

Cultures locales et niveau d'implication des collectivités locales

Le concept de Partenariat Public Privé lui-même, pour la fabrication de la ville, est avant tout un concept culturel avant d'être un mode juridique de contrats entre acteurs économiques. De l'analyse des différents modes de fabrication de la ville dans les pays européens abordés au cours de ce chapitre, les principaux facteurs ayant une influence prépondérante sur les pratiques urbaines relèvent plus des cultures ou des histoires locales que des lois et règlements. Parmi ceux-ci, sont prépondérants :

- la relation à la propriété foncière. Entre la pratique du droit d'usage en vigueur en Grande-Bretagne, la tradition du sol considéré comme bien collectif sous maîtrise municipale aux Pays-Bas et celle du droit absolu en vigueur dans les pays méditerranéens dont la France, les comportements face aux réglementations de l'urbanisme et aux pratiques d'aménagement, tout comme les modes de partenariat public privé eux-mêmes, sont nécessairement différents,
- l'implication des acteurs locaux dans l'initiative des interventions d'aménagement. Entre la pratique anglo-saxonne où le secteur privé prend l'initiative, sauf dans les sites hors marché, et les pays où le processus est initié par la puissance publique, tels qu'aux Pays-Bas ou en France, existent de nombreuses variantes, même dans les pays cités ci-dessus, de l'urbanisme négocié. En Espagne des solutions permettant même d'associer les propriétaires fonciers.
- les pratiques et cultures de planification urbaine. Entre planification très élaborée, comme en France ou en Allemagne, et grande liberté dans la négociation au niveau du projet tel qu'en Grande-Bretagne, les rapports entre les acteurs publics et privés seront de natures différentes et les pratiques professionnelles, les professions de l'urbanisme et des acteurs de l'aménagement et de l'immobilier, seront adaptés en conséquence. La profession de développeur est notamment caractéristique des pays ou des projets où l'initiative est prise par le secteur privé, tel qu'en Grande-Bretagne et en Italie,
- l'organisation des Collectivités Locales. Avec ses 37 000 communes, la France demeure atypique dans le paysage institutionnel européen, concentrant, en nombre, la moitié des communes de toute l'Europe. Dans les autres pays, les communes sont de tailles plus importantes, correspondant sensiblement à nos communautés urbaines ou nos communautés d'agglomérations. Cependant il convient également de tenir compte du caractère fédéral de certains pays tels que l'Allemagne, ainsi que des pouvoirs des régions en Espagne, en Italie et en Grande-Bretagne.

Le tableau schématique ci-après met en relief les principaux facteurs culturels spécifiques à différents pays d'Europe.

Il n'existe donc pas de modèle européen de partenariat public privé et de pratiques d'aménagement communes. Tel que signalé par Hichem Trache dans sa comparaison entre la France et la Grande-Bretagne, *"le Public Private Partnership" n'est pas l'équivalent du Partenariat Public Privé français, malgré l'usage de la traduction littérale. Dans ces deux pays, on tend à assimiler le partenariat public privé à toute forme de coopération entre le public et le privé, alors la notion de partenariat public privé véhicule l'idée d'une relation privilégiée s'inscrivant dans un terme plus ou moins long. C'est pourquoi, au Royaume-Uni, la forme partenariale, considérée comme la plus intégrée, est la société d'économie mixte, qu'il reste à développer à l'image des SEM françaises, et les contrats de longue durée comme*

les PFI. En France, le Partenariat Public Privé reste une notion encore floue, entre privatisation, délégation de services publics et sociétés mixtes"²⁶⁶. La fonction de développeur, elle-même, revêt des caractéristiques différentes selon qu'il n'y a pas, ou peu, d'implication de la collectivité locale comme en Grande-Bretagne et Italie, ou qu'au contraire celle-ci assure la maîtrise de son projet, comme cela se passe aux Pays-Bas, en Allemagne, et correspond à la culture locale française.

