

9^{ème} édition

JOURNEE GRAND PARIS

Compte-rendu



Inventons la métropole du Grand Paris :
entre nouveaux modes de production urbaine
et défi métropolitain

Jeudi 18 janvier 2018

9^{ème} édition



JOURNEE GRAND PARIS

Jeudi 18 janvier 2018

Cette 9^{ème} édition de la Journée Grand Paris s'inscrit dans le cadre du lancement de la Chaire « Aménager le Grand Paris » par l'Ecole d'Urbanisme de Paris, en partenariat avec la Société du Grand Paris, Grand Paris Aménagement, Grand Paris Habitat (Groupe SNI), l'Établissement public foncier d'Île-de-France et la Caisse des dépôts.

Les pratiques de l'aménagement semblent évoluer rapidement et profondément à l'occasion des différents projets attachés au Grand Paris. En témoignent au premier chef les concours et appels à idées lancés pour faire travailler ensemble aménageurs, promoteurs, développeurs, concepteurs, voire usagers :

« Réinventer Paris », « Inventons la Métropole du Grand Paris », « Dessine-moi le Grand Paris », « 100 quartiers innovants et écologiques », etc. S'affranchissant des démarches classiques, ces concours contribuent à faire émerger de nouvelles modalités pour valoriser les sites de transformation urbaine et programmer des lieux de vie.

Cette Journée s'attachera à analyser l'appel à projets « Inventons la Métropole du Grand Paris » et à mettre en perspective ses premiers résultats, en croisant les points de vue de ses initiateurs, des acteurs qui y participent, de chercheurs et d'étudiants.

Trois entrées seront successivement explorées :

- Les sites : une géographie névralgique ?
- Les modes de faire de la maîtrise d'ouvrage publique : quelles transformations ?
- Les groupements finalistes : quelles innovations dans les configurations d'acteurs ?

La Chaire « Aménager le Grand Paris »

Créée en juillet 2017, la Chaire « Aménager le Grand Paris » vise à mieux comprendre les changements en lien avec la mise en œuvre de la métropole du Grand Paris, par l'exercice d'une veille et la production de travaux sur les pratiques d'aménagement, la formation des professionnels et des étudiants de l'EUP, l'analyse d'expériences d'aménagement innovantes dans d'autres métropoles et l'ouverture des débats vers les professionnels, les élus et les citoyens.

La Chaire, un partenariat entre l'EUP et les organismes en charge d'une grande partie de l'aménagement opérationnel de la métropole : la SGP, GPA, GPH, l'EPFIF et la CDC.

Compte-rendu rédigé par :

Priscillia Jorge (doctorante au Lab'Urba et au Politecnico di Milano)

Une question ?

Votre contact : Stéphanie MICHEL

stephanie.michel@u-pec.fr

01 71 40 80 30

9^{ème} édition



JOURNEE GRAND PARIS

Jeudi 18 janvier 2018

Introduction

Daniel Béhar (professeur à l'Ecole d'Urbanisme de Paris – EUP, chercheur au Lab'urba), Catherine Barbé (directrice des partenariats stratégiques à la Société du Grand Paris – SGP)

Les Journées du Grand Paris sont, pour Daniel Béhar, une occasion pour les chercheurs, les étudiants et les professionnels du champ de l'urbanisme de questionner chaque année l'actualité de la métropole parisienne. Alors que l'édition précédente portait sur la permanence des modes d'action de la production urbaine, la 9^e journée du Grand Paris interrogeait les nouveaux modes de faire la ville en lien avec la métropolisation. Elle propose une réflexion sur le dispositif des grands appels à projets urbains innovants et plus particulièrement sur le concours «*Inventons la Métropole du Grand Paris* »



(IMGP) dont les lauréats ont été annoncés le 18 octobre 2017 et dont les résultats sont exposés au Pavillon de l'Arsenal. Cette initiative, portée par l'Etat, la Métropole du Grand Paris (MGP) et la Société du Grand Paris (SGP), s'inscrit dans la lignée de la consultation de la Ville de Paris «*Réinventer Paris* », dont la réussite affichée a conduit à la diffusion d'un nouveau modèle avec notamment le lancement successif de «*Réinventer la Seine* » ou «*Réinventer Paris II* ».



S'affranchissant des logiques classiques de la planification urbaine – avec des procédures raccourcies, des groupements de maîtrise d'œuvre associant promoteurs, concepteurs, aménageurs, et investisseurs, des missions allant de la programmation à la conception urbaine, et la cession de foncier public –, ce type de consultations bouleverse la fabrique de la ville et les relations entre les acteurs et a généré de vives critiques sur le désengagement des pouvoirs publics et la privatisation de la production urbaine.

Au-delà des débats apologétiques, la Journée du Grand Paris, propose de prendre du recul sur les événements récents. Elle s'inscrit dans le programme de travail de la Chaire «*Aménager le Grand Paris* » inaugurée en juillet 2017 à l'Ecole d'Urbanisme de Paris (EUP), qui s'articule autour de trois axes : le suivi et l'évaluation de l'appel à projets, ses effets dérivés sur la transformation du processus de production urbaine et sa dimension métropolitaine.

Les trois tables rondes de la journée permettent ainsi de questionner :

- Le rapport de l'appel à projets IMGP au fait métropolitain ;

Dans quelles perspectives historiques et géographiques se situe l'appel à projets et la soixantaine de sites ? Quelle géographie dessinent-ils ? Quels sont leur rapport aux grands enjeux territoriaux ? Quelles sont globalement les intentions posées par les projets et les collectivités territoriales ?

