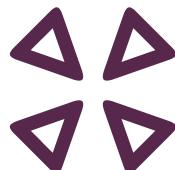




# APPELS À PROJETS URBAINS INNOVANTS :

## LES PORTEURS DES INNOVATIONS PROGRAMMATIQUES, DES INTERMITTENTS DES PROJETS



Les Appels à Projets Urbains innovants (APUI), tels que «Inventons la Métropole du Grand Paris 1» (IMGP) accordent une grande importance aux innovations programmatiques et par les usages. Ils donnent de la visibilité à des acteurs inhabituels dans les phases amont du projet urbain, voire inhabituels dans la production urbaine tout court. À l'image des « métiers flous » (Jeannot, 2005), ces acteurs sont avant tout qualifiés par leur nouveauté (les « nouveaux entrants », qui ne sont pas toujours aussi nouveaux que ça...) et caractérisés par leur singularité.

**Ce texte contribue à clarifier le flou qui entoure la nébuleuse des porteurs des innovations programmatiques dans les projets lauréats de la première édition d'IMGP (IMGP1), en décrivant leurs rôles tout au long des projets.**

### Méthodologie

*Ce texte se fonde sur quatre études de cas parmi les projets lauréats d'IMGP1, à partir de l'analyse de 26 entretiens réalisés en 2020, d'un corpus documentaire (documents de projet et presse) et des recherches menées précédemment au sein de la Chaire AGP.*

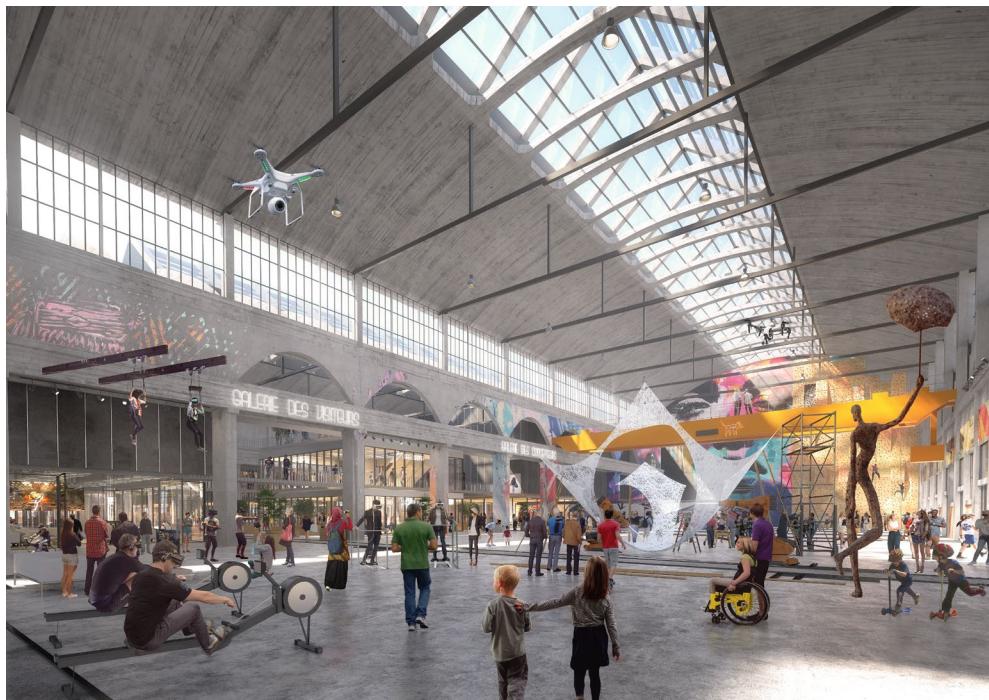
## Les innovations programmatiques : de quoi parle-t-on ?

Les innovations des projets lauréats ont été répertoriées (Ledoux, 2017) et commentées abondamment, selon différents angles. Le tableau ci-dessous propose une catégorisation de ces formes d'innovation par les usages.

