



DOSSIER

NOUVEAUX MONTAGES, nouvelles méthodes ?

Quelles sont aujourd'hui les meilleures conditions du passage à l'acte ? Avec quels montages, mais surtout quelles méthodes, quelles relations entre acteurs de toutes natures ? Pour affronter les réductions budgétaires, réduire les délais de concrétisation des projets, et rechercher davantage de créativité et d'adaptation des opérations aux attentes et aux usages, les collectivités locales et leurs aménageurs sont amenés à repenser leurs relations avec les développeurs privés. Les appels à projets et à manifestation d'intérêt prolifèrent, suscitant à la fois enthousiasme et agacement. La France aurait-elle de nouveau trouvé l'un de ces « modèles » auxquels elle est si prompte à s'attacher, séquelle de décennies de culture techniciste ? Sur le terrain toutefois, et tout au long de la conception et de la réalisation, il est davantage question de solutions diverses et évolutives que de recettes duplicables. Un vrai changement est donc en cours.

« Nouvelles exigences et nouveaux enjeux des territoires » : cet atelier réunissant les partenaires du Forum des projets urbains, le 15 novembre, à Paris, a mis en évidence l'évolution des relations public-privé. Ce privé très sollicité et qui, même s'il est prompt à mettre en avant sa réactivité et son efficacité, semble quelque peu interloqué par la déferlante des appels à projets. Fadia Karam, directrice du développement de SNCF Immobilier, tout en défendant la capacité d'innovation du privé, estime qu'il ne faut pas « lui demander la lune » : il faut « créer un temps d'incubation raisonnable et le temps de dérouler le projet ». Les opérateurs privés sont sollicités par « de multiples sortes d'AMI » (appel à manifestation d'intérêt), rappelle Nicolas Gravit,

directeur d'Eiffage Aménagement, qui défend « une vision assez pragmatique : on ne pourra pas répondre à tout ». Il appelle à limiter les appels à projets « à multiples tours, certains même avec des tests préalables, une sorte de mini-concours avant le concours officiel ». Jean-Luc Poidevin, p-dg de Nexity Villes et Projets, souligne la lourdeur de la tâche : « sur l'appel à projets du Belvédère, à Bordeaux, nous avons travaillé pendant neuf mois, mais combien d'équipes sont prêtes à faire ça ? ». Surtout, le privé est tout de même demandeur d'avoir en face de lui des interlocuteurs solides. Jean-Luc Poidevin rappelle ainsi que « le premier acte, c'est la commande publique ».

Le portage politique était aussi au cœur



Séance de co-conception de la tranche C du quartier du Grand Parc, à Bondoufle (91). © Bécard Map

des tables rondes préalables à la cérémonie du Grand Prix de l'urbanisme, le 30 novembre dernier. « Quelles modalités pour passer de l'intention à la réalisation ? », interrogeait l'un des débats. C'est bien le maire qui est au premier rang des acteurs, selon Ariella Masbounji, Grand Prix de l'urbanisme 2016 : « un élu qui accepte de prendre le risque du passage à l'acte, qui ose agir, au risque de son tromper ». Aux urbanistes de « nourrir d'intentions » ce maire volontariste.

Volonté du passage à l'acte

Nicolas Ferrand, directeur général d'Epamarne et président du Club Ville Aménagement, voit évoluer les rapports de force, de « la ville fruit de confrontations entre groupes de pression (les associations de riverains, les forces économiques...) » et celle « co-élaborée, opérateur par opérateur, même si une stratégie globale sert de repère ». A Lisbonne, l'une des références européennes en matière de construction de projets, Manuel Salgado, adjoint au maire chargé de l'urbanisme, décrit une volonté du passage à l'acte ouverte mais affirmée : « nous avons commencé par une charte stratégique avec des objectifs très concrets,

parallèlement au développement du budget participatif, et en veillant à concrétiser des réalisations dans un temps très court ».