Et d'interroger la méthode de l'appel à projets en considérant :

- Les effets de la recomposition du côté de la maîtrise d'ouvrage ;

Qu'est-ce que cette démarche signifie par rapport aux fonctions, aux séquences, aux modes d'intervention traditionnels de la maîtrise d'ouvrage, de la planification à la gestion foncière ? Quelles sont les recompositions qui seraient en jeu avec les appels à projets ? ;

- Et les effets de recompositions dans le monde des acteurs de la production urbaine ;

Qu'est-ce qui se joue au travers de la composition des groupements avec l'association des différents métiers de la ville ? Et avec l'élargissement aux exploitants ou aux usagers ? A de nouvelles ingénieries urbaines ?

Les résultats de cette journée donneront lieu à la publication d'un dossier spécial de la revue en ligne *Métropolitiques*.

Afin de dresser une description rapide du projet IMGP, Catherine Barbé explique que sa justification tenait tout entière dans son nom : « Inventons » car il a pour objectif de donner de la visibilité à la Métropole du Grand Paris (MGP) mise en place le 1er janvier 2016 et de l'ancrer sur les territoires, « métropole » pour désigner la zone dense de l'agglomération et « Grand Paris » pour signifier qu'il s'agit d'un territoire qui va au-delà des limites administratives de la métropole institutionnelle. L'appel à projets a été l'objet d'un partenariat initial entre l'Etat et la SGP – le Grand Paris Express (GPE) étant un élément structurant de l'opération – auquel a été associé la MGP. Il est né de la rencontre de deux initiatives simultanées : le projet visant à dynamiser la mutation des quartiers de gares du GPE porté par la SGP à la demande du Premier ministre, et le projet conçu par la MGP pour incarner son territoire, inspiré de la démarche « Réinventer Paris ». Il a aussi bénéficié de l'aide méthodologique de la Ville de Paris et de l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR) pour le montage de l'opération, et du soutien de la Chambre des notaires et de deux équipes d'assistance à maîtrise d'ouvrage – Algoé et Etude Cheuvreux. Le calendrier de lancement de cet appel a été très contraint par la volonté politique d'agir, puisqu'entre le lancement du partenariat entre l'Etat, la SGP et la MGP au MIPIM 2016 et l'annonce des lauréats, toutes les étapes – incluant la présentation du projet aux maires de la MGP, la proposition des sites par les maires, l'analyse technique par les services de l'Etat, les visites avec les maires et les élus emblématiques de la métropole, la présentation des sites aux professionnels de l'aménagement, la remise des candidatures, la remise des offres par les équipes et les différents jurys – se sont déroulées entre mars 2016 et octobre 2017. Alors que le processus est actuellement en cours, les organisateurs se félicitent d'ores et déjà de la prise de conscience par les élus de la diversité des territoires et des enjeux métropolitains, du pouvoir d'attraction du Grand Paris et de la qualité des réponses apportées par les candidats.



Table ronde 1 : Les sites, une géographie névralgique ?

Aurélien Delpirou (maître de conférences à l'EUP, chercheur au Lab'urba), Dominique Alba (directrice générale de l'APUR), Valérie Mayer Blimont (conseillère métropolitaine déléguée auprès du Président, en charge d'IMGP à la MGP), Jean-Yves Le Bouillonnet (Maire de Cachan et Président de la conférence des projets de la Vallée Scientifique de la Bièvre), François Loscheider (secrétaire général de la conférence des projets de la VSB)

L'objectif de la table ronde est de s'interroger sur l'inscription historique et géographique des sites de l'appel à projets IMGP. Aurélien Delpirou, qui anime la table ronde, introduit le sujet en précisant que les sites se distinguent par leur héritage – certains ayant un ancrage dans des logiques de projet assez anciennes d'autres relevant d'une nouvelle génération de sites mis en projet –, par la diversité de leurs taille – allant de moins d'un hectares à une quinzaine d'hectares – et par leur position dans la géographie métropolitaine. Il a ensuite présenté un travail réalisé par les étudiants de l'EUP établissant une typologie des sites selon leur échelle d'intervention et leur impact aux niveaux local et métropolitain, en termes d'accessibilité, d'ambition programmatique et d'intensité de transformation urbaine. Il propose de réfléchir collectivement aux possibles effets vertueux de ce type de démarche et pose une série de questions :

Quelles logiques ont présidé à la sélection des sites – *bottom up* / *top down* ? Forment-ils une géographie névralgique de la transformation urbaine – local / métropolitain ? Quels effets de leviers peut-on attendre – mise en réseau / patchwork ?

Interrogée sur la dimension métropolitaine des sites IMGP, Dominique Alba, insiste sur la dimension métropolitaine du projet en lui-même plus que des sites, en affirmant qu'il s'agit d'un exercice mettant en œuvre des ressources très différentes de celles de la planification française classique. Selon elle, les systèmes qui dominent aujourd'hui l'aménagement de l'espace, issus de l'urbanisme d'après-guerre, très autoritaire et vertical, répondaient au moment où ils ont été mis en place à des besoins différents. S'ils sont excellents pour le long terme, la prise de conscience, au plus haut niveau de l'Etat comme au niveau local, de la nécessité de trouver les outils du temps court a conduit, avec notamment le GPE, à de nouveaux processus. Les appels à projets innovants ne seraient donc ni plus ni moins que des accélérateurs de temps dans des dispositifs qui s'inscrivent dans des temps longs. Il n'y aurait donc selon elle pas de géographie métropolitaine des sites, mais il s'agirait bien d'une nouvelle manière de faire la ville qui oblige à décaler le regard et les lieux de pouvoir. Bien que l'inscription d'une multitude de nouveaux acteurs dans les processus de fabrication de la ville génère une plus grande complexité, elle permettrait toutefois de créer une conversation et ces démarches permettraient d'intégrer le caractère évolutif de la ville dans le processus de planification. Rappelant que les projets d'IMGP ne sont pas les seuls à aller dans cette voie – plus de 700 opérations sont en cours sur le territoire de la zone dense – elle conclue en affirmant que l'opération IMGP est structurante et indispensable car elle introduit quelque chose de nouveau, un désir de ville qui viendrait de cette possibilité de faire à plusieurs.

