



Appels à projets innovants:

Enjeux et perspectives



Sommaire

SOMMAIRE	2
I. UNE LOGIQUE D'ESSAIMAGE DES AAP	3
1. 1. UNE MULTIPLICITÉ D'ÉCHELLES TERRITORIALES	3
1. 2. DES PROFILS D'ORGANISATEURS QUI SE DIVERSIFIENT	4
1. 3. UN OBJET QUI S'ADAPTE AUX AMBITIONS ET CONTEXTES TERRITORIAUX	5
II. UN IMPACT SUR LES PRATIQUES DE FABRICATION DE LA VILLE	6
2.1 COLLECTIVITÉS ORGANISATRICES	6
2.2 OPÉRATEURS IMMOBILIERS ET PRESTATAIRES DE SERVICE	7
III. FACE AUX OBJECTIFS POURSUIVIS : LES ENSEIGNEMENTS QUI QUESTIONNENT LES LIMITES	8
IV. CONCLUSION	11

Les processus de fabrication de la ville s'inscrivent dans une dynamique d'invention permanente. **Sans remettre directement en cause les procédures d'aménagement ou la logique de planification, de nouveaux types de consultations sont engagés, en impliquant parfois les aménageurs.** L'un des exemples le plus visible dans le paysage des pratiques urbaines actuelles est celui des « **appels à projets** », **qui se multiplient depuis 5 ans**, suscitant une abondante littérature¹, tant du côté des professionnels de l'immobilier ou de la ville, que du milieu universitaire et scientifique, qui en fait un objet de recherche scruté de près.

Avant d'effectuer un tour d'horizon des différents types d'appels à projet et de mettre en perspective les enjeux et les questions soulevées, procédons préalablement à un rapide exercice de définition.

D'une façon générale, **l'appel à projets** est un dispositif par lequel une personne publique ou privée invite des tiers à présenter des projets, pouvant répondre aux objectifs généraux qu'elle définit, tout en leur laissant l'initiative du contenu, de la mise en œuvre, et des objectifs particuliers qui y sont attachés. Il s'agit d'un **mécanisme consultatif et précontractuel en vue d'un transfert de propriété ou d'octroi de droits réels**. Il se concrétise en un acte de vente ou de cession de droits réels via un bail à construction. Il peut également faire l'objet de convention d'occupation temporaire.

Le plus souvent, **les appels à projets visent à promouvoir l'expérimentation, la mise en réseau des acteurs et l'émergence de nouvelles pratiques** : c'est en ce sens qu'on y associe régulièrement l'adjectif « innovant », afin de l'inscrire comme principe encadrant.

Contrairement à d'autres formes de consultations, **l'appel à projets est dépourvu de définition juridique**. Il est difficile d'en apprécier les contours et la qualification juridique. Cette difficulté est accrue par le fait que **l'appel à projets est mobilisé par différents acteurs publics dans des domaines variés, tant par leurs objets que par les enjeux qui y sont attachés**.

I. Une logique d'essaimage des AAP

L'appel à projet se multiplie dans les pratiques de production des projets urbains, en venant bousculer des modes de faire hérités d'une tradition de commande publique. La multiplication des éditions ces dernières années souligne la forte circulation de ce modèle qui ambitionne de conjuguer, par la mise en concurrence accrue entre opérateurs, **valorisation foncière et qualité finale du projet**. Un tour d'horizon de l'ensemble des consultations sur le territoire français permet de souligner à la fois leur popularité et leur malléabilité.

1. 1. Une multiplicité d'échelles territoriales

Les métropoles et les grandes villes ne sont pas les seules collectivités organisant leur AAP. En effet, **une grande variété de collectivités et d'échelles territoriales ont progressivement adopté ce mode de faire**. On compte désormais **plus d'une dizaine de villes organisatrices** :

¹ Voir la bibliographie en fin de document



Grandes Villes et Métropole

- Réinventer Paris I (2014-16) et II (2018-20)
- IMG (2016-17) I et II (2018-19)
- Dessine Moi Toulouse (2018-19)
- Reinventing Cities (2017-19)
- Réinventer le Havre (2019)
- Réinventer la Seine - MGP, Rouen, Le Havre (2016-17)



Villes Moyennes

- Devenir Tours (2019)
- Ville de Saintes – Hôpital Saint-Louis (2017-18)
- Imagine Angers (2017-2018)
- Amiens - une Vallée Idéale (2018)
- Besançon – Site de l’Hôtel Dieu (2017-18)
- Avignon – Tri Postal (2019)
- Bastia – Ilot de la Poste (2017-18)
- AAP Réinventons nos Cœurs de Ville (2019-en cours)



Territoires ruraux

- Réinventer Rural – Communauté de Communes de Nozay (2019)

Liste des villes organisatrices d'AAP - 2019

De *Réinventer Paris*, à *Réinventer Nozay* – « premier AAP rural » (SIC) en 2019 -, en passant par plusieurs villes moyennes françaises et les grandes métropoles, différentes mailles de collectivités territoriales s'emparent de ce mode de faire.