	Angleterre	Nord Europe	Italie/ Espagne	France
foncier	droit d'usage	municipalisation aux Pays Bas (pour partie)	70 à 80 % de propriétaires	droit absolu
planification	par l'État, application locale	aménagement négocié, urbanisme maîtrisé par CL	selon les régions	planification et droit des sols par CL
projets dans le marché	privé avec développeurs initiateurs de projets	promoteurs-investisseurs en partenariat avec CL	privé avec développeurs ou avec les propriétaires fonciers	lotisseurs, promoteurs, CL avec SEM ou PPP
projets hors marché (ou aux franges)	PPP avec levier de la CL ou de l'État	CL en levier des promoteurs (avec SA-EPL ou en direct)	CL avec SA- EPL en levier puis promoteurs	SEM, SPLA... Offices HLM EPA (levier avec CL ou État)

Des sociétés, type Entreprise Publique Locale, pouvant être comparées à des SEM ou des SPLA, existent pratiquement dans tous les pays, mais d'une façon moins généralisée qu'en France. En effet, par rapport aux 281 SEM d'aménagement intervenant sur l'ensemble du territoire français, soit une moyenne de 3 SEM par département, les autres pays européens ont relativement eu peu recours à la formule de l'Entreprise Publique Locale dans le domaine de l'aménagement, alors que les autres secteurs des services publics urbains ont largement fait appel à cette formule. Ces différences trouvent leur explication tout à la fois dans les approches culturelles différentes de l'aménagement dans la politique des villes et des États et dans l'essence même des SEML en France, qui selon François Bloch Lainé devaient suppléer en 1955 aux rigidités du système bureaucratique français. Les SEML et les sociétés de la CDC s'apparentaient alors à des administrations de mission au service d'un projet national. Les SEML ont poursuivi, après la décentralisation, cette fonction d'administration de mission au service des élus locaux, conjuguant partenariat public public et partenariat public privé malgré des cadres juridiques contraignants, héritage d'une bureaucratie typiquement française.

En Europe, les sociétés impliquant les Collectivités Locales sont généralement constituées de façons plus pragmatiques et moins contraignantes qu'en France. C'est ainsi que les conditions de composition du capital sont liées non à des règles draconiennes fixées par l'État, comme en France, mais bien plus à la réalité du projet à mettre en œuvre, allant de partenariats public public entre pouvoirs locaux et gouvernementaux, à 50/50 ou 55/45 tel qu'à Barcelone ou Copenhague, à des partenariats publics privés à trois partenaires comme à Gênes, ou encore à un partenariat public privé où le privé est majoritaire (60/ 40) comme à Amsterdam pour le projet de Zuidas.

Donner la priorité au projet pour définir le montage de la société d'aménagement et l'organisation des partenariats les mieux adaptés est une leçon qui peut être tirée de ces expériences européennes. Dans un contexte moins favorable que celui de la France des années

266. Trache H., Green H., Menez F., 2007. Le Partenariat public-privé dans le renouvellement urbain, In *Aménagement et urbanisme en France et en Grande-Bretagne*, L'Harmattan, p. 91.

1955 ou 1982 qui facilita le développement des sociétés d'économie mixte, les sociétés d'aménagement européennes tirent leur légitimité, non de textes législatifs, mais de leur capacité d'organiser les coopérations entre acteurs publics et privés et de piloter des projets urbains sur la durée, à quelques conditions préalables près :

- un projet politique clairement identifié,
- une volonté politique exprimée et portée par des élus locaux,
- des relations personnelles de confiance réciproque entre élus locaux et responsables de la société d'aménagement,

Les Partenariats Public Privé observés dans les pays où les élus locaux maîtrisent leurs projets (Allemagne, Suède, Pays Bas), correspondent à des formes existantes en France avec l'implication de promoteurs-ensemblers.

Cette pratique de promoteur-ensemblier est notamment développée, en France, en lien avec des SEML ou des SPLA telles que:

- la SAMOA-Nantes, sur l'île de Nantes avec Nexity pour le secteur du Tripode, où tel que le souligne Laurent Théry, il est intéressant d'avoir pour interlocuteur, sur une opération complexe, *"un opérateur immobilier de grande taille, interlocuteur unique qui débat avec nous des différentes facettes du projet, et sans lequel nous aurions eu plus de difficultés à le faire aboutir. Mais la collaboration avec le privé n'est pas une alternative au projet politique."*²⁶⁷

Jean Luc Poidevin, directeur général de Nexity apprécie d'ailleurs cette relation de confiance avec les élus et la SAMOA : *"l'élaboration de ce programme a donné lieu à de nombreuses réflexions et discussions entre l'architecte (Christian de Portzanparc), l'aménageur et notre société, cela aussi bien sur le plan technique que sur celui de l'équilibre financier"*²⁶⁸.