Valérie Mayer Blimont présente également l'appel à projets IMGP comme une démarche enthousiaste et pro-active, qui répond à la nécessité d'incarner la métropole sur les territoires. Bien que la confidentialité imposée par l'appel à projets ait limité la capacité d'écoute, l'opération a permis, selon l'élue, de partir à la rencontre des maires des communes de la métropole mais aussi des habitants métropolitains. Elle rappelle que la démarche n'en est encore qu'à la moitié du chemin, mais que le processus, issu d'un partenariat inédit, se veut incrémental et innovant. Interrogée sur le **choix des sites**, elle explique que le projet IMGP permettrait de construire la métropole à ses différentes échelles mais, plus que de créer un système, le but de l'opération est de s'adresser à ceux qui vivent la métropole en répondant à des interrogations très concrètes, sans omettre les exigences auxquelles devra se confronter la métropole de demain – en termes par exemple de flux migratoires, de résilience, etc. Elle conclue en affirmant que le projet bénéficie d'un portage politique fort, avec l'implication des élus locaux, et de ce fait d'un élan qu'il s'agira de poursuivre dans les phases ultérieures, mais qu'il a, à ce stade, au moins le mérite d'avoir permis aux élus de découvrir la réalité fragmentée des territoires de la métropole et de partager les mêmes interrogations.

Questionné sur la **réception de l'initiative IMGP par les maires**, Jean-Yves Le Bouillonnet se réjouit du chemin parcouru depuis les premières étapes de la décentralisation. Il tient en effet à rappeler qu'au moment où les communes se sont retrouvées en responsabilité d'ordonner l'aménagement de leur périmètre communal, il n'existait pas de coordination avec les autres communes, ce qui selon lui traduit bien la réalité métropolitaine actuelle. Considérant l'effet contre-productif de cet état de fait, il s'est lui-même engagé, dès la fin des années 1990, dans une stratégie territoriale partagée avec les élus des communes voisines qui a donné naissance à la Vallée Scientifique de la Bièvre (VSB). En tant que maire de Cachan il était confronté à la difficulté d'imposer à l'Etat d'entrer dans la stratégie de la ville, à savoir de préserver sa vocation universitaire. Et l'IMGP lui a servi d'instrument pour permettre d'entériner le projet de cité universitaire. Il considère donc que cette initiative permet aux maires de s'inscrire dans des stratégies globales et d'entrer en contact avec une multiplicité d'acteurs habituellement inaccessibles. Puisqu'aujourd'hui aucune autorité n'est en mesure de décider seule ou d'organiser les modalités dans lesquelles se prennent les décisions sur le territoire métropolitain, IMGP est pour lui une manière de montrer ce que signifie « faire métropole ».

L'animateur s'étonne de constater que le récit porté par les acteurs qui ont participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de la démarche IMGP se situe non pas, comme le laissent penser les médias, dans la construction d'une nouvelle géographie métropolitaine mais plutôt dans son effet de levier et le dialogue entre les différents échelons. Pourtant, bien que le processus introduise de nouvelles formes de concertation institutionnelle, il élude selon lui largement les étapes de concertation habitante et

les intervenants sont invités à s'interroger sur la manière de les réintroduire. L'animateur interpelle également les intervenants sur la nécessité d'une stratégie globale à l'échelle de la métropole et les questionne sur l'existence d'éventuels conflits ou négociations entre les acteurs dans le choix des sites. En réponse à ces questions, **Dominique Alba** affirme que dans le contexte actuel, la légitimité des acteurs du territoire ne passerait plus par leur capacité à produire des documents d'urbanisme mais plutôt à introduire du dialogue, à révéler, à partager. Considérant qu'il est aujourd'hui nécessaire de réinventer la boîte à outils de l'aménagement, elle recommande de prendre du recul sur l'évolution de la métropole parisienne, en se référant par exemple aux travaux réalisés par l'APUR pour son 50e anniversaire. **Valérie Mayer Blimont** tient quant à elle à rappeler que l'appel à projets IMGP est extrêmement structuré, les organisateurs ayant tenu à s'assurer de la lisibilité et de la crédibilité de la démarche. Elle assure par ailleurs qu'il n'y a pas eu de négociations sur les sites mais que la démarche a plutôt produit un effet de levier pour certains projets qui étaient en gestation. Confirmant que les modes de faire la ville ont changé, elle considère que l'on assiste actuellement à un repositionnement des acteurs et que la démarche IMGP représente un outil pour y contribuer. S'enquérant alors de la capacité du SCOT métropolitain – dont l'élaboration a été confiée à la MGP – à susciter ce dialogue entre les acteurs, l'animateur interroge le choix qui a été fait par l'institution de lancer un appel à projets, beaucoup plus fructueux en termes de légitimation et de visibilité et plus porteur d'innovation que les outils classiques. **Jean-Yves Le Bouillonnet** saisit l'occasion pour clarifier le fait que la métropole institutionnelle n'est pas le Grand Paris. Regrettant que la construction institutionnelle de la métropole n'ait pas traité les questions d'aménagement, il déplore effectivement le fait que le débat sur la construction métropolitaine ne se soit traduit qu'en termes institutionnels, affirmant que les territoires qui se sont débarrassés de cette question, comme la VSB, sont ceux qui portent aujourd'hui de véritables stratégies d'aménagement.



