

**L'ENQUÊTE**  
OBJECTIFS, MÉTHODES, PANEL

# Nos objectifs

Le Sens  
de la Ville

+



**Partie  
Prenante**



**Une «observation participante»** : Deux structures ayant participé à IMG P au sein de groupements et intéressées par les modalités de fabrique de la ville !

Un précédent à l'occasion de *Réinventer Paris* : **une logique de suivi et de veille.**

## **Au-delà des ressentis et analyses**

**individuels** : proposer une caisse de résonance, faire émerger les questionnements structurants, au travers des retours des acteurs.

**Une conviction : IMG P est porteur de transformations structurantes via :**

- >> Une complexification des montages publics/privés
- >> Un jeu d'acteurs nouveau
- >> De nouvelles logiques de programmation

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
+  
**PARTIE PRENANTE**

**L'ENQUÊTE**  
OBJECTIFS, MÉTHODES, PANEL

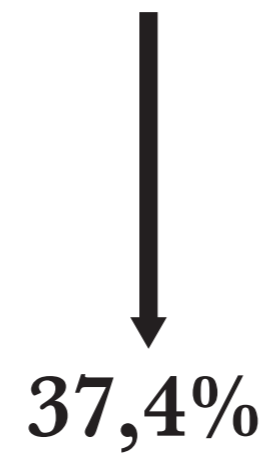
# L'enquête : le dispositif

**155**

répondants répartis en cinq catégories



Promoteur  
Investisseur



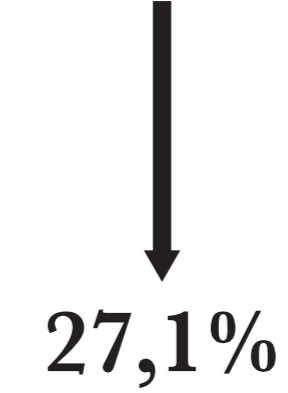
Architecte  
Paysagiste



Exploitant  
Gestionnaire  
Futur occupant



Consultant  
Bureau d'étude  
AMO



Start-up  
technologique



**Un questionnaire en ligne  
du 29 novembre 2017 au 19 janvier 2018**

**Une quinzaine d'entretiens qualitatifs**

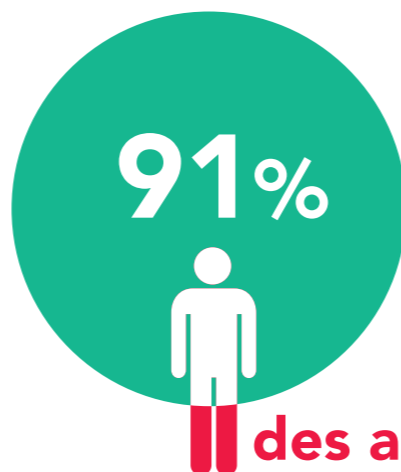
© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

# Un effet « euphorisant » ?

Un discours panégyrique du côté des collectivités et des élus... Et pour les groupements ?

« Forte émulation, vecteur d'évolution des pratiques, évolution des écosystèmes de projet » (Promoteur)

« Adhésion politique et économique hors du commun bénéfique pour le territoire du Grand Paris »



**91%** des acteurs  
répondraient à une **2ème** édition  
Beaucoup de discours positifs,  
notamment chez les promoteurs.  
Pas d'envie exprimée de « retour en arrière ».

« Indéniablement un succès pour les collectivités et également une formidable opportunité de faire évoluer nos métiers vers plus de travail et de réflexions collaboratives. (Promoteur)

« Les formes historiques de production de la Ville, essentiellement séquentielles, avaient morcelé les prestations des concepteurs dans le temps et limité notre capacité à agir sur les enjeux globaux qui doivent pourtant être abordés de manière holistique. » (AMO)

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante  
- Benedicte Papilloud design graphique

## ... avec un besoin de cadre de réflexion

Des interrogations sur le fond même des projets...

Et une prudence de rigueur sur leur réalisation...

« Hâte de voir la réalisation de ces projets et le comparatif entre concours et réalité. »

« Peu d'indications sur les objectifs du lieu et surtout son inscription dans une vision urbaine plus large. »

« La course en avant du montant de la charge foncière et l'accumulation des innovations nous font perdre le fil des fondamentaux » (Architecte)

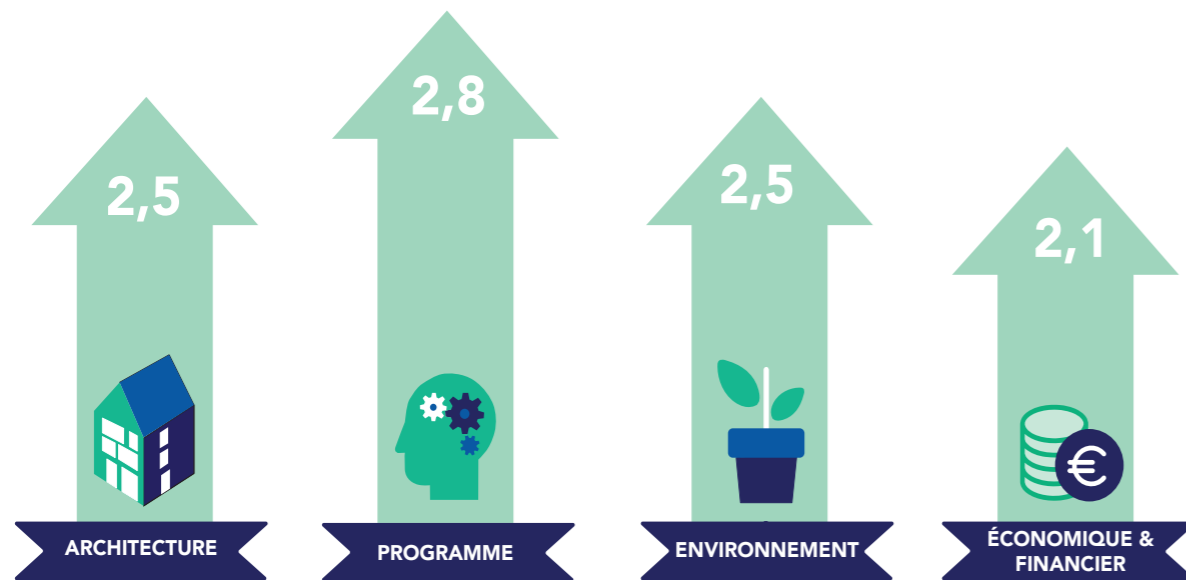
DE QUOI  
INVENTONS LA MÉTROPOLE  
EST-IL LE NOM ?

# Dans la lignée des Réinventer

Des consultations simultanées pour céder des terrains ou immeubles publics\* dans le périmètre de la Métropole du Grand Paris\*\*.

... sur la base de critères renouvelés: l'architecture, la programmation, l'innovation... et la charge foncière !