C'est dans cet esprit de primauté du projet politique porté par la collectivité que sont engagées les négociations avec les promoteurs, le plan-guide élaboré par Alexandre Chemetoff fixant clairement le contexte dans lequel vient s'intégrer l'intervention des promoteurs privés, en favorisant un dialogue sur les produits proposés par les promoteurs avant de s'engager sur le choix de l'architecte-concepteur.

- la SEM Val de Seine Aménagement à Boulogne-Billancourt où fut développée la pratique des "macro-lots" en créant un partenariat avec le propriétaire initial, la société Renault, et des promoteurs. *"Le groupement de promoteurs (Nexity, Hines, Sorif et Capri-Icade), choisis après appel d'offres achètera les terrains progressivement libéré, d'ici à 2008, après dépollution par leur ancien propriétaire. Ils verseront à l'aménageur (la SEM) une participation pour la réalisation des équipements. L'originalité du montage réside dans son échelle, explique Jean Louis Subileau²⁶⁹, le directeur de la SEM. Il évite à la ville la plus grande part du portage financier. C'est une première pour un projet de 90 5000 m²"*²⁷⁰.

Pour un projet avec un dispositif contractuel aussi important, la SEM joue un rôle stratégique de pilotage et d'ensemblier; elle est le garant de la continuité²⁷¹ et, tel que précisé par Jean-Louis Subileau : *"Il faut coordonner des partenaires forts avec des cultures professionnelles et des logiques d'acteurs très différentes et les faire se rencontrer sur un projet cohérent. Ainsi la SEM est un lieu de dialogue, de discussion*

267. Vatov M.-C., 2008 (dossier de) Métier : développeur privé. *Traits Urbains*, n° 22, p. 16.

268. Audoin J., 2008, *Traits Urbains*, n° 25, p. 25.

269. Jean-Louis Subileau fut également directeur général d'Euralille; il a quitté la direction de la SEM Val de Seine Aménagement suite aux changements intervenus à l'issue des élections municipales de Boulogne Billancourt en 2008.

270. Sabbahi C., 2005, Le secteur privé se lance dans l'aménagement urbain, *Le Moniteur*, p. 74.

271. La SEM est le garant de la continuité, tout en permettant des modifications de programme, lorsque celui-ci n'est pas engagé, tel que c'est le cas pour l'aménagement de l'île Seguin, suite aux élections municipales de 2008.

et de négociation entre les élus, le propriétaire, les développeurs (promoteurs), les habitants, où se construit au quotidien la réalité du projet. Elle est l'interlocuteur identifié des uns et des autres, qui apporte son expertise technique et son savoir-faire dans le management de projet"²⁷².

- la SEMAPA (SEM d'Aménagement de Paris) pour le projet Paris Rive Gauche où les différentes échelles de temps ont particulièrement été prises en compte, dans un projet qui durera de 15 à 20 ans, avec une production de quartiers successifs aux ambiances et aux vocations différentes. Avec le propriétaire d'une partie du foncier, la SNCF, le partenariat s'engage au sein même de la SEM dont la SNCF est actionnaire à hauteur de 20 % et pour les acquisitions, qui se réalisent en fonction de l'avancement de l'opération tel que l'indiquait Thérèse Cornil²⁷³, "*On achète les terrains à un prix qui est fonction du prix auquel on le vend, c'est justice puisque ce sont des biens de même nature... Donc il n'y a pas de raison qu'il y ait des distorsions entre les modes d'évaluation*"²⁷⁴.
- la S3D et la Communauté Urbaine de Dunkerque pour le projet Grand Large, en associant les promoteurs aménageurs en amont de la réalisation des projets tel que le décrit Jean-Louis Muller²⁷⁵ : "*Nous avons choisi d'instaurer une méthode de partenariat fondée sur la transparence financière et la co-production...D'où un appel à concurrence auprès de trois groupes de promotion immobilière...*"²⁷⁶.
- la SODEBAT 93²⁷⁷, avec Nexity pour la requalification des Docks de Saint-Ouen, la première partie du projet de ville se concrétisant sur des terrains appartenant à Nexity, terrains dont une partie sera affectée à un futur parc urbain. "*Afin d'enrichir la réflexion, la filiale "villes et projets" (de Nexity) réalise des études sur le commerce audonien et la pollution des Docks... Hors norme, le projet de reconquête des Docks l'est à la fois par sa taille, par les ambitions qui le portent et par les défis qu'il doit relever. Il l'est également par son mode opératoire qui en fait le laboratoire d'une nouvelle forme de "mixité", celle d'un partenariat entre aménageurs publics et privés*"²⁷⁸.
- la SPLA Lyon-Confluence, déjà citée à cet effet pour ses interventions à Lyon et qui, au-delà de ses propres interventions d'aménagement assure la cohérence des opérations immobilières menées en partenariat avec des opérateurs privés dont ICADE-CDC par Voies Navigables de France, établissement gestionnaire du Port Rambaud sur le domaine public fluvial.
- et, en règle générale sous des formes diverses par la plupart des SEM dans les agglomérations, ces nouvelles formes de partenariat permettant de mieux appréhender le marché.

