

# Guide pour une maîtrise d'ouvrage privée

Aide-mémoire rédigé par le collectif De Kersentuin<sup>1</sup>  
septembre 2006

traduction française

Camille Bierens de Haan – association EcoAttitude<sup>2</sup>

## ***Comment construire soi-même son écoquartier ?***

*Eté 1996 : deux couples créent un collectif d'habitation pour 5 familles. Sept ans plus tard, le Kersentuin est prêt avec ses 94 logements, une maison de quartier et un parking collectif. Un quartier qui a de l'ambition : durable, social et vert.*

*Il a fallu 7 ans pour créer le Kersentuin.. L'histoire est résumée ici en quelques pages avec le récit de notre cheminement étape par étape, pour tous ceux qui voudraient tenter l'aventure à leur tour. Et on vous promet que ça en vaut la peine*

\*\*\*

---

<sup>1</sup> En français : La Cerisaie

<sup>2</sup> [www.ecoattitude.org](http://www.ecoattitude.org)

## Sommaire

**Le déroulement** : 7 ans de plans et de projets. Comment ça marche ? par quoi est-ce qu'on commence ? où est-ce qu'on finit ?, p. **3**

**L'organisation** : Comment s'organise un tel processus ? qui fait quoi ? quels engagements doit-on prendre et comment ?, p. **5**

**Les habitants** : L'aventure n'a rien d'un long fleuve tranquille ; il faut s'attendre à devoir gérer de grosses émotions ! Après tout, il y va de l'environnement de vie de chacun des membres. Comment traiter les différents souhaits, les opinions divergentes et les multiples personnalités en présence ?, p. **7**

**L'argent** : Très rapidement, on manipule des nombres à sept chiffres. Il y a les factures à payer et des risques à endosser. Comment s'y prend-on ?, p. **10**

**Les conseillers et les exécutants** : Il faut beaucoup faire par soi-même. C'est la seule solution. Mais pas tout. Pour quelles tâches faut-il faire intervenir des tiers ? et comment doit-on procéder ?, p. **14**

**Collaborer avec la municipalité et l'agence immobilière** : La municipalité est le partenaire le plus important dès qu'il s'agit de construire. Quel rôle a joué la municipalité d'Utrecht pour le Kersentuin ? La participation d'une agence immobilière a permis de réaliser un panachage de locations et de ventes. Par ailleurs, une agence peut assurer une couverture de risque. Comment s'est passée cette collaboration ?, p. **17**

**Gérer ses ambitions** : Nous n'avons pas fabriqué un quartier comme les autres, mais bien un quartier avec des ambitions. Sinon, il aurait suffi d'acheter /ou louer nos logements n'importe où. Mais comment gérer ses propres ambitions, quand il faut faire des concessions aux autres ou à la dure réalité des choses ?, p. **19**

**Documentation et liens**, p. **21**

**Questions**, p. **22**

**Glossaire**, p. **23**

## **Le déroulement**

*7 ans de plans et de projets. Comment ça marche ? par quoi est-ce qu'on commence ? où est-ce qu'on finit ?*

La littérature a beau décrire les étapes successives d'un projet de construction, il faut savoir que cela ne se passe jamais comme prévu. Malgré cela, la planification des étapes successives reste très utile.

### **Décembre 1996 - Démarrage**

La commune d'Utrecht avait lancé le projet d'un nouveau quartier sur le Leidsche Rijn et voulait y créer quelque chose de pas ordinaire. Avec le slogan « Initiative cherche preneur », la municipalité s'est mise à la recherche de groupes d'habitants désireux de donner naissance à un quartier différent, durable et social.

15 personnes se sont réunies en décembre 96, avec des idées assez différentes. Certains voulaient de la construction écologique, deux couples voulaient une coopérative d'habitation, d'autres encore voulaient dessiner un projet « en harmonie avec la nature ». La municipalité, quant à elle, a décidé que tous ces gens formeraient un seul groupe, porteur d'un seul projet.

### **Décembre 96- Août 1998 – Définition**

Les choses ne furent pas simples. Il a d'abord fallu beaucoup parler : qu'est-ce que les uns et les autres voulaient en somme ? quelle était notre plateforme commune ? La plupart d'entre nous n'avaient aucune notion de projets immobiliers. Il a donc fallu pas mal apprendre.

Durant cette étape, la municipalité a joué son rôle de facilitateur en avançant le financement nécessaire pour engager des accompagnateurs de projets externes (BIEB). A la fin de l'été 98, nous avons rédigé un Cahier des Desiderata, qui contenait les objectifs communs du groupe de base. Et nous avons aussi choisi l'architecte (Kristinsson).

### **Septembre 98-Mai 2002 - Conception**

En principe, ce Cahier des Desiderata aurait dû être retravaillé en Cahier des Charges pour les opérateurs. Mais on ne l'a pas fait, parce que nous avons formulé ces desiderata d'emblée assez clairement pour passer sans autres à l'étape suivante.

Le groupe de base et l'architecte se sont alors mis au travail avec les urbanistes de la commune pour réaliser un « plan masses » ; à savoir une esquisse globale qui puisse s'insérer dans le plan directeur de quartier, qui contenait les directives en matière de densité, de plan des rues, de clôtures, de couleur et de matériaux. Ce plan masses a été achevé fin 98.

Pendant cette même période, nous avons créé l'association De Kersentuin, et avons lancé une campagne d'adhésions en organisant une réunion publique en novembre. Les personnes intéressées ont été invitées en décembre 98 à signer un accord de participation et à se joindre à un des multiples sous-groupes de travail qui s'étaient constitués. Ces derniers ont démarré début 99. cf. chapitre Organisation.

Les différents plans ont été réunis dans un Projet provisoire publié en août 99, puis dans un Projet définitif début 2000.

En octobre 1999, nous avons aussi passé un Accord d'intention avec la commune et avec l'agence, qui stipulait que c'était l'agence qui assurait la garantie financière du projet.

