HAL
open science

Appels à Projets Urbains Innovants : une évolution des méthodes de travail des promoteurs ?

Thomas Guérard

To cite this version:

Thomas Guérard. Appels à Projets Urbains Innovants : une évolution des méthodes de travail des promoteurs ?. Architecture, aménagement de l'espace. 2021. dumas-03288089

HAL Id: dumas-03288089

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03288089v1

Submitted on 16 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

INSTITUT URBANISME GÉOGRAPHIE ALPINE
Université Grenoble Alpes

Année universitaire **2020-2021**

Appels à Projets Urbains Innovants : une évolution des méthodes de travail des promoteurs ?

Présenté par **Thomas GUERARD**

Mémoire de fin d'études - Master 2

Mention : Géographie, Aménagement, Environnement et Développement
Parcours : Maîtrise d'Ouvrage du Bâti

Sous la direction de Monsieur Silvère TRIBOUT

NOTICE BIBLIOGRAPHIQUE

Projet de Fin d'Études Master Maîtrise d'Ouvrage du Bâti (MOBat)

Auteur : Thomas GUERARD

Titre du Projet de Fin d'Études : Appels à Projets Urbains Innovants : une évolution des méthodes de travail des promoteurs ?

Date de soutenance : 21/06/2021

Organisme d'affiliation : Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine de l'Université Grenoble Alpes

Organisme dans lequel l'alternance a été effectuée : TERRITOIRES 38

Directeur du Projet de Fin d'Études : Silvère TRIBOUT

Collation : Nombre de pages : 71 / Nombre de mots : 21 394 / Nombre d'annexes : 4 / Nombre de références bibliographiques : 32

Mots-clés analytiques : Appels à Projets Urbains Innovants, promoteur immobilier, innovation, partenariat public-privé

Mots-clés géographiques : France

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Silvère TRIBOUT, mon tuteur pédagogique, pour le temps et les conseils apportés à la réalisation de ce mémoire.

Merci également à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine et l'Université Grenoble Alpes pour m'avoir admis au sein du master 2 Maîtrise d'Ouvrage du Bâti et à l'ensemble de l'équipe pédagogique pour les enseignements apportés cette année.

Je remercie aussi Monsieur Jean-Christophe PORTAY, directeur de l'immobilier au sein du Groupe ELEGIA, pour m'avoir accueilli ces deux dernières années dans son service afin de réaliser ce master. Je le remercie également pour le suivi régulier et le soutien qu'il m'a apporté tout au long de l'année.

J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble des collaborateurs d'ELEGIA pour leur aide et leur professionnalisme afin que je puisse atteindre mes objectifs de formation.

Et finalement, merci à ma famille pour son aide à la relecture et la correction de ce document.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 7
MÉTHODOLOGIE 12
I - LES LOGIQUES D'INTÉGRATION DES APUI PAR LES PROMOTEURS 14
A - La tradition française des partenariats public-privé 14
1 - Les appels à projets 14
2 - Un format qui pose question 15
3 - Un cadre juridique flou 15
B - Avantages et limites des Appels à Projets Urbains Innovants 17
1 - De nombreux avantages annoncés par les discours officiels... 17
2 - ...qui suscitent l'intérêt d'autres structures 19
3 - Les limites de ce format 20
C - Comment les promoteurs intègrent les APUI dans leurs structures 20
1 - Un format qui n'intéresse que les grands groupes... ? 21
2 - … ou tous les promoteurs ? 21
3 - Des logiques différentes 22
II - L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX DE COLLABORATIONS INTERPROFESSIONNELLES DES PROMOTEURS 25
A - La composition des groupements 25
1 - Les alliances et les partenariats 25
2 - Les changements apportés par les APUI 26
3 - Un impact sur les autres projets 28
B - L'organisation du travail au sein des groupements 29
1 - Le recours au travail collaboratif 29
2 - Le rôle toujours central du promoteur 31
C - La place de la concertation 33
1 - Les avantages de son utilisation 34
2 - Son intégration dans les projets 35
III - L'ÉVOLUTION DES MÉTHODES DES PROMOTEURS 38

A - Une nouvelle échelle de réflexion des projets 38
1 - De l'échelle de la parcelle... 38
2 - … à l'échelle du quartier 38
3 - La prise en compte de l'environnement 39
B - Une nouvelle organisation interne 41
1 - Transversalité, connaissances et compétences 41
2 - Changements organisationnels 42
3 - Des difficultés de mise en œuvre 43
C - Les projets privés d'intérêt général 43
1 - Une mission des collectivités 44
2 - Les opérateurs privés au secours des collectivités 44
3 - La pérennité de ces projets 46
IV - L'ÉVOLUTION DES VALEURS MOBILISÉES PAR LES PROMOTEURS 48
A - Les nouveaux enjeux liés aux APUI 48
1 - Les changements sociétaux 48
2 - Comment appréhender ces changements ? 49
3 - Véritable changement ou effet de mode ? 50
B - Le critère d'innovation 51
1 - Une grande liberté d'innovation 51
2 - Les propositions formulées par les groupements 53
3 - Le respect de la demande des collectivités 54
C - Les limites de l'innovation 54
1 - Une répétition des idées proposées 55
2 - Un besoin de satisfaire les collectivités 55
3 - Un outil pour améliorer l'image des promoteurs ? 56
CONCLUSION 59
BIBLIOGRAPHIE 62
TABLE DES FIGURES 66
ANNEXES 67

INTRODUCTION

Depuis de nombreuses années, la France organise son territoire et ses espaces à travers l'urbanisme. Cette compétence s'entend ici comme "l'art de produire ou de changer la forme physique des villes, d'aménager les villes" comme le définit Jean-François Tribillon dans son livre *L'Urbanisme* (Tribillon, 2008). L'objectif qui y est lié est avant tout de maîtriser le développement des villes et des activités. Dès 1967, le gouvernement met en place la loi n° 67-1253 dite « d'orientation foncière » (ou LOF). Cette dernière configure l'urbanisme opérationnel à travers le territoire, grâce notamment à la création des Zones d'Aménagement Concertée (ZAC) qui sont pilotées par un aménageur public (SEM, etc.). Depuis la promulgation de cette loi, les échanges entre le secteur public et le secteur privé ont évolué, donnant plus de responsabilité et de pouvoir à l'un ou à l'autre des secteurs. Les Appels à Projets Urbains Innovants (APUI), aussi connus sous l'appellation Appels à Projets Innovants (API), représentent un des nouveaux dispositifs créés dans les partenariats public-privé.

Concrètement, les APUI[1] sont une procédure de consultation dont le pouvoir adjudicateur est généralement une personne publique (mairie, communauté de communes, établissement public, ...). Cette dernière lance une consultation afin de choisir un groupement d'acteurs auquel elle va céder un foncier dont elle est propriétaire. Elle peut également céder des droits sur ce foncier à travers un bail emphytéotique, un bail à construction ou une autorisation d'occupation temporaire par exemple. Jusque-là, peu de différence avec les autres procédures de consultations utilisées précédemment (Appel d'Offres, etc.). Mais, les APUI possèdent plusieurs particularités qui viennent les différencier des procédures habituelles.

Tout d'abord, ils ne sont pas soumis au Code des marchés publics et donc à une procédure de mise en concurrence spécifique. Pour satisfaire ce premier point, les APUI possèdent une autre particularité : l'initiative et la conception du projet doivent relever du lauréat de la consultation et non de la personne publique à l'origine de la commande. En d'autres termes, pour pouvoir bénéficier des avantages des APUI, le pouvoir adjudicateur ne doit pas déterminer de manière spécifique le projet qu'il souhaite voir sur la parcelle qu'il va céder ou mettre à disposition au lauréat. Il doit seulement donner les orientations générales d'aménagements qui s'appliqueront sur le projet. Les groupements qui candidatent aux APUI seront à l'initiative du contenu, de la mise en œuvre et des objectifs particuliers de l'opération. Ils en détermineront les orientations programmatiques spécifiques. À contrario, une programmation trop détaillée par le pouvoir adjudicateur ferait basculer les APUI dans une commande publique et donc, une procédure de mise en concurrence. À titre d'exemple, la personne publique à l'origine de la commande ne peut donc pas demander explicitement

[1] APUI : Appel(s) à Projets Urbains Innovants ; acronyme utilisé tout au long de ce document

à ce qu'une école ou une maison de santé pluridisciplinaire soit construite sur le foncier qui fait l'objet de l'appel à projets. Le graphique suivant, qui met en perspective les différents types de projets urbains, résume bien les différences citées précédemment.

Figure 1 - Typologie des projets urbains

Source : Urbanova, 2018

Finalement, la dernière particularité des APUI est l'innovation. Elle est très importante car la liberté qui est laissée aux groupements est soumise à une autre condition, que les projets des candidats intègrent de l'innovation. Cette dernière peut porter sur de nombreux aspects du projet, mais elle n'est pas encore clairement définie. C'est d'ailleurs une autre spécificité des APUI. Ils ne font aujourd'hui toujours pas l'objet d'une loi spécifique qui viendrait préciser et encadrer les différents aspects, critères et limites de cette procédure.

Nous l'avons dit plus tôt, ce nouveau format de partenariat public-privé est l'un des derniers dispositifs créés en matière d'urbanisme et de construction de la ville. Ce dispositif a en effet été inauguré en 2014 à Paris à travers des grands projets emblématiques sur le territoire local : *Réinventer Paris*, *Réinventer la Seine* ou encore *Inventons la Métropole du Grand Paris*. Ces derniers ont été suivis par d'autres sur le territoire français comme par exemple les opérations *Dessine-moi Toulouse*, *Imagine Angers* ou encore *Gren' de projets* à Grenoble.

Les grands projets parisiens restent malgré tout les plus connus à l'échelle nationale mais également européenne. En effet, les projets *Réinventer Paris* et *Inventons la Métropole du Grand Paris* ont connu un tel succès que des groupements originaires du monde entier ont

répondu à ces APUI. Le dernier projet cité étant même à ce jour “la plus grande consultation d’Europe en aménagement, urbanisme et architecture”[2]. De nombreuses typologies de projets ont été retenues à travers cet APUI mais l’objectif reste le même pour chacun : renouveler le patrimoine public en apportant de l’innovation dans la programmation, la conception ou encore la mise en œuvre des projets.

Nous venons de le voir, les APUI constituent une nouvelle manière de travailler, à la fois pour les acteurs privés et les acteurs publics. Par leur nouveauté, ils font donc aujourd’hui l’objet de nombreuses interrogations.

La première interrogation porte sur les potentielles transformations qu’ils sont susceptibles d’apporter dans les habitudes des partenariats entre le public et le privé. Cet axe de travail et d’échange prend en effet place dans un secteur très réglementé et guidé par de nombreuses procédures (loi MOP, Code des marchés publics, ...). Une méthode nouvelle peut donc changer les manières de faire et par conséquent, créer de nouveaux enjeux et de nouveaux questionnements. L’évolution des rôles du secteur privé et du secteur public dans ce nouveau partenariat sera donc à surveiller de près, tout comme celle des pouvoirs accordés à chacun d’entre-eux. Ensuite, la question des acteurs est souvent mise en avant dans les discussions. Les APUI exigeant l’intégration d’innovation dans les projets, de nouveaux acteurs spécialisés peuvent faire leur apparition. C’est le cas par exemple de start-ups proposant de nouvelles technologies pour les constructions (utilisation de nouveaux matériaux, bâtiments passifs, ...). De plus, l’apparition de nouvelles notions ou de nouveaux enjeux, justifiée par une nouvelle manière d’aborder les projets urbains représentent également un axe d’interrogation.

L’avenir des projets interroge également beaucoup les personnes qui s’intéressent aux APUI. S’agissant d’un format très récent, il est difficile d’avoir du recul sur le futur des projets mis en œuvre. Des doutes subsistent quant à la pérennité des innovations proposées mais également sur la gestion à long terme de ces projets. Finalement, l’innovation est elle aussi au centre des interrogations de par la place centrale qu’elle occupe au sein des projets. Selon les acteurs, elle ne se caractérise pas de la même manière : pour les groupements, une innovation dans la programmation est suffisante alors que les pouvoirs adjudicateurs et les citoyens attendent peut-être une innovation plus importante sur la manière de construire ou de répondre aux enjeux écologiques du moment. Une réflexion plus globale reste donc à apporter afin que la solution trouvée réponde aux besoins de chacun des acteurs.

Malheureusement il est encore difficile de répondre à ces nombreuses interrogations sur la mise en œuvre concrète de ces appels à projets. Le bilan des APUI n’est en effet pas encore complet car peu de projets sont aujourd’hui terminés. Il est donc difficile d’avoir un retour

[2] Selon le site d’IMGP : https://www.inventonslametropoledugrandparis.fr/ (consulté le 6 mars 2021)

d'expérience suffisamment large pour répondre fermement à ces questions même si certains rapports apportent les premiers éléments de réponse. Mais dans ce cas, comment savoir si ce format remplit ses promesses et constitue réellement la nouvelle manière de faire dans la fabrique urbaine ? Comment être sûr qu'il n'est pas juste un outil marketing à disposition des collectivités publiques pour que ces dernières donnent le sentiment aux habitants de prendre en compte leurs nouveaux besoins (écologique, concertation/participation, intégration des usagers finaux) ? Ce sont autant de questionnements encore en suspens qui ne permettent pas d'affirmer clairement que les APUI vont devenir le modèle référence à l'avenir.

Le sujet des APUI, de par sa nouveauté, est donc porteur de nombreux enjeux et questionnements pour tous les acteurs de ces projets. Afin d'apporter des éléments de réponse, nous allons nous intéresser à ces différents points en prenant la position du Maître d'Ouvrage : le promoteur immobilier. Il apparaît en effet que son rôle est central dans ces appels à projets. Il est, dans la majorité des cas, le mandataire du groupement candidat et il joue, dans ce dernier, deux rôles : le compositeur de l'équipe et le pilote de l'ensemble des membres. Son rôle sera donc le fil conducteur de ce document afin de savoir comment il appréhende ce nouveau format d'opération. Pour cela, nous allons chercher à répondre à la question suivante :

En quoi les APUI questionnent-ils sinon appellent-ils à une évolution du travail du promoteur ?

Dans un premier temps nous nous intéresserons aux logiques d'intégration des APUI par les promoteurs afin de savoir comment ces nouveaux projets sont intégrés dans le fonctionnement de ces structures mais aussi pour quelle(s) raison(s). Par la suite, nous étudierons l'évolution des réseaux de collaborations interprofessionnelles qui répondent aux APUI et notamment leur composition et le rôle des promoteurs dans ces équipes. Ce sera également le moment d'aborder la question de la concertation. En troisième temps, nous analyserons les méthodes de travail des promoteurs dans les APUI en étudiant l'échelle à laquelle les projets sont réfléchis. Nous nous intéresserons également à une nouvelle notion liée aux APUI : le projet privé d'intérêt général. Finalement, nous chercherons à comprendre les valeurs mobilisées par les promoteurs dans les APUI en questionnant un des aspects principaux de ces projets, l'innovation.

Pour élaborer la problématique servant de fil conducteur à ce document, de nombreuses questions sous-jacentes ont également été identifiées. Elles ont été classées dans les quatre parties évoquées précédemment :

1. Les logiques d'intégrations :
   - Quels sont les avantages et limites des APUI annoncés dans les discours officiels ?

- Quelles sont les solutions retenues par les promoteurs pour intégrer les APUI dans leur organisation, leur fonctionnement interne ?

2. Les réseaux de collaborations interprofessionnelles :
   - Comment se composent les groupements répondant aux APUI ?
   - De nouveaux acteurs font-ils leur apparition dans ces groupements ?
   - Les APUI participent-ils à la création de nouveaux réseaux de collaborateurs chez les promoteurs ?
   - Quelles sont les différences et similitudes par rapport aux anciens formats de consultations publiques ?
   - Quel est le rôle du promoteur dans ce type de projet ?
   - Comment s'organise le travail au sein de ces groupements ?
   - Les usagers finaux des projets sont-ils concertés lors de l'élaboration ?

3. Les méthodes internes :
   - L'échelle de réflexion des projets a-t-elle évolué ?
   - La culture d'entreprise et les méthodes de travail évoluent-elles grâce aux APUI ?
   - Comment la notion de projet privé d'intérêt général fait évoluer les méthodes de travail des promoteurs ?

4. Les valeurs mobilisées :
   - Quels sont les nouveaux enjeux sociétaux mis en avant par les APUI ?
   - Comment les promoteurs les appréhendent-ils ?
   - Les APUI sont-ils un simple phénomène de mode ?
   - Comment respecter le critère d'innovation de ces appels à projets ?
   - Comment les promoteurs peuvent-ils se démarquer à travers ces innovations ?

MÉTHODOLOGIE

La problématique posée dans ce document a été traitée à travers différents outils que nous allons décrire dans cette partie.

Dans un premier temps, un travail préliminaire de recherche documentaire sur le sujet général des Appels à Projets Urbains Innovants a été effectué. L'objectif de cette étape était de connaître et comprendre ce nouveau dispositif. À la suite de cela, le travail s'est concentré en particulier sur le rôle et le travail des promoteurs immobiliers dans ces appels à projets.
Cette recherche documentaire s'est appuyée à la fois sur des articles scientifiques (Pinaud, Landau, Rio, Taburet, etc.), mais également sur la presse spécialisée (Métropolitiques, La Revue Foncière, etc.) ou encore des publications d'organismes réputés sur ce sujet (Réseau National des Aménageurs, PUCA, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme, etc.).
De plus, cette recherche documentaire a permis de saisir davantage le contexte des Appels à Projets Urbains Innovants et de soulever des premières questions que nous avons étudiées au cours de ce travail.