Les SEM demeurent ainsi en capacité d'organiser ces nouvelles pratiques de partenariat public privé, tout en garantissant la maîtrise du projet politique par la collectivité. Les Collectivités elles-mêmes se sont engagées, dans de tels types de partenariat, en direct avec des promoteurs-ensemblers comme à Dunkerque pour son Centre, avec le groupe néerlandais Multi-Corporation, à Bordeaux avec Bouygues aux Berges du Lac, ou à Gennevilliers pour son Cœur de Seine, ou à Versailles sur le site de Versailles-Chantiers avec Nexity... Nexity,

272. Frébault J., 2005 (sous la direction de) *La Maîtrise d'Ouvrage Urbaine*, Le Moniteur (Ville aménagement), p. 101.

273. Directrice de la SEMAPA en 2000.

274. Cornil T., 2000, Les relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre: l'opération Paris Rive Gauche, In *Les débats sur la ville, tome 3*, Confluences, p. 41.

275. Jean-Louis Muller : délégué général aux grands projets de la Communauté Urbaine de Dunkerque.

276. DIAGONAL, Dunkerque : le Grand Large s'arrime au centre. *Diagonal* n°176, 2007, p. 46.

277. SODEBAT 93 : SEM d'équipement et d'aménagement du territoire du département Seine Saint-Denis.

278. Allaman M., 2007, Saint Ouen : Docks en stock-Une coopération public privé innovante, *Diagonal*, n° 174, p. 25.

dont l'actionnaire principal est actuellement le groupe des Caisses d'Epargne²⁷⁹, avait été un des premiers, en France, à s'engager dans cette démarche en créant " Villes et Projets". Son président Jean-Luc Poidevin, ancien directeur général de l'EPA du Mantois Seine Aval (EPAMSA), concevait son rôle "d'ensemblé-urbain" en complémentarité avec les autres acteurs : *"dans un contexte de complexification, personne ne détient la vérité, il faut additionner les savoir-faire pour, ensemble, mieux définir le projet... Nous intervenons presque toujours en association avec les SEM ou les établissements publics: c'est le signal que nous ne souhaitons pas être un acteur exclusif"*²⁸⁰. Cet usage de l'association de Nexity avec une SEM est considéré, par ce promoteur, comme *"pertinent et stratégique"*²⁸¹. Ainsi, à Tours une réponse conjointe prévoit pour la SET (Sem d'Équipement de Touraine) la mission d'aménageur, la moitié des droits à construire étant pris en charge par Nexity, les missions d'étude préalables ayant été partagées.

Ainsi, il s'agit bien dans ces types de partenariat d'une co-production de la ville, faire la ville ensemble avec l'objectif, pour les collectivités, de conserver la maîtrise de leurs projets, en partageant les risques.

"Réaliser la ville publique avec l'argent privé", selon une définition du PPP proposée par Roberto D'AGOSTINO, maire adjoint à la planification stratégique de Venise, suppose que *"le public réalise des programmes qui valorisent le territoire et cette valorisation doit être payée par celui qui fait l'intervention. Ainsi on n'a besoin du public que dans la première partie de l'opération. Et les résultats sont partagés entre le public et le privé. La difficulté est de trouver l'équilibre"*²⁸².

