

Jérôme Lefort,

Président du groupe - Avocat Associé, LLC et Associés



© LLC et Associés

**LLC ET ASSOCIÉS : UN INCUBATEUR JURIDIQUE
AU SERVICE DES PROJETS**

Les évolutions sociétales, environnementales et technologiques impactent profondément le fonctionnement, voire le système de pensée, de l'ensemble des parties prenantes d'un projet d'aménagement. Tout comme elles constituent de nouveaux enjeux pour le cabinet d'avocats LLC et Associés, qui doit alors innover par des chartes d'aménagement partenariales étoffées, collaboratives. Des enjeux passionnants pour Jérôme Lefort, son président.

LLC et Associés est un groupe pluridisciplinaire d'avocats qui couvre l'ensemble des problématiques du droit (droit des affaires, droit public, droit l'immobilier, droit de l'environnement et de l'énergie) et qui accompagne notamment les opérations d'aménagement.

« Il y a quelques années, nous étions dans ce domaine avant toute chose au service d'un client. Désormais, nous sommes aussi au service de projets où la finalité est devenue la satisfaction de l'utilisateur. La transversalité est au cœur de nos interventions, qui mobilisent des professionnels du droit des nouvelles technologies, des transports, de l'environnement et de l'énergie. Nous nous attachons à appréhender tous ces métiers et ces enjeux techniques, et à rechercher les usages pour mieux y répondre. Cette démarche partagée est devenue notre ADN. »

DES GESTES ARCHITECTURAUX ET SOCIÉTAUX FAÇONNENT LES GESTES JURIDIQUES

Pourquoi cette évolution ? *« La réponse est peut-être dans le constat d'une maturité, d'une conscience sociétale nouvelle des projets. Nous savons tous maintenant qu'il nous faut rendre les projets acceptables. Pour cela, ils doivent être durables et respectueux de l'environnement, prendre en compte les enjeux en termes de mobilité, de citoyenneté, d'usage des nouvelles technologies. Nous sommes en plein cœur d'une transition énergétique et écologique, mais aussi face à une transition agricole et, pour certains sujets, nous pourrions presque parler de transition culturelle. De plus en plus d'opérateurs, dans certaines procédures d'aménagement ou de programmes*

immobiliers, au-delà des “gestes architecturaux” et de la prise en compte des enjeux énergétiques, associent également des enjeux culturels et de développement économique. »

Les enjeux intégrés par la Smart City et les écoquartiers dessinent une nouvelle approche de l'aménagement et révèlent de multiples enjeux juridiques pour le cabinet, dont la base sera la contractualisation. *« Pour nous, il s'agit effectivement de sécuriser tous ces enjeux, notamment dans un cadre contractuel, et d'accompagner juridiquement l'innovation qui naît quotidiennement de l'activité intense des différents opérateurs. »*

DES USAGERS MAINTENANT AU CENTRE DE TOUS LES DISPOSITIFS

Prendre en compte les usages et les attentes des usagers est à présent un enjeu – et une volonté – de tous les opérateurs et maîtres d'ouvrage. À partir de là, il devient indispensable d'appréhender beaucoup plus en amont les besoins en équipements publics.

« Le caractère connecté des territoires est devenu une attente très forte, même si elle est différente entre des centres hyper urbains et des zones plus éloignées. Les usages en matière de jardins partagés et d'équipements sportifs aussi. Il est demandé aux opérateurs de répondre spécifiquement aux besoins actuels et de prévoir la réversibilité des équipements. Parce que les usages progressent, vite. On veut bien investir, mais on veut aussi être capable d'utiliser cet investissement à d'autres fins éventuellement, si l'usage paraît dépassé ou s'il y a une obsolescence plus rapide que prévu. Ce sont les nouvelles données que le juriste doit anticiper. Et ce n'est pas forcément facile. Comment prévoir ce qui est quelquefois imprévisible ? Si nous avons parlé, il y a dix ans, de l'évolution de tous ces sujets, je pense que peu l'auraient imaginée. Alors qu'il nous faut extrapoler ce que sera l'aménagement dans dix ans. Nous avons quelques idées. Mais il nous faut aussi un peu de modestie... »

DES ACTIVITÉS JURIDIQUES IMPACTÉES, DÉSORMAIS DIFFÉRENTES

En d'autres temps, l'avocat était saisi d'une question, il réfléchissait puis rendait un avis ou un conseil. Un certain délai était logique, accepté. À présent, cette phase de réflexion doit avoir été menée avant même que le cabinet soit saisi.

