

## Produire du logement autrement : quels modèles économiques ?

Juil.  
2025

Analyse des initiatives pionnières

Le secteur de l'aménagement urbain traverse une période de profondes mutations, façonnée par l'urgence climatique, la raréfaction des ressources naturelles et les évolutions sociales. La fabrique urbaine vit en effet une triple bascule : une diminution de la part des projets immobiliers dans les opérations d'ensemble au profit de la production en diffus, la diversification des modalités de transformation immobilière (le neuf n'étant plus qu'une des modalités de production de logements nouveaux), et enfin, la focale nouvelle sur le fonctionnement des bâtiments (lutte contre la vacance, maintenance...). Dans ce contexte, les notions de sobriété foncière et immobilière ont émergé et donné lieu à une grande diversité d'initiatives.

Comment définir la sobriété dans le cadre des secteurs de l'aménagement, du bâtiment et de l'immobilier ? Quels sont les obstacles auxquels ces formes plus sobres sont confrontées ? Comment les initiatives réussies de sobriété immobilière ou foncière réussissent-elles à dépasser ces obstacles ? Et quels modèles économiques de l'immobilier de demain préfigurent-elles ?

L'analyse repose sur de la bibliographie, des entretiens avec des acteurs des filières, ainsi que l'étude de 17 initiatives innovantes.

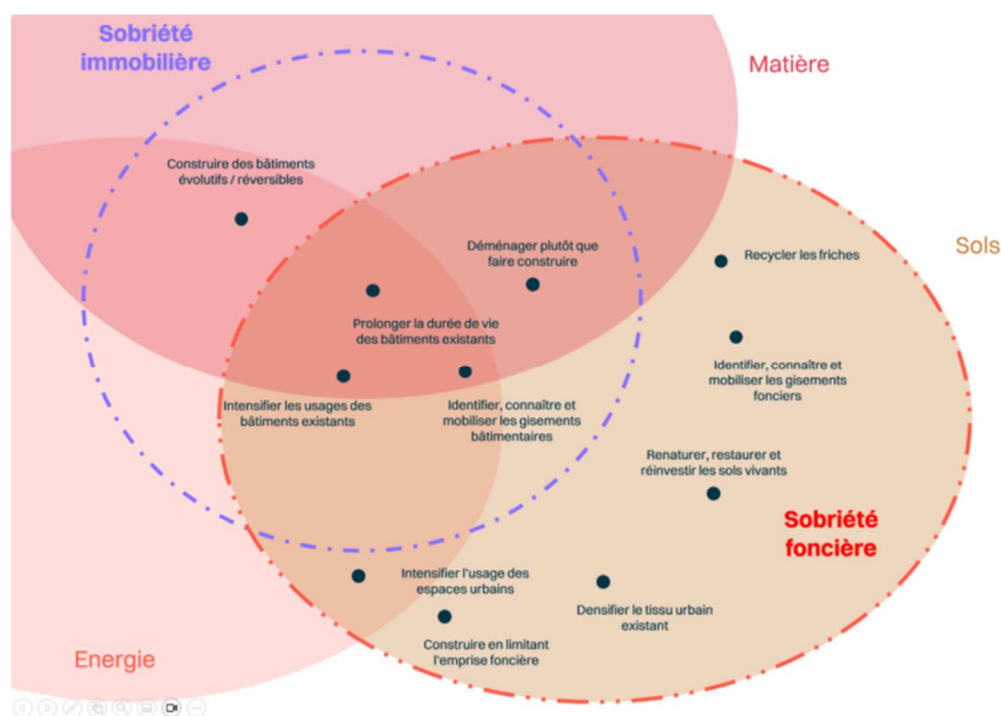
Ce foisonnement d'initiatives, loin de représenter un obstacle, est un atout, car il permet de tester des solutions diversifiées et d'expérimenter des pratiques qui pourraient se généraliser dans les années à venir.

# 1. Produire du logement autrement : sobriétés immobilière et foncière

La **sobriété foncière** peut être définie comme l'ensemble des actions ayant pour objectif de mieux utiliser les espaces déjà urbanisés, dont le parc existant de bâtiments, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la société en faisant croître prioritairement l'intensité de l'utilisation plutôt que la taille et le nombre.

La **sobriété immobilière** peut être définie comme l'ensemble des actions ayant pour objectif de mieux utiliser le parc existant de bâtiment afin de répondre aux besoins de la société (logement, activité...). Elle consiste à répondre aux besoins en faisant croître prioritairement l'utilisation du parc immobilier (en travaillant par exemple sur la dimension dynamique : flexibilité, mutation fonctionnelle, trajectoires résidentielles et d'activité) plutôt que sa taille.

Les initiatives de sobriété dans l'aménagement, le bâtiment ou l'immobilier convergent toutes vers un objectif commun, à savoir la **réduction de la consommation d'au moins une des trois ressources clés pour ces secteurs : l'énergie, le sol et la matière**.



Typologie des initiatives de sobriété foncière et immobilière et leur impact sur les ressources sol, matière et énergie

## 2. Quatre modèles d'affaires types de la sobriété immobilière et foncière

L'analyse fait ressortir quatre modèles d'affaires type de la sobriété immobilière et foncière.