La Ville n'est pas à vendre dans la culture de la plupart des élus locaux français, ce qui écarte, a priori, des formules où les promoteurs-développeurs, prennent l'initiative du projet urbain telles que pratiqué aux États-Unis, en Grande-Bretagne ou en Italie. Lorsque des groupes étrangers interviennent en France, ils doivent intégrer (et l'intègrent) cet élément. Ces nouvelles formes de coopération public privé, terme plus adapté à la situation française et permettant d'éviter la confusion avec le "Public Private Partnership" anglo-saxon, constituent une véritable évolution, comme le précise Bertrand Parcollet²⁸³, d'Icade. *"Nous vivons une réelle évolution depuis quelques années. Le mode de production de l'aménagement était assez simple: à l'aménagement public le long terme, la grande échelle, les infrastructures lourdes; à l'aménagement privé le risque de marché et le financement de la construction. Public et privé se succédaient. Aujourd'hui, les collectivités peuvent difficilement assumer en permanence le risque du long terme et veulent partager le coût du foncier. D'où l'émergence des acteurs privés plus en amont. On passe d'un urbanisme très réglementé à quelque chose de plus contractuel"*²⁸⁴.

Tout comme Nexity, Bouygues, Eiffage et les principaux majors de la promotion et du BTP, le groupe CDC s'est également engagé dans ces nouvelles formes de partenariat, tant avec les aménageurs publics et les collectivités locales qu'avec les propriétaires fonciers sous des formes adaptées aux différents types de projet.

Dans le cas de Paris Rive-Gauche, à l'issue d'une consultation lancée par la Ville de Paris et la SEMAPA, aménageur du site, ICADE a été retenu pour la reconversion des docks-magasins généraux, afin de créer le Centre de valorisation de la création dédié à la mode et au

279. Au 31.12.2007 le capital de Nexity se répartissait comme suit : groupe Caisse d'Epargne 39,8 %, CDC 5,7 %, management et salariés 10,8 %, actionnariat flottant 43,7 %, Source : site www.nexity.fr.

280. Tran M., 2007, Nexity Villes et Projets : apprendre à faire ensemble, *Traits urbains*, n° 13, p. 53-54.

281. Maurer A., 2006, *Les SEM et le marché de l'aménagement: études et perspectives après la réforme des concessions d'aménagement*, Master 2 UT1 sciences sociales, Toulouse, p. 49.

282. AGDVM (Agence de Développement du Val de Marne), *Régénération Économique et Urbain en Europe*, Séminaire du 15 avril 2005, p. 8.

283. Bertrand Parcollet a été également responsable à la SCET et en SEM.

284. Vatov M.-C., 2008 (dossier de), Métier : développeur privé, *Traits Urbains*, n° 22, p. 17.

design. Le partenariat avec le Port Autonome de Paris, propriétaire des lieux et gestionnaire du domaine fluvial, s'est effectué dans le cadre d'un bail de 50 ans.

Pour la requalification de 130 000 m² d'entrepôts, boulevard Mac Donald, une SAS (Société Anonyme Simplifiée), la SAS Paris Nord- Est a été créée entre ICADE, la CDC et la SEMAVIP- SEM d'aménagement de la Ville de Paris ; cette formule permet de garantir une cohérence dans la création du nouveau quartier envisagé et la requalification des entrepôts. La Ville de Paris présente au sein de la SAS par le biais de sa SEM, maîtrise ainsi l'ensemble du projet.

Dans l'action économique, les SEML se sont également impliquées dans la mise en œuvre de démarches innovantes pour servir de levier et de facilitateur dans l'engagement de partenariats avec le secteur privé, par exemple :

- en redonnant vie, à Mulhouse (SERM 68), au patrimoine industriel de l'ancien site de la fonderie qui accueille, aujourd'hui, la faculté des sciences économiques, sociales et juridiques,

- en créant des filiales spécifiques, sous forme de SAS (Société Anonyme Simplifiée), en partenariats tant avec la CDC qu'avec des groupes industriels tel que Monaco Marine pour valoriser le site des anciens chantiers navals de la Ciotat, sous l'égide de la SEMIDED (SEM de la Ciotat) et investir dans l'édification d'un élévateur à bateaux capable de mettre à sec des yachts de 80 m,

