

Fabrique urbaine cherche méthodes collaboratives

Depuis quelques mois, les acteurs de la ville (architectes, promoteurs, bureaux d'études, investisseurs) voient fleurir des consultations urbaines d'un genre nouveau, sous des dénominations comme : « Appel à projets innovants » (API) ou « Appel à manifestation d'intérêt » (AMI). À Paris, ce sont 815 équipes qui ont fait acte de candidature.

En quoi consistent ces nouveaux objets de la commande urbaine ? Leur plus petit dénominateur commun est de condenser en une seule procédure plusieurs phases du projet : une consultation de programmation urbaine, un appel à opérateurs et utilisateurs finaux (promoteurs, investisseurs, exploitants), un projet architectural. Cette procédure est assortie, le plus souvent, d'une offre d'achat ou de location d'un bâtiment ou d'une parcelle, offre négociée dès la consultation (appels à projets) ou par la suite (appels à manifestation d'intérêt). L'entité organisatrice peut être une ville, comme pour Réinventer Paris, mais aussi un aménageur – c'est le cas de la consultation pour le « point F » organisée par l'EPPS ou un établissement public, comme l'appel à manifestation d'intérêt de SNCF-Gare&Connexions pour installer des tiers-lieux dans les gares d'Île-de-France.

Ces consultations sollicitent des réponses innovantes, produites par des équipes larges associant des acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble (artistes, chercheurs, architectes, investisseurs et promoteurs par exemple) voire qui se situent à côté de la chaîne classique de production de la ville. Les innovations demandées sont, tout à la fois, des innovations d'usages, de technologies et de financements. La démarche est souvent peu directive tant en matière de programmation, de financements que de composition d'équipes. La solution proposée doit en revanche être « clé en mains » et imaginée de façon collaborative au sein d'une équipe la plus diversifiée possible : elle doit être globale sur le plan économique et intégrer tous les domaines de l'intervention urbaine (énergie, mobilité, réemploi, gestion de l'eau etc.).

L'équipe lauréate de ces consultations gagne une parcelle, un petit morceau de ville à bâtir ou un bâtiment à réhabiliter.

Quelles que soient les dénominations utilisées (AMI, API, ou autres), nous parlerons dans ce papier de consultations en vue de l'acquisition de fonciers (ou bâtiments) à destination d'équipes larges intégrant notamment les utilisateurs finaux des lieux.

Ces expressions « appels à projets innovants » et « appels à manifestation d'intérêt » proviennent initialement de nouveaux modes de financement de la recherche par l'État ou l'Europe, notamment été mis en œuvre dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir. Il s'agit d'un programme d'État, débuté en 2010, sous l'appellation de « grand emprunt » et qui concerne différents secteurs (révolution numérique, biotechnologies, industries et transport, éducation etc.). Sa gestion opérationnelle a été confiée à 10 opérateurs de l'État dont l'Ademe, l'ANR, la CDC, l'ANRU ou l'ANAH et dans ce cadre, les AMI et appels à projet sont des projets financés via des prises de participation, des subventions ou des prêts. Les consultations qui font l'objet de ce papier ne s'inscrivent pas dans ce Programme d'investissement d'avenir. Elles s'en inspirent – le vocabulaire est le même et la démarche présente bon nombre de points communs avec ces dispositifs –, le financement public en moins. Un des appels à projets innovants parmi les plus médiatisés est « Réinventer Paris » (voir encadré page suivante) : la ville de Paris, à l'automne 2014, appelle les équipes à proposer un projet pour un ou plusieurs des 23 sites – certains sont bâtis, d'autres nus de toute occupation. Plus de 815 équipes font acte de candidature en janvier 2015, 650 sont « admises à participer ». Parmi elles, 372 projets sont officiellement déposés en mai 2015. La ville en conserve 75 pour continuer à travailler. Un projet par site devrait être retenu avant la fin 2015 (soit 23 équipes). En quoi ces consultations d'un genre nouveau modifient-elles la fabrique urbaine ? Ne sont-elles pas une tentative de

Vincent Josso
Urbaniste

Flore Trautmann
Conseil en stratégie urbaine



Reinventer Paris, un « appel à projets urbains innovants »

Quoi ?

« La Ville de Paris lance un appel à projets urbains innovants et propose 23 sites à tous les professionnels pour qu'ils puissent exprimer leurs talents et développer des projets d'exception » (<http://www.reinventer.paris>). 815 candidatures ont été déposées début 2015 et 650 ont été admises à participer. 372 projets ont été déposés au 2^d tour (mai 2015) et 75 ont été retenus pour la phase 3 (juillet 2015). 23 projets lauréats sont désignés fin 2015.

Où ?