Typologie d'opérateur	Description	Exemples analysés
Opérateurs de la transformation du bâti	L'opérateur transforme un bâtiment existant, que ce soit par de la démolition partielle ou totale puis de la construction, de la réhabilitation ou de l'amélioration	Au Bercail, FTI, Seconde Vie, Pluralis, Novoloco, Ligeris, ville de Falaise, Ville de Muttersholtz
Opérateurs anticipateurs de la transformation du bâti	L'opérateur intègre dans la fabrication du bâtiment les conditions de sa transformation future.	Arkea Flex, Espaces Ferroviaires
Opérateurs de la densification diffuse	L'opérateur accompagne les propriétaires de bâtiments (pavillons, maisons faubouriennes) pour permettre leur densification.	Iudo
Opérateurs de l'intensification des usages	L'opérateur permet plus d'usages pour une même surface bâtie.	Ville de Rennes, Le Col, UNHAJ, Zerm, Caracol, Cohabitis

### 2.1. Les opérateurs de la transformation du bâti

Les opérateurs de la transformation du bâti regroupent des acteurs qui transforment un bâtiment existant, que ce soit par de la démolition partielle ou totale puis de la construction, de la réhabilitation ou de l'amélioration. La transformation du bâti s'exprime cependant différemment selon les projets :

- Dans certains cas étudiés, la transformation du bâti existant est d'abord envisagée comme une manière d'**activer un nouveau gisement foncier** (par exemple, le projet La Courtille de réhabilitation d'un îlot ancien porté par Au Bercail) ;
- Dans d'autres cas, la **transformation du bâti est une fin en soi** (par exemple, le dispositif « Seconde Vie » de l'USH ou la Restructuration de l'îlot Gambetta à Saint-Marcellin porté par Pluralis Habitat) ;
- Dans d'autres cas enfin, la transformation du bâti est **au service d'une finalité avant tout sociale ou patrimoniale** (par exemple, dans le cas de l'action de la foncière solidaire Novoloco).

En termes de modèle économique, ces acteurs sont généralement confrontés au **surcoût associé à l'intervention sur un bâti existant**. Ce surcoût s'explique notamment par le fait que, à la différence de la construction neuve qui permet de la standardisation, la réhabilitation impose du sur-mesure. Également, les filières ne sont pas forcément structurées, et les projets sont plus risqués car les réinterventions sur l'existant sont souvent source d'imprévus, ce qui oblige à provisionner des aléas. Ce surcoût peut être absorbé dans certaines typologies de marchés immobiliers (marché tendu, clientèle solvable, etc.) – avec un risque toutefois de gentrification si ce sont des prix de sortie élevés qui permettent, toutes choses égales par ailleurs, de supporter des coûts de fabrication plus élevés.

Dans ce contexte, ces opérateurs mettent en place une diversité de stratégies pour **limiter leurs coûts** :

- Écraser la charge foncière (dans certains cas, par exemple, le bâtiment est donné par la commune à l'euro symbolique).
- Réduire les frais de structure et honoraires (par exemple en internalisant les coûts de commercialisation ou de communication).
- Réduire le risque (par exemple, l'impact positif de la rénovation sur la facture des occupants permet à un bailleur de maximiser les chances que les locataires payent les loyers dus).

Ils développent également des stratégies pour **augmenter leurs recettes** (notamment en mobilisant une diversité de financements publics dédiés à la rénovation ou aux publics accueillis).

**Matrice de modèle économique – OPERATEURS DE LA TRANSFORMATION DU BÂTI**

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèles
Les collectivités locales sont des partenaires clés (pour, selon les cas, mettre à disposition des bâtiments, financer, approuver le projet, etc.).  Les banques et l'ANAH sont aussi des opérateurs clés.	L'opérateur de transformation peut parfois être investisseur et détenir le bâtiment.  <b>Ressources clés</b> En secteur tendu : la somme des surfaces de plancher existantes devient un nouveau gisement foncier. En secteur détendu, les occupants solvables sont rares. La conviction et la polyvalence des chefs de projets est clef.	Fabriquer et vendre, ou donner en location, des logements, qui sont soit des « logements neufs » issus de la transformation de bâtis existants, soit des logements rénovés.  Les types d'occupants visés varient selon qu'on est en secteur tendu ou dans un territoire en déprise.	<i>Non significatif</i>  <b>Canaux</b> Le tissu associatif local est, dans les territoires en déprise, un canal important pour trouver des locataires.	Selon les projets, les clients peuvent être des acquéreurs, ou bien des locataires.  Selon les localisations, et le fait qu'il existe un marché ou pas, les types de publics visés diffèrent : acquéreurs « en libre » ou publics spécifiques
<b>Sources de coûts</b>  Le principal surcoût est le surcoût de travaux lié au fait de réhabiliter plutôt que de construire du neuf. Ce surcoût est compensé par une diminution de certains postes, notamment le coût du foncier, via divers mécanismes d'écrasement de la charge foncière.			<b>Sources de revenus</b>  Des recettes spécifiques peuvent être mobilisées, via des financements liés au type de projets (financements fléchés sur la réhabilitation) ou au type de bénéficiaires (notamment lorsqu'il s'agit de locataires relevant de catégories spécifiques, comme des personnes en situation de handicap, âgées, jeunes, réfugiées, etc.).	

