



« Réinventer Paris »  
Site Triangle Éole  
Évangile - projet TVK  
(Trévelo & Viger-Kohler)

# Changement de rôles entre acteurs publics et privés

Un regard sur les nouveaux enjeux de l'aménagement et la recomposition des rôles entre collectivités publiques et opérateurs privés.

Accompagnant collectivités et opérateurs privés dans la mise en œuvre des projets d'aménagement urbain, nous tentons d'appréhender l'évolution des besoins et des attentes de la maîtrise d'ouvrage. De nouveaux outils apparaissent qui disent beaucoup des modes de faire la ville : montages juridiques et financiers, gestion du foncier, temporalités, appels à projets, etc.

## NOUVELLES FORMES DE CONSULTATION

Dans le cadre d'une cession foncière, une collectivité peut vendre un terrain ou des droits à construire de gré à gré. Elle peut aussi lancer un appel à projets formalisé. C'est ce qui caractérise « Réinventer Paris », « Réinventer la Seine » ou « Inventons la métropole du grand Paris », consultations que nous accompagnons ou avons accompagnées avec Algoe (mandataire), Ernst & Young et TRIBU (expertise environnementale). Ces démarches créent des dynamiques et repositionnent les collectivités au cœur de la définition des projets immobiliers, des processus opérationnels tout

en questionnant les aménageurs sur l'inventivité de leurs procédures.

À la fin des années 1990, les consultations promoteurs/architectes cherchaient à dépasser l'approche financière par l'ajout de critères sur la qualité architecturale et urbaine. Depuis une quinzaine d'années, les exigences environnementales se sont imposées produisant une plus grande qualité d'ensemble. Tout récemment, l'innovation est apparue comme une ambition nouvelle. Elle permet de mobiliser de nouveaux acteurs autour du traditionnel trio promoteurs/architectes/bureaux d'études développement durable. Si l'innovation ouvre de nouvelles perspectives, elle n'est possible que sur des territoires où le marché immobilier est porteur. Quatre cent vingt candidatures pour « Inventons la métropole du Grand Paris » ; davantage encore pour « Réinventer Paris ». Pour accompagner de nombreuses consultations d'opérateurs, nous savons combien il est déjà difficile d'exiger l'excellence sur les critères architecturaux et environnementaux sur des territoires moins attractifs comme à Liévin ou à Lens.

Par **Guillaume Hébert** (Une Fabrique de la Ville)



Euralens : espaces publics  
(plan directeur Desvigne-Portzamparc)

Les moyens étant plus limités, nous privilégions la structuration de stratégies territoriales se fondant sur une bonne compréhension des temporalités. Ainsi, à l'arrivée du Louvre Lens, les territoires s'interrogeaient sur l'apport local de ce projet. L'association Euralens est née, à l'image des dernières IBA allemandes. Il s'agit d'accompagner les porteurs de projet en matière d'ingénierie et de labellisation de projets pour les faire monter en gamme, communiquer sur l'excellence de leur proposition. Peu répandu en France, c'est un mode de faire pertinent sur des territoires complexes. Les consultations d'opérateurs ne doivent toutefois pas conduire la puissance publique à abandonner certaines de ses prérogatives. À Marseille, l'attribution du macrolot XXL à un acteur privé (près de 200 000 m<sup>2</sup> SDP) pose question alors qu'il existe un établissement public d'aménagement puissant, Euroméditerranée.