## QUEL DEGRÉ D'INNOVATION ?



## UN CONCOURS DE PROGRAMMATION?



Moyenne des réponses à la question :

« Si vous deviez qualifier le degré réellement innovant de votre groupement de 0 à 4»

\* à l'exception d'un site

\*\* à l'exception de quatre sites

Extrait du règlement de consultation

Les offres reçues seront analysées sur la base des critères suivants non hiérarchisés :

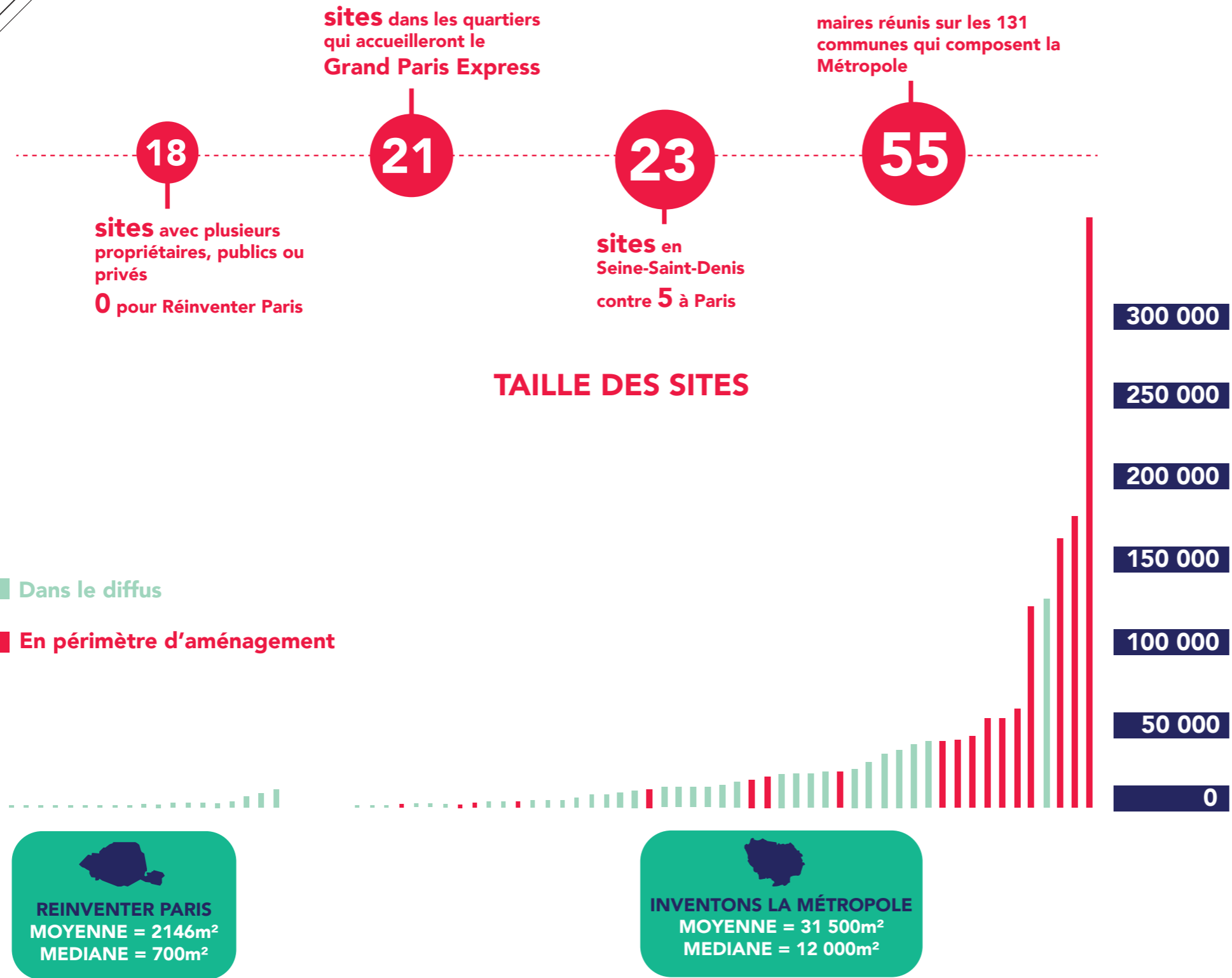
- Le caractère innovant du projet.
- La qualité urbaine et architecturale du projet
- La qualité du programme.
- La performance environnementale et l'adaptation au changement climatique.
- Le montage juridique et financier
- Le prix de cession

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
LE SENS DE LA VILLE  
+  
PARTIE PRENANTE

DE QUOI  
INVENTONS LA MÉTROPOLE  
EST-IL LE NOM ?

# En changeant d'échelle, IMGP a-t-il changé de nature?



© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

Un même processus (cahier des charges, rendu, etc.)... pour des sites très différents !

Echantillonnage des surfaces des sites (en m<sup>2</sup> de foncier) de Réinventer Paris 1 et Inventons la Métropole  
(Source : Ville de Paris, Métropole + sources diverses pour les périmètres d'aménagement)

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
LE SENS DE LA VILLE  
+  
PARTIE PRENANTE

**DE QUOI  
INVENTONS LA MÉTROPOLE  
EST-IL LE NOM ?**

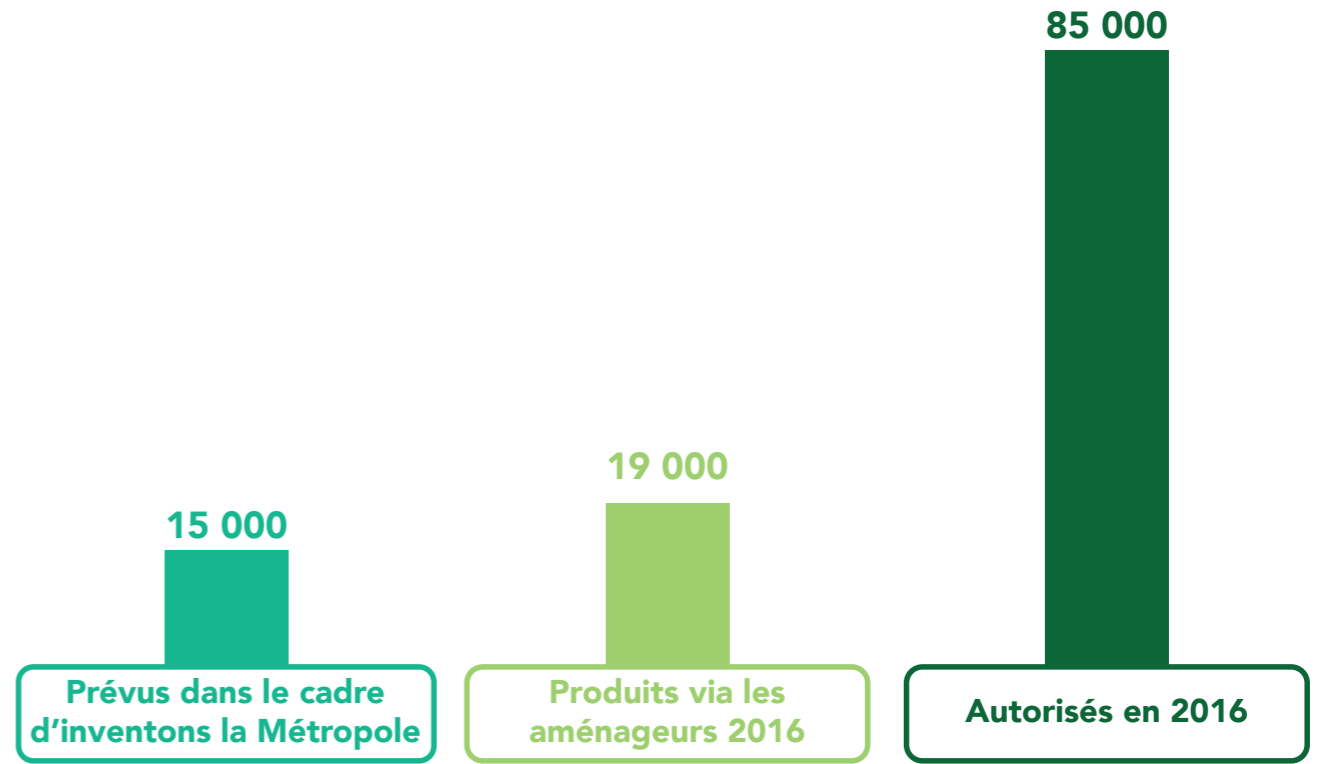
# Un effet métropole ?

Une production immobilière qui devient significative ?

Extension du domaine des appels à projets : un outil de rééquilibrage et/ou une homogénéisation des réponses ?