*Schématisation de la matrice de modèle économique pour les opérateurs de la transformation du bâti (ibicity)*

#### **Au Bercaill - Réhabiliter un îlot bâti pour créer un habitat partagé au Bourget-du-Lac**

Le projet La Courtille vise à réhabiliter un îlot ancien au Bourget-du-Lac en créant un habitat partagé, intégrant logements locatifs et espaces communs, tout en respectant le patrimoine local et les enjeux écologiques. Le projet valorise le bâti existant avec une réhabilitation soignée et des interventions contemporaines sobres, favorisant la sobriété foncière et le zéro artificialisation nette, tout en créant un habitat partagé autour d'une cour paysagère et des espaces mutualisés. Le projet allie réhabilitation patrimoniale, habitat partagé, usage de matériaux biosourcés et mutualisation des espaces, offrant un modèle reproductible dans d'autres centres-bourgs confrontés à des îlots dégradés.

Modèle économique : Malgré des surcoûts liés au désamiantage et à la réhabilitation lourde, le projet maintient un prix de vente accessible grâce à un effort sur le prix du foncier et un soutien institutionnel, avec un prix fixé autour de 4 700 € TTC/m<sup>2</sup>, inférieur au marché local.

#### **USH – Dispositif « Seconde Vie »**

Le dispositif « Seconde Vie » est une initiative visant à soutenir la réhabilitation lourde des logements sociaux anciens, en proposant un modèle économique innovant qui valorise le bâti existant tout en intégrant des critères de durabilité et de sobriété. Cette approche vise à dépasser la logique traditionnelle centrée sur la construction neuve, en favorisant la rénovation profonde et la prolongation de la durée de vie des bâtiments.

Modèle économique : « Seconde Vie » reconnaît la valeur patrimoniale et environnementale des bâtiments anciens et facilite l'accès à des financements adaptés, notamment des prêts très longue durée, pour soutenir des rénovations lourdes proches de la reconstruction. Les opérations agréées entre 2024 et 2026 bénéficient d'une exonération de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pendant 25 ans, compensée par l'État aux collectivités locales, rendant les projets économiquement viables. Le dispositif offre des prêts équivalents à ceux de la construction neuve, avec des remboursements sur 30 à 40 ans, et mobilise la Banque des Territoires pour financer tous les projets, intégrant ainsi une sobriété à l'échelle du cycle de vie du bâtiment.

### Pluralis Habitat - Restructuration de l'îlot Gambetta à Saint-Marcellin (38)

Le projet de restructuration de l'îlot Gambetta à Saint-Marcellin vise à revitaliser le centre-bourg en réhabilitant un bâti ancien dégradé, tout en valorisant le patrimoine historique local et en répondant aux besoins en logements sociaux. Cette initiative s'inscrit dans une démarche durable et bénéficie d'un soutien financier public et privé important. Le projet répond à la résorption de l'habitat insalubre, à la revitalisation du centre-bourg, à la réduction de l'artificialisation des sols et à la valorisation du patrimoine historique, tout en intégrant des solutions pour limiter les déplacements en voiture et renforcer la centralité urbaine. Il prévoit la création de 12 logements sociaux et un bureau de Poste.

Modèle économique : Le financement repose sur un équilibre entre subventions publiques (Ville, communauté de communes, ANAH), fonds propres du bailleur social Pluralis Habitat, et emprunts, notamment auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations. La répartition approximative est un tiers pour chaque source.

### Une foncière solidaire pour la réhabilitation de friches bâties en habitats inclusifs dans les Hauts-de-France

Novoloco M&A est une foncière solidaire créée en 2020 dans les Hauts-de-France, qui réhabilite des bâtiments vacants en habitats inclusifs pour personnes en situation de handicap et seniors, en privilégiant la participation des futurs habitants et la performance énergétique. Trois projets sont en développement : à Liévin pour 7 personnes handicapées, à Busigny pour 6 seniors, et à Avesnes-les-Aubert pour des personnes avec handicap psychique, avec des surfaces réhabilitées allant de 240 à 320 m<sup>2</sup> et des permis de construire prévus entre 2024 et 2025.

Modèle économique : Le financement repose sur un mix de 60-70 % de subventions d'investissement et 30-40 % d'emprunts bancaires, avec des acquisitions à coût neutralisé via cessions symboliques ou baux emphytéotiques, permettant de concentrer les ressources sur la qualité des rénovations. Novoloco M&A loue les bâtiments aux associations gestionnaires comme l'APEI, l'UDAF ou le GAPAS, qui assurent l'accompagnement social et la vie collective grâce à des aides spécifiques pour l'habitat inclusif.

## 2.2. Les opérateurs anticipateurs de la transformation du bâti

Les opérateurs anticipateurs de la transformation du bâti intègrent dans la fabrication du bâtiment les conditions de sa transformation future.

En termes de modèle économique, l'anticipation de la réversibilité induit des **surcoûts**, mais peut également permettre une **meilleure commercialité** du bâtiment ou **l'obtention de labels** participant à une amélioration de la notation extra-financière de l'investisseur. Par exemple, le surcoût constructif estimé par Arkea Flex pour la première vie du bâtiment est estimé à 1,25% (du fait des portes palières supplémentaires qui sont installées ou des planchers techniques plus épais (12 centimètres au lieu de 7 centimètres), mais ce surcoût peut être absorbé par l'investisseur (investisseur institutionnel privé ou bailleur) s'il s'agit d'une vente en bloc, car cela permet de réduire le risque d'obsolescence du bâtiment.