23 sites, représentant 150000 m², et répartis

dans 9 arrondissements parisiens, au bord du périphérique aussi bien qu'en plein cœur historique : trois hôtels particuliers, une ancienne sous-station électrique, d'anciens bains-douche, un ancien conservatoire, deux immeubles-ponts au-dessus du périphérique... des lieux à transformer ou à densifier, d'autres à construire à partir de terrains nus. Tous ces terrains appartiennent à la Ville, à des bailleurs sociaux ou à des sociétés d'économie mixtes.

Qui ?

La ville a incité à la formation d'équipes pluridisciplinaires du monde entier et 15 nationalités et 30 professions différentes se sont mobilisées. Les « gros » acteurs classiques de l'immobilier sont bien représentés en promotion (Eiffage, Vinci, Nexity ou Bouygues... sont tous retenus

une ou plusieurs fois au dernier tour), en investissement (Gecina, Unibail-Rodamco ou Foncière des Régions... également) ou en maîtrise d'œuvre (OMA, Sauerbruch Hutton, Jacques Ferrier...) mais ils restent en compétition avec de plus petits comme le groupe Novaxia (promoteur spécialisé notamment en reconversion de bureaux) ou REI (promoteur spécialisé en construction bois). Gros ou petits, d'autres acteurs apparaissent aux côtés des classiques de l'immobilier : start-ups en tous genres, agriculteurs, plasticiens, énergéticiens, etc.

Comment ?

Un groupement d'AMO, piloté par Algoé, assiste la direction de l'Urbanisme (DU) de la Ville de Paris dans l'analyse des offres de l'appel à projets. ■

dépassement d'un modèle de prescription publique de la ville ? Comment intègrent-elles l'approche collaborative à la fabrique urbaine ? À quels besoins des collectivités répondent-elles ? Pourquoi suscitent-elles une recomposition des acteurs de la ville ? Autant de questions intuitives parties d'une observation de ces appels à projet d'un nouveau genre. Il manque, certes, un certain recul pour évaluer la qualité, le réel niveau d'innovations et la pérennité des projets issus de ces « consultations nouvelle génération ». Il existe peu de certitudes à ce stade, mais rêvons un peu : ce papier ouvre un champ de réflexion, *work in progress* sur la fabrique collaborative de la ville... : sujet de recherches collaboratives ? Alors, n'hésitez pas, réagissez !

Dépasser le modèle de la ville prescrite

Nous entendons par « ville prescrite » le modèle actuel de la fabrique urbaine caractérisé par un enchaînement de prescriptions publiques : de la collectivité à l'aménageur (chaînon encadré le plus souvent par un contrat de concession d'aménagement), de l'aménageur aux promoteurs (chaînon encadré par un acte de vente d'un terrain auquel sont annexées des centaines de pages de prescriptions allant du chantier propre, à la fiche de lot, en passant par le cahier des prescriptions urbaines, architecturales et environnementales...).

Les modèles de fabrication de la ville que nous esquissons dans cette partie sont forcément

des caricatures qui ne sauraient traduire l'infinie diversité du projet urbain en France aujourd'hui. Cette simplification nécessairement réductrice essaie toutefois, dans le spectre très large des modes de faire, de distinguer trois postures que sous tendent trois jeux d'acteurs et trois séquences différentes de l'aménagement.

Le modèle actuel

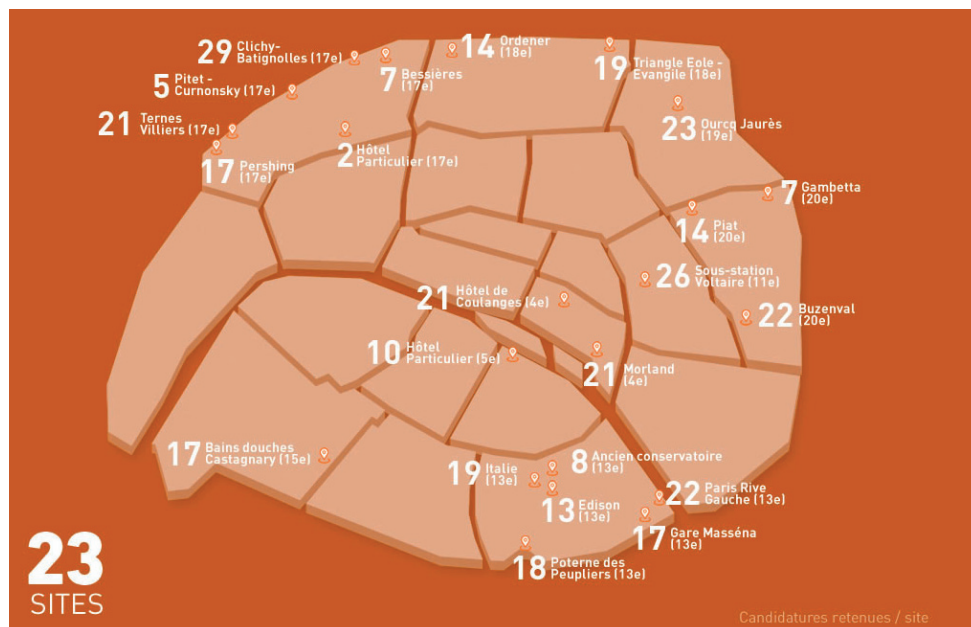
La ville prescrite traduit un schéma de représentation au sein duquel la puissance publique n'incarne pas seulement l'intérêt général mais aussi la maîtrise de la stratégie et des propositions urbaines.