Au sujet de l'articulation entre les sites IMGP de la Vallée Scientifique de la Bièvre (VSB), **François Loscheider** explique que les sites répondent à la fois à des critères précis imposés par la MGP, mais qu'ils révèlent aussi la situation d'aménagement du territoire de la métropole. La conférence des projets de la VSB – qui n'est pas un territoire institutionnel mais territoire de projet initié par les élus locaux – n'a pas été acteur dans la démarche IMGP, bien que dans son périmètre on compte pourtant huit projets IMGP, certains d'entre eux étant très proches géographiquement et dans la proposition qu'ils portent. Il explique cette forte concentration par la convergence des stratégies proposées par les cahiers des charges des sites, qui ont été rédigés par les maires, ainsi que par les offres des candidats qui se sont imprégnées du travail porté par les collectivités. Il affirme en effet qu'il n'y a pas eu de démarche collective de la part des maires de la VSB pour inscrire ces sites dans le projet IMGP et que ce résultat est le produit de 15 années de travail en commun, pendant lequel les élus ont créé un schéma de référence et un Contrat de Développement Territorial (CDT), porté une vision commune et accumulé du foncier dans le cadre de démarches antérieures. Les projets conçus pour les sites de la VSB comme pour les autres sites, seraient donc selon lui le fruit de politiques d'aménagement, de dynamiques, de préparation en amont.

Pour conclure la table ronde, **Dominique Alba** revient sur le rôle des documents de planification qui est selon elle de savoir accueillir les événements de courte durée. Elle insiste également sur l'importance du dialogue entre les maires de la zone dense pour la réussite de la démarche et invite les communes de la grande couronne à capitaliser sur leurs qualités propres pour construire des projets partagés. **Valérie Mayer Blimont** confirme quant à elle, qu'à défaut de géographie névralgique, c'est bien la démarche névralgique qui a eu un effet catalyseur dans l'opération IMGP et qu'il appartient aux responsables politiques de se saisir de ces outils. **Jean-Yves Le Bouillonnet** rappelle que le mouvement de construction de la métropole a commencé avec deux initiatives, l'une de l'Etat – les Ateliers du Grand Paris – et une autre initiée par le maire de Paris Bertrand Delanoë qui a entrepris de discuter avec les communes de l'autre côté du boulevard périphérique, deux initiatives qui se sont éloignées du processus institutionnel, et il se réjouit du fait que le débat entre Paris et les communes périphérique ne soit plus unilatéral mais collectif. Enfin, François Loscheider ouvre la réflexion en posant la question de la traduction opérationnelle des projets et des enjeux de cohérence par rapport au territoire, au regard notamment de leur interaction avec les politiques locales et les autres projets.

Echanges avec la salle : Les questions concernant l'interaction entre les CDT qui traduisent une stratégie globale et les projets IMGP, la mise en discours de la métropole et l'inscription des projets dans la construction métropolitaine ou encore la possible capitalisation de l'expérience sur chacun des sites ont permis de prolonger le questionnement initial sur la construction d'une géographie métropolitaine. Les interventions ont également soulevé des interrogations sur les critères de sélection des sites et sur leurs périmètres ou sur le caractère innovant des projets qui s'inscrivent dans des démarches d'aménagement qui les précèdent parfois.

Table ronde 2 : Les modes de faire de la maîtrise d'ouvrage publique : quelles transformations ?

Julien Aldhuy (maître de conférences à l'EUP, chercheur au Lab'urba), **Felix Adisson** (maître de conférences à l'EUP, chercheur au LATTS), **Yoann Peres** (doctorant au LATTS), **Sébastien Chambe** (directeur général adjoint de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Ile-de-France – IAU IDF), **Pascal Dayre** (directeur général adjoint de l'Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France -EPFIF), **Jacques J.-P. Martin** (maire de Nogent-sur-Marne, président de l'Etablissement Public Territorial – EPT - Paris-Est-Marne et Bois, vice-président Métropole du Grand Paris - MGP)

Si l'opération IMGP, et plus généralement les appels à projets urbains innovants, permettent à la maîtrise d'ouvrage publique de se réinventer, et comme affirmé lors de la table ronde précédente, de révéler les enjeux du territoire, la table ronde animée par **Julien Aldhuy**, vise à questionner les transformations des modes de faire de la maîtrise d'ouvrage publique. Elle a pour but de répondre à différentes questions : Comment l'IMGP s'inscrit-elle dans la généalogie des appels à projets innovants mais également dans un paysage de planification stratégique au niveau local ? Comment la démarche s'articule-t-elle avec la planification préexistante ? Comment les opérateurs publics doivent, dans ce contexte, s'adapter à de nouveaux modes de faire et se recomposer ? Qu'est-ce que cela implique en termes de portage politique par rapport à des projets plus classiques ? Compte tenu de l'impératif d'innovation porté par cet appel à projets – en termes de processus, de contenu, de projet – comment s'assurer dans la mise en œuvre des projets, que ce qui a été prévu, négocié avec les communes dans la phase actuelle, soit réalisé ?

Felix Adisson présente des éléments d'explication du succès de la pratique des appels à projets et ses incidences sur l'aménagement, dans un contexte de rapide diffusion des appels à projets innovants depuis la mise en place de « Réinventer Paris » et son internationalisation avec « Reinventing cities ». Le premier de ces éléments est la vente ou la concession de foncier public du fait des pressions budgétaires qui s'exercent sur les collectivités territoriales. C'est la « cause première » et le plus petit dénominateur commun entre les différents appels. Elle induit un changement de rôle pour les collectivités et établissements publics qui se situent habituellement dans une position d'intermédiation foncière. La seconde explication, qui prolonge cette dynamique de désengagement des acteurs publics, est la possibilité offerte par ces appels de retirer les sociétés publiques ou mixtes des opérations d'aménagement. Ils permettent en effet le transfert de certaines fonctions aux opérateurs privés. Ils font ainsi des promoteurs de véritables aménageurs, ce qui questionne

les rapports de pouvoir dans les processus d'aménagement et l'articulation des projets avec les documents de planification et les opérations d'aménagement dans lesquels ils s'inscrivent. Enfin, la dernière explication est celle la plus communément avancée par les acteurs de ces projets, l'innovation. Aussi bien du côté des organisateurs publics des appels que des groupements privés, ces appels seraient source d'innovation dans les procédures et les résultats, ce qui motiverait leur implication. Ce faisant, ces acteurs conçoivent l'innovation comme le résultat de la mise en compétition d'acteurs privés, le rôle des acteurs publics se réduisant dès lors à susciter, réguler et arbitrer cette compétition.