Matrice de modèle économique – OPERATEURS ANTICIPATEURS DE LA TRANSFORMATION DU BÂTI

<b>Partenaires clefs</b>	<b>Activités clefs</b>	<b>Proposition de valeur</b>	<b>Relations clients</b>	<b>Segments de clientèles</b>
La collectivité locale joue un rôle important pour permettre à l'opérateur d'optimiser son projet.	<i>Non significatif</i>	Prévoir, dès la première vie d'un bâtiment, les conditions permettant son évolutivité, par exemple pour passer d'un immeuble de bureaux à un immeuble de logements, ou bien pour permettre de nouvelles typologies de logements.	<i>Non significatif</i>	Les clients peuvent être les promoteurs ou les bailleurs, ou bien les investisseurs initiaux du bâtiment.
	<b>Ressources clés</b> Capacité à anticiper les conditions techniques, économiques, architecturales, juridiques d'une évolution du bâti et des usages.		<b>Canaux</b> <i>Non significatif</i>	
<b>Sources de coûts</b>  L'anticipation de la réversibilité en amont se traduit par un projet qui est différent de celui qui aurait fait sans. Il est donc difficile de faire une comparaison poste par poste, mais globalement, les surcoûts de construction peuvent être évalués entre 1 et 5%.			<b>Sources de revenus</b>  Les gains financiers sont difficilement quantifiables et monétisables mais de telles anticipations de réversibilité peuvent permettre une meilleure commercialité du bâtiment, ainsi que l'obtention de labels participant d'une meilleure notation extra-financière pour l'investisseur. Eventuellement, l'opérateur peut négocier avec la collectivité une constructibilité légèrement plus importante.	

Matrice de modèle économique pour les opérateurs anticipateurs de la transformation du bâti (ibicity)

#### ArkéaFlex : des logements évolutifs pour une sobriété temporelle

Le projet d'écoquartier porté par Arkéa Flex à Montgorges, Poitiers, vise une conception durable, sobre et flexible, avec une réduction significative de l'emprise au sol et des logements modulables pour s'adapter aux besoins évolutifs des habitants. Les appartements sont modulables, permettant des adaptations sans travaux lourds ni déménagement, ce qui prolonge la durée de vie utile des bâtiments et réduit le gaspillage des ressources.

Modèle économique : L'évolutivité engendre un surcoût maîtrisé (environ 2,25 % du coût total), compensé par l'augmentation du nombre de logements (de 80 à 90) et l'usage de matériaux biosourcés et techniques standardisées, assurant viabilité économique et durabilité.

#### L'immeuble Messenger, un immeuble réversible

Porté par Espaces Ferroviaires, l'immeuble Messenger intègre un dispositif de réversibilité des bureaux en logements. Le choix s'est orienté vers une réversibilité de 100% des bureaux en logements pour limiter significativement les risques d'obsolescence du bâtiment. La réalisation s'appuie sur une flexibilité technique et architecturale pour mieux combiner les codes bâtimentaires du tertiaire et du logement et ainsi faciliter la transformation future de l'immeuble. Avec l'appui du CSTB, ESPACES FERROVIAIRES a précisé la nature de la réversibilité (totale ou partielle), le type de réversibilité attendu en fonction du contexte local (capacité et potentiel d'implantation de logements : tissu urbain mixte, accessibilité et mobilité, équipements...), l'importance du traitement du pied d'immeuble. Le CSTB a également été mobilisé lors de la phase concours de sélection du Moe en participant à la commission technique et en formulant un avis sur la faisabilité de la réversibilité telle que proposée par les candidats. Des plans en bureaux et logements ont été demandés aux candidats. Pour cela, une grille d'analyse a été mise en place en phase concours »<sup>1</sup>.

## 2.3. Les opérateurs de la densification diffuse

Les opérateurs de la densification diffuse **accompagnent les propriétaires de bâtiments (pavillons, maisons faubouriennes) pour permettre leur densification (agrandissement, division)**. L'ambition de ce type d'acteurs est de permettre une sobriété foncière en exploitant le « gisement foncier » que constitue le péri-urbain ou le tissu

<sup>1</sup> Source : questionnaire pour les Trophées de la sobriété

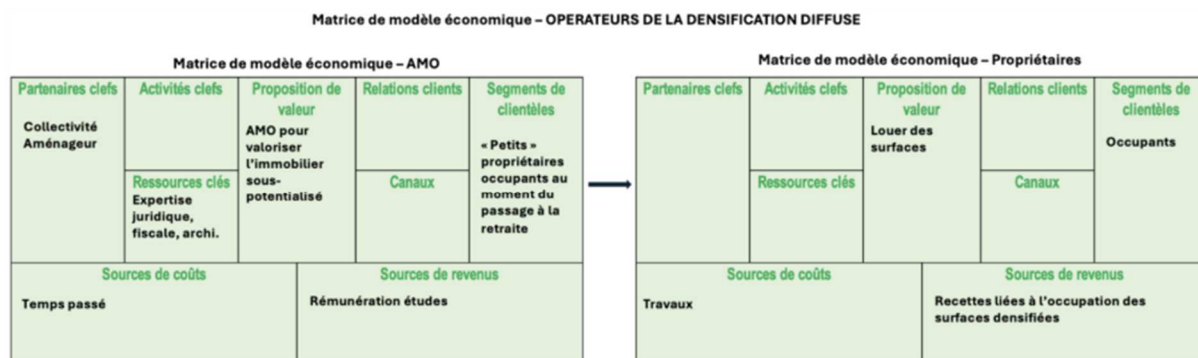


pavillonnaire ou faubourien (les tissus pavillonnaires représentent par exemple près de la moitié de l'espace urbanisé en Île-de-France).