Cette diversité d'échelle s'accompagne - logiquement - d'une diversité de contextes de lancement :

> *Réinventer Paris* a incarné la vision politique de la ville de Paris qui souhaitait insuffler de l'innovation aux futurs projets de la capitale, quand *Inventons la Métropole du Grand Paris* (édition 1 et 2) s'inscrivait dans une démarche de légitimation de cette nouvelle échelle territoriale, démontrant sa capacité à impulser le développement urbain de son territoire.

> *Reinventing Cities*, lancé en novembre 2017 par l'organisation de villes C40, démontre également l'adaptabilité du dispositif aux consortiums d'organisateur. Les candidats étaient invités à répondre sur 31 sites répartis dans 14 villes du monde entier, comme Chicago, Rio de Janeiro ou encore Oslo, en faisant une consultation au rayonnement mondial témoignant de la diffusion de l'approche dans différents contextes d'aménagement.

> *Réinventons nos Cœurs de Ville*, lancé officiellement en 2019 par le ministère de la Cohésion des Territoires avec pour objectif pour les 111 villes participantes la requalification d'un site situé en centre-ville de villes moyennes, et l'ambition d'y développer des projets urbains innovants.

1.2. Des profils d'organisateur qui se diversifient

Face à cette forte amplitude d'échelle, il est intéressant de constater que le profil des acteurs qui lancent ces AAP se diversifie également. Outre les collectivités territoriales, **les opérateurs privés** ainsi que les grands propriétaires fonciers se saisissent des possibilités de l'outil et mettent également des sites en jeu.

❖ Espaces Ferroviaires (2016)

Aménageur du futur quartier Ordener – Poissonniers composé de plusieurs friches ferroviaires, Espaces Ferroviaires a sélectionné au terme d'un AAP Ogiec et Emerige, encadré par un cahier des charges reprenant les contributions d'une démarche de concertation lancée en 2016. L'opérateur a réitéré à Saint-Denis l'essai sur le site des halles ferroviaires dites « les cathédrales du rail », lancé en association avec la ville, Plaine Commune et l'EPF pour créer un quartier mixte à dominante résidentielle.

❖ **Bâtiments des années 70 – Poste Immo (2019)**

La transformation du Palais du Commerce de Rennes en 2018 a initié la démarche « Patrimoine en mouvement » de Poste Immo, un programme qui vise à accompagner la transformation des 6,5M de m² du parc immobilier de l'opérateur. L'enjeu de gestion de ce parc, souvent vieillissant mais construit sur des fonciers stratégiques en cœur de ville, a motivé la création d'un AAP multisites. Lancé en 2019 dans 6 villes de France, les 6 sites tertiaires et logistiques – tous vacants mais au fort potentiel de valorisation - jouissent souvent d'un emplacement en plein cœur de ville.

❖ **Hôtel-Dieu – Assistance Publique Hôpitaux de Paris (2017)**

Dans le cadre de projet de transformation de l'espace Parvis de l'Hôtel-Dieu, et plus largement de la mission d'étude de l'île de la Cité confié à Philippe Béval et Dominique Perrault, l'APH-HP a souhaité organiser un AAP menant sur un bail à construction. Une coloration thématique a été imposée dans le règlement de la consultation, afin de susciter des projets développant des activités en cohérence avec la vocation de santé publique du lieu.

Les aménageurs se sont aussi saisis du concept.

L'aménageur francilien, **l'EpaMarne** a initié une réflexion autour du logement sur l'écoquartier du Sycomore en partenariat avec la ville de Bussy-Saint-Georges : elle s'est concrétisée par de l'Appel à Projets *Habiter autrement*, et ses deux éditions, en 2017 et 2018.

Simultanément **l'Etablissement Public Paris-Saclay** lançait son propre AAP pour la réalisation d'un programme mixte de 70 000 m² au cœur du futur Campus Urbain du plateau de Saclay.