Interrogé sur la **genèse de « Réinventer Paris » et ses articulations avec IMGP**, Yoann Peres considère, au regard du travail de recherche qu'il a réalisé dans le cadre d'un stage à la Mairie de Paris, qu'au-delà de la rhétorique sur l'innovation, ce serait des contraintes budgétaires, organisationnelles et politiques qui auraient justifié la mise en place de « Réinventer Paris ». Le dispositif de l'appel à projets s'inscrirait en effet dans une stratégie globale de l'exécutif motivé par la nécessité de trouver de nouvelles sources de financement, la prise de conscience d'un gisement foncier facilement valorisable et la volonté de décloisonner les modes de prise de décision. Le dispositif aurait de ce fait conduit au renouvellement des modes de faire en réunissant investisseurs, promoteurs et maîtrise d'œuvre architecturale au sein de groupements qui les lient aux futurs usagers, en plaçant la maîtrise d'usage et l'innovation constructive au premier plan dans la sélection des lauréats, et en adoptant la logique du compte à rebours plutôt que celle du plus offrant pour la cession des terrains. La définition concomitante du fond, de la forme, du montage opérationnel et juridique aurait également raccourci le circuit de prise de décision en renforçant rôle de la sphère politique sur la sphère technique et conduit à la réorganisation interne de la maîtrise d'ouvrage par le dépassement des logiques en silo et l'intégration de nouveaux acteurs. L'engouement et la médiatisation autour de l'appel, la proactivité de la Mairie de Paris qui a porté ce dispositif auprès d'autres élus et la souplesse de l'outil qui permet de l'appliquer à différentes échelles et à différentes orientations politiques aurait par la suite suscité sa réplication sur de nouveaux territoires. Si IMGP s'inspire largement de « Réinventer Paris » il en diffère à la fois par sa gouvernance multipartite, son règlement plus souple à l'échelon central mais des conditions pour chaque site plus fines et définies avec l'échelon local, ainsi que par la taille beaucoup importante de ses sites. Concluant de l'avantage pour les acteurs publics du dispositif des appels à projets, il s'interroge toutefois sur les conséquences de l'absence de mise en cohérence entre les projets, ainsi que sur l'insuffisance des études techniques en amont qui pourrait limiter l'opérationnalité des projets et l'absence de concertation habitante qui menacerait l'équilibre juridique de ces appels à projets.



Au sujet de l'articulation entre la planification aux différentes échelles (PLU, SCOT métropolitain, SDRIF) et les projets IMGP, Sébastien Chambe, affirme que bien que la planification et la conduite de projets soient selon lui complémentaires, les appels à projets s'inscrivent plus dans le dialogue avec la planification locale – les PLU ou PLUI – qu'avec le SDRIF qui relève d'une échelle plus globale. Il souligne en outre que la planification, en instaurant des intangibles qu'il peut être utile de considérer dans le cadre d'un dialogue de projets, en participant à la localisation des équipements publics et en établissant des logiques transversales en matière de politiques publiques, relève d'autres enjeux. Il reconnaît toutefois que la dynamique d'appels à projets interroge l'exercice de planification en ce

qu'elle rénove l'exercice de programmation qui se fait à l'échelle des PLU et requestionne de lourds choix en matière de vocation programmatique pour le développement urbain des communes, source parfois de tension entre les échelons régional et local. Se réjouissant de la période actuelle qui permet de s'interroger sur la répartition des rôles en urbanisme, il rappelle cependant aux futurs professionnels la nécessité de considérer tous les projets en cours en Ile-de-France en ne se laissant pas aveugler par le prisme médiatique de ces appels à projets. Il conclue son intervention en ouvrant sur diverses interrogations concernant notamment la capacité des appels à projets à vivre à un autre rythme que celui du court terme, leur capacité à atteindre l'ensemble des publics visés, et la possibilité de mettre en œuvre, dans ce contexte, des systèmes fonciers différents, comme des baux emphytéotiques, afin de ne pas dilapider les ressources foncières des collectivités.

Pour expliquer les conditions de la mise à disposition du foncier public dans les projets IMGP, Pascal Dayre propose de se placer du point de vue de la maîtrise d'ouvrage publique pour présenter et quantifier l'action de l'EPFIF dans la démarche IMGP. Il constate lui aussi la multiplication des appels à projets, qui suivraient une même volonté d'accélérer la sortie de projets, d'accompagner les opérateurs de l'aménagement et de soutenir la production de logements, mais dont les objectifs varieraient entre la valorisation de foncier maîtrisé par les acteurs publics, l'attribution de subventions, la construction d'une image ou la recherche de légitimité. Il estime que les conditions de réussite d'un appel à projets sont, pour les porteurs de sites, une commande claire, une économie de projet préalablement estimée et un foncier maîtrisé et documenté. Il explique que l'EPFIF, qui compte 13 sites parmi les lauréats IMGP, a joué deux rôles dans la démarche : celui de « porteur de sites » intervenant pour le compte de collectivités dans le cadre de conventions d'intervention foncière et celui de partenaire des organisateurs du fait de son expertise. Sur les sites proposés par l'EPFIF, les facteurs de réussite ont été réunis puisque que l'établissement maîtrise 80 % des sites où il est porteur de foncier, les sites – qui représentent 990 000 m² au total – sont deux fois plus densifiés et le prix du m² est trois fois moins élevé que sur les autres sites IMGP.