- en développant des partenariats avec les acteurs privés de l'immobilier d'entreprise, comme le réalise Normandie Aménagement sur l'ancien site métallurgique de la SMN à Caen, dans le cadre du campus Effiscience, afin de favoriser l'implantation de Philips Semiconductors²⁸⁵,

- en créant des SEM patrimoniales comme en Gironde pour la route des lasers (avec la SEM Gironde Développement pour l'assistance à la réalisation des travaux), ou en Isère pour le complexe Minatec (avec la SEM Territoires 38), le CEA étant, dans ces deux cas, partenaire de la SEM patrimoniale,

- en s'impliquant dans des SEM patrimoniales, comme dans le Tarn avec la SEM 81, ou en Charente-Maritime avec la SEMDAS...

- et en poursuivant les actions de requalification des zones d'activités existantes avec des offres de services du type des crèches, restaurants d'entreprise...

Ces nouvelles formes de coopération public-privé qui se développent sont ainsi, bien plus que le produit de textes réglementaires ou de lois, tout à la fois le fruit :

- d'un échange d'expériences et de pratiques entre les différents pays, notamment à l'échelle européenne, échanges d'expériences dépassant le cadre de l'urbanisme et se généralisant avec la pratique des jumelages entre villes,

- de la participation qui va devenir croissante de groupes privés étrangers sur le territoire français,

- de la disponibilité de grandes quantités de capitaux (fonds de pension, fonds d'investissement immobiliers...) recherchant des placements sûrs et durables,

- des besoins des collectivités d'un partage de risques financiers, notamment pour le portage d'un foncier de plus en plus cher, en une période de baisse des capacités de financements publics, en particulier de l'État,

- d'une meilleure connaissance et confiance réciproque entre acteurs publics et acteurs privés. Notons que les échanges entretenus en France au sein du Club Ville-Aménagement y contribuent,

- d'une amélioration sensible, surtout pour la plupart des grandes agglomérations, de la qualité de la maîtrise d'ouvrage urbaine, que Jean Frébault définit comme "*l'ensemble des missions, portées par la collectivité publique, de pilotage stratégique et de management d'un*

285. Dénommé actuellement NXP.

*projet urbain, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre. Elle est positionnée en amont de l'activité opérationnelle et constitue le cadre des interventions des différents acteurs du projet*²⁸⁶.

Les lois de 2005 sur les concessions d'aménagement, puis la loi Engagement National pour le Logement de 2006 ont certes accéléré le changement en supprimant la césure entre aménageur privé et aménageur public et en permettant la création de SPLA. Mais ce changement était en marche bien avant la promulgation des textes de loi dans le déplacement des enjeux traditionnels de l'aménagement avec, tel que cela a été exposé au début de ce chapitre, de nouveaux défis urbains et un changement de nature des projets, des projets de plus en plus à vocation métropolitaine, de nouvelles échelles de territoires. Le tout dans un contexte de crise financière et économique qui risque cependant d'engendrer chez chacun des acteurs un recentrage sur son cœur de métier.

Il convient également, en s'appuyant, notamment, sur les expériences à retirer des crises de ces années 2008-2009, de tenir compte de la situation du projet, dans le marché, hors marché ou aux franges de celui-ci, avec, dans les différents pays européens comme en France, des dispositifs différents pour assurer un effet de levier sur le marché.

Les expériences européennes enrichissent ainsi le champ des modalités d'intervention, mais doivent se resituer dans le contexte culturel français, avec des approches spécifiques sur le rapport au foncier, la place et l'ancrage local des aménageurs publics (notamment des SEML) et, surtout, le souhait quasi généralisé des élus locaux de maîtriser leurs projets stratégiques. À partir de ces croisements entre pratiques et cultures différentes au niveau européen, une typologie des différentes formes de Partenariat Public Privé peut être esquissée en s'appuyant sur les travaux du club ville-aménagement²⁸⁷ et de la SCET/Réseau Intersem²⁸⁸. J'en ai effectué une décomposition selon les niveaux d'implication de la collectivité locale.