Si dans ces deux exemples l'aménageur est en posture d'organisateur unique, d'autres consultations illustrent les positionnements alternatifs de ces acteurs :

Besançon – des SPL mobilisées tout au long de la consultation

Le projet de reconversion de l'hôpital Saint-Jacques était porteur d'enjeux forts tant pour la Ville de Besançon (poursuivre la redynamisation du centre-ville) que pour le CHRU (valoriser au mieux son patrimoine) : il était nécessaire de rendre possible cette opération en tenant en compte ces intérêts croisés. La SEDIA, collectif de SPL, a été impliquée à chaque temps du projet. La SPL Territoire 25 a été choisie comme AMO pilotage par la ville lors de la consultation, mais celle-ci souhaitait également assurer une forme de maîtrise publique de l'opération. En ce sens, la ville a souhaité que la sedD (SEM membre de SEDIA) intègre la société de projet qui se portera acquéreur du site, en recommandant sa présence aux équipes candidates dans le règlement de consultation. L'AAP a permis ici un compromis entre la ville et le CHU, en permettant de valoriser ce foncier stratégique tout en garantissant une marge de contrôle sur le projet.

Angers – un aménageur co-organisateur aux côtés de la ville

Sur les 6 sites lauréats de l'appel à projets, cinq fonciers figuraient dans des ZAC concédées à Alter Public ou Aller Cité, deux sociétés du groupe d'aménagement Alter qui en étaient également propriétaires. Pour ces sites, Alter est en charge de proposer une promesse de vente, un cahier des charges de cession de terrains, et de contribuer à l'aboutissement des négociations sur le contenu de ces documents. Ainsi, l'aménageur partage ici la responsabilité de contribuer à la mise en œuvre opérationnelle de l'appel à projets.

Enfin, il est à noter que **cette culture de l'AAP s'est diffusée au sein de l'Etat**, comme en témoigne le lancement de *Réinventons nos Cœurs de Ville*. Chacune des 222 villes membre du programme Action Cœur de Ville était autorisée à candidater en proposant à la consultation un site en pleine propriété. Parmi les 111 villes ayant candidaté, ce ne sont pas moins de 54 villes qui ont été éligibles pour organiser leur AAP. L'Etat se positionne ici dans une posture de facilitateur, en fournissant un cadre méthodologique, une ingénierie technique et un soutien financier pour sécuriser les projets ainsi qu'une labellisation garantissant une certaine visibilité aux villes organisatrices.

1. 3. Un objet qui s'adapte aux ambitions et contextes territoriaux

Moyen efficace de valoriser des fonciers stratégiques, les AAP sont un outil qui a fait la preuve de sa **forte adaptabilité**. Ainsi, sans parler de typologie, se dessine progressivement une variété d'AAP, selon plusieurs variables-clefs :

- **Echelle des sites, plus ou moins importante** : du bâtiment / îlot (Bâtiments des années 70) ou quartier de ville (IMGP 1) ;
- **Nombre de sites, dans une logique de portefeuille de site(s)** : du mono-site (Hôtel-Dieu) ou multi-sites (IMGP avec 59 sites proposés initialement par les collectivités participantes et IMGP 2 avec 43 sites proposés) ;
- **Attractivité des sites, plus ou moins forte** : des propositions de sites ayant des difficultés à trouver une sortie opérationnelle (IMGP 1) ou fortement contraints (Réinventer Paris 2 avec des souterrains, tunnels ou stations de métro / Réinventer la Seine avec des passerelles, pontons ou ports urbains), ou bien, à l'inverse, sites « stars », ce qui amène les organisateurs d'AAP multi-sites à composer finement leur « portefeuille » de sites versés à l'AAP. Dans le cadre de Réinventer Paris 2, les sites à plus faible notoriété côtoyaient des fonciers exceptionnels comme le poste de transformation Enedis à Nation, l'esplanade des Invalides ou encore le terrain à construire Marseillaise qui accueillera un projet créant plus de 30 000m² SDP.
- **Typologie de foncier (morphologie, situation, procédures)** : des fonciers nus, des sites en ZAC (Imagine Angers avec le site du Quai Saint-Serge) ou des créations de nouveaux fonciers (sur l'eau pour Réinventer la Seine, au-dessus du périphérique avec le site Pershing pour Réinventer Paris 1 ou Vanves – Porte Brancion pour IMGP1) ;
- **Mode de pilotage, plus ou moins partenarial** : un pilotage avec une MO unique (Réinventer Paris 1) ou une MO publique / privée (Dessine-moi Toulouse qui associe Toulouse Métropole et l'opérateur Tisséo Collectivités ou bien encore Réinventer Paris 2 Les Dessous, qui associait 7 maîtres d'ouvrage différents et notamment des bailleurs sociaux) ;
- **Niveau de contrainte, plus ou moins acéré** : qu'il s'agisse de contraintes réglementaires, législatives ou techniques liées à la nature même des sites ; Ou bien des orientations exprimées par la maîtrise d'ouvrage, sous la forme notamment de prescriptions liées aux attendus d'innovation dans Réinventer Paris 1 et 2) versus des approches « carte blanche » aux opérateurs (IMGP 1 où certaines conditions particulières de sites fixées par chaque porteur de site laissaient une forte liberté programmatique) ;
- **Thématique, plus ou moins précise** : des AAP généralistes mais également des colorations thématiques (sous-sol, habitat, logistique).