Romain Champy, directeur des projets d'Euralille, lauréat du Palmarès des jeunes urbanistes 2016, confirme la prééminence de la volonté politique : « Euralille est un projet "porté" [politiquement] depuis une trentaine d'années, avec un foncier qui se renouvelle ». Non sans rappeler qu'au départ des opérations, il y avait le projet de gare TGV et de tunnel Transmanche : « une bonne manière de passer à l'acte, c'est d'avoir un date-butoir », sourit-il. Il défend l'organisation de projet « à la française », s'appuyant sur le triptyque élu/maître d'œuvre/aménageur. Pour lui, « la Zac est un contrat extrêmement bien fait, qui permet de maîtriser les investissements publics et garantit l'intérêt public ». Mais les procédures « diluent le temps du projet, ce qui crée du dissensus qu'on a ensuite du mal à rattraper ». Nicolas Ferrand pointe l'un des éléments de la procédure : l'étude d'impact, qu'il défend bien sûr, mais en en relevant certains effets : « on nous demande d'avoir tout prévu au début de l'opération, alors que celle-ci s'étendra sur vingt ans. C'est une situation mortifère pour le passage à l'acte ».



Euralille 3000 : un quartier plus vivant aux usages diversifiés. © SPL Euralille

Cependant, « cela peut aussi servir de tamis : ceux qui réussissent sont, dans ce contexte, des bons projets, portés ». Les aménageurs auraient donc encore de beaux jours devant eux, mais en travaillant différemment tout de même : « pour la suite, on sera sans doute moins radical que Rem Koolhaas » (auteur du schéma de référence d'Euralille), reconnaît Romain Champy. « Sur l'opération de Saint-Sauveur, insérée dans le tissu urbain constitué, il faut entretenir une familiarité avec le territoire ».

Les petits gestes et l'attention au contexte et aux usages, c'est très bien, mais Nicolas Ferrand, représentant des aménageurs, n'est « pas forcément pour le "small is beautiful" ». On peut encore avoir de vraies opérations structurantes », affirme-t-il.

Sécuriser les opérations

Comment s'organisent aujourd'hui les acteurs de projet ? La thématique du montage de projet pour faciliter le passage à l'acte a largement irrigué les ateliers¹ du récent Forum des projets urbains (cf. aussi p. 26). Maîtres d'ouvrages et opérateurs cherchent en effet à intégrer dans leurs processus davantage de créativité, une meilleure adaptation aux besoins, mais aussi de plus de sécurisation financière et opérationnelle. C'est ce dernier impératif qui a guidé l'aménageur de la Zac du Quartier durable de la plaine de l'Ourcq à Noisy-le-Sec (Seine-Saint-Denis), Séquano Aménagement a dû tenir compte des difficultés financières des collectivités territoriales pour le montage du projet du secteur Engelhard (architecte urbaniste coordonnateur : Atelier Myriam Szwarc ; paysagiste : In Situ),

afin d'optimiser la trésorerie du bilan de l'opération. Il a signé un accord de partenariat avec trois promoteurs dès la consultation aménageur. En échange d'un engagement de cession de droits à construire aux promoteurs dans un calendrier identifié, ceux-ci ont versé une indemnité de réservation servant d'avance de trésorerie à Séquano Aménagement pour engager les études et les acquisitions. La particularité de la Zac étant d'obtenir, dès la signature du traité de concession, un secteur rapidement opérationnel du fait de la maîtrise du foncier par l'Epifif (Etablissement public foncier d'Ile-de-France).

La conception de ce premier secteur opérationnel dédié au logement avec rez-de-chaussée commerciaux et d'activités a été également été travaillée de façon partenariale, au travers d'ateliers regroupant les acteurs du projet : collectivités locales, aménageur, équipe de maîtrise d'œuvre de la Zac, promoteurs, architectes... Certaines questions restent ouvertes, notamment celle, dans cet ancien site industriel, de l'optimisation du délai de traitement des sols pollués, de son coût et de sa prise en charge financière.

