secteur hospitalier et dans l'immobilier d'affaires. Sa grande expérience et sa faculté à maîtriser des projets techniquement complexes sont opérantes dans le cadre d'une commande classique : au maître d'ouvrage la formulation du programme, à la maîtrise d'œuvre la conception et la construction. Un partage des tâches peu approprié pour le groupe Evolution étant donné le stade d'avancement du projet, plus sensible à la co-élaboration processuelle. « *Ne partageant pas les mêmes visions* », l'entreprise se tourne vers un cabinet de jeunes architectes, par l'intermédiaire de connaissances communes, considéré alors plus ouvert, plus souple et de « *même sensibilité* » sur les valeurs du projet, sur la méthode de travail et sur la capacité à s'investir sans contrat formalisé au moins au niveau du travail de programmation. Pour l'agence, il faut produire un projet sans commande

dans le cadre d'une production dynamique de données, « *on est dans une mission d'architecture multiforme. C'est nous qui avons constitué l'ensemble de l'équipe d'AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage) alors qu'habituellement un maître d'ouvrage se structure avec ses équipes de montage juridique. On a vraiment éclaté les limites conventionnelles des missions d'architecte.* ». La méconnaissance a priori par le client des ressorts de la production architecturale et urbaine, des procédures, plaidait en faveur d'un tel découpage. De plus, Evolution communique sans discontinuer sur le projet « *amenant alors des interlocuteurs, avec des demandes nouvelles, qui modifient l'aspect programmatique et réglementaire* », pratique jugée atypique par rapport au travail habituel d'études de conception. Le flux continu d'informations conduit à des ajustements et des changements. C'est quelquefois problématique pour des architectes, bien qu'ils soient rompus à de telles pratiques, et cela s'avère « *complexe* » avec leurs partenaires techniques (ingénieurs fluides, énergétiques) qui doivent revoir leurs copies. Dès lors que le permis de construire est déposé, on bascule vers des missions de maîtrise d'œuvre plus classiques ce qui ne veut pas dire sans négociations à venir.

Dans le domaine de l'aménagement, à la différence des promoteurs, rodés dans leurs relations avec les collectivités territoriales tant sur le plan politique qu'administratif, ces entrepreneurs ont des difficultés à entrer dans les codes de la négociation pour faire valoir leur projet, non pas tant sur le plan symbolique que sur le plan opérationnel, « *ils n'ont pas les réflexes, ni les services des promoteurs habitués à produire des argumentaires* » pour servir leurs intérêts. Ainsi certaines clauses de cession du foncier sont surprenantes pour un acteur peu habitué alors qu'elles ne sont même plus discutées par les promoteurs car habituelles contraintes du cahier des charges. Le projet Darwin modifie voire « *bonifie* » la culture technique des services techniques en ajustant les procédures aux besoins réels. Le montage d'opération est plus interactif et préserve une ambition publique, « *faire de l'urbanisme opérationnel de projet plutôt que de procédure* » : l'on pensait la conversion déjà réalisée, il n'en est rien. Avec de tels projets, d'autres contenus sont aussi travaillés au-delà « *du dur, voiries réseaux, habitat et commerces en pied d'immeubles, boîtes à chaussures dans les zones industrielles* », des problématiques culturelles et économiques par exemple. Une ouverture d'esprit propice à « *enrichir les projets urbains* ».

La culture et le territoire

Dés l'origine du projet, Evolution associe économie créative et projet culturel pour impulser la fabrication d'un lieu urbain. L'un des partenaires est Pola, une structure associative artistique qui regroupe 15 membres dont 9 associations, 16 salariés et une quarantaine de bénévoles, et couvre les arts plastiques, la photographie, le spectacle vivant, le graphisme et la vidéo, l'architecture et l'urbanisme. La fabrique Pola s'est installée, en 2009, de manière temporaire, dans de nouveaux locaux mis à disposition par la mairie de Bordeaux dans l'ancien siège social des bus Citram, aux bassins à flots. 2400 mètres sont dédiés aux activités des membres du collectif « *dans un quartier encore peu fréquenté et peu compatible avec l'ambition de la fédération* » comme l'affirme un de ses fondateurs. Membre de Pola, Bruits du Frigo, l'un des membres très influent du collectif, spécialisé en architecture et en urbanisme, est chargé d'une mission d'assistance aux responsables du projet pour programmer le fonctionnement et la localisation de la fabrique. Le projet est sensé incarner une politique culturelle encore indéterminée sur l'agglomération, « *Cet équipement de développement artistique pour l'agglomération est une étape décisive en direction d'un programme plus ambitieux qu'étudie POLA au sein du projet multidimensionnel Darwin, qui articule développement économique, architecture responsable, expérimentation sociale et dynamique culturelle.* » (Pola). L'association chargée de préparer la candidature de Bordeaux à être Capitale Européenne de la Culture 2013 intègre Darwin. Les terrains et les chemins se croisent entre un acteur économique innovant et ceux qui réfléchissent sur l'identité des politiques culturelles bordelaises.

En matière d'action culturelle contemporaine, à la différence d'autres villes, « *les nouveaux territoires de l'art et le monde des fabriques urbaines* » n'entraient pas jusqu'à peu de temps dans les politiques culturelles locales. L'exemple Nantais est suggestif d'un engagement volontariste et en continuité, « *Quand nous avons décidé de démarrer une politique culturelle forte, c'était pour des raisons politiques. En 1989, Jean-Marc Ayrault venait d'être élu, il était précédemment maire d'une ville moyenne, Saint-Herblain. Nantes, comme toutes les villes portuaires, venait de perdre son industrie, perdait ses chantiers navals, voyait son économie décliner, était considérée comme une ville de province endormie. À cette époque, Jean-Marc Ayrault est jeune, il arrive à Nantes et veut montrer tout de suite qu'avec lui tout va changer, que la ville va s'ouvrir, qu'elle va être internationale, qu'elle va bouger.* », (Jean Blaise, directeur du lieu Unique, Nantes, Colloque Popsu, Marseille, 2010). Marseille et la

belle de Mai, Toulouse et sa Graînerie, son Usine et son squat Mix'art Myris, Lille et ses Maisons de la Folie²⁶ ont déjà des espaces reconnus et pratiqués dont l'audience dépasse le local.

La dispersion sur le territoire Bordelais de multiples initiatives ne favorise pas une vue globale et cohérente. L'ancienne Base sous-marine est régulièrement utilisée sans être devenu le pôle culturel urbain majeur si souvent annoncé au regard de son potentiel. La relocalisation de la Frac aux Abattoirs est un autre lieu de polarisation culturelle ici avec l'aide de l'Etat et de la Région. Niel a des atouts, « *de la poésie* », « *de la qualité* », « *de la magie* » mais il n'est pas le seul et peut être que certaines collectivités publiques y voient plus facilement un réservoir pour des activités économiques qu'une nouvelle centralité. Le projet le plus avancé est « *les terres neuves à Bègles* » qui intègrent activités créatives et culturelles. L'indécision politique et la compétition entre collectivités territoriales, la faiblesse de pression des acteurs culturels, leur mode de fonctionnement aussi peu ouvert jusqu'alors sur la ville, les formes de fabrication négociées du territoire, expliquent la difficulté à trouver une implantation qui génère une forme de centralité, identifiable pour l'agglomération. « *L'absence de dialogue* » pèse sur l'émergence et la qualité des projets possibles.

Les opérateurs culturels mobilisés, la ville et la communauté urbaine estiment que l'offre de Darwin est à préciser même si Pola est un interlocuteur incontournable, « *il n'est pas le seul et d'autres collectifs ou artistes peuvent se greffer à ce projet* ». Une étude est financée entre mai et juillet 2009 pour valider l'engagement bordelais et établir les conditions de faisabilité en considérant l'importance du bâtiment, « *NBC, Niel bastide Caserne, Nouveau Bâtiment Culturel. Notes sur le développement et la mise en réseau de friches urbaines artistiques et urbaines* ». Elle est réalisée par le chargé de mission nommé par l'association, ancien directeur du TNBA, qui a déjà remarqué le potentiel de la caserne Niel. L'auteur souligne un nouveau moment dans la conception de l'apport des politiques culturelles au projet métropolitain même si l'étude se centre sur la Caserne Niel. La contribution des économies créatives (pour Darwin) mais surtout le renouveau des pratiques des artistes, « *plus conscients de leur responsabilité sociale et citoyenne et soucieux de nouveaux modèles économiques* » ouvrent un potentiel pour concevoir des fabriques artistiques à côté d'activités plus officielles.

²⁶ L'exemple Lillois dont le dernier en date (2009) La gare Saint Sauveur inspire directement l'auteur de l'étude et ses préconisations : « **un lieu de rencontre où les gens peuvent prendre le temps de s'arrêter.** Aménagée en quelques mois, de manière simple, chaleureuse et économique, la gare a rapidement trouvé sa place dans le dispositif lillois, accueillant des milliers de familles le week-end pour des jeux sportifs, des petits concerts, des anniversaires, des braderies ou des débats de haut vol. « Un lieu public où l'on prend le temps de flâner, offert à tous parce que gratuit d'accès et où chacun se laisse porter par le temps qui lui est propre »

Elles doivent trouver une place dans l'offre de sites « *intéressants* » pour le développement urbain. Alors que Darwin fusionnait pratiquement économie créative et projets culturels, les experts opèrent une mise à distance en argumentant que « *la ville créative peut se faire contre les créateurs* » et qu'il existe des différences irréductibles dans les manières d'être des entrepreneurs et des artistes. En termes de temporalité d'action, de relations à l'argent et aux lieux, d'éthique et de rapport au monde, les uns font au final du « *business* » et les autres une œuvre d'art.

Une fois passé la vertueuse mobilisation pour être capitale européenne 2013, les conditions d'exception s'effacent au détriment du projet : « *POLA est avec nous dans le projet Darwin et pourrait donner un coup d'innovation, de jeune à Bordeaux. Ce lieu présente de nombreuses caractéristiques qui leur sont favorables et ils souhaitent s'installer ici depuis très longtemps. C'est d'ailleurs comme cela que nous avons valorisé le projet Bordeaux 2013. Ce projet est cher, mais on a aussi le droit d'avoir de l'ambition dans cette ville. On voit bien que nos amis au niveau culturel patinent car ils ont du mal à valoriser leurs démarches. Du coup, il faut qu'on s'unisse pour qu'on soit plus fort et pour pouvoir influencer la collectivité. À l'heure actuelle, nous avons rencontré tous les élus concernés, les différents services de la culture.* » (Membre Evolution).

Si le concept, « *l'interaction entre l'économique et la culture* », séduit la municipalité, la prudence est donc de rigueur, « *Pola est une possibilité* ». Pour la ville, l'installation d'entreprises dans de nouveaux locaux est plus facile car elle obéit à un « *modèle économique classique* », la définition d'un projet culturel est plus complexe et risqué faute d'une vision globale dit on : « *Dans le même temps, les initiateurs du projet Darwin (Philippe Barre et Jean-Marc Gancille au nom du groupe Évolution) ont avancé à leur rythme – celui de jeunes entrepreneurs désireux de faire rapidement aboutir leur projet économique éco-responsable – et ont su convaincre la Communauté urbaine de leur céder une part importante des Magasins généraux pour qu'ils y développent leur projet entrepreneurial. Ce projet, tel qu'il se présente aujourd'hui, ouvert sur les « économies créatives », ne réserve aucune place à des activités culturelles ou artistiques, stricto sensu.* » (p 21). Le projet culturel est donc loin d'être au niveau du projet économique, certains regrettent qu'aucune contrepartie n'est été demandée de la part des collectivités publiques au moment crucial de la cession de foncier pour « *y établir un usage collectif et culturel* ». Et de rappeler plus loin que « *Si ce projet présente une réelle exemplarité quant à ses préoccupations en termes de développement durable, de mixité des activités, de place réservée à l'innovation, de dynamisation d'un*

quartier, il serait abusif d'attribuer à ce projet, dans son périmètre actuel, la dimension d'un projet culturel ou citoyen. » et qu'il importe de travailler à « *l'élaboration d'un projet culturel sur la partie des bâtiments des Magasins généraux, qui n'ont pas été attribués au groupe Évolution* », bâtiments certes de qualité mais qui n'ont pas la localisation privilégiée en façade et qui sont davantage dégradés.

Face à l'inconnu et aux atermoiements des politiques publiques, trois arguments sont avancés dans l'étude. D'abord il importe d'identifier des ambitions pour un projet culturel fort, « *un lieu d'assemblage de pratiques artistiques, une fabrique, une gouvernance partagée, une communauté de valeurs, un lieu de vie et de centralité* ». Ensuite et à défaut, sont déclinées de multiples possibilités d'implantation d'institutions, d'activités, de compagnies, voire un grand équipement muséographique ; des possibilités qui doivent s'arranger de la prudence des collectivités publiques et de la « *méfiance* » des acteurs culturels vis-à-vis d'effets d'annonce. Enfin, une méthode et un calendrier sont proposés pour conduire à un projet collectif.

En août 2010, le projet culturel se relance lors d'une réunion organisée à la Cub par l'annonce d'une nouvelle étude, « *Suite à une volonté commune d'Alain Juppé (Maire de Bordeaux) et de Vincent Feltesse (Communauté Urbaine de Bordeaux), une étude sera bientôt lancée afin de déterminer l'identité culturelle du futur éco-quartier Bastide-Niel (pilote par Winy Maas & MVRDV) ainsi que le devenir des Magasins Généraux Ouest : gageons que le succès du festival Imaginez Maintenant aura donné envie à tous de concrétiser l'avènement de la Fabrique Artistique & Culturelle que défend le collectif Pola depuis tant d'années ! Un morceau de « friche militaire » qui deviendrait une ambitieuse « friche artistique » : comment rêver meilleur symbole de la mutation réussie d'une zone en plein devenir ?* ». L'objectif est double : travailler sur des scénarios qui préfigurent une politique culturelle partagée et qui engagent dans l'action ; opérer une mobilisation collective pour dépasser les contradictions et les crispations entre acteurs.

Si en 2010 la partie culturelle du projet Darwin est très loin du permis de construire déposé pour la partie économique, Darwin a précipité la mise à l'agenda d'une réflexion sur les politiques culturelles bordelaises et leur inscription dans la reconversion de sites en cours. Une mise à l'agenda qui mobilise conjointement la ville de Bordeaux, la communauté urbaine, et les opérateurs culturels dont certains médiateurs pour définir un canevas politique et donner une identité forte et cohérente à l'intervention culturelle dans la ville. Darwin doit se replacer à la lumière d'une reconfiguration des politiques territoriales culturelles locales. Reconfiguration qui s'inscrit sur une scène dont la principale pièce est la refondation des

relations entre communauté urbaine et villes. La création de la mission « Urbanités – culture(s) » à la Cub et le recrutement de l’ancien chargé de mission de l’association pour Bordeaux capitale culturelle 2013 en sont des signes. L’idée principale, pas nouvelle non plus, est de faire en sorte de rendre lisible une politique d’agglomération dans le domaine culturel, d’impliquer ainsi au même titre la ville – centre que les communes périphériques, donc de mutualiser des actions et de favoriser des sites. Sites qui peuvent, selon les experts, travailler en réseaux et ce n’est plus le territoire d’accueil qui est pris en référence mais le réseau. L’exemple est cité d’un nouvel établissement culturel à Cenon (le Rocher de Palmer) sur les musiques du monde qui peut faire réseau avec d’autres (Krakatoa à Mérignac, Rock School à Bordeaux) et former ainsi « *une centralité symbolique* ». Il peut s’imaginer le même raisonnement pour d’autres activités de responsabilités communales et qui participent fortement à leur identité. Il en est ainsi des médiathèques ou d’autres domaines de la culture.

Régulation politique et collectivités territoriales

Dans le domaine de l’aménagement urbain, deux acteurs ont un rôle central, rôle déjà connu et analysé ; deux organisations qui mêlent structures politiques et techniques, la communauté urbaine et la ville de Bordeaux. Leurs actions se concurrencent, convergent ou s’associent ; l’opposition majeure est politique, entre communauté urbaine, où domine la gauche dont le PS et la ville de Bordeaux, de droite. Le choc des leaderships pèse sur les décisions pour les ralentir ou les accélérer selon les conjonctures. L’opposition est aussi territoriale : Bordeaux revendique sa position centrale et historique face au regroupement des autres. La reconquête démographique affichée par tous dans le cadre de la métropole millionnaire est un argument pour obliger à privilégier les projets de centralité urbaine, donc ceux de Bordeaux, au détriment d’une urbanisation de plus en plus lointaine. Une bipolarisation des pouvoirs, municipaux et communautaires, qui entraîne des tractations sur de nombreux plans, financier, urbanistique, réglementaire. Sur Bordeaux, les frictions ont pris de l’ampleur en 2005 quand la ville reprochait à la Cub de « *retarder* » les Zac bordelaises et de privilégier celles d’autres communes. L’argument est que Bordeaux capte « *beaucoup de crédits communautaires* » et qu’il faut respecter l’égalité entre territoires même si la commune – centre doit avoir un bonus. La manière dont on opère les décomptes peut donner raison à l’une ou l’autre des parties. Cela incite la ville à se saisir de toute opportunité de projets et à privilégier les procédures urbanistiques qui le permettent dont les PAE.

Le PAE est un moyen de faire avancer plus rapidement l'urbanisation de sites bordelais à partir des demandes régulières des promoteurs. La négociation s'opère emprise par emprise et les acteurs privés sont dans une position de force pour faire accepter leurs projets au détriment d'une cohérence d'ensemble. Les finances communautaires sont ainsi moins sollicitées et la ville gagne une marge de manœuvre. C'est le cas des Bassins à Flots dont « *l'urbanisme négocié* », même si le PLU cadre des prescriptions architecturales et urbanistiques, repose sur des marchandages au niveau de chaque lot concédé et « *partagé* » entre promoteurs. De nombreux urbanistes pensent que la Zac et l'implication de la puissance publique au niveau du foncier sont de meilleurs outils que le PAE pour préserver « *l'intérêt général* » et maîtriser une opération urbaine complexe. La vente de droits du foncier et de droits à construire (contrats de cession avec des cahiers de charges) permet d'imposer plus facilement des intentions urbanistiques et architecturales ambitieuses, « *par le PAE on a la seule maîtrise des infrastructures, de quelques équipements voire sur quelques emprises.* ».

Entre 2008-2009 des contrats de co-développement ont pu pacifier les relations entre Cub et municipalités. Celui de Bordeaux inclut Bastide Niel dont la création de la ZAC, la désignation d'un urbaniste, la formalisation de la cession Darwin, l'approbation de la réalisation. Ce type de contrat est une approche régulatrice de la programmation urbaine avec les communes pour dégager des projets territoriaux. Au-delà des tensions liées au partage des compétences entre collectivités publiques et de la régulation de l'usage des investissements publics, l'opposition se joue sur la revendication de la paternité politique de l'action. Tous les protagonistes déplorent de concert les effets néfastes d'un double jeu profondément ancré dans la culture politique locale. Partager le concept est déjà un premier pas pour identifier un avenir possible à une zone encore en friches. La municipalité a trouvé un projet au contenu original pour ré-urbaniser un site dans une conjoncture économique maussade. Elle a impliqué la Cub qui a adapté le projet initial et accéléré le calendrier pour être en phase avec une demande très contemporaine.

Si les acteurs traditionnels de l'aménagement (promoteurs, sociétés d'aménagement, investisseurs) connaissent et critiquent les pratiques des collectivités territoriales, les nouveaux venus sont plus enclins, naïvement ou stratégiquement, à bousculer les modes de faire en allant solliciter les deux collectivités. Il importe alors d'avoir un projet légitime pour ne pas être taxé de privilégier un camp plus qu'un autre. Sur Niel, la communauté urbaine (Zac + acquisition du foncier) conserve un pouvoir fort pour l'aménagement du secteur. Elle a

identifié les grandes orientations d'aménagement, le périmètre, la procédure opérationnelle et acheté le foncier, moment déterminant qui débloque une situation figée par les négociations antérieures sur le prix d'achat et les hésitations politiques à intervenir sur le territoire bordelais. Darwin arrive dans une situation assez ouverte et propose de conserver le bâti existant alors que la Cub a prévu de le démolir, « *cela a donc été long car il leur a été demandé de revenir une fois que le cadre est défini* ». Ville et Communauté urbaine font face à l'originalité d'un acteur privé peu familier avec le fonctionnement des deux collectivités publiques. Des services de la Cub jugent que « *Darwin est une épine dans le pied, un projet qu'on a dû accepter avant de penser l'aménagement global de la ZAC* », en décalage avec les coutumes du milieu. Darwin arrive au moment de la première phase d'élaboration du projet urbain : « *ils arrivaient alors que nous ne savions pas ce que nous allions faire. Il y avait la peur qu'ils nous imposent leur projet. Alors que nous devons nous nourrir de leurs apports* ». L'idée est d'établir un « *partenariat* » car si des concessions sont faites au privé, elles ne doivent pas être sans contreparties. Darwin oblige donc à repenser quelque peu la manière de fabriquer la ville. La difficulté connue est de concilier des projets à long terme, une prospective urbaine, et « *à amorcer la pompe* » avec des projets.

La structure socio-politique, et les relations qui y ont cours sont un niveau de négociation des projets qui doivent recevoir le visa politique au prix d'un positionnement équilibré entre ville et communauté. La meilleure façon de le faire est de démontrer non seulement la viabilité de son projet et sa portée civique. Le type de procédure urbanistique dans lequel il s'inscrit est un autre niveau de légitimité et la ZAC offre de grandes ambitions urbanistiques, un cadre public de négociation et une assurance de la fiabilité des interlocuteurs et de leurs envies d'aboutir malgré les aléas des conjonctures et des calendriers.

La fabrication de la ville croise les processus ordinaires, l'affichage de projets forts et les opportunités de demandeurs, fréquemment des promoteurs immobiliers publics et privés, des aménageurs, des entreprises, des institutions qui ont besoin de se relocaliser. Des initiatives municipales et communautaires se multiplient, se confondent et brouillent la lisibilité du processus décisionnel. L'accumulation et la superposition des réflexions et des études affectent la légitimité des décisions urbaines et la crédibilité du système politico-administratif local. Certes l'évolution des conjonctures, la complexité des processus d'aménagements urbains, multidimensionnel par nature, et le jeu d'échelles (du territoire, souvent aux périmètres fluctuants, à la parcelle), expliquent le besoin d'expertises. La concurrence villes –

communauté urbaine est aussi à l'origine de l'inflation des études. Pour les villes c'est un moyen de se forger une identité et de se placer dans un calendrier d'investissements publics et privés potentiels. Souvent les grandes orientations du diagnostic initial sont reprises, quelquefois perfectionnées en fonction du point de vue disciplinaire retenu, d'autres fois ignorées car rattachées à un système de production dont on veut se défaire. Dès qu'un projet émerge, ici Darwin, le calage par rapport aux contenus des diagnostics et des intentions qui en découlent, construit une légitimité.

2005	Réflexion sur le devenir de la rive-droite confiée par la ville de Bordeaux à l'architecte B. Fortier. Bastide II envisagée comme une réplique de Bastide I.
2006	Premières rencontres de La Bastide organisées par la ville de Bordeaux (experts + habitants). Échec de la consultation d'études pour la plaine rive droite
Avril 2007	Début de la concertation avec les habitants du quartier Bastide. Agence d'urbanisme, Plaine de Garonne, secteur Sud et Nord, Diagnostic et orientations d'aménagement, 2007. Etudes du tracé du tramway (systra). Études sur les ponts.
Décembre 2007	Accord entre CUB, RFF et ministère de la Défense pour l'acquisition de 20 hectares de friches ferroviaires et de 10 hectares de friches militaires.
Mai 2008	Synthèse de la concertation.
Juillet 2008	ZAC Bastide Niel, 30 hectares. À l'horizon 2025 : 2300 logements, 4500 habitants, 40 000 m ² de bureaux, 12 000 m ² d'équipements, 2000 emplois.
Septembre 2008	Lancement du processus de candidature de Bordeaux au titre de capitale européenne de la culture 2013. La caserne Niel est un des lieux phares pour accueillir des projets architecturaux et urbains.
Mai - juillet 2009	NBC Niel Bastide Caserne Nouveau Bâtiment Culturel. Note sur le développement et la mise en réseau de friches urbaines. R. Coconnier pour l'Association Bordeaux 2013
Octobre 2009	Échec de la candidature de Bordeaux capitale de la culture 2013. Étude d'impact ZAC Niel, 2009, Ingerop.
Décembre 2009	Cession par la CUB d'un hectare de foncier à la sarl Inoxia (filiale du groupe Evolution) pour le projet « Darwin 1 », volet économique.
Décembre 2009	Permis de construire pour une première tranche de travaux de Darwin I.
2010	Recrutement de l'agence MRDVRD pour le masterplan de la Zac Niel. Etude sur le débouché du pont Bacalan- Bastide, D. Klouche, Mairie de Bordeaux. Début des travaux projet Darwin 1 ; Ouverture prévue de la première tranche en 2012. Darwin 2 en cours

Processus, programme et projet

Concertation publique et débat d'experts

Le profilage du futur éco-quartier avec les habitants du secteur, promis par Le Maire de Bordeaux, est la scène choisie par Inoxia pour trouver le lieu de sa future implantation. Trois actions y contribuent, dont deux à l'initiative de la mairie de Bordeaux pour imposer sa marque sur la transformation du territoire bordelais : Les rencontres de La Bastide 2006, l'Atelier urbain d'Agora, 2008 ; une troisième est le processus de concertation dans le cadre de la création de la ZAC (2008-2009)²⁷.

La ville organise en juin et juillet 2006 « *Les premières rencontres de Bordeaux / La Bastide* » qui réunit professionnels et experts de l'aménagement, acteurs et habitants du quartier. L'épine dorsale en est la Direction de l'aménagement urbain de la ville de Bordeaux et ses conseils. La volonté municipale est d'aller vers un urbanisme partagé, nommé « *les préalables d'un projet urbain, une démarche nouvelle* », d'enrichir et de valider le plan-guide de l'architecte B. Fortier, recruté en 2005 par la ville de Bordeaux. Il y avait décrit « *un parc habité* », une forme urbaine où la nature est un thème majeur du nouveau quartier. Les morphologies, les voiries, la répartition des grands programmes, s'ajusteraient à la composante paysagère. La mixité des activités (habitat – activités économiques – activités de proximité), l'inclusion de la zone dans la restructuration de l'agglomération (nouveaux ponts, Bastide I, prolongement au nord et au sud) sont débattus et adoubés pour donner une identité précise, voire originale, à un territoire qui dépasse le périmètre de la future Zac Niel. Pour avancer vers le réaménagement des 130 Ha de la rive-droite bordelaise, un appel d'offres d'études urbaines est lancé dont les seuls participants sont B. Fortier et M. Desvignes, déjà conseils de la mairie. La procédure suscite une controverse sur la réalité de la mise en concurrence qui pénalise le processus enclenché et les premières propositions faites : « *des problèmes ont alors été rapidement soulevés par les élus Verts. Ces derniers trouvent « choquant » qu'un contrat puisse être passé avec deux professionnels, reconnus certes, mais travaillant déjà pour la ville au point d'avoir hérité d'une mission de conseil relative, précisément, à cet aménagement. L'amalgame « conseiller-concepteur », juge et partie en*

²⁷, dont la dernière confiée par la Marie de Bordeaux au commissaire d'Agora 2010, l'architecte D. Klouche.

somme, heurte les Verts, qui crient littéralement au scandale. D'autant que la facture, initialement fixée à 2,6 millions d'euros, se monterait en réalité à 5,7 millions ! En février 2007, les Verts ont saisi le préfet et obtenu l'annulation du marché que la municipalité d'Alain Juppé-toujours pressée- venait de signer. En conséquence, le 24 septembre 2007, la ville a dû allouer une indemnisation de 142 000 euros à Bruno Fortier et Michel Desvignes, pendant que le second appel d'offres, lancé cette année, n'a récolté aucune candidature. La ville annonce travailler désormais sur un nouveau périmètre, moins vaste, et avec un cahier des charges « différent », autrement dit moins contraignant, et sans doute plus réaliste sur le plan économique compte tenu de la charge foncière ». (06/12/2007 Le Point, Rive droite : panne d'inspiration, Eddy Charpol). Malgré cette péripétie, les premières rencontres veulent faire entrer « dans les esprits un changement pour ce secteur », esprits des habitants et des professionnels (promoteurs, opérateurs, architectes, services techniques) et ancrer l'acceptabilité sociale du changement dont le fer de lance sera un éco-quartier.