II. Un impact sur les pratiques de fabrication de la ville

Au-delà des projets, ce sont les relations et particulièrement entre acteurs publics et privés que les appels à projets ont pu renouveler.

1. Collectivités organisatrices

❖ Une recomposition de l'encadrement public

Le succès des AAP s'explique probablement par la place conséquente des projets intégrant des usages et programmes « d'intérêt collectif ». Ambition énoncée depuis la première édition de Réinventer Paris 1, les AAP sont – on le sait – aussi le moyen de mobiliser les capacités de conception, d'innovation, d'ingénierie technique et financière du secteur privé pour produire des lieux répondant à des besoins collectifs, dans un contexte de diminution de la dépense publique. Les opérations n'ayant pas vocation à être portées par les collectivités, ces dernières **occupent ici un rôle d'encadrement et de facilitateur de partenariats**.

En effet, ces AAP imposent aux collectivités organisatrices un changement de leur registre d'action, particulièrement pour définir la marge de contrôle sur les futures réalisations. Ce contrôle peut s'effectuer via trois items privilégiés :

- la sélection des sites à insérer dans l'AAP, plus ou moins stratégiques pour la ville, dans le cas d'un AAP multi-sites, dans une logique de constitution de portefeuille de sites
- l'écriture d'un règlement de consultation plus ou moins contraignant à l'égard des potentiels candidats
- les modalités de sélection des projets lauréats, tels que les critères d'analyse des projets ou la pondération.

❖ De nouvelles pratiques de pilotage davantage transversales

Les diverses compétences que recouvrent les AAP, combinées au temps réduit de ce type de consultation, rendent nécessaire une nouvelle organisation entre les services concernés et de nouvelles pratiques de coopération interne. Ainsi pour la Ville de Paris, la seconde édition de Réinventer Paris intégrait par exemple dans son portefeuille de sites des fonciers tels que les tunnels et parkings gérés par la Direction de la Voirie et des Déplacements (et non la Direction de l'Urbanisme) ou des sites suivis par la Direction du logement et de l'Habitat ; ces sites imposaient des types de transfert de droit autres que la cession (baux, convention d'occupation temporaire...) jusqu'à alors pratiquée par la Direction de l'Urbanisme. Cette spécificité a nécessité un travail commun étroit inter-directions pour mener à bien la sélection des projets lauréats. Dans le cadre de *Réinventer la Seine*, la ville du Havre a quant à elle renforcé la coopération entre ses services culture et urbanisme pour fluidifier notamment l'analyse transversale des projets des candidats.

2. Opérateurs immobiliers et prestataires de service

❖ Des promoteurs – toujours – chef d'orchestre

Cette transformation rapide des pratiques professionnelles touche tout autant les promoteurs immobiliers. Si dans la chaîne classique de l'aménagement, chaque acteur intervient séparément et dans un ordre linéaire, les appels à projets ont largement réorganisé les interactions. Face aux collectivités et organisateurs privés, l'ensemble des acteurs répondant à la consultation se doivent de travailler sur la même temporalité. Même si les dernières éditions notamment Réinventer Paris 2 Les Dessous voient l'arrivée – encore marginale – d'autres acteurs mandataires (notamment opérateurs logistiques, architectes adossés à des investisseurs, opérateurs sportifs, bailleurs sociaux...), les promoteurs restent les principaux protagonistes ensembles de leur groupement.

Mandataires d'une large majorité des équipes répondantes, ils endossent le rôle d'organisateur de groupement en se rapprochant d'architectes, conseils et exploitants. Avec la question des usages et des services introduite en amont, la figure du promoteur devient cruciale dans la définition même du programme, la philosophie du projet ainsi que les conditions d'exploitation et de gestion en cas de propositions de services urbains.