Afin de compléter et enrichir les connaissances apportées par la littérature scientifique, une phase d'enquête de terrain a été réalisée. Au cours d'entretiens réalisés auprès de différents promoteurs immobiliers ayant participé à des Appels à Projets Urbains Innovants, il a été possible de contraster ou confirmer certaines des hypothèses du travail. Par ailleurs, recueillir l'avis de ces professionnels a permis de donner une dimension plus contrastée de notre sujet par rapport à d'autres travaux déjà existants qui se concentraient davantage sur les collectivités locales, initiatrices de la démarche. Présenter le point de vue de plusieurs promoteurs immobiliers était par ailleurs indispensable du fait de la problématique formulée et de l'axe de développement sélectionné pour l'élaboration de ce document.
Afin de mener cette étude qualitative, la méthode de l'entretien semi-directif a été privilégiée. Il s'agit d'un échange dont les modalités sont définies à l'avance : durée, ordre des questions et formulations. Cela permet de pouvoir connaître et comparer, sur les mêmes critères, les points de vue des promoteurs interrogés. Malgré tout, une liberté est laissée durant l'entretien afin de pouvoir approfondir certains points évoqués par les personnes interrogées. Un guide d'entretien, consultable en annexe, a été élaboré pour ces entretiens. Avec du recul, cette méthode d'entretien s'est avérée pertinente et les informations recherchées ont été évoqués avec les personnes interrogées.
Pour cette étude qualitative, trois promoteurs lauréats d'APUI ont été interrogés. Il s'agit d'un promoteur national et de deux promoteurs locaux dont les projets ont été retenus dans les APUI Dessine-moi Toulouse ou Imagine Angers. Volontairement, aucun entretien n'a été conduit avec des lauréats des APUI de la région parisienne afin d'étudier des projets plus récents et moins couverts par la littérature disponible.

Les guides d'entretien complétés pour ces trois promoteurs sont également visibles en annexe. Pour des questions de confidentialité, les noms des promoteurs et des projets ne sont pas mentionnés. De plus, les propos et idées issus de ces entretiens sont également cités dans le corps de texte au fur et à mesure du développement sous la forme suivante : (n° de l'entretien, date). Ce système de citation correspond à celui de la norme APA.

Finalement, une analyse projectuelle a été conduite en étudiant les projets des promoteurs interrogés *a posteriori*. Cette analyse a permis de compléter les propos des entretiens avec des données précises sur certains points. Les projets des promoteurs interrogés ont donc été étudiés à la lumière des APUI correspondants dans leur globalité : Dessine-moi Toulouse et Imagine Angers. Pour ces derniers, le règlement de consultation ainsi que les propositions des autres candidats et les projets retenus ont donc été analysés.

Toutes les informations obtenues à travers ces différents outils ont permis de développer l'analyse et de contribuer à répondre à la problématique principale ainsi qu'aux questions sous-jacentes de ce travail. Dans le développement qui va suivre, les idées et notions issues de ces outils sont mobilisées au fil de la réflexion afin d'illustrer les propos.

I - LES LOGIQUES D'INTÉGRATION DES APUI PAR LES PROMOTEURS

A - La tradition française des partenariats public-privé

Les partenariats entre le secteur public et le secteur privé sont une tradition en France depuis des décennies (Bezançon, 1995 ; Orillard, 2018). Ils permettent aux deux parties de bénéficier des avantages de l'autre dans un but commun : faire avancer les projets plus rapidement, plus efficacement et plus économiquement. Le fait que ces échanges existent depuis longtemps montre bien d'ailleurs qu'il y a un intérêt à y recourir.

1 - Les appels à projets

Ces partenariats prennent place dans de nombreux domaines. La fabrique de la ville et l'aménagement urbain en font partie. Dans ces derniers, les échanges se sont développés grâce à des montages hybrides, de la co-conception de projet ou encore de la sous-traitance.

Les Appels à Projets Urbains Innovants sont un des derniers dispositifs créés dans le cadre de ces partenariats. Mais le mécanisme d'appel à projets par lequel une collectivité cède des droits à construire à un opérateur privé n'est pas nouveau. Ce dernier est utilisé depuis plusieurs années et il est plutôt connu sous le nom de consultation.

Différents formats de consultations existent :

- Des consultations d'architectes effectuées en lien avec un promoteur déjà sélectionné (après une mise en concurrence ou de gré à gré) ;
- Des consultations pour un groupement architecte/promoteur ;
- Des consultations en parallèle d'un architecte et d'un promoteur pour organiser ensuite un regroupement entre les deux.

On le voit, il n'est pas étonnant qu'un partenariat comme les APUI se développe en France. Ce n'est pas tant les formats qui ont évolué à travers les années mais plutôt les critères de choix. On est, en effet, passé d'une sélection des projets sur des critères architecturaux, à travers le développement de nombreux projets emblématiques, à des projets répondant plutôt aux exigences environnementales de notre époque (Pinaud, 2003). Les APUI apportent à leur tour leur évolution : les critères de sélection se concentrent dorénavant, selon ce qui est annoncé par les discours officiels, sur l'aspect innovant des propositions.

2 - Un format qui pose question

Mais quand on évoque ces partenariats, un débat revient souvent : les pouvoirs laissés aux opérateurs privés se font au détriment des acteurs publics. Ce débat est d'ailleurs de plus en plus présent avec le développement des APUI (Landau, 2019). Ce nouveau format incite en effet les groupements, composés en majorité d'acteurs privés, à réfléchir les projets non plus à l'échelle d'un bâtiment indépendant mais plutôt à l'échelle d'un projet de quartier, d'un projet urbain. Des questions de programmation mais aussi de gestion entrent alors en jeu. Or, l'assiette foncière sur laquelle le projet porte étant un bien public, il est normal que ce débat ait lieu. Le secteur public ne devant pas se trouver lésé dans ces échanges. C'est d'autant plus vrai que les projets proposés ont souvent un intérêt collectif pour les habitants du quartier ou de la commune.

Cependant, l'État a anticipé ce débat dès le début des différentes politiques qu'il a mises en place. Dès les années 1950, afin de répondre à la croissance urbaine de l'après-guerre, il entame une politique nationale d'aménagement urbain. Cette politique est accompagnée d'une mobilisation nouvelle de plusieurs groupes financiers, premier signe d'une intervention contrôlée des acteurs privés dans les opérations publiques. L'État interviendra à plusieurs reprises par la suite pour empêcher les dérives. On peut citer pour cela d'autres exemples de transformation de l'économie mixte : dans les années 1980, la législation évolue pour permettre un contrôle à majorité public des Sociétés d'Économie Mixte (SEM). Jusque-là, ces sociétés étaient certes en grande partie contrôlées par la Caisse des Dépôts et Consignations, mais de grands organismes financiers privés avaient le contrôle des autres. La crise économique des années 1970 a fragilisé ces SEM et incité l'État à intervenir. De nouvelles formes d'échanges voient alors le jour entre les acteurs privés et publics, à travers le développement de SEM Locales d'aménagement (SEML) (issues des différentes lois de décentralisation). À la différence des SEM, les SEML sont constituées de collectivités locales et non nationales, qui détiennent une majorité du capital. Le portage des actions publiques se fait donc par des organismes directement ancrés dans le territoire.

3 - Un cadre juridique flou

Le format d'appel à projets dans lequel s'inscrivent les APUI constitue donc une véritable opportunité de contribuer à la fabrication de la ville tout en apportant une réponse aux demandes du secteur public et aux besoins de la population. Mais la réussite de cette pratique est conditionnée par de nombreux facteurs. L'un d'entre eux est de s'assurer qu'elle entre dans un cadre juridique sécurisé (Réseau National des Aménageurs, 2017).

Or, ce cadre juridique est aujourd'hui très flou. Il n'existe en effet aucune loi pour définir clairement le dispositif de l'APUI. Pour comprendre ce format et lui donner une définition malgré tout, nous devons nous intéresser à plusieurs textes et lois. En effet, juridiquement l'APUI est un format hybride, à mi-chemin entre la cession classique d'une parcelle, ou de droit réel sur cette parcelle, et une consultation avec mise en concurrence.
D'un côté, une collectivité, propriétaire d'une parcelle dans son domaine privé, décide de céder cette parcelle sans recourir à une "adjudication préalable"[3]. Pour satisfaire ce critère, elle ne doit pas préciser la destination souhaitée. À cet effet, elle n'a donc pas d'obligation de mise en concurrence et de publicité normalement obligatoire dans le cadre de la MOP[4]. Mais dans le même temps, la collectivité souhaite quand même recevoir plusieurs propositions concurrentes. C'est à ce moment-là que rentrent en jeu les APUI, à travers lesquels la collectivité monte un appel à projet et sélectionne un ou plusieurs lauréats selon des critères qu'elle aura définis. Ce format s'apparente donc malgré tout à une forme de mise en concurrence du fait de la procédure d'appel à projets, mais pas complètement puisque les propositions d'aménagements restent libres.

In fine, cette forme nouvelle de consultation donne la possibilité de se détourner du cadre réglementaire très contraignant de la commande publique. Cela accorde donc une certaine souplesse et rapidité de mise en œuvre, qui font la spécificité de ce format.

Néanmoins, une vigilance apparaît avec ce nouveau format de consultation. Les collectivités doivent porter une attention particulière quant à la formulation de l'appel à projet afin que celui-ci ne soit pas requalifié en marché public. Concrètement, il ne faut pas donner d'indications programmatiques précises sur les projets attendus.
Si ce dernier point est respecté, la cession de l'assiette foncière ne correspondra donc au final qu'à un contrat de vente immobilière ou de mise à disposition d'un bien immobilier, malgré la mise en concurrence des projets. Il est important de préciser que ces conditions ne portent que sur un bien du domaine privé des collectivités puisque les biens du domaine public sont incessibles par nature. Les règles et lois applicables à la cession d'un bien immobilier sont donc les seules applicables ici. Le bénéficiaire du contrat (le lauréat dans le cas d'un APUI) sera alors libre de réaliser les ouvrages qu'il souhaite pour satisfaire ses besoins. Il assurera la conception, la réalisation et la maîtrise du projet. Le pouvoir adjudicateur ne dispose que d'une unique solution pour s'assurer que les projets rendent son territoire attractif, puisque c'est son objectif principal : déterminer les grands principes directeurs à respecter pour assurer de la cohérence entre les projets et vis-à-vis de ses orientations générales.

[3]Acte par lequel sont mises en libre concurrence des personnes qui désirent acquérir un bien meuble ou immeuble (Romeuf, 1956).

[4] Conformément au Code de la commande publique ainsi qu'à la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP.

Finalement, un dernier point est à préciser. Il est courant de confondre les Appels à Projets Urbains Innovants (APUI) avec les Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI), qui sont pourtant différents. Contrairement aux APUI, les AMI disposent en effet d'une définition réglementaire. Ils sont également encadrés par le Code de la commande publique et notamment par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.
De plus, l'AMI est une procédure qui se rapproche d'une présélection des candidats et valant avis de publicité. Les candidats sélectionnés à la première étape sont alors les seuls à pouvoir remettre une candidature par la suite (Réseau National des Aménageurs, 2017).

B - Avantages et limites des Appels à Projets Urbains Innovants

Les APUI, nous l'avons vu, constituent un outil récent de développement urbain pour les collectivités. La facilité de mise en œuvre et le caractère inédit de ce type de projets poussent de nombreuses collectivités à s'y intéresser. Depuis le lancement des premiers projets parisiens en 2014, de nombreux autres ont vu le jour jusqu'à aujourd'hui.

1 - De nombreux avantages annoncés par les discours officiels...

La réussite des APUI repose avant tout sur les partenariats qui lient une collectivité avec un ou plusieurs opérateurs extérieurs. En effet, pour réussir à mettre en œuvre ces APUI, l'acteur public est dépendant de l'intérêt de ces derniers. On parle par exemple ici des promoteurs, même si certains projets ne sont pas portés par des promoteurs. C'est le cas par exemple de l'appel à projets Gren' de Projets à Grenoble. Si ces opérateurs ne répondent pas aux appels à projets lancés par les collectivités, les projets ne verront pas le jour et les collectivités ne pourront pas atteindre les objectifs de développement, d'équipements et d'attractivité fixés. Il est donc indispensable que la formulation des APUI par les porteurs du projet apparaisse attractive pour les opérateurs, d'autant plus que le format est nouveau et doit faire ses preuves. Pour cela, les collectivités peuvent compter sur les nombreux avantages que promettent les APUI et confirmés par les acteurs de projets antérieurs à travers leurs différents bilans et retours d'expériences (Rio et al., 2019).

La liberté de mouvement des opérateurs est le premier de ces avantages (Landau, 2019). En effet, les professionnels s'accordent à dire que ce format leur permet d'être plus libres sur de nombreux aspects. Tout d'abord, on peut parler de la programmation. La particularité des APUI réside dans le fait que la collectivité ne peut pas formuler précisément la programmation qu'elle attend. Ce sont donc les groupements qui choisissent librement les différents aspects du projet. Cela leur permet de mieux s'adapter à leurs spécificités et leurs spécialités internes pour proposer le programme qui leur semble le plus adapté (aux contraintes de marché mais

aussi aux contraintes techniques et économiques). Dans certains cas, ils sauront répondre aux réalités du marchés et aux besoins de la population. À contrario, ils peuvent parfois se retrouver déconnectés de la situation, là où la collectivité aurait peut-être mieux répondu aux enjeux si elle avait eu recours à une procédure de consultation classique.

Le deuxième point positif mis en avant par les acteurs est l'innovation (Rio et al., 2019). Cette caractéristique principale des APUI représente en effet pour eux une véritable opportunité. Elle peut permettre aux promoteurs de faire évoluer leurs processus internes afin de gagner en efficacité mais aussi en attractivité sur les autres projets qu'ils réalisent (entretiens n°1, 2 et 3, 2021). Les différentes innovations qu'ils mettent en place dans les APUI peuvent effectivement être applicables à d'autres projets qu'ils proposeront à l'avenir. Le coût de développement et le temps passé pouvant alors être répartis entre ces projets, l'impact (financier) sur chacun d'entre eux sera moindre.
Afin de pouvoir proposer plus facilement des innovations, certains promoteurs en sont venus à structurer des pôles Recherche et Développement dans leurs organisations (entretiens n°1 et 3, 2021). Ces pôles fonctionnent de manière transversale dans l'objectif de rendre les innovations adaptables à tous les services et de pouvoir répondre aux besoins de chacun des projets.

Finalement, la liberté qui leur est laissée dans la programmation et dans l'innovation représente pour eux une vraie possibilité de développer leur imagination dans ce type de projet avec un partenariat public-privé (entretien n°1, 2021). Ils ne sont plus obligés de respecter le cahier des charges très précis des collectivités. Par ailleurs, les promoteurs peuvent tirer un véritable bénéfice d'image de leur participation à ces appels à projets. En effet, les promoteurs pâtissent souvent de représentations négatives sur leur métier par la société, associées à la malhonnêteté et la recherche de profit (Taburet, 2012). Ils sont également perçus comme des intervenants passifs dans les projets, notamment lorsqu'on met leur rôle en perspective avec celui des architectes ou des entreprises de travaux.
Dans cette situation, qui leurs est désavantageuse, les promoteurs vont pouvoir profiter des APUI pour changer cette image. Et c'est grâce à l'innovation qu'ils vont pouvoir le faire. En effet, les nouveautés qu'ils pourront proposer, afin de répondre à l'aspect innovant demandé dans les règlements des APUI, vont leur permettre de montrer qu'ils prennent en compte les différents enjeux et besoins de l'époque actuelle, notamment en matière d'environnement et d'utilité publique. Ils pourront pour cela axer leur programme sur des questions de consommation énergétique, sur des programmations plus innovantes et plus en adéquation avec les besoins du quartier et des habitants. Leur image auprès de ces derniers est susceptible d'en ressortir meilleure, notamment si les citoyens ont le sentiment d'être intégrés à l'élaboration des projets urbains. Le promoteur pourra également profiter de ces

projets pour apparaître comme force de proposition et moteur de la fabrique urbaine, ce qui était jusqu'ici réservé exclusivement aux collectivités.

Le troisième avantage des APUI réside dans son cadre juridique. Nous l'avons dit plus tôt, ce dernier est aujourd'hui très flou et c'est ce qui fait sa force selon les promoteurs. En effet, le gain de temps obtenu grâce à l'absence de cadre réglementaire n'est pas négligeable. Le fait que les projets ne sont pas soumis au Code de la commande publique et à la loi MOP évite aux promoteurs de passer trop de temps à respecter les normes exigées par ces règles. Ils en retirent donc des projets moins chronophages, ce qui est synonyme de gain de temps et de gain financier.

2 - ...qui suscitent l'intérêt d'autres structures

Ces nombreux avantages, à la fois pour les promoteurs mais aussi pour les autres acteurs des projets, invitent aujourd'hui d'autres structures que les entités publiques à s'intéresser à cette nouvelle procédure. Le bon fonctionnement de ces projets a en effet incité des grandes entreprises publiques ou semi-publiques à s'intéresser aux APUI pour la requalification de leurs sites. C'est le cas de notamment de La Poste[5] ou de la SNCF[6].

La Poste a par exemple eu recours à différents APUI pour valoriser son patrimoine. Les sites de Rennes (Le palais du Commerce, concours remporté par Frey - Engie Avenue), de Cergy-Pontoise (concours remporté par Quadral Promotion) ou encore de Grenoble ont fait l'objet d'APUI entre 2018 et 2021. L'intérêt, selon eux, se trouve dans la requalification des sites et leur intégration dans le territoire où ils sont situés. Camille Gehin, directrice des projets de la foncière du groupe La Poste (Poste Immo) explique la démarche : « *Une partie de notre patrimoine ne répond plus aux besoins du groupe La Poste. En parallèle, de plus en plus de territoires engagent des projets de restructuration urbaines dans des quartiers où notre patrimoine est situé. Ces deux tendances se rejoignent autour des appels à projets innovants.* »[7].

De son côté, SNCF Immobilier, structure en charge de la gestion du patrimoine immobilier du groupe SNCF, a proposé plusieurs de ses sites dans des APUI en Île-de-France. Benoît Quignon, le directeur général, et Mathieu Descout tirent un bilan très positif de cette démarche : « *Ces APUI renouvellent totalement l'approche privé-public en matière d'urbanisme. Une grande*

---

[5] Dossier de presse *Poste Immo « appels à projets « les années 70 »* : https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte%2F0f2fafad-d9c2-4654-8376-3069d174afee_dp-poste-immo-appel-a-projet-amiens-et-cergy.pdf

[6] Communiqué de presse *SNCF Immobilier « Reconquêté urbaine du site de Bercy-Charenton »* https://www.sncf.com/sites/default/files/press_release/CP_NR_Immobilier_Bercy_Charenton_150221.pdf

[7] Propos issus d'un entretien pour Décideurs Magazine : https://www.magazine-decideurs.com/news/l-appel-a-projets-urbains-innovants-un-concept-qui-depasse-les-attentes

partie des innovations qui irriguent aujourd'hui le secteur immobilier ont été déployées initialement dans les appels à projets urbains innovants. »[8].