«Une stratégie de réponse avec un partenaire récurrent sur la plupart des sites sur lesquels nous avons répondu» (un promoteur)



## PART D'INVENTONS LA MÉTROPOLE DANS LA PRODUCTION FRANCIENNE

Nombre de logements autorisés en 2016 (sources : Sit@del, DRIEA) et proposés par les équipes lauréates d'IMGP

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
+  
**PARTIE PRENANTE**

**PROMOTEUR:**  
TENDANCES D'UN MÉTIER QUI ÉVOLUE

# Renouveau des acteurs ?

Une mise en concurrence accrue (qui n'était pas la norme sur des fonciers hors ZAC)

... Une manière de casser les routines ?

Taille des sites / taille des structures : pas d'adéquation !

Le plus gros site  
= Sogelym



Le plus petit site  
= Vinci Immobilier



«C'est tout gagnant pour la ville qui a fait émerger de nouveaux partenaires promoteurs, de meilleures charges foncières» (un promoteur historique ancré localement... qui a perdu)

## OPÉRATEURS LAURÉATS : COMPARAISON ENTRE RÉINVENTER PARIS ET INVENTONS LA MÉTROPOLE



Source : Ville de Paris et Métropole

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

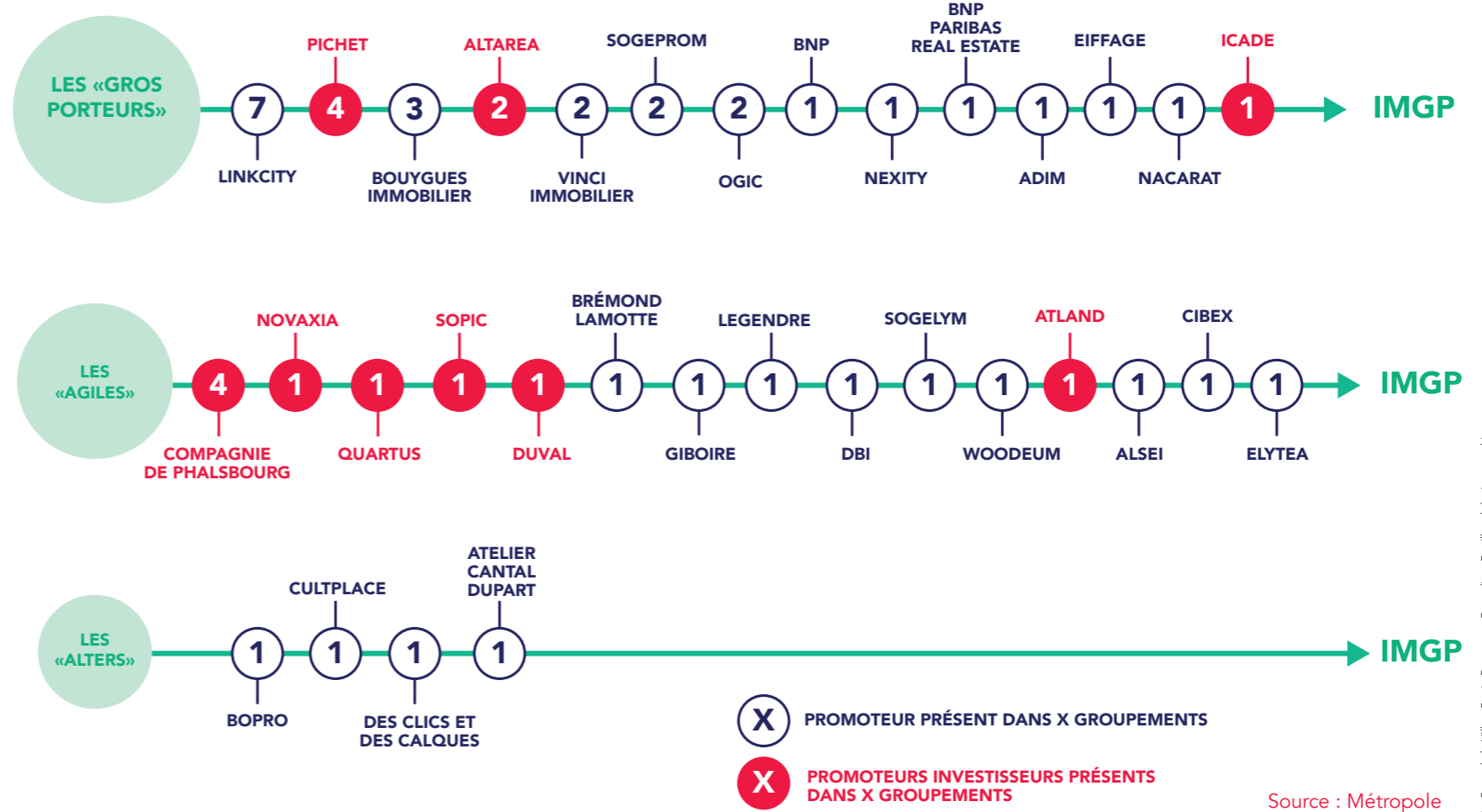
Une proposition de typologie des opérateurs mandataires lauréats : Réinventer Paris et IMGP

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
+  
**PARTIE PRENANTE**

**PROMOTEUR:**  
TENDANCES D'UN MÉTIER QUI ÉVOLUE

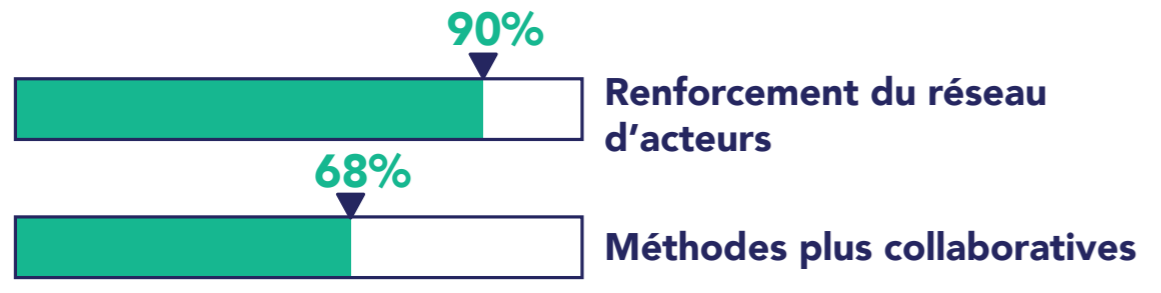
Une prime aux développeurs « à la saxonne » ?  
Présence sur l'ensemble des maillons de la chaîne de la ville : aménageur, investisseurs, promoteurs, gestionnaires

**RÉCURRENCE DES PROMOTEURS DANS LES GROUPEMENTS LAURÉATS**



**QU'EST-CE QU'INVENTONS LA MÉTROPOLE A FAIT ÉVOLUER DANS VOTRE STRUCTURE ?**

Des tâches et des méthodes nouvelles pour les opérateurs immobiliers



- Changement radical dans le développement, souvent porté par des «spécialistes» du diffus.
- Réorganisation des organigrammes et de la constitution d'équipes dédiées à la recherche d'acteurs de projets, au sein des directions de développement
- Une transformation en profondeur des compétences via des recrutements : de plus en plus de profils «urbanistes», souvent transfuges des aménageurs

# Réorganisations

«Les comités d'engagement ne sont pas très adaptés à la nature de la consultation»

«Que des expériences positives pour le côté constitution de l'équipe».

« une conviction de surface sur les sujets d'innovation, liée notamment à la pyramide des âges de l'organisation»

« Ça va forcer notre organisation à changer, à passer davantage en mode projet».