Peu avant l'été 2000, nous avons sélectionné un entrepreneur (Slokker), sur la base d'un devis provisoire, en pensant que dès que la version définitive serait prête, la construction pourrait démarrer. Mais cela ne s'est pas tout à fait passé comme ça... Il a fallu attendre près d'une année pour obtenir de l'entrepreneur la calculation des coûts, qui se sont en fin de compte révélés plus lourds que prévus. En août 2001, nous en étions encore à tenter de réduire les frais de choix des matériaux et des finitions pour maintenir le budget dans des limites supportables.

En mars 2001, nous avons obtenu le permis de construire. Au printemps 2001 le Kersentuin procédait à la répartition et à la mise à prix des lots. Après quoi, tous les futurs habitants connaissant l'emplacement de leur future habitation, ont pu remettre à l'architecte les esquisses de leur « logement de rêve », pour que ce dernier les transforme en plans.

Qu'il soit locataire ou acheteur, chacun était complètement libre de décider du nombre de pièces qu'il voulait, de l'emplacement de l'escalier, des dimensions de la salle de bains ou du type de portes et de fenêtres. Ca a vraiment été du sur-mesure pour tous !

### **Mai 2002 - fin 2003 – Exécution**

Le sous-groupe Chantier précédemment constitué a suivi et accompagné les travaux de bout en bout. Il était formé du chef de projet, de l'architecte, du constructeur, du conseiller BIEB<sup>3</sup>, de membres du Kersentuin et de l'entrepreneur.

### **2004 – aujourd'hui – Gestion**

Après la livraison des logements, l'entretien des parties communes (p.ex. les escaliers, les façades, les toits) ont été sous-traités à l'agence (lire plus loin. Agence et Organisation)

---

<sup>3</sup> Juristes experts conseils en montages financiers immobiliers.

## **Organisation**

*Comment s'organise un tel processus ? qui fait quoi ? quels engagements doit-on prendre et comment ?*

### **D'abord les gens, ensuite la structure**

Une organisation bien structurée est bien entendu indispensable si l'on veut construire quelque chose à plusieurs ; mais la formulation au départ des objectifs de chacun est quelque chose de très important : bien savoir pourquoi on est ensemble, postuler que les gens vont se compléter mutuellement et qu'ils ont l'intention de rester ouverts les uns aux autres, tout cela est essentiel et ne se laisse pas déterminer par une structure.

### **Objectif n° 1 : garder la maîtrise du projet**

Avec autant de partenaires sur une durée aussi longue, il faut impérativement un maître d'ouvrage et un seul. Dans notre cas, ça a été le Kersentuin. Mais à l'époque, la maîtrise d'ouvrage privée était encore relativement rare et les professionnels n'étaient pas toujours prêts à lui reconnaître son rôle. Le Kersentuin a pourtant gardé en mains la régie générale de l'ensemble, à quelques exceptions près, notamment autour des questions de construction et malgré le fait que certains aient eu tendance à attendre des accompagnateurs BIEB qu'ils se saisissent du rôle de chef de projet. Les exigences des « Kersentuiners », qui ne se gênaient pas pour s'exprimer dans le groupe, ont parfois créé de l'irritation chez les autres partenaires.

### **Objectif n° 2 : démocratie**

Les décisions se prenaient en Assemblée générale sur le mode démocratique. Chaque ménage, acheteur ou locataire disposait de 2 voix. Les différends en matière d'opinion ou de desiderata ont été discutés, ce qui a parfois pris pas mal de temps (cf. chapitre Les Habitants). Une proposition était d'abord discutée en AG (ronde d'information) puis la décision n'était prise que lors d'une AG suivante (ronde de décision). Ce qui laissait le temps à ceux qui ne se retrouvaient pas dans la-dite proposition d'y chercher des alternatives.

### **Objectif n° 3 : tout le monde participe**

Il était attendu que chacun s'engage personnellement, selon ses moyens et ses préférences : tel-le était meilleur-e en catering, tel-le autre en savait plus sur les questions de drainage. Chacun s'est engagé en signant un accord de participation qui stipulait sa participation aux travaux un certain nombre de jours/heures par semaine. Chaque Kersentuiner faisait partie d'un des sous-groupes de travail (conception, construction, énergie et eau, environnement et verdure, équipements communautaires, communication, finances, subventions, questions juridiques et organisation de la gestion).

## **Structure**

Comme toutes les associations, le Kersentuin avait un Comité et une Assemblée générale. L'organe de direction avait deux directeurs, l'un orienté vers les questions internes, l'autre vers les affaires extérieures.

Chaque sous-groupe préparait ses dossiers thématiques. La direction facilitait et coordonnait les démarches.

L'accompagnateur de projet de BIEB assistait à toutes les assemblées. Cet accompagnateur externe assurait souvent les présentations, notamment quand il fallait annoncer de mauvaises nouvelles (p.ex. retards de chantier ou augmentation des coûts).

Les sous-groupes se réunissaient à quinzaine, - en cas de nécessité une fois par semaine. Les présidents de sous-groupes – qui étaient des personnes fixes – coordonnaient les travaux en concertation avec la direction. Ce qui, très rapidement, s'est révélé insoutenable. Le conseil de direction s'est alors séparé en deux commissions : l'une pour les questions concernant l'architecte, l'autre pour toutes les autres. Cette nouvelle façon de faire a permis de mieux traiter les problèmes se chevauchant entre différents sous-groupes. L'architecte lui-même a d'ailleurs aussi souvent participé aux séances de direction le concernant.

Le Kersentuin a mandaté en son sein un sous-groupe chargé d'assurer le suivi de chantier avec l'entrepreneur. Ces personnes étaient des membres du sous-groupe Construction, tout comme d'ailleurs le directeur des travaux de l'agence et l'entrepreneur lui-même.

Après la livraison, une association de propriétaires, extérieure au Kersentuin, a été créée. La gestion des espaces communs a été remise à l'agence.