Ce dernier point n'est pas sans poser question sur la pérennité de gestion, notamment quand de jeunes start-ups au dessein incertain sont embarquées dans le projet lauréat. Face à cette incertitude, les promoteurs incluent dans leurs offres un engagement à investir dans le service, sur une durée limitée, dans une logique d'amorçage.

❖ Vers des groupes immobiliers « chasseurs d'innovation », toujours plus intégrés

Chez les promoteurs, cette nouvelle activité a entraîné la structuration de directions « grands projets » spécialisées dans le montage et le suivi de ces projets, et contribué pour certains à une forte visibilité, tel la Compagnie de Phalsbourg – dont la notoriété a été boostée grâce aux nombreux projets d'AAP remportés - ou encore Linkcity, filiale de Bouygues Immobilier, forte de ses nombreux succès à IMG. La création de ces directions « grands projets », développant des approches transversales liées à la mixité des projets attendus (logements, tertiaire) réinterroge également leur organisation classique, avec le développement d'une culture plus transverse.

La création de structures de type laboratoires d'innovation chez les promoteurs, destinés à « sourcer » l'innovation en nouant des partenariats notamment avec des start-ups témoigne aussi de cette transformation de leur métier.

Enfin, les AAP ont renforcé l'évolution récente des groupes de promotion vers des entreprises intégrées, pouvant jouer simultanément le rôle de foncières, aménageurs, investisseurs et exploitants de nouveaux services (Icade et son produit tertiaire Work Up ou son concept d'habitat partagé BiHome).

❖ Des prestataires AMO qui se repositionnent

L'écosystème gravitant autour des AAP et particulièrement le marché des prestataires s'est adapté également, en développant de nouveaux formats de missions adaptés aux besoins des promoteurs (structuration et pilotage des candidatures,) et des accompagnements AMO sur mesure pour aider les collectivités organisatrices à définir et mettre en œuvre leurs AAP.

Du côté des équipes candidates, entre les éditions 1 et 2 de Réinventer Paris, on constate ainsi un « étoffement » des équipes, tant au stade conception (AMO montage opérationnel, sur lequel des SEM se positionnent, AMO en ingénierie participative ou design de service, AMO en ingénierie culturelle...) qu'au stade exploitation du fait de la multiplicité des services intégrés dans les projets. Pour le montage même de la candidature et des offres, certains promoteurs mandatent même des agences de communication chargées de produire les rendus voire de définir la ligne éditoriale.

Du côté des organisateurs, nombreux sont ceux qui se font accompagner dans la mise en œuvre de la consultation, notamment face au succès de la démarche.

III. Face aux objectifs affichés, quels enseignements ?

Rappelons que, dès la construction de la méthodologie de l'AAP, plusieurs grandes ambitions ont été énoncées par les organisateurs :

❖ **Impacter la production du marché immobilier en favorisant la montée en gamme des programmes ainsi que les produits atypiques**

Plus que la simple innovation, c'est aussi « l'effet de masse » qui est attendu du côté des organisateurs d'AAP multi-sites. Mis en valeur dans les projets bénéficiant d'une visibilité importante, des usages jugés vertueux comme les espaces partagés, l'agriculture urbaine ou la mobilité durable deviennent progressivement des impondérables de la fabrique urbaine. Du côté du logement, des attendus en matière d'efficacité énergétique, de construction et de bien-être sont autant de moyens de valoriser cette exemplarité dans les modes de production de la ville, et donc de les diffuser à plus large échelle.

❖ **Faciliter l'expérimentation grâce à un format de « concours à idées »**

Bien que conditionnés par une vente de foncier et donc différent du format du concours d'architecture classique, l'injonction à l'innovation qui parcourt l'ensemble des AAP ambitionne de faire avancer la création architecturale, urbaine et programmatique. Il faut bien noter qu'à la différence du concours, l'appel à projets ne concerne pas uniquement l'enveloppe du projet mais également ses usages. Cette marge de liberté est un bon moyen pour les concepteurs d'implémenter sur des surfaces modérées des programmes expérimentaux. La forte présence de dispositifs d'urbanisme transitoire et d'approche par les usages dans les projets lauréats participe également à ce rôle transformateur que peut avoir l'AAP.