Jacques J.-P. Martin s'exprime ensuite sur la comparaison entre le portage politique « classique » des projets urbains et celui des projets IMGP, en l'illustrant par les projets en cours dans sa commune. S'il considère que « faire métropole » va au-delà de l'appel à projets car cela résulte selon lui de la capacité à faire système, il reconnaît que IMGP a été un outil pour dynamiser l'aménagement de sa ville. Il affirme effectivement que la mise en commun du marketing métropolitain et la dimension privée de l'opération ont permis une accélération des processus de transformation urbaine. Pour autant, il reste dubitatif au sujet de la capacité des opérateurs dans la phase d'exploitation des projets et attend la période de négociation qui s'amorce comme une façon d'évaluer la valeur de cet outil, étant pour le moment en désaccord avec une partie du projet IMGP pour le site Nogent-sur-Marne - Plaisance sur Marne. Rappelant que l'histoire de la ville de Nogent-sur-Marne a été ponctuée par de nombreuses ZAC pilotées par des Sociétés d'Economie Mixte (SEM), et bien qu'elles constituent selon lui des expériences intéressantes, il leur reproche leur schéma directeur trop rigide. Il confie en effet sa préférence pour les « ZAC privées », comme dans le cas du projet du Quartier de la Gare Nogent-Baltard, qui a permis le réaménagement de l'entrée de ville en respectant le cahier des charges initial et les délais imposés. Précisant que les expériences de conception-réalisation menées à Nogent-sur-Marne l'incitent à valoriser les groupements interdisciplinaires, il tient toutefois à rappeler qu'il est dangereux de confier l'aménagement à un promoteur et qu'il est important de signer des conventions très strictes. Dans le cadre du projet de réaménagement du centre-ville en cours, il a de ce fait privilégié le format de la SPL avec des communes voisines, qui offre selon lui plus de souplesse qu'une SEM. Il exprime enfin sa méfiance vis-à-vis de la rigidité d'un SCOT dans le contexte métropolitain et sa plus grande confiance dans les outils comme les PLUI et les Projets d'Aménagement et de Développement Durable (PADD), qui ont selon lui l'avantage de construire une stratégie globale par rapport aux territoires et de les qualifier par leurs usages.

Echanges avec la salle : Les questions posées par le public ont permis d'obtenir des précisions sur les raisons de la densité supérieure des sites IMGP portés par l'EPFIF, et d'aborder le sujet de l'effet de domination par les grandes entreprises, de la prise en compte des inquiétudes des architectes nées de « Réinventer Paris » dans IMGP, ainsi que l'impact des opérations sur le PIB de la région et de la métropole.

Table ronde 3 : Les groupements finalistes : quelles innovations dans les configurations d'acteurs ?

Daniel Béhar (professeur à l'EUP, chercheur au Lab'urba), **Sonia Guelton** (professeure à l'EUP, chercheuse au Lab'urba), **Max Castro** (directeur des grands projets urbains, compagnie de Phalsbourg), **Pierre-Alain Trévelo** (architecte-urbaniste, Agence TVK), **Nicolas Rio** (urbaniste), **Clément Willemin** (paysagiste, Agence Base), **Gwenaëlle d'Aboville** (urbaniste, Agence Ville Ouverte), **Paul Citron** (directeur du développement, Plateau Urbain)

La dernière table ronde, animée par **Daniel Béhar**, porte sur la composition des groupements qui ont répondu à l'appel à projets, en ce qu'elle renvoie aux intentions portées par les organisateurs de l'appel, c'est-à-dire de favoriser l'alliance entre promoteurs et concepteurs, en l'élargissant à la sphère de l'innovation d'une part et de l'exploitation et de l'usage d'autre part. Il s'agit de questionner ces nouveaux agencements coopératifs, ces nouvelles configurations d'acteurs qui représentent l'une des particularités de ces appels à projets, et interrogent les postures professionnelles ainsi que les métiers de l'aménagement et de l'urbanisme. A un moment de grande évolution des métiers, des modes de faire, des savoir-faire, des différents champs d'intervention de l'action urbaine, l'objectif est de réfléchir, avec un panel diversifié d'acteurs de ces groupements, aux conséquences de la recomposition des groupements de projets. La table ronde s'articule autour de deux grandes questions : Qu'est-ce que cet effet d'élargissement change aux relations entre les acteurs au sein des groupements ? Qu'est-ce que cela implique en termes de relation à la maîtrise d'ouvrage, elle-même recomposée ?

Elle propose, dans un premier temps une réflexion englobante sur la composition des groupements, et dans un second temps une discussion avec différents membres des groupements lauréats.

Sur la base d'un travail exploratoire réalisé par les étudiants de l'EUP, **Sonia Guelton** a présentée une étude approfondie et problématisée sur les montages de groupements dans l'appel à projets IMGP aux différents stades du concours. Ces groupements se composent d'un ou plusieurs concepteurs – architectes, paysagistes, etc. –, d'un ou plusieurs promoteurs – la plupart du temps également mandataires –, d'investisseurs – qui peuvent également être les promoteurs –, de futurs exploitants et autres. L'étude, qui se concentre sur l'analyse des mandataires des groupements, donne à voir un nombre de 67 entreprises-pilotes pour 162 propositions au cours de la première étape, et de 34 entreprises-pilotes pour 52 propositions retenues après sélection des lauréats. Dans ce contexte, les majors de la construction sont pilotes de plus de la moitié des projets, et les promoteurs locaux et les entreprises spécialisées sont relativement présents par rapport aux promoteurs nationaux. Un travail statistique a permis de développer une typologie de groupements à partir des coopérations observées : groupements intégrés – grands promoteurs ou grandes entreprises proposant un groupement avec leurs filiales –, groupements « entre pairs » – grands promoteurs travaillant avec les grandes entreprises et les promoteurs locaux avec les entreprises locales –, nébuleuses – alliances multi-partenariales entre PME ou associations spécialisées – et groupements indépendants – entreprises spécialisées le plus souvent –. Dans la première phase, on observe une proportion plus ou moins équivalente entre les groupements intégrés et « entre pairs », un petit nombre de nébuleuses et un nombre important de groupements indépendants, alors que, dans la seconde phase, les groupements intégrés ont été moins souvent sélectionnés au profit des groupements « entre pairs » et des nébuleuses. L'analyse permet de constater que les types de coopérations dépendaient de la stratégie du pilote, de la complexité des sites et de l'incertitude du contexte. Les groupements intégrés se situeraient en effet plus sur des sites caractérisés par des contextes facilitateurs, tandis que les groupements « entre pairs » se retrouveraient dans des contextes moins sécurisés, les indépendants sur des projets complexes, les nébuleuses étant présentes dans tous les cas de figure.