« Cela a radicalement changé notre profession. En tout cas, dans la façon de l'exercer. Il y a sans cesse de nouveaux enjeux du fait des nouveaux usages. Nous utilisons un outil ou nous répondons à un besoin pour sécuriser une opération. Mais dans l'opération suivante, nous savons que l'opérateur aura l'idée d'y ajouter autre chose. Il nous faudra donc regarder la proposition conduite dans le premier dossier à la lueur de l'avancée générée dans le deuxième dossier. Cela implique d'être constamment en adaptation. Le cabinet s'est réorganisé il y a quelques années, presque en mode startup, pour mieux fonctionner en transversal et en collaboratif, et a créé une équipe Nouvelles technologies pour traiter les enjeux de cybersécurité et de connectivité, que ce soit pour des immeubles, des quartiers ou la ville. »

Cette mutation, le cabinet l'a également exprimée par la mise en place de trois axes de travail, trois pans d'activité : les chartes partenariales, les montages contractuels et l'encadrement des évolutions, notamment des usages des espaces et des équipements publics.

« Les démarches d'aménagement sont devenues des démarches globales. Nous devons les traduire par des contrats globaux, donc une charte partenariale, le cas échéant une charte d'aménagement avec des structures globales ou emboîtées. Le deuxième enjeu concerne les montages contractuels, qui donnent plus de place à la performance et à l'innovation. D'où, par exemple, des modes de rémunération affichés, liés à un mode de performance durable ou énergétique, à une performance financière obtenue pour le maître d'ouvrage public. Ou encore des procédures d'achats publics qui devront être respectueuses de l'environnement et faire place à l'innovation. Il s'agit pour nous d'organiser, de fluidifier, de "malaxer" tous les modèles juridiques à notre disposition pour faire entrer la performance et l'innovation

au cœur de tous ces projets. Le troisième axe est d'apprendre à appréhender les nouveaux usages des équipements publics. Je vous parlais tout à l'heure de leur réversibilité, de leur diversification, de leur originalité parfois dans la composition. Prenez par exemple un espace de coworking. Avant, l'espace était occupé pendant une durée fixe, généralement la plus longue possible, on avait besoin juste d'un bail commercial ou d'un bail professionnel. C'était simple. Aujourd'hui, il est loué pour une heure, une semaine, trois mois, avec un nombre incalculable de nouveaux enjeux juridiques : mode d'occupation et de rémunération, usages technologiques, gestion de la donnée, désresponsabilisation ou encadrement des responsabilités... Il faut donc beaucoup de souplesse, d'agilité, de réactivité, que le droit doit savoir prendre en considération. »

DES INNOVATIONS SÉCURISÉES POUR UN TRAVAIL COLLABORATIF EFFICACE ET PROTÉGÉ

Un nouvel enjeu découle également des projets désormais réalisés en mode collaboratif, celui de déterminer qui est à l'origine de l'innovation ou des démarches. D'où l'intérêt, pour Jérôme Lefort, de bien suivre, de bien cibler tous les parcours de transformation ou de réalisation des projets. Afin que ne surgissent pas des complications pendant et après. C'est pourquoi le cabinet accompagne les opérateurs tout comme les startups.

« Nous faisons partie de ceux qui considèrent que la pérennité des startups associées à une opération est un véritable enjeu. Car si la startup disparaît alors que l'innovation, la démarche ou le service apporté n'était pas bon, on l'oublie et voilà. En revanche, s'il l'est, cela créera une carence. Il est par conséquent vital que les startups se structurent, se professionnalisent, se sécurisent, d'autant plus que celles qui brevètent leurs inventions sont beaucoup plus pérennes que les autres. Tout ce qui n'est pas bien cadré, fiabilisé, constitue des points de fragilité qui contribuent entre autres à leur disparition. Lorsque nous travaillons avec des opérateurs, nous les incitons de la même manière à se structurer, à sécuriser, à partager. Et, en toute

hypothèse, nous rédigeons des contrats qui permettent, dans les procédures collectives, des transferts de droits ou des garanties au cas où il y aurait abandon du projet par la startup afin que le programme ne soit pas impacté. »