3 - Les limites de ce format

Malgré tous ces avantages et ces nombreux retours positifs, il est important de nuancer les propos en abordant les limites de ce modèle (Landau, 2019). Celles-ci sont certes moins nombreuses, mais importantes à prendre en compte quand même.

Tout d'abord, l'absence de cadre juridique constitue tout autant un frein qu'un avantage (entretiens n°1 et 3, 2021). Les promoteurs font état de ce cadre juridique parfois trop flou et déstabilisant. Ce dernier crée des situations de doutes dans lesquelles les acteurs ne savent pas ce qu'ils ont le droit de faire ou non. L'apport d'un cadre réglementaire plus précis semble donc nécessaire pour favoriser ce modèle même si la souplesse qui le caractérise ne doit pas se voir réduite (entretien n°2, 2021).

Le coût de ces consultations est aussi très important pour les promoteurs. En effet, la volonté d'apporter de l'innovation peut coûter chère puisque les acteurs vont rivaliser d'idées et de moyens pour voir leur projet retenu par les collectivités. Le temps consacré par les différents membres des groupements est aussi plus important que sur des consultations plus classiques. Or, les collectivités ne proposent pas de compensation pour les groupements non retenus. Ces frais trop importants ne les incitent donc pas à renouveler régulièrement leur participation aux APUI, malgré les nombreux avantages.

Finalement, il est important de préciser que de nombreuses interrogations viennent s'ajouter à ces limites. Il s'agit là par exemple de la question de la pérennité des innovations apportées par les groupements ou encore de la gestion future des équipements créés. Or, le fait que les projets sont encore très récents ne permet pas de répondre à ces questions.

C - Comment les promoteurs intègrent les APUI dans leurs structures ?

Les Appels à Projets Urbains Innovants disposent donc de nombreux avantages qui les rendent très intéressants d'un point de vue développement pour les promoteurs. C'est d'ailleurs pour cela que nombre d'entre eux répondent à ces consultations lancées par les collectivités. La question que l'on peut se poser maintenant, c'est de savoir comment ces opérateurs privés intègrent les APUI dans leur fonctionnement interne.

---

[8] Propos issus d'un entretien pour Décideurs Magazine : https://www.magazine-decideurs.com/news/l-appel-a-projets-urbains-innovants-un-concept-qui-depasse-les-attentes

1 - Un format qui n'intéresse que les grands groupes... ?

On pourrait se dire dans un premier temps que, s'agissant de projets urbains ambitieux, ils ne vont intéresser que les promoteurs dominant le marché. On pense ici à des groupes comme Nexity, Bouygues Immobilier ou encore Altarea Cogedim. Les chiffres viennent d'ailleurs confirmer cette pensée. En effet, comme l'indique Dan Mosbah, *« Sur la base des indications relevées dans la presse économique, il est possible de classer les groupes de promotion en fonction du nombre de projets urbains (projets avec une implication dans les tâches de conception et de coordination). »*[9]. Ce classement indicatif, en nombre de projets urbains par groupe sur environ 5 ans en France, est le suivant :

1. Eiffage Construction, via ses filiales Eiffage Immobilier et Eiffage Aménagement.
2. Nexity Groupe, Villes et Projets.
3. Bouygues Immobilier, UrbanEra.
4. Bouygues Construction et Linkcity Île-de-France.
5. Icade.
6. Altarea Cogedim.

On le voit, les grandes entreprises françaises sont donc en charge d'une grande partie des projets urbains en France, projets objets des APUI. C'est un fait qui peut s'avérer logique, puisque ces acteurs semblent les mieux armés au niveau des moyens techniques, humains et surtout financiers qui sont nécessaires pour répondre aux projets d'envergure proposés par les APUI. C'est d'ailleurs ce qu'affirme François Bertière, PDG de Bouygues Immobilier : « *Les villes n'ont plus un sou, la réorganisation de l'urbanisme va donc être largement portée par le privé. Les promoteurs capables de faire un quartier se comptent sur les doigts d'une main.* »[10].

2 - … ou tous les promoteurs ?

Or, si l'on regarde plus en détails les lauréats des différents APUI lancés en France, on s'aperçoit que la réalité n'est pas celle que l'on attendait. On trouve forcément parmi eux les grands groupes cités précédemment, mais on découvre également d'autres promoteurs intervenants à différentes échelles. C'est d'ailleurs un des avantages des APUI. Ils ont permis de bousculer les règles de la promotion immobilière en France, à différentes échelles, et notamment au niveau de la concurrence.

---

[9] Propos issus de son article intitulé "*Comment les démarches de projets transforment les promoteurs" - Référence présente dans la bibliographie*

[10] Propos issus de « Entretien avec François Bertière », Le Minorange, n°86, revue interne du groupe Bouygues, hiver 2015-2016, p. 10-13.

Si l'on s'intéresse à l'APUI *Imagine Angers*, par exemple, on peut voir que les cinq grands groupes cités précédemment ne font pas partie des lauréats malgré plusieurs propositions[11]. En effet, les sociétés Nexity, Bouygues Immobilier, Linkcity, Altarea Cogedim et Eiffage Immobilier ont proposé dix des dix-neuf projets sur les six sites de l'APUI, mais aucun n'a été retenu. Même s'ils représentent, comme cela paraît logique, plus de la moitié des candidatures, ils ne font pas partie des lauréats. Concernant ces derniers, trois d'entre eux sont des groupes nationaux, voire internationaux. Les trois autres sont des groupes régionaux.

Cette tendance semble se confirmer si l'on analyse les lauréats de l'APUI *Dessine-moi Toulouse*[12]. Sur les quinze candidatures retenues, on trouve trois des cinq leaders cités précédemment, cinq entreprises travaillant à l'échelle nationale et sept structures régionales ou de plus petite envergure.

Ce constat à une importance sur la promotion immobilière, mais aussi sur la nature des projets. Les APUI semblent être une opportunité pour les plus petites structures de remporter des marchés qu'elles n'auraient pas obtenues autrement (dans un cadre classique de marché public).

3 - Des logiques différentes

Nous venons de le voir, les promoteurs répondant aux APUI ont des structures très différentes avec des logiques internes qui peuvent l'être également. Nous allons donc maintenant nous intéresser à leur organisation interne afin de dégager les grandes méthodes utilisées pour intégrer ce nouveau format dans leur organisation. Nous essayerons de comprendre aussi les raisons qui ont poussé à faire ces choix.

Ces différentes organisations peuvent se répartir en deux catégories. La première est le choix de l'intégration. Par intégration, il est entendu que les compétences, les métiers et les équipes nécessaires pour répondre aux APUI font partie intégrante de la structure.

C'est le choix qu'a fait le groupe Bouygues Immobilier. En effet, ils ont créé une filiale, la société UrbanEra. Cette dernière est spécialisée dans les grands projets que l'on retrouve dans les APUI. En plus de cette filiale, Bouygues Immobilier fait appel à ses autres structures spécialisées pour répondre aux différents enjeux et aspects des appels à projets. L'avantage de cette solution, c'est que la société dispose directement en interne des compétences et moyens nécessaires pour, dans un premier temps, proposer le projet qui saura intéresser les

[11] Liste des lauréats de l'APUI *Imagine Angers* : http://imagine.angers.fr/laureats/

[12] Liste des lauréats de l'APUI Dessine-moi Toulouse : https://dessinemoitoulouse.fr/wp-content/uploads/2019/03/DESSINE-MOI-TOULOUSE_LAUREATS.pdf

jurys des APUI. Dans un deuxième temps, cela permet de mener à bien les projets, avec moins de difficultés.

Mais d'autres méthodes existent pour les sociétés qui ont fait le choix de l'intégration. Tout d'abord, il est possible de créer un service semblable aux services de R&D des grandes entreprises high-tech. C'est la solution qui a été utilisée par deux promoteurs régionaux ayant répondu à l'APUI *Dessine-moi Toulouse*. Ces derniers disposent en effet depuis plusieurs années d'un service qui se consacre à trouver des innovations dans différents domaines liés à l'immobilier. Ce service est aussi chargé de la veille sur les évolutions réglementaires mais aussi sur les évolutions sociétales, politiques ou environnementales qui peuvent avoir un impact sur les projets immobiliers. Il peut aussi s'occuper du développement des partenariats et soutenir des associations afin de développer des relations qui pourront être utiles au moment de répondre aux appels à projets.
La veille s'avère très utile pour disposer d'informations actualisées sur les éléments relatifs à la conception des projets. Ce n'est d'ailleurs pas sans raison que chez les promoteurs interrogés, ce service existe depuis au moins dix ans, soit avant le lancement des premiers APUI (entretiens n°1 et 3, 2021). Il permet en effet, depuis plusieurs années, d'identifier les sujets leviers qui vont permettre de faire gagner un concours ou de développer un projet attractif. Cela permet de disposer en interne d'une équipe spécialisée dans les sujets innovants, critère principal des APUI.

Finalement, il existe une autre solution pour les sociétés ayant fait le choix de l'intégration. C'est la méthode retenue par un promoteur national ayant répondu à l'APUI *Imagine Angers*. Paradoxalement, ce dernier a fait le choix de ne pas mettre en place une solution particulière. En effet, il ne dispose ni d'une filiale, ni d'un service spécialisé. Il fait appel à une équipe interne classique de développement. Son choix s'explique par différentes raisons. Dans un premier temps, pour des questions financières. Les APUI sont en effet des concours très onéreux pour les promoteurs. Il n'est pas donc rentable pour lui d'avoir une équipe dédiée à ces projets puisque les recettes ne pourront pas couvrir les dépenses. La deuxième raison mise en avant est le renouveau des idées. En effet, ne pas avoir d'équipe dédiée signifie que des personnes différentes prennent part à la création des projets. Chaque personne ayant des nouvelles idées et des visions différentes, c'est une bonne solution, selon ce promoteur, pour ne pas faire la même chose à chaque projet. Le côté innovant, inséparable des APUI, est donc conservé.

Pour ce qui est de la deuxième catégorie des organisations, il faut s'intéresser aux alliances et partenariats, mais cette solution sera présentée dans la partie suivante, consacrée aux groupements répondant aux APUI.

Nous venons de le voir, il existe plusieurs manières d'intégrer les APUI à l'organisation interne d'un promoteur. La solution retenue devra l'être en fonction de la structure de la société, de ses valeurs, de ses besoins ou encore de ses moyens. Mais il est possible, pour un promoteur quel que soit son échelle d'intervention et sa forme, de le faire.

II - L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX DE COLLABORATIONS INTERPROFESSIONNELLES DES PROMOTEURS

A - La composition des groupements

Nous venons de le voir, les Appels à Projets Urbains Innovants sont synonymes de changements dans l'organisation des promoteurs. Ils ont également bousculé les règles de la concurrence au sein de ce marché très porteur puisque, nous l'avons vu, les groupes leaders du marché ne sont pas forcément ceux qui remportent le plus d'APUI. Pour compléter notre analyse, nous allons maintenant nous intéresser à la composition de ces groupements d'acteurs qui candidatent à ces appels à projets. Nous allons donc regarder si les opérateurs qui les composent sont différents ou similaires par rapport à une consultation plus classique et si de nouveaux acteurs ont profité de ce format pour intégrer le marché.

1 - Les alliances et les partenariats

Dans un premier temps, il est important de revenir sur un point évoqué dans la partie précédente. Nous avons effectivement parlé d'une deuxième catégorie d'intégration des APUI chez les promoteurs : les alliances et les partenariats (Mosbah, 2017). Pour cette solution, il n'est plus question de disposer dans la structure des compétences et des moyens humains spécialisés, à contrario d'une intégration en interne. Ces derniers vont être trouvés dans d'autres entreprises auxquelles les promoteurs vont s'allier pour disposer d'une équipe pluridisciplinaire. C'est le choix fait par le groupe Nexity qui, malgré sa filiale Villes et Projets spécialisée dans les grands projets urbains, a tendance à s'associer plus régulièrement à d'autres partenaires.

Cette manière d'intégrer les APUI est celle qui se rapproche le plus de l'organisation en groupement, celle qui est systématiquement utilisée pour répondre aux appels à projets. En effet, dans le cadre d'un partenariat public-privé, les candidats qui répondent aux consultations ou aux appels à projets sont toujours organisés sous la forme d'un groupement d'acteurs. Cela correspond d'ailleurs en tout point à la définition qui est donnée par le Larousse, à savoir : « Une organisation plus ou moins structurée constituée par un ensemble de personnes ayant mêmes intérêts, mêmes aspirations ou même idéologie. » (Larousse, 2021).

Ces groupements permettent en effet aux promoteurs de travailler avec des personnes spécialisées dans des domaines en dehors de leur champ de compétences. Cet échange de savoir et de moyens est la meilleure solution pour proposer des projets répondant au

maximum de critères des consultations des collectivités. Jusqu'à présent, la composition des groupements de candidats était assez classique et similaire d'un projet à l'autre. Le promoteur, généralement mandataire du groupement, s'associait avec un architecte, un bureau d'étude VRD et un bureau d'étude fluides (électricité et eau). Ces deux derniers faisant parfois partie de l'équipe de l'architecte. Certains groupements faisaient également appel à des paysagistes ou des assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO) en plus, en fonction des spécificités des projets. Il arrivait également que des bailleurs sociaux soient associés, au besoin.

2 - Les changements apportés par les APUI

Or, les APUI sont, par leurs particularités, une nouvelle manière de concevoir les projets urbains. Il est donc intéressant de se demander si ce nouveau format vient modifier la composition des groupes de candidats. Et la réponse est oui.

En effet, si l'on étudie les différents APUI mis en place en France, on peut voir que la composition des groupements évolue par rapport aux anciens formats de consultations. On retrouve bien évidemment toujours les acteurs classiques : le promoteur, l'architecte, les bureaux d'étude. Mais on remarque surtout que de nouveaux opérateurs ont fait leur entrée dans ces équipes (Hawi et al., 2018). C'est d'ailleurs un des points forts qui est soulevé par les participants à ces APUI. Comme le montre le graphique suivant, les groupements candidats des APUI sont composés de beaucoup d'acteurs. On compte en effet en moyenne une quinzaine d'intervenants dans les groupements répondant aux appels à projets parisiens.

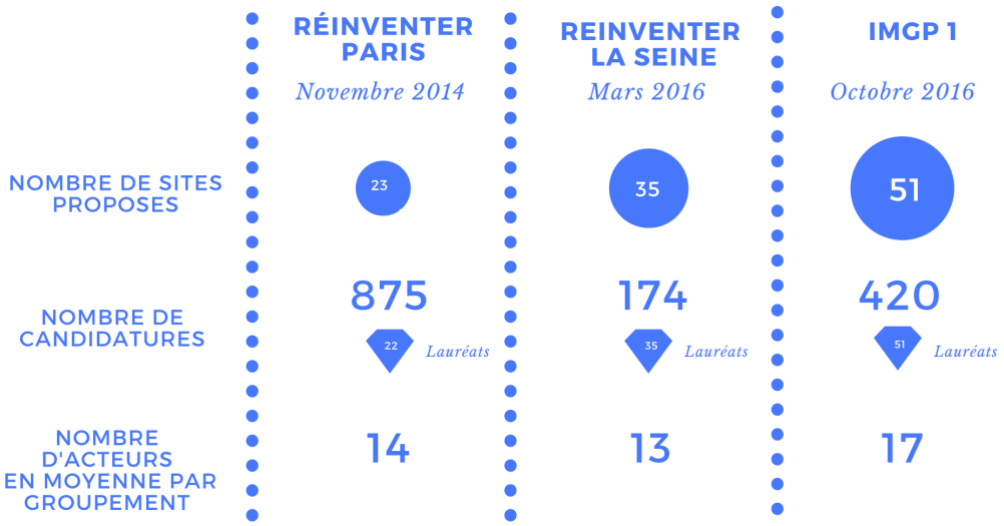

Figure 2 - Chiffres clés des premiers APUI en Ile-de-France

Source : Institut d'Aménagement et d'Urbanisme IDF, 2018

L’augmentation du nombre de membres dans les groupements est aussi un signe que les candidats se spécialisent de plus en plus puisque, parmi ces nouveaux acteurs, ceux qui sont le plus cités dans les retours d’expériences sont les opérateurs spécialisés dans des domaines très techniques. Les promoteurs interrogés s’accordent en effet à dire que les architectes et les bureaux d’étude ne suffisent plus à répondre de manière optimale aux appels à projets. Ces derniers devant répondre à des enjeux de plus en plus spécifiques, et surtout nouveaux, il devient indispensable de s’attacher les services des acteurs spécialistes de ces domaines (entretiens n°1, 2 et 3, 2021).

On peut tout d’abord parler des paysagistes, qui sont cités parmi les nouveaux acteurs identifiés par les personnes interrogées. Les APUI étant des projets emblématiques, notamment d’un point de vue architectural mais aussi de la biodiversité, les paysagistes ont une véritable valeur ajoutée pour aider à la création de projet susceptible de convaincre les jurys des collectivités. Les bureaux d’étude jouent aussi un rôle important. Il n’est pas question-là des bureaux d’étude VRD ou fluides intervenant déjà dans les projets, mais plutôt de ceux experts dans de nouveaux domaines. C’est le cas par exemple pour ceux spécialisés dans les nouvelles méthodes de construction comme le bois ou la terre, ceux qui vont apporter leur connaissance dans les nouveaux équipements des projets, on pense par exemple à un bureau d’étude arrosage qui va permettre d’assurer la pérennité des nombreux espaces verts intégrés dans les constructions. Finalement, un bureau d’étude biodiversité peut aussi avoir son intérêt, notamment pour travailler en lien avec le paysagiste.

On trouve également dans ces nouveaux groupements de nombreux cabinets de conseil, associations ou startups expertes dans les innovations en tout genre. Leur valeur ajoutée est de pouvoir proposer des équipements nouveaux et des réflexions nouvelles à intégrer aux projets dans des domaines très variés. L’organisme *Partager la ville* présente d’ailleurs dans son enquête, intitulée *Appel à Projets Urbains Innovants : La parole est aux startups*, la répartition de ces acteurs en fonction de leur activité. Et comme on peut le voir sur le graphique suivant, ces domaines sont assez variés.