Forme	Description
<b>Offre rare</b>	La quête de différenciation se traduit souvent dans une offre rare. Cela peut être une <b>affectation inédite</b> (des équipements notamment) ou une <b>configuration inhabituelle d'une affectation répandue</b> (par ex, l'agriculture urbaine sur les toits).
<b>Mixité orchestrée</b>	La mixité fonctionnelle atteint une sophistication considérable, devient très détaillée sur des aspects qualitatifs, faisant de la place à des pratiques existantes (par ex, le travail à la maison). La mixité d'usages est aussi vue comme une occasion d'organiser la rencontre entre des publics issus de différentes catégories. La mixité est pensée aussi dans le temps, en attribuant différents usages à un même espace à différents moments – ce qui diminue les temps morts dans les lieux. La <b>mutualisation augmente la rentabilité et permet d'organiser la péréquation financière</b> entre différentes structures. Des acteurs locaux et/ou de l'ESS <sup>1</sup> sont ainsi inclus dans les montages.
<b>Boucles d'usages</b>	Des offres intégrées sont structurées dans un projet. Par ex. autour d'un secteur (équipement sportif professionnel, espaces d'entraînement professionnels et amateurs, bureaux pour entreprises du secteur, centre de formation spécialisée, hébergement pour sportifs) ou autour d'un public donné (locaux pour employeur mondialisé, logement court et long terme, aménités et loisirs pour salariés, espaces intrapreneuriat).
<b>Prise en compte du temps</b>	Les différentes temporalités sont considérées avant la livraison des projets et de leur exploitation subséquente. Les <b>démarches de préfiguration</b> abondent pour 1) affiner la programmation et l'ancrage local des projets, 2) activer l'écosystème des exploitants futurs (et leurs publics), 3) accompagner le chantier et la transformation du site. Nombreuses aussi sont les innovations assurant l'évolutivité des espaces pour accompagner les marchés, les usages et s'adapter aux usagers finaux (plateaux nus, modularité, réversibilité). La <b>quête de flexibilité</b> se fait aussi par de montages contractuels de courte durée.
<b>Ancrer au local</b>	Malgré les contraintes de la consultation, certains acteurs réalisent du travail de terrain en guise de diagnostic pour répondre à des attentes des porteurs de site, afin d'affiner les concepts de projet et de calibrer leurs positionnements futurs (faisabilité). Les membres des groupements <b>identifient en amont les exploitants</b> ( <b>démarche de sourcing</b> ) pour favoriser l'ancrage local des projets. Ils prévoient aussi des dispositifs de concertation plus ou moins traditionnels en aval, parfois adossées à des démarches de préfiguration. Enfin, l'ancrage local est aussi présent dans la <b>construction des modalités de gestion des lieux</b> , notamment par l'inclusion des collectivités locales.
<b>Organiser les collectifs et les pratiques</b>	La création et l'animation d'une vie collective post-occupation est anticipée par une intégration dans le <b>concept même des lieux</b> – des <b>espaces partagés de co-living, co-working</b> . Dans des programmes mixtes servant différents publics, des espaces communs voués à une activité spécifique sont aménagés pour leur rencontre : agriculture urbaine, réalité virtuelle, etc. Enfin, les dispositifs numériques de gestion des pratiques individuelles et collectives sont nombreux (applications, ...).

Tableau 1 - Formes d'innovation par les usages

1 ESS : Économie Sociale et Solidaire



*Perspectives du projet urbain Les Ardoines (Vitry-sur-Seine)  
Projet IMGP1 porté par Linkcity Île-de-France  
Crédits : PCA Stream / PCA Stream - NEM*

## **Les baux précaires, clés de l'innovation commerciale**

La mise à disposition de locaux commerciaux pour des acteurs émergents et de petite taille, mais aussi pour des usages éphémères par des marques établies, est très présente dans les innovations en matière d'urbanisme commercial. Le bail commercial classique (3-6-9 ans) a une durée minimale de trois ans et s'ajoute aux prix des fonds de commerce pour empêcher l'accès de ces acteurs à des locaux. Des opérateurs émergent : ils achètent des locaux et gèrent la succession d'exploitants avec une cohérence thématique plus ou moins affichée.