## **Investissement en temps**

Chaque Kersentuiner a engagé une partie de journée une fois par semaine pour l'association. Les directeurs des sous-groupes y ont laissé plus de temps, puisqu'ils participaient à leur propre groupe et devaient en plus veiller à coordonner leurs activités dans l'ensemble. Certains ont même assumé des fonctions de pivot, ce qui leur a coûté un maximum de temps.

## **Les habitants**

*L'aventure n'a rien d'un long fleuve tranquille ; il faut s'attendre à devoir gérer des émotions ! Après tout, il y va de l'environnement de vie de chacun des membres. Comment traiter les différents souhaits, les opinions divergentes et les multiples personnalités en présence ?*

### **Gérer des perspectives différentes**

Trois types de personnes composaient à l'origine le groupe de base : des gens intéressés surtout par les questions d'environnement, des gens centrés sur les questions sociales et des gens qui voulaient construire en harmonie avec la nature (permaculture). Ces derniers ont assez rapidement quitté le navire, tant leurs objectifs sont apparus trop ambitieux dans le cadre de ce projet.

Malgré le fait que les deux groupes restants avaient toujours des perspectives différentes—ce qui n'a pas manqué de provoquer de temps à autre quelques frictions— nous avons toujours cherché à trouver un dénominateur commun dans lequel chacun puisse se reconnaître. Dès le moment où les perspectives de chacun ont été formulées et rédigées dans le Programme des Desiderata et que des nouveaux membres ont commencé à s'inscrire, ces différences ont de moins en moins joué de rôle. Et finalement, chacun a pu se retrouver dans des perspectives durables tant sociales que techniques.

### **A quel moment élargir le groupe ?**

Quand faut-il se mettre à chercher des membres ? L'accompagnateur du processus nous a été d'une grande aide pour trouver le bon moment : contrairement à la municipalité qui pensait que c'était beaucoup trop tôt, il nous a conseillé de le faire dès lors que les perspectives des uns et des autres étaient formulées, que l'architecte avait été choisi et que des accords avaient été passés avec la municipalité et avec l'agence.

Ses arguments étaient : la conception de tout un quartier requiert beaucoup de temps et d'énergie. C'est un processus trop lourd pour un petit groupe. Par ailleurs, il est bon de pouvoir impliquer les gens quand tout n'est pas encore fixé : cela ne peut que renforcer le groupe et les motivations de chacun.

Si la municipalité résistait de son côté à l'ouverture du groupe, c'est qu'elle doutait encore de la faisabilité de l'ensemble du projet.

### **Maintenir les perspectives**

Le groupe de base avait formulé ses perspectives pour l'ensemble du projet dans le Programme des Desiderata. Les statuts de l'association stipulaient que le groupe de base gardait un droit de veto sur les décisions de l'AG pour toute décision touchant à ces perspectives.

Cette décision a été prise notamment suite à la mésaventure d'un autre projet analogue ailleurs aux Pays-Bas, qui a vu ses perspectives de départ se diluer complètement à l'arrivée de nouveaux membres animés d'autres idées. En réalité, sauf une seule fois où on a frôlé la crise, ce droit de veto n'a jamais été exercé.

Les nouveaux membres ont signé une charte qui comportait l'acceptation des statuts, du Programme des Desiderata et leur investissement en quantité de temps.

### **Mettre beaucoup d'énergie dans les processus collectifs de décision**

Les conférences du Kersentuïn ont connu des épisodes d'émotions intenses. Les gens se sentent profondément concernés dès qu'il s'agit de leur logement et de leur environnement d'habitat. Il a donc fallu mettre beaucoup d'énergie dans les processus de décision. Nous avons établi des règles de fonctionnement. Chacun pouvait participer à l'élaboration des idées et donner son avis. Mais tous n'ont pas obtenu satisfaction. Tous les Kersentuiners ont une fois ou l'autre dû accepter une décision qui ne leur plaisait pas vraiment.

### **Les actifs et les moins actifs**

Pour devenir membre du Kersentuïn, il fallait s'engager à consacrer une soirée par semaine à l'association. Mais malgré cela, il y a quand même eu des « actifs » et des « moins actifs ». Or quand on a soi-même déjà un agenda très chargé et qu'en plus on a l'impression que les autres se défilent, cela passe mal... Mais, comme disait l'un de nous, il faut faire confiance aux gens. Celui (ou celle) qui n'en fichait vraiment pas une finissait par s'éjecter de lui- (d'elle-)même de l'association. D'autres n'ont passé à l'action qu'au moment où ils ont senti qu'il y avait quelque chose à faire pour eux. Par exemple maintenant que le quartier est habité, on a beaucoup moins besoin de super-animateurs de réunions et ceux ou celles qui veulent monter des événements plus festifs ont leur chance.

### **Garder une vue d'ensemble du projet**

Dans une opération immobilière collective, le risque de dérive existe vers une juxtaposition de multiples projets personnels. L'ensemble du projet passe alors au second rang, au profit des intérêts individuels. Pour prévenir ce phénomène, nous avons repoussé au maximum le moment de la distribution des lots. Le groupe de base a tiré au sort l'ordre dans lequel seraient faits les premiers choix. Ces tirages ont été mis sous scellés et n'ont été ouverts que plusieurs années après. Les autres membres se sont inscrits par ordre d'arrivée sur la commune. Cette façon de faire comporte évidemment le risque que certaines personnes ne puissent finalement pas faire valoir leurs préférences malgré le fait qu'elles se soient beaucoup engagées pour l'association. Mais en réalité, cela n'a pas posé de problèmes.

Pour permettre tout de même aux uns et aux autres d'avoir une idée de ce qui était possible et de ce qui ne l'était plus avec le numéro d'ordre qui leur avait été attribué, le Kersentuïn a mis en place un système de simulation de répartition des lots : si vous deviez choisir votre logement aujourd'hui, sur quel lot se porterait votre choix ? Cette simulation a été répétée

quatre fois entre 2000 et début 2001. Ce n'est qu'en avril 2001 que les parcelles ont été définitivement attribuées.