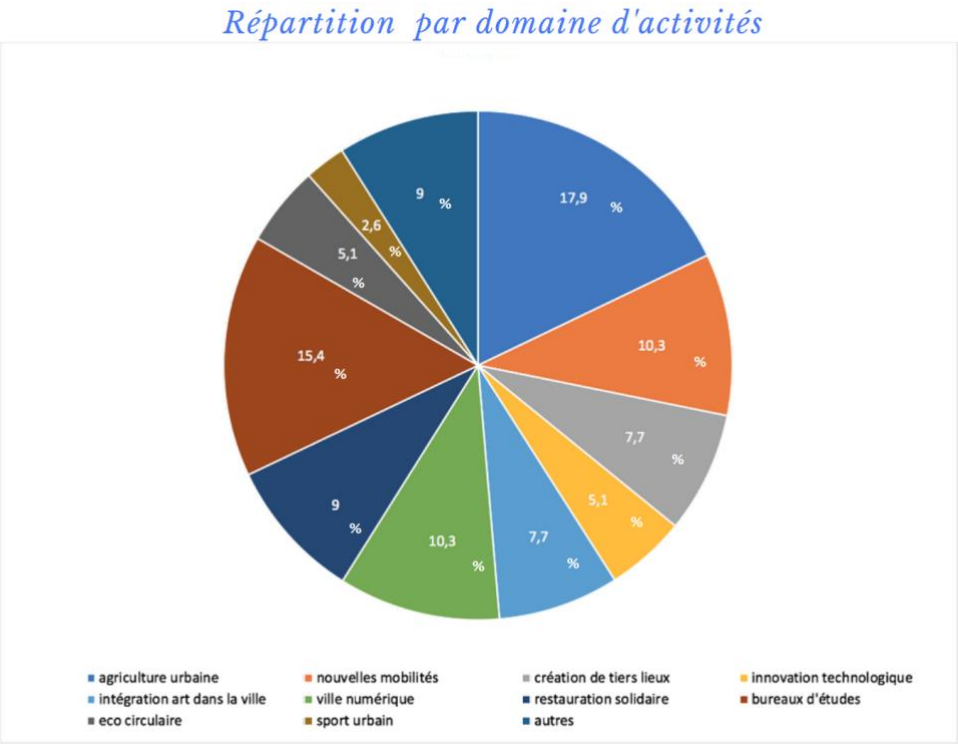

Figure 3 - Secteur d'activités des startups participant aux APUI

Source : Partager la ville, 2019

Finalement, un autre type d'acteur commence à participer à ces APUI, il s'agit des sociologues. Certains promoteurs (entretien n°2, 2021) ont en effet décidé de les intégrer dans la conception des projets afin qu'ils puissent étudier et comprendre les enjeux et les besoins du quartier et des habitants. Ce nouveau point de vue permet de réfléchir le projet dans son ensemble, sa globalité et ainsi se donner plus de chance d'avoir une proposition pouvant satisfaire le plus grand nombre (collectivité et habitants des quartiers).

3 - Un impact sur les autres projets

Il apparaît par ailleurs que ces nouveaux acteurs retirent des APUI une expérience très positive (Chavent et al., 2019). Ils sont en effet 85% d'entre eux à le penser. De plus, 87,2% de ces nouveaux acteurs continuent aujourd'hui à être sollicités pour participer à d'autres APUI (Chavent et al., 2019). L'expérience est donc concluante et positive pour l'ensemble des acteurs. C'est un marqueur fort du renouveau des méthodes de composition des groupements candidats aux appels à projets.

Ces nouvelles méthodes commencent d'ailleurs à se transmettre aux autres projets des promoteurs (entretiens n°1 et 2, 2021). En effet, les acteurs interrogés pour la rédaction de ce document ont commencé à faire appel à ces nouveaux acteurs dans la conception de leurs autres projets, même ceux ne répondant pas à des consultations du secteur public. C'est là

aussi un marqueur du changement des méthodes des promoteurs, dans leur ensemble et non plus sur des projets spécifiques.

Un autre point d'importance est à mettre en avant, il concerne la zone d'intervention des acteurs. En effet, de nombreux promoteurs préfèrent dorénavant faire appel à des acteurs locaux plutôt qu'à des acteurs nationaux (entretien n°3, 2021). La volonté dans cette démarche est d'ancrer encore plus les projets dans leur territoire. Faire appel à des acteurs locaux semble donc logique puisque ce sont ceux qui vont connaître le mieux leur territoire. Ils seront donc sûrement les plus adaptés pour répondre aux besoins et enjeux des habitants et des quartiers. Cette démarche sera aussi bien perçue de la part des citoyens.

Finalement, un dernier acteur prend de plus en plus d'ampleur dans les groupements candidats aux APUI. Il s'agit de l'usager final (Rio et al. 2019). Ce dernier peut être représenté par les futurs habitants des logements mais aussi les futurs gestionnaires des lieux ou encore les futurs commerçants (restaurateurs, …). Cet usager final est impliqué dans la conception des projets puisque pour certains, il fait partie intégrante des groupements candidats. Cette implication permet de répondre à une notion qui se développe de plus en plus ces dernières années : la maîtrise d'usage (Vulbeau, 2014). Il s'agit là de la volonté des habitants, des usagers, de s'inscrire, au côté du Maître d'Ouvrage et de la Maîtrise d'Œuvre, au cœur de l'élaboration des projets dont ils seront les utilisateurs, les bénéficiaires. Ces usagers finaux peuvent donc se voir impliqués de différentes manières dans les projets. La concertation fait partie de ces utilisations. Cette méthode sera présentée plus loin dans ce document.

Nous venons de le voir, de nombreux changements ont eu lieu dans la composition des groupements répondant aux APUI. Ces évolutions sont évidemment liées au format des appels à projets urbains et notamment les nouveaux enjeux sociétaux auxquels ils tentent de répondre.

B - L'organisation du travail au sein des groupements

Intéressons-nous maintenant à l'organisation interne de ces nouvelles formes de groupement. Nous allons essayer de savoir si ces changements vont avoir un impact sur les manières de travailler mais aussi sur le rôle du promoteur dans ces nouveaux groupements.

1 - Le recours au travail collaboratif

Nous l'avons vu, les APUI ont impliqué l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs et le développement de nouveaux partenariats afin de constituer les équipes candidates aux appels à projets. Malgré ces nouveaux entrants, les rôles de chacun n'ont pas changé. D'un

côté, les architectes sont toujours en charge d'établir les plans et les orientations architecturales des projets, de l'autre côté, les bureaux d'études, les startups, les cabinets de conseil ou encore les usagers finaux sont toujours là pour apporter leur expertise et leur expérience sur différents points du projet. Il n'y a donc pas de changement sur cet aspect-là.

A contrario, l'organisation interne entre tous ces acteurs a grandement évolué. Les APUI permettent en effet de repenser la démarche projet dans le secteur urbain. Les professionnels s'accordent à dire que ce nouveau format a permis de véritablement mettre en avant le travail collaboratif puisque cette nouvelle organisation semble devenir la norme au sein des groupements (Rio et al., 2019)

Mais alors, en quoi cette organisation diffère de celle utilisée précédemment ? En effet, dans les projets répondant à des formats de consultations plus anciens, les acteurs travaillaient également en collaboration puisque les échanges étaient nombreux entre eux pour arriver à concevoir le projet. Cependant, une hiérarchie était toujours présente au sein de groupements, notamment pour des besoins de prise de décision.

De leur côté, dans le cadre des APUI cette démarche va plus loin puisque les groupements ont décidé de supprimer cette hiérarchie interne. Dorénavant, les décisions sont prises en concertation avec tous les membres autour de la même table. Cet aspect est très important puisque, pour les professionnels, travailler sur un APUI signifie travailler sur un même pied d'égalité entre tous les acteurs. Chacun d'entre eux dispose d'ailleurs d'une seule voix, afin de respecter ce principe d'équité dans la prise de décision (entretiens 2 et 3, 2021). Ce ressenti, cette envie des professionnels s'explique d'ailleurs assez facilement. Au sein d'un appel à projets, tout le monde travaille dans un même objectif : concevoir un projet capable de convaincre le jury mais aussi de plaire aux futurs utilisateurs tout en restant bien évidemment rentable. Cet objectif permet de créer une dynamique interne mais aussi une certaine osmose entre les acteurs des groupements, ce qui justifie le recours à un travail plus collaboratif.

L'innovation joue un rôle très important dans cette nouvelle manière de travailler. Elle crée en effet un élan commun, une émulation à tous les acteurs du projet. Cette liberté qui est laissée pour toutes les étapes du projet (programmation, conception, …) fait que chaque membre des groupements peut apporter sa pierre à l'édifice. Ce ne sont pas forcément les promoteurs et les architectes, malgré leur impact en apparence plus important, qui vont apporter la solution la plus innovante, celle qui fera gagner le projet. Il est donc nécessaire de prendre le temps d'écouter les idées de tout le monde pour choisir ensemble la meilleure. C'est dans ce but qu'un climat d'égalité et d'écoute est important à instaurer au sein des équipes.

Un des promoteurs interrogés lors de l'élaboration de ce document résume d'ailleurs bien la situation (entretien n°1, 2021) : « *Les Appels à Projets Urbains Innovants sont l'occasion de se mettre tous ensemble autour d'une table, d'être créatif, de poser ses rêves et de faire en sorte qu'ils se réalisent.* ». L'évolution organisationnelle apportée par les APUI se trouve donc dans ce principe de co-construction des projets qui impliquent de repenser et d'adapter les modèles économiques et les feuilles de routes de chacun des acteurs.

Dans le rapport intitulé "*"Réinventer" les villes : Effet de mode ou vraie transformation ?*", écrit dans le cadre du programme de recherche "*Les nouveaux modes de la fabrique urbaine*", porté par l'organisme le PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture), les auteurs viennent d'ailleurs confirmer cette tendance puisque selon eux, « *Toutes les réponses s'accordent à souligner l'intérêt du décloisonnement professionnel qu'a impulsé Inventons la Métropole. Interrogés sur les apports de la méthode pour leurs pratiques professionnelles, 90% mentionnent « l'élargissement du réseau d'acteurs » et 70% citent « la diffusion de méthodes plus collaboratives ».* ».

2 - Le rôle toujours central du promoteur

Mais il est quand même important de nuancer ces propos. Nous apprenons également dans ce rapport que malgré une organisation horizontale, tous les acteurs du groupement n'ont pas le même impact dans les relations internes. En effet, comme nous pouvons le voir sur le schéma suivant, issu de ce même rapport, l'organisation interne semble plutôt prendre la forme d'une étoile, s'éloignant donc de la notion de même pied d'égalité. Loin d'une véritable collaboration, les relations semblent plutôt bilatérales entre les acteurs des groupements.

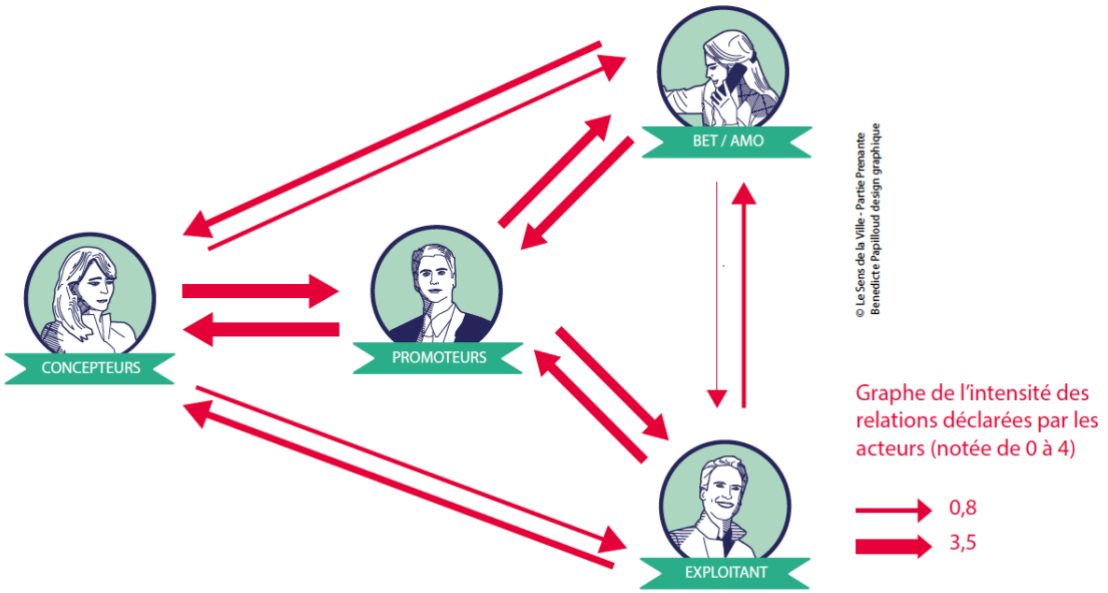

Figure 4 - Intensité des relations entre les membres des groupements

Source : Plan Urbanisme Construction Architecture, 2019

Ce schéma met également en avant un point important, le promoteur garde toujours un rôle central dans les APUI. Les promoteurs interrogés pour élaborer ce document sont d'ailleurs unanimement d'accord avec cela. C'est même selon eux une nécessité, pour différentes raisons.

Premièrement, dans des projets de ce type, avec autant d'intervenants, (pour rappel, une quinzaine en moyenne) il est nécessaire d'avoir, comme le disent les personnes interrogées (entretiens n°1, 2 et 3, 2021), un pilote dans l'avion. Ce pilote est chargé de la gestion globale du projet, il orchestre les relations entre les acteurs et l'avancement des décisions. Ce rôle est celui du promoteur, car c'est toujours lui qui est désigné mandataire du groupement.

De plus, le rôle central du promoteur est également justifié par des raisons financières. C'est en effet lui qui est garant de la bonne gestion des coûts des projets, car c'est lui qui va porter ce projet au niveau des organismes bancaires et des investisseurs, mais également de la gestion des délais. Il est le membre du groupement qui va porter les risques du projet, c'est donc naturel qu'il soit le chef d'orchestre de l'opération. Par ailleurs, une opération de cette envergure nécessite d'avoir une vision globale en accord avec les réalités du marché. Le promoteur étant chargé des aspects financiers, c'est lui le plus proche et le plus connaisseur de ce marché. Cela justifie également son rôle central.

Le rapport "*"Réinventer" les villes : Effet de mode ou vraie transformation ?*" vient appuyer ces propos comme on peut le voir sur le schéma suivant. Les concepteurs et les consultants

affirment en effet être plus impliqués sur les étapes de constitution du groupement et de supervision des livrables que sur le montage financier qui reste donc réservé au promoteur.

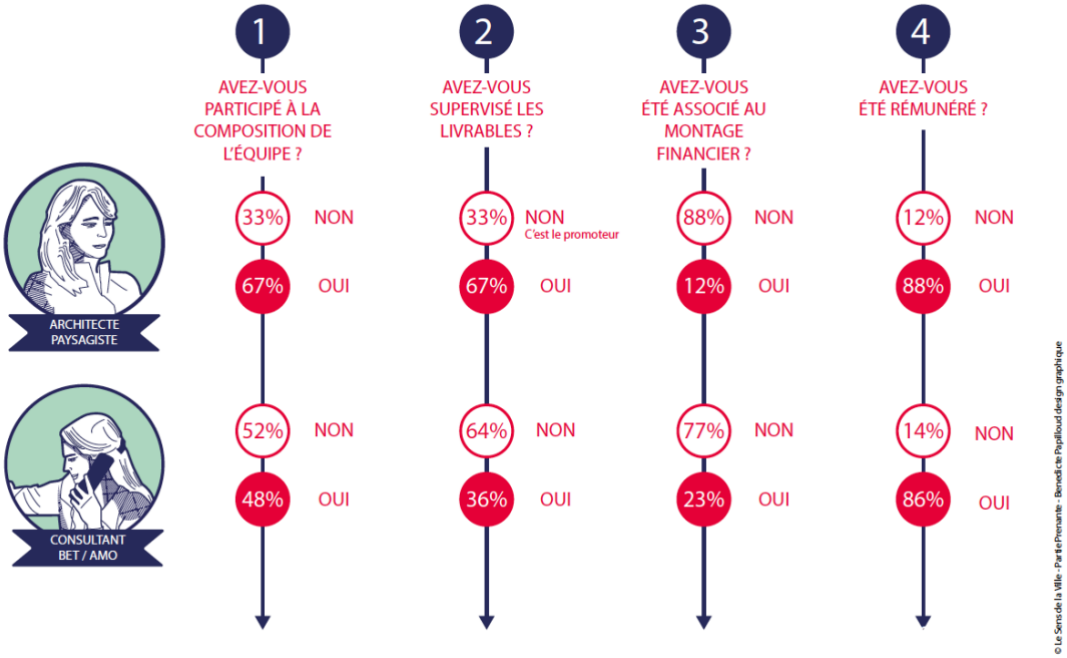

Figure 5 - Degré d'implication des membres dans les décisions des groupements

Source : Plan Urbanisme Construction Architecture, 2019

Ce rôle central permet donc au promoteur de canaliser les idées des uns et des autres dans le but d'assurer la fonctionnalité du projet. Mais il est important qu'il sache se mettre en retrait dans certains moments pour laisser les gens s'exprimer. Le risque s'il ne le fait pas, c'est de rester sur ses acquis. Dans ce cas, l'innovation demandée par ces appels à projets ne pourra pas être suffisamment développée. Une confiance du promoteur dans l'expertise de chacun des membres est donc indispensable.

Au final, on peut voir que l'organisation d'un groupement peut différer d'un projet à l'autre. Mais plusieurs choses sont à retenir. Il y a premièrement une véritable envie exprimée par les acteurs pour plus de collaboration et d'équité lors des prises de décisions. Mais le promoteur doit garder sa place centrale dans les relations car il reste le garant de la réussite des projets.

C - La place de la concertation

Une dernière notion importante reste à aborder lorsque l'on étudie les groupements répondant aux APUI : la concertation. Dans un premier temps, il est important de définir ce terme. Il s'agit, selon le Larousse, d'une "pratique qui consiste à faire précéder une décision d'une consultation des parties concernées".

Mais alors, pourquoi parlons-nous de concertation dans le cadre des APUI ?
Cette pratique est régulièrement associée aux appels à projets car elle est souvent proposée dans les programmes conçus par les groupements candidats. Elle fait partie du critère d'innovation demandé par ce format de partenariat public-privé. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, les citoyens font dorénavant partie intégrante de ces groupements. C'est une preuve supplémentaire que la concertation semble liée aux APUI.