Nicolas Rio présente les résultats préliminaires d'une enquête menée par « Partie prenante » avec l'équipe « Le sens de la ville », qui apportent un premier retour d'expérience des membres des groupements lauréats d'IMGP. Précisant qu'il ne s'agit pas d'une évaluation officielle mais plus d'une démarche réflexive, il explique que l'étude s'articule autour de trois dimensions : le partage des rôles entre les acteurs des groupements, l'élaboration de la programmation, ainsi que la sélection et la mise en

œuvre des innovations. Rappelant que la restitution finale des résultats aura lieu le 6 mars, il propose de développer quelques-unes des hypothèses de ce travail. Selon lui, ces appels à projets conduisent en effet à s'interroger sur l'émergence d'un éventuel troisième âge des projets urbains, en matière de configuration des acteurs. Si pendant le 1er âge, celui où l'architecture iconique servait à booster l'attractivité territoriale, les acteurs principaux étaient les architectes, le leadership serait ensuite revenu pendant le 2e âge – au moment des écoquartiers, des plans-guides, etc. – aux paysagistes. Les appels à projets comme



IMGP conduirait alors à un âge où la programmation primerait sur la conception architecturale et paysagère, pour répondre à de nouveaux usages – coworking, fablabs, agriculture urbaine, etc. – et dont l'urbanisme temporaire aurait servi de préfiguration. Selon lui, cela produirait un paradoxe : l'âge de la programmation ne bénéficierait pas nécessairement aux programmistes qui apparaissent marginalisés dans les groupements IMGP. Puisque la programmation ne se base pas dans ces appels sur l'analyse des besoins du territoire mais sur le repérage de concepts innovants avec un accent mis sur la dimension marketing et le modèle économique du projet, il s'interroge sur l'identité de ces nouveaux programmeurs. Il ouvre finalement la discussion par une série de questions concernant les conséquences de cette approche par l'offre et la responsabilité à qui revient l'analyse des besoins collectifs, le processus de sélection des utilisateurs et les biais qu'il peut introduire, l'interdépendance entre programmation et conception urbaine et la manière dont cela reconfigure les relations entre les acteurs des groupements.

Max Castro, qui représente la sphère des promoteurs et des investisseurs parmi les membres de groupements lauréats d'IMGP – « la Compagnie de Phalsbourg » étant mandataire de 4 des projets lauréats, et présente dans le groupement d'un autre projet lauréat – considère que bien que la programmation occupe un rôle central dans cet appel à projets, on observerait plutôt le grand retour des concepteurs et notamment des architectes au cœur du processus de production urbaine. La question étant selon lui de créer de l'attractivité sur des sites pour lesquels la puissance publique est incapable de trouver les réponses, l'ambition architecturale serait selon lui le premier facteur d'attractivité des territoires complexes. Il confirme que la formation des groupements a été très déterminée par les territoires de projets et que l'entreprise n'a pas eu pas de stratégie systématique. Etant une petite structure en comparaison avec les majors de la construction, la « Compagnie de Phalsbourg » a procédé en réfléchissant d'abord à un programme et a ensuite proposé des collaborations avec des professionnels spécialisés dans la réalisation de ces programmes.

Pierre-Alain Trévelo, qui représente la sphère des concepteurs, et plus particulièrement des architectes – l'agence « TVK » étant membre de 2 des groupements lauréats –, partage en partie cette vision, considérant que les concepteurs ont la capacité intrinsèque de mettre en relation des acteurs multiples et de résoudre des situations complexes par le projet. Il constate que dans les groupements, les promoteurs et les opérateurs classiques apprennent à travailler collectivement, et cette réflexion collective se concrétise lorsque des acteurs s'engagent à porter économiquement le développement de ces usages imaginaires. Si selon lui, dans le 3e âge, la programmation prend effectivement une grande importance, il affirme cependant qu'il est nécessaire de réfléchir à une nouvelle forme d'ingénierie économique et financière et déplore que ce métier soit très peu développé aujourd'hui car l'enjeu de ces dispositifs résiderait également dans la régulation du foncier, afin que la justification de ces projets ne se résume pas uniquement aux questions de charge foncière. Il s'interroge en outre sur la pérennité de ces opérations et sur la place de l'espace public dans l'opération qui consiste à céder du foncier aux opérateurs privés avant d'être rétrocédés au domaine public. Il considère enfin que ce dispositif inspiré de « Réinventer Paris », qui s'est diffusé à de nombreuses consultations, traduit la nécessité de l'aménageur de réinventer son système de travail, face à la complexité croissante du modèle économique et des questions de programmation.

Clément Willemin, qui représente la **sphère des concepteurs**, et plus particulièrement les **paysagistes** – l'agence « Base » étant membre de 2 des groupements lauréats –, attribue une valeur positive à ces appels à projets du point de vue des évolutions dans la manière de travailler avec les différents acteurs de la ville. Il considère par ailleurs que ce mouvement de substitution du secteur privé à la puissance publique a un intérêt pour les concepteurs, celui de les responsabiliser et d'intégrer la notion de service, qui selon lui avait disparu de la sphère de l'architecture en France. Bien qu'il pense que « Réinventer Paris » a été inspiré par les projets privés réalisés aux Etats-Unis, comme la Highline de New York, il affirme qu'avec le lancement de « Reinventing cities », ce type de dispositif serait aujourd'hui l'un des apports majeurs de la France à la culture territoriale internationale. Dans le cadre de cette consultation, il a apprécié la proximité entre les acteurs et la redistribution des rôles avec notamment le rôle de conseil qu'il s'est parfois vu attribuer. Par ailleurs, la vertu de IMGP est selon lui, plus que de réinventer des usages, de donner à voir des tendances explicites qui n'arrivaient pas s'exprimer, depuis des années, dans les cadres classiques de la production urbaine en France, comme les rooftops, la nature en ville, etc.