Pour faciliter, là encore, le passage à l'acte dans des conditions financières difficiles, la Colline des Mathurins, 16 ha de friche militaire à Bagneux (Hauts-de-Seine), support d'une programmation mixte (urbaniste en chef : Reichen et Robert & Associés ; paysagiste : Jacqueline Osty), a fait l'objet d'un partenariat public-privé qualifié d'« intense » par les protagonistes. La Ville souhaitait notamment « mettre en cohérence les volontés politiques pour la programmation avec la réalité du marché immobilier et les contraintes



Vue des logements du secteur Engelhard, à Noisy-le-Sec, côté canal de l'Ourcq. © myluckypixel

inhérentes au site, sans compenser par une densification excessive, afin de préserver la qualité de vie », et cela sans recourir aux outils Zac ou concession (le terrain appartenant au fonds d'investissement LBO France, conseillé par Linkcity Ile-de-France pour l'aménagement). Le financement des 31 500 m² de voiries et réseaux, d'une école, d'un espace vert et d'une place publique s'opérera à travers un PUP (projet urbain partenarial) qui, selon la maire (PCF) Marie-Hélène Amiable, « présente l'avantage de phaser le financement au rythme de l'évolution du projet ». Un travail commun a été mené depuis 2012 sur les objectifs du projet (désenclavement du site, développement urbain mixte, 25 % de logements sociaux, travail sur le rapport ville-nature, projets immobiliers innovants). Il a débouché en avril 2016 sur la signature d'une convention-cadre programmatique entre la SAS de Bagneux (émanation de LBO France), la Ville, la Conférence territoriale de la vallée scientifique de la Bièvre, la communauté d'agglomération du Sud de Seine et l'Etat. Le propriétaire avait mis à disposition, en amont, 1 hectare pour que puisse être lancé un projet de lycée. Le PLU révisé contient des OAP (orientations d'aménagement et de programmation) et un règlement dédiés.

« Nous n'avons pas la main sur ce projet », reconnaissait, en conseil municipal, le 15 décembre 2015, Pascale Meker, adjointe (EELV) chargée de l'espace public, de la voirie et du patrimoine, mais la Ville a fait de son mieux pour en maîtriser les contours. Elle a poussé pour que l'équipe Reichen soit retenue, pour que l'espace vert ait une certaine ampleur (1,8 ha), pour maintenir une certaine proportion d'immobilier non résidentiel (100 000 m² d'activités tertiaires ou commerciales, 200 000 m² de résidentiel), et aussi pour que la convention programmatique soit élaborée avant que l'Etablissement public territorial (EPT) Vallée Sud Grand Paris n'ait pris les compétences aménagement et PLU.

Sur l'écoquartier Seine Ouest (8 des 16 hectares de la

Zac Parc d'Affaires d'Asnières-sur-Seine, dans les Hauts-de-Seine) (urbaniste coordonnateur : Ateliers 2/3/4), l'aménageur, Citallios, a conclu un partenariat avec un groupement de promoteurs constitué d'Eiffage Immobilier, BPD Marignan, Icade, Emerige et Ogic. Eiffage Aménagement assure la coordination entre les promoteurs et l'interface avec l'aménageur. Le groupement s'est engagé à acquérir l'ensemble des 138 170 m² de droits à construire et à préfinancer l'opération d'aménagement par des avances de charges foncières dès le démarrage de l'opération, au travers d'un protocole signé en décembre 2015. Cela permet à Citallios de « sécuriser le bilan aménageur par un engagement ferme d'acquisition des droits à construire, bénéficier d'une aide au portage foncier, conforter la programmation par le partenariat public / privé, assurer un rythme de réalisation soutenu qui permet de crédibiliser le quartier ». Quant au groupement, il va « disposer d'un volume de droits à construire sur des produits diversifiés » et « accéder au développement de nouvelles opérations en coproduction avec un aménageur public ».