## NOUVEAUX MODES D'INTERVENTION

À Boulogne-Billancourt, après la vente de son foncier par Renault à un groupement de promoteurs, un système de participation-constructeurs a été imaginé pour permettre la sortie de l'opération sans remettre en cause le montage. Les promoteurs avaient acquis un nombre de mètres carrés en ignorant où ils se situaient. La définition du projet, la trame urbaine, les orientations, les enjeux ont été le fait de la collectivité ; quant aux promoteurs, ils ont versé une participation destinée à la réalisation d'équipements publics. Ce montage singulier délimitait le rôle de chacun et conservait à la collectivité la coordination générale. À Bordeaux, nous accompagnons depuis sa création La Fab (Société publique locale de la Métropole) dans la mise en œuvre de l'opération 50 000 logements. Sur le site commercial Mérignac Soleil (OMA, architecte coordinateur), la mutation va s'opérer sur un temps long. Engager une maîtrise foncière complète n'aurait pas de sens. La Fab a identifié les terrains stratégiques à acquérir. Le montage proposé prend en considération le rythme de mutation des grandes enseignes, leur contribution au financement des équipements (à travers la mise en place d'une taxe d'aménagement majorée). Des consultations-promoteurs sont organisées conjointement avec les propriétaires de

fonciers privés (projet avec Castorama, 30 000 m<sup>2</sup>). Des nouveaux montages naissent de ces dynamiques de projet. La gestion des temporalités est un thème majeur pour constituer la ville contemporaine. Sur l'île de Nantes, en initiant une démarche programmatique s'étalant sur plusieurs années, la SAMOA s'est montrée un précurseur. Il s'agit d'aménagements souvent liés à une gestion du transitoire et permettant l'association des habitants. Ils sont parfois devenus une solution de facilité, une création esthétique. À Lens, avec Michel Desvigne, au démarrage du projet d'aménagement autour du Louvre, nous avons conçu un réseau d'espaces publics et engagé la première phase d'un schéma à grande échelle. L'image du territoire a ainsi commencé à se modifier, impulsant une action progressive qui prend en compte le temps long de l'aménagement. Dans l'espace public, il faut du sur-mesure, être force de proposition, agir rapidement sans entrer dans des procédures longues et complexes. À Paris, la transformation de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul avec, d'une part, une action sociale portée par l'association Aurora et, d'autre part, une dynamique créative portée par Plateau Urbain et YesWeCamp, additionnent dans un même lieu des usages qui autrement n'auraient jamais cohabité. Dans la relation acteurs publics/acteurs privés, nous avons souvent un rôle de facilitateur et de médiateur. Des opérateurs privés comme Immochan, propriétaire d'importantes superficies autour de ses centres commerciaux, nous contactent pour définir des projets plus urbains en lien avec les collectivités. Parfois, les collectivités sont à l'initiative pour susciter des dynamiques de projet sur du foncier appartenant à des privés. Même si sa mise en œuvre tarde à s'engager, une culture urbaine naît chez les grands opérateurs privés propriétaires fonciers.

## NOUVEAUX SERVICES, NOUVEAUX USAGES

Dans ces dynamiques en cours, les opérateurs immobiliers s'adjoignent de nouvelles compétences. Aux côtés d'architectes, d'urbanistes, de bureaux d'études apparaissent des partenaires futurs gestionnaires de lieux en mutation. Cela pose la question du temps long de la ville, de ses services et de sa gestion. Les opérateurs privés de services urbains ont construit des modèles économiques adaptés et inventifs. Avec le développement des mobilités, des conciergeries, d'applications spécifiques, il y a une réflexion prospective à mener. Le dynamisme des marchés immobiliers détermine souvent la viabilité de ces services.

Ces diverses expériences nous confortent dans l'idée que le processus de fabrication de la ville est en constante évolution. Opposer les procédures réglementaires comme les ZAC, les PUP aux processus plus légers et informels tel que les appels à projets ou à l'urbanisme transitoire n'a pas de sens ! L'un et l'autre sont complémentaires et doivent être mobilisés conjointement. Une fois le projet urbain achevé, le processus qui aura permis sa mise en œuvre aura été oublié. Toutefois, la manière de produire la ville aura marqué sa qualité. Plus que jamais, la manière de produire le projet urbain est partie intégrante de ce projet. À ce titre, la maîtrise d'ouvrage urbaine doit, elle aussi, être en mesure d'innover, d'apporter un savoir-faire technique tout en mobilisant une capacité créative pour s'adapter à la singularité de chaque site. ■ Guillaume Hébert