Les leviers d'amélioration de la rentabilité de ces opérateurs sont multiples :

- **Ecraser la charge foncière en s'appuyant sur les propriétaires existants des biens à transformer.** Une manière d'activer ce gisement est d'accompagner les propriétaires fonciers (ou immobiliers) initiaux, « non sachants », qui deviennent alors des acteurs clefs de cette « densification douce ». On assiste ainsi à un déplacement de la figure d'opérateur à celle d'AMO (Assistant à maîtrise d'ouvrage).
- **Créer des mètres de carrés de surface de plancher supplémentaire** en décodant au mieux les règles d'urbanisme
- **Mobiliser la capacité de financement liée au patrimoine** des propriétaires immobiliers.

Un des leviers de ces modèles économiques est d'adopter une **approche holistique de la rentabilité**, qui raisonne en anticipant par exemple les conséquences financières d'une succession (pour un couple âgé souhaitant diviser sa maison). Une de leur ressource clé est la formation pluridisciplinaire (architecture, droit...) de leurs équipes.

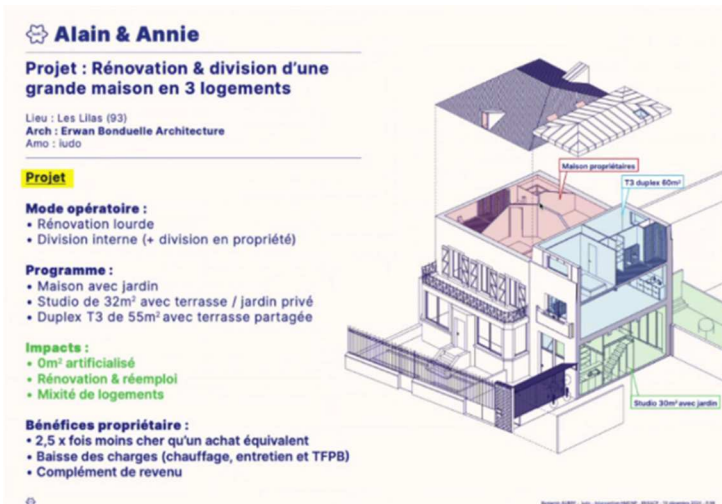


*Matrice de modèle économique pour les opérateurs anticipateurs de la densification douce (ibicity)*

## Ludo – Accompagnement à la densification douce dans le pavillonnaire

Ludo est un opérateur de densification douce visant à transformer des maisons individuelles en plusieurs logements pour répondre à des besoins sociaux, économiques et environnementaux tout en limitant l'artificialisation des sols.

Modèle économique : le modèle repose sur l'optimisation de l'existant sans coût foncier supplémentaire, avec un financement majoritairement en fonds propres et des rendements attractifs. Les principales contraintes sont réglementaires, notamment les obligations de stationnement, nécessitant parfois des dérogations ou restructurations de propriété. Ce modèle est répliquable à grande échelle sous réserve de lever ces freins.



## 2.4. Les opérateurs de l'intensification des usages

Les opérateurs de l'intensification des usages **permettent plus d'usages pour une même surface bâtie**, via la mutualisation d'espaces, la colocation ou la chronotopie.

Les propositions de valeur de ces projets sont très variées :

- Jouer sur la **dimension temporelle des usages** (par exemple la Ville de Rennes avec le projet de chronotopie d'école).
- **Intensification des usages avec pour particularité d'être ciblés sur des usagers très spécifiques** (respectivement : habitat paysan, personnes réfugiées, jeunes), avec souvent des mécanismes de cohabitation (par exemple, Caracol ou Cohabilis).
- La **mutualisation**, par exemple pour les entreprises de l'ESS.

Ils peuvent s'apparenter à des plateformes mettant en contact des offreurs d'espaces et des demandeurs. **Leur compétence clé est leur capacité à créer de la confiance auprès de leurs deux cibles** (notamment les propriétaires) afin d'activer des surfaces sous-utilisées (« dormantes »).

En termes économiques, ces modèles se caractérisent également par leur **capacité à réduire les coûts de fonctionnement pour leurs usagers** (ex : participation du colocataire aux charges...), dans une approche en coût global.

Matrice de modèle économique – OPERATEURS DE L'INTENSIFICATION DES USAGES

Partenaires clefs	Activités clefs	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèle
Partenaires publics (CAF, etc.)	Travail en lien avec les usagers des espaces (pour la chronotopie). Appariement entre une offre et une demande, notamment en créant la confiance.	Intensification d'usage : augmenter la durée d'utilisation de bâtiments ou locaux existants, ou augmenter leur taux d'occupation via : - Chronotopie - Mise en relation - Mutualisation - Hybridation.	Non significatif	Les clients sont à la fois les propriétaires de surfaces sous-utilisées et les personnes à la recherche de surfaces disponibles.
	<b>Ressources clés</b> Bâtiments ou espaces sous-utilisés, temporairement ou structurellement.  Conviction et polyvalence des chefs de projets.		<b>Canaux</b> Le tissu associatif joue un rôle très important.	Dans les projets étudiés, les « clients » sont souvent des « publics spécifiques » (jeunes travailleurs, personnes réfugiées, etc.) qui peuvent bénéficier de financements et dispositifs juridiques et leur sont alloués.
<b>Sources de coûts</b> Les coûts sont principalement du temps passé - sauf lorsque le projet s'accompagne de travaux de réhabilitation (cf. matrice de modèle économique des opérateurs de la transformation du bâti).			<b>Sources de revenus</b> Les recettes sont souvent des financements publics qui visent à accompagner les populations spécifiques qui sont accueillies.	