Or on observe depuis quelques années une réaction diffuse à ce modèle de fabrique urbaine : « ville froide », « ville ennuyeuse », « ville morte »¹... autant d'expressions entendues à l'envi pour qualifier la ville issue du projet urbain.

On reproche à ce modèle de la ville prescrite son accumulation de prescriptions, de normes, de grilles et d'intervenants qui génèrent un mélange de couleurs qui a tendance à virer au beige. On reproche à ce modèle sa lourdeur technocratique productrice de contraintes et d'ennui. On regrette une fabrique faite de normes, devenue incapable d'intégrer du plaisir et de la poésie dans la production urbaine.

On dénonce cette fabrique urbaine prescrite parce qu'elle produit une ville déjà périmée : quand la ville « nouvelle » est livrée, elle n'est déjà plus de son temps, a fortiori quand les →

23 sites pour réinventer Paris



¹ Expressions entendues, pour ne prendre qu'un exemple très récent, dans la bouche de Nicolas Demorand lors d'une émission avec Jean Nouvel (« Imaginer la ville de demain », *Le Téléphone sonne*, France-Inter, 4 novembre 2015).

→ évolutions semblent être de plus en plus rapides. On critique ainsi ce modèle pour son inertie et son incapacité à accompagner une société de plus en plus mouvante et incertaine, dont les modèles économiques et les acteurs traditionnels sont partout bousculés.

Oligopoles, financiarisation et standardisation

Parallèlement à cette ville prescrite, une tendance se renforce, celle de la financiarisation² de la ville. La part croissante prise par les groupes bancaires et les fonds d'investissement dans le secteur immobilier (en promotion et surtout en investissement) génère une ville standardisée faite de « produits » (tertiaire, logement, commerces). Ceux-ci doivent rester les plus « liquides » donc les plus standards possibles. Les bâtiments, réduits à des « produits » composent une ville sclérosée, sans âme, et toujours loin de la vitalité et de la diversité de la ville existante.

La capacité de ces produits à répondre à des demandes locales spécifiques et à accompagner les mutations des modes de vie est généralement faible. Ces produits immobiliers constituent un maigre catalogue de formes et de fonctions urbaines dont on connaît les limites : modèles commerciaux ou hôteliers interchangeables, petits logements, plans trop simples, mixités limitées, montants de loyers élevés, lourdes garanties demandées au locataire final (ces deux derniers éléments privilégiant de fait les grandes enseignes et franchises au détriment des indépendants), absence de caractère – ou d'aspérité, ou de charme – lié précisément à la nature standard du produit, caractère impersonnel de la gestion humaine des lieux, etc.

Hybridations et sur-mesure

Dans le même temps, des demandes sociales viennent réinterroger en profondeur ces standards immobiliers. Au-delà des effets de mode, se dégagent quelques lignes de fond rendant des formes d'hybridation d'espaces et de conception sur-mesure nécessaires :

2 Voir à ce sujet, la définition simple qu'en donne Ingrid Nappi-Choulet : « La financiarisation, c'est l'application des méthodes financières à la ville et à l'immobilier; à des actifs patrimoniaux, à des actifs des biens publics ou des territoires », dans *Urbanisme*, n° 384, 13 juin 2012, dossier consacré à « La ville financiarisée ».

- Une évolution des modes de vie vers des usages moins cloisonnés entre vie familiale, travail, loisir.
- Une tendance à l'atomisation du travail avec une augmentation de très petites structures et de travailleurs indépendants.
- La possibilité de travailler de partout, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).
- Le passage d'une société de la propriété à une

et tandis que les espaces de travail à destination de TPE, start-up et petites entreprises se remplissent bien plus facilement. Le projet urbain de Saint-Denis-Confluences est l'un de ces nombreux exemples de hiatus entre de grandes surfaces tertiaires enlisées, sans débouché commercial, et de petites surfaces de travail (dans le bâtiment du 6B) qui trouvent preneurs sans difficulté (dans des économies qui n'ont rien à voir, bien entendu).

Une demande récurrente s'observe, que l'on voit émerger notamment dans les cahiers des charges de projet urbain (classiques ou de type API/AMI) : celles de lieux hybrides pensés sur mesure et chargés d'une identité singulière (qui ne représentent qu'une petite partie de la commande urbaine mais une bonne partie des API – appels à projet innovants – étudiés). Face à cette demande pour des lieux hybrides, nécessairement gérés car partagés par des utilisateurs multiples, les acteurs de l'immobilier se heurtent à des chaînons manquants : des acteurs, voire des métiers, qui n'existent pas encore complètement. Deux figures en particulier font défaut :

- les gestionnaires de lieux hybrides ;
- les investisseurs multiproduits.