Pour être plus précis, la concertation dans ces appels à projets consiste à associer les habitants du quartier où se situe le projet, mais aussi les futurs utilisateurs du site, dès la conception du projet afin de proposer un programme adapté aux contraintes et aux besoins. Sur le papier, cette démarche semble donc bénéfique, que ce soit pour les promoteurs mandataires des projets mais aussi les citoyens. Mais alors, une question se pose : cette concertation est-elle vraiment utilisée à sa juste valeur, ou sert-elle simplement d'outil de communication pour les groupements ?

1 - Les avantages de son utilisation

Intéressons-nous plus en détails à la place de la concertation dans les projets urbains, et notamment les avantages qu'elle procure.
Tout d'abord, au niveau des projets en général, elle permet un meilleur aboutissement de ces derniers (Silly, 2019). En effet, le fait d'associer les acteurs spécialistes de la conception et les habitants, futurs usagers des constructions, permet de créer une réflexion commune. Cette dernière est très bénéfique aux deux parties puisqu'elle permet de créer des projets mieux aboutis (entretiens 1 et 3, 2021). Les deux parties font effectivement pouvoir apporter chacune leur vision ainsi que leur expérience pour augmenter la valeur ajoutée du projet dans son environnement. Les deux points de vue combinés permettent de répondre à la fois à la réalité du marché, la réalité technique et la réalité de l'utilisation, les deux premières étant prises en compte par les groupements, la dernière par les citoyens.

De plus, le fait d'intégrer les habitants dans le processus de conception permet de réduire considérablement le risque d'un refus du projet par les citoyens, et notamment les voisins proches (Silly, 2019). Comme ils sont entendus, et parfois intégrés, lors des prises de décision, il semble difficile à justifier pour les groupements de ne pas prendre en compte leur avis. Ils se risqueraient en effet à voir le projet mal accueilli lors de sa présentation, ce qui pourrait également conduire à un recours sur le permis de construire une fois obtenu, synonyme de perte de temps et d'argent. Par ailleurs, il arrive que dans certains APUI, les citoyens fassent partie des jurys d'attribution (entretien n°1, 2021). Il s'agit là d'une volonté de la collectivité d'intégrer davantage ses concitoyens aux décisions publiques. Mais cette décision se fait dans

le même intérêt : prendre davantage en compte les besoins et les enjeux de la population pour réduire drastiquement le risque de refus et d'opposition. Preuve encore une fois qu'il est nécessaire de satisfaire les habitants. La concertation apparaît alors comme une des meilleures solutions.

Finalement, les groupements peuvent aussi utiliser cette démarche pour faciliter l'acceptation de l'innovation qu'ils vont proposer, innovation qui, rappelons-le, est un critère des APUI (entretien n°3, 2021). En effet, dans certains projets, les propositions faites peuvent correspondre à une véritable évolution des modes d'habiter. Par exemple, la ville de Toulouse dans son APUI souhaite réduire considérablement le nombre de voitures dans les rues. Pour atteindre cet objectif, différentes solutions sont proposées par les groupements : la création de parking silo pour regrouper le stationnement ou le développement de l'autopartage. Mais ces solutions sont pour les habitants de véritables transformations de leurs modes de vie. Ils doivent en effet s'habituer à ne plus avoir leur véhicule accessible facilement juste devant chez eux. C'est dans ce genre de situation que la concertation va jouer un rôle très important. Elle va permettre de discuter en amont avec les habitants pour faire évoluer les mentalités, leur laisser le temps d'accepter les choses, ne pas leur donner l'impression que les choses sont imposées mais également leur laisser l'occasion de proposer des adaptations. Les habitants pourront même parfois permettre aux groupements d'aller plus loin dans l'innovation que ce qu'ils auraient pu imaginer.

2 - Son intégration dans les projets

Ces nombreux avantages justifient donc d'avoir recours à la concertation dans la conception des projets. Mais comment peut-on l'intégrer dans les APUI ?
Certaines collectivités ont choisi de le faire en amont ou en parallèle de la consultation (Hawi et al. 2018). Cela signifie que ce sont elles qui s'en occupent, et non les groupements candidats. L'avantage, c'est qu'elles sont sûres que cette concertation est réellement mise en œuvre. De plus, ce sont elles qui en tireront les bénéfices d'images auprès des citoyens. C'est d'ailleurs la solution retenue par les communes d'Angers et Toulouse dans leurs APUI. La deuxième solution est d'intégrer la concertation dans le cahier des charges de l'appel à projets. Dans ce cas, c'est donc les groupements qui seront chargés de la réalisation.

Dans ce deuxième scénario, les candidats disposent également de plusieurs solutions. Nous l'avons vu, la première est d'intégrer les citoyens directement dans les groupements. C'est d'ailleurs la solution qui semble la plus retenue. Mais une autre tendance semble également se répandre. Les promoteurs préfèrent en effet s'associer à des architectes spécialisés dans les nouveaux enjeux sociétaux, et notamment la question de la concertation ou encore la

place de l'humain dans les projets. C'est le cas dans les projets objets des entretiens réalisés dans le cadre de la rédaction de ce document.

Malheureusement, la réalité des choses ne semble pas aussi idyllique que ce qui vient d'être présenté. Dans l'étude intitulée "*APUI : 4 ans après leur création, quels enseignements ?*", on apprend en effet que sur les huit APUI étudiés, seuls 35% des projets proposent une démarche de concertation ou de participation citoyenne (Reynaud et Dang, 2019). C'est encore pire quand on voit que seulement 11% des projets ont réellement intégré les citoyens à la phase de conception (Reynaud et Dang, 2019).

Cependant, ces mauvais résultats se comprennent si l'on s'intéresse au retour d'expérience des groupements que nous propose le *PUCA* dans son rapport "*"Réinventer" les villes : Effet de mode ou vraie transformation ?*". Le schéma ci-dessous nous présente l'apport de la présence des utilisateurs dans les groupements répondant aux APUI. Certes, seulement 8% des sondés estiment que leur présence n'a rien apporté, ce qui est plutôt positif, mais le chiffre qui interpelle le plus ici est le pourcentage des sondés qui pensent que leur présence a renforcé la crédibilité du projet. Et ils sont 63% à le penser. Cela montre bien qu'au-delà des avantages qu'elle pourrait apporter, l'intégration de la concertation dans les projets représente pour les groupements davantage un bon outil de communication vis-à-vis des jurys et de la population qu'une véritable valeur ajoutée. On s'éloigne donc de l'objectif principal de cette démarche.

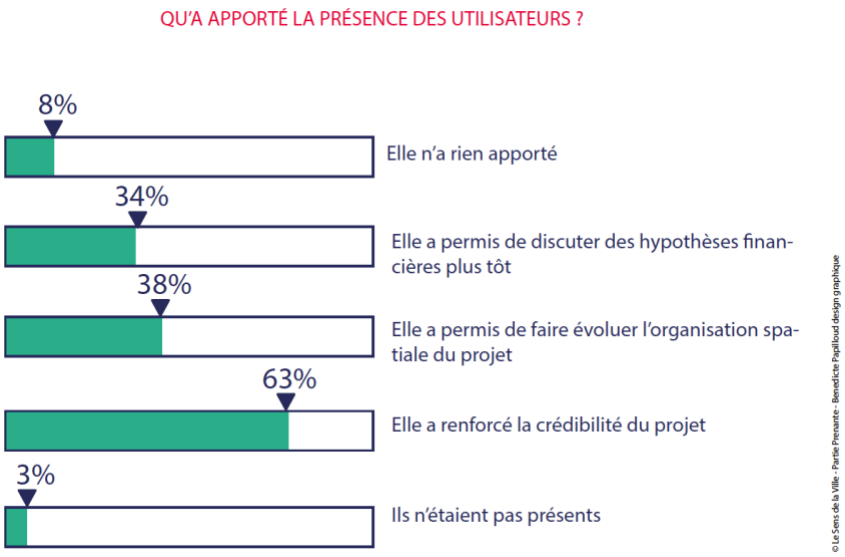

Figure 6 - Apports de la concertation dans les APUI

Source : Plan Urbanisme Construction Architecture, 2019

Ce chiffre étonne davantage lorsqu'on le met en perspective avec les résultats de l'étude effectuée sur huit APUI (Reynaud et Dang, 2019). On apprend en effet dans cette étude que

sur les neuf projets interrompus ou annulés, huit le sont à cause d'une opposition citoyenne. Les groupements ne semblent donc pas mesurer encore le réel apport de la concertation.

Mais une nuance est importante à apporter. La temporalité des projets est telle que les collectivités ne laissent que peu de temps aux groupements pour mettre en place une véritable démarche de concertation (Hawi et al., 2018). Le délai laissé entre la publication des appels à projets et les rendus des propositions est en effet trop court. Le caractère confidentiel des projets ne facilite pas non plus la participation collective. Les groupements ne souhaitent en effet pas trop divulguer leurs propositions pour ne pas risquer de voir les concurrents copier leurs idées. De plus, comme le dit Michaël Silly, gérant associé de l'agence Ville hybride : « Il y a souvent, dans les concertations, une course à la parole le plus radicale possible, qui provoque in fine une sorte d'épuisement des instigateurs de la concertation, qui se disent : tout ça pour ça, tous ces efforts pour s'entendre dire qu'en définitive, le projet ne correspond pas aux attentes de la population. ». Les groupements préfèrent donc se passer de la concertation plutôt que d'y perdre du temps et parfois de l'argent.

On vient de le voir, malgré ces nombreux avantages, la concertation n'est aujourd'hui pas encore suffisamment intégrée dans les projets. Il serait donc intéressant dans les prochains APUI de réfléchir aux manières de proposer davantage cette démarche en l'intégrant dans les phases suivant la consultation ou en laissant la gestion aux collectivités par exemple.

III - L'ÉVOLUTION DES MÉTHODES DES PROMOTEURS

A - Une nouvelle échelle de réflexion des projets

Intéressons-nous maintenant aux effets du développement des Appels à Projets Urbains Innovants sur les méthodes de travail des promoteurs immobiliers. S'agissant d'un nouveau format d'échange entre les acteurs, il implique forcément un changement dans les manières de faire. L'échelle de réflexion et de conception des projets fait partie des points qui ont évolué avec le développement des APUI.

1 - De l'échelle de la parcelle...

Les projets immobiliers étaient en effet imaginés depuis des années à l'échelle de la parcelle uniquement (Desrayaud, 2018). Lors de la conception, l'environnement proche du terrain n'était donc pas forcément pris en compte. Il y avait certes une prise en compte du patrimoine bâti alentour, pour des questions d'intégration esthétique du projet, mais la réflexion n'était pas poussée davantage. Les recommandations et prescriptions des documents d'urbanisme avaient même tendance à avoir plus de poids que l'environnement proche. Les projets étaient donc conçus de manière à rentabiliser au maximum les possibilités réglementaires et techniques de la parcelle et ainsi que les opportunités économiques du marché afin d'en tirer le maximum de bénéfice. C'est d'ailleurs ce que met en avant Michaël Silly, gérant associé de l'agence Ville hybride : « La tendance est bien souvent de partir des données amont, très techniques, très réglementaires, très financières, et de ne pas comprendre exactement là où l'on est, ce qui se passe, quelles sont les dynamiques à l'œuvre, quelle est l'histoire du lieu, quelles sont les spécificités culturelles du contexte dans lequel on est. On n'a donc pas vraiment de levier. ».

Cependant, cette méthode était justifiée par le fait que les terrains trouvés par les promoteurs étaient majoritairement situés dans des zones déjà construites. Rien ne poussait donc les opérateurs à mettre en place une réflexion urbanistique globale lors de la conception du projet, puisque ce dernier n'aurait que peu d'impact sur le fonctionnement de l'environnement.

2 - … à l'échelle du quartier

Mais nous assistons aujourd'hui à un véritable changement de paradigme. La tendance qui semble s'affirmer se tourne en effet vers une réflexion plus holistique des projets. L'époque

où ces derniers étaient réfléchis de manière individuelle est donc terminée, il faut dorénavant les concevoir en les prenant en compte dans leur ensemble, dans leur environnement. Ce changement est associé au développement des APUI pour une raison : les promoteurs sont maintenant chargés de déterminer la programmation des projets (Meunier et al., 2018). Or, la définition de cette programmation implique de connaître le territoire dans lequel le projet va s'insérer. Les attentes des collectivités ont en effet évolué avec ce changement et ces dernières attendent désormais du promoteur qu'il sorte de son rôle pour prendre celui de l'aménageur en pensant un projet dans son ensemble.

Auparavant, la programmation des projets était en quelque sorte imposée au promoteur. Ce dernier devait en effet respecter les documents d'urbanisme qui dictaient de manière assez claire les constructions autorisées sur les parcelles. Il n'y avait par la suite que très peu d'originalité dans les projets proposés : des logements dans les zones résidentielles, des commerces ou des bureaux dans les zones plus économiques, etc… La réalité économique du marché, à travers les prix et la demande, avait un impact très fort sur les choix. Or, les APUI imposent un nouveau critère à respecter : l'innovation. Cette dernière impose au promoteur de proposer des projets différents de ce qu'il avait l'habitude de faire. Mais pour proposer des nouveautés qui plaisent et qui pourront se vendre, il doit dorénavant prendre le temps de réfléchir son projet à une échelle plus large que la simple parcelle. Il doit donc prendre en compte l'environnement de la parcelle. Il doit réaliser pour cela une analyse macro.

3 - La prise en compte de l'environnement

Mais que faut-il regarder pour avoir une bonne prise en compte de l'environnement ?
Les constructions aux alentours constituent un bon point de départ. Elles permettent au promoteur et à l'architecte de définir les premières orientations architecturales de manière à ce que le projet ne soit pas comme une verrue au milieu du quartier. Ensuite, il faut analyser les services, les équipements et les commerces existants déjà à proximité. L'objectif ici est de ne pas proposer dans un projet des équipements déjà présents dans le quartier. L'intérêt de ce dernier pourrait être remis en question s'il propose par exemple d'implanter une salle de sport alors qu'il en existe déjà une à quelques rues. Il faut également s'intéresser au réseau de transport existant aux alentours de la parcelle afin de proposer une offre de stationnement adaptée.

Il existe donc de nombreux points à observer lors de la conception d'un projet afin d'avoir une vision globale de l'environnement pour définir une logique urbanistique. Cependant, cet objectif va de pair avec un point évoqué précédemment, la concertation. Cette dernière fait en effet intervenir les citoyens dans la conception des projets. Or ce sont eux qui connaissent le mieux leur environnement, mais aussi les besoins et enjeux qui lui sont associés. La

participation citoyenne va donc dans le sens d'une réflexion à l'échelle du quartier pour les projets immobiliers. C'est pourquoi on associe régulièrement ces deux aspects aux APUI. Ces derniers participent donc à une reconfiguration de la production urbaine et à une intégration de la question des services et des usages.

Les promoteurs ont bien appréhendé ce changement de paradigme puisqu'ils l'ont intégré dans leurs réponses aux APUI. Les personnes interrogées (entretiens n°1, 2 et 3, 2021) pour l'élaboration de ce document s'accordent à dire "que ce n'est plus possible de sortir n'importe quoi sur un terrain, il faut faire une analyse macro avant d'en arriver sur le micro. Il faut partir d'une perspective très large pour trouver une logique urbanistique sur la parcelle." Un des promoteurs site à titre d'exemple une opération sur la commune de Toulouse pour laquelle tous les lauréats réfléchissent leur projet autour d'une place centrale à l'opération. Avec le fonctionnement d'avant, la place aurait été intégrée dans un des lots et il n'y aurait pas eu de réflexion globale des promoteurs. Mathieu Descout, directeur général de Novaxia développement confirme d'ailleurs le point positif de ce changement impliqué par les APUI : « Je porte un regard extrêmement positif sur ces concours. Nous avons concouru sur 25 sites, été 20 fois finalistes et nous avons décroché 6 sites. Avec une recette imparable : de l'analyse urbaine approfondie effectuée en amont résulte une connaissance fine des usages et des besoins des habitants, avec l'assurance accrue que le programme ainsi défini soit in fine un succès commercial." ».

Mais cette nouvelle logique de conception des projets s'inscrit dans un changement plus profond. Les collectivités n'ont plus les moyens financiers pour mettre en place elles-mêmes une réflexion urbaine globale (Desrayaud, 2018). C'est pourquoi elles font appel depuis plusieurs années aux opérateurs privés pour intervenir dans la fabrique urbaine. C'est notamment le cas avec le développement des ZAC au début des années 2000 qui a amorcé ce changement d'échelle de conception des projets. Les APUI ne font qu'accentuer cette tendance en apportant leur lot de nouveautés.

Les ZAC ont donc amorcé les changements chez les promoteurs qui se sont vu confier la réalisation d'équipements et d'espaces publics. Le signe le plus fort de ce changement étant la création chez les opérateurs privés de filiales spécialisées dans les grands projets et l'aménagement. On peut citer par exemple UrbanEra chez Bouygues Immobilier, Villes et Projets chez Nexity ou encore Eiffage Aménagement pour le groupe Eiffage. Ces filiales étant d'ailleurs pour certaines, comme nous l'avons indiqué précédemment, celles répondant aux APUI.

B - Une nouvelle organisation interne

Nous venons de le voir à travers les parties précédentes, les Appels à Projets Urbains Innovants sont synonymes de nombreuses nouveautés :

- Des nouvelles missions confiées aux groupements avec le choix libre laissé pour la programmation des opérations par exemple ;
- Une nouvelle composition des groupements ;
- De nouveaux acteurs intervenants dans les groupements comme des startups par exemple ;
- Une nouvelle manière de travailler au sein de ces groupements avec notamment une plus grande place pour la collaboration avec beaucoup d'équité entre les membres ;
- Et finalement, une nouvelle échelle de réflexion des projets.

Ces nombreux changements vont forcément avoir un impact sur les méthodes de travail des promoteurs, mandataires des groupements cités précédemment. Nous allons chercher à comprendre quels sont ces changements. Les situations et les exemples présentés dans la suite de ce paragraphe sont tous issus des entretiens réalisés pour la rédaction de ce document. Ils viennent donc de promoteurs ayant répondu à au moins un APUI.