En mars 2007, la CUB lance la procédure de création de la ZAC Bastide II, nommée ensuite Bastide – Niel, et engage la concertation. « *Les deuxièmes rencontres de la Bastide* » et l'enquête publique semblent se confondre. Le périmètre de la concertation est plus réduit (30 Ha) et elle a d'emblée la finalité de « *quartier écologique* ». Elle se déroule en plusieurs phases : des visites de terrain, deux soirées avec 150 à 200 personnes, dispatchées en quatre groupe de travail sur les thèmes classiques de l'éco-quartier : environnement, déplacements, habiter, travailler. S'ajoute une série d'entretiens auprès des grandes institutions bordelaises, du monde de l'économie et du social. Deux réunions spécifiques réunissent les habitants de la rue Hortense (riverains se situant en face de la caserne). Pour conclure, deux rencontres de synthèse se déroulent durant une demi-journée et un déjeuner commun. Elles finalisent les interventions d'experts, dont de nombreux services de la ville de Bordeaux (urbanisme, vie de quartier, propreté, développement économique) et les rapports de groupes de travail thématiques. Deux sites internet www.bordeaux.fr et www.concertations.lacub.fr centralisent et diffusent les comptes-rendus, les documents produits, les propositions.

Lors de la première soirée, les animateurs présentent cinq exemples d'éco-quartier réalisés en Europe, souvent les mêmes qui circulent en boucle depuis cinq ans. Ils distribuent un dossier contenant la charte de l'Environnement annexée à la constitution française, la charte écocitoyenne de la Ville de Bordeaux, et un glossaire des termes techniques employés dans les projets d'éco-quartiers. Le glossaire relève plus de la prescription directive que de la définition objective. Chaque groupe de travail désigne un rapporteur et un secrétaire dont un

est animé par Inoxia. Il en ressort une idée forte : valoriser la situation géographique de la Bastide au regard de son potentiel de centralité pour l'agglomération bordelaise, stratégie déjà identifiée depuis la fin des années 1990 par les urbanistes. Pour La Bastide, la mixité fonctionnelle est la perspective défendue : une zone franche créée par A. Juppé a attiré des entreprises, le mouvement doit s'amplifier pour constituer un pôle d'activités tertiaires ; les programmes d'habitat accessibles à tous, dont on connaît le déficit sur l'agglomération bordelaise, respectueux de l'environnement, et des modes de mobilité doux, seront privilégiés (transports collectifs covoiturage, vélo et transports en commun, avec une desserte par le nouveau pont Bacalan-Bastide). Un idéal de quartier se projette en des ensembles urbains « *compacts* » et autonomes grâce à la diversité programmatique. À partir des rencontres, le maire de Bordeaux engage la mise en œuvre d'une charte éco-citoyenne, initialement destinée à l'administration municipale, base pour dessiner les prémisses d'un éco-quartier et un agenda 21, le parfait costume « *vert* » de nombreuses collectivités.

Le 11 décembre 2007, la deuxième réunion à la maison polyvalente est introduite par trois experts sur le Parc des Angéliques, l'éco-quartier d'Hammarby Sjöstadt à Stockholm et l'étude de définition du cahier des charges écologiques du futur quartier. Deux groupes « Habiter le quartier » et « Travailler dans le quartier » précisent les attentes des participants. Ils réfutent le trafic des poids lourds, craintes manifestées par l'éventualité d'une voie d'agglomération le long des quais, et par le pont Baccalan - Bastide. Les livraisons des commerces de proximité s'effectueraient par l'intermédiaire d'une plateforme d'éclatement avec l'appui de véhicules électriques. Les idées convergent aussi vers une conservation du patrimoine, « *sans faire décor de cinéma* ». Les chefs d'entreprise défendent l'idée de l'attractivité économique d'un éco-quartier. Une charte des principes d'aménagement en dix points est adoptée : desserte par un transport en commun connecté avec le tramway ; modes doux de déplacement (piétons, vélos) et non polluants (véhicules électriques) pour réduire l'usage des véhicules à énergie non renouvelable (essence, diesel) ; offre économique liée au développement durable (entreprise et commerces spécialisés par exemple) ; constitution d'une filière d'activités complémentaires et d'une pépinière d'entreprises pour créer des emplois (village d'artisans.) ; intégration des services et équipements publics de proximité (écoles, crèches, centre de santé, commerces) pour les résidents proches ; accueil d'une offre culturelle et de loisirs, qui cohabite sans nuisances avec la vie de quartier ; une architecture en accord avec l'environnant ; valorisation du patrimoine existant (la halle aux farines pour les archives municipales) ; ouverture du quartier vers la Garonne et le parc aux Angéliques qui se

prolongera en jardins intégrant les autres espaces publics ou privés ; réduction des consommations d'eau et d'énergie, tout en recherchant leur production locale. À leur énumération, une vie de quartier paisible se dessine davantage qu'un centre urbain. Un calendrier d'actions assez serré est annoncé : la mairie confie une mission au bureau d'études Cap terre pour formaliser un cahier des charges éco-compatible destiné au futur aménageur ; une étude d'impact obligatoire financée par la Cub sera réalisée avant l'approbation définitive ; une consultation et la désignation d'un aménageur sont programmés pour fin 2008. Deux ans après, en 2010, la ZAC est approuvée, mais l'aménageur n'est pas encore connu.

Le 23 juin 2008, quatre interventions débutent les ateliers thématiques : le bureau d'études Ingerop sur l'étude d'impact ; le bureau Cap Terre sur la production énergétique solaire, éolienne, géothermique ; la directrice des Archives municipales sur leur installation dans la Halle aux farines ; les porteurs du projet Darwin qui visent les Magasins généraux. Le consensus est acquis pour conserver le bâtiment existant et intégrer les prescriptions de la charte environnementale.

Entre temps, dans le cadre des rencontres d'Agora 2008, (leçon 1), dont le commissaire est N. Michelin, architecte-urbaniste (en charge du plan des Bassins à Flots), un atelier urbain, présidé par le Maire de Bordeaux, réunit des élites professionnelles locales et nationales. Il est à la conjonction des idées brassées dans le cadre d'Agora sur la ville durable et de celles, débattues dans les ateliers de La Bastide « *Boîte à idées* », « *Brainstorming* », les résultats de l'atelier doivent inspirer si ce n'est cadrer l'action des collectivités publiques. Il n'a pas le casting flamboyant du concours d'idées de 1989 d'arc en rève qui avait sollicité sept architectes internationaux, les plus connus de l'époque, pour réfléchir sur l'identité des quais. Il a une forte coloration locale : les services techniques de la Mairie et de la CUB, les conseillers et des concepteurs, des promoteurs bordelais sont sollicités. Tous connaissent donc bien la vie locale ce qui garantirait une plus grande opérationnalité. Leurs conclusions sont soumises dans un second temps aux habitants pour réfléchir sur le contenu de la future ZAC bastide Niel. Le projet Darwin est cité par A. Juppé, vecteur identifié d'un reconquête de la caserne Niel alors que la Cub a prévu sa démolition. Des visites sur le site sont organisées pour les experts et les habitants. Moment d'une forte inflexion du projet urbain sur Bastide Niel qui coupe les ponts avec Bastide II tant du point de vue de son contenu (réhabiliter plutôt que de démolir) que de la méthode (se saisir d'un projet sur une parcelle pour générer une vision encore floue) qui privilégie un « *urbanisme de projets* ». L'étude d'impact pour la

création de la Zac reprendra les principales conclusions de l'atelier sous la forme de schémas de synthèse pour l'aménagement de la caserne et de la future Zac.²⁸

Le 14 octobre 2008, dans le cadre de la concertation pour la ZAC Niel et en prolongement de l'atelier d'urbanisme d'Agora, les groupes de travail débattent des principes d'aménagement de l'ancienne caserne. Lors de la visite du site, les participants sont pour la plupart surpris de son état d'abandon et par son potentiel. Niel est « *déjà un quartier dans la ville* » par sa morphologie, la hiérarchie des voies et les limites de son tracé. Le résultat de la confrontation entre propositions des concepteurs, visites sur le terrain et réflexions préalables est un livret largement diffusé et des orientations d'aménagement y sont consignées²⁹. La parole et l'analyse des experts sont précisément retranscrites et sont plus abondantes que les réactions du panel d'habitants. Au regard des débats, des interrogations posées et du croisement des points de vue, la directrice de l'aménagement urbain de Bordeaux est satisfaite de « *la concordance des points de vue saisissante entre les idées qui ressortent des ateliers habitants et des réflexions menées par les architectes urbanistes un mois plus tôt. Tisser des liens entre le futur quartier et les secteurs avoisinants, préserver la qualité spatiale de la caserne. Encourager la mixité des programmes en proposant des logements et des commerces, des bureaux, développer des activités ludiques, culturelles, sportives, propres à faire vivre le quartier à toute heure du jour et du soir ... Réunir les facteurs propres à un éco-quartier, dédié principalement aux déplacements piétons et aux circulations douces, des parkings étant établis en des points névralgiques est de la même manière au cœur des préoccupations et désirs de tous. Conserver au végétal son importance, pouvant accueillir la hauteur, mais aussi toutes les modulations permettant d'éviter un urbanisme générique et sans âme.... Témoigne de la part de tous de voir naître ici un morceau de ville vivant, ouvert et généreux. Le consensus établi entre les deux ateliers est en ce sens révélateur d'un changement des mentalités et des comportements (...) qui reflètent des préoccupations plus larges dont s'emparent tous les citoyens de la société du XXI^e siècle débutant* » (La Caserne Niel,

²⁸ La mairie de Bordeaux doit éditer trois livrets successifs sur la caserne Niel : 2008, état 0, réflexion sur le devenir de la caserne dans le cadre des ateliers de La bastide ; 2009, état 1, avec les projets de conservation de la Caserne ; 2011, Etat 3, Proposition dans le cadre du masterplan de la zac Niel. La démarche est intéressante ; elle est à la fois auto-réflexive car il y a un effort d'objectiver une démarche ; elle communique une ambition politique, l'éco-quartier est un emblème des politiques urbaines d'A. Juppé. Penser et concevoir « *vert* » ne sont pas la propriété des opposants politiques.

²⁹ La conservation de la trame d'organisation des bâtiments, des rues et de la place d'Armes ; des liaisons à partir des espaces centraux pour relier la caserne au reste du quartier ; la réouverture de la rue Niel pour devenir l'axe central ; un espace dédié aux piétons et modes doux de déplacement délimité par les deux voies (Niel, Hortense) ; la prolongation des allées de Serr sans les élargir ; des accès à la Garonne depuis l'avenue Thiers ; des stationnements à l'îlot et en structure (silos) ; une accessibilité aux transports en commun (TCSP, navettes) ; la reconversion de bâtiments existants avec activités en rez-de-chaussée (commerces, restaurants, artisanat, entreprises comme dans le projet Darwin) ; des hauteurs différentes des constructions selon les secteurs, côté rue Hortense, étagement progressivement (plus basses sur la rue) pour de l'ensoleillement (orientation au sud).

Leçon 1, Agora, 2008, M. Larruë-Charlus, Mairie de Bordeaux). Peut-on conclure à une acceptation sociale d'une parole experte consensuelle comme le sont d'ailleurs les thématiques abordées : le futur Niel suscite la convergence de vues au service d'une idéologie de la durabilité. Qui peut être contre une ville pacifiée, pratiquement domestique, sans frottement, très verte, tirée au cordeau grâce à l'emprise militaire ? Si certains ont critiqué Bastide I par son aspect lisse, au tissu urbain lâche, enfermant et peu représentatif d'un quartier urbain, Niel veut rompre par sa conceptualisation en termes du durabilité et de centralité urbaine.

Bordeaux
ZAC Bastide Niel

Situation
Prolongement de la ZAC Cœur de Bastide, aujourd'hui presque achevée, le site de la future ZAC Bastide Niel offre un grand potentiel de développement face au quartier historique des Chartrons. Desservie par le tramway et par le futur Pont Bacalan Bastide qui reliera les deux rives, cette opération permet la reconquête de friches au cœur de l'agglomération.

Objectifs publics
Le projet urbain vise à :

- Engager sur le site une démarche d'éco-quartier.
- Développer un nouveau quartier d'environ 2400 logements (soit 25 % de logements sociaux).
- Restituer l'offre de commerces et de services.
- Développer des activités économiques avec une offre de 116 000 m² de Shon de commerces ou de bureaux.
- Offrir des espaces sportifs et ludiques.
- Poursuivre la reconquête du fleuve par la création du Parc aux Angélique depuis la berge et jusqu'au cœur du futur quartier.

Le parti d'aménagement s'ancre sur une approche d'éco-quartier en cours de définition. Il privilégie les déplacements doux, la mixité entre l'habitat et l'activité économique et une offre d'équipements de proximité.

Programme global de construction
Le programme de construction représente 280 000 m² de Shon (2 400 logements).

Programme	Shon en m ²
Logements	160 000
Commerces	41 000
Activités tertiaires (bureaux)	75 000
Autres	4 000
TOTAL	280 000

Acteurs

- Communauté urbaine de Bordeaux.
- Ville de Bordeaux.

Volet financier

Coût d'opération	€ TTC
ZAC	50 575 000
Équipement Public d'initiale Générale	14 250 000
Coût VRD dans l'Équipement Scolaire	0

État d'avancement

- ZAC en cours de mise au point.
- Ouverture de la concertation le 30 mars 2007.
- Printemps 2009 : bilan de la concertation, création de la ZAC et consultation d'aménageurs.
- Fin 2009 / début 2010 : désignation de l'aménageur.

Contact
 Communauté urbaine de Bordeaux
 Pôle Aménagement, Urbanisme et Habitat
 Direction du Développement opérationnel
 et de l'Aménagement
 Secteur Eau - Daire MESRA
 Boulevard de Bordeaux, 10
 Immeuble Charles-de-Gaulle
 33074 Bordeaux cedex
 Tél. 05 56 99 88 24 - Fax : 05 56 99 87 49

Extrait Plaquette présentation ZAC Niel (2009)

Le 5 mai 2009, date de la clôture de la concertation avant la création de la ZAC, une synthèse est présentée qui rappelle les principes et les orientations mis en place durant les réunions successives³⁰. Des informations sont fournies aux participants sur l'état d'avancement de l'implantation des archives municipales pour 2013 et de Darwin (futur permis de construire). Un représentant de la CUB confirme la création de la ZAC pour juillet 2009, la recherche d'un aménageur en 2010 pour préparer le dossier de réalisation de la ZAC Niel et le

³⁰ Le programme d'aménagement prévoit la construction de 280 000 à 300 000 m² de bâtiments, répartis de la façon suivante (Surface hors oeuvre nette) : Logements 160 000 m² à minima dont : 45% réservés à la construction de logements locatifs sociaux conventionnés (25% de PLUS et 20% de PLS) ; 20 % réservés à l'accession sociale ; 20% réservés à l'accession intermédiaire. Bureaux 35 000 m² ; Commerces et services 40 000 m² ; Artisanat de production 5 000 m² ; Equipements de proximité 17 000 m² ; Equipements publics d'agglomération 7 000 m².

recrutement d'un responsable du master plan de la ZAC Niel. Ce qui est fait le 16 avril 2010 en la personne de W. Maas, patron de l'agence Néerlandaise MVRDV à la tête d'un groupement de maître d'œuvre urbains pour « *un accord-cadre de maîtrise d'oeuvre urbaine, d'une durée de 9 ans, visant à garantir la cohérence et la continuité du projet urbain, par la désignation d'une équipe complète représentée par des architectes urbanistes et comportant l'ensemble des compétences techniques requises pour assurer la conception et la mise en oeuvre de cette opération d'aménagement.* ». Trois missions sont attribuées à l'équipe « *mission 1 de définition du projet urbain (établissement d'un plan de référence et mise en place d'un système de management d'opération) et son actualisation tout au long de la durée de l'accord-cadre ; mission 2 d'architecte urbaniste conseil auprès de la maîtrise d'ouvrage avec l'établissement des prescriptions architecturales et patrimoniales sur les bâtiments existants ainsi que d'avis sur les projets en conception ; mission 3 de maîtrise d'oeuvre des espaces publics sous maîtrise d'ouvrage communautaire.* ». Beaucoup sont satisfaits du choix d'un néerlandais, sensible à l'écologie, à la participation des citoyens et l'une des grandes agences d'architecture mondiale contemporaine ; choix qui semble justifier « *le prix un peu cher* » et celui pour une signature, « *tous les élus étaient d'accord. Le juste prix est celui que l'acquéreur est prêt à payer.* »³¹. La proposition de MRDVD est d'environ 7,1 millions d'euros HT alors que l'enveloppe envisagée était de 1,6 millions d'euros. Selon la délibération de la CUB, des négociations sur le prix des prestations s'engageront au nom de l'accord-cadre et de prestations fournies qui n'entraient pas dans le marché. On peut supposer un ajustement minimum mais pas une révision drastique. La starisation des auteurs fait partie des marchés de l'architecture et urbaines comme dans l'art, le cinéma, le sport : « *le talent* » ne s'évalue pas, il se paye cher car il est une ressource de base pour la médiatisation des projets métropolitains.

Dès l'origine, Evolution s'est impliquée dans le processus de concertation pour la transformation de La Bastide et de la Zac Niel, mis en place par la mairie et la communauté urbaine de Bordeaux. Ils ont participé aux workshops regroupant experts et habitants, accompagné les responsables d'associations et autres techniciens des services lors de visites

³¹ « *Dans le Sud-Ouest, l'architecture verdit en se tournant vers le Nord. Scandinaves, Allemands et Hollandais s'intéressent depuis plus longtemps que les Français à l'architecture durable. Ils ont imaginé des solutions qu'il devient urgent d'intégrer dans nos modes de vie, et ont une large avance en matière de recherche. C'est sans doute ce qui a poussé la Communauté urbaine de Bordeaux à choisir le Néerlandais Winy Maas (...) Cet ancien collaborateur de Rem Koolhaas a pourtant fait parler de lui récemment en France. Sollicité avec neuf autres équipes pour réfléchir sur le projet du Grand Paris, il a pris tout le monde à contre-pied en s'inscrivant contre l'étalement géographique de la capitale et en prônant la densité urbaine. Pour lui, c'est la condition sine qua non pour une cité « plus ambitieuse, plus optimiste, plus efficace, plus écologique et plus compacte ».* Dominique Godfrey. Sud-Ouest du 11 avril 2010.

ritualisées des éco-quartiers européens, et ils ont organisé des forums avec la population par le blog du projet Darwin. Ils ont répondu aux rares critiques, en particulier de « *La mouette rieuse* », blog qui souligne le caractère élitaire du projet et qui met en cause la sincérité de la démarche. L'utopie a su séduire les acteurs du futur éco-quartier, architectes, promoteurs, associations et élus autour de l'intérêt de préserver le site de la caserne et de respecter son organisation à partir des espaces publics existants pour en faire la trame de la reconquête urbaine. À tel point comme le signale un élu que « *les habitants voudraient voir du Darwin partout* » et dans la relative longue procession des études engagées c'est l'un des rares projets à donner une vision concrète et réaliste du futur. L'immersion dans le tissu local est la ligne de conduite constante tenue par Darwin, attitude qui crédibilise la démarche : « *C'est un quartier auquel les habitants sont attachés et, il y a des associations très vigilantes et militantes sur l'avenir. Il y a notamment trois associations qui animent les réseaux citoyens ; Cap Bastide qui fédère beaucoup d'associations sur le quartier. Histoire de la Bastide qui est une association qui regroupe des historiens qui ont d'ailleurs écrit toute l'histoire de ces lieux. Enfin, il y a Bastide développement durable qui est une association qui vient de se créer et qui s'inscrit dans la perspective de ce nouveau éco-quartier et qui entend faire valoir ses points de vue par rapport aux constructions qui seront retenues. On a bien identifié ces trois acteurs dans la mesure où ils sont très importants et, ces derniers se sont inquiétés du site. Donc, quand ils ont entendu dire qu'on arrivait, la première réaction était méfiante car ils voyaient cela comme des entreprises qui allaient faire la même chose qu'à Bastide 1 et qu'on allait embobiner la collectivité pour faire un beau site puis le revendre pour se faire une plus value. Ils ont eu une réaction épidermique au départ. On s'est alors dit qu'il ne fallait pas qu'ils partent sur cette vision donc, on les a rencontrés, on a discuté. Finalement aujourd'hui, ils sont moteurs avec nous car ils ont bien compris nos intentions et dans quel esprit on travaillait.* » (Évolution). Darwin communique inlassablement au travers de son site sur l'avancée du projet, sur les animations, sur les réunions avec les élus pour susciter l'envie de les rejoindre et pour faire pression sur les autorités locales. La communication s'adresse au quartier et à la société civile aussi en faisant régulièrement des interventions dans le cadre du développement durable pour supporter le projet. Depuis trois ans, tous les grands événements bordelais passent par la case Darwin, les politiques en campagne, la candidature de Bordeaux à Capitale européenne de la culture 2013, les entretiens de l'aménagement de 2010, les grands programmes innovants³²... et Darwin est intégré dans de nombreuses délégation municipales

³² « *Ce projet s'inscrit dans une démarche participative dépassant les procédures réglementaires de concertation avec l'organisation d'ateliers avec les habitants et les commerçants du quartier, un workshop avec des architectes et urbanistes,*

et communautaires pour la publicité de la ville (Sommet de Copenhague par exemple). Une communication activiste qui tranche nettement avec la manière de procéder des promoteurs. Le site internet rend compte régulièrement, certes de façon succincte et consensuelle, de toutes les actions entreprises.

L'offre de Darwin est en phase avec le nouveau grand récit sur le futur des villes pratiquement au même moment de la conversion d'A. Juppé à la durabilité³³. Elle a l'avantage d'associer la conservation patrimoniale, l'économie et la culture, et de se faire reconnaître auprès du politique. Elle a reçu aussi l'onction de la population du quartier, en s'investissant dans la concertation. Agitateur d'idées obligeant les acteurs traditionnels du secteur à suivre, Darwin dévoile un possible devenir de la zone. Le projet acquiert une légitimité populaire et politique dont la mairie de Bordeaux et les entrepreneurs ont su rapidement mutualiser les bénéfices pour négocier avec la CUB et ses services.

Le projet est aussi fortement crédibilisé sur le versant innovation par son inscription dans la dynamique de la candidature de Bordeaux en 2008 au statut de capitale européenne de la culture en 2013. Le président du jury, le britannique sir Bob Scott a été conquis par le projet, dit-on, confiant même à Alain Juppé, « *qu'il considérait Darwin comme le best project de la candidature bordelaise* » (Journal Sud ouest 13-10-2008). Situé « *à la croisée des chemins entre économie et écologie* », devant rendre le développement « *durable et désirable* », le projet affiche des valeurs positives. Fort de ses appuis et parrainages multiples, Darwin a ainsi bénéficié des meilleures références pour son introduction dans le monde bordelais de la culture et de l'économie. Le formidable consensus local (politique, institutionnel, territorial) créée autour de la candidature, l'identifie et le bonifie auprès de tous. Il apparaît aussi très réaliste par une présence régulière des dirigeants du groupe Evolution et Inoxia sur le terrain et sur leur apprentissage rapide des fonctions de maître d'ouvrage. Il faut bien sûr un projet architectural, mais il faut être sûr de pouvoir occuper la caserne et acquérir le foncier. L'audience du projet, son rôle dynamique dans la ZAC, sa reconnaissance locale, préfigurent des négociations fructueuses.

des initiatives d'acteurs économiques tel que le projet de Darwin, groupement d'entrepreneurs, militants de la cause durable, qui propose d'acheter les magasins généraux de la caserne Neil pour un projet économique ouvert à la culture allant de la blanchisserie durable à la crèche d'entreprises en passant par le restaurant coopératif » Dossier de candidature Eco-cité, CUB, Mars 2009.

³³ Il a bénéficié également des travaux d'un « think tank » local, l'institut des 2 rives, dirigé par l'ancien patron de l'école de management BEM, qui porte une réflexion sur l'économie créative à Bordeaux.

La conception d'un nouvel espace de travail

Trouver le lieu adéquat pour y établir une activité n'est pas un choix simple et la stature des magasins généraux de la caserne Niel impressionne le futur propriétaire : *« ce fut un choc, on n'imaginait pas investir un lieu qui représentait une surface quatre fois plus grande que ce que nous espérions, on imaginait pas non plus un projet en rénovation. Par contre, il présentait des surfaces intéressantes, des caractéristiques patrimoniales, architecturales exceptionnelles, toute une histoire. C'était aussi un lieu de centralité, ce qui est intéressant par rapport au type de déplacement que l'on voulait favoriser. Par rapport à nos principes, on s'est dit qu'il valait mieux valoriser ce qui existe déjà, faire muter le parc existant pour le rendre plus en phase avec les contraintes écologiques du moment. »* (Evolution). Les architectes sont aussi enthousiasmés par les bâtiments existants et en font d'emblée le personnage central de leur travail malgré les contraintes constructives et spatiales, *« les trames sont catastrophiques en termes de rentabilité et de profondeur, de lumières naturelles pas forcément disponibles, des hauteurs qui ne correspondent pas aux destinations »* et sur un plan strictement architectural, les volumes sont d'une grande richesse. Il symbolise une urbanité possible car convenant a priori à plusieurs générations d'exploitants, d'habitants. Au travers de la conservation, du lignage du lieu et de son articulation avec le futur, ce sont les prémisses et le miroir d'une centralité urbaine espérée. La préservation des façades donne ainsi à voir une architecture déjà connue et qui fait sens pour la population : il est aisé ainsi de s'y projeter et de s'y reconnaître à la différence d'architectures d'avant-garde.