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
+  
**PARTIE PRENANTE**

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante  
Benedicte Papilloud design graphique

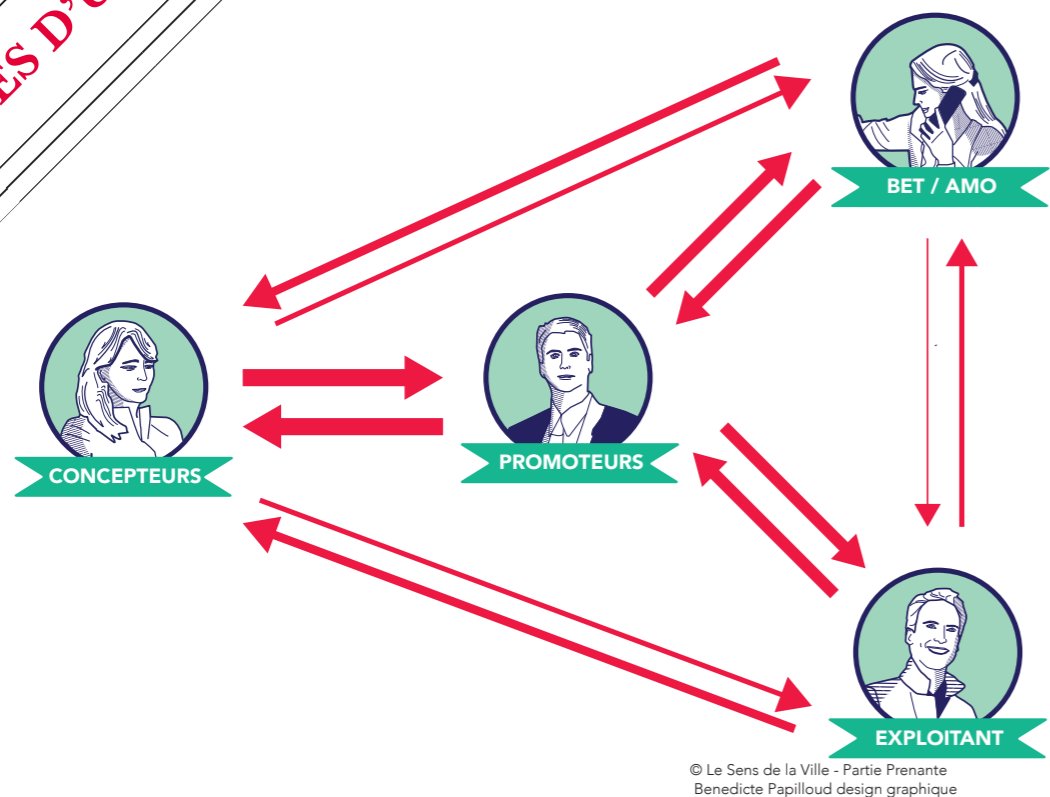
© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

Source : Métropole



# Collaboratif : oui, mais...

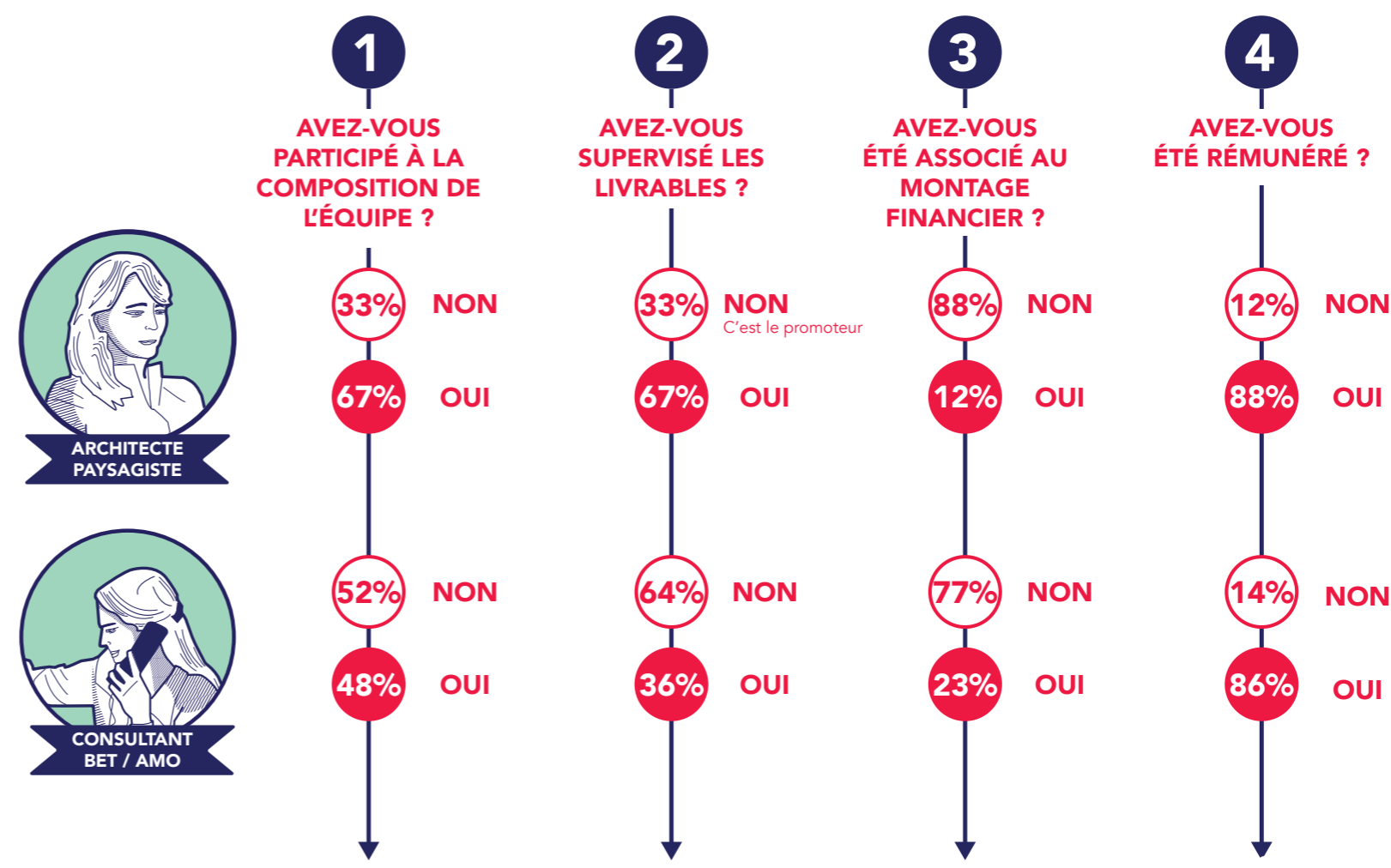
**PROMOTEUR:**  
TENDANCES D'UN MÉTIER QUI ÉVOLUE



Graphe de l'intensité des relations déclarées par les acteurs (notée de 0 à 4)

→ 0,8  
→ 3,5

Une relation qui reste intermédiée par les promoteurs. Peu de fonctionnement en plénière (pas de lien AMO-exploitants, par exemple)



Architectes, consultants-AMO : des participants rémunérés, peu associés au montage financier. Les architectes jouent un rôle central et actif dans les équipes (qu'ils contribuent à constituer) et restent les chevilles ouvrières du rendu.

**LES UTILISATEURS :**  
**MAÎTRES DU JEU, ALIBIS, OU CAUTIONS ?**

# L'apport de la maîtrise d'usage se confirme

«Ils connaissent leur métier et savent dimensionner les besoins.» «Des rencontres passionnantes»



**seulement des répondants**

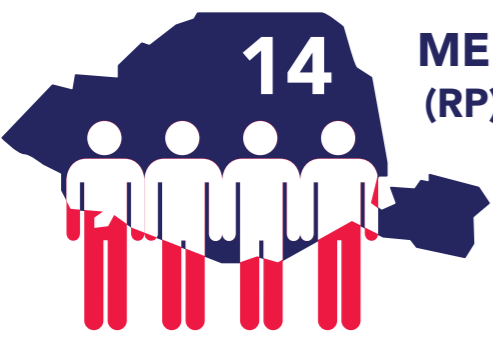
estiment que les utilisateurs n'ont PAS eu d'apport significatif au projet.