1 - Transversalité, connaissances et compétences

Le premier changement concerne les échanges entre les différents services existant au sein des structures. En effet, toutes les personnes interrogées sont d'accord sur un point : les APUI sont un levier très fort pour développer plus de transversalité entre les différents pôles (investissement, développement, gestion, conception, …) dans leur entreprise (entretiens n°1, 2 et 3, 2021). Cette transversalité permet de faciliter les échanges mais elle permet surtout à chacun de bénéficier de l'expertise des autres. De plus, tous les salariés de l'entreprise se sentent mobilisés et cela crée une dynamique d'équipe nécessaire à l'aboutissement d'un projet de ce type (comme nous l'avons déjà vu dans l'organisation des groupements).

Le deuxième changement porte sur les connaissances et les compétences développées chez les promoteurs. Les APUI, grâce à l'innovation qu'ils portent, ont permis de multiplier les expertises au sein des structures. À travers les projets proposés aux jurys, les promoteurs découvrent en effet de nouvelles solutions pour lesquelles ils doivent faire des recherches afin d'en tirer le maximum de bénéfices. Toutes ces solutions représentant de nouveaux domaines dans lesquels ils peuvent devenir experts, et ainsi les mettre en place dans d'autres projets. Dans cet objectif, afin de ne pas consacrer trop du peu de temps à disposition pour répondre à ces consultations dans la recherche d'innovation, les promoteurs ont décidé de se

doter d'un pôle de recherche interne (entretiens n°1 et 3, 2021). On peut aussi parler de service de recherche et développement (R&D). Ce pôle est chargé notamment de faire de la veille sur différents sujets comme les réglementations, l'évolution des techniques du bâtiment ou encore les nouveaux enjeux sociétaux. Il permet, comme l'indique un des promoteurs interrogés, de "trouver les sujets leviers qui vont faire gagner" (entretien habitats cousu main).

Ce dernier point met d'ailleurs en avant un des aspects importants retenus lors de ces entretiens, les promoteurs jouent réellement le jeu de l'innovation puisqu'ils ont compris que c'est ce critère-là qui pouvait les faire gagner. Comme l'a notifié l'un d'entre eux (entretien n°1, 2021), "les promoteurs ne répondent plus "bons élèves", ils vont plus loin que la demande en proposant des choses auxquelles les concepteurs de l'APUI ne pensent pas". Selon eux, c'est aussi à cause de l'innovation que les méthodes utilisées dans les autres projets ne fonctionnent pas avec les APUI. Il faut en effet d'après eux, pour ces appels à projets, mettre en place une analyse plus fine dès la phase du concours pour être certains que les solutions proposées pourront réellement se faire et cela nécessite de prendre en compte les détails bien en amont par rapport aux autres projets. Le service R&D remplit parfaitement sa mission dans ce genre de situation.

2 - Changements organisationnels

Le troisième changement est en lien avec le deuxième puisqu'il porte sur le pôle de recherche créé par les promoteurs. Chez certains d'entre eux, ce pôle ne sert pas uniquement à l'innovation mais il est également chargé du développement de partenariats. L'objectif étant de se mettre en relation, en amont des projets, avec des structures susceptibles d'intégrer les groupements candidats dont le promoteur sera mandataire. Ces dernières étant souvent les startups et associations dont nous avons parlé précédemment, c'est-à-dire celles spécialisées dans les domaines sur lesquelles vont porter l'innovation du projet. Leur valeur ajoutée justifie donc la mise en place d'un tel pôle de recherche qui permet lui aussi de gagner du temps face à la temporalité très courte accordée par les collectivités.

Finalement, le quatrième changement fait suite au premier, concernant le développement de plus de transversalité au sein des services. Selon les promoteurs, les différents échanges entre ces services lors de la participation à des APUI ont en effet permis de créer des procédures internes. Avec leur retour d'expérience sur leur première participation, les différents pôles ont donc pu créer, "main dans la main", un processus transversal, sorte de guide de réponse aux APUI. Ce dernier permet notamment de savoir comment répondre à ces consultations ou encore comment s'organiser en interne. C'est un véritable atout puisque les promoteurs pourront une nouvelle fois gagner énormément de temps lors de leurs prochaines réponses.

Mais les promoteurs tirent de réels bénéfices de ces changements organisationnels. On parle ici de bénéfice au niveau structurel et non pas de notoriété ou d'argent. Tout d'abord ils permettent, nous l'avons dit, de gagner un temps non négligeable, que ce soit lors des prochaines éditions sous ce format ou à travers des projets plus classiques. D'après eux, ces changements organisationnels sont en effet adaptables à leurs autres projets. L'autre avantage qu'ils ont gagné porte plutôt sur leur management. Les APUI apportent en effet un nouveau challenge au sein de l'entreprise qui permet de motiver et fédérer les salariés autour d'un même projet. Ce challenge particulier étant aussi synonyme d'apprentissage commun, un bon point pour la cohésion des équipes. Certains promoteurs vont même plus loin puisque grâce aux enjeux traités par les APUI, et présentés dans la partie suivante, ils souhaitent se créer un nouvel ADN avec de nouvelles valeurs plus proches des enjeux sociétaux du moment.

3 - Des difficultés de mise en œuvre

Cependant, les promoteurs ont également identifié quelques difficultés lors de la mise en œuvre de leurs projets (entretiens n°1, 2 et 3, 2021). Ils notent dans un premier temps un certain manque d'information de la part des collectivités sur des aspects techniques du foncier objet de la consultation ou encore sur la programmation attendue. Ce dernier point est d'ailleurs assez paradoxal car la liberté de mouvement laissée sur la programmation est le cœur du format des APUI. Une autre difficulté relevée réside dans le fait de réussir à trouver quelque chose de suffisamment innovant pour servir de point de départ au projet. C'est dans cette situation que le service R&D remplit bien sa mission. Les différences de vision entre le promoteur et les autres membres du groupement, à cause des intérêts de chacun, font aussi partie des difficultés relevées.

Finalement, il a été demandé aux promoteurs si, de par l'aspect inédit des APUI, ils avaient reçu une aide extérieure aux groupements pour mener à bien ces projets. La réponse est unanime, aucune aide n'a été nécessaire. D'après eux, comme il s'agissait d'une nouveauté pour les autres aussi, une équipe motivée était suffisante. Il ne restait plus qu'à faire un brainstorming pour démarrer et se demander, "Soyons fou, ça veut dire quoi ?" (entretien n°2, 2021).

C - Les projets privés d'intérêt général

Les APUI ont apporté une autre notion ayant un impact sur le travail et les méthodes des promoteurs : les projets privés d'intérêt général (Josso et al., 2018).

1 - Une mission des collectivités

Parmi ses nombreuses missions, une collectivité se doit de développer l'attractivité de son territoire et de répondre aux besoins de sa population en proposant des équipements publics ou collectifs. Le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement définit dans son glossaire les équipements publics comme "l'ensemble des installations, des réseaux, des bâtiments qui permettent d'assurer à la population résidente les services dont elle a besoin". Ces équipements peuvent être des écoles, des infrastructures sportives, des installations de loisir mais aussi des parcs, des pistes cyclables, l'aménagement de promenades ou des cimetières par exemple. La liste est donc assez vaste et une collectivité se doit de proposer un ensemble d'équipement complet répondant aux besoins de son territoire et de sa population.

Or la collectivité étant chargée de la réalisation de ces équipements collectifs, elle doit donc aussi les financer. Dans un contexte où l'argent public se fait de plus en plus rare, elle doit dès lors trouver d'autres sources de financement que la fiscalité locale afin de ne pas mettre en péril la réalisation des projets. Pour cela, elle dispose de plusieurs outils listés par le CEREMA :

- Le Projet Urbain Partenarial (PUP),
- La Taxe d'Aménagement (TA) ou Taxe d'Aménagement Majorée (TAM) pour la partie communale/intercommunale,
- La participation aux équipements publics de la ZAC,
- La Participation pour Équipement Public Exceptionnel (PEPE),
- Et la Participation à l'Assainissement Collectif (PAC).

Mais aujourd'hui, les financements publics ne semblent plus suffisants pour répondre à la demande de la population et les collectivités doivent trouver de nouvelles solutions pour mener à bien la réalisation des projets. Elles peuvent pour cela faire appel au secteur privé, et notamment aux promoteurs immobiliers. En effet, comme indiqué dans la définition du CAUE, "la notion d'équipement collectif prend en compte les équipements publics et privés rendant un service à caractère collectif".

2 - Les opérateurs privés au secours des collectivités

Et dans cet objectif de financement privé des équipements, les Appels à Projets Urbains Innovants remportent un franc succès auprès des collectivités. On retrouve en effet dans les projets proposés par les groupements de nombreux lieux au service de l'intérêt collectif. Ces lieux deviennent presque même aujourd'hui l'aspect central des projets. Ils jouent également le rôle de marqueur de différenciation entre les groupements puisque ces derniers ont bien compris que les collectivités souhaitent dorénavant profiter de ces APUI pour financer leurs

équipements collectifs. Ils cherchent donc à se différencier des autres groupements en proposant des lieux susceptibles de plaire aux jurys désignant les lauréats. Cette recherche de différenciation entre également dans le critère d'innovation que nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises. Les groupements semblent avoir d'ailleurs bien compris l'enjeu, puisque dans l'appel à projets Inventons la Métropole du Grand Paris, 75% des projets lauréats proposent des programmes d'intérêt collectif, signe de la place centrale de ces équipements (Josso et al., 2018).

Les APUI ont donc permis l'apparition d'un nouveau type d'équipement, conçu par des opérateurs privés et destiné à des usages collectifs. Jean-Louis Missika, chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité à la mairie de Paris et à l'origine de l'APUI Réinventer Paris nomme d'ailleurs ce type d'équipement comme un « projet privé d'intérêt général » (2018). Selon lui, il est même logique que des opérateurs privés interviennent dans le financement d'équipements d'intérêt collectif puisqu'ils disposent de moyens financiers supplémentaires. En effet, en réponse à une tribune d'un collectif d'architectes remettant en cause la contribution du secteur privé à un projet de passerelles sur la Seine, il (2018) indique ceci : « Que le secteur privé y contribue nous semble évident : les grandes infrastructures telles que les passerelles sont onéreuses et les collectivités n'ont pas les moyens d'en construire au-delà de quelques rares projets exceptionnels. Surtout, nous croyons à de nouveaux partenariats entre le public et le privé, faisant émerger des projets d'intérêt général. Faut-il encore rappeler que le rôle d'une collectivité locale n'est pas seulement de construire des équipements publics, mais aussi de construire des partenariats avec le secteur privé, servant les intérêts des citoyens. ».

Cependant, un point est important à rappeler. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la force des APUI réside dans le fait qu'ils ne sont pas soumis au Code de la commande publique. Mais il faut veiller à ne pas tomber dans ce dernier et notamment dans le cadre des équipements privés d'intérêt général. En effet, ces équipements ont vocation, en quelque sorte, à répondre aux besoins de la collectivité. Or cette dernière ne peut pas exprimer clairement ses besoins sous peine de voir l'appel à projets requalifié en marché public. Elle doit laisser les opérateurs privés concevoir ces équipements dans la limite des orientations générales qu'elle est autorisée à formuler (Hawi et al., 2018).

Mais alors comment les opérateurs privés peuvent déterminer les équipements dont la population a besoin ?
Il faut pour cela revenir sur deux points évoqués précédemment : la concertation et le changement d'échelle de réflexion des projets. Ces deux aspects sont effectivement susceptibles de permettre aux opérateurs privés de proposer les équipements les plus adaptés aux besoins. Dans un premier temps, la concertation laisse la possibilité aux citoyens

d'exprimer leurs attentes et leurs besoins par rapport aux projets. Les opérateurs privés peuvent donc obtenir facilement des informations sur les équipements que la population souhaite voir se développer sur leur territoire. Ils peuvent donc proposer une programmation correspondant aux attentes, et par la même occasion réduire le risque de recours en comparaison d'un groupement n'ayant pas mis en place de concertation lors de la phase de conception. Les collectivités ont d'ailleurs bien saisi ce point. En effet, elles sont nombreuses à demander dans les orientations générales des APUI d'intégrer la concertation et la notion de maîtrise d'usage dans les groupements. Elles sont autorisées à le faire et cela leur permet donc de pouvoir répondre aux besoins des citoyens sans faire de demande précise.

Le changement d'échelle de réflexion des projets joue aussi un rôle important. Il permet en effet aux groupements de concevoir les projets en prenant en compte les particularités du territoire, et non uniquement de la parcelle. Grâce à cela, les opérateurs privés vont donc pouvoir déterminer de manière plus précise les équipements pouvant avoir un intérêt dans les projets. Ils éviteront par la même occasion de proposer des équipements déjà présents aux alentours du tènement objet de l'APUI. En combinant cela à la concertation, ils sont donc capables de proposer un projet répondant aux besoins du territoire et aux attentes de la population, ce qui est également l'objectif d'une collectivité quand elle développe de nouveaux projets.

3 - La pérennité de ces projets

Cependant, certaines interrogations subsistent quant à ces équipements privés d'intérêt général. Tout d'abord, les professionnels se demandent comment en assurer la pérennité. Ils souhaitent en effet savoir si ces équipements seront accessibles à tous, sans condition et limite de temps. Et c'est là un des vrais défis des APUI, trouver comment garantir l'intérêt général des équipements de manière durable. Or, il n'existe pas encore aujourd'hui de solution dédiée à ce problème. Dans le cadre des APUI de la commune de Paris et de la Métropole du Grand Paris, des notaires ont mis en place des clauses d'affectation dans les contrats de cession afin de garantir que l'affection promise dans la candidature sera bien mise en place dans la réalité. Mais ces clauses sont malheureusement limitées dans le temps.

Vincent Josso, Nicolas Rio et Flore Trautmann proposent, dans leur article, de mettre en place des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Ces structures permettent de mettre en place une gouvernance regroupant toutes les parties prenantes, chacune disposant d'une voix, ainsi qu'un principe de gain limité. Elles peuvent aussi percevoir des subventions des collectivités territoriales, signe d'une reconnaissance de l'autorité publique pour ces structures. Pour connaître l'intérêt de cette solution, il serait intéressant d'étudier la SCIC *Main 9-3.0* qui était présente dans plusieurs groupements d'IMPG dans le but de gérer et

parfois acquérir les lieux culturels proposés dans les projets. Par ailleurs, nous pouvons également regarder du côté du Royaume-Uni ou des États-Unis. Ces derniers disposent en effet d'un dispositif similaire depuis de nombreuses années, les POPS (Hawi et al., 2018) : Privately Owned Public Spaces, soit en français, les espaces publics de propriété privée. Il serait aussi intéressant d'étudier la pérennité de ces espaces. Quoi qu'il en soit, nous pouvons voir qu'il n'existe pas aujourd'hui de solution type à ce défi. Il y a donc une véritable réflexion commune à mettre en place pour réussir à trouver la solution la plus adaptée.

Finalement, un autre défi est soulevé par ces équipements : comment assurer la gestion des lieux dans le temps. Là aussi il n'existe pas de solution type puisque les projets issus des APUI sont trop récents pour permettre un retour d'expérience précis. Mais il ne fait aucun doute que la question va se poser dans les prochaines années. Il faudra alors se demander si cette gestion doit se faire en interne chez les promoteurs, ce qui implique alors le développement de nouvelles compétences chez ces derniers, ou si elle doit être assurée par des gestionnaires privés associés aux groupements candidats.

IV - L'ÉVOLUTION DES VALEURS MOBILISÉES PAR LES PROMOTEURS

A - Les nouveaux enjeux liés aux APUI

Le développement des APUI a permis aux promoteurs de s'affranchir de certaines de leurs habitudes de conception. Ils créent dorénavant, nous l'avons vu, des projets qui s'adaptent mieux à leur environnement local et aux futurs usagers. Ces appels à projets ont donc permis une mutation dans la manière dont les promoteurs fabriquent la ville, notamment avec un bouleversement de l'échelle de réflexion des projets. Mais il est aussi intéressant d'analyser l'évolution des enjeux sociétaux mobilisés à travers le développement de ce nouveau format de projet.

1 - Les changements sociétaux

Si l'on regarde la situation d'un point de vue panoramique, en se focalisant sur le format des APUI en lui-même, on remarque que ce dernier est synonyme de nombreux changements. Mais il est surtout un marqueur de l'évolution de notre société, et notamment des besoins et enjeux exprimés par les citoyens pour les années à venir. Le critère d'innovation, inséparable des APUI, est d'ailleurs le plus représentatif de cette situation.

En effet, cette volonté d'avoir de plus en plus d'innovation, exprimée à travers le développement des appels à projets, montre bien que nous sommes dans une période où le besoin de changement est fort, où les citoyens souhaitent que les manières de faire, les manières de penser, évoluent pour s'adapter aux enjeux du moment (Reynaud et Dang, 2019). Ce besoin ne s'exprime d'ailleurs pas que dans le secteur de l'immobilier puisque des changements sont aussi demandés au niveau politique, au niveau éducatif, etc...

L'immobilier fait donc partie de ces secteurs appelés à évoluer car il donne l'impression de ne pas avoir changé au fil des années. On remarque, il est vrai, une évolution dans les bâtiments construits avec la mise en place régulière de réglementations environnementales (RT 2012, RE 2020, …) mais dans le fond, les méthodes de conception des projets restent les mêmes. Les citoyens veulent donc du changement et le secteur public, de par sa proximité avec la population, l'a bien compris puisqu'il met en place de nouvelles manières de faire. Les APUI font partie de ces dernières.

Mais quels sont ces enjeux sociétaux que les projets doivent dorénavant prendre en compte ?

On peut parler dans un premier temps des enjeux liés au développement durable et à l'environnement. En effet, ce point revient très régulièrement lorsque l'on interroge les citoyens sur les grands défis des prochaines années. Sa présence récurrente dans les sujets de discussion est liée notamment à l'augmentation des catastrophes naturelles et du dérèglement climatique qui font que les citoyens ont bien compris l'intérêt de remettre plus de réflexion écologique au sein des projets. Il y a donc une véritable demande pour des opérations avec plus de durabilité, plus de matériaux biosourcés, plus de matériaux locaux ou encore plus de recyclage.

Si l'on reste dans ce domaine, on peut aussi parler d'un besoin grandissant de retour à la nature pour la population. Cette tendance s'étant accentuée dernièrement suite à la situation sanitaire et les périodes de confinement. Ces dernières ayant suscité un besoin, chez les citoyens confinés dans des logements sans extérieur, pour plus d'espaces extérieurs et d'espaces verts.