Le mode de fonctionnement du projet Darwin est aussi expressif d'une volonté de privilégier la mise en commun propre à un espace public au travers de la mutualisation de services, de la participation au collectif avec ses contraintes, de l'intégration *« de la polis, et de la civitas »* là où l'intérêt individuel et le profit financier priment. Le partage doit se traduire à plusieurs échelles dont celle de l'ouvrage, expression d'une urbanité localisée : *« en articulant des espaces on crée de la convivialité. On se fait rencontrer les flux, les personnes qui dans un autre bâtiment ne se croisaient pas, et ça implique un certain nombre de choix, de réduire les accès, de condenser sous la halle la totalité des accès au plateau pour qu'il y ait un maximum de flux qui viennent s'y croiser pour que les gens se rencontrent. Je pense vraiment que c'est une source de convivialité et de la même manière, dans le programme restaurant, s'il accueille l'office, on est persuadé que va se passer comme ça des choses. »*. Une attitude qui vise l'adéquation avec *« une demande sociale des économies créatives de ne pas se satisfaire de programme banalisé et de rechercher justement de l'originalité, à forger une identité*

architecturale en phase avec l'activité ». Représentative d'un bâtiment tertiaire classique, les liaisons programmées avec le quartier nourrissent l'identification d'activités originales et d'un lieu urbain.

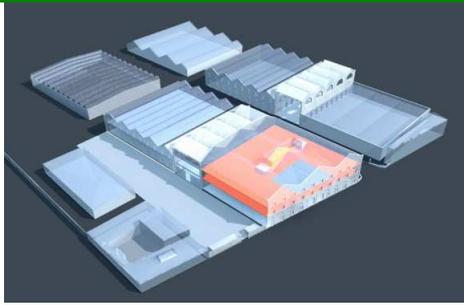
Une analyse bioclimatique « *simple de l'ensoleillement* » dissocie les parties nobles des activités, les plus ensoleillées, des circulations et des espaces techniques, « *concentrées sur l'arrière du bâtiment pour libérer les surfaces de plateaux la plus généreuse possible et la plus libre pour accueillir des activités inconnues au départ du projet.* ». Ne pas toucher aux façades pour conserver l'intégrité visuelle du bâtiment est un impératif pour les concepteurs ; les besoins en lumière sont assurés par un éclairage zénithal pour « *faire cheminer la lumière vers des zones très faiblement éclairées, sans intervenir sur la structure* » en particulier dans les étages intermédiaires. Pour chaque plateau, l'objectif est de mutualiser les services entre entreprises utilisatrices (salle de réunion, de conférences, serveurs informatiques, accueil, locaux de stockage). Certes c'est le cas dans la promotion traditionnelle dont le partage se limite aux sanitaires et à un local collectif (noyau dur en partie centrale autour duquel se distribuent les bureaux). Pour chaque futur locataire, il est demandé ce qui est « *irréductible* » et ce qui est « *mutualisable* », situation difficile à négocier pour des raisons de « *culture d'entreprises* », certaines refusent l'usage collectif de salles de réunions, et pour d'autres raisons juridiques (responsabilités). Si le principe est souvent accepté, la pratique est un frein. Les commerces, le restaurant et la crèche d'entreprises sont intégrés par Inoxia à partir d'un tour de table qu'elle a organisé ; pour la crèche d'entreprise, la mairie de Bordeaux achète quelques lits. C'est une configuration assez rare dans ce type de programme, les entreprises se déchargent le plus souvent sur les collectivités publiques ou associatives pour assurer un tel service.

Un autre axe de conception est l'utilisation de l'eau sous-toutes ses formes. Son importance évoque le thème de la nature, argument essentiel pour une approche durable. Pour une des salles d'un bâtiment, nommée « *cathédrale d'eau* », l'intention est de « *magnifier l'usage de l'eau, de récupérer les eaux de pluie de couverture, de les stocker et de les réutiliser.* ». Le volume couvre largement les besoins (lavage voirie, WC, sanitaires, rafraîchissement de pièces). En la stockant à ciel ouvert, l'intention est de l'ouvrir au public pour des activités pédagogiques. Le client adhère à la perspective, « *On a dans cette partie un élément majestueux une salle avec une trame de poteaux très serrées où l'armée stockait du matériel militaire non polluant. Qu'est ce qu'on fait de ce lieu : est-ce qu'on casse tous les poteaux*

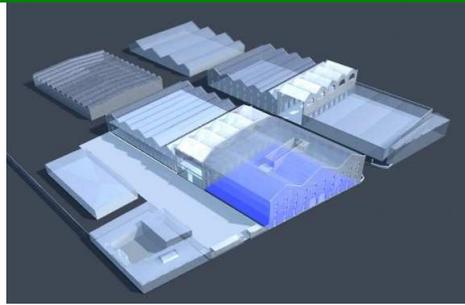
pour en faire des bureaux classiques sûrement pas ! Il fallait en préserver l'intégrité. L'idée de nos architectes a été de dire : nous pouvons en faire une cathédrale d'eau, collecter les eaux pluviales qu'on va collecter et les stocker sur les 5000 m2 de toiture, les faire converger de façon gravitaire vers ce lieu-là et stocker à hauteur de 80 cm, à la manière de ce qui existe à Yerebatan à Istanbul en Turquie. L'idée est de faire un plateau pour pouvoir déambuler sur 1400 m3 d'eau, entretenir une relation intimiste avec l'eau assainie et réutilisée pour les multiples usages. » (Évolution).

En se rapprochant de la Lyonnaise des eaux, les concepteurs viabilisent le procès de stockage et de traitement de l'eau. Des négociations sont lancées avec la puissance publique pour en faire un élément du futur programme : *« la cathédrale d'eau est une réserve foncière et en eau il y a des pourparlers pour vendre l'ensemble du plateau à la collectivité (Mairie), pour faire une pépinière et une maison des associations. C'est la démarche citoyenne. »* (architecte). L'avenir de la Cathédrale est très incertain malgré une sollicitation très forte de l'imaginaire collectif.

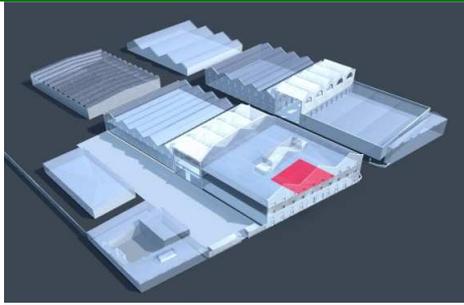
Le projet Darwin et la projection spatiale du programme dans les bâtiments se découpent en plusieurs entités à la fois autonomes et articulées les unes aux autres. L'avantage est de confier à un acteur dominant la réalisation (dont le financement) d'une entité, de ne pas pénaliser l'avancée de parties du projet en fonction des difficultés inhérentes à l'une ou l'autre partie, de toujours communiquer sur la globalité, essence même du nouveau lieu. Un découpage qui donne de la souplesse au calendrier.



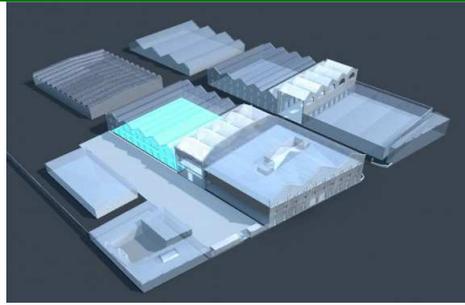
« Le Cluster créatif » : économies créatives.



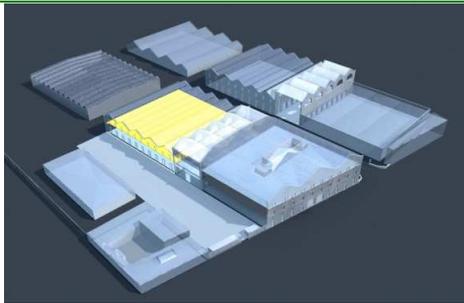
« Le Magasin Général » : commerces et services bio, équitables,



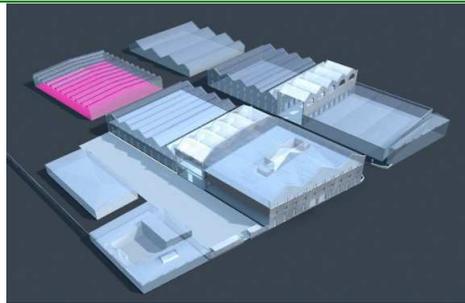
« La Nef » : un espace réceptif alternatif à Bordeaux



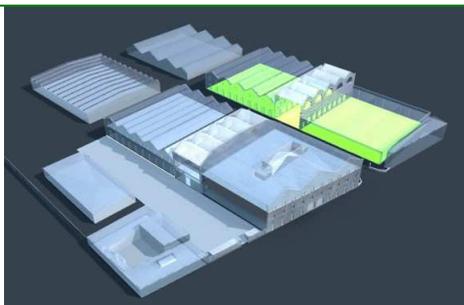
« La cathédrale d'eau »



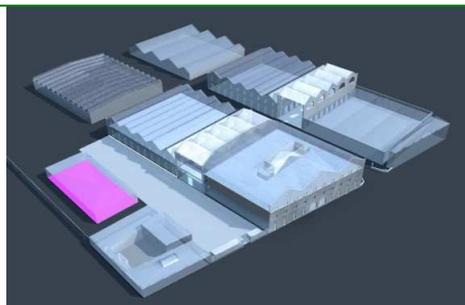
Un pôle d'expertise sur l'environnement



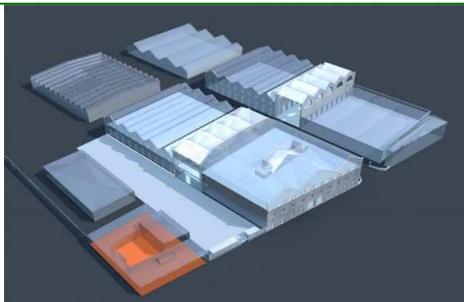
Les cultures urbaines



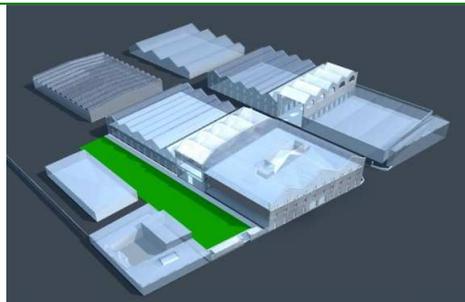
La fabrique urbaine



L'éco-crèche



« L'éco-lodge »



1800m2 de biodiversité

Une fois le projet installé localement dans les esprits, structuré par un récit contemporain sur la combinaison économie – durabilité – localité, la priorité est la partie économie. Évolution négocie la cession du terrain par la CUB « *au prix souhaité* » en l’occurrence 1,3 million d’euros HT alors que les services fiscaux estiment sa valeur à 1,9 millions d’euros : « *cela a été un long processus de négociation avec Alain Juppé et Vincent Feltesse et leurs services qui s’est soldé le 18 décembre dernier par un vote à l’unanimité en conseil de CUB, pour un prix juste selon nous qui satisfaisait les parties en présence.* » (Evolution, 2010). De fait la négociation a pu sembler plus longue et plus dure au porteur du projet. En 2005, l’acquisition des terrains par la Cub s’était accommodé des prétentions et exigences de RFF. Le prix avait été conclu à 100 euros le mètre carré (caserne Niel + emprises RFF) alors que beaucoup l’estimaient à 30 euros voire un maximum de 50 à 60 euros. Une flambée des prix qui pénalise « *l’économie urbaine* », le futur bilan des opérations et le volume du déficit sur la Zac. La négociation avec les propriétaires fonciers publics (l’Etat) parapublic (Réseau Ferré de France) et privé (un terrain limitrophe) a été laborieuse. Ceux-ci pressentent l’augmentation de la valeur à partir de la reconversion potentielle de leurs lieux d’activités, et font monter les prix, le double quelquefois le triple. Ce qui compromet les finances publiques et les investissements de futurs aménageurs ou opérateurs. La Cub s’est efforcée de peser sur l’ancien propriétaire (globaliser la négociation des friches ferroviaires au niveau de l’agglomération, faire intervenir les ministres concernés, menacer de ne pas contribuer aux investissements pour la rénovation du réseau), un passif qui explique pour une part quelque rigidité pour la suite.

Pour la Cub, le projet Darwin pose la lisibilité de ses politiques. Elle ne souhaite pas revendre ses terrains en dessous du prix du marché pour ne pas l’influencer au regard des emprises foncières dont elle est propriétaire. La remise de 30 % (600 000 euros pour un montant de 1,9 millions d’euros, prix de base) sur le prix du foncier accordée à Evolution s’explique par la préservation du bâtiment existant, contrainte qui compliquerait la tâche des concepteurs et augmenterait les coûts pour le mettre à niveau. Le projet clarifie la contribution des différents pôles de la Cub à l’économie du territoire. L’intervention du pôle économique permet d’attribuer une aide à la société Inoxia de 300 000 euros dans le cadre du « *régime temporaire relatif aux aides compatibles d’un montant limité* » de la commission Européenne. La subvention est justifiée par son « *rôle moteur et catalyseur* » dans le projet Darwin (Délibération CUB 15 janvier 2010) : « *On attend ainsi, outre les 20 emplois d’INOXIA, la*

création d'une vingtaine d'emplois induits au sein du projet Darwin »³⁴. La collectivité mise sur un effet d'image pour attirer d'autres entrepreneurs et investisseurs. Darwin justifie aussi l'aide des collectivités publiques par le respect des règles de durabilité et la mutualisation des espaces communs qui restreignent le marché : « En vendant moins cher, la règle du jeu est de faire autre chose que ce que l'on voit habituellement ». En définitive, Inoxia obtient 900 000 euros d'aides publiques. Des clauses sont prévues pour respecter la vocation originelle de la parcelle : un complément de prix sera demandé pour toute augmentation de plus de 5 % du SHON ; le programme doit rester affecté à l'économie créative ; l'acquéreur ne peut vendre le terrain pour faire une plus-value. Toute chose habituelle en pareille situation d'investissement d'une collectivité publique. La minutie avec laquelle la Cub pose les conditions « très singulières » de la transaction est un signe adressé à tous les autres opérateurs pour montrer le caractère exceptionnel des remises consenties et auxquelles tous ne peuvent pas prétendre (sauf à respecter les mêmes conditions).

Au final, le coût global du projet est estimé à 15 millions d'euros (foncier compris) et le financement se répartit « par un apport en capital provenant de trois types d'acteurs : le groupe Evolution pour un tiers ; des investisseurs privés, personnes physiques et personnes morales qui croient en ce projet et qui ont décidé d'y mettre un peu de leurs économies pour un deuxième tiers, et le groupe Caisse des dépôts pour le tiers restant. Cela pour 3,5 millions, le reste étant financée par des banques, en l'occurrence le Crédit Coopératif. » (Evolution).

Vis-à-vis de la mairie et de la Cub, l'aboutissement de la négociation et la satisfaction des protagonistes sont essentiels pour la viabilité et la rentabilité de Darwin. Évolution sait que l'aménagement global et le temps des travaux dépendent de leurs services. La bonne entente avec des partenaires clés du processus est une condition majeure de réussite, « Pour nous ça a été une contrainte énorme à gérer, on a toujours souhaité avoir ce dialogue avec la CUB parce qu'on est fortement dépendant sur les voiries, les déplacements, les modes de chauffage, l'équipement du lieu. On travaille en toute intelligence, c'est déjà une bonne chose » (Evolution). Un chantier mal géré, qui prend du retard, pénalise les activités et l'image des acteurs. Il importe alors de minimiser un risque connu et sous-estimé.

Les pôles en attente et l'avenir de la zone

³⁴ La CUB, pôle développement économique, projet de rapport au conseil, séance du 15 janvier 2010, n°14527

Le pôle environnement est encore dans les papiers. Il doit regrouper les locaux de l'ADEME et de « *l'Institut Français pour la Performance Énergétique des Bâtiments (IFPEB)* », un centre de ressources. Il est également question que le groupe GDF Suez installe « *sa galerie des éco-technologies, illustration de la ville durable* ». Ces organismes publics ou parapublics confirment le ton environnementaliste, mais en 2010 rien n'est acté de leur venue.

Le pôle culturel peine à se concrétiser et le groupe Evolution se recentre sur son activité primaire reportant aux pouvoirs publics, à leur éclatement peut être, à leur concurrence aussi, les raisons d'une incapacité à se caler sur le calendrier initial, « *on a imaginé des éléments de programme avec nos amis artistes et associations et qui sont laissés à l'initiative de la puissance publique. Pourquoi ? Parce que notre capacité de porter un tel projet sur une surface de deux hectares était forcément limitée. En revanche l'articulation entre un volet économique privé et un volet public fait sens. Le calendrier est plus aléatoire, notamment parce que les logiques de subventionnement le rendent bien sur plus dépendant de la puissance publique. Mais on a beaucoup travaillé aussi sur cette partie et si rien de concret aujourd'hui n'existe, il y a néanmoins de plus en plus de projets qui s'y agrègent.* » (Evolution, 2010). L'argumentaire est rodé pour mettre en valeur la valeur économique, « *ce qui est gagné au sens de gains pour la ville et l'agglomération, c'est le projet économique* ». Pour beaucoup les deux éléments doivent s'articuler pour donner l'identité au nouveau lieu. Évolution a amorcé un financement privé - public par la création d'une fondation qu'il a abondé pour l'instant de 50 000 euros (somme minime comparée au coût que représentent l'acquisition foncière et le futur projet). Pour un spécialiste des projets culturels, la confusion originelle est dans la façon dont Darwin a lié projet économique et culturel, « *de bonne foi, les élus ont cru que Darwin était un projet culturel ce qu'il n'est pas objectivement même si l'approche de la ville est culturelle. Il ne comprend pas une part physique pour les activités culturelles* ». La candidature 2013 de Bordeaux était un trompe l'œil au regard de la réalité des projets culturels locaux, « *A Bordeaux, cette candidature s'est jouée sur beaucoup de malentendus. Nous avons pensé que si nous étions inscrits au patrimoine mondial de l'Unesco, finalement cela ne devait pas être un gros problème d'être capitale européenne de la culture... J'ai eu un peu de mal à faire comprendre aux gens qu'il ne s'agissait pas du tout de la même chose, que ce n'était pas un label mais un projet à faire naître. Un mois après avoir accepté de porter cette candidature, j'ai rencontré le maire, lui ai dit qu'il fallait articuler le projet bordelais avec les autres collectivités et lui ai demandé quels étaient ses grands projets à l'horizon 2013. Il m'a dit qu'il n'en avait pas, sauf la construction d'un*

auditorium, la réfection du musée d'histoire naturelle et les archives. Je me suis alors rendu compte que c'était quelque chose à quoi finalement personne n'avait vraiment réfléchi à Bordeaux parce que la place de la culture n'existait pas dans le projet urbain. » (Popsu Marseille, juin 2010). La culture est donc loin d'être partie intégrante des projets urbains sauf dans le cas d'équipements classiques. L'installation d'une mission pour la culture au niveau communautaire ouvre aussi le jeu. La Cub élargit ses domaines d'actions, ajoute un possible contenu pour les projets d'aménagement (les clusters économique-crétifs sont à la mode) et empiète sur l'action municipale. Pour faire en sorte que Niel devienne « *un coeur de ville* », le chemin sera long. La cartographie des équipements culturels bordelais en 2007 est éloquentes quand tous se concentrent sur la rive gauche, le long de la Garonne du sud au nord, et dans l'hyper-centre. Cet indicateur de centralité urbaine montre que la rive droite, ce n'est pas surprenant au regard des activités passées, est un désert : la transformation des pratiques des acteurs et des consommateurs est un processus à long terme.

L'acquisition foncière est bouclée et le programme quasiment complet, la phase de réalisation est lancée. Le temps est compté car « *notre situation - même si je n'aime pas ce terme-là qui nous ressemble assez peu - est celle d'un promoteur, qui acquiert du foncier, l'équipe, le rénove et loue à des sociétés, c'est classique mais avec un programme très innovant.* » (Évolution). Les études techniques ont été effectuées et les appels d'offres entreprises pour les bâtiments A, B, C, sont lancés depuis mars 2010 pour une livraison du bâtiment en 2012. L'étirement du calendrier par rapport au permis de construire (2009) résulte du bouclage financier de la partie Darwin I. Il était ainsi prévu dans le permis des plateaux libres qui n'étaient pas encore commercialisés. Ce qui est fait depuis lors et permet d'engager la construction. Enfin, les partenaires, motivés par un mix d'envies démocratiques, de diffusion de l'action Niel et de marketing urbain, de volontés d'aboutir les projets annoncés, l'installation d'une maison du chantier et / ou une maison du projet sont en discussion : la première dédiée au projet Darwin et à sa seule initiative ; la deuxième dédiée au projet de Zac est labellisée Cub (mais elle « *pourrait réserver un espace à Darwin* »). Les deux obligent à une demande d'occupation temporaire des lieux octroyée par la Cub.

La vie du projet est soumise aux transformations de la zone dont le reste de la Zac. Pour Darwin I, le volet économique, l'avantage est d'avoir une localisation en façade devant le futur Parc des angéliques et peut être proche d'un transport en site propre (un tramway ?) dont le tracé n'est pas encore définitivement arrêté. Des options, le long des quais ou pas, sont un

bonus supplémentaire pour l'attractivité du site. Des solutions restent encore ouvertes au niveau du projet qui dépendent du futur masterplan. Le traitement des clôtures périphériques et des raccordements au reste du site sont encore indéfinies, en attente en partie de futurs choix, *« On a milité un temps, mais notre avis a pu évoluer, sur la conservation des traces du mur d'enceinte de la caserne mais qui n'existe que partiellement, essayer de la conserver et de la réutiliser, toujours dans l'esprit de réutiliser les éléments et de les faire renaître, et de ne pas fermer les limites intérieures à la ZAC puisque sur les limites extérieures qui sont : à la rue Bastide de Niel qui est une rue désaffectée entre les emprise ferroviaire et la ZAC et le quai de Queyris, là on est vraiment en limite de ZAC et puis sur cette limite Sud il y a un retour, on est à la limite intérieure à la ZAC donc là on ne peut pas fermer, c'était un peu les principes qui ont été retenus. Tant que Willy Mass n'a pas donné le ton de l'aménagement, on doit se rencontrer pour ça. »*. L'avantage de l'îlot est d'être maître de son propre projet. D'autres négociations ont été engagées. Sur le choix du mode de chauffage : il a été retenu, selon les souhaits du client d'avoir son propre chauffage au bois, sachant que le concepteur imagine qu'il y aurait un réseau de chaleur collectif commun à la totalité de la ZAC : *« On ne sait pas par exemple sur les principes de chauffage sur la zone, si on va être raccordé à une chaufferie centrale. Quantité de choses vont devoir être comptabilisées à l'échelle plus vaste qui seront à assumer à une échelle réduite. Nous, on aura terminé alors qu'ils n'auront pas fait émerger toutes leurs problématiques. »* (Évolution)

La cathédrale d'eau déborde largement les besoins de Darwin I et ne peut se réaliser en l'état du projet. Les accords avec la ville et la communauté urbaine, l'éventuel projet culturel, peuvent être une solution pour rentabiliser une icône du projet. D'autres parties du programme sont aussi en jachère, *« cette halle, nous nous souhaitons la conserver ouverte, je pense qu'elle a une vocation urbaine. Nous souhaitons la conserver ouverte comme un appel dans lequel va s'inscrire l'ensemble des désertes verticales pour aller rejoindre des plateaux. Ce n'est pas dit que l'aménagement de la ZAC nous laisse la possibilité de rester ouvert ici. Cela fait partie des choses que l'on veut confronter en espérant qu'il y a une vue commune. »*. Remarquons que l'architecte néerlandais est face à une réalité qu'il ne maîtrise pas totalement et qui peut être problématique puisque Darwin est déjà installé, certes sur un seul hectare mais sur une parcelle stratégique. Aurait-il vraiment voulu conserver les bâtiments existants, rien n'est moins sûr. Une *« épine dans le pied »*, qui a aussi contraint le projet culturel puisque quelques-uns n'hésitaient pas à envisager un grand équipement public à condition de bénéficier de la totalité des magasins généraux.

Le traitement du débouché du pont Bacalan-Bastide aura aussi des répercussions tout comme les réflexions sur « *Plaine de Garonne* ». Des études sont en cours du côté municipal et intercommunal, mais rien n'est arrêté. Le dessin de la ZAC est soumis aux propositions de l'urbaniste recruté et à la capacité des décideurs à faire venir des institutions ou entreprises intéressées. Pour l'instant le noyau dur est constitué de « *deux urgences* » pour dire l'importance du premier peuplement, « *les halles aux farines pour les archives municipales c'est fait, ensuite les magasins généraux et l'état-major. Pour les premiers c'est Darwin. Pour le second, on l'avait proposé à Sciences Po, mais cela ne s'est pas fait. Si un projet arrive avec suffisamment de sens par rapport aux ambitions, on prend.* ». La dépendance des conjonctures – l'installation de l'école nationale de police a été annulée -, la régulation socio-politique entre Ville, CUB, Région, pour arbitrer sur la localisation de telle ou telle institution (cas de Sciences po qui reste au final sur le campus à la demande du président de Région), l'offre territoriale locale, et le projet global sont les ingrédients des négociations pour donner corps au renouveau de Bastide Niel. La pression s'exerce aussi pour que le schéma communautaire de transport soit en adéquation avec les ambitions de centralité urbaine accordée « *à la plaine rive-droite* ». Dans le cadre du comité de pilotage qui réunit les cinq maires concernés dont A. Juppé, la proposition est faite des corridors qui doivent alimenter en site propre cette partie du territoire de l'agglomération, à charge pour le président de la Cub « *de mettre des actes en face des discours* » donc de densifier le réseau intra-urbain plutôt que de l'étendre au risque de favoriser l'étalement urbain. Décision déterminante sur les investissements à réaliser puis sur les coûts d'exploitation pour l'intercommunalité.

Conclusion

Pour le groupe privé Evolution et la société Inoxia, l'ordinaire recherche de nouveaux locaux de travail prend une orientation originale par son implantation dans un lieu urbain encore en friches. Ce n'est pas la solution de facilité, en l'occurrence une location ou un achat de bureaux dans quelque zone industrielle ou tertiaire. Si l'architecture y est banalisée, l'avantage est de maîtriser les coûts et les délais, deux clés fondamentales pour tout entrepreneur. Ici, le montage se heurte à la complexité de l'aménagement du lieu et des processus décisionnels qui préfigurent et soutiennent sa transformation. Alors que la CUB envisageait de détruire les anciens bâtiments, Darwin incite à les conserver et à les valoriser. La reconversion est toujours bien reçue à Bordeaux surtout dans un quartier dont la mémoire,

industrielle, ouvrière et populaire, disparaît peu à peu. L'aménagement de 20 000 m² de terrain devait combiner une pluralité de fonctions, économiques, sociales et culturelles : 3850 m² de bureaux, 1932 m² de commerces et services, 4000 m² dédiés à la culture, 3600 m² d'espaces collectifs, 1000 m² pour les associations et 2500m² pour installer un skate park indoor. L'ensemble est localisé dans une Zac où il est prévu la construction de plus de 2 000 logements, un transport en commun en site propre, des circulations douces, dans un cadre naturel. De hautes performances environnementales sont visées avec des bâtiments basse énergie (-de 70 kwh/m²), soit 760 m² de panneaux photovoltaïques, 5000 m² de surface de récupération d'eau de pluie, 1800 m² de zone humide, 1300 m² d'eau de pluie stockée dans une cathédrale d'eau, 60% de déchets en moins, une économie de 40% de consommation énergétique, 60% de réduction de chauffage avec l'objectif de diviser par quatre les émissions de CO₂.