Dans ce second cas de figure et dans ses différentes configurations, la SEML (ou la SPLA) se situe aux côtés de la collectivité comme facilitateur pour organiser des partenariats public privé adaptés à la situation et comme opérateur référent des élus locaux dans la maîtrise du projet sur la durée. Elle peut ainsi intervenir comme prestataire de service et conseil aux montages opérationnels, concessionnaire, maître d'ouvrage délégué, sous forme d'une société ad hoc ; ceci dans le cadre des modes contractuels existants, en fonction du projet politique des élus locaux. C'est en définitive le projet qui légitime l'intervention et le mode d'intervention et non l'inverse.

Les exemples européens de pratiques de l'aménagement, de création de sociétés d'aménagement au sein du mouvement des Entreprises Publiques Locales (EPL), de mises en œuvre de Partenariats Public Privé montrent qu'existent partout ailleurs davantage de souplesse et de pragmatisme qu'en France. Cette souplesse et ce pragmatisme se retrouvent dans la plupart des pays européens dans la nature et les conditions d'interventions des 16000 Entreprises Publiques Locales (EPL) européennes.

286. Frébault J., (dir.), 2005 *La Maîtrise d'Ouvrage Urbaine*, Le Moniteur (Ville aménagement), p. 16.

287. Ousset B. et Poidevin J.-L., 2007 (atelier animé par) *La coopération public privé en aménagement*, Club ville aménagement : 5e entretien de l'aménagement de Marseille, p. 17-18.

288. SCET- Intersem- *Les dossiers du réseau*, Nouveaux enjeux urbains, mai 2008, p. 41.

faible implication de la CL.	dans le cadre réglementaire des doc. d'urbanisme sans implication CL	pas de vision ni de projet de la CL: substitution du privé à la CL	la collectivité a le projet, mais pas le foncier et ne souhaite pas réaliser elle-même mais négocier	la collectivité a le projet et le foncier mais ne souhaite pas réaliser elle-même
vision, programmation	privé	privé	public	public
montage, conception architecturale	privé	privé	public et privé	privé
réalisation	privé	privé	privé	privé
prise de risques	privé	privé	privé	privé, partagé avec CL
types d'acteurs de la structure de projet	lotisseurs promoteurs particuliers	promoteurs-aménageurs (développeur)	promoteurs-aménageurs (ensemblier)	promoteurs- aménageurs (ensemblier)
exemples étrangers		nouveaux quartiers anglo-saxons. Italie-Turin	"coopération" en Espagne. Berlin Alexanderplatz.	Ijburg à Amsterdam Berlin Posdamerplatz. Fribourg- Vauban
exemples français	87 % des lotissements de maisons individuelles, majorité de la promotion privée	projet Arena de Bordeaux -Floirac	en PAE en PUP (cf. loi 25 mars 2009). Versailles. Genevilliers	Bordeaux- Berges du Lac.
situation au regard du marché	dans le marché	dans le marché	dans le marché	dans le marché
forte implication de la CL.	la collectivité a la vision et le projet mais partenariat de réalisation avec propriétaires fonciers	la collectivité a le projet, le foncier et la volonté de conduire l'aménagement en coopération avec privés	la collectivité a le projet, la volonté de la maîtrise foncière et de la conduite de l'aménagement	sur des sites aux franges du marché ou hors marché, volonté de faire venir des investisseurs sur projet porté par la CL
vision, programmation	public	public	public	public
montage, conception architecturale	public et propriétaires privés	public et privé	public	public
réalisation	public	public et privé	public	public
prise de risques	CL et propriétaires	CL	CL	CL
types d'acteurs de la structure de projet	CL, SEM ou SPLA (avec propriétaires)	CL, SEM, EPA SPLA avec promoteurs	CL, SEM, EPA, SPLA, régie, HLM, promoteurs privés	CL, SEM, SPLA EPA, Office et SA HLM
exemples étrangers	"compensation" en Espagne.	Bilbao Ria 2000.	Porto Antica à Gênes. Orestad à Copenhague	le "gap funding" anglais (Manchester).
exemples français	Boulogne sur terrains Renault. Paris Rive-Gauche	Dunkerque. Projets et stations touristiques...	la plupart des interventions de SEM, SPLA Montpellier, Rennes, Nantes, Lyon... Office HLM sur la CUB-Bordeaux	interventions de SEM en centre- ville et en quartiers de "grands ensembles"
situation au regard du marché	dans le marché	dans le marché ou aux franges	dans le marché ou aux franges	hors marché ou aux franges du marché