Matrice de modèle économique pour les opérateurs de l'intensification des usages (ibicity)

### Cohabilis - Développer la cohabitation intergénérationnelle solidaire en intensifiant l'usage des logements

Le Réseau Cohabilis promeut depuis plus de 20 ans la cohabitation intergénérationnelle solidaire (CIS), un dispositif qui met en relation des seniors sous-occupant leur logement avec des jeunes en difficulté d'accès au logement, favorisant ainsi un échange solidaire et économique. Ce projet vise à intensifier l'usage des logements seniors tout en luttant contre l'isolement des personnes âgées et la précarité des jeunes, avec un plan d'essaimage national soutenu par divers partenaires. La CIS associe un senior de plus de 60 ans et un jeune de moins de 30 ans qui cohabitent, le jeune bénéficiant d'un hébergement à coût réduit en échange d'une présence et d'un soutien moral ou matériel au senior. Ce modèle est encadré juridiquement et favorise la sobriété foncière et énergétique. Le projet vise à accompagner 1 700 binômes annuels en 2023 avec une montée en charge prévue, générant des



économies importantes pour les jeunes, évitant la construction de nouveaux logements et améliorant la santé mentale et physique des seniors.

**Modèle économique :** Le financement repose sur une participation partielle des bénéficiaires, subventions publiques et privées, et contributions des partenaires, permettant de maintenir des tarifs abordables tout en garantissant la pérennité et la qualité du dispositif.

#### **Expérimenter la chronotopie pour mutualiser les espaces scolaires à Rennes**

La Ville de Rennes expérimente une approche innovante appelée « chronotopie » pour optimiser l'utilisation des espaces scolaires existants, en tenant compte à la fois du temps et de l'espace, afin de réduire la construction de nouvelles surfaces et favoriser la mutualisation avec le quartier. Le projet vise à répondre au manque perçu d'espaces scolaires sans construire davantage, en optimisant les plages horaires d'usage et en mutualisant les espaces avec les acteurs du quartier, impliquant une co-conception avec agents et associations locales. Trois scénarios d'usage ont été testés, évitant ainsi la construction de 200 m<sup>2</sup> et générant une économie de 800 000 €. L'innovation réside dans l'intégration du facteur temps dans la programmation, l'ouverture de l'école au quartier et la création d'outils pour diffuser la méthode. Le projet est en cours d'essaimage à l'ensemble des écoles publiques de Rennes et à d'autres équipements publics, favorisant une nouvelle culture de mutualisation.

**Modèle économique :** En limitant l'extension prévue de 200 m<sup>2</sup>, le projet réalise une réduction de 40 % du programme de construction, avec des économies substantielles, malgré des investissements spécifiques en mobilier et temps de travail des agents impliqués.

#### **Caracol - Occuper temporairement des logements vacants pour créer des colocations solidaires**

Caracol est une association qui utilise l'occupation temporaire de logements vacants pour créer des colocations solidaires destinées à des publics précaires, notamment des réfugiés et des jeunes en insertion. Ce modèle vise à lutter contre le mal-logement tout en valorisant le parc immobilier existant dans plusieurs grandes métropoles françaises. Caracol mobilise des logements vacants en attente de travaux pour héberger des colocations multiculturelles avec une gouvernance partagée et un accompagnement social personnalisé favorisant l'autonomie et l'intégration. 95 % des habitants accèdent à un logement durable après leur passage et 91 % sont en emploi, formation ou études à la sortie, démontrant une dynamique de reconstruction personnelle.

**Modèle économique :** Le cadre juridique limite les loyers et l'accès aux aides, ce qui complique la couverture des coûts. Caracol s'appuie sur des mises à disposition gratuites, un engagement bénévole des colocataires, des financements publics ponctuels et du mécénat privé pour assurer la pérennité et prévoit une expansion pour mutualiser ses ressources.

## 3. Recommandations pour appuyer le développement de ces modèles d'affaires

---

### 3.1. Intégrer de nouvelles ressources

#### 3.1.1. Former des chefs de projet « couteaux suisses »

Une ressource clé de plus en plus importante est **d'avoir des profils de chefs de projets qui aient la capacité à intervenir comme des « couteaux suisses », avec des compétences larges, par exemple en matière de droit successoral, fiscal, d'urbanisme**. Cette nécessité n'est pas tant liée à la petite taille des structures étudiées (qui n'auraient pas les moyens d'embaucher un expert de chacun de ces sujets) mais à la nécessité de pouvoir articuler : dans la mise en œuvre des projets (plusieurs acteurs qui se positionnent à l'interface entre plusieurs secteurs de politiques publiques) et dans la capacité à dialoguer avec des clients qui ont des problématiques à la fois multiples et spécifiques, comme les « petits » propriétaires du tissu pavillonnaire auquel s'adresse Ludo.