Vers qui se tourner lorsque l'on veut créer dans un même immeuble un restaurant, des bureaux et des logements de petite taille ? Quel investisseur est intéressé pour faire l'acquisition de ces petits immeubles « multi-produits » ?

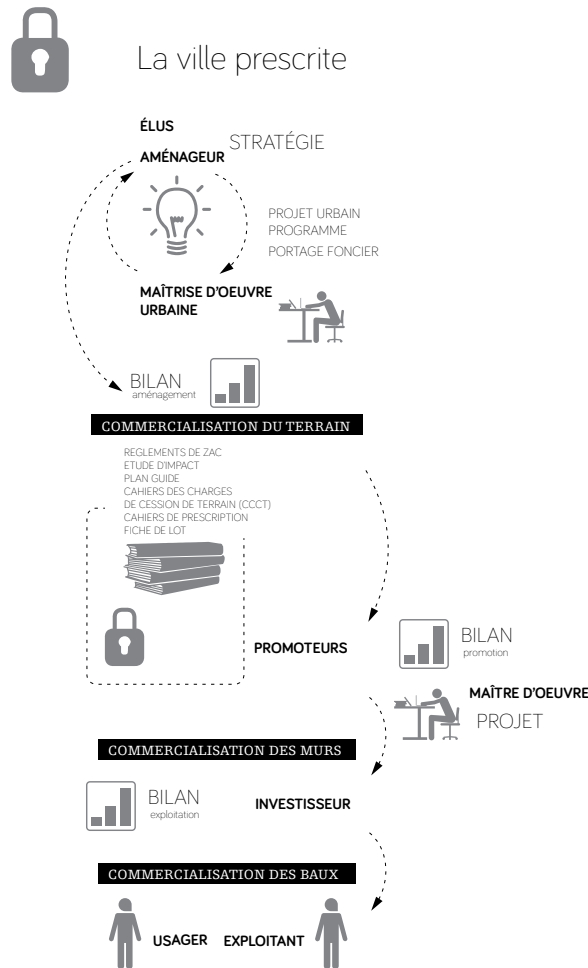
À qui s'adresser si l'on souhaite créer 1500 m² d'espaces de travail partagé ? Qui va être propriétaire des murs ? Qui pourra gérer les lieux ? Comment peut-on garantir, dans la temporalité du projet, que les lieux seront bien occupés alors même que les TPE et entrepreneurs qui investiront l'espace *in fine* ne peuvent que se déclarer quelques mois voire semaines avant leur emménagement ?

La fabrique urbaine nous paraît dès lors être aujourd'hui sous le feu d'une injonction paradoxale :

La fabrique urbaine nous paraît dès lors être aujourd'hui sous le feu d'une injonction paradoxale :

- D'un côté : satisfaire les besoins de liquidité de portefeuilles immobiliers qui exigent la clarté rassurante de la forme standardisée.
- De l'autre : suivre (voire anticiper) des évolutions sociales qui tendent à déspecialiser les espaces pour les rendre plus polyvalents, mutualisés et sur mesure.

Ces deux chemins que tout oppose a priori empruntent pourtant le même mode de dévolution : l'appel à projets urbains innovants.



société du partage et du service dont les effets sont déjà largement perceptibles dans l'espace urbain (Uber, AirBnb ou le Bon Coin pour ne citer qu'eux)

Ces tendances concourent à l'émergence de lieux hybrides, pépinières, tiers-lieux, *fab labs* et autres *coworkings* et aux difficultés que rencontrent les « produits classiques » (les grands comptes tertiaires, les centres commerciaux). Les investisseurs commerciaux consultent ainsi des « bureaux de tendance » pour savoir ce qui serait susceptible de faire venir le chaland dans un centre commercial, outre les grandes enseignes connues : Un peu de culture ? Du jeu vidéo ? Des ateliers de fabrication numérique ? Quant aux surfaces tertiaires, elles peinent à trouver preneurs (et c'est un euphémisme !)

Les atouts des APIS et des AMIS pour la collectivité

Tout se passe comme si ces appels à projet rendaient à nouveau tout possible, comme s'ils offraient enfin un espace de liberté créatif, comme s'ils témoignaient une confiance dans la capacité d'innovation des acteurs privés.

Pour la collectivité, les bénéfices sont nombreux et on peut de ce fait s'attendre à un développement de ces nouveaux modes de commercialisation.

Réduire le risque, la durée de portage et de projet, sécuriser les montages

Ces consultations urbaines « new look » ne passant pas davantage par le crible minutieux des marchés publics³ que les consultations de promoteurs, les maîtres d'ouvrages jouissent d'une grande liberté de manoeuvre. Au nombre de ces libertés figure celle de ne pas rémunérer les candidats tout en leur demandant une production significative.