LE DROIT POUR GARANTIR LES INTÉRÊTS ET VALIDER LES OBJECTIFS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Des thématiques traitées régulièrement dans les actes d'aménagement, l'économie circulaire émerge de plus en plus, révélatrice d'une nouvelle vision vertueuse dans les équipements publics, leurs usages et la biodiversité. Tout comme la transition agricole dont on parle peu, mais dont l'enjeu est de plus en plus prégnant. C'est pourquoi des actions sont menées, des opérateurs observant un territoire et analysant les besoins en proximité en termes agricoles, produits à cultiver, fruits, légumes, fleurs ou herbes aromatiques. *« Nous travaillons sur un projet dans lequel la démarche a été de concevoir un écosystème à partir des besoins locaux. Plutôt que d'aller chercher la matière première à des milliers de kilomètres, l'idée était d'en développer la culture sur place. Une analyse biologique des sols a permis de déterminer la production compatible avec la terre et les conditions climatiques, et des projets énergétiques ont été associés pour rendre le circuit autonome et à énergie positive. »*

Bilan de l'opération : une initiative inscrite dans un cheminement vertueux de production et d'achat locaux, attendue par les élus et par les usagers, un nombre conséquent d'emplois créés, d'autres cultures et productions engagées, ainsi que la mise en œuvre d'une filière éco-tourisme et un équipement public culturel pour partager cet espace devenu un espace de biodiversité.

« Cette démarche révèle une vision de plus en plus partagée, celle de déployer de nouveaux usages ou de réemprunter des usages anciens. Nous revenons à l'ADN d'un territoire, ce qui impose de s'interroger sur son patrimoine naturel, sur son patrimoine culturel, sur son développement économique. Il s'agit donc d'une nouvelle grille de réalisation de projet, pour laquelle

le droit doit nécessairement s'adapter. Parce que ces nouveaux modèles conduisent à sans cesse faire évoluer les outils juridiques existants. C'est indispensable pour garantir les intérêts respectifs et les objectifs affichés. Les outils juridiques liés à la commande publique le permettent, comme le contrat de performance énergétique, les partenariats d'innovation... Et nous avons les contrats de droit privé, qui eux représentent un champ infini d'évolution et de mise en musique de tout ce processus. »

CE QUI POURRAIT ÊTRE GÉNÉRÉ... : UN INDICE DU BIEN VIVRE ENSEMBLE

Les contrats, les structures existent. Là où il faut encore œuvrer, c'est dans leur conception ou dans leur fonctionnement. Notamment en ce qui concerne les clauses de performance. Selon Jérôme Lefort, des clauses de performance d'indices pourraient être envisagées en termes de production agricole locale, d'emploi social, de mobilité ou de qualité de vie. Pour inscrire ces démarches dans le temps, il faut prouver. D'où l'intérêt du droit pour encadrer, inciter, sanctionner ou encourager.

« Actuellement, la réglementation permet, dans l'achat public, d'insérer une clause sociale invitant l'opérateur à intégrer dans ses équipes des personnes relevant du RSA (Revenu de solidarité active)... Un jour, on envisagera que, en contrepartie du bénéfice du contrat, et au-delà même d'équipements réalisés en partie par des gens en difficulté professionnelle, il y ait des indices sur la façon de faire vivre l'ensemble. Puisque le bien vivre dans un quartier est tout de même l'essence même de toutes ces démarches, pourquoi ne pas dire qu'il donnera lieu un jour à un critère et à un indice de performance ? Un peu comme un indice du bonheur. Finalement, le droit accompagnera peut-être un jour la contractualisation d'une performance liée à l'indice du bonheur... C'est très exagéré, mais pourquoi pas... En attendant, le sens de notre démarche aujourd'hui est d'essayer de connecter les idées, les gens, les opérateurs, et puis de créer et de mettre en place les solutions juridiques pour faire avancer tout cela. D'être un incubateur de solutions juridiques au service des projets... »