Pour Evolution, la première étape est d'entrer dans un cadre d'action aux nombreuses incertitudes : la stratégie des collectivités publiques, la fiabilité et la rentabilité de l'opération, la capacité à s'instituer comme promoteur immobilier et à porter simultanément toutes les composantes du projet. Il faut se structurer collectivement par les partenariats adéquats. La relocalisation d'une entreprise devient le projet Darwin et se définit comme collaboratif mobilisant les investisseurs potentiels, les entreprises, les gestionnaires et exploitants, les associations culturelles, les habitants, quels que soient leurs intérêts, leurs croyances, leurs envies de faire de la durabilité au sens où l'entend l'initiateur du projet. Le blog « *projet Darwin* » traduit le concept, un lieu urbain contemporain sur un territoire en reconquête certes mais handicapée par l'image d'un espace toujours en projet. L'assiette des associés est élargie par la constitution d'une équipe technique, dont une jeune agence d'architecture, par la mobilisation de réseaux nationaux et internationaux sur les grands thèmes d'une approche alternative, mais réaliste, à la société de consommation. Le terrain programmé dans de nombreux documents d'urbanisme devient un projet lisible et compris par tous capable de concilier la durabilité, l'attractivité économique et la réhabilitation d'un lieu. Logiques du profit, civique et politique se fondent. Si l'entreprise privée domine (trouver de nouveaux locaux, investir dans un site à fort potentiel présenté comme l'extension du centre Bordelais avec à terme des lignes de transports et une nouvelle population), elle fédère d'autres activités notamment culturelles. Le rapprochement est théoriquement possible par l'appartenance au monde de la créativité, commun aux publicitaires, à la communication, à l'infographie et aux artistes. Centre d'intérêt qui est partagé par l'usage d'outils communs (le net, l'informatique),

par une référence à l'urbanité et par l'attrait pour la ville. La réutilisation de friches industrielles, de lieux passés participent à leur idée d'urbanité avec une pointe d'ironie peut être : s'installer dans une ancienne caserne militaire pour des promoteurs de pratiques alternatives, à peine contestataires, assez éloignées du schisme post-soixante huitard. Un art de vivre (la création, la communication, la *net-attitude*, la jeunesse décomplexée), l'appartenance à la même génération, une idéologie imprégnée de valeurs sociales et de pragmatisme, la valorisation des collectifs de travail et des réseaux (culturels, sociaux, économiques) alternatifs soudent les acteurs du projet et apportent la cohésion nécessaire. Ce n'est pas l'autogestion puisque le leadership d'Evolution est très affirmé. L'ambiguïté est souvent de mise quand il faut identifier précisément le projet : faut-il lire le projet dans sa globalité conceptuelle (Darwin) ou dans sa décomposition primaire, la part économique (Darwin I) et la composante culturelle (Darwin II) ? La première est sur les rails de sa concrétisation (2011), la deuxième est renvoyée à une étude générale sur les politiques culturelles bordelaises, faute d'un projet pensé. Les uns pensent que Darwin fait la ville dans une sorte de prophétie réalisatrice alors que d'autres insistent, certes sur la complémentarité, mais aussi sur l'autonomie respective des deux parties au nom des frontières entre économie et culture. Le mélange des valeurs ne s'opère pas aussi aisément.

Le projet Darwin croise les processus – procédures d'aménagement plus classiques, essentielles pour sa réussite. Inoxia s'implique depuis 2006 - 2007 dans tous les processus de concertation organisés par la Ville et la Cub sur le secteur rive droite, Bastide II devenue Niel. Le concept et projet ont immédiatement emballé les autorités publiques et les obligent à mieux cadrer leurs objectifs sur cette zone. Ils impulsent une nouvelle manière de la voir : de la table rase à la conservation d'une partie de l'existant. Darwin s'est accommodé des stratégies, parfois concurrentielles, des deux grandes collectivités publiques impliquées. La communication constante et opportuniste le fait connaître (conférences, site internet, rencontres, prise de parole publique) ; elle est systématique et s'adresse à tous, la population en général, celle du quartier en particulier, aux édiles locaux, aux leaders politiques, au milieu professionnel, aux grandes institutions qui supportent le développement durable. Darwin maintient le cap et s'ajuste aux calendriers des procédures (La Zac) ou aux hésitations politiques (le projet culturel mis en jachère) en resserrant ses ambitions sur le projet tertiaire et en visant l'acquisition du foncier. Cela n'a pas été facile pour un acteur peu socialisé aux processus politico-techniques d'aménagement.

Les collectivités publiques, communauté urbaine et municipalité, sont amenées à revoir leur mode d'aménagement. La structure collectivités publiques – aménageur – architecte-urbaniste — promoteurs/investisseurs est mise en cause par « *un urbanisme de projets innovants* » reposant sur le mariage projeté de l'économie créative et de la culture, bousculant le plan masse de zone et la mise aux enchères de lots. Une inflexion s'opère : Bastide II devait être en continuité avec Bastide I, l'aînée de la famille, plus classique, devenue Niel. La rupture est double sur le plan de la forme urbaine — un désir plus grand de centralité urbaine plutôt qu'un quartier d'extension — et de la méthode — le changement des acteurs. L'originalité de Darwin est remarquée quand le processus est comparé à des opérations contemporaines : par rapport à La berge du Lac qui reste de facture classique dans le montage, peut être moins dans l'architecture, avec un promoteur aguerrri qui travaille sur la combinaison traditionnelle réseau (voiries) – habitat – équipements. Avec Darwin, l'interaction entre projet et projet urbain initial, demande une réactivité de la totalité des services : sur les négociations foncières, sur la manière d'associer plusieurs programmes, sur les usages temporaires (gestion proactive du foncier), sur l'identité de la rive droite. La communication intense et incessante de Darwin est un aiguillon. L'intégration dans la procédure opérationnelle concrétisée par l'acquisition du foncier et le recentrage du projet sur la partie tertiaire au nom de l'efficacité économique, du besoin des entreprises et de la rentabilité de l'opération, est un moment important qui peut mettre en doute la réalisation finale du concept. En se concentrant sur l'îlot Darwin, en ajustant le projet architectural aux demandes des entreprises locataires et en préparant sa construction par l'appel d'offres des entreprises pour la réalisation, la dimension entrepreneuriale domine. Le volet II du projet Darwin ou du concept (le culturel et l'associatif) est en négociations si ce n'est au point mort. L'identité urbanistique et formelle de la Zac, la relation aux autres éléments du projet urbain « *plaine de Garonne* », sont des incertitudes cruciales pour l'avenir du concept tel qu'il avait été préfiguré. Darwin est le premier noyau de peuplement et à cet égard il est fondamental : le projet culturel clairement autonomisé, sans pour autant être défini, le Masterplan de W. Maas dont on attend beaucoup sur le plan de l'invention formelle et projectuelle, la place acquise par Niel dans l'esprit des décideurs bordelais, imposent de s'ajuster et Darwin sait le faire en cultivant ambition, opportunisme et communication. Néanmoins tous les discours politiques et professionnels sur la centralité urbaine côté rive droite sont de belles promesses et Darwin en est une première expression.

Le pari de Darwin révèle la nature de l'existant et conduit à une évaluation rétrospective : de Bastide 1, urbanisation plus proche d'un quartier ordinaire que d'une centralité, de l'absence d'amorce de projets sur Bastide Niel. Sa grande fortune stratégique est d'être l'étendard de l'éco-quartier bordelais tel que l'a annoncé depuis 2005 A. Juppé et peut être plus, et d'être exemplaire capable de représenter une catégorie de projets plus proches des fondamentaux de la durabilité. Au moins dans sa justification, la durabilité est le principe d'action majeur en accordant la même attention, dans une dynamique collective, à l'économie, au social et à l'environnemental. Dans son secteur d'activités Evolution défend la cause planétaire jusqu'à en faire la marque de leur stratégie industrielle. Ce n'est pas la référence à Darwin, « *les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes ni les plus intelligentes mais celles qui savent s'adapter au changement* », qui est la plus appropriée car des mutations sont aussi dégénératives, mais l'engagement pour une cause planétaire. Ce n'est pas la seule opération bordelaise à s'en réclamer, l'opération « La berge du Lac », par exemple, concédée à un promoteur privé ou H nord une coopérative d'habitants. Toutes ont des volontés de durabilité, toutes affirment utiliser les mêmes critères, et pourtant sociologiquement et culturellement elles s'avèrent si différentes. Les collectivités publiques dans leur action politique comme les sociétés en général ont besoin de symboles et Darwin en est un. Il représente l'économie vertueuse, presque sociale, très soucieuse de la planète sans renier l'efficacité et le réalisme propres aux acteurs économiques. W. Maas, l'architecte urbaniste de Niel, est une autre clé de la réussite de l'aménagement de la zone. Mondialement connu, il a la particularité d'être Néerlandais, incarnation d'un label écologique, compétent dans cette matière, ayant incorporé dit-on les problématiques très naturalistes (l'eau par exemple) et citoyennes (participation, co-conception). L'association Darwin + Maas signe une nouvelle ère pour Bordeaux centrée sur une économie des biens symboliques, reléguant dans l'ombre les processus d'aménagement plus classiques qui doivent s'adapter.

**PROJETS NEGOCIES, LA BANALISATION D'UN MODELE
D'ACTION**

Il s'agit de dégager, des trois situations étudiées, les grandes caractéristiques du processus qui lie projet et négociation et d'en identifier les effets et transformations induits sur les projets. L'analyse porte sur les modalités de constitution d'un espace de négociation, propre à chaque cas et dans lequel se situent et s'effectuent les interactions entre acteurs du projet. Un espace construit par hypothèse autour de quatre dimensions constitutives : cognitive, qui rend compte des options d'aménagement qui se dessinent et des arguments s'affrontent ; organisationnelle, qui montre les formes d'organisation innovantes où se situent les protagonistes pour rendre les négociations visibles ; processuelle, qui décrit les zones de négociations et leur enchaînement dans le temps ; relationnelle, qui appréhende le rôle de figures professionnelles et la culture de projet qui en découle. Les dimensions font ressortir à l'observation, sur une durée assez courte, des marqueurs du lien entre projet et négociations. Notamment, le rôle déterminant joué par le cadre de référence et les filiations idéologiques ; la recherche pragmatique de dispositifs adéquats, l'enchaînement des zones négociables et l'apparition progressive et professionnalisée de figures multiples de négociateurs. Elles mettent ainsi en avant quelques régularités intrinsèques qui constituent le cadre des projets négociés.

LA DIMENSION COGNITIVE : LES CADRES DE REFERENCE

Avec cette première dimension, c'est une manière de faire apparaître le socle et le répertoire des idées et des références mobilisées par les différents acteurs tout au long des processus de négociation. Elle dévoile les représentations de l'action de chacun, décompose les argumentations, situe les positions et explique les compromis comme les tensions. Le terme de cadre, au sens que lui donne le sociologue Erwin Goffman³⁵, permet d'en situer quelques éléments clés.

H nord : l'héritage coopératif

Pour le projet H nord, les traits essentiels de la dimension cognitive de l'espace de négociation en réfèrent principalement à un cadre et une filiation de type « idéologique ». Elle s'appuie sur la longue histoire du mouvement coopératif, qui en France s'est interrompue en

³⁵ Erwin Goffmann a emprunté la notion de cadre à l'anthropologue Grégory Bateson. Son principe de base est de considérer que toute expérience, toute activité sociale, se prête à plusieurs versions, ou cadrages. Ceux-ci entretiennent des rapports les uns avec les autres, fixent la représentation de la réalité, orientent les perceptions, et influencent l'engagement et les conduites des individus.

partie au seuil des années 1970 quand le gouvernement de l'époque a supprimé cette forme de propriété³⁶. Depuis de nombreux projets – une centaine actuellement en France - ont relancé ce type de système jusqu'à constituer un réseau puissant à l'instar de la structure Habicoop³⁷ en région Rhône-Alpes qui fournit aujourd'hui aux prétendants en la matière les ressources en connaissances nécessaires pour établir le montage d'un projet d'habitat groupé coopératif. Comme le montre l'expérience d'H nord, la renaissance de ce mouvement tend à fédérer de surcroît une « *foule d'initiatives éparses, désordonnées, hasardeuses* »³⁸, plus connues sous le nom d'économie solidaire : AMAP, crèche parentale, covoiturage.

Pour H nord, le choix d'une coopérative s'est progressivement imposé aux membres de l'association, sans que cette formule soit au départ une position de principe. Les premiers membres du groupe avaient d'abord en commun l'intérêt pour un quartier populaire – les Chartrons – situé au nord de la ville dans un secteur riche en friches avec comme objectif une installation en habitat individuel. Partageant le même souci pour les questions environnementales et partisans d'une implication plus citoyenne dans les choses de la ville, ils décident de réunir leurs forces et de partir d'une initiative collective (création de l'association H nord en 2006) en optant pour un éco quartier comme alternative à la maison individuelle. Une chaîne de circonstances va les amener progressivement à faire évoluer leurs positions et par la suite à affiner leur cadre de référence.

Ainsi, le lancement (2006) d'un important projet d'éco quartier au nord de la ville, porté et piloté par un promoteur privé (Bouygues), les conduit à remettre en cause le concept d'éco quartier lui-même, trop limité à leurs yeux aux critères techniques de la construction, de type HQE. Le contexte national du Grenelle de l'environnement qui est intervenu entre temps (2007) les incite à s'informer et à questionner plus avant les références en la matière en participant à de nombreuses conférences et en visitant quelques opérations phares. Ils en arrivent alors à considérer qu'en plus d'une opération collective d'habitat écologique, il leur faut adopter une démarche plus soucieuse des relations de solidarité entre habitants, tout âge et conditions confondus. De la notion d'éco-quartier, il s'orientent vers celle de quartier durable qui met plus l'accent sur ces aspects. En étant certains que seul le système coopératif,

³⁶ La loi du 11 juillet 1971 dite loi Chalandon.

³⁷ Habicoop est une association créée en 2005 dont le but est de promouvoir l'alternative coopérative aux côtés des solutions publique et privée de logement.

³⁸ J. Prades et B. Costa « *L'économie solidaire, prendre sa vie en main* », Collection Les essentiels, Editions Milan, 2005.

revisité et réactualisé, peut garantir dans son fonctionnement les composantes sociales et culturelles du projet d'habitat, notamment en y intégrant de l'habitat social.

En devenant coopérative, le collectif des habitants d'H nord veut de fait acquérir une double spécificité juridique : en tant que société promoteur de l'ouvrage, H nord est une coopérative de propriétaires du bien immobilier dont chaque coopérateur possède des parts en fonction de ses apports. En tant qu'association, il est une coopérative d'habitants où chacun possède une voix, égalitaire et participative. Ce statut permet aux futurs résidents de respecter un certain nombre de règles communes, comme celle de la mixité sociale et intergénérationnelle en plus des valeurs écologiques et d'économie solidaire. Ainsi le système de droit d'entrée à la société qui représente environ 20% de la valeur des mètres carrés occupés permet à celui qui pourra régler une plus grosse partie ou l'intégralité de la valeur du bien de rendre solvable d'autres coopérateurs, ayant moins de capital économique.

L'engagement des coopérateurs autour de ces valeurs a fait l'objet d'un long travail de traduction établi au sein de la commission programmation, où pas moins de 5 assemblées générales auront été nécessaires pour approuver les grandes orientations et une première série d'actions. Des décisions sont ainsi prises pour la conception d'équipements communs (cuisine collective, parc de stationnement des vélos, crèche parentale, salle polyvalente), dans le but de marquer la volonté du vivre ensemble. De même, sont définis les espaces situés hors sphère privée, partagés entre espaces publics (place du marché), espaces communs (jardins, ateliers) et espaces intermédiaires (venelles). Autant de preuves d'engagement en faveur d'un mode alternatif d'usage des espaces et de pratique de l'îlot et du quartier, qu'il est prévu d'approfondir jusqu'au stade opérationnel de la maîtrise d'oeuvre, dans le contexte d'un atelier public d'architecture.

L'évolution dans la conception d'un habitat que les services de la ville avaient désignée dans un premier temps sous le vocable d'auto promotion, et qui avait rencontré un aimable écho de la part de la municipalité, s'est rapidement heurtée à la double incrédulité et hostilité des services administratifs et de certains élus. D'abord, au sein de l'administration locale, la DGSA, où la question du foncier (les 2/3 du terrain sont aux mains de nombreux propriétaires) prend un aspect rédhibitoire en multipliant les contraintes de montage et en gelant la situation. Mais, les membres du collectif H nord y décèle aussi des hostilités vis-à-vis de la notion même de coopérative qui représente un facteur de blocage majeur, celui d'empêcher la spéculation, et donc de perturber le marché immobilier. D'où la difficulté pour

les responsables d'H nord d'intégrer des attitudes et de gérer une situation qui fait « *qu'avant d'arriver au cabinet du maire, on est tombé sur des échelons administratifs, des chefs de service beaucoup plus politiques qu'on ne le pensait, avec une conception plus rigide que celle des élus eux-mêmes* ».

Du côté des élus, le projet fait apparaître progressivement un clivage entre ceux qui déclarent de prime abord leur opposition à la coopérative pour des raisons politiques et ceux qui affichent une vision plus apaisée, moins idéologique du projet. Une élue conseillère municipale et surtout député de la circonscription (UMP) incarne la première position. A contrario de deux des adjoints au maire (une chargée de la politique de développement durable, l'autre en charge du logement, de l'aménagement urbain et des transports) qui portent le projet depuis le début en participant au comité de pilotage institué entre l'association et les pouvoirs publics, mairie et CUB.

L'objet du désaccord relève en fait essentiellement de la philosophie globale du projet qui s'inscrit - pour reprendre les termes des membres d'H nord - contre la « logique absolue du marché ». La coopérative interdit en effet l'appropriation et la revente foncières dans la mesure où si un coopérateur est amené à partir, il doit revendre ses parts à la coopérative sur une base indexée sur le coût de la vie et non pas sur la spéculation foncière. Position que le député du secteur met en cause au nom des valeurs de la société : « *Que le montant de la revente soit contrôlé me pose problème. Le droit à la propriété fait partie des fondements de notre société, chacun a le droit de se constituer un patrimoine* ».

Toutefois, le soutien implicite du politique au projet est venu plusieurs mois après du maire de Bordeaux qui en manifestant son intérêt pour l'autopromotion a réintroduit l'association dans le circuit institutionnel, sans pour autant prendre un parti pris définitif. L'organisation en décembre 2009, à la mairie de Bordeaux, d'un séminaire de travail sur l'autopromotion réunissant des expériences françaises et étrangères et auquel était convié H nord a marqué cet intérêt. Cependant à l'issue du séminaire, l'absence de décision concernant le site Dupaty, le souhait de voir l'expérience H nord se poursuivre ailleurs qu'aux Chartrons, sur des terrains maîtrisés par le public, semblaient sceller le sort de la coopérative. C'est après la rencontre en suivant du collectif avec le président de la CUB, socialiste, et l'engagement pris d'accorder un bail emphytéotique à H nord, qu'une issue au blocage s'est enfin dessinée au printemps 2010. Beaucoup de coopérateurs ont d'ailleurs supputé à ce moment-là la passation d'un accord de principe entre les deux élus, résultat pour eux d'une négociation invisible, bien éloignée des positions de principe affichées en faveur de la démocratie participative.

Pourtant les coopérateurs d'H nord n'ont eu de cesse de vouloir abstraire la part idéologique de leur cadre de référence en montrant par leurs initiatives qu'à travers ce projet étaient en réalité associées les différentes manières de faire la ville, qu'à côté du coopératif, pouvait s'immiscer du social (contrat avec un bailleur social) et même un partenariat avec le privé (contact avec un promoteur local propriétaire d'une parcelle mitoyenne) pour intégrer du logement étudiant.

Darwin : la cité éco responsable

L'approche cognitive de l'espace de négociation du projet Darwin se caractérise plus particulièrement par un cadre issu directement de la thématique du développement durable qui associe l'écologie, le social et l'économie. Leur rapprochement (la synthèse) donne par les valeurs et les principes d'action qui en découlent, la force stratégique et instrumentale pour négocier. La portée du discours qui l'anime et l'affirmation du positionnement choisi y participent pleinement. Basé sur et autour de valeurs actuellement consensuelles, mais aussi sur la promesse d'un lieu unique et innovant, le projet permet en effet d'établir un lien suffisamment mobilisateur entre acteurs pour créer et faire aboutir rapidement le processus de négociation afin de lancer le projet et de le faire vivre.

Le projet en faisant référence à l'univers de l'écologie urbaine, à celui de l'économie créative, à la culture et au patrimoine réunis, s'impose d'entrée par son caractère d'évidence, à la mesure des enjeux ontologiques du développement durable. Quant à son positionnement, le projet offre à l'agglomération bordelaise la possibilité d'avoir un échantillon propre à ses réalisations d'avenir dont tant de villes cherchent à se lotir. En effet, comme il leur faut afficher des éco quartiers, il est bon aussi d'avoir un projet dans le domaine de l'économie de la connaissance. D'autant plus que chacun s'accorde à dire qu'à l'échelle européenne, où l'agglomération bordelaise veut désormais se situer, la concurrence entre métropoles se joue précisément sur ce type de thématique qui représente autant d'enjeux d'attractivité.

Fort de ces atouts, le projet Darwin concentre à son échelle une partie des réponses correspondant aux enjeux urbains actuels, tant du point de vue économique, urbanistique que culturel. Il est de plus opérationnel, dans la mesure où la ville centre est à même d'accueillir le projet puisqu'elle dispose d'un potentiel de friches important, notamment sur la rive droite

de la Garonne³⁹. Sa situation au cœur de l'agglomération lui permet de plus, de penser en termes de centralité élargie. On comprend que, rendant compte de toutes ses opportunités, le projet Darwin a pu trouver rapidement une place et une visibilité pour émerger avec force sur la scène locale.

Si l'on reprend le détail stratégique de son action, l'équipe Darwin sait que dans un premier temps, la négociation sur le foncier doit aboutir rapidement pour permettre la coopération dont elle établit le cadre et les moyens. Il lui faut de plus, un énoncé qui puisse intégrer à la base une vision en phase avec des enjeux locaux, partagés par les différents niveaux institutionnels et à portée stratégique. Le projet Darwin est ainsi structuré par un programme d'activités suffisamment précis dans ses critères de faisabilité pour entraîner autour d'eux une convergence des nombreux acteurs parties prenante : élus de la ville centre et de la communauté urbaine (le maire de Bordeaux et le président de la CUB), les entreprises, les acteurs culturels, nombre d'institutions locales et internationales.

Il faut aussi un lieu symbolique pour exprimer et matérialiser cette convergence : la rénovation de la caserne Niel convient particulièrement au respect affiché des valeurs locales du patrimoine. L'opération bénéficie de plus du soutien de la population riveraine, inquiète du projet d'aménagement de 30 hectares de friche qui doit intervenir à l'horizon 2025. Consultées dans le cadre des opérations d'aménagement de la rive droite, les associations locales sont sensibles au projet Darwin dont le versant patrimonial rassure et convainc.

Il faut ensuite des porte-parole persuasifs pour porter le projet sur toutes les scènes où ils pourront en prêcher ses vertus et les promesses. La société Evolution, mandataire du projet remplit de manière très professionnelle ce rôle. Le projet architectural intervient ici comme un investissement de forme qui traduit les intentions dans toutes les facettes du projet : les espaces de travail, les espaces mutualisés et les espaces collectifs et publics ; la combinaison entre économie et culture. L'équipe d'architectes est pleinement associée au travail sur le concept Darwin et pas seulement à la dimension constructive. Elle en partage les valeurs d'éco-responsabilité et la culture de projet, axée sur un travail de programmation collective. Une première agence qui préconisait de manière unilatérale des méthodes d'intervention en ingénierie verte a d'ailleurs été rapidement écartée.

Il faut enfin pour donner une cohérence d'ensemble adopter un langage qui lui-même fait sens pour tous et pénètre les différents « mondes sociaux » visés par le projet, ceux des cleantech, de la culture, de l'éco urbanisme, du commerce équitable qui composent le réseau Darwin.

³⁹ Bordeaux participe à la démarche des éco cités.

Le contenu de la plaquette du projet en donne une bonne illustration avec la charte d'engagement PACTE (Plan d'Action Concerté de Transition Ecologique) signée par chaque occupant du lieu. La Charte est basée sur l'acceptation partagée de principes fondateurs, notamment ceux de frugalité, de proximité, de bienveillance, d'ouverture, d'exemplarité ou bien encore de plaisir.⁴⁰

Dans ces conditions, les premières phases de négociation du projet libérées des facteurs valoriels – on partage les mêmes enjeux, le même langage – peut se concentrer avec la puissance publique sur les facteurs opérationnels, le foncier d'abord et les clauses contractuelles ensuite, d'occupation d'un espace d'activité et de garantie d'achèvement dans des délais imposés. La société porteuse du projet acquiert au passage les subventions pour agir, ce qui montre la force de conviction de son scénario auprès des élus, devenus ses meilleurs ambassadeurs. Entre alors en ligne de jeu, une autre négociation avec les partenaires privés sur l'aspect contractuel de l'usage du site et publics pour l'extension du projet à des activités culturelles.

Au final, nous ne sommes pas dans le cadre d'un grand projet (comme Empalot) dont on sait la force d'entraînement (qui réduit les circuits de décision) mais dans le registre des projets à forte charge symbolique. Les symboles sont tirés à la fois des préoccupations environnementales légitimes de préservation de la planète (effet de serre, changement climatique) et des préoccupations civiques en associant plusieurs échelles de valeurs (donc plusieurs mondes sociaux) en un même lieu.

Empalot : l'héritage et son application

L'opération de renouvellement urbain d'Empalot se range dans les problématiques des politiques de la ville menées depuis 30 ans dans les quartiers de grands ensembles hérités des années d'après-guerre, notamment à Toulouse avec le quartier du Mirail. Le cadre cognitif est formaté en grande partie par des valeurs et des principes d'action édictés par l'Etat. Avec en substrat la volonté de retrouver de la cohésion sociale dans la ville contemporaine traversée par des tendances au séparatisme généralisé entre catégories sociales sur le plan territorial et spatial. Mue par un idéal de mixité sociale, cette politique s'appuie principalement sur une

⁴⁰ www.blog.projetdarwin.eu/

stratégie visant à jouer sur la mobilité des personnes, sur leur capacité à acquérir un pouvoir d'intervention et sur le désir de redonner unité à la ville⁴¹.

Le processus engagé à Empalot fait suite à de nombreuses actions liées aux étapes de la politique de la ville depuis le début des années 1980. Les dernières en date concernent des objectifs du renouvellement urbain qui reposent principalement sur la démolition-reconstruction du patrimoine immobilier existant et sur la restructuration de l'espace public. Le tout manifeste une volonté stratégique d'intégration urbaine et sociale d'un quartier populaire (et non pas d'une banlieue) à la fois éloigné et proche du centre ville, ayant souffert des affres du désastre d'AZF⁴² et d'une entrée difficile dans le dispositif GPV (refus initial du dossier par l'ANRU).

Une histoire et une expérience sont accumulées depuis des années, dont on retrouve traces et fondements dans les savoirs et savoirs faire engrangés par les institutions expertes (Agence d'Urbanisme de l'agglomération Toulousaine), le bailleur social (OPAC) et les services techniques de la ville, mais aussi dans les comportements et attitudes des acteurs institutionnels vis-à-vis des relations nouées avec la population tout au long de ces événements. Autant d'éléments qui deviennent structurants à partir du moment où il faut préfigurer un espace participatif de rencontre et de travail entre élus, techniciens et populations afin d'engager en commun un travail de renouvellement urbain, dans le cadre des valeurs affichées depuis les années 2000 (loi SRU, loi Borloo) et réaffirmées lors du Grenelle de l'environnement.