Par ailleurs, ces consultations consistent *in fine* en un travail de *workshop* multi-acteurs au sein duquel le dessin spatial est pensé en même temps que le programme, le montage et le financement du projet. La succession classique des séquences du projet urbain est de ce fait ramenée à un format plus court, moins linéaire et davantage circulaire. La durée du projet devrait en être largement raccourcie. C'est tout du moins une attente forte des collectivités.

Enfin, le promoteur ne venant pas seul, mais associé à un investisseur et aux utilisateurs finaux du bâtiment, l'attelage est ainsi de nature à rassurer la collectivité sur la sortie effective de l'opération. La collectivité espère alors sécuriser son montage.

Du pouvoir prescriptif à la propulsion d'innovations

À travers ces appels à projets innovants, la collectivité quitte le rôle du pouvoir prescripteur pour endosser celui du propulseur d'innovations, en faisant émerger des programmes et des réseaux d'acteurs nouveaux.

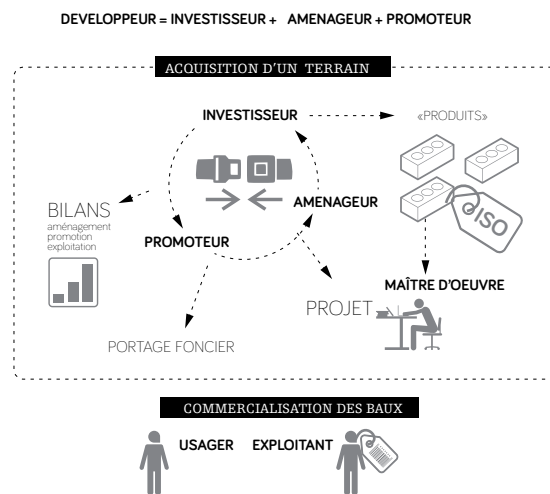
Ces consultations tentent de rompre avec la standardisation des « produits » immobiliers en mettant le programme au cœur de la fabrique

de la ville. Les équipes sont ainsi appelées à penser des lieux sur mesure, dépassant les grandes catégories classiques des bureaux, logements, commerces. Elles sont encouragées à sortir de ces produits standards pour imaginer des espaces de travail à même d'accueillir des TPE, travailleurs indépendants, artistes, artisans, petites activités, équipements en tous genres. Ces consultations, qui mettent l'accent sur l'innovation et les usages, plus que sur l'image architecturale, nous éloignent du concours de beauté urbain et sont applaudies pour privilégier le fond sur la forme.

Ces consultations introduisent parfois une



La ville financiarisée du développeur



brèche dans la financiarisation en appelant à des innovations en matière de montage financier des projets ; le *crowdfunding* est désormais souvent mentionné⁴.

Ces consultations consistent enfin en une mise en réseau inédite des acteurs, avec notamment une plus grande intégration des usages dans la conception des projets. Pour Réinventer Paris par exemple, la ville souhaitait que les usagers (habitants, exploitants, gestionnaires) soient présents au maximum dès le démarrage du projet. Le fait d'intégrer très en amont les usagers des lieux oblige de fait à intégrer l'occupant à la formulation de la commande. Et la figure classique du commercialisateur perd quelque peu sa raison d'être. Ce n'est sans doute pas un hasard si, dans le même temps, apparaissent des tentatives de commercialisation alternatives ou innovantes comme «

Adopte une friche » (« Premier site de rencontre d'une friche et d'un projet », <http://www.adopteunefriche.com>) ou « Le plateau urbain » (« Résorber la vacance, servir la création », <http://plateau.urban.over-blog.com>).

Ces plate-formes *peer-to-peer* sont-elles un horizon de la fabrique urbaine ? Elles constituent en tous cas une forme de radicalisation du processus de l'appel à projets : la suppression de maillons intermédiaires de la chaîne de valeur immobilière classique et l'accent mis sur la mise en relation entre des terrains et un réseau d'utilisateurs finaux.

Cette introduction des usagers autour de la table de la commande urbaine revient, sous diverses formes, à pratiquer le « bottom up » enfin, et pour de vrai.

Maximiser la valeur foncière des biens publics et faire porter le projet par le secteur privé

Enfin, et nous aurions pu commencer par là tant la contrainte financière est la plus immédiate pour expliquer cet engouement : ces consultations réduisent considérablement le coût des études pour la collectivité, la prise en charge des études par les acteurs privés étant une forme de contrepartie de la liberté d'action programmatique et stratégique qui leur est proposée tandis que le gain financier sur le foncier est maintenu – par rapport à un appel d'offre classique – du fait de l'émulation entre acteurs privés⁵ orchestrée par la puissance publique. Ces consultations sont l'occasion d'inciter les acteurs privés

à trouver des montages financiers innovants et des solutions opérationnelles non dépendantes de l'argent public.