Accompagner les propriétaires

A Massy Atlantis (Essonne), « opération urbaine partenariale », Paris Sud Aménagement ne cherche pas à maîtriser le foncier. La collectivité et l'aménageur se sont adaptés à la situation qu'ils ont trouvée, à savoir un foncier de 100 ha entièrement détenu par des propriétaires privés. Moyennant le versement d'une participation au financement des espaces et équipements publics des Zac (au nombre de 7 !), réalisés par l'aménageur, celui-ci laisse les propriétaires de l'ancienne zone d'activités sur laquelle se développent le nouveau quartier (entreprises utilisatrices ou foncières) réaliser des programmes immobiliers sur leurs parcelles. Le site est ainsi recomposé « non pas en imposant le projet aux entreprises - même si des prescriptions architecturales sont posées - mais en les accompa-



Projet de la Colline des Mathurins, à Bagneux. © Reichen et Robert & Associés

Made In se lance dans la mêlée

La jeune agence Made In, créée par l'ingénieur urbaniste Raphaël Hoyet, travaille sur de nouvelles méthodes de conception collaborative. Elle entend mettre en mouvement la « Dynamie » du territoire, originellement unité de mesure du travail des forces qu'il traduit en « examen du rapport de force avant qu'on ne se mette en mouvement ». L'idée est de procéder à un « scan du jeu d'acteurs pour faire appel aux gens pertinents » sur un projet, acteurs qui apportent parfois un regard complètement différent : notamment, en matière de renouvellement urbain, les bailleurs, mais aussi les acteurs du développement économique (CCI, Chambre des métiers, Medef...). Ceux-ci ont des liens particuliers avec le territoire, qui peuvent enrichir le diagnostic. « Ainsi de ce responsable de chambre patronale pour lequel il y a des gens qui travaillent à la Grande Borne [à Grigny] et ils ont besoin d'une voiture ». Un appel en quelque sorte aux corps intermédiaires, à la maîtrise d'ouvrage élargie. Une part importante de la démarche consiste d'ailleurs en des entretiens individuels.

La démarche se différencie de la grande vogue de l'implication des habitants, en ce qu'elle implique d'autres types d'acteurs, susceptibles d'avoir eux-mêmes un impact sur la transformation du territoire. Ainsi à Sainte-Blaise, dans le XX^e arrondissement de Paris, sur un projet de réaménagement d'un square. Paris Habitat dispose de trois façades sur le site, qui occupe tout le cœur d'îlot. Dans le cadre d'un marché de rénovation énergétique, le bailleur a besoin de puiser dans la pleine terre en pied d'immeuble (dont il est propriétaire) pour végétaliser sa façade.

« En remettant le bailleur dans la boucle du projet, car son action

a une incidence sur l'espace public, nous avons promu l'idée d'un square élargi, avec un projet plus généreux en pied d'immeuble via la rétrocession d'un mètre à 1,50 m. Cela permet aussi à Paris Habitat d'améliorer l'habitabilité de ses rez-de-chaussée... Le fait que quelqu'un occupe l'espace amène de la valeur, même s'il n'y a pas d'économie derrière et que ce projet n'a pas de valeur marchande au sens propre ».

Raphaël Hoyet veut « remettre le spatial sur la table », considère le projet « comme un outil et pas comme une fin », comme une matière malléable. Cette évolution du projet s'opère via ce qu'il appelle « une mêlée ouverte » : sans plan ni coupe, mais avec une maquette « pas très léchée », pour rendre l'espace compréhensible aux personnes qui se trouvent autour de la table, voir les incidences des choix opérés, et éviter d'en découvrir les conséquences après-coup, en matière de gestion des espaces publics notamment, selon les usages réels.

Les « mêlées ouvertes » de 25 personnes représentant leurs institutions respectives se découpent ensuite en petites tables, autour de la maquette, et les participants expriment en se défaisant de cette étiquette, ce qui peut faire « sortir » certaines choses. Cela permet de « libérer la créativité ».