❖ **Réduire les délais de conception et de sortie des projets immobiliers, pour accompagner l'urbanisation de secteurs clés**

Faire mieux tout en faisant plus vite était l'un des objectifs clairement affichés par Jean-Louis Missika lors de la présentation en 2014 de la démarche Réinventer Paris 1. Comment ? En resserrant les temps en amont du projet et en faisant travailler en simultané l'ensemble des concepteurs d'un projet urbain – architecte, promoteur, BET, exploitants et conseils.

❖ **Redonner un nouveau souffle à des fonciers contraints, concernés par des problématiques de pollution, d'accessibilité...**

En fonctionnant avec un système de portefeuille de sites, les organisateurs se donnent la possibilité de proposer, aux côtés de bâtiments historiques ou de fonciers à forte valorisation, des sites plus problématiques et dont la transformation ne serait pas possible par des fonds publics.

❖ **Révéler des parcelles pour mettre en valeur des territoires**

L'enquête du Sens de la Ville auprès des collectivités ayant participé à la 1ère édition d'IMGP souligne l'intérêt pour ce dispositif dans le but de mieux « vendre » son territoire. L'AAP devient un levier de marketing territorial

en fonctionnant comme un coup de projecteur sur un foncier, et les communes concernées peuvent espérer au-delà du temps de la consultation une attractivité renforcée sans effort économique. Dans le cas de Réinventer Nozay, ce coup de projecteur participe à inscrire ce territoire rural comme un lieu d'habitation privilégié et s'inscrit avec cohérence dans la stratégie d'attractivité de la communauté de communes.

❖ **Impliquer des forces vives du territoire mais aussi s'ancrer durablement**

De manière plus marginale, certaines collectivités ont utilisé le modèle de l'AAP et les libertés du règlement de consultation pour favoriser l'intégration de typologies d'acteurs au sein des groupements. Toujours pour l'AAP Devenir Tours, l'intégration à un groupement d'un acteur local (exploitant, associatif) est inscrite dans le règlement de consultation comme un critère pouvant favoriser la sélection d'un projet. A l'inverse dans des collectivités naissantes comme la Métropole du Grand Paris, l'AAP devient un véritable outil de légitimation territorial et permet à cet échelon d'inscrire concrètement son existence géographiquement. Créée le 1^{er} janvier 2016 et ne disposant en matière d'urbanisme que de la compétence de « définition, création et réalisation d'opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain », le lancement sur plusieurs dizaines de fonciers clés de la métropole a permis à la collectivité de matérialiser son périmètre et ses ambitions.

Face à ces objectifs, que retenir des premiers retours d'expérience ? Et quels leviers ou solutions mettre en œuvre ?

Le retour d'expérience de l'ensemble de ces AAP amène à nous interroger collectivement sur les questions soulevées par ce mode de faire le projet urbain.

1. Une liberté trop grande confiée au privé ?

Cette procédure a été volontairement voulue souple et malléable pour éviter le risque de requalification en commande publique, avec une très libre initiative du porteur de projet. Dans ce cadre, difficile de s'assurer de la prise en compte réelle des besoins du territoire, particulièrement quand l'AAP regroupe des sites dans des espaces très contrastés.

→ Réponse ? Multiplier les documents d'études versés aux groupements et encadrer le pilotage organisateur.

2. Un modèle qui néglige les destinataires des projets ?

L'acceptation des projets par les habitants a parfois été chaotique, en témoignent par exemple le projet Plaisance sur Marne à Nogent sur Marne pour IMGP 1, ou encore le cinéma Etoile Voltaire dans le cadre de Réinventer Paris 1. Ce rejet est à mettre en lien avec l'absence très remarquable des processus de concertation, qui pose particulièrement question quand la consultation porte sur de véritables morceaux de villes

→ Réponse ? Dupliquer des expérimentations vertueuses comme à Bagneux pour IMGP 1 (organisation d'un jury citoyen en parallèle du jury officiel)

3. Une standardisation, sous couvert de diffusion de « l'innovation » ?

Dès la première édition de Réinventer Paris, les critiques ont pointé du doigt la perte d'importance du rôle des architectes et des programmistes au profit du promoteur, qui assure dans le cadre des AAP des fonctions de conception du projet. Le risque ? Voir la multiplication de projets similaires « packagés » émerger simultanément face à l'uniformité de la procédure, sans réel ancrage territorial, comme un « catalogue » des derniers effets de mode en matière de conception urbaine et de projets hors-sol.

→ Réponse ? Les conditions particulières de sites peuvent exiger la présence d'un programmiste au sein de chaque groupement, à l'instar du Règlement de la consultation de Réinventons nos cœurs de ville.