Une fabrique collaborative de la ville

Une pièce de théâtre aux acteurs toujours plus nombreux

La ville est un carrefour d'innovations, théâtre où se croisent des champs de recherche de tous horizons : énergies, mobilités, économie circulaire, économie de la fonctionnalité, traitement de l'eau, agriculture urbaine, financements participatifs, etc.

Ces enjeux sont de plus en plus nombreux, complexes et interconnectés : les cahiers des charges s'étoffent de nouveaux chapitres sur la production locale d'énergies renouvelables, sur les innovations en matière de stationne- ➔

³ Un marché public est un contrat conclu entre un acheteur public et une société en réponse à une commande de fournitures, services ou travaux. L'achat ou la vente de terrains ne rentrant pas dans ce cadre ils n'ont pas à respecter les règles européennes de transparence et de publicité.

⁴ Il existe en effet plusieurs tentatives de plateformes de financement collaboratif dans l'immobilier, fonctionnant sur la base du don, du prêt ou de la prise de participation.

⁵ À ce sujet, voir notamment l'article des *Échos* du 22 septembre 2015 « Paris pourrait dégager jusqu'à 1 milliard d'euros de la valorisation de 23 sites ».

→ ment mutualisé, sur les incitations à développer l'économie circulaire, etc. Les acteurs à intégrer dans le projet sont à la fois de plus en plus nombreux et variés. Un survol des équipes de Réinventer Paris laisse entrevoir cette diversité: cuisiniers, associations caritatives, philosophes ou boulangers. Il y a là une dé-sectorisation assumée de la chaîne immobilière, les acteurs traditionnels étant explicitement poussés à travailler avec des entreprises venues d'horizons différents⁶.

Introduction de méthodes collaboratives dans la fabrique urbaine

Faire la ville de demain... : mais où est l'innovation proprement urbaine ? Le fabricant de ville, qu'il soit maître d'œuvre, aménageur, maître d'ouvrage privé, sait comprendre tous ces langages de l'innovation énergétique, structurelle, numérique etc. sans en être spécialiste. L'une des grandes difficultés de la fabrique urbaine consiste précisément en la coordination de ces champs multiples d'innovations qui deviennent, au sein de la ville, interdépendants.

C'est là qu'une réelle innovation méthodologique peut faire sens : remplacer une logique « descendante », verticale et prescriptive par une logique collaborative et horizontale du projet. La logique prescriptive repose sur des règles édictées par l'aménageur, cette vente de terrain « sous conditions » ayant

constitué le mode dominant de commercialisation de fonciers publics jusqu'à récemment. La logique collaborative mise en œuvre via les APIs est revendiquée : nombreux sont les clans d'œil à la nouvelle économie, sur la forme (*meets-ups*⁷ de Reinventer.Paris) comme sur

⁶ Cette mise en réseau de la chaîne immobilière et d'acteurs nouveaux a été accompagnée par Paris Region Lab et Paris Développement qui ont procédé en amont de la consultation à un recensement de startups « pressenties » selon cinq catégories : énergie/eau/air, végétalisation, tiers-lieux, concertation/usages/chantier/matériaux, services/animation artistique. La ville de Paris a également mis en place des lieux de rencontre virtuelles (site internet) et réelles (*meet-ups* au Pavillon de l'Arsenal) pour constituer les équipes.

⁷ Le *meet-up* est un anglicisme qui désigne un lieu virtuel ou physique de rencontre d'acteurs intéressés à une même thématique.

le fond (*co-working, home-offices, fab labs*, lieux revendiqués de la nouvelle classe créative sont des ingrédients clairement souhaités de ces nouveaux programmes urbains).

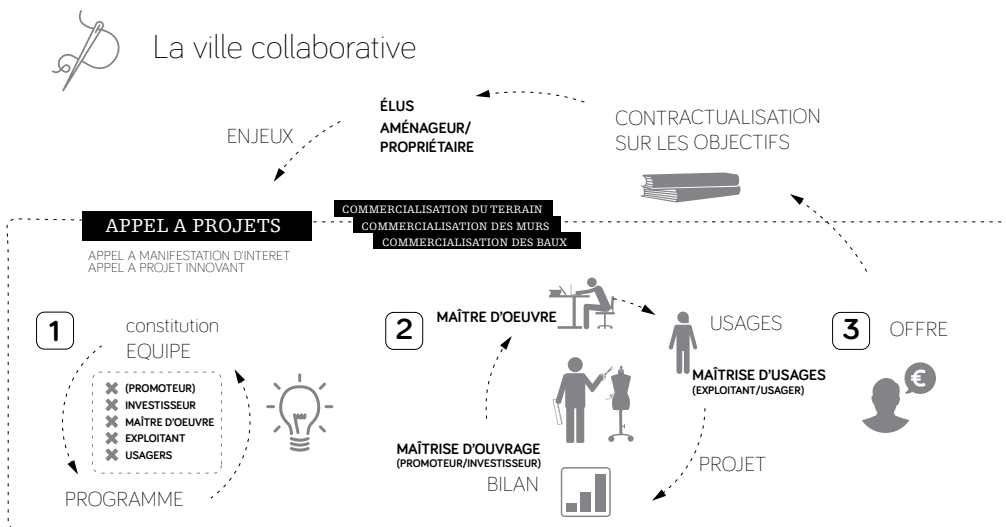
On voit du reste apparaître ces derniers mois l'expression « processus projet » pour désigner cette capacité à faire avancer un projet avec une pluralité d'acteurs et une forte dose d'incertitudes.