Ce travail s'inspire de la méthode *sprint-scrum*, ou méthode agile, proposée dans les grandes entreprises pour sortir des fonctionnements en « silos ». Après avoir ouvert le champ des possibles, comment redescendre sur le projet ? Made In explore des manières de scénariser le projet, et d'« arriver à représenter des chemins possibles »



Projet Seine Ouest, à Asnières. © Ateliers 2/3/4/



Le mail Ampère, quartier Massy Atlantis (91). © Hervé Abbadie

gnant dans leur dynamique », indique l'aménageur. Les études pré-opérationnelles ont été confiées à l'urbaniste Laurent Bécard qui a défini un plan de référence en 2003. Les études opérationnelles sont réalisées par trois urbanistes coordinateurs : l'atelier Petermüller pour le secteur sud-est (Ampère), l'agence Pierre Gangnet Architectes pour le secteur nord-est (Paris-Briis) et Jean Chéron (DLM Architectes) pour le secteur nord-ouest (Paris-Carnot). La coordination urbaine et architecturale s'opère au rythme de la réalisation des projets impulsés par les opérateurs privés aux divers stades d'avancement (faisabilité, permis de construire, construction). La commercialisation est effectuée au fur et à mesure de la libération des terrains directement par les propriétaires auprès des opérateurs. Tout cela nécessite « un accompagnement et une implication des divers intervenants beaucoup plus importants que dans les montages classiques, et une présence constante de l'aménageur », précise Paris Sud Aménagement. « Il y a en effet beaucoup plus de négociations à mener puisque l'on ne peut pas tout fixer dans un cahier des charges ».

Tester de nouveaux processus de conception

Ailleurs, on cherche des solutions pour mieux préparer le projet sur le plan conceptuel. Sur les opérations de l'Octroi (170 logements, commerces-loisirs, aménagement des

berges de la Vilaine) et de Plaisance (190 à 200 logements, commerces et espaces partagés le long du canal Saint-Martin), deux projets résidentiels d'extension du centre-ville de Rennes, la Direction de l'aménagement et de l'habitat a entrepris de « tester une nouvelle façon de concevoir la ville, en y associant les différents acteurs sur un temps plus court et donc plus en phase avec les préoccupations des habitants ». L'objectif étant de « rompre avec le processus linéaire habituel d'un projet urbain, avec ses étapes de définitions successives et sa chaîne d'acteurs dans laquelle l'architecte n'arrive qu'en bout de course pour mettre en volume un projet largement défini au préalable ».

S'appuyant sur les plans guides réalisés par Vincen Cornu, architecte-conseil et Christophe Delmar, paysagiste-conseil de la ville, les consultations ont eu lieu pendant l'hiver 2015-2016, le travail sur les projets au printemps 2016 et le choix des lauréats à l'automne.

Sur l'îlot de l'Octroi, la relation concepteur-promoteur a été bouleversée : ce sont les architectes qui devaient choisir leurs maîtres d'ouvrage. Cinq pointures ont ainsi été conviées à constituer des groupements comprenant un promoteur et un architecte local : Aires Mateus (Lisbonne) s'est associé avec Desaleux-Soares (Rennes) et Kaufman & Broad (promoteur) ; LIN (Berlin) avec Paul-Éric Schirrbonnans (Rennes) et Ataraxia (promoteur) ; Vergely (Lyon) avec Anthracite 2.0 (Rennes) et Bâti Armor (promoteur) ;



Zucchi (Milan) avec Clément Gillet (Rennes) et Lamotte (promoteur) ; MVRDV (Rotterdam) avec ALL (Agence Laurent Lagadec, Rennes) et Giboire (promoteur). C'est cette dernière équipe qui a remporté la consultation, avec SNC Lavalin (bureau d'études techniques) et Franck Boutté (ingénierie environnementale).

« Ce montage exceptionnel se justifie par le caractère emblématique et les qualités urbaines du site », commente la Ville, qui souhaitait pouvoir « vendre des charges foncières à l'opérateur qui sera le mieux à même de répondre [à ses] ambitions qualitatives ». Elle a souhaité la transparence sur la répartition entre les partenaires des charges financières, et en particulier le montant de l'indemnisation de la maîtrise d'œuvre pour la production des éléments de projet, ainsi que sur les éléments de la mission lui est confiée (mission complète).