L'inscription de l'opération dans les premières actions de l'agenda d'une municipalité de gauche élue en 2008, qui veut faire de la démocratie participative le principal outil d'une nouvelle « *fabrique urbaine* », est un autre élément contextuel et stratégique déterminant. Porté par le vote Royal à la présidentielle de 2007, dont le thème de la participation fut majeur, les nouveaux dirigeants du Capitole ont commencé par multiplier les signes de cet engagement en déclinant les principes de la participation à tous les niveaux de la vie communale : commissions de secteurs, jurys citoyens, consultations des habitants. La mise en route d'un dispositif de ce type à Empalot pose les premiers jalons d'un apprentissage du nouveau modèle négocié que l'on veut initier pour Toulouse et marquer la ville d'une nouvelle empreinte gestionnaire. Même si rien n'indique à l'issue des ateliers de concertation

⁴¹ Jacques Donzelot : *Quand la ville se défait. Quelle politique face à la crise des banlieues ?*, Seuil 2006.

⁴² L'usine chimique AZF de Toulouse a été détruite le 21 septembre 2001 par l'explosion d'un stock de nitrate d'ammonium, entraînant la mort de 30 personnes et d'énormes dégâts matériels notamment à Empalot.

que la municipalité est disposée à prendre une voie plus ouverte à la négociation et donc à la co-production pour la suite du projet.

Extraire la dimension cognitive de l'espace de négociation qui se dessine encore de manière très ténue sur ce quartier conduit à souligner deux effets caractéristiques du processus engagé. Effets tirés à la fois des énoncés formels du cadre des dispositifs mis en place à partir de 2008 et des documents produits en ces circonstances, et de l'observation de la participation en actes.

Le premier effet peut être relié à un enjeu de traduction des problèmes à résoudre et pour l'autre aux formes et aux objets censés présenter et représenter les options du projet de renouvellement du quartier. Lors de la première étape de diagnostic où il s'agit de s'imprégner du lieu, de son esprit et de son histoire, l'exercice d'énonciation émis par des techniciens (animateurs GPV, experts de l'AUAT) vise à dresser un cahier des charges préalable au lancement d'un concours de maîtrise d'oeuvre architectural et urbain, en l'occurrence ici des documents riches de textes et d'iconographies. L'exposé par les professionnels des problèmes et des façons d'aborder leur résolution montre la difficulté de retranscrire dans le langage d'un référentiel techniciste toute la richesse et la diversité des paroles recueillies au cours des ateliers. Termes experts qui éloignent de l'expérience des habitants : les déplacements deviennent des flux, les rues des axes structurants, renouvellement est connoté à deux vocables fonctionnels « *fermeture* » et « *ouverture* ». Des notions sont peu explicitées alors qu'elles composent en permanence le discours : la résidentialisation est liée le plus souvent à densification sans jamais être précisée malgré les interrogations qu'elle suscite. Le recours au terme architectural de « *stoa* » laisse également perplexe, définition académique dont l'emploi rend difficile la vision d'une forme aménagée réelle ; de même « *le parvis* » des équipements qui qualifie la restructuration projetée de l'espace public à proximité du métro est en décalage avec la satisfaction affichée des usagers de l'espace actuel.

La hiérarchisation des préoccupations émises par les participants et le resserrement du matériau réuni par « *ceux qui tiennent la plume* » pose question. Sans justification, le procédé est mal avalisé d'autant que nombre de participants (notamment les membres du collectif Hasure) avaient noté la grande richesse des constats effectués à l'issue des ateliers ; diversité qui n'apparaît plus au résultat.

Enfin les interrogations concernent les images, plans et perspectives, visibles pendant un mois à « *la permanence* » et distribuées (sous format réduit) lors de la présentation publique.

Déréalisantes dans les documents de diagnostic car abstraites et schématiques, elles deviennent par contre réalité dans le projet conçu par l'agence Germe et JAM : elles introduisent des éléments du projet final considérés comme intangibles puisque à l'apparence déjà entérinés.

Le but d'un dispositif de concertation comme celui d'Empalot est de trouver des points de convergence dans la façon de nommer les choses, de rechercher des investissements de forme, parmi lesquelles la définition d'entités (espaces publics, équipements, nouveaux immeubles), censés réduire la complexité et la différence de langage entre celui de l'expérience habitante et celui des concepteurs et aménageurs d'espaces. En ce sens, l'intégration à l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine d'un sociologue toulousain participe de la fonction de traduction et à la réduction de la distance entre le monde des experts et celui des habitants.

En quoi un urbanisme participatif peut s'en tenir à une simple dimension « *performative* »⁴³ destinée avant tout à convaincre ? Le débat pour le projet, qui nécessite un langage et des images pour trouver l'adhésion et le consensus – « *faire en sorte que tout le monde parle d'une même voix* » -, peut laisser place progressivement à un débat sur le projet qui ouvre alors à la négociation, à la confrontation des options, au choix argumenté d'un scénario et donc au partage réel des compétences. Pour l'instant rien ne le laisse présager pour Empalot.

Deux ans après le lancement du projet, la dynamique initiale de participation démocratique promue par la municipalité, si prégnante à ses débuts, donne des signes d'essoufflement. Tout indique du côté de la mairie un manque de visibilité dans sa conduite de l'urbanisme toulousain et une politique de communication loin d'être à la hauteur des ambitions⁴⁴. L'obligation de donner de l'amplitude aux projets en s'insérant dans des réseaux et relais à l'extérieur semble notamment faire défaut à Empalot. La fabrique urbaine, lieu de connaissance, de confrontation et de réflexion experte ne résonne en effet que très peu des échos du processus engagé dans ce quartier.

La négociation valorielle, des « *objets valises* » aux « *objets frontières* »

⁴³ Yves Chalas : « L'urbanisme : pensée faible et pensée pratique », *Revue Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 80-81, 1998.

⁴⁴ Ainsi, « Les décideurs urbains (...) s'impatientent de voir le nouveau maire de Toulouse, Pierre Cohen, incarner un projet urbain toujours soumis à une interminable concertation ». *Journal Sud-Ouest*, « le match Bordeaux-Toulouse », du 13/02/2010.

Les trois situations renvoient d'abord aux caractéristiques d'une négociation valorielle, autrement dit basée sur une autre finalité que le simple marchandage. L'argumentaire des échanges et des récits est fait d'une pluralité de savoirs, de connaissances, de références qui oblige les acteurs à discuter aussi bien des notions et des concepts que des objets de la négociation. Se situer en dehors de la logique traditionnelle du marché immobilier (H nord), défendre la promotion de services qui oblige à de nouvelles pratiques (Darwin), s'engager sur la voie de la participation des habitants en recherchant les ressorts du consensus (Empalot), sont autant d'exemples de négociation valorielle. Les notions d'habitat coopératif, d'éco rénovation, d'ateliers de découverte et d'appropriation constituent sur ce registre le répertoire des mots et argumentaires utilisés.

Les trois projets relèvent de cadres cognitifs de référence qui mettent en tension, comme le montre la sociologie des sciences, des « *objets valise* » et des « *objets frontière* » pour qualifier l'élaboration d'un espace de négociation⁴⁵.

Les objets valises sont des imaginaires à usages virtuels : un écoquartier, un quartier durable, la résidentialisation. Nous les retrouvons dans les récits de présentation des projets, de l'exposé de leurs objectifs et de leurs finalités. Ils sont assez ouverts, voire polysémiques pour permettre aux protagonistes d'entamer une discussion, voire de se confronter sur le sens et le contenu à donner à chacun d'entre eux. Ils définissent un nouvel horizon d'attentes : une maîtrise d'usage, une cité du futur, un espace public facteur d'urbanité.

Les objets frontière se retrouvent dans des entités formelles, des réalisations techniques – des immeubles, un espace de travail, des espaces publics – qui représentent les supports à la coopération entre acteurs pour l'avancée des projets et leur matérialisation. En cela, ils correspondent à la phase de définition d'une option du projet, d'un objet particulier qui va devenir compatible avec l'objet valise et qui va faire que la négociation s'enclenche. La cathédrale d'eau pour Darwin, le hangar aux pigeons pour H nord, la Stoa à Empalot sont des objets de cet ordre. La phase où « *l'objet valise* » devient un « *objet frontière* » est d'ailleurs un moment fort et plus difficile de négociation car des utopies, des espoirs, sont abandonnés.

Enfin, si les héritages constituent le socle pour certains projets, sous l'angle du droit d'inventaire (la coopérative pour H nord), s'ils participent d'une longue série d'interventions à Empalot (la participation et les politiques de la ville), ou bien s'ils tendent à en constituer les

⁴⁵ Voir sur ce sujet Patrice Flichy (2003) *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris, Editions La Découverte.

bases à venir (Un lieu de centralité urbaine pour Darwin), ils sont vecteurs de savoir-faire ou de dynamique collective pour (re) fabriquer de véritables lieux urbains.

LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE : LES DISPOSITIFS

Toute négociation implique la rencontre entre des acteurs, des groupes et des institutions, au sein de dispositifs d'action existant ou que l'épreuve du terrain oblige à créer *ex nihilo* afin de rechercher la voie du compromis. Prendre en compte la dimension organisationnelle, c'est à la fois identifier les formes spécifiques qu'adoptent les interactions entre acteurs et comprendre plus avant les stratégies sous-jacentes à la dynamique de la négociation vis-à-vis des projets.

Un premier aspect commun à deux des situations étudiées permet de souligner la stratégie dite de « *bottom up* » qui caractérise la dynamique d'organisation de l'espace en question. L'utilisation de cette notion montre le tournant opéré à l'aune des années 2000 dans le processus de fabrication de la ville. Il s'agit d'initiatives prises par des groupes d'acteurs, non visibles sur la scène locale, qui entrent en jeu en s'emparant de thèmes et termes portés par la puissance publique en matière d'aménagement urbain (l'environnement, la mixité, les transports) afin de les traduire en projet et interpeller les institutions responsables pour pouvoir les réaliser. H nord et Darwin sur Bordeaux représentent ce type de mécanismes ; de manière moins évidente pour Empalot qui mêle avec la politique de la ville (ANRU) des mouvements verticaux *top down* et d'autres plus horizontaux. Les approches *bottom up* seraient aussi révélatrices des attentes d'une partie des classes moyennes en milieu urbain et plus éloignées de la réalité des quartiers populaires.

Comme le montrent les cas bordelais, les friches sont propices à l'émergence de telles pratiques alternatives ; elles ont la capacité de produire des formes d'urbanité différenciées et de permettre à des groupements d'individus (entreprises du cleantech et collectifs d'artistes pour Darwin, coopérateurs pour H nord) d'investir la scène locale. Elles offrent l'opportunité pour ces acteurs d'interroger les manières de construire la ville sur la ville en prenant de la distance avec une vision techniciste de l'aménagement et en manifestant une autre sensibilité aux lieux. Certes chaque friche est unique, mais les processus d'appropriation qui en découlent sont identiques⁴⁶. Ils ont en commun une force revendicatrice pour pérenniser leur

⁴⁶ Voir l'analyse de Lauren Andres : « *Temps de veille de la friche urbaine et diversité des processus d'appropriation. La Belle de mai (Marseille) et Le Flon (Lausanne)* ». in Géocarrefour, vol 81/2 2006.

présence sur le site en s'appuyant sur une logique de réseau : réseaux d'acteurs (partenaires, conseillers, alliés, sympathisants) et réseaux d'actants (recours à de multiples supports de communication, création d'évènements).

H nord : un dispositif pluriel

Dès sa création, H nord s'est appuyé sur la culture associative de certains de ses membres pour privilégier une organisation par commissions, six au total, qui lui ont permis de constituer sur la durée un socle d'adhérents solide (une trentaine).

Si les commissions « programme » et « montage juridique » ont été parmi les plus actives, en charge des tâches essentielles à l'entrée en négociation, d'autres commissions ont un rôle plus stratégique. La commission pilotage dont le but est d'organiser les relations avec les pouvoirs publics locaux se trouve à cet effet en première ligne. Elle a d'ailleurs vocation à se transformer en véritable maîtrise d'ouvrage du projet d'habitat groupé, une fois le montage du projet bouclé. Elle intègre sans exclusive les acteurs permanents et historiques du projet.

Deux commissions ont une fonction d'information et de mobilisation avec l'objectif de rallonger le réseau des habitants et soutiens, des partenaires et des institutions pour mieux consolider le projet. Il s'agit de la bien nommée commission « *Réseau des projets d'habitat groupés du Sud-Ouest* » dont le but est d'identifier tous les projets en cours, d'organiser des rencontres afin d'instituer un réseau durable de type Habicoop et de la commission « *communication* ». Cette dernière remplit un rôle fondamental dans la dynamique de l'espace de négociation qui s'est progressivement structuré au contact des partenaires et des institutions locales. Elle instruit et prépare en interne les dossiers nécessaires à l'avancée du projet et assure l'ensemble des liens avec l'extérieur, événements, rencontres, presse, médias, site web. A sa tête, se trouve une journaliste du quotidien Sud Ouest, habitante du quartier et responsable de la chronique locale. Les informations sont abondantes et régulièrement publiés sur le site, ce qui clarifie et rend visible les enjeux au fur et à mesure de l'avancée du projet. La structure joue ainsi la transparence et elle conditionne la confiance des nombreux acteurs qui compose le réseau.

Les autres commissions sont animées par des membres qui ont les compétences jugées utiles pour aborder les dossiers : architectes, ingénieurs, experts-comptables. L'organisation actuelle implique une mobilisation élargie de tous les membres de l'association surtout pour les

dossiers soumis à la négociation comme le foncier et la participation des bailleurs sociaux. Face aux risques que représente un travail jugé chronophage et fastidieux, il a donc fallu mettre en place une sixième commission, chargée de la mise au point d'une charte des règles de cooptation. L'intention est que chaque adhérent soit intégré directement à l'une d'entre elles et s'engage dans le fonctionnement collectif.

Au final, le travail en commission depuis 4 ans a forgé une culture de projet à l'épreuve des contraintes, pour une opération demeurée jusqu'à présent *hors sol* en quelque sorte puisque qu'élaborée en l'absence d'assise foncière. L'espace de négociation entr'ouvert plus qu'ouvert a validé le lien social qui s'est noué entre adhérents face à l'adversité des décideurs et à l'usure du temps. Preuve que la négociation ne se réduit pas seulement au calcul stratégique.⁴⁷

Toute la difficulté pour H nord est de savoir combiner et faire tenir ensemble tout au long du processus de négociation, les missions et les fonctions que le groupe doit assumer pour être les protagonistes actifs d'un système en devenir et non pas les agents passifs d'une structure qui fonctionnerait sans eux. À la différence des coopératives d'autopromotion où les participants délèguent la production de leur immeuble à un maître d'ouvrage délégué, ils ont donc à ordonner une division des tâches qui consolide le réseau et enracine ceux qui se lient à lui.

Pour cela, il leur a fallu faire évoluer leur culture associative pour affronter et anticiper les multiples défis qui se présentent à eux depuis 2006 : accéder au statut de propriétaire foncier, acquérir des fonctions de maîtrise d'ouvrage, concevoir un projet architectural, se projeter en gestionnaire d'une coopérative d'habitants, voire d'animateur social de quartier. Ils ont su par réactivité à chaque avancée (une solution actée) adopter une manière de s'organiser et recourir au statut juridique adéquat. D'où le dispositif pluriel qui aujourd'hui en découle, agencé en fonction des situations et des problèmes à résoudre.

Pour le défi du foncier, une Société civile immobilière – la SCI « Les terres d'H nord - a été créée, prévoyant une possible AFU ou pour lier contrat avec la CUB ; pour la maîtrise d'ouvrage, la coopérative d'habitants est en cours (à partir du montage Habicoop et de l'expérience lyonnaise) ; pour la maîtrise d'œuvre, l'atelier public d'architecture rédige le programme dans sa version définitive (en fonction du foncier disponible) ; enfin pour la

⁴⁷ Voir cette approche développée dans l'ouvrage de Christian Thuderoz : *Négociations. Essai de sociologie du lien social*. Paris. PUF. 2000

gestion, la structure associative est déjà en place, en liaison avec le centre social, très actif, du quartier Dupaty.

En ce sens, le dispositif du projet n'a pas vocation à s'arrêter aux frontières de H nord. Il a, au contraire, comme obligation d'intégrer, à chaque avancée, les ressources pour se déployer. De nouveaux partenaires, bailleurs sociaux, experts, banquiers, alliés et soutiens sont ainsi enrôlés qui vont à leur tour et aux côtés des collectivités composer l'espace de négociation.

Darwin : les réseaux et l'équipe projet

Pour le projet Darwin, l'effet *bottom up* s'effectue dans un contexte marqué par la logique d'innovation, où trouvent place à la fois l'économie de la connaissance, le secteur du cleantech et ses technologies complexes et aussi la créativité artistique. Toutes constituent les bases d'une hypothétique ville créative, mise au goût du jour sous l'inflexion des travaux du géographe américain Richard Florida et bien relayée ces dernières années par les élites locales⁴⁸. Un contexte qui favorise les organisations innovatrices dont les spécialistes du management ont par ailleurs défini les caractéristiques⁴⁹ : mobilisation d'expertises pluridisciplinaires (dont celles issues des nouvelles technologies) et organisation simplifiée avec un groupe de projet constitué en fonction des besoins.

Les entrepreneurs du projet Darwin s'inscrivent pleinement dans ce mouvement et ce type d'organisation. Ils ont en effet inscrit leur activité initiale (marketing créatif, conseil en stratégie de marque, design graphique) dans un processus dont ils ont voulu maîtriser toutes les étapes, y compris celle de l'implantation et la conception de leur espace de travail. Leur originalité est d'inscrire leur projet immobilier dans un projet urbain d'ensemble (Caserne Niel) et donc à faire évoluer leur organisation vers des fonctions nouvelles de promotion.

Deux structures, la société mère Evolution (services) et la sociétés Inoxia (promotion immobilière), font une offre complète d'activités dans des secteurs et des marchés labellisés éco : services éco-responsables, conseils éco créatifs, écologie urbaine, éco-citoyenneté, cultures urbaines, activités multi-modales. Ils ont ainsi élaboré un « concept urbain » nommé Darwin sur deux notions princeps : le projet collaboratif et la gouvernance globale.

La première renvoie à une dynamique continue d'apprentissage pour tous les acteurs mobilisés par les principes du développement durable, qu'ils soient à l'initiative ou

⁴⁸ Elsa Vivant : *Qu'est ce que la ville créative ?* PUF, la ville en débat. 2009.

⁴⁹ Henry Mintzberg : *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation 1989.

partenaires enrôlés. La seconde a trait à un mode de décision qui privilégie la coordination de nombreuses compétences et expertises, dans un cadre de fonctionnement décentralisé où le pouvoir est distribué à différents endroits du dispositif en fonction des problèmes à négocier ou à résoudre.

Ainsi élaboré, le dispositif Darwin établit « *en marchant* » la base de négociation qui va servir à l'ensemble des partenaires et alliés du futur éco-quartier tertiaire pour lancer Darwin I. Les collectivités locales (ville et CUB), les investisseurs (CDC et particuliers⁵⁰), les entreprises probables locataires des lieux et les institutions parties prenante de l'occupation future du site (ADEME, IFPED) sont intégrés. Une base qui peut préfigurer la composante culturelle du projet Darwin II si, demain, un tour de table est fixé par la collectivité. Dans tous les cas, la société privée Inoxia, a dû à la fois tenir compte des rivalités entre collectivités publiques et s'en servir, utilisant l'une pour faire pression sur l'autre. Plus sagement et tactiquement elle a pu utiliser un concept régulateur pour ouvrir de nouvelles perspectives de renouvellement urbain et inciter à des alliances plus qu'à la compétition. Mais au jour le jour, les tours de table ont été éprouvants notamment du point de vue du calendrier, crucial pour une entreprise.

Le projet Darwin se structure autour d'une équipe dont les compétences affichées recouvrent l'ensemble des ressources dites transversales au projet. On y trouve un conseiller juridique et financier (compagnie fiduciaire), des architectes (cabinet Martin et Gravière) et économistes de la construction (Eclore), un bureau d'ingénierie environnement (indiggo), un autre d'ingénierie immobilière (immo'com), un directeur du Développement Durable (Evolution), une agence de communication (Inoxia), une Direction générale (Evolution), un responsable de la coordination (société Presqu'île).

L'abondance d'experts fonctionnels (y compris les architectes) s'explique du fait que l'équipe n'utilise pas un classement préétabli ni n'obéit à des frontières conventionnelles mais s'appuie sur la pluridisciplinarité et le collectif, sur la mise en commun de tous les efforts, pour coller aux spécificités du projet. En interne, la méthode privilégiée est celle d'une approche système assez sophistiquée qui convient bien au domaine investi, d'autant plus qu'elle est portée par une équipe d'experts jeunes et très qualifiés, qui ont compris la force de la communication et des nouveaux médias comme en témoigne leur site internet.

⁵⁰ L'investissement global du projet est évalué à 13 millions d'euros. L'apport initial (3,5 millions) est pour 1/3 pris en charge par le groupe Evolution, 1/3 par des investisseurs privés et le dernier tiers par la Caisse des Dépôts. Le reste est financé par le Crédit Coopératif.

Un effet du dispositif est de bousculer le cadre habituel des relations existant entre la puissance publique et la maîtrise d'ouvrage professionnelle. On peut même parler de choc culturel entre la logique de projet de l'équipe Darwin, entrepreneur urbain, et la logique procédurale, voire bureaucratique des services d'urbanisme et techniques. Non pas que le cadre de négociation échappe aux normes en vigueur, mais la négociation consiste pour les collectivités publiques à trouver les bases d'un partenariat avec un maître d'ouvrage occasionnel, faiblement rôdé aux procédures en la matière, aux codes et aux argumentaires qui leur sont liés et qui de son côté, convaincu de la force de son offre, peu enclin à des concessions, veut aller vite. L'accord est d'autant plus attendu et observé du côté du public qu'il porte sur des problématiques dépassant les seules contraintes constructives pour investir le vaste champ de l'urbain, de la culture et de l'environnemental. On comprend les efforts d'ajustement mutuel que ce processus a pu produire auprès des acteurs des deux mondes en présence. Aussi, la mise en place d'un tel espace présente un coût réel pour les protagonistes : coût élevé de la communication pour l'équipe projet qui doit multiplier les preuves de compétences et le faire savoir pour être crédible, coût pour la collectivité qui doit accompagner le dispositif et partager une part des risques (financiers mais aussi d'images) afin d'être en phase avec ses positions et ses discours.

Pour Darwin, le réseau et la communication sont le mode d'action principal, sous l'autorité du leadership incontestable d'Inoxia puis d'Evolution, pour préserver leurs intérêts et se doter de tous les moyens afin de maîtriser leur projet de promotion immobilière et leur déménagement. La mobilisation tout azimut et « *la transparence* » de l'information sont essentiellement véhiculées par le Blog interactif. Elles sont la garantie de la légitimité du « *concept urbain* » originel (association d'un pôle tertiaire et culturel dans un lieu en déshérence au nom de la durabilité) sans pour autant être un frein à l'installation de l'entreprise dans de nouveaux locaux. L'intégration des partenaires joue sur un double registre : un réseau élargi pour légitimer l'action urbaine ; une partie très resserrée pour réaliser dans de bonnes conditions le projet immobilier (création de sociétés immobilières, business plan, travail avec la maîtrise d'œuvre). Le découpage du projet en deux grandes entités y compris d'un point de vue spatial permet de gérer efficacement les négociations en œuvre. Encore faut-il être capable tantôt de s'appuyer sur des acteurs fiables (les collectivités publiques fortement intéressées) et de négocier fermement (le foncier, le bâtiment, les aides publiques) et d'accepter la labilité et la faiblesse d'autres partenaires voire les mêmes sur d'autres aspects (le projet culturel par exemple, la cathédrale d'eau).

Empalot : les ateliers d'appropriation

Le projet Empalot s'inscrit dans un triptyque d'acteurs, assez classique pour ce type d'intervention. Une forme propre aux régimes urbains (régimes de développement)⁵¹ dans lesquels se situent, depuis une dizaine d'années, les opérations lourdes des politiques de la ville regroupant élus, techniciens et habitants. La maîtrise d'ouvrage est essentiellement publique, la ville et le bailleur social se partagent l'essentiel de l'assiette foncière et assurent les prérogatives du financement avec l'ANRU (Agence Nationale de Rénovation Urbaine) dans le cadre d'une convention. La composante technique s'appuie sur des expertises habituellement mobilisées pour des projets de cette ampleur, à la fois multiples et pluridisciplinaires, qu'elles soient rattachées aux études de diagnostic ou participatives pour aborder les phases opérationnelles d'animation, de suivi et d'évaluation de l'ensemble du projet. Elles sont généralement menées par les institutions locales (services techniques de la ville dédiés au GPV, agence d'urbanisme, DDS) ou des experts libéraux. Quant aux habitants, ils sont représentés par une trentaine d'associations, dont la plus importante est le collectif HASURE – regroupant à elle seule une quinzaine d'associations, très actives sur la plan culturel et social. Certaines d'entre elles dépassent le simple périmètre du quartier (saint Michel, saint Agne, quartiers limitrophes), d'autres sont porteuses d'une mémoire encore très présente, suite notamment à l'explosion d'AZF. Tous les acteurs du triptyque — maîtrise d'ouvrage publique, experts, associations — se retrouvent dans les ateliers de la concertation mis en place à partir de l'automne 2008.

La principale particularité du dispositif d'action Empalot repose en grande partie sur la décision prise par le maire d'instaurer des ateliers. Certes, ce territoire n'est pas une *terra incognita* pour l'édile toulousain, il en fut en effet le député bien avant d'être maire, ce qui suppose une solide connaissance des réseaux locaux. Ce qui a aussi certainement contribué au choix d'en faire un terrain d'expérimentation pour une nouvelle gouvernance participative. Toujours est-il que le dispositif initié installe un cadre d'action innovant à l'échelle toulousaine.

⁵¹ Gilles Novarina, Paulette Duarte : *Après le conflit, la concertation*, dossier documentaire n°3 « Parole aux acteurs ». Ministère de l'écologie et du développement durable, avril 2003

Le dispositif de participation a pris deux formes successives fédérées par le slogan mobilisateur « ouvrir Empalot sur la ville ». Une première étape a consisté, sur un rythme soutenu (de septembre à novembre 2008), à établir dans les ateliers animés par les techniciens du GPV et de l'agence d'urbanisme (AUAT), un diagnostic partagé sur le quartier. Une phase préparatoire au concours d'urbanisme, clos en février 2010 par le choix de l'agence parisienne Germe et Jam.

Une seconde étape a débuté en continuité pour permettre aux habitants, dans les ateliers renommés d'appropriation, d'interroger les professionnels de la maîtrise d'œuvre urbaine sur les orientations et axes de l'aménagement futur du quartier, ceci à diverses échéances, sans pouvoir identifier là un véritable dispositif de négociation, même restreint à la concertation. Une organisation qui s'en tient si l'on reprend l'échelle d'Arstein ⁵² au stade de la « coopération symbolique » entre élus et habitants et qui ne se différencie guère en ce sens de nombreuses situations similaires en France.