L'espoir naît ici et là qu'il se passe quelque chose, de plus personnel, de plus créatif dans ce processus projet... et que la ville issue de ce processus puisse être, elle aussi, moins terne... moins beige. La ville vivante serait celle imaginée de façon vivante !

Où se joue l'innovation ?

Il est trop tôt pour pouvoir dresser un bilan des innovations réelles produites par ces nouvelles fabriques urbaines. Plusieurs questions se posent :

- Dans quelle temporalité ces innovations s'inscrivent-elles ?



- L'innovation principale est-elle associée à de nouveaux acteurs à la fabrique urbaine ?
- Qui rémunère la R&D ainsi produite ?

L'innovation prend du temps et se poursuit dans l'après consultation

Les APIS et AMIS s'inscrivent dans une temporalité courte, de quelques mois au maximum. On peut dès lors se demander si les vraies innovations, celles qui changent durablement nos manières de vivre, peuvent s'inventer dans ce laps de temps.

La temporalité de ces consultations permet la rencontre d'acteurs et ouvre un champ d'innovations davantage méthodologique, une hybridation de compétences susceptible de générer notamment des approches nouvelles en terme de programmation.

En ce qui concerne les innovations technologiques ou industrielles, celles-ci sont menées par ailleurs, en chambre, au sein des structures concernées.

Néanmoins, on observe qu'il se passe au moins autant de choses dans l'après-consultation qu'au cours de la consultation elle-même. Les équipes formées pour Réinventer Paris ont prolongé parfois un travail partenarial au-delà de la consultation. Ce second temps ouvre alors d'autres perspectives, au plus long cours, chacun étant amené à faire un pas de côté par rapport à sa pratique professionnelle habituelle.

Recomposition du système d'acteurs de la ville : nouveaux professionnels et ouverture à la société civile

Ce prolongement de l'émulation dans l'après-consultation est bien entendu à mettre au crédit d'une démarche qui est parvenue à insuffler un vent nouveau dans la fabrique de la ville.

Et c'est précisément cette diversification des intervenants au service de la production urbaine

qui est sans doute l'innovation majeure de ces appels à projets innovants.

Parmi les apparitions très significatives à l'occasion de Réinventer Paris : les acteurs de la ville participative (*crowd-funding, habitat participatif, wikibuilding, Yes We Camp* etc.).

On voit ainsi se dessiner un nouveau paysage des acteurs de la ville toujours

composé des intervenants classiques de l'immobilier (promoteurs, investisseurs, maîtres d'œuvre), enrichi de nouveaux partenaires à même de construire une ville soutenable (aux bureaux d'études environnementaux qui font désormais partie des acteurs classiques viennent s'ajouter des structures hyperspécialistes de matériaux bois notamment ou de réemploi) et collaborative : animateurs de nouveaux espaces de travail, projets et financements participatifs, les premiers comme les seconds étant désormais directement alimentés dans leurs réflexions par la maîtrise d'usage c'est-à-dire la société civile utilisatrice finale des espaces créés.

Qui finance la R&D sur la ville ?

Ces consultations ont abondamment posé la question de la rémunération de la matière





« Premier site de rencontre d'une friche et d'un projet »
 (www.adopteunefriche.com)

grise. Dans l'exemple de Réinventer Paris, 650 équipes concourent pour 23 sites, ce qui laisse donc environ 1 chance sur 30 de « gagner », chaque équipe est composée de 5 à 8 structures (l'architecte, deux à trois bureaux d'études techniques et environnemental, un à plusieurs exploitants et autres conseils). On se demande avec quel financement les 4000 à 6500 mois de travail ont été rémunérés – soit une fourchette de 60 à 100 millions d'euros pour le seul premier tour !⁸. C'est donc à juste titre que Jean-Louis Missika, adjoint en charge de l'Urbanisme à la mairie de Paris, se frotte les mains dans son discours de présentation de la première phase de Réinventer Paris, le 16 février 2015 : « Les 815 candidatures sont une mine d'or (sic) que nous comptons mettre en valeur et exploiter dans et en dehors du cadre Réinventer Paris. »⁹

Si ces *workshops* optimisent le processus d'études de façon certaine dans la mesure où la conception du projet se concentre sur quelques mois grâce au regroupement des acteurs, le pendant est une forme d'illusion de la gratuité des idées, le tissu créatif portant assez largement l'effort de guerre de l'innovation urbaine. Car dans les faits, on observe que ce tissu créatif intervient très largement à risque étant au mieux faiblement indemnisé par le chef de fil privé (le promoteur ou l'investisseur) lequel n'accepte pas d'engager de trop lourdes dépenses face à la probabilité faible (1 sur 30) de finir lauréat.