De nombreux autres besoins sont également exprimés par les citoyens : plus de mixité, plus d'échange, plus d'inclusivité (notamment des personnes âgées), une plus grande diversité des usages dans les projets, des solutions de transports adaptées aux enjeux environnementaux, le confort d'usage, le devenir de la ville, etc...

Tous ces enjeux et problématiques sont en accord sur une chose, les modes de vie des habitants sont aujourd'hui en pleine évolution et les promoteurs doivent s'adapter à ces changements pour continuer à proposer des projets adaptés à la demande (Lumières de la Ville, 2019). Les opérateurs privés disposent d'ailleurs d'un moyen d'entendre facilement ces besoins. Nous l'avons présenté précédemment, il s'agit de la concertation. Cette dernière permettant aux citoyens d'exprimer directement leurs besoins, voire même de pouvoir participer directement à la conception des projets.

2 - Comment appréhender ces changements ?

Mais les promoteurs appréhendent-ils réellement ces nouveaux enjeux ? Nous l'avons vu précédemment, lorsque l'on parle de concertation, on s'aperçoit que son intégration dans les groupements et dans la conception ne se fait pas forcément dans le bon objectif. Le bénéfice d'image qu'elle apporte vis-à-vis des jurys sélectionnant les lauréats est en effet davantage mis en avant que son véritable apport pour la conception de projets adaptés.

Les promoteurs interrogés pour l'élaboration de ce document ne viennent d'ailleurs pas contredire cette impression. Certes, ils semblent bien saisir les enjeux et besoins auxquels répondent les APUI. À la question "Selon vous, à quels enjeux ou besoins répondent les APUI

?”, ils citent en effet la biodiversité, le retour à des valeurs différentes, la place de l’humain au centre des projets, le confort d’usage ou encore l’environnement (entretiens n°1, 2 et 3, 2021).

Mais, lorsque l’on s’intéresse aux intérêts qu’ils trouvent à répondre aux APUI, les nouveaux enjeux sociétaux ne font plus partie des considérations. À la question “Dans quel(s) intérêt(s) avez-vous répondu à cet APUI ?”, ils répondent en majorité le bénéfice de notoriété pour leur structure puis la liberté de mouvement laissée dans la conception, le challenge apporté par la question de l’innovation et enfin l’aspect économique (entretiens n°1, 2 et 3, 2021). Il n’y a donc pas ou très peu d’intérêt des promoteurs pour ces nouveaux enjeux sociétaux.

Il semblerait que les promoteurs profitent donc des APUI pour prôner des valeurs proches des enjeux du moment, notamment à travers les innovations proposées dans les projets. Cela leur permet d’améliorer leur image auprès des citoyens. Mais dans le fond, leur intérêt ne change pas réellement puisqu'il est toujours porté sur des aspects financiers et de notoriété. Ils donnent donc l’impression de surfer sur l’effet de mode accompagnant le développement de ce nouveau format.

3 - Véritable changement ou effet de mode ?

La question de l’avenir de ces appels à projets se pose donc. S’ils permettent à priori d’apporter plus d’innovation dans un secteur parfois lourd à chambouler, il semble que cette innovation est plus un outil de communication qu’une véritable évolution des pratiques. Par ailleurs, l’engouement autour des APUI commence aujourd’hui à décliner et certains promoteurs commencent même à émettre quelques critiques. Le temps et l’argent nécessaire pour concevoir les propositions n’incitent pas les candidats à retenter l’expérience (Rio et al., 2019). Cette tendance se confirme d’ailleurs si l’on regarde le graphique suivant. Alors que le nombre de sites proposé sur IMGP 1 est deux fois plus élevé que Réinventer Paris, le nombre de candidatures est divisé par deux. Et cela en seulement deux ans. L’intérêt des promoteurs pour ce format semble donc diminuer au fil des années.

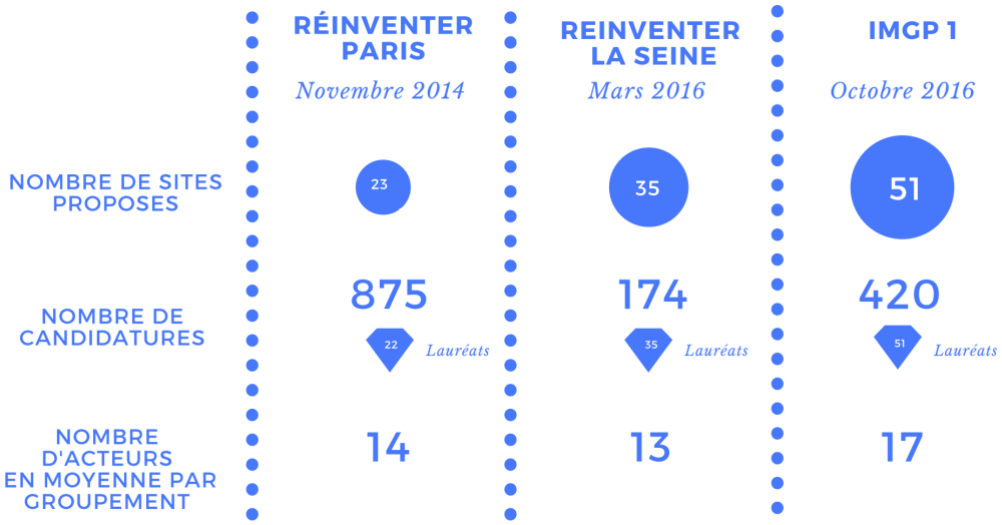

Figure 7 - Chiffres clés des premiers APUI en Ile-de-France

Source : Institut d'Aménagement et d'Urbanisme IDF, 2018

Par ailleurs, il apparaît difficile pour une collectivité de lancer régulièrement des appels à projets de ce type. Il s'agit en effet d'une grosse campagne de requalification de différents sites à travers son territoire. Or, les collectivités ne disposent pas forcément toutes de suffisamment de site à requalifier pour avoir recours à cet outil à plusieurs reprises. D'autant plus que les collectivités en ont d'autres à disposition pour développer leur territoire. Les APUI ne sont-ils alors qu'un effet de mode ?

B - Le critère d'innovation

Nous l'avons dit à plusieurs reprises maintenant, l'innovation est un, si ce n'est LE critère principal qui caractérise les Appels à Projets Urbains Innovants. Il est en effet un des points à respecter pour entrer dans le cadre de ce format puisque les groupements candidats se doivent de proposer de l'innovation pour se conformer aux cahiers des charges. Cependant, nous l'avons indiqué précédemment, cette innovation fait partie des nombreux points qui ne sont aujourd'hui pas encore clairement définis par le cadre juridique imprécis de ce nouveau format. Nous allons donc tenter de préciser ce point en s'intéressant, entre autres, à ce qui est proposé par les groupements dans leurs projets mais aussi à ce qui est demandé aujourd'hui dans les cahiers des charges.

1 - Une grande liberté d'innovation

Commençons d'abord par regarder ce sur quoi cette innovation peut s'orienter. Pour cela, il est intéressant de regarder les cahiers des charges établis par les collectivités lors de l'élaboration des APUI. Même si, de par le format, elles ne peuvent pas lister précisément le

niveau d'innovation attendu, elles ont la possibilité de donner les grandes orientations. Et c'est ce qu'elles font dans les règlements de consultation puisqu'elles donnent toutes des listes de sujets sur lesquels l'innovation peut porter. Ce dernier mot est important puisqu'il est effectivement précisé dans tous les cahiers des charges que les sujets proposés par les collectivités ne sont qu'une liste non-exhaustive des thèmes pouvant être abordés par les groupements. Cependant, et le règlement de l'APUI *Réinventer Paris* le met bien avant, les candidats ont tout intérêt à se conformer à cette liste, aussi peu précise soit elle, car "il est évident que l'intégration d'un nombre significatif de ces problématiques dans les projets proposés sera valorisée."[13]. Même si, nous allons le voir, une grande liberté est laissée aux groupements, cette indication qui se retrouve dans nombre de cahiers des charges vient orienter la créativité des candidats.

Si l'on regarde ces cahiers des charges, il est possible d'établir une liste commune des sujets d'innovation sur lesquels les APUI souhaitent s'orienter puisqu'on retrouve régulièrement les mêmes sujets proposés dans les différentes éditions. Ces derniers portent sur différents aspects :

- Les nouveaux usages et les nouveaux modes de vie (vivre ensemble, habitat participatif, mutualisation des espaces, lieux mixtes et multifonctionnels, agriculture urbaine, services nouveaux, nouveaux comportements de consommation, nouvelle organisation du travail, inclusion des populations vulnérables, fluidification des mobilités, gestion des déchets et des ressources, etc.) ;
- Les méthodes internes mises en place (concertation, participation, co-conception, transversalité, urbanisme transitoire, etc.) ;
- Les méthodes de construction (intégration des filières locales, nouvelles techniques de construction, matériaux innovants, efficacité énergétique, résilience, création d'espaces verts, lutte contre les îlots de chaleur urbains, innovation environnementale etc.) ;
- Les modalités de financement (baux verts, crowdfunding, société coopérative d'intérêt collectif/SCIC, etc.),
- La composition des groupements (nouveaux acteurs, acteurs spécialisés, acteurs locaux, usagers finaux, maîtrise d'usage, partenariats, etc.)
- Etc...

[13] Cahier des charges disponible sur http://www.reinventer.paris/2015-2016/data/reglement_19005/accueil/3/reglementfinal_23346.pdf

2 - *Les propositions formulées par les groupements*

La liste des sujets proposés est donc très vaste, d'autant plus qu'elle reste non-exhaustive. Mais pour voir ce sur quoi porte réellement l'innovation, il faut regarder du côté des réponses proposées par les groupements car ce sont eux qui, au final, mettront véritablement en place ces innovations.

Comme on peut le voir sur le graphique suivant, issu de l'enquête du PUCA, il apparaît que, selon les membres des groupements interrogés, l'innovation se porte en priorité sur la programmation. Viennent ensuite, à égalité, l'architecture et l'environnement, et finalement les aspects économiques et financiers. Qu'importe leur classement, ces quatre catégories correspondent aux sujets proposés dans les cahiers des charges.

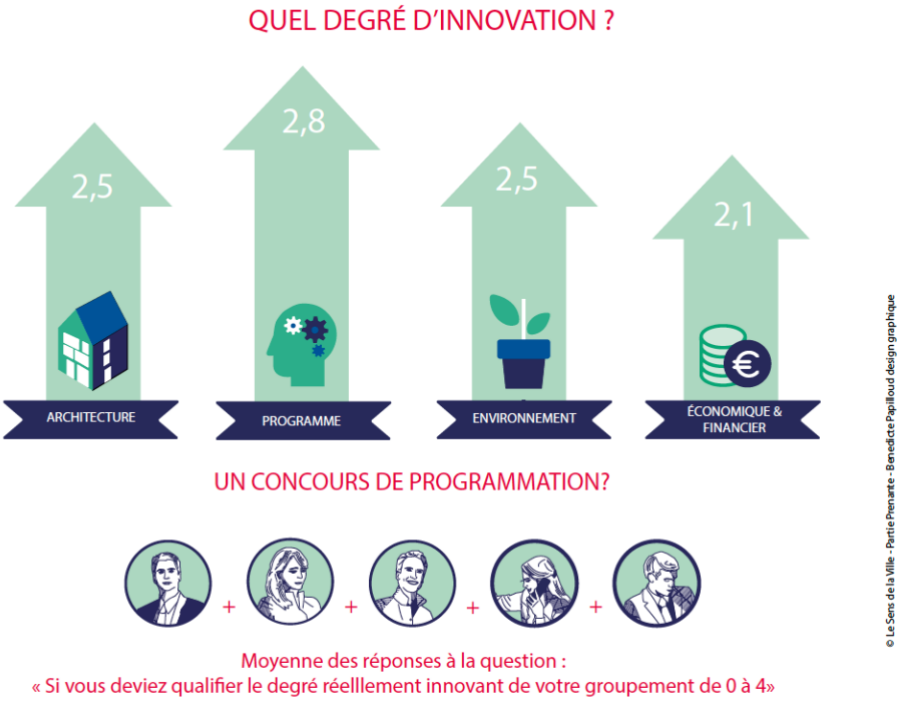

Figure 8 - Degré d'innovation des groupements candidats

Source : Plan Urbanisme Construction Architecture, 2019

Mais concrètement, comment se traduisent ces grandes catégories dans les propositions ? Pour répondre à cette question, nous allons étudier les retours d'expériences de trois promoteurs ayant participé à des APUI sur Toulouse et Angers. Ces entretiens ayant été réalisés dans le cadre de la rédaction de ce document et sont visibles en annexe. Leurs réponses ne s'appliquent pas à tous les projets mais elles illustrent parfaitement les grandes tendances qui se dégagent des différentes propositions faites par les groupements.

On retrouve tout d'abord une innovation programmatique qui se traduit par des projets proposant de nouveaux espaces (jardins partagés, restaurant ouvert aux habitants, buanderie partagée, chambre d'hôte commune, etc.). Le lien intergénérationnel apparaît également comme un des points phares de ces programmes, l'objectif étant de favoriser l'inclusivité. Ensuite, une innovation architecturale est également mise en avant à travers une proposition de logements modulables et adaptables. Ces derniers sont en effet conçus en relation avec les habitants afin qu'ils choisissent la typologie et les prestations adaptées à leur utilisation. Concrètement, cela se traduit par des logements proposant plusieurs configurations que l'architecte vient adapter en concertation avec les futurs utilisateurs. Finalement, l'innovation environnementale est aussi au cœur des propositions puisque les groupements mettent en avant l'aspect végétal et écologique de leurs projets (jardins en floraison permanente, espèces locales, jardinières de grande profondeur, etc.).

3 - Le respect de la demande des collectivités

Des statistiques viennent confirmer les tendances qui ressortent de ces entretiens. On apprend en effet que sur les huit APUI étudiés, 50% des projets lauréats proposent une innovation programmatique (Reynaud et Dang, 2019). On voit donc clairement que les groupements, dans leur proposition d'innovation, restent majoritairement très proches des orientations proposées par les collectivités.

Mais cela peut s'expliquer facilement par les enjeux auxquels les APUI tentent de répondre. Nous l'avons évoqué précédemment, ce nouveau format est synonyme des évolutions sociétales et notamment l'apparition de nouveaux besoins et de nouveaux enjeux auxquels il essaye de répondre. Ces enjeux portent sur des sujets comme le développement durable, le retour à la nature, la mixité, les échanges, l'inclusivité, la diversité et le confort d'usage, l'environnement, etc. Or les grandes catégories d'innovation que nous venons de présenter correspondent à ces enjeux. Il est donc normal que les groupements s'y intéressent puisque cela leur permet de proposer des projets correspondant aux besoins de la population. Les projets ont donc plus de chance d'être acceptés par les citoyens, ce qui reste l'objectif des groupements puisqu'un projet accepté est un projet qui pourra se concrétiser. Les collectivités étant sensibles aux besoins de leurs habitants, il est également normal que les orientations qu'elles proposent se rapprochent de ces besoins.

C - Les limites de l'innovation

Comme nous venons de le présenter, l'innovation demandée par les APUI est guidée par les orientations générales fixées par les collectivités. Or, ces orientations se retrouvent généralement dans tous les cahiers des charges. Les groupements souhaitant répondre aux

critères des appels à projets, et donc aux orientations générales des collectivités, nous nous retrouvons dans une situation où les idées d'innovation se ressemblent d'un projet à l'autre.

1 - Une répétition des idées proposées

Mais sommes-nous réellement face à une standardisation des propositions dans les projets des groupements candidats ?
En effet, suite aux premiers APUI ayant eu lieu en France sur les dernières années, une hypothèse revient régulièrement dans les propos des professionnels : ces appels à projets sont à l'origine d'une répétition des innovations dans les projets immobiliers et urbains. Cette répétition peut s'expliquer par le fait que d'autres dispositifs de production demandent également de l'innovation, comme les Appels à Manifestation d'Intérêt. Il en résulte alors que les groupements ont développé plusieurs innovations qu'ils reconduisent dans les différentes consultations (Meunier et al., 2018).

En observant les projets des lauréats de différents APUI, on remarque en effet que la majorité d'entre eux propose une innovation programmatique, comme évoqué précédemment. On retrouve donc majoritairement des projets qui proposent un nouveau type de programmation, mais si on s'attarde aux détails de ces propositions, on peut voir que l'on retrouve les mêmes éléments : des lieux multifonctionnels et mixtes avec des espaces de coworking, des espaces partagés, des lieux intergénérationnels, etc. Un mandataire d'une équipe lauréate d'un APUI résume d'ailleurs bien cette situation : « Avec les "Réinventer", la programmation est devenue la manière relativement simple pour un promoteur d'avoir un cachet d'"innovation" » (Meunier et al., 2019). Or, il ne s'agit pas du seul axe sur lequel il est possible d'innover. La liste établie dans la partie précédente met en avant de nombreux sujets, qui ne semblent pas forcément se retrouver en majorité dans les propositions des candidats. Autre signe d'une standardisation, la composition des groupements apparaît similaire d'un candidat à l'autre, comme nous l'avons présenté précédemment, alors même qu'il pourrait s'agir là aussi d'un axe d'innovation intéressant. Chaque équipe semble en effet aujourd'hui se composer de la même manière : un promoteur, un architecte, des bureaux d'étude spécialisés, des associations, des startups et les usagers finaux.

2 - Un besoin de satisfaire les collectivités

Face à cette standardisation des propositions, nous pouvons logiquement nous demander quel est l'objectif de cette pratique. Dans son enquête, le *PUCA* s'est également posé la question. Il a donc demandé aux groupements ayant participé à Inventons la Métropole de Grand Paris, sur quels critères ils ont basé leur choix de programmation. Cette question est orientée sur l'innovation programmatique car elle représente la majorité des propositions

innovantes des groupements. On voit sur le graphique suivant que la décision repose sur deux points principaux : une volonté de différenciation et l'envie de répondre à la demande des collectivités.