### **Attention à la réunionniste !**

C'est avant le début de la construction que les choses ont été les plus difficiles. L'AG n'avait en réalité plus rien à faire, les plans étaient bouclés. Chacun se préoccupait surtout de sa propre maison. « A posteriori, on se dit qu'on aurait mieux fait d'arrêter les réunions à ce moment-là, et qu'on aurait simplement dû faire quelque chose de chouette ensemble. »

### **Prendre des vacances de temps à autre**

Pendant toutes ces années de préparation, presque chacun a vécu un moment de passage à vide. Il faut prévoir ces baisses d'énergie et leur donner la place nécessaire.

## **L'argent**

*Très rapidement, on manipule des nombres à sept chiffres. Il y a aussi les factures à payer et les risques à endosser. Comment s'y prend-on ?*

### **..et combien ça coûte, tout ça?**

La création du Kersentuin a coûté 14,1 Mo € pour 94 logements, une maison de quartier (400'00 €) et un parking couvert (1Mo€).

Le quartier comporte 9 types différents de logements à vendre. Les prix de vente de ces 66 logements a oscillé entre 181'000 € et 293'000 €, hors options spéciales. Le Kersentuin a donc réussi à assurer des logements plus durables à des prix conformes au marché.

Le financement du parking<sup>4</sup> a été assuré par une taxe supplémentaire par logement (d'environ 1000 € , que chacun a accepté de payer pour bénéficier au final d'un quartier libre de voitures) et à la vente ( environ 12'000 € par place de parc). L'agence est propriétaire de 15 places de parc, que les habitants du Kersentuin lui louent.

*(tous les montants sont indiqués à leur valeur de janvier 2002)*

### **Quels critères pour fixer les prix ?**

Les principaux critères de détermination des prix dans un tel projet sont les suivants :

- Volume de l'habitation (278-680 m<sup>3</sup>) et surface utile (78-189 m<sup>2</sup>) ;
- Dimensions des jardins ;
- Proportion ventes/locations (66 ventes, 28 locations – proportion dictée par la municipalité) ;
- Densité (il a fallu construire en hauteur pour préserver des espaces verts, mais cela a coûté assez cher) ;
- Durabilité, comme par exemple les dispositifs d'économie d'énergie. Dans le cas du Kersentuin, les propriétaires ont financé les dispositifs de durabilité des logements en location via le calcul d'une péréquation. Par contre, nous n'avons pas évalué les coûts de ces dispositifs.
- Disponibilité de places de parc ;
- Tout faire soi-même ou sous-traiter. En principe, une maîtrise d'ouvrage privée revient moins cher que d'acheter sa maison *clés en mains*. Au pire, on économise au

---

<sup>4</sup> En Hollande comme en Suisse, tout constructeur a l'obligation de prévoir dans son projet un certain nombre de places de parc automobile.

moins les dépassements budgétaires et les bénéfices du développeur. Pour le Kersentuïn, l'enjeu était de faire plus et de meilleure qualité pour le même argent : comme par exemple les mesures de durabilité, une maison de quartier, un parking et des espaces verts. Le but n'a jamais été de construire bon marché.

### **Garantie financière : pourquoi et comment ?**

C'est la vente des logements qui devait couvrir les coûts. Mais on ne peut vendre que ce qui est terminé. Et avant, il faut pouvoir assurer la conception, la planification, et la construction. Il est inutile d'aller trouver les banques qui n'accorderont pas un centime de crédit commercial sur des objets dont la vente n'est pas d'emblée assurée. Il faut donc un tiers qui assure le préfinancement : un développeur ou une agence immobilière.

Dans le cas du Kersentuïn, ça a été une agence. Tout au début du projet, nous avons convenu que si nous ne parvenions pas à vendre au moins 70% des logements après le dépôt du Projet définitif, alors l'agence pourrait reprendre l'ensemble à son compte et terminer le quartier comme elle l'entendait. En échange, elle a accepté de nous préfinancer.

Compte tenu du fait que c'est la municipalité qui détermine qui développe quel projet, cet accord a été entériné dans la déclaration d'intention qui a lié le Kersentuïn, la municipalité et l'agence immobilière.

Pour en savoir plus, cf. le chapitre Collaboration avec l'agence immobilière.

### **Subventions : indispensables ou commodes ?**

Au total, le Kersentuïn a bénéficié de 600'000 € à 700'000 € de subventions. Ces subventions ont joué différents rôles :

1. l'argent a été utilisé pour réaliser les objectifs du Kersentuïn, à savoir des logements à basse consommation d'énergie et des logements flexibles adaptables aux évolutions de la vie et donc économes en surface au sol.
2. le fait de disposer de fonds propres au début du projet, permet de garder la main beaucoup mieux dans la phase de développement des plans. Les subventions du SEV<sup>5</sup> nous ont notamment été d'une grande aide de ce point de vue-là. Ce sont elles qui nous ont permis d'avancer directement les honoraires de l'architecte. En ce sens, les subventions se sont avérées indispensables pour être pris au sérieux.

---

<sup>5</sup> Le SEV Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting ou « Groupe de pilotage pour des expériences novatrices en matière de logement », développe des solutions innovantes en réponse à des problèmes sociaux dans le domaine de l'habitat. Le SEV est une organisation autonome et indépendante qui travaille à l'élaboration des nouvelles connaissances et des solutions applicables dans le vaste champ de l'habitat humain, les met en pratique et les teste dans la réalité. Cf. [www.sev.nl](http://www.sev.nl)

3. une subvention permet d'en décrocher d'autres. C'est ainsi que cela marche : d'abord, c'est bon pour l' image, et ensuite les donateurs potentiels donnent plus facilement quand ils voient que d'autres ont pris le risque de soutenir le projet.

### **Est-ce que les coûts ont beaucoup d'influence sur la conception du projet ?**

Une des particularités d'un processus aussi long et compliqué que le nôtre est que les participants gardent des souvenirs assez variables des différentes étapes. Chez les Kersentuiners, cette disparité apparaît notamment à propos du rôle de l'argent dans toute cette aventure.