Si les architectes concourent en nombre, ainsi que les bureaux d'études et autres gestion-

naires d'espaces, c'est à la fois par nécessité de se développer et souvent par intérêt pour une démarche inédite mais on perçoit en même temps les frustrations – voire la colère – qui s'expriment à cette occasion. Des artistes se sont du reste déjà opposés avec virulence à un appel à projets lancé par la SNCF, intitulé « Les sites artistiques temporaires. Un projet d'expression culturelle et artistique inédit en France ». La pétition relayée par change.org indique notamment : « La SNCF se targue d'offrir une vitrine à ces artistes en manque de visibilité. (...) Les artistes lancent donc un APPEL au #BOYCOTT contre le projet de la SNCF (...) Dénonçons personnellement, artistiquement, collectivement le travail spéculatif (le travail spéculatif est le fait d'espérer gagner un contrat en produisant ses idées gratuitement pour un prospect ou un client.) ». Dans le même mouvement, Catherine Jacquot, présidente du Conseil national de l'ordre des architectes, demande « qu'à l'occasion d'appels à projet lancés par les collectivités territoriales en dehors du code des marchés publics, soient mises en place des règles qui définissent clairement la place des intervenants, des règles de concurrence, de transparence et d'indépendance à respecter pour la maîtrise d'œuvre du projet urbain et architectural. »¹⁰

Cache-misère ou innovation politique ?

Les quelques intuitions avancées ici reposent sur l'observation des changements à l'œuvre dans les méthodes de fabrication de la ville. Les APIS ne sont probablement que la face émergée de l'iceberg : l'invention de méthodes collaboratives et multi-acteurs dans la fabrique urbaine.

Espérons que nous pourrons nous donner les

moyens, avec d'autres, de plonger plus finement dans cette analyse de la consultation « Réinventer Paris ». Les questions pourraient être les suivantes : typologie des équipes selon les échelles ? Des natures différentes en matière d'innovations selon les échelles et les types d'acteurs ? Les pratiques professionnelles respectives (des architectes, investisseurs, promoteurs, exploitants) ont-elles été amenées à évoluer par un jeu d'hybridation des compétences ? L'appel à projet a-t-il contribué à construire, au sein des équipes, un début de culture commune sur la ville ? Les réflexions sur les usages ont-elles fait évoluer la production architecturale ?

Un autre volet, plus politique, mériterait d'être exploré : Quelle reproductibilité de ces méthodes pour des territoires en manque d'attractivité ou en décroissance ? Quelle capacité à répondre à l'ensemble des enjeux urbains actuels ? Comment les acteurs impliqués qualifient-ils les finalités des innovations proposées ? Et qu'en disent les élus ? L'innovation n'est-elle pas d'abord un sujet éminemment politique ? C'est une critique que l'on voit poindre au sujet de ces APIS, présentés alors comme des cache-misère d'une absence de vision politique ou de stratégie urbaine (« Réinventer Paris » inclut déjà deux sujets de couverture du périphérique, mais en dehors de tout projet général. De façon aberrante, le devenir du périphérique n'est pas décidé conjointement par l'ensemble des collectivités concernées, alors qu'il est un enjeu clef de l'urbanisme métropolitain.¹¹)

Que penser alors des APIS ? Selon les lunettes que l'on chausse, on peut les lire comme une illustration de la pénurie d'idées et d'argent au sein de la puissance publique (« La ville n'a plus ni idée ni argent et demande aux promoteurs de penser et payer à sa place. »¹²) qui se traduirait par une course à l'innovation à défaut de projet politique et par une privatisation de la ville ou au contraire comme une innovation politique permettant d'ouvrir la fabrique de la ville à la société civile. Il est tout aussi difficile d'évaluer un nouveau mode de production de la ville qui n'a pas livré ses premières réalisations, qu'il est nécessaire d'en étudier « en direct » ses implications urbaines, économiques et politiques. ■

¹¹ Par Christophe Soisson, dans *Les Échos*, « Oser vraiment réinventer Paris », le 5 octobre 2015.

¹² Catherine Sabbah, dans *Les Échos*, « Urbanisme : Paris se réinvente à tous les étages », le 9 juillet 2015.

⁸ Sur la base de 5 mois de concours à quart temps x 650 équipes à raison de 5 à 8 structures en moyenne par équipe, rémunérées à un tarif journalier moyen de 700 euros.

⁹ Cité par *Le Moniteur des travaux publics*, le 17 février 2015.

¹⁰ *Le Moniteur* du 17 février 2015.