Innover : plus facile sur les petits sites

Sur le site de Plaisance, la mise en concurrence de trois équipes maîtres d'ouvrage / maîtres d'œuvre a été organisée par la Ville de Rennes et le bailleur social Espacil, qui faisait partie de chacune des équipes en compétition. Une première phase a vu la constitution des trois équipes de maîtrise d'ouvrage : Espacil, trois coopératives rennaises pour le logement en accession aidée, trois promoteurs pour le logement en accession libre, choisis sur la base de notes d'intention et de méthodologie. Dans une deuxième phase, les équipes de maîtrise d'œuvre ont été constituées d'un architecte-urbaniste en charge de la coordination, d'un architecte confirmé, d'un jeune architecte, d'un paysagiste et de bureaux d'études environnement et économie, sélectionnés par audition des équipes et choix concerté par chaque équipe de maîtrise d'ouvrage. La consultation s'est



Projet Rennes Plaisance, vue du canal. © Claire Schorter



déroulée sous forme d'ateliers successifs de travail de janvier à juin 2016, y compris sur le montage financier et juridique, et moyennant de nombreux échanges avec le bailleur et des coopératives, engagés dans le processus très en amont.

La Ville de Rennes ainsi pu « mettre sur le même plan l'ensemble des partenaires impliqués dans un projet d'urbain et architectural et les faire collaborer dès la genèse du projet : aspirations et contraintes de chacun devenant des données partagées et fondatrices ». Le délai d'élaboration du projet a été allongé sur quatre mois au lieu des deux ou trois habituels en concours. Le travail demandé portait moins sur la forme du rendu (malgré une maquette) que sur les fondements du projet. Mais le temps du montage a pu être allégé. Le projet lauréat est celui de l'équipe de Claire Schorter urbaniste, l'agence Maurer (Rennes), l'agence Bourdet Rivasseau (Rennes), l'agence Béal & Blanckaert (Lille), Espacil, Coop de Construction et Probimmo, avec les bureaux d'études Le Sommer Environnement et Magéo. Les deux autres équipes participantes étaient Leibard et Seigneurin, architectes urbanistes mandataires, associés aux agences d'architectes Antonini-Darmon et Dauphins, avec Charles Dard, paysagiste et le BET Cap Terre, Espacil, Habitation Familiale et Bâti-Armor ; et a/LTA, architectes urbanistes mandataires, associé aux agences d'architectes Périphériques et Anthracite, avec D'ici Là paysagistes, les BET Betom et Hernot, Espacil, Coop Habitat et Eiffage.

« Si dans les deux cas, ces projets s'opèrent sur des sites sur lesquels la ville a une stratégie foncière ancienne, ces consultations interviennent à des moments opérationnels très différents : la consultation de l'Octroi s'est faite en amont de la création de la Zac, tandis que celle de Plaisance intervient très en aval pour permettre une véritable reprise du projet », précise la Direction de l'aménagement et de l'habitat. Les deux consultations s'appuyaient sur une charge foncière fixe, pour que le critère architectural soit prédominant. Ces expérimentations méthodologiques sont facilitées par la taille restreinte des opérations (respectivement 1 ha et 1,3 ha).

Un socle d'intentions fondatrices

La coproduction permet de faire du projet, ou de le réorienter. Le projet paysager et résidentiel des Sècheries, à Bègles (Gironde) (urbaniste coordinateur : Alain Charrier ; paysagiste coordinateur : Trouillot/Hermet), a ainsi été remanié, à partir de 2011, sur la base d'un processus de coproduction. Aquitanis, aménageur de la Zac du quartier de la Mairie (concessionnaire de Bordeaux Métropole), a engagé, avec l'aide d'arc en rêve, le centre d'architecture de Bordeaux, une démarche en ateliers avec l'ensemble des acteurs : collectivités, opérateurs, maîtres d'œuvre. « Nous avons ainsi défini et tenu dans le temps un socle d'intentions fondatrices, inspirées de références urbaines et sociales, de témoignages, de débats critiques ou de jeux de rôle », indique l'aménageur. « Le projet s'est construit sans image, sans plan masse, sans prescriptions urbaines et architecturales, uniquement autour d'une volonté commune à laquelle chaque groupement d'opérateur immobilier / architecte vient répondre à sa manière ».