L'un dira, en parlant de l'ensemble du projet : « Les coûts n'ont jamais joué de rôle, et cela a été fort agréable. Nous n'avions en réalité pas une vue très précise de l'ensemble ; on s'en remettait pour cela à l'agence immobilière. Et apparemment, elle n'en savait pas beaucoup plus que nous. Et pourtant, tout s'est bien terminé. Mais, par exemple, si on avait su que le parking allait coûter un million d'euros, on ne l'aurait jamais fait ! »

D'autres sont d'un tout autre avis et pensent que les coûts ont joué dans certains cas un rôle déterminant (cf. plus loin : Les Ambitions). D'autres encore estiment que la direction a toujours eu connaissance de l'ensemble des coûts.

### **Comment est-ce qu'on fixe un prix de vente ?**

Nous avons montré les plans à un certain nombre d'agents immobiliers en leur demandant d'estimer un prix pour chaque type de logement. Nous avons ensuite traduit ces prix en proportions, par exemple : le prix du logement A est égal à 1,3 fois celui du logement B.

Nous avons combiné les proportions indiquées par les différents promoteurs et avons appliqué le résultat aux frais de notre association. Nous avons ainsi obtenu les prix de vente pour chaque type de logement.

**Pourquoi les promoteurs n'ont-ils pas pu évaluer directement le prix de chaque logement ?** Construire en maîtrise d'ouvrage privée revient moins cher que d'acheter un produit mis sur le marché par un promoteur. Or ce sont eux qui font le marché. En d'autres termes, comme le Kersentuiner n'avait pas pour objectif de faire du bénéfice, l'association n'a pas ajouté de marge à son prix de vente (si ce n'est un petit pourcentage pour les « imprévus »).

Cette méthode nous a été suggérée par l'expert conseil de chez BIEB. Elle a été une garantie d'indépendance dans la fixation du prix de nos différents logements.

## **Risques : logements invendus et faillite de l'entrepreneur**

Tout projet immobilier comporte des risques.

Tout d'abord, il faut parvenir à vendre tous les logements. Même si le risque est assuré par un montage de garantie financière, c'est un aspect à ne pas négliger. Les prix de la construction sont en hausse constante, et si le projet dure plus longtemps que prévu, les effets s'en feront forcément ressentir. De plus, pour toutes sortes de raisons, certains participants lâchent prise avant la fin. Donc même si au départ on a équilibré le nombre de logements et le nombre d'acheteurs potentiels, il est à peu près sûr qu'il faudra trouver de nouveaux acheteurs avant la fin.

Un autre risque important est celui d'une faillite éventuelle de l'entrepreneur. Si on prend la précaution de choisir un entrepreneur certifié par l'Institut de Garantie Immobilière, le projet sera mené à terme même en cas de faillite. Mais la planification en souffrira sans aucun doute. Il est donc indispensable de bien vérifier la solidité financière de l'entreprise à laquelle on s'adresse.

### **Est-ce qu'il existe des hypothèques spéciales ?**

Non, et ce n'est pas nécessaire. Au moment où on va voir la banque pour obtenir un financement, le projet est déjà suffisamment avancé pour qu'elle le considère comme un cas « normal ». Le Kersentuin a par contre été jugé éligible pour une hypothèque Verte<sup>6</sup>. Nous avons essayé d'obtenir des réductions en prenant plusieurs hypothèques à la fois, mais ces démarches n'ont rien donné de très spectaculaire.

Le notaire, quant à lui, a accepté de faire gracieusement certains travaux préliminaires (comme par exemple la rédaction des statuts) en échange de la promesse de lui soumettre tous les actes de vente.

---

<sup>6</sup> Aux Pays-Bas, quand un projet de logement satisfait à un nombre de critères de durabilité, une hypothèque dit Verte de max. 34.034€ peut être octroyée pour une période de 10 ans avec un taux d'intérêt inférieur de 1 à 2% au taux d'intérêt du marché.

## **Collaborer avec conseillers et exécutifs**

*Beaucoup faire par soi-même, c'est la seule solution. Mais pas tout. Pour quelles tâches faut-il faire intervenir des tiers ? et comment faut-il procéder ?*

### **L'accompagnateur de processus**

BIEB (et le bureau De Regie<sup>7</sup> pour les 3 premiers mois) ont accompagné le Kersentuin tout au long du projet, tant en matière de contenu que de méthodologie. Pourquoi avons-nous lâché De Regie pour BIEB ? En toute logique, les premiers ayant plus d'expertise pour la phase initiale, et les seconds disposant de meilleures connaissances des processus de construction et de participation.

Les assemblées générales se sont toujours tenues en présence d'un accompagnateur. Ces derniers ont fait de nombreuses présentations et prenaient la responsabilité de donner les mauvaises nouvelles (par exemple des retards de chantier ou des hausses de prix). Ceci pour diminuer la pression sur le groupe de direction du projet. Il leur est aussi arrivé d'assumer une part du travail quand les ressources humaines du Kersentuin faisaient défaut, ainsi que d'assurer une médiation indépendante entre les parties.

Certains de leurs conseils ont été précieux, notamment concernant le bon moment pour ouvrir le groupe et pour fixer les prix des logements. En conclusion, nous estimons que ce type d'accompagnement est tout à fait indispensable et qu'il doit donc être mis au budget. Dans notre cas, c'est la municipalité qui a avancé les honoraires qui ont par la suite été ventilés dans le prix de vente des logements.

Mais attention à ne pas confondre un accompagnateur de processus avec un chef de projet ! C'est le Kersentuin qui était aux manettes et parfois, l'AG n'a pas tenu compte des conseils émis. Au point que la question « Mais au fond, qu'est-ce qu'il fait, cet accompagnateur de processus, pour l'argent qu'il nous coûte ? » est parfois apparue à l'ordre du jour...

Une chose au moins nous semble très claire : il faut savoir ce que chacun attend des autres. Au début, c'est précisément la tâche de l'accompagnateur de processus. Par la suite, c'est la responsabilité de chacun, parce qu'en cours de route, chacun acquiert une part d'expertise en cette matière.