4. Une (sur)mobilisation de la profession qui nuit à la qualité des projets ?

Cette multiplication des APP pose aussi la question de la capacité pour les promoteurs, architectes et exploitants à intégrer ces temps de consultations et à y répondre correctement, d'où le risque de réponse hors-sol. Un rythme de consultations soutenu qui interroge le temps et les moyens investis.

→ Réponse ? Assurer une juste rémunération des membres du groupement en fonction de leur implication

5. Des AAP qui suscitent réellement l'innovation ou innovation washing ?

On observe une réelle récurrence de programmes dits « innovants » à travers les projets qui deviennent de nouveaux invariants : forte mixité fonctionnelle, nouveaux produits de logements ou tertiaires, mobilités verte et partagés, nouveaux lieux de sociabilité et services de proximité, agriculture urbaine.... Mais pour quelle définition de l'innovation et quel degré d'engagement ? Quel suivi des innovations mettre en place pour les organisateurs ? Le risque principal serait une injonction constante à l'innovation vue comme une finalité et non un moyen.

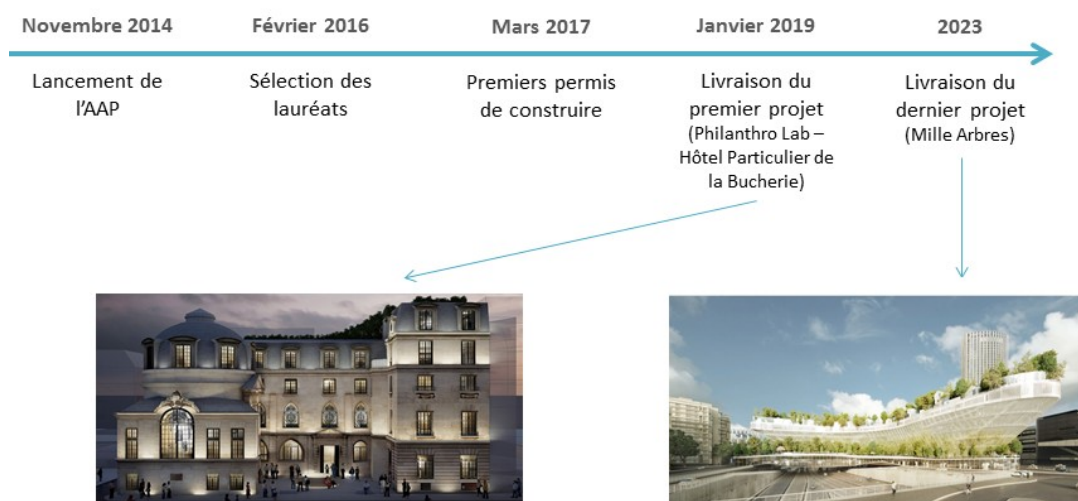
→ Réponse ? Encadrer davantage la mise en œuvre et le suivi des innovations proposées pour les pérenniser (notamment leur gestion)

6. Des projets lauréats qui omettent la réalité économique du marché immobilier ?

La prolifération de programmes tel que les résidences co-living, les espaces partagés ou encore les dispositifs d'agriculture urbaine à destination des habitants n'est pas forcément accompagnés d'une modélisation qui permette d'attester de leur viabilité. Les groupements pourront-ils trouver des modèles économiques et de gestion viables pour assurer leur durabilité dans le temps ?

7. Des délais similaires aux opérations de promotion classique ?

La réduction du temps de conception des projets ne rime pas forcément avec une réduction globale des délais de livraison des projets. Les risques de ralentissements sont nombreux : études de faisabilité technique qui préconisent la réévaluation du projet, mobilisation des riverains ou de l'opposition politique, retard dans la livraison du quartier environnant ou de la gare dans le cas d'IMGP, ajustement du programme à la demande de la collectivité, décision d'Etat faisant changer la destination du foncier...