## TAILLE DES GROUPEMENTS

La «densité en utilisateurs» est bien moindre que lors de Réinventer Paris ...



**11 MEMBRES PAR GROUPEMENT (IMGP)**



**14 MEMBRES PAR GROUPEMENT (RP)**



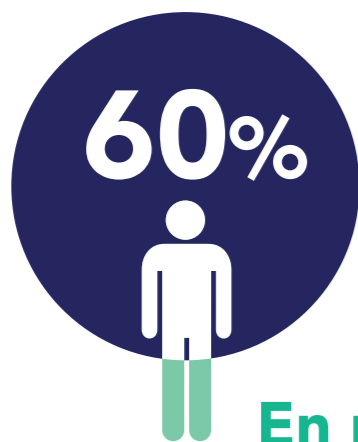
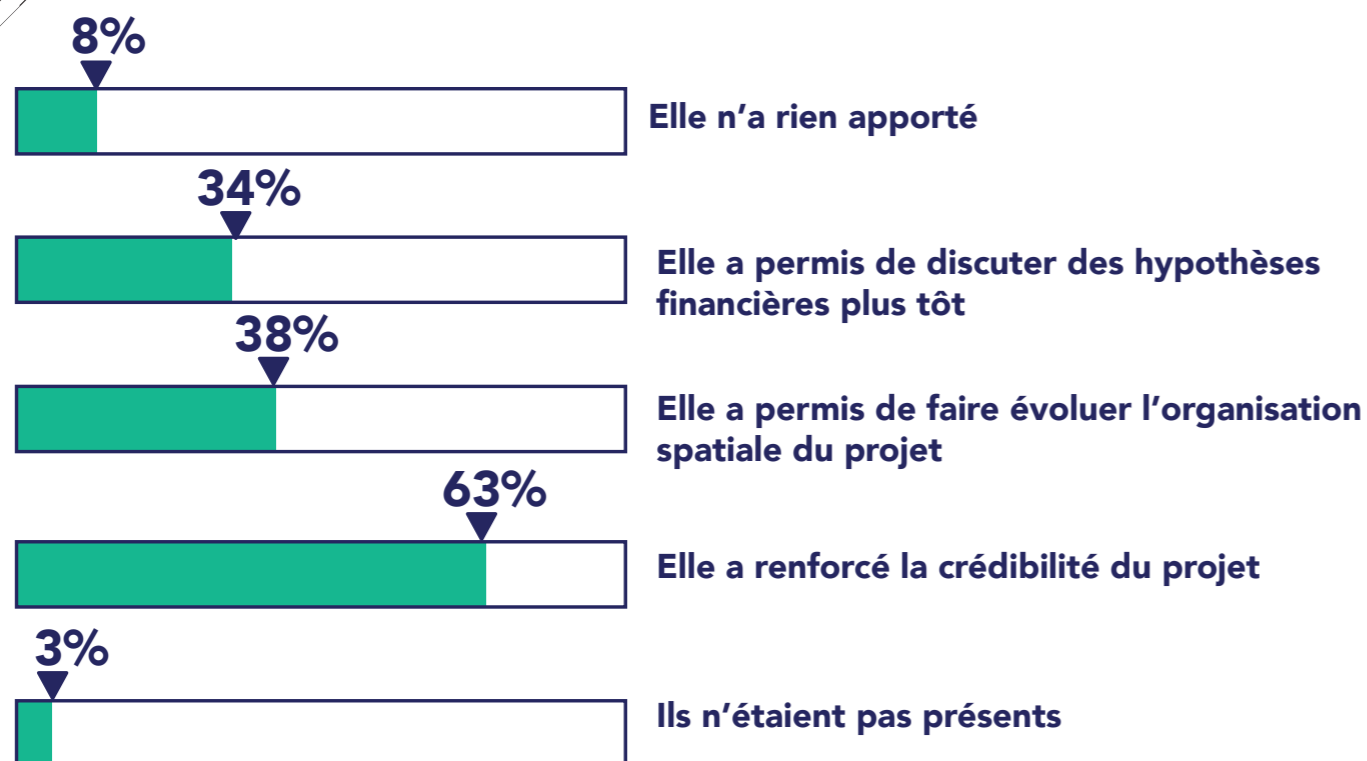
**Pour des répondants plus de 50% du programme (hors logements) est «en blanc» (sans utilisateurs).**

Source : Analyse statistique des listings des finalistes (Ville de Paris / Métropole)

**LES UTILISATEURS :**  
**MAÎTRES DU JEU, ALIBIS, OU CAUTIONS ?**

# Quelle place pour les utilisateurs ?

## QU'A APPORTÉ LA PRÉSENCE DES UTILISATEURS ?



**En majorité les utilisateurs n'ont pas été associés au bilan du projet**

Récurrence des utilisateurs dans les groupements finalistes  
 (Source : Ville de Paris, Métropole)

	Réinventer Paris	Inventons la Métropole du Grand Paris (Finalistes)	Inventons la Métropole du Grand Paris (Lauréats)
La poste	0	11	5
MUGO	3	11	8
Plateau Urbain	1	11	5
Sous les fraises	6	8	1
Topager	6	8	3
Le Five	0	7	3
Impulse partners	1	7	1
Le Grand réservoir/Lune Rousse/ Urban	0	8	2
Fabulous/Ground control	2	5	6
Mamie Cocotte	1	5	4
EDF/dalkia	0	4	2
Mains d'oeuvre	0	4	5
Zenpark	1	4	2
Accor	1	4	1
Mon p'tit voisinage	2	3	0
Bellastock	0	3	1
MK2	1	3	1
Le 6B et Julien Beller	0	3	2
Intensity	2	3	1
Conciergerie solidaire	1	3	3
Manifesto	0	3	1
Bepark	3	3	0
Sinny & Ooko	2	3	2
Creative Valley	1	3	1
Sogaris	0	3	0
Point Ephémère/usines éphémères	2	3	2
ENGIE	0	3	2
BIGH/Lateral Thinking factory	0	3	2
Solar Hotel	0	2	3
La Belle friche	2	2	1
Simplon	1	2	2
Orange	1	2	1
Groupe SOS/Scintillo	4	2	3
Ferme de Gally	2	2	4
Le 104	1	2	1

Le retour des grands groupes de service/ énergie (La Poste, EDF, Orange, etc.)

Le trio de tête dans les équipes finalistes :