Malgré un climat marqué par le mélange de formalisme et de convivialité, le dispositif d'action actuel semble s'en tenir au scénario d'une négociation restreinte à quelques options marginales : affectation d'un lieu⁵³, obtention du droit de siéger comme observateur au jury du concours, amendement du cahier des charges. Peu de choses qui indiquent ce qui à priori est ou reste négociable.

Deux raisons expliquent une telle limite : le dispositif est largement guidé par une logique d'intervention imposée par l'ANRU qui contraint la collectivité à entreprendre des opérations de démolition pour pouvoir débloquer des fonds publics pour la reconstruction, contrainte prise en compte par les associations ; le dispositif est maîtrisé par deux groupes du triptyque, les élus toulousains et les techniciens des services. Ces derniers, en se fondant sur les évolutions des autres grandes métropoles en pleine « reconquête » de leur fleuve, ont passé le message aux urbanistes recrutés pour éclairer le devenir du quartier, sur les deux temps qu'il importe de prévoir : le temps du mandat électif, et un futur plus lointain qui donnerait le cadre des premières interventions. Les urbanistes ont montré par leur réponse qu'ils étaient incontestablement avertis des exigences nouvelles, tant en matière de maîtrise des énergies dans les constructions que de densification des tissus urbains, et qu'ils sont ainsi en phase avec la commande passée. Amenés à présenter régulièrement dans les ateliers de découverte

⁵² Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU (2006): Une échelle de participation citoyenne : Sherry Arnstein. Source : www.anru.fr/IMG/pdf/Echelle_de_participation_citoyenne_Sherry_Arnstein.pdf

⁵³ Lieux spécifiques dans et proche du quartier : maison bleue (quel symbole !) pour Empalot, maison des associations du quartier Niel.

et d'appropriation l'avancée des études devant les habitants, ils se mobilisent avant tout pour contractualiser leur intervention et finaliser une première tranche de travaux à réaliser avant 2014. Le cadre de la concertation suffit à leur peine. Qu'en est-il alors des habitants ? Sont-ils tous également convaincus par les arguments avancés par la maîtrise d'ouvrage et en ont-ils mesuré l'importance et les conséquences lors des ateliers et autres débats publics ? Une projection à vingt-cinq ou trente ans paraît lointaine pour une majorité de participants qui seront alors parvenus à l'âge de la retraite. Les plus jeunes semblent avoir été les grands absents du dispositif, et seules quelques personnes « actives » et « engagées », des femmes notamment, s'expriment avec la conscience d'un temps qu'elles voudraient maîtriser.

En l'état actuel du projet, cette logique de négociation restreinte⁵⁴, à terme, peut encourager l'éclosion de conflits, faute de répondre aux inquiétudes qui se manifestent sur le poids des habitants. La question est de savoir si la forme actuelle du dispositif élus/techniciens/habitants peut muter vers une configuration de co-production, telle les démarches participatives de programmation générative à l'instar des expériences menées ailleurs⁵⁵ dont l'objet principal est l'espace public (les jardins de la berge, le boulevard urbain, le mail, la place commerciale). La dynamique n'est pas achevée et le dispositif initial peut évoluer en ce sens. La conscience existe chez certains acteurs du quartier d'avoir été « *en avance* » par rapport à l'institutionnalisation de la « *démocratie de proximité* », et de ce fait, elles peuvent être déçues de ne pas être plus nettement associées au processus mis en place par la nouvelle municipalité. Les mêmes ont déjà obtenu que les conseils et comités de quartier puissent siéger dans les jurys du concours, à titre consultatif, après avoir demandé en vain qu'une véritable formation soit donnée aux habitants désireux d'y siéger, à l'exemple de ce qui est prévu dans l'établissement des « *jurys citoyens* ».

Réseaux émergents et procédures

La caractéristique commune des trois projets est de se différencier des actions standardisées des institutions qui interviennent habituellement dans le champ de l'aménagement urbain (sphère politico-technique et opérateurs). L'air du temps valorise des processus de type

⁵⁴ De type *problem solving* pour reprendre l'analyse anglo-saxonne des politiques publiques, où les problèmes à résoudre sont au préalable posés par les autorités locales.

⁵⁵ Pierre Dimeglio : La programmation générative et participative en architecture et en urbanisme : proposition pour l'élaboration du projet urbain de l'Île St-Denis. *Urbanisme*, n° 320, pp. 26-31, septembre 2001.

« *bottom up* », pour H nord et Darwin, mais la démarche est plus rare dans le cadre du renouvellement urbain d'un quartier où la maîtrise d'ouvrage publique du projet met en place une organisation par ateliers, sous son contrôle exclusif. Après avoir été longuement décrit, théorisé, souhaité, expérimenté, l'on assiste à l'émergence locale d'un urbanisme de projets dont l'instrument privilégié est le projet négocié.

Les formes d'organisation varient : un dispositif pluriel (coopérative, SCI, association) dans le cas de H nord ; un réseau et un équipe projet pour Darwin ; des ateliers d'appropriation pour Empalot. Chaque forme intègre des savoirs et des compétences issus de la société civile, des habitants, usagers et citoyens, de l'entreprise en plus des savoirs et compétences traditionnelles issus de la sphère technique. Ce qui n'est pas sans provoquer des tensions, des exigences réciproques, notamment du côté des élus, des clients et partenaires quand le secteur privé est sollicité (Darwin), des gestionnaires (H nord) et des associations pour faire valoir l'expérience habitante (Empalot). Des variantes du triangle d'or de l'urbanisme participatif enrichissent notablement les systèmes de fabrication de la ville : élus / techniciens / associations ; Elus / Coopérateurs / techniciens ou encore Elus / entrepreneurs / associations.

Le réseau par sa plasticité, sa capacité à mobiliser de nombreux acteurs de façon opportuniste, son adaptation aux conjonctures, son inventivité, apparaît plus contemporain que les procédures largement usitées dans de nombreuses agglomérations. Sa structure ne s'affranchit pas toutefois de l'action de leaders : un groupe de militants, un entrepreneur, une municipalité. L'une des conséquences majeure de tels dispositifs est de rendre les espaces de négociation plus ouverts, plus diversifiés, plus chronophages, plus incertain aux risques de rendre la ville contemporaine ingouvernable et les projets à l'échelle métropolitaine ou même d'un quartier en partie inopérants.

LA DIMENSION PROCESSUELLE : LES ZONES NEGOCIABLES

La dimension processuelle fait apparaître les ruptures et évolutions, reculs et avancées intervenant dans le déroulement de la négociation tout au long du projet. Elle met à jour les outils et méthodes utilisés par les protagonistes. Cette dimension est appréhendée à un double niveau d'analyse.

Le premier renvoie à la manière divergente qu'ont les acteurs d'un projet d'interroger une situation, de poser des problèmes particuliers, bref de définir une zone négociable qui concerne les valeurs, les objectifs ou les moyens définis et mobilisés par le projet. L'existence de telles zones conditionne ainsi l'entrée de tous les acteurs ayant un intérêt à débattre et échanger sur un sujet et pour lequel il va leur falloir trouver un compromis « *Il faut savoir trouver une chose à négocier et s'y tenir* » nous a-t-on souvent dit. Elle suppose en conséquence que soit mise en place une scène (institutionnelle ou publique, une collectivité, des ateliers) et un lieu (un îlot, une caserne, un quartier) où chacun exprime à partir du problème posé ses besoins, ses revendications, examine la gamme des solutions possibles et souhaitables. Elle préjuge également que la recherche conjointe d'une ou plusieurs solutions puisse aboutir sur un choix permettant de manière contractuelle d'enclencher et d'orienter le processus de projet.

Le deuxième niveau permet de rattacher les zones négociables aux différentes étapes d'un projet, afin de pouvoir situer les temps de la négociation par rapport aux temps du projet. Pour des commodités d'exposition, nous avons pris le schéma classique de déroulement d'un projet autour de 6 grandes séquences : formulation d'une vision comprenant le diagnostic de la situation et les intentions (aux différentes échelles), l'élaboration d'un programme d'activités (ou cahier des charges), le montage juridico-financier, le travail de conception architecturale et urbaine, la phase de réalisation et celle de la gestion. Les séquences distinguées peuvent être pensées et abordées dans la simultanéité, et que d'autres rétroagissent de telle sorte qu'elles modifient certains aspects du projet.⁵⁶

Le croisement des deux niveaux (zone de négociation et séquence du projet) montre pour chaque situation la dimension processuelle de son espace de négociation. Ainsi H nord après avoir formulé son projet de coopérative et longtemps buté sur la phase du montage voit le processus relancé après négociation avec la CUB (zone de négociation sur le foncier). Mais pour un format de projet qui correspond à la moitié du foncier initial qui avait permis un travail préalable de programmation et donc de vision du projet qui est de ce fait à reformater, ouvrant ainsi une nouvelle zone de négociation entre coopérateurs et avec les bailleurs sociaux et autres partenaires.

Pour Darwin, le projet est en l'état actuel après dépôt du permis de construire au stade de réalisation et de manière concomitante, à celui de gestion du site (zone de négociation sur l'usage des lieux). Il s'inscrit aussi dans un nouveau processus de projet intégrant le volet

⁵⁶ Voir à ce sujet les travaux du réseau Ramau sur le processus de conception des projets architecturaux et urbains. www.ramau.archi.fr

culturel Darwin II sur la caserne Niel (zone de négociation sur programmation et gestion) et le lancement de l'étude urbaine de l'éco-quartier Bastide Niel piloté par l'architecte-urbaniste néerlandais Winy Mass. L'espace de négociation reste ainsi ouvert aux partenaires privés et publics sur des périmètres de projet élargis.

Pour Empalot, les ateliers publics après avoir été soumis à l'exercice du diagnostic partagé et de la programmation (référentiel GPV), enchaînent sur le travail de conception du maître d'œuvre lauréat du concours d'urbanisme. Ce qui fait apparaître quelques tensions dans le décalage perçu par certains entre les imageries du projet initial et ses traductions sur le plan spatial/formel/matériel. Et ce qui laisse également penser qu'un espace de négociation (et donc une ou plusieurs zones négociables) peut se dessiner dans le cadre des ateliers d'appropriation à côté de la négociation institutionnelle.

H nord : l'enjeu du foncier

Depuis l'origine du projet, H nord doit affronter en simultané trois grandes zones critiques de négociation qui se situent principalement à l'étape montage du projet et portent à la fois sur les moyens, les valeurs et les objectifs.

La zone critique la plus importante concerne les moyens avec un foncier aux caractéristiques complexes, composé d'un îlot d'un hectare partagé en trois entités (40 % public, 30% un seul propriétaire, 30% multipropriétés). Une autre difficulté – sur les valeurs - réside dans le statut juridique de la structure H nord, qui pour devenir propriétaire du terrain, doit opter pour un statut existant (SCI) à défaut de s'appuyer sur la forme coopérative d'habitants, non reconnue par le législateur. Enfin, une autre zone existe en interne avec les partenaires, notamment avec les bailleurs sociaux associés, et porte sur le programme collectif d'habitat qui doit intégrer des objectifs de densité et de mixité sociale ambitieux et surtout comporter des espaces communs de services dont la gestion est jugée à risque par ces derniers.

En 2 ans, toutes ces zones critiques ont fait l'objet d'une recherche de solutions. Ont été ainsi envisagés successivement la participation souhaitée par la municipalité de Bordeaux à une Association Foncière Urbaine pour accéder au foncier, le statut de coopérative d'habitants pour définir et réaliser le projet de vie collective, une association de résidents pour avoir les attributions d'un gestionnaire de projet et pour établir un programme d'équipements en faveur des membres coopérateurs, y compris les bailleurs sociaux (propriétaires d'1/3 des logements).

Pour le foncier, le jeu politique a conduit à une sortie vertueuse pour échapper à l'impasse des premiers temps. La signature d'un bail emphytéotique avec la collectivité pour acquérir la partie du terrain propriété de la CUB, soit environ 40% du total, assure à la structure d'entrer enfin en négociation avec certains co-proprétaires privés. C'est le cas notamment avec un promoteur bordelais (Fradin), propriétaire d'une parcelle jouxtant la partie H nord du site, sur la construction de logements étudiants, option commune aux deux structures pour répondre aux besoins sociaux du quartier qui compte en effet de nombreux établissements d'enseignement supérieur (3000 étudiants). La coopérative rationalise son programme et le promoteur légitime son projet auprès de la population du quartier en bénéficiant de l'image de H nord et en échappant au *nimby* ambiant⁵⁷.

La négociation avec les bailleurs sociaux se poursuit et s'annonce délicate tant les façons de faire paraissent éloignées les unes des autres et les systèmes de valeurs mal accordés. Le travail en est encore aux approches avec différents candidats. Plusieurs points de discussion sont d'ores et déjà engagés : parmi eux le statut du bailleur social au sein de la coopérative est à fixer de même que celui des locataires sociaux. La solution du logement foyer est une piste qui se dessine, sans pour autant satisfaire les membres d'H nord, de même que la place à donner aux logements sociaux dans l'opération, diffus au sein de l'habitat ou bien concentré dans certains immeubles.

D'autres discussions serrées sont également en cours, notamment sur le coût de construction, estimé à 1300 euros HT/m² par H nord maître d'ouvrage⁵⁸, alors que les bailleurs le situent dans une fourchette entre 900 et 1000 euros. Au cœur de cette négociation, c'est en réalité les principes du projet qui sont en jeu, puisque le coût édicté par H nord intègre, en plus des mesures en matière d'économie d'énergie, les parties collectives qui, répercutées sur le prix du m² habitable, augmentent nécessairement les prix. Calcul contesté par les bailleurs sociaux considérant le montage financier proposé trop complexe pour eux dans la mesure où il implique le co-financement de structures (crèche parentale, salle de réunion, laverie commune) qui ne rentre pas dans leurs critères habituels.

Au sein des zones de négociation, des « *objets frontières* » permettent aux divers protagonistes de se positionner afin d'exprimer des besoins et de faire surgir des enjeux. Si l'on distingue les différents niveaux de négociation à l'intérieur de ces zones, interne entre

⁵⁷ Ce que les coopérateurs du collectif H Nord appellent l'effet COGEDIM du nom du promoteur qui a rencontré une forte opposition des riverains à son projet de résidence dans le quartier au nom de la non transparence des intentions et du déficit de concertation.

⁵⁸ Le prix de vente aux habitants est estimé à 2300 euros HT/m² de logement, en intégrant coûts du foncier, des études et des parties communes (2010).

coopérateurs, intermédiaire avec les partenaires (bailleurs sociaux) et externes avec la collectivité, on voit pour chacun d'entre eux l'importance prise par des objets qui cristallisent les échanges. Sur des formes, la maquette du projet d'habitat groupé, réalisée par un architecte en est une expression particulièrement significative. Elle oriente les choix et hiérarchise les options pour les futurs habitants : comment prendre en compte les vis-à-vis, la lumière, la sécurisation des espaces collectifs et l'utilisation des services communs ? La voie traversante qui désenclave l'îlot sera-t-elle une véritable rue de quartier (désenclavement) ou une impasse qui dessert des logements ? Ne risque-t-on pas de tomber progressivement dans le scénario tant redouté de la résidentialisation et de ses tendances à fermer plutôt qu'ouvrir les espaces d'entre deux ? Qu'en sera-t-il au final de la philosophie du projet ?

Les membres d'H nord se sont emparés progressivement d'autres outils dont certains recourent à un argumentaire technico-économique fort pour justifier leurs positions et partis pris dans la négociation. Ainsi leur connaissance et leurs savoirs en matière de techniques et technologies issues de la démarche HQE en vigueur dans la construction font figure d'instruments de négociation, en instaurant des indices de performances pouvant se traduire directement en coûts et en économie de gestion. Ce qui les autorise à accéder plus facilement aux conditions d'aide et de subventions existant, notamment en matière de financement du logement social (qui rappelons le représente 40 % du parc immobilier). C'est du moins ce que laisse entendre le département (Conseil Général) approché par les coopérateurs. De même le montage financier a pu faire l'objet d'un assemblage particulièrement judicieux pour préserver les principes de base de la coopérative grâce au logiciel Nostradamus fourni par Habicoop et la NEF (société coopérative de finances solidaires).

Jamais tout au long de la difficile et laborieuse élaboration du projet H nord, la négociation n'a été interrompue malgré la crainte du renoncement. Une incertitude qui donne de la consistance et de la force au projet⁵⁹. En épousant les contours de l'espace de négociation et en accumulant les ressources d'action à chaque étape, le projet a ainsi acquis une capacité d'adaptation et de formalisation à l'épreuve du temps. L'expérience des membres d'H nord les rend désormais incontournables pour tous ceux qui prennent localement une initiative dans le domaine de l'habitat groupé coopératif. Comme si leur projet qui en l'état reste encore *hors sol* pouvait trouver racines partout où des habitants forment un collectif pour l'accueillir en gardant à défaut de la forme, ses principes et sa philosophie.

⁵⁹ Consistance au sens du caractère irrévocable du choix et du refus de compromis sur l'essentiel : Serge Moscovici : *Psychologie des minorités actives*. PUF, 1976

Darwin : la construction sociale d'un marché

Pour Darwin, les étapes du projet se sont rapidement enchaînées (programmation, montage, conception urbaine et architecturale) par une mise en réseau efficace des nombreuses entités composant le projet. Il suffit pour s'en assurer de nommer les acteurs, groupes, institutions mobilisés dans un délai assez bref, les soutiens affichés publiquement et le nombre d'événements (entre autres Bordeaux 2013, Imaginez maintenant 2010), ils mettent en relief le projet et en révèlent le contenu innovant et le caractère emblématique des objectifs et des retombées attendues.

Le programme d'économie créative a servi de base de négociation avec la collectivité (CUB) pour la convention de cession du foncier et d'une partie des bâtiments militaires dits, « *Magasins généraux Nord et annexes* ». La négociation avec le pôle politico-technique a été « *âpre et dure* » selon le groupe Evolution porteur du projet mais fructueuse au final. Non seulement, pour rédiger les clauses juridiques du contrat avec le service notarial (en dessous des estimations du domaine) et pour intégrer des enjeux politiques locaux. Une contrepartie a ainsi été exigée en matière de planning de réalisation avec une fin de chantier calquée sur un horizon situé à 2014 pour la réalisation de Darwin I (date des prochaines élections municipales et métropolitaines présumées nouvelle formule). Néanmoins, si l'objet et le climat de la négociation ont été innovant, elle s'est déroulée dans le cadre d'une procédure juridique et d'un modèle économique connu par les services techniques. De même, pour la société qui remplit des fonctions de maîtrise d'ouvrage, la négociation était conduite en fonction d'un business plan maîtrisé.

Alors que le projet Darwin I est dorénavant engagé dans une étape de réalisation⁶⁰, la négociation reste cependant ouverte sur d'autres terrains.

Le premier porte sur la gestion des locaux, les conditions d'adhésion et d'accès au projet des futurs occupants du site. Les entreprises et institutions partenaires déjà candidates à l'aventure de l'éco quartier tertiaire et tous les prétendants à la location d'espaces, sensibles aux valeurs affichées par le groupe.

Un deuxième terrain concerne le volet culturel Darwin II, sur la caserne Niel pour la réalisation d'une fabrique culturelle, à l'instar d'autres villes en Europe. Les réserves foncières sont présentes mais le montage dépend de la réflexion engagée par les collectivités publiques sur les politiques culturelles locales et leur territorialisation. La proposition initiale

⁶⁰ Avec la création en juillet 2010 de la SAS Darwin Bastide, créée pour assurer la maîtrise d'ouvrage du projet.

d'associer le collectif Pola est mis en attente de nouvelles décisions et des études encours (2010).

Un troisième terrain implique l'insertion du projet Darwin dans le périmètre plus important du site Bastide Niel. La négociation s'élargit à l'éco-quartier qui doit être érigé à l'horizon 2025 sur les 30 hectares de friches ferroviaires pour lequel Darwin I et II sont une vitrine. Elle tient compte aussi du devenir de la rive droite dans son ensemble dont on sait à Bordeaux qu'elle est une pièce maîtresse du nouveau projet métropolitain autour du fleuve enfin fédérateur. Darwin est en attente des propositions de l'architecte urbaniste de l'éco-quartier qui vient d'être nommé et il est invité pour les réflexions programmatiques concernant l'Arc Est de développement durable.

Avec la collectivité, « *les Darwin* » ont dû intégrer le jeu politique complexe de l'agglomération bordelaise qui voit le foncier sous la compétence CUB, la vision et la visée du projet sous la dépendance de la mairie de Bordeaux. Il a donc fallu trouver des porte parole du projet dans les deux camps. La concertation avec la population au cours d'ateliers d'urbanisme participatif a été un instrument fort pour légitimer le projet auprès des décideurs. Avec les partenaires, trois outils particulièrement innovants ont été introduits dans le processus de négociation de l'équipe projet avec les entreprises : le bail vert ; la programmation dynamique ; la communication.

Le premier inspiré du modèle anglais *Green Lease*, compromis entre la contrainte juridique et l'aspect symbolique, est en voie d'aboutir . Il est une traduction importante du volet éco-responsable du projet où le comportement et les attitudes individuelles et collectives représentent un enjeu majeur pour la réussite et la pérennité du projet (résonance avec la charte habicoop de H nord).

Le second est une manière active de créer un espace de négociation suffisamment ouvert pour pousser au « *dialogue compétitif* » entre les nombreux impétrants à vouloir une place sur le site Niel. Le collectif Darwin mène ainsi la réflexion sur l'aménagement des espaces de travail, en suivant les principes intangibles de mutualisation de services (espaces communs) et de comportement vertueux en matière de consommation d'énergie. Les risques de dérapage restent nombreux et sont susceptibles de ternir l'image positive de Darwin. Tenir de façon équivalente et dialectique les dimensions du développement durable, appelée ici économie de transition, est très exigeant ; pour un entrepreneur il est aisé de favoriser son activité et de la justifier au nom de l'efficacité, reléguant au second plan et dans un calendrier plus lointain

d'autres dimensions du projet initial. Le volet culturel fait partie de ce risque faute, selon Darwin, d'implication des collectivités publiques.

Le troisième outil est l'appel systématique à tous les outils contemporains de communication pour faire connaître le projet et le rendre transparent. L'installation du site internet va dans ce sens qui rend compte régulièrement de toutes les actions. Il faut être présent sur tous les fronts : presse, journées d'études, séminaires, visites, ateliers.

Au final, nous assistons à une des versions locales de la construction sociale d'un nouveau marché – celui de la connaissance et de l'environnement - dont le projet Darwin donne une illustration à l'échelle métropolitaine⁶¹ par la création d'un lieu urbain original qui illustre les principes du développement durable enrichi de la donne culturelle. L'ensemble des critères qui font système, traduits en termes de mesure et de performance, servent d'instrument de négociation dans les relations avec les autorités, la recherche de soutien avec les publics (associations, grands publics) comme dans les relations commerciales avec les partenaires. Un réseau s'est progressivement structuré qui d'emblée entretient et anime un espace de négociation permanent suivant l'enchaînement plus ou moins rapide des différentes étapes du projet Darwin.

Empalot : comment négocier pour 2030 ?

Le projet d'urbanisme populaire d'Empalot montre l'articulation de deux processus de négociation. L'un est restreint à un niveau institutionnel, rythmé par des étapes contractuelles entre acteurs publics, locaux et d'Etat, et aux relations traditionnelles entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. L'autre est un processus (visible) d'information et de concertation avec la population du quartier à un double horizon temporel (2014 et 2030) ; la volonté est de mettre en place une « *gouvernance participative* », sans pour autant créer localement les conditions d'une co-production (qui n'est pas pour l'instant exigée par les associations).

Dés 2008, la mise en projet du quartier prend d'abord les tournures d'un apprentissage collectif entre protagonistes dans le cadre des ateliers de diagnostic aux lendemains d'élections municipales, où certaines initiatives doivent se concrétiser rapidement pour convaincre des effets positifs d'un changement de majorité politique.

⁶¹ François Ascher : Les nouvelles dynamiques urbaines dans le contexte d'une économie de la connaissance et de l'environnement », *Hégémonie de la ville. Réalités industrielles*, février 2008, pp 75-79

La préparation des ateliers par des techniciens encore peu rodés à de telles démarches participatives et le rythme soutenu du calendrier, avec les séances de debriefing que cela suppose du côté des associations comme des services, ne laissent guère de place à l'improvisation. Malgré les aléas propres à toutes les expériences similaires, la gestion du processus sur la durée représente la plus forte incertitude. Avec du côté des services et des techniciens, pris par la densité des dossiers à mener de front, une difficulté à s'accorder sur un calendrier avec leurs partenaires. D'où de nombreux décalages entre l'agenda de l'administration du GPV, celui de l'ANRU, les consultations avec les habitants et l'organisation du concours. Des décalages vécus par des habitants dans une certaine impatience, voire inquiétudes (5 mois ont séparé la fin des ateliers et l'assemblée générale d'avant concours).

L'apprentissage d'une méthode commune et l'identification des étapes et gestion des temps du projet renforcent la distribution traditionnelle des rôles entre les trois groupes d'acteurs. Le processus rendu anxiogène fait qu'on se réfère aux compétences des professionnels et à la légitimité des élus pour agir et se rassurer ; les habitants ont le sentiment qu'il faut accompagner un mouvement collectif qui vise à s'adapter au changement, un changement attendu, ressenti comme inéluctable. D'où les réticences et les résistances pour innover en la matière.

Dans ces conditions, la question reste posée de ce qui, à l'issue des deux étapes, représente une ou des zones négociables, même si elles demeurent peu formalisées, dans le cadre du dispositif mis en place.

Les deux soirées d'atelier d'appropriation ont permis de repérer ce qui dans le projet avait été validé par les élus, et n'était plus « négociable » et ce qui pouvait encore être discuté dans le cadre de groupes plus restreints. Pour l'essentiel, la zone négociable se situe dans la phase de programmation du projet, que ce soit pour les équipements publics ou pour les reconstructions d'immeubles, des objets qui ne sont pas sans conséquence sur la restructuration des espaces publics.

Pour les équipements, leur localisation et éventuelle reconstruction, leurs aménagements, devraient pouvoir donner lieu à de nouvelles réunions « de concertation » au cas par cas, avec les personnes directement concernées. Les écoles, la maison de quartier, la MJC sont notamment concernées et font intervenir des acteurs chaque fois différents. Sans que les méthodes et la part donnée aux « *maîtres d'usage* » que sont les salariés, les membres des conseils d'administration ou les parents d'élèves, ne soient définies.

Les grandes barres d'habitation, dont on ne prévoit la démolition que dans un temps long qui dépasse celui de l'avenant à la convention (2010-2013) devait faire l'objet de propositions ; seuls des bâtiments inscrits à l'avenant et au cahier des charges sont plus particulièrement concernés par une démolition. Celle-ci devrait intervenir avant la fin du mandat, afin de permettre la reconstruction du centre commercial et le réaménagement des espaces publics centraux.

En matière d'espaces publics, les images proposées et projetées sont au seuil des années 2025 ou 2030. Si, elles constituent les hypothèses de travail dont les élus avaient besoin, elles suscitent beaucoup de commentaires de la part d'habitants ayant le sentiment que le projet va bien au delà des débats en ateliers. Aussi, peut-on penser que les prochaines rencontres avec les urbanistes, après avoir affiné leurs propositions, montreront ce qui est de l'ordre du négociable, notamment en matière d'aménagement des espaces publics et de densité d'occupation.