Cela en articulation avec une large palette d'outils de participation.

Arc en rêve a assuré l'animation d'ateliers afin de permettre aux parties prenantes de réinterroger le projet au regard de différentes thématiques : l'« immeuble de maison », le « parc habité » et la « culture ». Ces ateliers ont abouti à la rédaction du « cahier fondateur du projet » qui en définit le socle commun. Le centre d'architecture a ensuite animé des initiatives d'appropriation du projet par les habitants.

Egalement partie prenante des relations entre acteurs : l'agence Deux Degrés, qui accompagnera les habitants dans l'emménagement aux Sècheries et sera médiatrice entre tous les partenaires (habitants, usagers, mairie, aménageur) sur les questions de vie collective du quartier durant deux ans. Cependant pas en matière de logement, où les promoteurs restent les seuls interlocuteurs.



Logements de la tranche A de la Zac du Grand Parc, à Bondoufle (91). © Bécard Map

Privilégier les réflexions croisées

Développement partagé du projet également à Bondoufle (Essonne), sur la Zac du Grand Parc, parc habité à programmation mixte (architecte urbaniste coordonnateur : Kristo Nousiainen de l'agence Bécard Map). Certifiée HQE™ Aménagement depuis 2013, la démarche utilise un plan-programme cadre, avec des tranches successives élaborées suivant une méthode d'urbanisme négocié. Les collectivités, Grand Paris Aménagement et les concepteurs travaillent en ateliers avec un pool d'opérateurs (promoteurs, bailleurs et maîtres d'œuvre) et élaborent ensemble la programmation fine et les projets architecturaux à l'échelle de chaque tranche. En coordination avec l'architecte coordonnateur, une liste d'opérateurs a été préétablie. Ils ont ensuite été réunis pour partager la philosophie du projet. Plusieurs d'entre eux se sont montrés intéressés par le processus : trois promoteurs (MDH, Nafilyan, Sogeprom) et deux bailleurs sociaux (Arcade et Logement Francilien) ont été retenus pour participer à une dizaine d'ateliers à partir de juillet 2014. Selon Grand Paris Aménagement, la démarche de co-conception a d'ores et déjà eu des effets stimulants : sur la tranche B, en travaillant sur une offre diversifiée dans ses typologies urbaines et ses prix, elle a permis de rééquilibrer le rapport « qualité – prix » des logements, ce qui aurait facilité l'écoulement commercial (plus de 80 % en 13 mois, soit un rythme de l'ordre de 15 ventes par mois).

Co-conception encore sur le projet Tréma, à Marseille, développé par le groupement Bouygues Immobilier/Linkcity sur l'îlot XXL de la Zac Littorale, elle-même incluse dans l'extension d'Euroméditerranée (urbaniste : agence François Leclercq). Dès ses prémises, le projet fait l'objet d'un partenariat de co-conception entre l'EPA Euroméditerranée et les promoteurs, qui ont été récemment retenus à l'issue d'un AMI pour programmer « un quartier méditerranéen prenant en compte la dimension environnementale (une empreinte maîtrisée, des procédés *low cost/easy tech*) ; la dimension économique, en misant sur une ville productive et innovante ; et la dimension sociale, grâce à une approche inclusive », selon Bouygues Immobilier. Patrick Grégoire, directeur de projet Euromed II Zac Littorale, voit dans ce qui est encore un processus en « rodage » « une vraie refonte des méthodes de travail : des tâches qui étaient auparavant saucissonnées font aujourd'hui l'objet d'une réflexion croisée, par exemple sur les espaces publics ». Le but étant de mettre en œuvre un mode projet coordonné malgré des « cultures » très différentes. En mars 2017, une convention-cadre retranscrita les engagements des opérateurs privés, dans une perspective de transformation urbaine en cinq ans.

Marie-Christine Vatov

¹. Lire aussi le Guide des projets urbains, novembre 2016, Groupe Innovapresse.