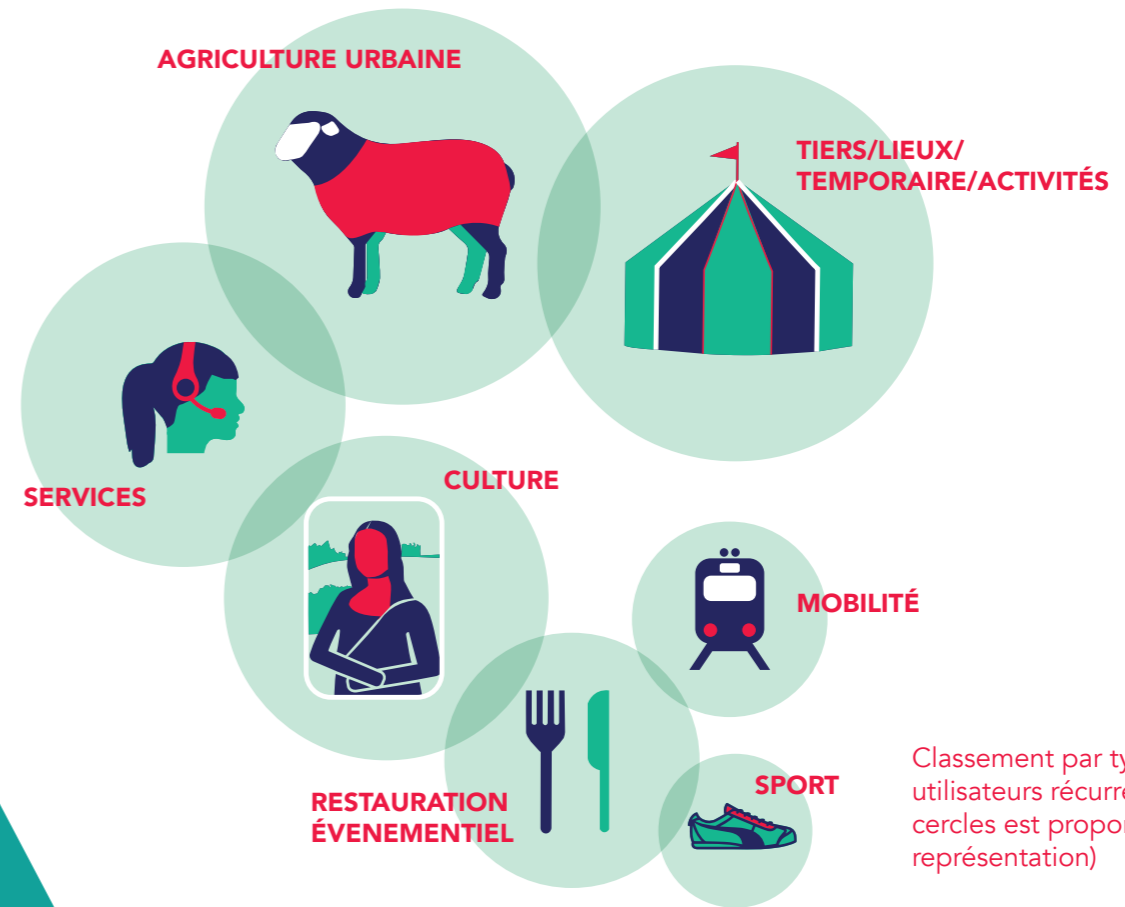


Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
 Restitution des résultats du questionnaire  
 Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
 +  
**PARTIE PRENANTE**

**LES UTILISATEURS :**  
**MAÎTRES DU JEU, ALIBIS, OU CAUTIONS ?**

# Typologie des utilisateurs

Du fait de la part plus importante du logement, la maîtrise d'usages se concentre sur quelques lieux phares du projet (les rez-de-chaussée), quitte à devenir un alibi?



© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Bénédicte Papilloud design graphique

Classement par type d'activité des utilisateurs récurrents (la taille des cercles est proportionnelle à leur représentation)

## Pérennité et modèle économique des utilisateurs ?

«Aucun utilisateur n'est en mesure de s'engager sur un horizon aussi lointain que pour les projets IMGP (5 ans). Ils sont là pour apporter des idées et une expertise d'usage. Cela nous permet aussi de descendre à une maille plus fine, sur des concepts moins gourmands en espace mais important pour l'atmosphère qu'ils suscitent. On ne sait pas si ce sera eux les opérateurs in fine, mais on trouvera d'autres preneurs. Dans le pire des cas, on se positionnera nous mêmes comme opérateur!» (INVESTISSEUR)

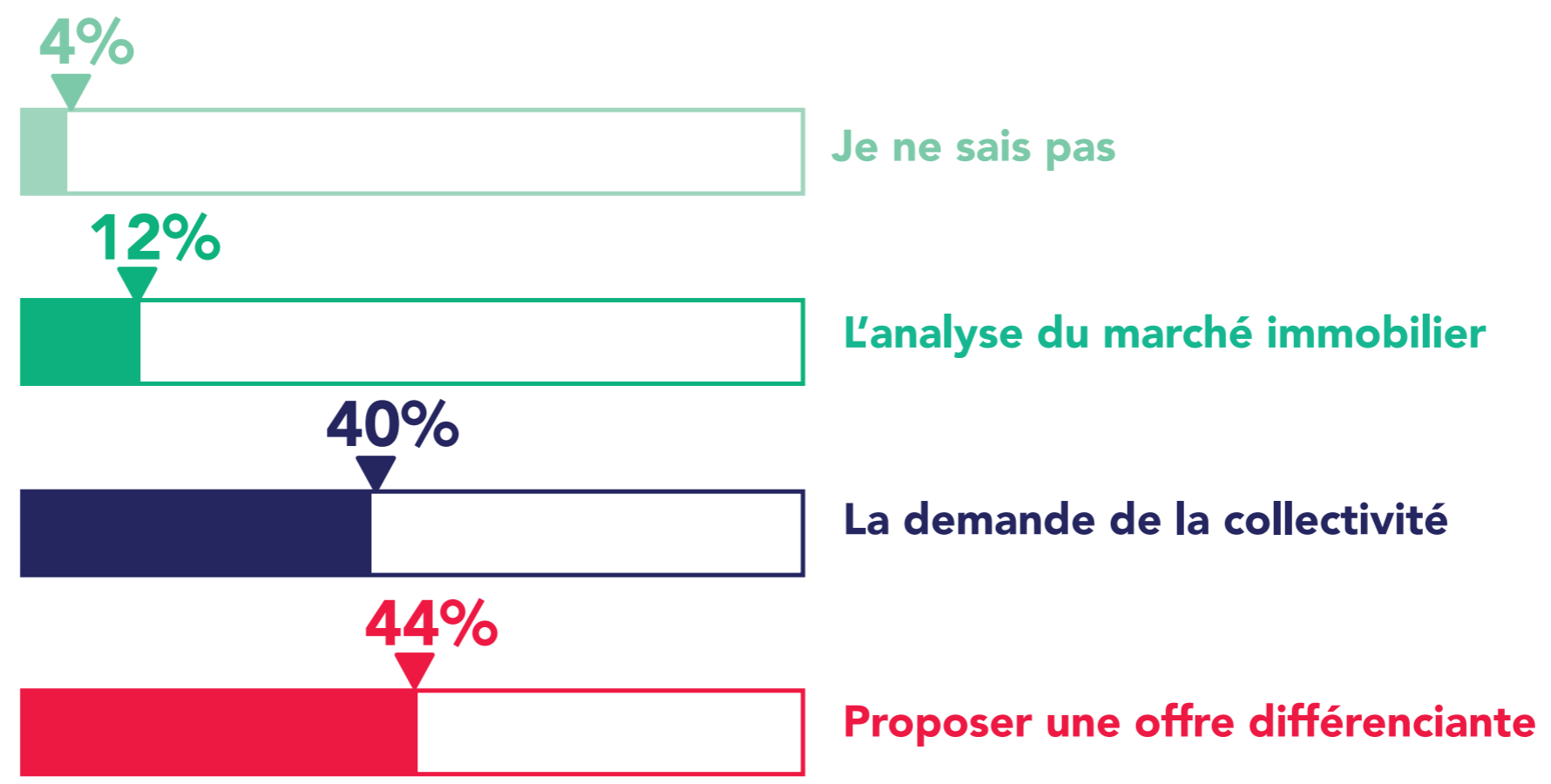
« Beaux discours, belles images mais une similitude dans les projets entre agriculture, culture et coworking. » (Promoteur)

«Manque de temps crucial pour échanger prospecter ces acteurs mais surtout pour travailler avec eux ou trouver des vraies compétences d'accompagnement chez ces AMO: comment faire travailler tout le monde ensemble ?» (PROMOTEUR)

Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
+  
**PARTIE PRENANTE**

# Programmation : le marketing plutôt que le marché ?

## SUR QUOI LA PROGRAMMATION A-T-ELLE ÉTÉ FONDÉE ?



# Une dominante bureaux/ logements

Des équipements privés pour renforcer l'attractivité du site :

- Les équipements publics laissés en dehors de la consultation
- Mais l'émergence d'autres formes d'équipements : culture, sport, loisirs...