À cette étape, l'espace de négociation est entrouvert car jusqu'alors restreint aux acteurs institutionnels (ANRU, Bailleurs sociaux, collectivités). La dimension temporelle se révèle une variable d'ajustement cruciale pour les élus, un vecteur particulièrement efficace pour orienter la part négociée du projet. Les acteurs publics disposent pour cela en partie de la maîtrise du calendrier (du moins pour les actions à échéance du mandat électif) ainsi que de l'estampillage de grand projet, avec le soutien de l'Etat, des référents voire des modèles d'intervention et de réalisation existant (dans la rubrique des GPV) pour une série d'opérations qui vont restructurer le quartier pour longtemps (son ouverture vers le fleuve)

Zones de négociation et temporalité

Le rythme donné au projet par la négociation allonge ou accélère la durée des processus. Le projet négocié s'inscrit dans le temps long de la fabrique de la ville pour Empalot (double horizon 2014/2030), dans celui incertain des apprentissages requis pour devenir maître d'ouvrage de son projet (H nord). Mais il permet à contrario de dépasser le formatage initial pour ouvrir dans un temps relativement court à des perspectives nouvelles, au passage d'une friche urbaine à un éco quartier tertiaire avec comme horizon l'émergence d'un véritable lieu urbain manifestant les vertus de l'économie créative (Darwin).

Les différentes zones de négociation structurent et configurent l'espace de négociation du projet en ouvrant ou fermant le système d'acteurs. Le collectif H nord a compris qu'il fallait ne pas s'éparpiller pour mieux concentrer ses capacités d'action sur la phase montage, le groupe Darwin laisse la négociation ouverte pour créer une dynamique permanente dans un objectif de gestion d'un projet d'éco quartier tertiaire sur la rive droite de Bordeaux (commercialisation des m² et participation aux extensions potentielles du projet à un lieu culturel). Empalot joue sur les temporalités d'une opération lourde (à 20 ans) concernant toute une population résidente et, au-delà, les habitants des quartiers péri-centraux de Toulouse pour accompagner un processus de changement (rénovation urbaine) dans des contraintes partagées avec l'Etat. La création d'ateliers afin de faire oeuvre collective, dans le souci d'une bonne élaboration et d'une bonne conduite de projet, s'appuie sur le partage d'une vision et d'une visée du projet en attendant la phase opérationnelle.

Des outils de négociation font avancer la mise en œuvre du projet : juridique comme le bail vert, supports et représentations du projet comme les images, l'iconographie, les maquettes et les récits, via des scénarios d'occupation des lieux. Des objets également (objets frontières) qui s'incarnent plus particulièrement dans les espaces publics, à travers des espèces d'espace innovants : espaces mutualisés (conciergerie d'entreprises), espaces collectifs (la halle aux pigeons), espaces intermédiaires (venelles, corridors verts) espaces symboliques et identitaires (la stoa, la place d'armes, la place du marché).

LA DIMENSION RELATIONNELLE

La dimension relationnelle met en exergue quelques-unes des principales figures qui agissent dans le cadre de la négociation. Négociateurs, managers, médiateurs, mais aussi facilitateurs, traducteurs, la gamme des figures est diverse à travers les rôles et les compétences mobilisés. De même, elle nous renseigne sur les scènes de négociation hors des projets. Scènes réelles (cabinets, services techniques, ateliers) comme scènes virtuelles (blogs, sites internet), elles sont indissociables de l'exercice de la démocratie participative que sous-tendent les projets négociés.

H nord : l'animateur du projet

En tolérant une diversité d'engagements, les projets à base coopérative risquent d'être progressivement colonisés par des attentes plus proches de la consommation de services que de l'investissement dans une activité militante. Face à ce risque, l'enjeu pour H nord est du point de vue relationnel de pouvoir maintenir de la cohésion et de la cohérence au sein du groupe tout au long d'un processus que l'on sait long et difficile. Entre les premières discussions autour du projet et les espérances d'un premier engagement (signature du bail), 4 ans se sont en effet déjà écoulés.

Dans ce contexte, plus que l'acquisition initiale de ressources en connaissances et savoirs techniques propres à la conception d'un projet militant, c'est la fonction d'animation de groupe qui est au cœur de l'expérience. Il s'agit en effet de faire coopérer un collectif avec la difficulté de porter ensemble un projet de ce type pendant une décennie, semé d'embûches et rempli d'obstacles qui peuvent décourager. L'accompagnement de projet est d'ailleurs une des clés de la réussite comme le note Habicoop Lyon qui en a pointé le principe au registre des actions stratégiques après retour d'expérience.

Pour H nord, animer le collectif des 20 ménages constituant le groupe projet, c'est trouver les moyens d'entretenir la motivation et de valoriser l'implication de chacun de ses membres. Plusieurs scénarios ont été envisagés : celui d'abord de comptabiliser les présences/absences pour donner la priorité aux plus impliqués dans le choix des logements. De même a-t-on pensé créer une banque du temps, chacun notant les heures passées en commission, en rendez-vous. Le groupe n'a finalement jamais mis la procédure en place, considérant que certains pouvaient avoir des raisons recevables d'être un peu moins disponibles que d'autres. Sans pouvoir être considérées comme de simples externalités à la dynamique de négociation, les relations internes, le climat, comptent beaucoup dans la régulation du groupe. Comme en témoigne au détour du compte-rendu d'une séance plénière (mars 2010), après un passage sur les objectifs de négociation, une incidente fait part d'un regret, suffisamment explicite en soi pour désigner un manque « *enfin –est-il dit - nous souhaiterions dégager du temps pour développer la convivialité dans l'association, prendre le temps de partager verres et repas* ». Le recours au réseau et aux compétences externes devient une exigence de survie. Les ressources apportées par la structure Habicoop y participent largement, de même que les

séminaires de travail et d'échange communs avec des structures associées, comme la « jeune pousse de » Toulouse⁶², contribuent à solidifier les acquis.

Sur ce registre, la principale figure d'animateur, du moins une des plus significative au sein de H nord, correspond au profil d'un architecte, la soixantaine, qui trouve dans le projet une issue professionnelle à une trajectoire militante qui n'avait pas eu l'occasion à se concrétiser. Engagé dans la vie politique locale, au sein des verts, il peut compter sur des relais alliés au sein de diverses institutions (Conseil de communauté, conseil général, conseil régional). Il s'appuie également sur une activité intellectuelle collective menée au sein d'un groupe d'architectes restés en contact depuis la sortie de leurs études d'architecture aux beaux-arts à Paris pour croiser des expériences acquises sur des projets innovants (notamment autour de l'autoconstruction). De même, il fait bénéficier le groupe de son parcours professionnel au sein de la promotion immobilière pour parfaire la phase du montage d'opération : « *j'ai compris dit-il la logique de leur activité basée uniquement sur le montage* ».

Ce sont autant de compétences techniques et relationnelles utiles pour envisager les échanges au sein de l'espace de négociation ouvert. Utiles pour garder le cap sur l'option coopérative (avec les politiques), pour s'imposer sur les fonctions de maîtrise d'ouvrage (avec les bailleurs sociaux) et pour mobiliser des capitaux, ce qui suppose de connaître les règles de fonctionnement des administrations locales (notamment pour le volet subventions). L'acquisition de compétences au sein du groupe a aussi pour effet de renforcer la légitimité de la démarche procédurale entreprise par H nord pour boucler le projet dans sa forme administrative et juridico-budgétaire. La dimension participative et démocratique du projet témoigne du même coup le bien fondé du positionnement de la structure, respectueuse des principes de l'agenda 21 pour lesquels Bordeaux et son agglomération se sont engagés.

En ce sens, la négociation sur et autour du projet est un mécanisme fort de régulation sociale, qui facilite autant la résolution des différends sur la faisabilité d'un projet atypique ou sur l'expression innovante d'une forme de lien social en milieu urbain (lien coopératif), le tout dans un nouveau cadre d'intérêt général, celui du développement durable⁶³, où ces formes retrouvent leur place et leur légitimité.

C'est la raison pour laquelle H nord milite pour la reconnaissance professionnelle des compétences relationnelles, d'animation et d'accompagnement de projet coopératif. Ce qui rejoint l'objectif de capitalisation et de valorisation de son expérience de « *maîtrise d'ouvrage d'usage* », érigée ainsi en enjeu. Les rapports de la coopérative font état de son devoir de

⁶² Jeune pousse est une association toulousaine, réunissant 15 familles sur un projet d'habitat coopératif en centre ville

⁶³ Reynald Bourque, Christian Thuderoz (2002) *Sociologie de la négociation*. Paris. Collection Repères La Découverte.

transmettre et d'impulser la rencontre de tous les projets d'habitat groupés en Aquitaine. Projet parmi les autres mais vitrine pour l'avenir, H nord doit démontrer par la pratique la pertinence et la faisabilité des habitats groupés coopératifs et écologiques : « *Nous avons là en quelque sorte un devoir de réussir, pour apporter une expérience et consolider le réseau* »⁶⁴. La nomination récente à la région d'un conseiller (élu d'Europe Ecologie) nouvellement en charge de ce dossier (logement coopératif) les convainc d'être sur la bonne voie.

Pour H nord, l'analyse des lieux de négociation fait d'abord apparaître les scènes où elle se prépare et parfois se joue, notamment l'Atelier Public d'Architecture. Le principe en est simple puisqu'il s'agit de réunir sous l'égide d'architectes endossant les rôles de médiateurs, d'animateurs et de traducteurs, les futurs habitants, de les engager dans une réflexion collective sur le programme, les manières d'habiter, les façons d'articuler et de combiner les attentes et les réponses possibles. 20 heures de débats ont ainsi porté sur la présence ou non d'une piscine pour décider « *qu'il n'y en aurait pas* », d'autres longues discussions ont porté sur la construction de petites structures à assistance médicalisée pour intégrer des personnes âgées dépendantes, d'autres encore sur les possibilités d'accueil de jeunes travailleurs, nombreux sur le quartier. Des heures de débats ont été consacrées aux critères écologiques de la construction afin de trouver un compromis entre le tout environnemental et des scénarios moins exigeant (« *tout construire en briques de 50, c'est des trous que l'on fait dans les collines de Bordeaux* »). Le refus de réaliser les places de parking prévues au PLU a déclenché une négociation serrée avec les services techniques et le gestionnaire des parkings en silo situés à proximité.

Vu et vécu par les animateurs du projet comme un engagement militant d'architecte, l'atelier Public est considéré comme l'avant-scène d'un travail à venir avec la future maîtrise d'ouvrage du projet et d'une négociation à poursuivre avec le bailleur social, partenaire d'un tiers du programme de logements.

Parmi les autres scènes et forums ouverts par H nord depuis sa création, il en est de symboliques sur la ville et l'agglomération. Le centre de culture industrielle Cap sciences, le cinéma Utopia, le centre social ont été sollicités pour recevoir des rencontres et des événements. De même, la mairie de Bordeaux a organisé des journées de travail sur le thème de l'auto promotion, autour d'experts venus d'Allemagne, de France (Habicoop) et de

⁶⁴ H nord. Rapport d'orientation, février 2009, p 2.

Hollande. La mise en réseau social du projet H nord a ainsi pu s'enrichir de l' enrôlement de nombreux acteurs, locaux et d' au-delà, bénéficier du site internet qui lui est dédié.

Darwin, les manageurs intégrateurs

Pour nombre de prétendants au projet négocié, la socialisation aux pratiques de l' aménagement urbain s' impose. Comme elles ne constituent que rarement leur cœur de métier, il y a nécessité chez la plupart d' entre eux d' acquérir la connaissance des phases de projet dont ils ne maîtrisent pas la complexité procédurale, technique et financière. Cela passe, comme pour le projet Darwin, par un apprentissage collectif aux méthodes et aux principes de fabrication de la ville qui ne suffit pas en soi. Il faut en effet pouvoir compter sur des figures professionnelles particulièrement qualifiées, des manageurs capables de piloter les étapes du projet, dans la pluralité de ses dimensions. Ce qui nécessite une spécialisation et un niveau d' expertise éventuellement recrutés à l' extérieur dans le but d' intégrer au groupe le maximum des compétences utiles à la négociation, « *la négociation, on y était peu aguerri, mais on s' y est mis parce qu' elle est permanente* ».

Cette obligation se définit dans un contexte *bottom up* qui rappelons-le obéit à un principe clé : la stratégie est mise en forme par le management plutôt que directement initiée par celui-ci, à l' opposé de ce qui se passe couramment dans les organisations professionnelles au fonctionnement plus standardisé (voire bureaucratique), à l' exemple d' un groupe de promotion immobilière. D' où l' importance de la composante relationnelle (animation, entretien des liens, acquisition des compétences) dans la structuration de l' équipe en vue d' assurer l' ensemble des fonctions de maîtrise d' ouvrage pour une durée qui peut être limitée à celle du projet.

Le rôle de l' architecte se révèle essentiel, et permet du même coup de redécouvrir les compétences relationnelles de la profession quant à la conduite de projet notamment pour gérer la chaîne impressionnante des acteurs techniques. L' intégration des architectes de l' agence Martin à l' équipe projet Darwin exprime bien une attente de rôles qui dépasse le cadre strict de la maîtrise d' œuvre. Au-delà de la phase conception, ils ont dû prendre en charge les étapes situées plus en amont pour au final se retrouver dans une posture d' assistance à maîtrise d' ouvrage (AMO). Leur présence à la plupart des tours de table montre la logique entrepreneuriale en cours, qui s' appuie sur une pluralité de managers intégrateurs

pour gérer l'espace de négociation. Au risque de voir la configuration devenir atypique, transgressant les codes habituels de la production du cadre bâti, ce qui inquiète les financeurs, tel la Caisse Des Dépôts et Consignations pour qui il ne faut pas, pour la bonne marche des choses, de synergies trop fortes entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre.

Parmi les autres figures de managers intégrateurs, il est d'autres Darwiniens comme un jeune cadre chargé du développement durable au sein du groupe Evolution et principal porte parole du groupe. Sa place est très illustrative de l'importance donnée à la communication sur le projet et à ce que lui-même appelle « *l'effet démonstrateur* » du projet. Cela constitue un axe stratégique majeur du processus, basé sur la volonté de transparence et d'ouverture vis-à-vis du plus grand nombre. Les profils des équipiers sont également évocateurs du projet lui-même : qualification de type écoles de gestion, proximité forte avec les nouvelles cultures urbaines, bonne connaissance des marchés et des réseaux propres à ce secteur, en France et à l'étranger, utilisation des nouvelles technologies de l'information. Pour forcer le trait, on peut presque y voir une culture de projet *face book* où les amis de Darwin sont invités en permanence à participer à l'aventure et à suivre le quotidien du groupe projet et de ses multiples alliés⁶⁵. L'espace de négociation résonne d'ailleurs de tous ces appuis extérieurs.

Un dernier trait est le double aspect générationnel et collectif de l'équipe projet. Autant les membres de H Nord s'identifient par rapport aux caractéristiques des groupes d'habitants gentrificateurs, autant le collectif Darwin est identifiable par une culture écologique militante, portée par un collectif de trentenaires. Ces attributs sont loin d'être anodins, ils contribuent en fait à orienter le style stratégique donné à la négociation avec les élus et les techniciens. Ils concourent à faire acte de persuasion et démonstration dans une relation qui se veut simple et directe et à opter pour une hiérarchie faible entre managers (le dirigeant P. Barre assure toujours une présence discrète). L'importance accordée au discours, aux mots et aux références – de l'éco rénovation à l'économie de transition en passant par l'histoire des sciences et de l'humanité - tirés de l'univers écologique provoque un entrecroc généralisé d'images du projet qui ne manque pas de solliciter l'intérêt de l'interlocuteur, pour l'innovation et pour la modernité. Au risque de voir pour certains critiques, derrière un sabir de façade, une façon pour de grandes entreprises de s'imposer sur de nouveaux marchés (la Lyonnaise des eaux) ou pour d'autres la venue d'un écologisme de casernes, notamment derrière les commandements éco-responsables édictés dans le bail vert que d'aucuns perçoivent comme une forme de prosélytisme.

⁶⁵ Comme cela s'est manifesté en juillet 2010 où, à l'occasion du festival « Imaginez maintenant », le site des magasins généraux a accueilli plus de 9000 visiteurs en 4 jours.

Enfin, il faut signaler pour Darwin, l'importance de la double scène du projet : la scène réelle d'une part qui est le site de la caserne lui-même, décor patrimonial accueillant nombre de personnalités et soutiens lors des visites organisées de la friche et des bâtiments en déshérence. Un lieu qui est appelé à devenir une adresse ouverte durant la réalisation du projet et orientée pour l'avenir vers la pédagogie d'un nouveau modèle économique. L'enjeu « *d'exemplarité écologique* » qui le sous-tend passe par l'aménagement d'espaces publics à vocation symbolique telle la cathédrale d'eau, plateau de 2000 m² consacré à une scénographie sur l'eau (1400 m³ d'eau stockée). Et d'autre part, la scène virtuelle qu'est le site internet continuellement renseigné et qui donne l'actualité du projet. Les deux scènes font partie intégrante de l'espace de négociation en cours, et elles joueront un rôle primordial lors des prochaines échéances concernant les projets futurs d'aménagement de la rive droite.

Empalot : les médiateurs

Aborder la dimension relationnelle de l'espace de négociation d'Empalot présente plusieurs contraintes. La première est qu'il n'y a pas d'espace commun de négociation, mais un dispositif d'information et de concertation qui rend difficilement visibles les quelques moments de négociation, épars et diffus, qui ont pu intervenir lors des rencontres entre les trois groupes d'acteurs du triumvirat. Ensuite, le nombre limité d'ateliers réunis depuis 2008 n'a pas permis d'identifier et d'isoler des figures particulières de négociateurs, au sens d'une fonction assumée et identifiée par les pouvoirs publics, même à ces moments-là. Non pas que les figures n'existent pas, mais elles se rangent principalement dans le registre des fonctions administratives et politiques, de la part d'élus et de techniciens en charge de missions qui se déroulent en dehors de notre cadre d'observation. La spécificité du cas autoriserait plutôt une approche des groupes réunis les ateliers autour de figures de médiation, autrement dit auprès des acteurs en tierce place dans les relations au sein des ateliers, assurant des fonctions de facilitation et de conciliation dans les échanges.

L'observation des groupes de travail au sein des ateliers permet d'isoler deux figures rendant compte de cet aspect relationnel.

D'abord les quelques personnes ou personnalités qui ont pu jouer un rôle important, certains depuis quelques décennies, dans l'organisation et la mobilisation des associations, tant pour des manifestations que pour des revendications. Les représentants ou les héritiers d'une

émigration relativement ancienne (Portugal et colonies portugaises, Antilles, Afrique du Nord), datant de la période des « 30 glorieuses » se sont intégrés à la société française par le biais du militantisme, à une époque de plein emploi. Leur engagement s'appuie sur un mixte de valeurs chrétiennes « de gauche » et de celles du Parti Communiste des années 50-60, pour ce qui est des plus âgés. Des valeurs qui sont compatibles avec celles d'un Islam modéré, garantes d'une bonne entente avec les responsables des comités de quartier voisins moins marqués par l'émigration, qu'elle soit européenne, africaine ou antillaise.

Moins saisissables, d'autres figures expriment les mêmes valeurs d'engagement pour le « *bien vivre* » collectif dans le quartier que dans le premier groupe ; elles ont émergé lors des ateliers de concertation ou les visites de « *diagnostics en marchant* ».

A première vue, les liens qui existent entre toutes ces personnes puisqu'elles adhèrent aux mêmes associations, les rendent quasi interchangeables et leur engagement dans le processus en cours pour le renouvellement urbain les amène à négocier sur les mêmes points, avec les élus comme avec les professionnels qu'elles côtoient régulièrement et tutoient bien souvent. Pourtant, il apparaît une différence, ce sont des femmes qui se mobilisent d'une façon bien spécifique ; elles se distinguent de celles qui ont accédé à des postes dans l'équipe municipale, ou qui travaillent dans les services sociaux du quartier. Comme les militants du premier groupe, elles sont salariées dans le secteur de l'animation socio-culturelle ou sportive et participent comme parent d'élèves dans bon nombre d'instances (MJC, écoles). Elles peuvent jouer un rôle dans les négociations à venir car leur franc parler va de pair avec leur capacité à élaborer des analyses assez fines et critiques des situations de concertation.

Dans la sphère professionnelle et technique, la fonction de médiation a été identifiée lors de la deuxième phase du processus (les ateliers d'appropriation) comme un enjeu assez fort pour avoir débouché sur l'intégration d'un sociologue au sein de l'équipe de conception lauréate. Sa compétence sur les problématiques locales en fait une personne ressource au sens des anthropologues. Elle appuie la fonction de traduction et d'accompagnement rendue nécessaire par l'échelle d'appréhension du projet, sa complexité que les seuls experts du GPV ou de l'AUAT ne suffisent pas à diffuser auprès des habitants.

Les lieux où se déroulent habituellement les ateliers et les séances plénières ont une importance toute particulière. Il est frappant de constater le climat d'écoute qui y prédomine. La volonté de transparence et la courtoisie des échanges, alors même que des critiques

s'expriment, donnent à penser que les principaux clivages sont connus de tous depuis longtemps, et que chacun s'efforce de maintenir la possibilité de poursuivre le débat, en sachant que tout n'est pas et ne sera pas négociable avec les maîtres d'ouvrage.

Les interventions sont généralement posées, argumentées, empreintes de marques de déférence en direction des élus et des techniciens, et réciproquement, sans que soient empêchés les signes de reconnaissance ou même de connivence, repérables dans les « *adresses* » venant de la salle comme de la tribune. Même si les « *étonnements* » de techniciens (et des urbanistes) indiquent en creux combien cette façon de préparer le projet (« *concerter* », « *venir très en amont voir les habitants* ») leur est inhabituelle et les résultats mal assurés d'avance, tout indique que « *Empalot n'étant pas le Mirail* », les risques engagés par la municipalité Cohen ne sont pas insurmontables. La longue fréquentation du député maire du quartier, constitue indéniablement l'un des atouts de la bonne gestion des séances ouvertes au public, un public composé d'habitants plus ou moins mobilisés de longue date, de personnes travaillant dans le quartier, d'observateurs extérieurs.

La volonté est de maintenir le dialogue, avec la courtoisie des adversaires qui se connaissent assez bien. Des adversaires qui tout en restant autant que possible chacun dans son rôle de maître d'ouvrage (les élus en premier lieu, le principal bailleur), d'assistant à la maîtrise d'ouvrage (AUAT et Direction du GPV) ou à la maîtrise d'usage (CDS), ou encore d'habitant usager et « maître d'usage », conçoivent la nécessité de combiner leurs forces d'action pour aboutir un projet relativement ambitieux.

Les figures de négociateur

Trois grandes figures de négociateur agissent dans la fabrication des projets. Les animateurs qui impulsent une dynamique de groupe et font en sorte de monter en professionnalisme pour se positionner de manière crédible et cohérente face aux techniciens et aux promoteurs (cas H nord). Les manageurs intégrateurs ensuite dont le rôle est d'enrichir et d'ajuster en permanence le projet afin de constituer une offre suffisamment maîtrisée pour passer rapidement les différents obstacles et atteindre le niveau du passage à l'opérationnel (cas Darwin). Les médiateurs enfin, qui s'impliquent dans des fonctions de traduction du référentiel technique pour donner une coloration participative au projet dans la recherche de consensus avec la population (cas Empalot).

Les trois figures font vivre le projet et procurent les jalons et les leviers pour faire avancer chaque étape, de programmation, de montage et de conception du projet. Les architectes et urbanistes y ont un rôle déterminant, les spécialistes de la communication aussi pour H nord et Darwin, tout autant que les professionnels de la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale pour Empalot (sociologue). Les compétences relationnelles (parfois très personnalisées par la fonction de porte parole) sont, au sein de chaque espace, déterminantes pour faire en sorte d'entrée en négociation et de susciter la confiance entre les divers protagonistes. Elles contribuent de la sorte à désamorcer les tensions, mais aussi à jouer des moments de coopération pour avancer. Elles servent également à mobiliser les différents environnements sociaux du projet, à relayer les attentions collectives portées au cadre de vie et de travail, permettant l'existence de scènes qui deviennent elles-mêmes des composantes du projet. Scènes multiples, sous formes de colloques, séminaires, rencontres, médias, forums, et scènes virtuelles, par la présence de sites internet dédiés, actualisés, de nombreux blogs. Même si on a parfois du mal à distinguer le véritable souci démocratique de la simple recherche en légitimité (Empalot).

Peut-on en déduire pour autant l'émergence d'une nouvelle culture de projet ? Difficile à dire sur la base restreinte de trois projets. Pour autant, se dessine une culture du projet négocié, assise sur une dimension moins procédurale, un espace d'argumentation plus ouvert, où, par exemple, sur le thème de la conception des lieux et des espaces publics, la question des formes liées aux pratiques nouvelles prend autant d'importance que la norme ; Indice probable d'un mouvement sûr et continu vers une socialisation de l'architecture et de l'urbanisme⁶⁶.

⁶⁶ Bernard Haumont : Savoirs pratiques et savoirs savants. Convergences, concurrences et indifférences dans le projet architectural et urbain in Soderström O., Cogato Lanza E., Barbey G. : *L'Usage du projet : pratiques sociales et conception du projet architectural et urbain*, Paris et Lausanne, Payot, 2001.

CONCLUSION

La pertinence d'un cadre conceptuel

L'une des avancées décisives pour appréhender la fabrication des espaces bâtis est de considérer leur production collective et l'importance des interactions entre les protagonistes de l'acte de bâtir. Les thèses sur l'interprofessionnalité, le forum hybride, l'ingénierie hétérogène et concurrentielle, la coopération concurrentielle, la régulation professionnelle⁶⁷, incarnent cette tendance pour expliquer le projet (architectural, urbain, de territoire), ses différents états et ses caractéristiques finales. Les objets intermédiaires (plans, maquettes, à de nombreuses échelles), les investissements de formes (plaquettes marketing urbain, chartes, documents, règles de l'art), les contrats, les relations affinitaires ou les conventions d'un milieu professionnel et d'activités, en rythment le long chemin de production. L'augmentation du nombre d'acteurs mobilisés, des temporalités d'actions de plus en plus erratiques, issues de conjonctures incertaines et des ajustements de la demande, ont accentué les transactions entre acteurs et les ont reconfigurés. L'ambition de la durabilité n'a pas supprimé les conflits d'intérêts et politiques, les controverses scientifiques dans de multiples domaines (l'environnement, l'économie, la gouvernance politique), ni les débats professionnels et techniques. La participation et la consultation des habitants⁶⁸ percutent les processus décisionnels pour faire accepter des projets et éviter des recours. De nombreuses collectivités territoriales intègrent la société civile, les associations, les usagers, et les acteurs de secteurs jusqu'alors peu mobilisés ; un impératif qui renouvelle les méthodes de travail comme l'affirment de nombreux professionnels. Enfin villes et regroupements de communes doivent de plus en plus composer entre elles pour se partager compétences et financements de projets. Mouvements qui coïncident avec une communication plus intense (locale, nationale, internationale) grâce à la démultiplication des accès à l'information et à l'ouverture des projets à la discussion et au débat. Décrypter l'univers négocié des projets constitue ainsi un angle d'analyse privilégié pour saisir la fabrication de la ville contemporaine et qualifier le type d'espaces produits.