Dans ce contexte, un levier d'action pourrait être de **former davantage les architectes sur cette polyvalence**, en leur permettant d'avoir une vision transversale sur l'ensemble des domaines (fiscalité propriétaire, division parcellaire, droit des successions...), clé pour accompagner les porteurs de projets lorsque ceux-ci sont des propriétaires et gagner leur confiance.

Au-delà de la polyvalence, beaucoup des porteurs de projets sont engagés, voire militants, et portent des convictions de « sobriété ». C'est donc largement une **question de « valeurs », de « mindset »**. La ville de Rennes insiste ainsi par exemple sur le fait qu'elle forme les agents pour qu'ils aient le réflexe de « penser chronotopie ».

#### 3.1.2. Standardiser le sur-mesure

Un autre enjeu est de s'adapter au fait que la transformation à partir de l'existant signe la fin de la standardisation, du normé, du ratio. Un acteur, Arkea Flex, évoque ainsi l'intelligence artificielle comme un levier pour anticiper l'évolution des usages. Sans s'illusionner sur les promesses de l'intelligence artificielle et sans oublier non plus son impact écologique, **la capacité du numérique à permettre du sur-mesure au prix du standard** trouve certainement sa pertinence dans des projets de transformation.

Une autre approche consiste à **retrouver des éléments de standardisation au sein d'une approche sur-mesure**. Pour la transformation de bureaux en logements, Cheuvreux, Canal Architecture, Sarmant et Nouvel Acte proposent ainsi de « reconnaître plus largement les bénéfices de la préfabrication industrielle réalisée hors site, pour intervenir intérieurement dans les grilles structurelles des architectures édifiées dans le siècle passé »<sup>2</sup>. Pour l'Immeuble Messenger, Espaces Ferroviaires a travaillé avec le CSTB pour développer des outils de suivi de la réversibilité qui permettent de détailler tous les postes techniques qui sont impactés par le changement de destination.

### 3.2. Faire des collectivités locales des partenaires clefs

#### 3.2.1. Sensibiliser les collectivités sur le rôle qu'elles peuvent jouer et la diversité des nouveaux modèles économiques de production de logements

Les collectivités (communes notamment), quand elles ne sont pas l'opérateur (cas de Muttersholtz ou Rennes) sont un des acteurs clefs de ces projets. Elles le sont, traditionnellement, quand le projet impose le dépôt d'un **permis de construire**. FTI évoque ainsi le travail quadripartite qui est réalisé entre le vendeur, le bailleur, le promoteur si la programmation est mixte, et la collectivité, avec l'idée de trouver rapidement une programmation qui convienne à la ville et soit compatible avec la forme urbaine.

Les collectivités peuvent intervenir également, selon les cas, pour la mise à **disposition de bâtiments**, et ou **financer des projets et les crédibiliser**. Au Bercaïl a d'ailleurs mis l'obtention du Fonds Vert dans les conditions suspensives

---

<sup>2</sup>La transformation de bureaux en logements, beaucoup de bruit pour rien ?

de sa promesse d'achat, à la fois pour sécuriser le financement mais aussi pour s'assurer de l'implication de la commune, alors même que beaucoup de frais d'études ont été engagés.

#### Réhabilitation des logements vacants à Muttersholtz

La commune de Muttersholtz en Alsace mène un projet pour réhabiliter une soixantaine de logements vacants afin de revitaliser le centre-bourg et répondre aux besoins croissants en logements locatifs, tout en évitant l'artificialisation des sols. Le projet associe une concertation active entre propriétaires de bâtiments vacants et jeunes en recherche de logement, soutenue par un comité d'experts pluridisciplinaire apportant conseils techniques, juridiques et financiers. Chaque propriétaire bénéficie d'un diagnostic précis et d'un scénario de sortie de vacance avec un soutien financier renforcé pour la rénovation énergétique et la création de logements conventionnés, grâce à une coopération entre la commune, le département et l'ANAH.

La taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV) adoptée par le conseil municipal finance partiellement le dispositif d'aide, facilitant la réhabilitation et la création de logements locatifs accessibles en cœur de village

### 3.2.2. Trouver les modes de contribution de ces nouveaux modes de création de logements au financement des équipements publics

La capacité de ces nouveaux modes de fabrication à contribuer au financement des équipements publics est également déterminante. La FTI évoque ainsi l'enjeu du financement des équipements publics comme un frein à la transformation de bureaux en logements. Les m<sup>2</sup> de bureaux vides ne sont pas forcément immédiatement transformables en logements neufs, car cela impliquerait des équipements publics que la collectivité ne sait pas forcément financer. A partir d'une certaine taille d'opération ou d'une certaine addition d'opérations, une condition de faisabilité des projets est de trouver les mécanismes qui permettent de financer les aménités urbaines générés par les nouveaux logements.