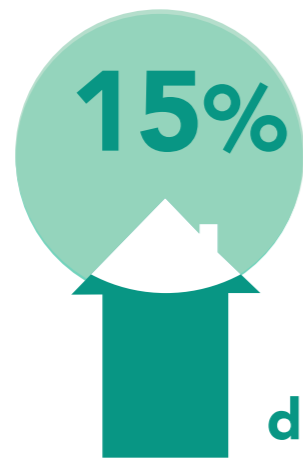
Source : Métropole

## RÉPARTITION DE LA PROGRAMMATION IMGP

**PROGRAMMATION**  
**QUOI ET COMMENT ?**

# Rapporté à la production annuelle francilienne...

**... INVENTONS LA MÉTROPOLE C'EST :**



de la production  
annuelle de logement



de la production  
de bureaux



de la production  
annuelle de commerces  
/ restauration

Source : Métropole, Sit@del (surfaces autorisées en 2016)

MONTAGES  
ET MODELES ECONOMIQUES  
INNOVANTS ?

# Montages et procédures: la feuille grise

Équipements publics ?  
Espaces publics ?

Vendre un terrain public, **sans «commander» explicitement de l'intérêt général** : un entre-deux de la commande publique pour ne pas être requalifié en loi MOP, concession, DSP, aide économique, etc.

La «feuille blanche» de Réinventer Paris devient une **«feuille grise» pas toujours facile à gérer.**

«L'illusion que la participation du privé réglerait des projets sans solution quand ils sont portés par le public est inopérante»  
(un AMO)

## Logements sociaux

- Maîtrise d'ouvrage directe : problème de marché public pendant les délais
- Un montage qui encourage la VEFA... ce qui ne favorise pas l'innovation des bailleurs !



MONTAGES  
ET MODELES ECONOMIQUES  
INNOVANTS ?

# Les enjeux financiers



RP

IMGP

Taille cumulée des sites (ha)	4,9	179
Programmation (m2)	150 000	2 100 000
COS	3,1	1,2
Charge foncière totale (K€)	600 000	1 428 521
Charge foncière moyenne (€/m2)	4 000	680
Prix du terrain (€/m2)	12 245	798

Source : Métropole, Ville de Paris

© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

Réduire l'opacité financière ?

Lorsque la Charge foncière est un élément déterminant de l'offre, fixer le minima attendu. (Promoteur)

Il serait intéressant, après désignation des lauréats, d'avoir accès à plus d'informations sur les autres projets (volet juridique et financier notamment) (Promoteur)

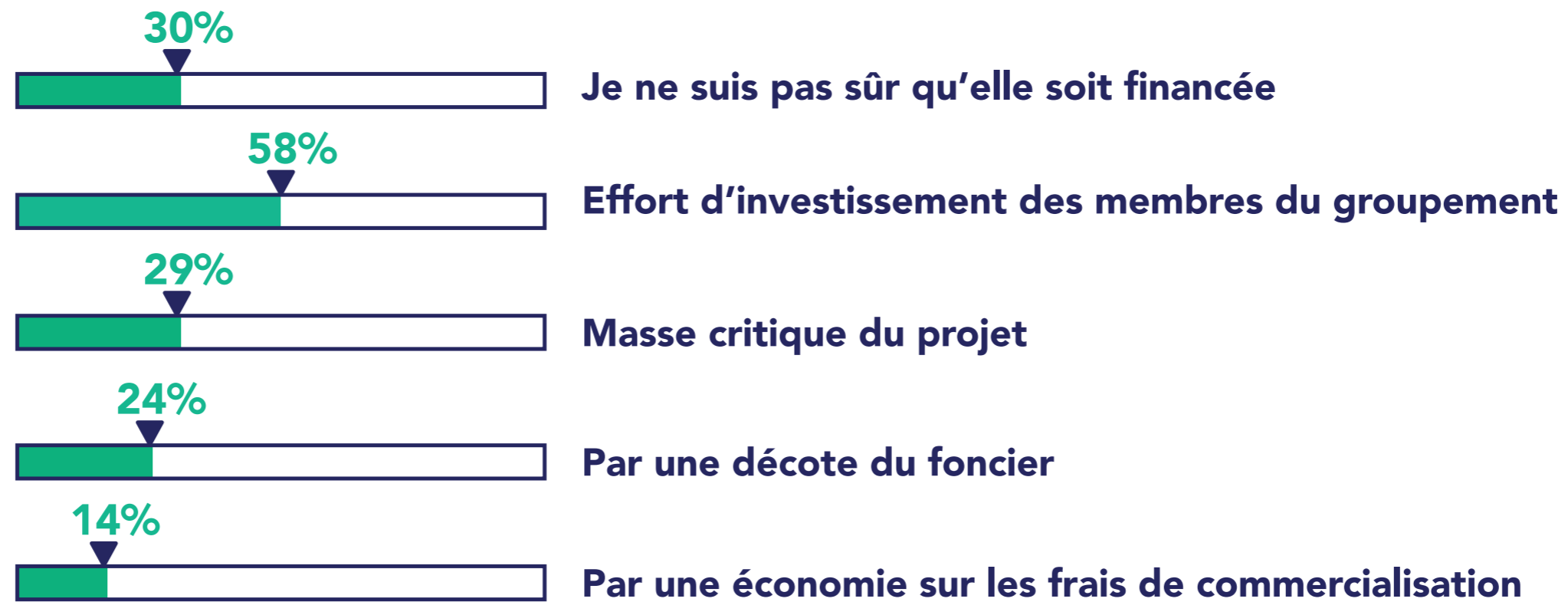
Ces données (les seules disponibles) sont des cumuls et cachent des **disparités** très importantes :

- Décote Réinventer Paris = 40% par rapport aux meilleures offres «pour permettre l'innovation»
- Décote IMGP = sans doute (beaucoup) plus faible, mais les chiffres ne sont pas disponibles (échanges)

**MONTAGES  
ET MODELES ECONOMIQUES  
INNOVANTS ?**

# Qui finance l'innovation ?

## COMMENT L'INNOVATION A-T-ELLE ÉTÉ FINANCÉE?



© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique



Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris I  
Restitution des résultats du questionnaire  
Mars 2018  
**LE SENS DE LA VILLE**  
+  
**PARTIE PRENANTE**

**RÉACTIONS**

**SUR LA PROCÉDURE IMGP**

# Quel niveau de rendu?

**LA PRÉCISION DU RENDU EST JUGÉE EN DÉCALAGE AVEC...**

«Les délais sont juste plus courts et les attentes plus importantes»  
(Promoteur)

**Les délais très serrés du concours :**  
La difficulté à capitaliser sur les études urbaines déjà menées + à s'appuyer sur un diagnostic du territoire et des besoins.