### **L'architecte**

Nous avons organisé deux « week-ends d'architectes » au cours desquels différents architectes sont venus nous présenter leur travail. Certains s'étaient annoncés à la mairie,

---

<sup>7</sup> De Regie est un bureau de conseil et non pas une agence immobilière.

certaines nous ont été suggérés par l'accompagnateur de processus, et un nous avait été présenté par quelques membres du groupe.

Le bureau qui a finalement été choisi l'a été pour son expérience en construction durable et en participation des habitants. En général, la collaboration s'est déroulée de façon optimale, bien que parfois, l'architecte ait estimé que les ambitions du Kersentuin étaient démesurées. De notre côté, nous avons parfois aussi eu l'impression que l'architecte avait tendance à donner plus de crédit aux souhaits des professionnels (comme par exemple les urbanistes) qu'à ceux des Kersentuiners.

Nous avons eu des discussions enflammées avec l'architecte, mais c'étaient des bonnes discussions. L'architecte est un expert dans son domaine, le particulier qui est maître d'ouvrage l'est dans le domaine de l'art d'habiter : il faut donc trouver la solution qui convienne aux deux parties.

Les urbanistes de la commune, quant à eux, ont trouvé que le Kersentuin, ça ne ressemblait à rien. Ils étaient très forts pour expliquer avec précision la manière dont il aurait fallu construire, mais ils n'étaient pas vraiment disposés à entendre des habitants qui avaient leurs propres idées sur la question. La présentation du projet faite par l'architecte à la Commission municipale d'Esthétique urbaine a eu un effet déterminant sur l'acceptation des plans, bien qu'il ait tout de même fallu faire quelques ajustements pour satisfaire aux conditions émises par les urbanistes.

### **L'entrepreneur**

L'entrepreneur a lui aussi été choisi pour la pertinence de son expérience. Slokker nous avait assuré avoir l'expérience de la construction durable, bien que la suite ne l'ait pas forcément confirmé. Très peu d'entrepreneurs ont l'expérience d'une maîtrise d'ouvrage privée, aux Pays-Bas. Et de toutes façons, personne avant nous ne s'y était pris comme le Kersentuin. Les contacts entre les associations d'habitants et l'entrepreneur se passent habituellement de façon indirecte, par exemple par l'intermédiaire d'une agence immobilière. En fait, au moment où nous avons démarré la conception et la construction du Kersentuin, les partenaires n'étaient pas encore vraiment prêts pour ce genre de projet. Nous étions considérés un peu comme des « casse-pieds ».

L'idée était de faire affaire avec un entrepreneur qui puisse réfléchir avec nous à des solutions durables au moment du bouclage du cahier des charges. En réalité, nous avons eu l'impression que l'entrepreneur aurait préféré supprimer tout ce qui déviait un tant soit peu des standards habituels, ce qu'il a d'ailleurs fait chaque fois qu'il l'a pu. (cf. aussi Les Ambitions). Et parfois même sans nous en parler, bien que la concertation ait été une des clauses de départ.

Le problème, c'est que, en tant que particulier, on ne peut pas avoir le nez sur le processus de construction tous les jours (le sous-groupe Construction se réunissait une fois par mois). Il s'avère aussi qu'on ne peut pas toujours réaliser sur le terrain tout ce qui figure sur les plans. Et le chantier doit pourtant avancer. Donc, il y a des décisions qui se prennent sans vous, et particulièrement quand les professionnels ne vous prennent pas complètement au sérieux.

Le sous-groupe Chantier avait beau être joignable à tout moment par mail ou par téléphone pour toutes questions, il n'en a pas toujours été fait usage. Mais tout de même, parfois oui. Et c'est là qu'intervient le personnage du contremaître.

### **Le constructeur, le contremaître et le directeur des travaux**

L'agence immobilière a choisi un constructeur et a nommé en son sein les contremaîtres et le directeur des travaux. Mais à l'instar des autres les partenaires, l'agence n'était pas vraiment préparée à traiter un projet comme le Kersentuin ; et nous, nous tenions à une collaboration dans la continuité. Or tant chez les entrepreneurs que dans les agences, les chefs de projets changent et se succèdent. Ce qui a rendu assez problématique la transmission des savoirs et des accords conclus.

### **Leçon n°1 : tout mettre par écrit**

Quel que soit le partenaire avec qui vous traitez, gardez une trace écrite de toutes vos décisions. Si vous ne le faites pas, personne ne le fera. Et prenez soin de rappeler ces décisions à vos partenaires de façon répétée. Il se peut qu'on vous trouve « casse-pieds », mais c'est la seule solution pour les faire respecter.

### **Leçon n°2 : savoir argumenter**

Dès que l'on souhaite se démarquer un tant soit peu des standards habituels dans la construction, il faut faire preuve de ténacité et argumenter constamment pour convaincre ses partenaires, même ceux qui sont a priori acquis à vos objectifs. Ce n'est pas toujours facile, certes, mais c'est « payant ».

## **Collaborer avec la municipalité et l'agence immobilière**

*La municipalité est le partenaire le plus important dès qu'il s'agit de construire. Quel rôle a joué la municipalité d'Utrecht pour le Kersentuin ? La participation d'une agence immobilière a permis de réaliser un panachage de locations et d'achats. Par ailleurs, une agence peut assurer une couverture de risque. Comment s'est passée cette collaboration ?*

### **Toujours tout mettre par écrit**

La nécessité de tout mettre par écrit – y compris la moindre des décisions – vaut également pour les négociations avec la municipalité et l'agence immobilière. Le déroulement des démarches dure longtemps (un projet de construction s'étale toujours sur une durée assez longue), et donc on a toujours à faire à d'autres personnes. Et ces personnes ne sont pas toujours au courant de tous les accords conclus. L'association a ainsi dû « former » régulièrement les nouveaux venus dans l'administration. Idéalement, il faudrait pouvoir avoir une seule personne de contact (motivée) dans chaque instance.