Gwenaëlle d'Aboville, qui représente la **sphère de la programmation** – l'agence « Ville Ouverte » étant membre de 3 des groupements lauréats –, considère que plutôt qu'un nouvel âge, on observerait bien une nouvelle forme de production de la ville, qu'elle désignerait sous le terme de conversation. Avec la suppression de certaines étapes et de certains intermédiaires, on permettrait en effet à l'ensemble des acteurs de se retrouver autour de la table au même moment, c'est-à-dire au tout début du projet. Selon elle, cette nouvelle manière de faire a trois conséquences : l'émergence du gestionnaire qui porte le projet depuis le départ, ce qui pose la question du service et introduit la question du public et des usages dès le début ; le repositionnement du rôle du dessin, qui apparaît comme un processus moins réifié, comme un moteur du projet ; et enfin le manque de rapport avec le territoire, ce qui complexifie le travail des programmistes dont le travail consiste en l'évaluation fine des besoins. Elle revient sur le rôle des programmistes dans IMGP, qui était de faire le lien entre tous les acteurs pour apporter une cohérence au projet au travers de sa mise en récit et insiste, en guise de conclusion, sur la nécessité de remettre la question vocationnelle au cœur de la démarche en s'interrogeant sur les publics visés et sur la novlangue de ce type de dispositif, afin de replacer les enjeux d'innovation dans le contexte de chaque territoire.

Paul Citron, qui représente la **sphère des nouveaux acteurs**, et notamment de l'**urbanisme transitoire** – le collectif « Plateau Urbain » étant membre de 5 des groupements lauréats –, a affirmé qu'il lui semblait innovant de demander à des acteurs privés de réfléchir aux usages de la ville à des temporalités qui étaient jusqu'à présent celles des acteurs publics. Selon lui l'injonction à l'innovation pose toutefois la question de la compatibilité des temporalités entre les projets à venir et les structures intégrées dans le process – comme les start-ups – dont l'horizon temporel est incertain, ce qui justifierait l'urbanisme transitoire et la préfiguration. Dans le cadre de la consultation IMGP, l'urbanisme transitoire soutient l'idée selon laquelle la période de conception du projet pourrait être une période pour tester des programmations et construire des projets moins coûteux mais surtout plus flexibles. Il a pu observer que bien souvent l'injonction à l'innovation s'est traduite par une

injonction à faire de l'urbanisme transitoire, ce qui explique que « Plateau Urbain » ait été beaucoup sollicité. Selon lui, cette question de l'urbanisme transitoire aurait pu être prise en charge par la maîtrise d'ouvrage, et cela soulève la question du transfert de compétences aux opérateurs privés au travers de ces appels à projets.

Echanges avec la salle :

Les échanges avec la salle ont permis de revenir sur l'évolution des métiers de l'aménagement qui s'enrichissent d'une dimension itérative, et des effets bénéfiques de ce dispositif qui permettrait de construire un discours commun mais qui semblerait pourtant déconnecté des habitants métropolitains. Si celui-ci permet de réduire les temporalités de la production urbaine, il n'offrirait en effet pas la possibilité de procéder à une analyse fine du territoire. Afin d'enrichir la conversation, les intervenants ont discuté avec la salle sur la question des inégalités territoriales et du rapport nécessaire de la programmation au territoire, sur l'absence de concertation, sur le rapport entre l'équilibre économique du projet et la part du budget innovation, ainsi que sur l'engagement des investisseurs dans ce type de projets.

Conclusion

Valérie Mayer Blimont (*conseillère métropolitaine déléguée auprès du président, en charge d'IMGP à la MGP*)



Grand témoin de la journée, **Valérie Mayer Blimont** revient, en guise de conclusion à la Journée du Grand Paris, sur l'idée que le processus IMGP a constitué une prise de risques de la part des élus, qui après avoir lancé des défis aux professionnels de la ville, vont devoir assumer ces projets. Selon elle, ces appels à projets permettent de dépasser le fonctionnement en silo pour réfléchir en mode projet, de décloisonner les espaces de prise de décision, de produire un effet de levier pour la réalisation de projets complexes, de poser la question de l'aménagement en d'autres termes que ceux du pouvoir, et de susciter de nouvelles formes d'organisation entre les acteurs de la ville. Mais au-delà de ces effets vertueux, elle rappelle que la question de l'opérationnalité des projets reste encore en suspens à ce stade de la consultation, la prochaine étape étant celle du dialogue entre les groupements et les collectivités. La

mise en œuvre des projets amènera alors inévitablement à se poser la question du rapport des projets aux outils de planification, et à s'interroger sur la mise en cohérence des projets sur les territoires. L'avantage de ce type de dispositif résiderait néanmoins dans cette nouvelle façon de faire la ville, qui permet de mobiliser l'intelligence collective et de mettre en cohérence les différentes temporalités – les temporalités électorales des élus, les temps longs de l'aménagement, ceux de la réalisation des projets et enfin ceux de leur acceptabilité sociale.

Retrouvez l'ensemble de la Journée Grand Paris en vidéo, prochainement sur www.eup.fr

Pour consulter les comptes-rendus des éditions des JGP précédentes, rendez-vous sur : <http://www.eup.fr/leup/evenements/journees-du-gsnp-paris/>

ÉCOLE D'URBANISME DE PARIS



Ecole d'Urbanisme de Paris

Cité Descartes

Batiment Bienvenüe - plot A

14-20 boulevard Newton - Champs-sur-Marne

RER A Noisy-champs