Pourtant quand il est question de négociations, des difficultés d'ordre méthodologique surgissent inévitablement. Les uns soulignent l'importance cruciale des coulisses, des

⁶⁷ Bernard Haumont : « Les métiers et les compétences de la conception architecturale et constructive. Questions de perspectives », *Forces et tendances de la maîtrise d'œuvre*. Paris, Plan Construction Architecture, 1992. Michel Callon : « Le travail de la conception en architecture », *Cahiers de la recherche architecturale*, n°37, 1996. Cahier RAMAU n° 2 : *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception*, Paris, Éditions de la Villette, 2001. Michel Bonnet (Dir.) : *La conduite des projets architecturaux et d'aménagement*, Paris, La Documentation Française, 2005.

⁶⁸ MH Bacqué, H.Rey, Y.Sintomer : *La démocratie participative*. Paris, La Découverte, collection Recherches, 2004.

tractations informelles qui infléchissent des décisions. Les autres désignent l'affrontement de personnalités, l'appartenance aux mêmes réseaux sociaux ou cercles, plus ou moins occultes, qui régulent ainsi des situations difficiles, ferment des portes, opèrent des pontages, bloquent ou débloquent des situations. La scène est, certes, difficile à pénétrer pour un observateur indépendant, mais elle n'est pas non plus toute puissance, à reléguer du côté des mystères de la « boîte noire ». De nombreux choix et arguments sont dorénavant débattus en public, la multiplication des médias et l'expression croissante d'acteurs plus nombreux minimisent la confidentialité des décisions. L'internet libère la parole et l'on affiche souvent une volonté de transparence, saine mesure démocratique.

Pour contourner ces difficultés, le modèle d'analyse et les choix méthodologiques effectués pour ce travail (études de cas) n'ont pas cherché à privilégier à priori la qualité des projets, telle qu'elle peut être établie par les experts ou les savoirs académiques dans le domaine de la production de la forme architecturale et urbaine. Ils ont d'abord visé à les contextualiser afin d'accéder en préalable au maillage des relations qui fabrique les projets, aux politiques publiques et aux stratégies d'acteurs qui les encadrent et les dépassent parfois largement. Ils ont eu surtout comme objectif de décrypter les espaces de négociation qui les caractérisent en soulignant effectivement l'importance d'un cadre d'expérience spécifique saisi par quatre dimensions de type cognitif, organisationnel, processuel et relationnel.

Nous étions déjà convaincus de l'importance des liens entre projet et négociation, mais la force de l'argumentaire est d'en faire les ressorts essentiels et communs des mécanismes de fabrication de la ville et de l'espace public et non pas les effets induits de procédures mal contrôlées, d'une conception dénaturée, ou inversement le résultat imprévisible d'un enrichissement du processus par des négociations non prévues. Si l'introduction du caractère négocié du projet a été d'abord une théorie novatrice dans la façon de concevoir et de fabriquer des espaces publics et des lieux urbains, il est maintenant entré dans les mœurs et les comportements d'acteurs de plus en plus nombreux. Jusqu'alors la négociation pouvait être interprétée comme un symptôme d'un blocage, d'un plan détourné de ses objectifs, de stratégies mal intentionnées ou individualistes dépouillées de valeurs collectives et désintéressées, bref le résultat d'un dérapage de méthodes mal maîtrisées ou des défauts du marché; elle est non seulement aujourd'hui une méthode mais une stratégie pour fabriquer la ville et intégrer les incertitudes de son élaboration et de sa construction.

Afin de mettre en œuvre une démarche en termes d'espaces de négociation, nous avons opté pour le choix raisonné de situations de projets, privilégiant l'expérimentation et l'innovation. Ce choix écartait d'emblée plusieurs approches, notamment le seul fait de pouvoir remonter le temps de la production d'espaces publics traditionnels (un parc, une place, des berges de fleuves, une trame viaire, un boulevard), y compris avec leur dose de modernité apportée par les concepteurs (la nature, les désirs contemporains, des références artistiques, des mises en scène technique spectaculaires). Il ne se s'agissait pas non plus de décrire la manière continue ou itérative dont ils émergent en passant les différentes étapes de la programmation, de la conception, de la matérialisation, de la réception. Nous l'avons déjà fait. Nous ne voulions pas non plus partir du choix d'un concept architectural, surdéterminant et surplombant, masquant les autres phases du processus et les ramenant à la puissance de pensée des concepteurs, architectes, paysagistes, ingénieurs ou urbanistes. Nous voulions explorer des projets qui sont appelés à produire des formes d'urbanité renouvelées et ce quel que soit le stade de leur évolution. A Bordeaux, H nord et Darwin appartiennent à cette catégorie de projets innovants, pouvant même être considérés comme des laboratoires de la ville de demain. Sur un registre différent, mais en quête d'expérimentation avec les populations, le projet Empalot actualise à Toulouse le questionnaire adressé aux quartiers déshérités depuis trente ans en matière d'insertion urbaine et sociale.

Chaque projet (H nord, Darwin, Empalot) est ainsi porteur d'une manière de faire la ville dont nous pouvons extraire au final quelques grandes logiques généralisables, relevant à la fois de l'urbanisme participatif et négocié, de l'intégration des règles du jeu urbain et de la logique de marque.

De l'urbanisme participatif à l'urbanisme négocié, les arrangements directifs

Cette forme de production de la ville et des espaces publics est représentative d'un mode d'intégration de la participation habitante « à l'ancienne », institutionnalisée par les politiques de la ville depuis 1981 et régulièrement mise en œuvre. Une évolution nette montre le passage d'actions pour l'autonomie de ses quartiers par l'amélioration de leurs conditions de vie internes à leur rattachement aux noyaux urbains et à leur intégration dans une dynamique d'agglomération. L'espace public n'est pas la seule cible puisque avec l'ANRU, le processus de démolition – reconstruction d'immeubles marque le territoire et les esprits. Le but est de dépasser la logique de la concertation interne pour élaborer collectivement un grand projet de renouvellement urbain et s'inscrire ainsi dans une gouvernance participative. La référence

fréquente à des échelles urbaines, métropolitaines et nettement moins domestiques, mobilise en priorité les responsables politiques et les professionnels de la ville. L'intéressement des habitants est un sillon fortement balisé pour mettre à l'épreuve du terrain les options politiques et urbaines à moyen et long terme.

L'information et la consultation des habitants se déroulent dans le cadre d'ateliers qui ont permis aux élus et techniciens d'aborder successivement avec les associations, les phases de diagnostic, de présentation du projet par les urbanistes, de découverte et d'appropriation par les habitants. Dans cette logique, la municipalité recherche une légitimation de sa démarche en contrôlant son déroulement comme le font de nombreuses autres collectivités publiques en utilisant des processus similaires. Le point focal vers lequel se dirige le processus est la sphère experte chargée de donner des formes aux demandes et aux réactions des participants et de porter la parole politique. Les espaces du renouvellement s'inscrivent à des échelles spatiales et temporelles difficiles à appréhender et à combiner par et pour tous. Dans ces conditions, la dissymétrie des compétences pèse d'un grand poids sur les débats voire les négociations : comment appréhender et finaliser un espace alors que sa réalisation est programmée à 20 ans ?

L'intégration des règles du jeu urbain : l'alternative coopérative

Pour fabriquer de la ville au sens où l'entendent les experts — c'est à dire intégrant la diversité des échelles territoriales et temporelles — l'alternative coopérative est encore regardée avec ambiguïté, appréciée dès lors qu'elle repose sur le dynamisme de la base et critiquée pour passer de la création d'un lieu d'habitat à la fabrication de la ville, faute de compétences requises pour cela. De plus, elle est associée à la volonté d'un groupe qui rompt avec les procédures dominantes en matière d'habitat pour simplement accéder à la propriété ou produire du logement, hors des filières habituelles qui relèvent de la promotion sociale ou privée. Non seulement, il faut s'identifier comme groupe mais aussi opérer toutes les actions et démarches pour devenir un acteur reconnu et légitime auprès des autorités publiques et une alternative crédible au marché. Pour de tels acteurs, il est évident que l'acquisition du logement désiré n'est pas la seule motivation mais bien de générer une activité urbaine dense en prise avec la ville. Néanmoins, le rapport au lieu n'est pas exempt de tensions. Dans ce contexte, la conception des espaces publics structure fondamentalement le projet coopératif. Pour H nord, les pratiques de l'habiter et la conception du logement sont marquées par la dualité ouverture/fermeture, articulation et délimitation entre les espaces. D'où les débats

notionnels, les glissements de terme entre coopérateurs cherchant à combiner, au sein d'un futur atelier public d'architecture, la convivialité, l'urbanité avec la gestion du lieu et les exigences de sécurité.

Les règles du jeu urbain restreignent drastiquement les marges de manœuvre des collectifs d'habitants car il faut agir sur toutes les composantes du projet : social, politique, idéologique, économique, opérationnel. La connotation idéologique est sous-jacente aux difficultés d'insertion, où l'action d'autopromotion est reconnue, car encore proche des modes de faire professionnalisés, mais pas celle de coopérative d'habitat. La volonté habitante et militante bien souvent vise à se démarquer des éco-quartiers labellisés, du marché et de la spéculation, des scénarios classiques (ZAC, PAE, lotissement) qui d'emblée orientent la manière de faire et les relations entre acteurs. Il faut franchir les obstacles politiques et idéologiques, les entreprises de sapes des opérateurs traditionnels ; il faut maintenir la vie du groupe initiateur sur la longue durée ; il faut s'ajuster en permanence aux aléas de la formulation du projet et de son opérationnalité. À cet égard, l'accès au foncier commande symboliquement et pratiquement la réalisation du projet. Symboliquement car il signifie l'installation dans un lieu et il instaure un rapport écologique identitaire fondamental. Pratiquement et économiquement, car il est la clé de voûte de la fabrique de la ville. De fait, le projet H nord épouse la négociation autour de la friche de l'îlot Dupaty, lui donnant en quelque sorte un statut « hors sol » soumis au gré des compromis trouvés avec les institutions.

La logique de marque, (re) générer un lieu urbain

Le plus souvent, les entreprises arrivent en fin de parcours du processus d'aménagement ou sont simplement des demandeurs de locaux et d'aménités, prises en charge par des promoteurs spécialisés. Une autre manière d'intervenir est celle d'entrepreneurs privés qui prennent en charge les fonctions de maîtrise d'ouvrage pour réaliser des espaces à leurs propres usages, en associant l'économie, l'écologie et une dimension culturelle.

Ces projets présentent des caractéristiques qui les rendent légitimes à plus d'un titre. Ainsi, la forte connotation avec le développement durable est en phase avec les scénarios de partenariats originaux public/privé qui se multiplient sur ce registre dans les agglomérations (éco-quartiers d'habitat et éco-quartiers tertiaires). L'attitude est également cohérente avec les stratégies d'acteurs d'un secteur d'activités en pleine extension qui allient économies créatives et culturelles. De même, l'ambition territoriale est affichée puisqu'il s'agit de réinvestir des friches urbaines avec la promesse d'une ville compacte comportant tous les

attributs écologiquement corrects. Une logique de marque se dégage de ce type de projet, associant un nouveau triptyque à la fabrique de la ville : entrepreneurs, institutions et associations culturelles.

À cet effet, l'exemple de Darwin montre à l'échelle bordelaise l'avènement d'une marque locale, basée sur les principes précités, ayant vocation à se diffuser à l'extérieur, de la rive droite de la Garonne à toute l'agglomération et au-delà. Dans cette logique, l'espace public à travers ses différentes expressions est le portail d'entrée de la marque. Espace mutualisé, il offre une possibilité d'innover dans le partage à l'échelle du lieu en mixant les activités et des espaces de travail, en offrant une gamme d'éco services aux futurs usagers. Espaces destinés aux publics (lieux d'exposition, d'événements culturels), il vise à ouvrir l'éco quartier sur l'extérieur et sur des activités collectives, notamment culturelles.

Au final, tous ces processus de projet négocié rendent compte d'un désir d'invention ou de ré-invention des lieux urbains. Des valeurs sociétales (l'écologie, le local, la citoyenneté, la mémoire et l'histoire) plus que sociales, portent désormais la restructuration des espaces publics et la reconfiguration de lieux d'urbanité. C'est devenu un objectif majeur pour certaines catégories d'habitants et d'entrepreneurs (nouvelles élites locales), mais aussi pour les décideurs (élus, experts) qui définissent ces initiatives comme participant de la cohésion sociale retrouvée et de la concurrence entre agglomérations (économie créative). Les situations étudiées nous montrent surtout que, plus que le développement de la négociation - consubstantielle à la plupart des entreprises collectives en régime démocratique - c'est sa visibilité croissante qui caractérise aujourd'hui la fabrique de la ville.

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES ET METHODOLOGIE

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allain S, Thuderoz C. : Penser la négociation aujourd'hui. *Revue Négociations, Numéro Spécial « Colloque de Cerisy »*. Editions De Boeck 2009
- Andres L : « *Temps de veille de la friche urbaine et diversité des processus d'appropriation. La Belle de mai (Marseille) et Le Flon (Lausanne)* » in *Géocarrefour*, vol 81/2 2006
- Ascher F: Les nouvelles dynamiques urbaines dans le contexte d'une économie de la connaissance et de l'environnement », *Hégémonie de la ville. Réalités industrielles*, février 2008, pp 75-79
- Bourque R, Thuderoz C(2002) *Sociologie de la négociation*. Paris. Collection Repères La Découverte.
- Chalas Y : « L'urbanisme : pensée faible et pensée pratique", *Revue Les Annales de la Recherche Urbaine* , n° 80-81, 1998.
- Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU (2006): Une échelle de participation citoyenne : Sherry Arnstein. Source : www.anru.fr/IMG/pdf/Echelle_de_participation_citoyenne_Sherry_Arnstein.pdf
- De Carlo L, Vers une théorie de la négociation. Rationalité, cadres cognitifs et émotions. *Revue Française de Gestion* n°154, 2004, p.45-49
- Dimeglio P: La programmation générative et participative en architecture et en urbanisme : proposition pour l'élaboration du projet urbain de l'Île St-Denis. *Urbanisme*, n° 320, pp. 26-31, septembre 2001.
- Donzelot J *Quand la ville se défait. Quelle politique face à la crise des banlieues ?* Seuil 2006.
- Flichy P, (2003) *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris, Editions La Découverte.
- Gaudin JP, Métiers de la ville : la question de la professionnalisation, *Annales de la Recherche urbaine*, n°88 Des métiers qui font la ville, 2000, p145-148.
- Goffmann E *Les Cadres de l'expérience*. Paris, Editions de Minuit, 1991
- Hossard N, Jarvin M (dir). *C'est ma ville ! De l'appropriation et du détournement de l'espace public*. Editions L'Harmattan, 2005.
- Kuty O, Une matrice conceptuelle de la négociation. Du marchandage à la négociation valorielle. *Négociations* 1/2004 (n° 1), p. 45-62.

Prades J, Costa B, « *L'économie solidaire, prendre sa vie en main* », Collection Les essentiels, Editions Milan, 2005.

Mintzberg H : *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation 1989.

Novarina G, Duarte P: *Après le conflit, la concertation*, dossier documentaire n°3 « parole aux acteurs ». Ministère de l'écologie et du développement durable, avril 2003

Thuderoz C: *Négociations. Essai de sociologie du lien social*. Paris. PUF 2000

Thuderoz C, Quelques remarques à propos de la notion de confiance, Communication au colloque RAMAU, Atelier « Contrats, confiance et dispositifs », 28 et 29 septembre 2000.

Vivant E *Qu'est ce que la ville créative ?* PUF, la ville en débat 2009.

WEBOGRAPHIE

www.hnord.org/doku.php?id=association.

www.blog.projetdarwin.eu

www.habicoop.fr

www.bordeaux.fr Accueil > Cadre de vie >Urbanisme et projets >Opérations d'aménagement

www.lafabriquetoulousaine.toulouse.fr

METHODOLOGIE

Équipes sur H nord : Mélanie Daroman et Patrice Godier (PAVE ENSAP Bordeaux); sur Empalot : Françoise Gaudibert, Gérard Ringon, Corinne Sadokh et Enrico Chapel (ENSA Toulouse); sur Darwin : Guy Tapie, Patrice Godier et Elodie Bara (PAVE, ENSAP Bordeaux).

La grille d'observation

Notre approche est basée principalement sur la notion d'espace de négociation. L'observation et l'analyse des projets s'est structurée autour des critères d'une grille permettant de recueillir l'information concernant chacun des espaces en question. Cela a permis d'établir à la fois le travail monographique et constitué la charnière de l'analyse transversale

Quatre dimensions ont été prises en compte.

La dimension cognitive

Tout ce qui concerne le cadre d'expérience à savoir les critères d'action, la vision du et des problèmes à résoudre (notamment ceux en termes d'espace public), les solutions préconisées, la perception du risque entrepris, les arguments et autres récits sur le projet.

Cette dimension permet de comprendre la nature du diagnostic préalable ; la manière dont il est construit, le fait de savoir s'il est partagé ou pas ? et par qui, et jusqu'où ? De définir la (ou les) zone de négociation qui en découle ? C'est le « pour aller où »

-les références ou référentiel d'action quand elles sont formalisées (notamment en termes d'enjeux) : à savoir les orientations de base, la conception du changement, les représentations de l'action telles qu'elles apparaissent dans les écrits ou documents fondateurs ou initiateurs de l'action et/ou du projet. Mesurer l'impact sur la « vision » du nouveau paradigme écologique (DDU).

-les positions des acteurs (du casting) vis-à-vis de ces références à travers les intentions qu'ils affichent, dans leurs écrits ou leur déclarations. Surtout à travers les controverses qu'ils font surgir (désaccords éventuels), notamment dans la définition des options ou des alternatives qu'ils proposent. Ou bien en relation avec les « mondes » auxquels ils se réfèrent (celui des politiques et celui des concepteurs, des militants et des professionnels, des engagés et des compagnons de route, etc.)

A mettre en relation dans un premier temps (avant entretiens) avec tous les documents et répertoires existant sur le projet et sur les actions à entreprendre. Documents qui peuvent être de toute nature : philosophique, urbanistique, réglementaire, instrumental, dans lesquels sont puisés un argumentaire, la vision du projet. Ce peut-être également des études qui présentent les faits, des expériences référentes, locales ou étrangères sur lesquelles on s'appuie pour influencer ou pour lesquelles on demande une évaluation.

La dimension structurelle et organisationnelle :

C'est le dossier (le projet ou l'avant-projet) et le terrain de la négociation qui fait émerger les acteurs et leurs intérêts. C'est le « d'où l'on part ».

— les caractéristiques du contexte local, politique, administratif, culturel et social dans lequel s'insère, se manifeste la négociation (GPRU Saint Blaise, éco-quartier des Chartrons) ou dans lequel se négocie le cadre préalable à la négociation (GPV à Toulouse).

Nature des antécédents et/ou situations identiques à prendre en compte dans l'analyse des filiations.

— le casting de départ des acteurs qui vont entrer à un moment donné en négociation, leurs rôles, fonctions, mandats. A mettre en relation avec les identités discriminantes habituelles : l'appartenance au secteur public/privé ; la répartition en fonction du schéma classique MO-MOE -Habitants, Usagers, Citoyens ; les mondes sociaux ou univers de référence pour les associations; le rapport aux différentes professions mobilisées.

— le formatage du projet (identité, coût, composition) à travers les intentions affichées, les objectifs avancés ou/et les contenus programmatiques (centrés sur les espaces publics) ; les aspects spatial/matériel/formel des opérations qui le composent ; les partenaires et partenariat associé ou recherché pour le montage du dossier.

— les opportunités et les contraintes que le contexte et l'environnement du projet offrent aux différents acteurs.

La dimension processuelle

Les différents temps et étapes de l'action, avec l'idée de négociation permanente du projet sur une durée plus ou moins précisée et maîtrisée (avec un début et un aboutissement), impliquant pour chacune des phases et étapes tout ou partie des acteurs parties prenante du projet (casting ouvert ou fermé). Voir pour chaque étape :

— les objets intermédiaires (humains et non humains) : c'est-à-dire tout produit (maquette, plan, photo montage du projet), écrit (montage financier), témoignage d'acteur (caution, garant), ou réalisation (micro architecture, petite architecture citoyenne, lieu collectif) qui vont permettre de rentrer en négociation, de cristalliser des controverses, de représenter des options (certaines exemplaires) à un moment précis de la négociation.

— la conduite de négociation tout au long du projet : rôle de portage et de conduite effective de la négociation lors des réunions, rencontres, forum, débats qui rythment le projet.

— Profil des acteurs d'intermédiation entre « mondes sociaux », sphère publique et sphère privée...qui vont endosser successivement ou en continu ces rôles et incarner la conduite du tout ou d'une partie du processus. A relier ici aux moments de frottement et de blocage qui peuvent intervenir lors de certaines étapes. Le rapport de force existe t-il, si oui, quel est son degré de stabilité, son évolution possible ?

Dimension relationnelle

C'est la négociation en actes, observée pour certains projets in situ.

— les scènes et les lieux de négociation et par extension ceux de l'action et des échanges. Cadre, composition, emplacement des scènes : sont-elles ouvertes/fermées (à l'exemple des visites du site de l'éco-quartier entreprises par H nord tout au long de l'année) ?

— les méthodes de négociation (régime tactique/stratégique) mises en œuvre pouvant relever d'une démarche plus ou moins formalisée, avec l'élaboration d'outils de négociation, de concertation, d'information, classiques et innovants, comprenant un certain nombre de jalons (dates butoir, événements etc.), de leviers qui accélèrent ou ralentissent le rythme de négociation.

— les compétences mobilisées et notamment les compétences relationnelles recherchées en interne. Y compris celles qui visent à mobiliser les différents environnements du projet (réseau associatif, recherche d'enrôlement, communication institutionnelle, médias « la force de vente du projet ») pour faire avancer le projet. On y trouve un ensemble de profils intéressant à analyser au-delà des simples bobos de service.

Les données d'information

H nord

- Entretiens individuels et entretiens de groupe avec :

Les coopérateurs : Jean-Michel, Stéphanie, Vincent, Piou, Didier, Thomas, Anne, Maryse, Aurélie.

Marc Lassaygues : architecte, membre de la commission Pilotage

Isabelle Camus : Journaliste Sud ouest, membre de la commission Pilotage.

Les services techniques Ville et CUB : Pôle aménagement urbain CUB (1) et DGST Ville de Bordeaux (1)

Les partenaires : CRESS (1)

Les alliés : Centre social Bordeaux nord (1)

- Suivi des Commissions plénières, 2008, 2009 et 2010

- Visites commentées du site, avril 2009 et juin 2009.

- Séminaire Habitat groupé DGST, Mairie de Bordeaux, décembre 2009

- Conférence de Marc Lassaygues à l'ENSAP, 3 mai 2010.

Darwin

- Retranscription intégrale 2 conférences : Jean Marc Gancille (Evolution), avril 2009 ; Mai 2010.
- Entretiens Communauté urbaine de Bordeaux (2), Ville de Bordeaux (1), architecte opération (2).
- Revue de presse du Journal Sud-ouest et autres supports
- Blog Darwin
- Relevés de décisions de la Communauté urbaine de Bordeaux (Bastide II, Niel)
- « *NBC Niel Bastide Caserne Nouveau Bâtiment Culturel* » : Note sur le développement et la mise en réseau de friches urbaines par R. Coconnier pour l'Association Bordeaux 2013 ; Etude d'impact ZAC Niel, 2009, Ingerop.
- Compte-rendu Ville de Bordeaux : Concertation La Bastide de 2006 à 2009
- Compte-rendu Débat Agora Biennales d'architecture et d'urbanisme 2006, 2008, 2010
- Documents et analyses sur les projets métropolitains et urbains de l'agglomération (source POPSU I)

Empalot

- 10 entretiens réalisés avec des habitants et membres d'associations ayant participé aux Ateliers de diagnostic de 2008, dont : 6 habitants impliqués dans les associations ; 2 animateurs, un urbaniste et une sociologue, impliqués dans une association locales.
- 5 entretiens avec des responsables de structures locales MJC ; d'Habitat Toulouse (ex OPAC) ; GPV ; Direction du Développement Social, AUAT
- 2 entretiens avec des membres de l'équipe de maîtrise d'œuvre retenue : architecte urbaniste, sociologue
- 2 entretiens avec des élus de la Municipalité de Toulouse

- Ville de Toulouse, *Convention d'entrée d'Empalot dans le GPV*, mars 2002.
- AUAT, GPV : *Projet urbain Empalot-Niel*, février 2004.
- Conseil de Quartier Empalot : document présenté lors de la journée de travail du 28 janvier 2006, 36 pages, comportant le sommaire suivant :
- AUAT Toulouse Aire urbaine : *Projet urbain d'Empalot-Niel Un projet de rénovation urbaine*, étude complémentaire, 13 pages, mars 2008.
- *11 septembre – 26 novembre 2008 Concertation Empalot*, document de restitution, 177 pages.

- GPV, une nouvelle ambition pour Empalot : réunion du 28 octobre 2008 « un point d'étape entre les élus, les animateurs avant la 3^{ème} série d'atelier avec les habitants ».
- Communauté Urbaine du Grand Toulouse, Mission du grand Projet de Ville, Développement Urbain et Durable : *Projet de Renouveau Urbain du Quartier Empalot : Projet de renouvellement urbain, Quartier Empalot – Toulouse*, Concours Maîtrise d'œuvre urbaine, programme général, document de travail, Avril 2009 ; *Projet urbain d'Empalot*, Mairie de Toulouse : *Echanges avec l'équipe retenue*, document de 12 pages présenté par une lettre du Maire de Toulouse en date du 4 février 2010.
- *La Dépêche du Midi, La Fabrique Toulousaine*, « Quelle métropole toulousaine pour demain ? », supplément gratuit de 16 pages, 10 juin 2010.
- *La Dépêche du Midi, Les jeudis de l'architecture*, « Empalot-sur-Garonne », 24 décembre 2009, 11 février 2010, articles signés de Philippe Emery.
- *La Fabrique Toulousaine. Construire le projet urbain de la métropole*, « Le carnet des orientations », Mairie de Toulouse, mai 2010 ; « Contributions des Toulousains à la Fabrique Urbaine », Mairie de Toulouse, 23 mars 2010.
- *Les Coursives d'Empalot*, mensuel édité par l'association Karavan, voir notamment les numéros de décembre 2009, janvier et mars 2010, comportant des articles sur le renouvellement urbain d'Empalot.
- Mairie de Toulouse : *A Toulouse*, le magazine d'informations de la Ville de Toulouse, le numéro de février 2010 comporte un article « GPV, la refondation en action » ; celui d'avril 2010, comporte un article « Empalot affiche ses ambitions », qui comporte un entretien avec Philippe Chavanes, architecte associé à l'équipe lauréate Germe et Jam.
- Planches du concours, document de 20 pages A4 couleurs recto verso, version disponible à la Fabrique Toulousaine.
- Grand Projet de Ville Empalot, Mairie de Toulouse : comptes rendus des 6 séances des ateliers de découvertes du projet urbain qui se sont déroulés le 10 mars et le 24 mars, 6 documents de 4 pages.