### **Amateurs versus professionnels**

Dans les grosses structures, les gens ne sont pas toujours aussi professionnels qu'on veut bien nous le faire croire. Des amateurs enthousiastes et d'un bon niveau de formation, capables de s'approprier rapidement une nouvelle matière, obtiennent souvent d'au moins aussi bons résultats que les professionnels patentés. Sauf quand il s'agit d'argent et de disponibilité pendant les heures de travail...

### **La municipalité**

C'est la politique d'appel à projets de la municipalité qui a permis la naissance du Kersentuin : la municipalité voulait pouvoir soutenir des groupes d'habitants capables d'apporter des éléments de diversité, de durabilité et de lien social au nouveau quartier du Leidsche Rijn. Dans cette perspective, elle a – notamment – avancé les honoraires de l'accompagnateur du processus et facilité les premières soirées publiques. Par la suite, nous avons eu l'impression qu'on nous oubliait peu ou prou, au profit d'autres priorités. Mais, ainsi vont les choses, dans l'administration.

Nous avons souvent dû régler les problèmes en contournant le Bureau municipal du Projet Leidsche Rijn. Par exemple, tous les actes de vente du Leidsche Rijn comportent l'obligation de contribuer financièrement à l'entretien des haies par le biais d'une taxe. Dans le cas du Kersentuin, cela n'avait pas de sens puisque nous n'avons pas de haies. Nous avons donc négocié la suppression de cette clause sans passer par le Bureau municipal du Projet LR.

Dans les collectivités publiques, il y a un autre phénomène courant : au cours des discussions préparatoires avec les différents services, il arrive que certains fonctionnaires fassent preuve d'enthousiasme, au point de se mettre eux-mêmes à émettre de bonnes idées. La tentation est alors de penser que « l'affaire est dans le sac ». Et puis on rédige un plan concret (dans le cas du Kersentuin, le Programme des Desiderata) et la municipalité vous répond : impossible. En avançant un peu, on s'aperçoit que les choses ne sont pas si graves, mais enfin il faut s'interdire de penser qu'une marque de bienveillance dans la phase de préparation est un blanc-seing pour la suite.

### **L'agence immobilière**

L'agence a joué un rôle majeur : c'est elle qui a accordé sa garantie financière au projet, elle qui a sélectionné l'entrepreneur et le constructeur, qui assuré le suivi du chantier (chef de projet, suivi du chantier, direction des travaux) et a géré les ventes et les locations des logements. Sans l'aide d'une telle structure, le Kersentuin n'y serait jamais arrivé. Et néanmoins, les critiques des Kersentuiners par rapport à cette agence ont été vives. En un mot : « Le Kersentuin s'est réalisé malgré Portaal mais aussi grâce à Portaal. »

L'agence s'est très peu mêlée de la conception du Kersentuin. Elle avait également d'autres priorités. A l'époque, le groupe de base s'était en effet lancé avec une entreprise qui gérait un parc de 600 logements. A la fin du projet, après différentes fusions successives, Portaal en gérait 60'000 ! Leur enthousiasme à soutenir un projet comme le Kersentuin s'était passablement dilué en cours de route ...

Au cours des premières années, le Kersentuin a sous-traité la gérance d'immeuble à l'agence, en se disant qu'ils avaient l'expérience et la connaissance nécessaires. Mais on a été vite déçus...L'agence s'est constamment soustraite à ses responsabilités, sous différents prétextes, notamment que l'administrateur ne convenait pas... Finalement, c'est le VVE<sup>8</sup> qui en a choisi un, en toute indépendance.

---

<sup>8</sup> VVE Vereniging van Eigenaren, à savoir l'association des propriétaires dont Portaal.

## **Gérer ses ambitions**

*Nous n'avons pas fabriqué un quartier comme les autres, mais bien un quartier avec des ambitions. Sinon, il aurait suffi d'acheter /ou louer nos logements n'importe où. Mais comment gérer ses propres ambitions, quand il faut faire des concessions aux autres ou à la dure réalité des choses ?*

Nous avons réussi un certain nombre de choses, dans le Kersentuïn : vous l'avez vu, c'est un quartier durable, convivial et vert. Notre site web en ligne<sup>9</sup> donne tous les détails. Les Kersentuïners aiment d'ailleurs bien montrer ce qu'ils ont réalisé.

Mais avant de se lancer dans un tel projet, il faut quand même bien se rendre compte qu'on ne pourra matériellement pas tenir compte des vœux de chacun. Qu'avons-nous dû laisser de côté ? et comment les uns et les autres ont –ils/elles réagi ?

### **Concessions mutuelles**

Dans le groupe de base, il y a eu dès le début une opposition entre les « sociaux » et les « environnementaux ». En résumé : faut-il mettre son argent et son énergie dans des dispositifs communautaires et sociaux ou dans des dispositifs qui diminuent la consommation d'énergie de chacun ?

Bien qu'à un moment donné nous soyons parvenus à conjuguer les points de vue, ces tensions sont constamment réapparues dans les discussions. C'est ainsi que quasiment jusqu'à la veille du jour de livraison, les gens discutaient encore de l'opportunité de prévoir une buanderie commune : est-ce que cet espace commun serait bien utilisé ?

### **Concessions financières : l'habitat partagé**

Un des objectifs était de réaliser à l'intérieur du Kersentuïn et à toute petite échelle un projet d'habitat partagé. Les familles participantes (15 ménages) avaient l'intention de construire, pour leur propre usage, une grande salle de séjour commune (qui n'avait rien à voir avec la maison de quartier, qui elle, a bien été réalisée). La grande salle de séjour commune n'a cependant jamais vu le jour à cause des surcoûts et des imbroglios juridiques qu'elle aurait entraînés. Ce qui entraîna la défection d'une partie des familles. L'espace ainsi libéré a donc été transformé en un appartement supplémentaire normal.