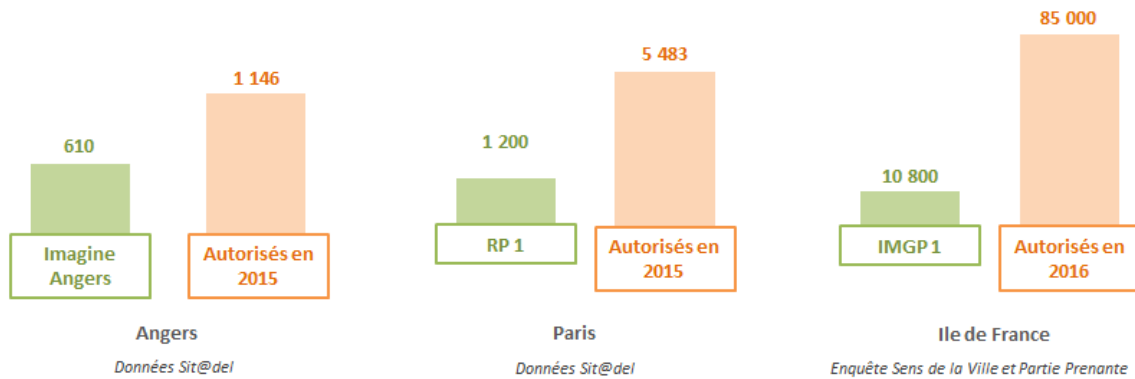
Chronologie du déroulé de Réinventer Paris, du lancement de l'édition à la livraison estimée du dernier projet

8. Vigilance quant aux lignes à ne pas franchir : la frontière entre AAP et commande publique

L'AAP est, on l'a vu, un « objet juridique non identifié » et la jurisprudence a commencé à encadrer son utilisation, notamment avec l'avis du Conseil d'Etat du 22 janvier 2019, concernant l'appel à projets Reinventing Cities. Il a rappelé les contours juridiques de ce mode de faire, en rendant un avis négatif sur le projet de réalisation de passerelles innovantes sur la Seine. Ce faisant, le Conseil d'Etat cadre strictement la frontière entre marché privé et commande publique et invite à la prudence quant à l'articulation de ces procédés avec la loi MOP et le droit des marchés publics. Il a enjoint la Ville de Paris d'abandonner ces sites pour éviter le risque de requalification, rapidement retirés de l'appel à projets.

IV. Conclusion

Peut-on parler d'un véritable bousculement des modes de projets urbains ? Pour répondre à cette question, une rapide mise en perspective avec les chiffres de la production de logements se révèle pertinente :



Part des AAP dans la production totale de logements des collectivités (Source: Enquête Sens de la Ville et Partie Prenante 2018, et Sit@del)

Ces quelques données soulignent **le caractère encore minoritaire des AAP dans la production urbaine**. Malgré une perte de vitesse du mode opératoire de ZAC depuis quelques années, particulièrement en Île-de-France, la production demeure toujours majoritairement issue de grandes opérations d'aménagement ou d'opérations dans le diffus.

Il faut donc plutôt déplacer la focale sur les enjeux à prendre en compte pour perfectionner ce mode de production urbain, malgré le manque de recul évident sur l'ensemble des objectifs poursuivis :

- ❖ Quelles modalités de suivi des projets sont à mettre en œuvre, à l'aune des premiers projets sortis de terre ? Comment s'assurer pour l'organisateur du non-travestissement du projet désigné lauréat ? La mise en place de clauses juridiques engageant l'opérateur lauréat sur le maintien dans le temps de la programmation est un premier garde-fou, tout comme les protocoles d'innovation et les engagements y étant liés (pourvus qu'ils soient compris par les candidats, ce qui n'est pas toujours le cas). En cela, l'AAP se traduit concrètement par un « acte de vente augmenté ».
- ❖ Après des retours d'expérience qui ont permis de réfléchir collectivement à l'amélioration du processus de conception et de déploiement d'un AAP, s'ouvre aujourd'hui le temps de la question de l'évaluation et du suivi des projets. Quels indicateurs favoriser ? Quelle méthodologie appliquer ? Sur quelle temporalité s'appuyer ? La prochaine page des AAP, celle du suivi, s'écrit maintenant...

Bibliographie :

- **CityLinked et C. Sabbah**, *L'inventaire des Réinventer*, 2018
- **Métropolitiques (dossier collectif)**, « La production urbaine en chantier : héritages, enjeux et perspectives des appels à projets innovants », *Métropolitiques*, 2018
- **PUCA**, « étude « Réinventer » les Villes : effet de mode ou vraie transformation ? », *Collection Réflexions en partage*, 2019
- **SCET**, « L'innovation dans la fabrication urbaine - Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : intérêt, facteurs de succès, rôle des EPL », *Memento SCET*, 2018
- **Sens de la Ville et Partie Prenante**, « Retour d'expérience collectif Inventons la Métropole du Grand Paris 1 », 2018
- **URBANOVA, Cycle d'Urbanisme de SciencesPo**, « Kit de survie au pays des A.P.U.I : une mini-série en 5 articles pour mieux comprendre le phénomène, Analyses, chiffres clés et infographies », 2017