**L'évaluation des projets par les jurys :**  
La primauté du discours marketing sur le contenu des propositions.

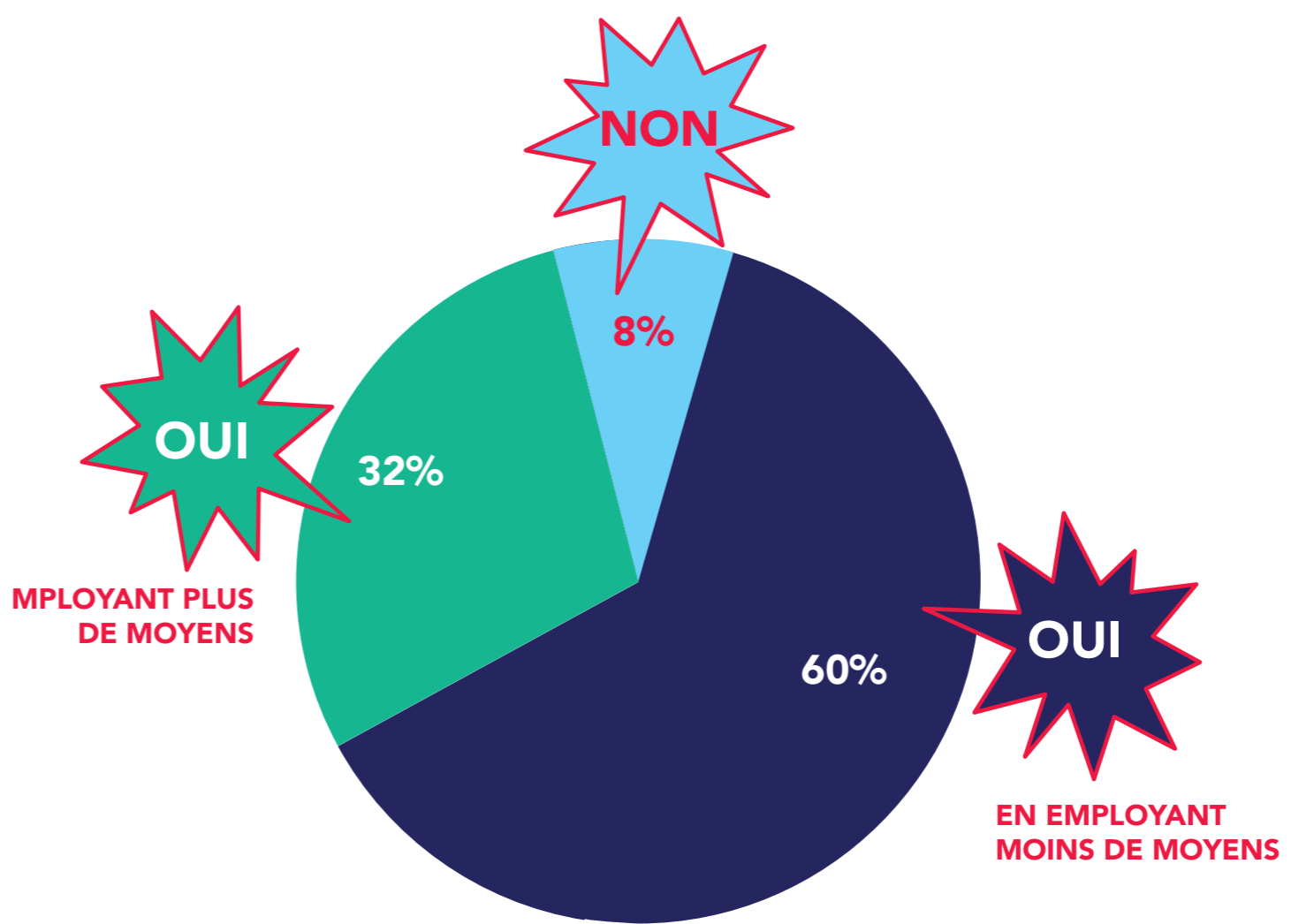
**Le mode de fonctionnement des acteurs :**  
Fragilité des start-ups  
Horizon de projection trop lointain pour les utilisateurs

«Difficile d'être innovant sur des délais aussi courts, sauf à reproduire des «innovations» déjà existantes.» (Promoteur)

«Peu de temps et budget réduit, donc phase de diagnostic très limitée» (AMO)

# Récurrance des appels à projets : une surchauffe des opérateurs ?

**SI UN AUTRE INVENTONS LA MÉTROPOLE ÉTAIT LANCÉ, Y RÉPONDRIEZ VOUS ?**



### Le coût des candidatures :

- Rémunération des concepteurs/AMO
- Forte implication des professionnels

### La prise de risque :

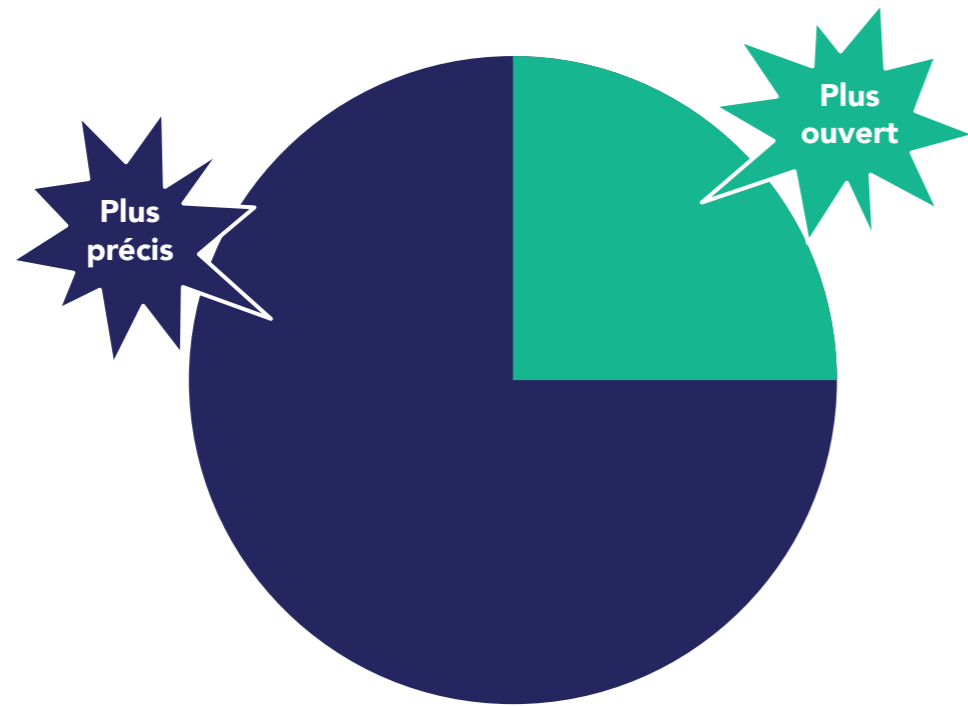
- Financement des innovations
- Programmation plus complexe



© Le Sens de la Ville - Partie Prenante - Benedicte Papilloud design graphique

# Clarté et transparence !

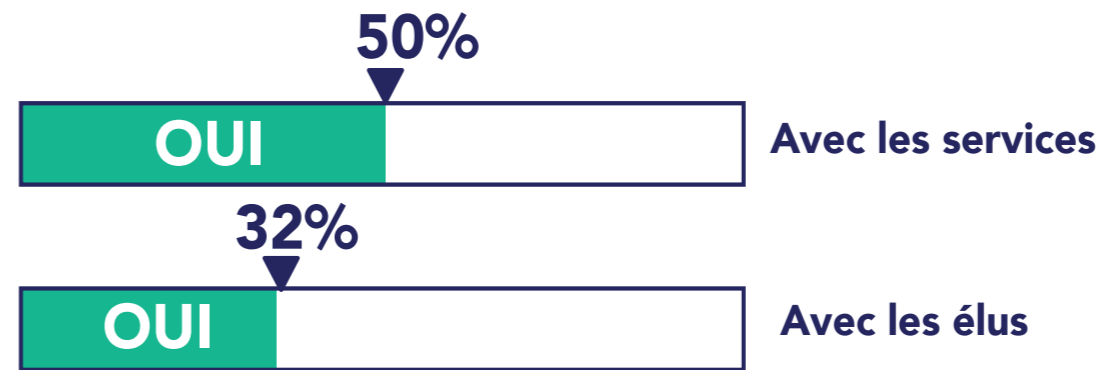
**AURIEZ-VOUS SOUHAITÉ QUE LE CADRE PROGRAMMATIQUE SOIT ...**



«Pour l'un des sites nous avons vu les services à deux reprises au moins, sans que la programmation proposée en décembre ne soit remise en cause. Nous avons appris le jour de l'oral final en septembre que le Maire n'appréciait pas cette programmation. Dommage de le savoir si tard!» (Concepteur)

**Plus de transparence sur la sélection des lauréats :**  
Vers un rapprochement avec le modèle de la commande publique (indicateur et barème) ?

**AVEZ-VOUS EU DES TEMPS D'ÉCHANGE ...**



© Le Sens de la Ville - Partie Prenante  
Benedicte Papilloud design graphique

Attente : «Des prises de position transmises à toutes les équipes suite à ces réunions.» (Promoteur)