### 3.3. Vers de nouvelles conditions de financement par les acteurs nationaux ?

#### 3.3.1. Aligner les politiques d'aide à la production de nouveaux logements sur celles concernant les logements neufs

Dans le diffus, les processus de transformation ou d'occupation ne conduisent pas forcément à produire des « logements neufs » mais à mettre de « nouveaux logements » sur « le marché ». Cette évolution conduit à ré-ouvrir la définition d'un « logement neuf » et à privilégier une approche en termes de « nouveau logement ». Aujourd'hui, la définition d'un « logement neuf » varie selon qu'on se situe dans le champ du droit fiscal, du droit de l'urbanisme, du code de la construction, de la réglementation sur l'accessibilité, etc. L'immobilier neuf présente ainsi certains avantages du point de vue fiscal pour les acquéreurs. Ils peuvent dans certains cas bénéficier du Prêt à Taux Zéro (PTZ), d'une TVA à taux réduit à 5,5% (au lieu de 20%) lorsque le bien neuf est situé dans des zones spécifiques (quartiers ANRU ou Quartiers Prioritaires de la Ville), d'une exonération de taxe foncière pour tout ou partie pendant deux ans lorsque la commune le prévoit, de frais de notaire réduits. **Du point de vue de l'opérateur, réaliser une opération qui relève du « neuf » ou de « l'ancien » peut présenter selon les cas des avantages ou des inconvénients.** Du point de vue du régime de taxation, par exemple, l'ancien est soumis aux droits de mutation, alors que le neuf est fondé sur la TVA<sup>47</sup>, ce qui est un avantage pour une structure située dans le champ de la TVA. Parfois, la distinction entre neuf et ancien varie selon par exemple qu'il s'agit de logements ou de bureaux, comme le montre l'exemple de la taxe d'aménagement (qui est une recette pour la collectivité, une dépense pour l'opérateur). Si les pouvoirs publics veulent privilégier la réhabilitation plutôt que la construction neuve, il est certain qu'un axe de travail consiste à **inventorier l'ensemble des différences fiscales et financières entre logement neuf et logement non neuf, et éventuellement, à les modifier.**

Autre démonstration de l'importance de ce changement de paradigme : ce que fait le dispositif Seconde vie est précisément d'aligner les financements du neuf sur du réhabilité. "Seconde vie des logements locatifs sociaux" ouvre aux bailleurs sociaux le bénéfice d'un taux de TVA à 5,5% sur l'ensemble des travaux et d'une exonération de taxe foncière semblable à celle consentie pour la production neuve. Ces opérations pourront aussi accéder à des prêts

de la Caisse des Dépôts d'un taux et d'une durée similaires à ceux destinés à la construction neuve. Autant d'aides qui doivent permettre d'obtenir "un équilibre économique pour ces opérations dont le coût se rapproche de celui d'un projet de construction neuve"<sup>3</sup>.

### 3.3.2. Faire varier les financements par type de projet et non par type de structure

Certains financements sont conditionnés par le type de structure juridique du porteur de projet. Novoloco est par exemple une association pour pouvoir bénéficier de subventions d'investissements mais ne peut pas bénéficier d'exonérations de taxe foncière car n'est pas un bailleur social. Il n'a pas non plus demandé l'agrément MOI (Maîtrise d'ouvrage insertion) qui permet aux associations d'avoir des modèles économiques proches des bailleurs sociaux, et notamment d'avoir des prêts de la Caisse des Dépôts.

Certains financeurs, comme l'ANAH, vont conditionner le versement de subventions au fait d'avoir des loyers modérés. D'autres financeurs vont plutôt regarder qui sont les personnes hébergées.

**On peut ainsi se demander dans quelle mesure la finalité ne devrait pas primer sur le type de structure, avec l'idée que le financement devrait être attaché à la nature précise du projet et ses finalités « sobres »** (ou d'utilité sociale ou patrimoniale) et non au statut juridique de la structure qui le porte.

---

<sup>3</sup> <https://www.banquedesterritoires.fr/le-dispositif-seconde-vie-des-logements-sociaux-saffine>

## RÉSUMÉ

*Comment définir la sobriété dans le cadre des secteurs de l'aménagement, du bâtiment et de l'immobilier ? Quels sont les obstacles auxquels ces formes plus sobres sont confrontées ? Comment les initiatives réussies de sobriété immobilière ou foncière réussissent-elles à dépasser ces obstacles ?*

*Ce rapport analyse les modèles économiques de 17 initiatives de sobriété immobilière et foncière.*

*L'étude met également en lumière les conditions de répliquabilité de ces initiatives : formation de chefs de projet « couteaux suisses », standardisation du sur-mesure pour limiter les surcoûts, et rôle clé des collectivités locales, qu'il s'agirait de sensibiliser davantage à ces nouveaux modèles économiques. Il est également nécessaire de trouver la manière dont ces nouvelles modalités de création de logement peuvent contribuer au financement des équipements publics. Enfin, une évolution des modes de financement public de l'immobilier (alignement des politiques d'aide à la production de nouveaux logements sur celles concernant les logements neufs, financements adossés à un type de projet et non un type de structure...) est également recommandée.*

### Ce document est diffusé par l'ADEME

#### ADEME

20, avenue du Grésillé  
BP 90 406 | 49004 Angers Cedex 01

Numéro de contrat : 2024MA000103

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : Auxilia,  
UltraLaborans et Ibicity

Coordination technique - ADEME : MARRY Solène, GASPARD  
Albane,  
Direction Villes et Territoires Durables / Service Bâtiment

### CITATION DE CE RAPPORT

PIRRI Francesco, CORNE Simon, Auxilia, BARAUD-SERFATY Isabelle, Ibicity, DEUDON Aurélie, Ultra Laborans, GASPARD Albane, MARRY Solène, ADEME, 2025. Produire du logement autrement : quels modèles économiques ? 82 pages.

Cet ouvrage est disponible en ligne  
<https://librairie.ademe.fr/>

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.