## **Les porteurs des innovations programmatiques : de qui parle-t-on et que font-ils?**

À l'image de l'innovation ouverte, la construction de ces innovations programmatiques se fait avec de nombreux acteurs dont le rôle est de porter au sein des projets ces innovations. Ils sont particulièrement présents au moment de la constitution des offres. D'autant plus que la composition des groupements est un instrument en soi de conviction des jurys, ce qui a mené à une inflation de la taille des équipes (cf. vidéo «Un panorama des acteurs d'IMGP1» dans notre webdocumentaire). Celle-ci s'explique notamment par le faible degré d'engagement pour appartenir à un groupement : une simple lettre d'intention étant suffisante, de nombreux acteurs ne se souviennent plus d'avoir participé à telle ou telle candidature !

### **L'innovation ouverte**

L'innovation ouverte est un modèle d'innovation fondé sur le partage et la collaboration entre divers acteurs au sein de différentes institutions. « Réinventer Paris », l'appel à projets faisant référence pour IMGP1, s'est inspiré des méthodes de l'innovation et du développement économique. L'intégration des acteurs traditionnellement présents dans les phases aval (exploitation) par rapport à l'amont (conceptualisation des projets) transpose ainsi les préceptes de l'innovation ouverte dans l'urbanisme.

Les exploitants sont le type de porteur d'innovation le plus influent dans IMGP1 – parce qu'ils participent aux groupements en tant que futurs utilisateurs des sites ou qu'ils pilotent les démarches d'urbanisme temporaire préalables à la livraison du projet. Au-delà de signer la lettre d'engagement, les exploitants participent éventuellement à des réunions (au moins avec le mandataire et les maîtres d'œuvre, certaines AMO). Le degré de leur implication dépend de la contrainte technique imposée par leur activité et/ou de l'importance stratégique du projet pour leur activité.

Tous les exploitants ne donnent pas la même importance aux projets auxquels ils participent : leurs motivations sont de fait diverses. Certes, toute candidature est une opportunité de développement commercial, mais de différents types. D'abord, les projets sont des opportunités foncières pour ceux qui peinent à trouver des locaux dans des localisations centrales (coûts, superficie, etc.). Au regard de ces enjeux, ce sont des acteurs entreprenants dans la construction des offres et qui attendent avec impatience la fin des négociations, mais qui ont pu aussi démultiplier leurs candidatures dans plusieurs projets ou groupements pour augmenter leurs chances de succès. Le développement commercial associé aux APUI peut aussi relever de la construction d'un réseau à réactiver dans d'autres occasions. L'aboutissement du projet est alors moins capital, surtout si le réseautage s'est accompagné d'une rémunération de leur participation à la constitution de l'offre ou si l'engagement en tant qu'exploitant fait suite à une mission préalable de conseil. Pour certains exploitants, IMGP1 est ainsi une opportunité pour consolider leurs trésoreries.

Parce qu'ils incarnent le projet et les différents éléments des programmes, les exploitants rassurent les jurys quant à la faisabilité du projet et participent à la construction des usages futurs de différentes manières. Certains acteurs établis ont déjà des publics fidèles et ouvrent la voie pour que leurs partenaires habituels soient enrôlés dans le projet. D'autres sont des gestionnaires, intermédiaires entre les promoteurs et les futurs occupants. Ce travail d'intermédiation est leur grande plus-value, soit à travers une base de données et une réputation, soit à travers un travail fin de « curation ». Dans ce dernier cas, l'exploitant participe activement à définir le concept du projet et à sa mise en récit.

Les gestionnaires des espaces communs (parkings et agriculture urbaine, par exemple) sont un type particulier d'exploitant, car leur action est cantonnée à un espace spécifique plus restreint, assise sur la technicité de leur activité. En participant peu à la conception globale du projet, ils se rapprochent des fournisseurs d'innovations. Ce sont souvent des jeunes et petites entreprises qui apportent une innovation technique ou technologique au projet. Malgré leur rôle mineur dans la construction du projet, leur apport n'est pas moins important. Ils rendent certaines prouesses techniques possibles (comme la modularité des logements), ce qui participe activement à la construction des usages innovants. Ces exploitants participent à la constitution de l'offre en fournissant des éléments précis sur leurs services et sont des futurs prestataires lors des phases opérationnelles et de réalisation.