---

<sup>9</sup> <http://www.kersentuïn.nl/> mais en néerlandais seulement

### **Concessions financières : les imprévus**

Pendant les négociations avec l'entrepreneur, il s'est avéré que nous étions déjà en dépassement de budget de 5% du fait de la montée des prix d'une part, et d'autre part parce que nous avons omis de prendre en considération un certain nombre de facteurs. Il fallait donc réaliser des économies, notamment en choisissant d'autres panneaux d'habillage pour les façades, en remplaçant la cellulose par de la laine de verre pour isoler les toits, et en abandonnant la pose de plinthes et de peintures intérieures.

### **Concessions en cours de construction**

Tout au long de la construction, il a fallu faire beaucoup de concessions en matière d'environnement. C'est ainsi que nous avons dû accepter l'usage de mousse PUR (polyuréthane) pour colmater les fentes, parce que celles-ci étaient trop importantes pour pouvoir être bouchées avec le matériau de notre premier choix. Nous avons aussi dû prendre acte du fait que certains matériaux écologiques n'étaient pas livrables au moment où nous en aurions eu besoin.

A ce propos, les Kersentuiners gardent l'impression que l'entrepreneur les a souvent mis devant le fait accompli. (voir plus loin : Collaborer avec les conseillers et les directeurs de travaux).

### **Maintenir le processus**

Les concessions sont inévitables. Le tout est de savoir si on veut continuer ou non à faire avancer les choses avec les gens qui parviennent à se mettre d'accord. Il revient finalement à chacun d'évaluer pour lui- ou elle-même quelles concessions sont acceptables, et lesquelles ne le sont plus. Et ce faisant, il y aura toujours des gens qui lâcheront prise.

Dans le projet du Kersentuin, les gens ont lâché pour des raisons de contenu mais souvent aussi parce que tout le processus a duré trop longtemps. Ils ne pouvaient plus se permettre d'attendre la fin du projet, pour cause de crise du logement ou d'évolution de leur situation familiale. Il ont alors cédé leur place à des nouveaux arrivants, qui avaient de nouvelles idées, de nouveaux idéaux et de nouvelles énergies.

Il est vite apparu essentiel de mettre ces nouveaux arrivants rapidement au courant des différents points de vue en présence, ainsi que des acquis du Kersentuin, pour éviter d'avoir à rediscuter de points qui avaient déjà fait l'objet de décisions par le passé. Les nouveaux arrivants ont été priés de s'y conformer, ce qui n'a pas toujours été simple pour chacun.

## **Liens et documentation**

(tous en néerlandais)

### **Sujets spécifiques**

[Maîtrise d'ouvrage privée](#) et [Maîtrise d'ouvrage privée](#)

Des citoyens construisent leur quartier (brochure du ministère VROM)

Puis sur le site du [Kersentuin](#) .nl et .net :

- Construction durable
- Mode de vie durable
- Installation du réseau à large bande passante
- Partager sa voiture

### **Publications relatives au projet**

Catalogue des Desiderata (1998)

Plan de subventions (1998)

Plan masses (1998)

Accord de participation pour les nouveaux membres (1998)

Déclaration d'intention De Kersentuin – Commune d'Utrecht – Agence immobilière (1999)

Projet provisoire (1999)

Projet définitif (2000)

### **Accompagnateurs de processus**

*Adresses de bureaux hollandais*

### **Instances de subvention**

Commune d'Utrecht, Etat d'Utrecht, Novem (Ministère du DD des Pays-Bas), G,roupe de pilotage SEV, Fonds VSB, Fondation Doen, Fonds culturel du Prince Bernard, Fonds K.F. Hein, KNHM.

### **Architecte, entrepreneur, constructeur, techniciens, espaces verts**

*Sites des entreprises*

## **Questions**

*Etes-vous en train de mijoter un projet semblable et vous reste-t-il des questions à poser après la lecture de ce document ? ou souhaitez-vous simplement venir faire un tour au Kersentuin pour voir ?*

## **Contacts**

Nom et mail de divers habitants tous joignables sur [info@kersentuin.nl](mailto:info@kersentuin.nl)

## **Visites guidées**

Nous conduisons régulièrement des visites guidées. Renseignements : [info@kersentuin.nl](mailto:info@kersentuin.nl)

## **Adresse**

Association De Kersentuin

Atalantahof 11

NL 3544 VD Utrecht

T : 030 210 99 00

## **Glossaire**

### **Cahier des charges**

Description détaillée, à l'aide de mots et de dessins, des tâches à réaliser y compris la cadastration, les matériaux et l'exécution.

### **Constructeur**

Il dessine les détails de la construction et calcule les ressources nécessaires au bon déroulement du chantier.

### **Projet définitif**

Développement du projet provisoire comportant un budget détaillé ainsi que tous les renseignements de base nécessaires au dépôt de la demande du permis de construire.

### **Directeur des travaux**

Il inspecte et accompagne le chantier : il vérifie que le projet évolue en conformité avec le cahier des charges et les plans.

### **Garantie de l'Institut pour la construction de logements**

Le certificat de cet institut garantit à l'acheteur d'un nouveau logement que l'ensemble de sa commande sera réalisée et terminée et que d'éventuels vices cachés seront traités.

### **Hypothèque verte**

Il s'agit de l'extension possible du montant d'une hypothèque à son maximum, si différents critères sont remplis dans le domaine de la construction durable. C'est intéressant.

### **Contremaître**

Il inspecte et accompagne le chantier, assiste le directeur des travaux et partage en partie ses responsabilités. Le contremaître se trouve la plupart du temps sur le chantier.

### **Les frais de fondation**

Tous les frais inhérents à la réalisation du projet, à savoir les frais de base, les frais de construction et tous les frais annexes (par exemple les honoraires de l'architecte ainsi que la pose d'éléments utilitaires comme les installations de gaz, d'eau et d'électricité).

### **Projet provisoire**

Développement global du Programme des Desiderata sous forme de plans et élévations. La phase du projet provisoire se termine avec l'établissement d'un budget global.

### **Association des propriétaires VVE**

Dès qu'il s'agit d'immeubles collectifs, les propriétaires partagent la responsabilité de l'entretien des escaliers, façades, toits et autres parties communes de l'édifice. Raison pour laquelle les propriétaires sont d'office membres de l'association des propriétaires.