

Vers de vrais partenariats aménageur-promoteurs ?

Selon la démarche habituelle, une collectivité publique définissait un programme d'aménagement puis lançait un appel à concurrence pour choisir un aménageur. Aujourd'hui, c'est de plus en plus souvent, avant même la définition du projet, qu'il est fait appel à la concurrence des opérateurs.

« **D**émarche partenariale » sur les Docks Saint-Ouen, « protocole général d'accord » sur Ivry-Confluences, appel à projet du Belvédère à Bordeaux... indéniablement, l'implication des promoteurs dans la définition des projets urbains semble se généraliser. Devenue un quasi-phénomène de mode, l'implication des promoteurs en amont de leur stade habituel d'intervention (dépôt d'un permis de construire sur la base de fiche de lot) relève presque d'un objectif en soi : « Lançons un appel à partenariat auprès d'opérateurs, et voilà qui nous permettra d'être plus performant en termes de délais, de prix et de qualité » nous disent de plus en plus d'aménageurs. Et ils ont raison... à une condition : ne pas confondre le moyen avec l'objectif, et bâtir une méthodologie adaptée à chaque projet. C'est sur cette méthodologie que nous nous proposons de revenir dans le cadre de cet article, après avoir rappelé quelques éléments de contexte.

Partenariat amont aménageur-promoteurs : de quoi parle-t-on ?

Traditionnellement, dans ce qu'on pourrait appeler l'urbanisme séquentiel, le promoteur intervient sur la base d'une chose (le projet, décliné par fiches de lot¹) et d'un prix (la charge foncière). Or, de plus en plus, on assiste à l'intervention des promoteurs en amont de la finalisation des fiches de lot (ou sur la base de fiches de lot très ouvertes, peu contraignantes) ; cette intervention amont s'opère de façon partenariale, c'est-à-dire selon des modalités d'étroite collaboration avec l'aménageur. Telle est la définition que nous

proposons de retenir pour caractériser ces partenariats amont aménageur-promoteurs, la dimension partenariale représentant par définition une rupture dans l'enchaînement séquentiel classique en introduisant une logique de coopération via la participation des promoteurs à la définition des règles du jeu auxquelles ils se soumettront par la suite.

Comme on le verra plus en détail, ces partenariats amont aménageurs-promoteurs peuvent prendre des formes variées : la plupart du temps, l'aménageur présélectionne des promoteurs quasiment au même moment que l'urbaniste et met les promoteurs à contribution sous forme d'ateliers thématiques. Dans certains cas, les promoteurs interviennent après la désignation de l'urbaniste et sur un lot donné (et non sur des thématiques transversales à l'échelle du projet urbain). Plus rarement, il arrive que le promoteur intervienne avant la désignation de l'aménageur, répondant à une consultation directement pilotée par la collectivité. Dans tous les cas, le promoteur a été associé à l'élaboration de la fiche de lot sur la base de laquelle il va intervenir.

Partenariat amont aménageur-promoteurs : pourquoi se développent-ils maintenant ?

Même si on en parle beaucoup depuis ces deux ou trois dernières années, l'apparition de ces partenariats amont est plus ancienne (l'Île-Saint-Denis ou Ivry-Confluences, par exemple, remontent à 2008 et 2006). Dans les faits, elle a correspondu à l'ouverture de l'aménagement au secteur concurrentiel. Cette convergence de calendrier laisse penser que l'arrivée des promoteurs dans l'aménagement a accéléré une prise de conscience chez les aménageurs : oui, les promoteurs ont les capacités d'intervenir plus tôt qu'ils ne le font habituellement. →

Isabelle Baraud-Serfaty
Consultante en économie urbaine,
www.ibicity.fr

Flore Trautmann
Conseil en stratégie urbaine,
www.lesensdelaville.com

¹ On définit la fiche de lot comme un outil du projet urbain, traditionnellement annexé à la promesse de vente signée avec le promoteur ; elle formalise les exigences de compositions spatiales et programmatiques d'un lot.