## **Les engagements à l'épreuve de la mise en veille des groupements**

La remontée des porteurs d'innovations vers l'amont des projets est une réalité, mais qui se fait plutôt vers l'extrême amont : ils sont globalement absents des négociations dans les phases ultérieures. Les promoteurs et les acteurs publics sont clairs : les innovations sont beaucoup plus importantes que leurs porteurs, qui sont interchangeables (sauf s'il s'agit d'investisseurs). D'ailleurs, ce sont les innovations (et non ses porteurs) qui sont contractualisées entre mandataires et porteurs de site. D'autant plus que la longévité des porteurs d'innovation n'est pas acquise – il est vraisemblable que nombre d'entre eux ne survivent pas aux longs délais de la mise en œuvre des projets.

Au regard des modalités d'engagement faibles, la participation aux groupements relève plus de la conception que de la formalisation partenariale. Lors des négociations, les groupements sont mis en veille. Après l'effervescence du brainstorming de la conception, seuls les acteurs essentiels aux négociations interviennent dans le problem-solving permanent qui suit la désignation des lauréats. Pour les mandataires, il faut maîtriser les coûts de portage des projets dont la mise en œuvre n'est pas encore assurée. Faire avancer la réflexion sur le projet semble prématuré, alors que son exécution est incertaine.

Pour la plupart des membres du groupement, cette mise en veille correspond à une absence de contacts et de nouvelles de la part des mandataires. Pour les acteurs censés participer aux phases opérationnelles, cela mène à des oubliers et des désengagements, surtout si les personnes qui ont participé à l'offre ont entretemps changé de poste. Les APUI laissent ainsi peu de traces dans ces organisations.

Pour les exploitants faiblement engagés dans la construction de l'offre, cette mise en veille et les éventuels changements aux programmes sont normaux. Cela va de soi : tout est à rediscuter lors de la phase opérationnelle. Pour d'autres, ce silence, associé à des expériences de mise à l'écart suite à des changements dans les montages, créent une lassitude, voire une méfiance, au regard des promoteurs immobiliers et des APUI. Toujours dépendants des deux pour l'accès au foncier, ils réfléchissent alors à monétariser leur engagement dans la construction des offres pour éviter de nouvelles déceptions.

## **Conclusion**

Au moment où les questions financières et juridiques deviennent centrales dans les négociations entre mandataires et promoteurs, le modèle de l'innovation ouverte prôné par les APUI semble de fait arrêté. Cette période en sous-marin est différemment vécue par les porteurs des innovations programmatiques. En creux, cela donne à voir que la construction et l'entretien de rapports de confiance pérennes entre les mandataires et les membres des groupements reste un angle mort du travail relationnel des promoteurs. Le renouvellement des relations entre les parties prenantes lors de la reprise opérationnelle des projets est un sujet de suivi important pour les activités futures de la Chaire Aménager le Grand Paris.

## Pour aller plus loin sur les APUI

Cette synthèse complète d'autres publications de la Chaire AGP :

- Pedro Gomes, «APUI : La construction des innovations programmatisques entre promoteurs immobiliers et acteurs publics », juillet 2021
- Taoufik Souami, « APUI : La culture de la maîtrise en aménagement au risque de la programmation innovante », septembre 2022
- [Webdocumentaire « Qui aménage le Grand Paris ? Un panorama des professionnels de l'urbanisme », disponible en ligne](#)

## Bibliographie

- [Jeannot, Gilles, « Les métiers flous du développement rural », Sociologie du travail, vol. 47, n° 1, 1 janvier 2005, p. 17-35](#)
- Ledoux, Nicolas, « Glossaire des innovations dans “Inventons la Métropole du Grand Paris” », Inventons la Métropole du Grand Paris [ouvrage édité à l'occasion de l'exposition], Paris, Éditions du Pavillon de l'Arsenal, 2017, vol. 1/ p. 751 764.

[Site de la Chaire AGP](#)

[Linkedin de la Chaire AGP](#)

### Auteur de la note

Pedro Gomes,  
Enseignant chercheur au sein du Groupe ESPI,  
Campus de Paris, et au laboratoire ESPI2R  
Chercheur associé au Lab'Urba

### Relecture & mise en forme

Guillaume Lacroix (Chaire AGP)

Juillet 2021