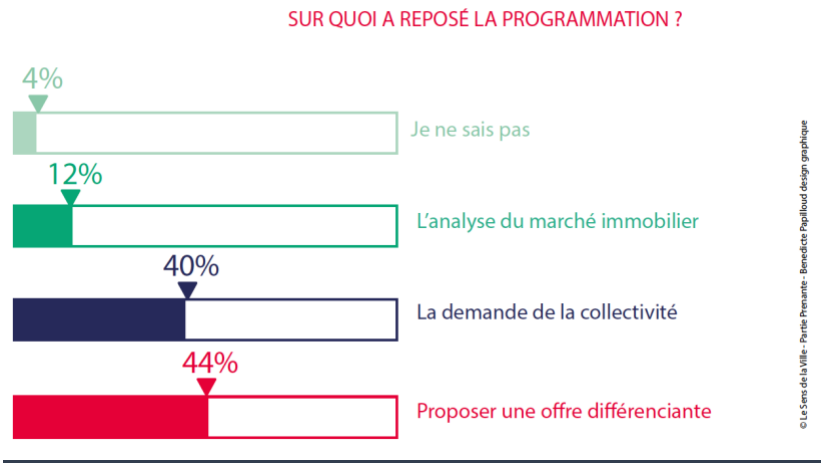

Figure 9 - Les raisons d'innover selon les groupements

Source : Plan Urbanisme Construction Architecture, 2019

Ces chiffres mettent en avant une des limites des APUI. Les candidats ne semblent pas profiter de la liberté laissée à la conception pour imaginer des solutions réellement innovantes dans différents domaines et adaptées à la réalité du marché. L'innovation n'apparaît que comme un outil pour se différencier des autres groupements et répondre aux besoins des collectivités, comme le ferait une simple proposition financière pour l'acquisition du lot objet de la consultation. Le rapport du *PUCA* montre d'ailleurs bien cette situation puisque selon lui, les participants résument leur recherche de programmation innovante de la manière suivante : "Débusquer LE concept qui fera mouche, tout en essayant de deviner les attentes des élus".

3 - Un outil pour améliorer l'image des promoteurs ?

Cette situation peut aussi être le signe que l'innovation dans ces projets urbains ne constitue au final qu'une manière pour les opérateurs privés de faire du greenwashing, et donc d'améliorer leur image auprès des habitants afin d'éviter également le rejet des projets. Michel Gioria (2019), directeur régional Ile-de-France de l'ADEME va plus loin en mettant en doute le caractère réellement innovant des propositions qui selon lui ne fonctionneront pas si elles ne sont pas réellement intégrées dans la réflexion puisque l'ensemble du projet ne sera pas forcément adapté à ces dernières. Selon lui, « si la végétalisation des façades ou des toits-terrasses représente une arme efficace contre les îlots de chaleur et l'effondrement de la biodiversité, elle n'a de sens que si le bâtiment concerné est correctement exposé, isolé,

sans quoi ce n'est que du greenwashing ». Il complète en disant également qu'« un garage à vélo, c'est bien, à condition qu'un réseau de pistes cyclables soit également présent pour permettre aux habitants de s'en servir ».

Reynaud et Dang (2019) viennent d'ailleurs confirmer ces interrogations. Selon eux, « les APUI ont aussi poussé les acteurs à survendre leurs innovations pour gagner les projets. Certaines équipes ont reconnu qu'elles proposaient des innovations sans savoir si elles pouvaient fonctionner, juste pour l'effet différenciant. ».

Mais que pensent les promoteurs de ce que l'on peut appeler des accusations de greenwashing de leur part ? Interrogés pour la rédaction de ce document sur une possible standardisation de l'innovation dans les projets, ils répondent ne pas faire la même chose que les autres candidats (entretiens n°1, 2 et 3, 2021). Selon eux, des innovations se retrouvent effectivement dans les différentes propositions mais sans être réellement identiques d'un projet à l'autre. Ils mettent également en avant que les innovations sont en perpétuelle évolution, selon les réglementations et les politiques, et qu'elles constituent une vitrine pour eux.

Ces propos viennent malheureusement confirmer les constats établis précédemment. Il apparaît en effet que, pour les promoteurs, l'innovation représente un outil devant s'adapter aux évolutions sociétales. Cet outil leur sert donc à proposer des projets adaptés aux besoins du moment, sans apporter réellement de réflexion sur les besoins et enjeux futurs. Il constitue donc, comme ils le disent d'ailleurs, une vitrine. Cette dernière leur permettant de montrer une meilleure image d'eux auprès des habitants et des collectivités.

De plus, l'intérêt que portent les groupements à la satisfaction des demandes des collectivités se traduit dans les retours d'expériences des APUI. On apprend dans ces derniers que 75% des opérateurs engagés dans les groupements d'Inventons la Métropole du Grand Paris souhaiteraient des cahiers des charges plus précis en cas de nouvel APUI (Rio et al., 2019), ces cahiers des charges plus précis leur permettant surtout de connaître les critères de sélection lors du choix du lauréat. C'est un des effets pervers de l'innovation dans les APUI : les promoteurs en font pour satisfaire les collectivités. Ils se plaignent donc du manque d'information sur les critères de sélection car cette liberté de mouvement ne leur permet pas de connaître les besoins exacts des collectivités, et donc d'apporter la solution idéale à ces besoins. Ils doutent donc sur le fait que le programme qu'ils vont proposer correspondra bien aux attentes et donc qu'il sera sélectionné.

Or, la définition d’objectifs et de critères de sélection précis éloignerait fortement les APUI du concept d’origine, pour retourner dans le cadre des marchés publics et des procédures de consultations classiques.

CONCLUSION

Dans ce mémoire, nous avons cherché à savoir si les Appels à Projets Urbains Innovants questionnaient, voire appelaient à une évolution du travail des promoteurs immobiliers.

Pour commencer, nous avons pu voir que, de par la tradition des partenariats public-privé en France, ce nouveau dispositif s'intégrait et se développait logiquement dans les questions d'aménagement urbain. Néanmoins, il fait encore l'objet de nombreuses interrogations du fait de sa relative jeunesse, de son cadre juridique flou et de la menace d'une requalification en marché public. Mais ce format hybride présente, nous l'avons vu, de nombreux avantages pour les promoteurs. De quoi justifier un intérêt de leur part pour ce dispositif. Parmi ces avantages énoncés dans les discours officiels, nous avons pu évoquer, entre autres, la liberté accordée aux candidats dans les propositions, le développement de l'imagination au sein des équipes, le bénéfice d'image pouvant être retiré d'un projet apprécié des citoyens ou encore la souplesse accordée par l'absence de cadre juridique précis.
Ces avantages étaient toutefois contrebalancés par des limites mises en avant par les promoteurs et confirmées par les professionnels interrogés au cours de ce mémoire. À savoir, un cadre juridique paradoxalement trop flou pouvant rendre difficile la prise de position, et un temps de développement trop important au vue de l'absence de compensation financière du pouvoir adjudicateur.

Malgré tout, ce nouveau format est apparu au fil du temps comme très intéressant pour les promoteurs, nationaux ou locaux, puisque nombre d'entre eux ont répondu aux appels à projets lancés par les collectivités. Ce format ne semble d'ailleurs pas réservé aux grands groupes nationaux, parfois absents des lauréats de certains APUI.
Quoi qu'il en soit, qu'importe la taille des promoteurs, différentes logiques d'intégration des APUI ont été identifiées. On a pu étudier dans un premier temps la méthode de l'intégration à travers le développement de compétences et de nouveaux métiers directement dans les processus et les équipes internes. Dans un second temps, nous avons présenté la deuxième méthode qui consistait à lier des partenariats et des alliances avec des structures externes disposant des compétences nécessaires et particulières.

Cependant, même si différentes solutions ont été identifiées, il est également apparu que les APUI ont impacté de manière générale la composition des groupements répondant aux appels à projets. En effet, ces groupements étaient composés en moyenne de plus de membres que lors d'une consultation classique, mais surtout de membres spécialisés dans de nouveaux domaines (agriculture urbaine, construction bois, etc.). Au sein de ces groupements, des évolutions dans les méthodes de travail ont également été identifiées avec notamment le recours à un travail collaboratif, des prises de décisions communes avec une

égalité des voix, un décloisonnement professionnel ou encore un élan commun créé par le challenge de l'innovation. Le rôle central du promoteur immobilier a cependant souvent perduré dans ces groupements pour différentes raisons : la nécessité d'avoir un "pilote dans l'avion" mise en avant par les membres et le fait que le promoteur était le mandataire du groupement mais surtout le garant de la gestion des coûts et des délais.

Une autre notion est apparue comme importante dans les retours d'expériences : la concertation. Cette dernière était souvent proposée dans les offres des candidats mais également demandée par les pouvoirs adjudicateurs. Elle présentait l'avantage d'avoir des projets plus aboutis et surtout accueillis plus facilement par la population car elle était directement intégrée dans l'élaboration. Cependant, cette notion, malgré son apparition récurrente dans les propos des acteurs des APUI, n'était pas forcément utilisée à sa juste valeur.

Au sein de l'organisation interne des promoteurs, différents changements ont été soulevés. Le changement d'échelle de réflexion des projets a notamment été mis en avant. Ces derniers n'étaient en effet plus pensés au niveau de la parcelle uniquement mais plutôt au niveau de l'îlot, du quartier. Une prise en compte de l'environnement a donc dû être développée chez les promoteurs.
Ce changement d'échelle s'est accompagné d'évolutions organisationnelles parmi lesquelles on peut citer une plus grande transversalité entre les services, le développement de nouvelles connaissances et compétences ou encore la création d'un service de veille et/ou de recherche et développement afin de trouver de nouvelles innovations. Les promoteurs étaient par ailleurs d'accord pour dire qu'une participation à ce genre de dispositif était le moyen de créer une cohésion dans les équipes par le challenge qu'il représente.

Nous avons également abordé une nouvelle notion liée aux APUI, les projets privés d'intérêt général. Cette notion était encore porteuse de nombreuses interrogations sur la pérennité des projets ou encore les modes de gestion. Quoi qu'il en soit, il est apparu que cette notion était un des points à préciser à l'avenir afin d'assurer l'intérêt collectif des équipements.

Finalement, nous avons vu que les APUI prenaient en compte les nouveaux enjeux sociétaux (développement durable, écologie, mixité, évolution des modes de vie, etc.). Ces derniers étaient abordés dans les propositions des candidats à travers diverses innovations. Ces propositions portaient sur différents sujets, du fait de la liberté offerte par le format. D'un autre côté, nous avons pu mettre en avant le caractère répétitif des innovations proposées. Parfois, une certaine redondance de propositions supposées innovantes apparaissait dans les différents programmes d'un même promoteur, à l'instar des "espaces de coworking". Ces

projets types étant réutilisés car assurés de satisfaire les demandes des collectivités sans avoir à réinvestir des fonds dans la recherche de nouvelles propositions.

En conclusion, tout au long de ce mémoire, nous avons identifié de nombreux points sur lesquels les méthodes de travail des promoteurs ont évolué. Mais il est apparu également que le souhait des promoteurs était de prolonger ces évolutions en les intégrant à leurs autres projets, y compris ceux qui ne prennent pas forcément place dans le cadre des APUI Nous sommes donc en mesure d'affirmer que les APUI appellent, et amorcent, une évolution générale du travail des promoteurs.

Malgré tout, de nombreuses questions encore sans réponse ont été identifiées. Il serait intéressant d'essayer d'y répondre afin de savoir si le format des APUI peut perdurer à l'avenir. De plus, cette recherche n'a porté que sur un nombre restreint de promoteurs et d'APUI. Il serait pertinent d'étendre cette étude, avec des moyens humains supplémentaires, à une échelle plus globale afin de confirmer l'impact de ce format sur les méthodes de travail des promoteurs.

BIBLIOGRAPHIE

Bezançon, X. (1995). Une approche historique du partenariat public-privé. *Revue d'économie financière, Hors-série,* 27-50. https://doi.org/10.3406/ecofi.1995.2555

CAUE. (s. d.). *Glossaire*. Consulté sur https://www.fncaue.com/glossaire/equipement-public/

Chavent, G., de Lajarte, V., Espinola, D., & Launiau, P. (2019). *Appel à projets urbains innovants : la parole est aux startups*. Partager la ville. https://www.partagerlaville.com/wp-content/uploads/2019/11/APUI-la-parole-est-aux-Startups.pdf

CEREMA. (2021). *Fiche outils - Comparaison des principaux outils de financement des équipements publics (hors fiscalité directe et certaines redevances d'usage)*. Outils de l'aménagement. Consulté sur : http://outil2amenagement.cerema.fr/fiche-outils-comparaison-des-principaux-outils-de-a2584.html

CEREMA. (2021). *Financer les équipements publics*. Outils de l'aménagement. Consulté sur : http://outil2amenagement.cerema.fr/financer-les-equipements-publics-r468.html

CEREMA. (2021). *L'appel à manifestation d'intérêt (AMI)*. Outils de l'aménagement. Consulté sur : http://outil2amenagement.cerema.fr/l-appel-a-manifestation-d-interet-ami-r295.html

Desrayaud, L. (2018). *Les appels à projets : signe émergé de la reconfiguration des relations entre les acteurs de la fabrique de la ville* [Mémoire de stage, Université Paris Nanterre].

Gastine, L., & Prost, M. A. (2018). *APUI art. 2*. Urba-nova. Consulté sur : http://urba-nova.com/apui-art-2/

Guelton, S. (2018, 11 juin). Les lauréats d'« Inventons la Métropole du Grand Paris » : le milieu de l'aménagement entre innovations et continuités. *Métropolitiques.* Consulté sur http://www.metropolitiques.eu/Les-laureats-d-Inventons-la-Metropole-du-Grand-Paris-lemilieu-de-l-amenagement.html

Hawi, L., Zeiger, P., Cottet, F., & Cocquière, A. (2018). L'appel à projets urbains innovants : nouvel équilibre public-privé, nouveaux acteurs*. Note rapide de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme - Île-de-France*, *1(788)*. https://www.iau-

idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/edition/lappel-a-projets-urbains-innovants-nouvel-equilibre-public-prive-nouveaux-ac.html?#

Hébert, G., Moreil, L., & Le Corre, L. (2017, 23 juin). *Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : quels facteurs clés de succès ?* Réseau National des Aménageurs. http://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/5._rna_-_note_appels_a_projets_vf.pdf

Josso, V., Rio, N., & Trautmann, F. (2018, 15 octobre). Le privé au chevet de l'intérêt public ? Les programmes privés d'intérêt collectif dans les appels à projets urbains innovants. *Métropolitiques.* Consulté sur https://metropolitiques.eu/Le-prive-au-chevet-de-l-interet-public-Les-programmes-prives-d-interet.html

Landau, B. (2019). La maîtrise d'ouvrage urbaine en question, portée et limites des APUI (appels à projets urbains innovants). *Tous urbains, 1(*25*),* 39-45. https://doi-org.sid2nomade-1.grenet.fr/10.3917/tu.025.0039

Larousse. (s. d.). Concertation. Dans *Le dictionnaire Larousse en ligne.* Consulté sur https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concertation/17893

Larousse. (s. d.). Groupement. Dans *Le dictionnaire Larousse en ligne.* Consulté sur https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/groupement/38424

Lumières de la ville. (2019, 22 mars). Promoteur immobilier : métier en pleine transformation ? Consulté sur https://lumieresdelaville.net/service-de-villes-plus-vivantes-metier-de-promoteur-immobilier-pleine-transformation/

Mairie de Paris. (2015). *Appels à Projets Urbains Innovants Réinventer Paris* [Règlement de consultation]. Consulté sur http://www.reinventer.paris/2015-2016/data/reglement_19005/accueil/3/reglementfinal_23346.pdf

Meunier, F., Redoutey, E., & Zetlaoui-Léger, J. (2018). Appels à projets innovants, concours de programmes ou de programmation ? *Urbanisme, 1(410),* 8-10. http://www.emmanuel-redoutey.com/sites/default/files/publications/pdf/2021-04/URBA_410_API.pdf

Missika, J. (2018, 14 février). La Seine n'est pas à vendre, bien évidemment [Tribune]. *Libération.* Consulté sur https://www.liberation.fr/debats/2018/02/14/la-seine-n-est-pas-a-vendre-bien-evidemment_1628606/

Mosbah, D. (2017). Comment les démarches de projets transforment les promoteurs. *La revue foncière.* Consulté sur https://fonciers-en-debat.com/wp-content/uploads/RF20_Mosbah.pdf

Orillard, C. (2018, 21 juin). Les appels à projets innovants : un renouveau de l'articulation public-privé dans l'aménagement urbain ? *Métropolitiques*. Consulté sur https://metropolitiques.eu/Les-appels-a-projets-innovants-un-renouveau-de-l-articulation-public-prive-dans.html

Paquier, J. (2019, 4 novembre). Les appels à projets urbains innovants globalement plébiscités. *Le journal du Grand Paris*. Consulté sur https://www.lejournaldugrandparis.fr/les-appels-a-projets-urbains-innovants-globalement-plebiscites/

Perrigault, F. (2019, 19 décembre). L'appel à projets urbains innovants, un concept qui dépasse les attentes. *Décideurs Magazine.* https://www.magazine-decideurs.com/news/l-appel-a-projets-urbains-innovants-un-concept-qui-depasse-les-attentes

Pinaud, X. (2003). *L'intégration de considérations sociales et environnementales dans les marchés publics* (7). Presses Univ. Limoges.

Reynaud, F. & Dang, C. (2019, 13 février). APUI : 4 ans après leur création, quels enseignements ? *Citylinked.* https://citylinked.fr/analyses/apui-4-ans-apres-leur-creation-quels-enseignements/

Rio, N., Josso, V., & Gréco, L. (2019). *"Réinventer" les villes : Effet de mode ou vraie transformation ?* (Collection Réflexions en partage). PUCA. http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/reinventer-les-villes-effet-de-mode-ou-vraie-a1663.html

Romeuf. (1956). Adjudication. Dans *CNRTL.*

Taburet, A. (2012). *Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain* [Thèse de doctorat, Université du Maine]. HAL archives ouvertes. https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/763235/filename/These_Aurelien_Taburet_VR.pdf

Toulouse Métropole. (2018, 23 mai). Règlement général de l'Appel à Projet Urbains Innovants [Règlement de consultation]. Consulté sur https://dessinemoitoulouse.fr/wp-content/uploads/2018/05/DMT-CadreGe%CC%81ne%CC%81ral.pdf

Tribillon, J. (2009). Introduction. Dans J. Tribillon, *L'urbanisme* (3-7). Paris : La Découverte. https://www.cairn.info/l-urbanisme--9782707158864-page-3.htm

Ville d'Angers. (2017, 10 novembre). Imagine Angers Appel à Projets Urbains Innovants [Règlement de consultation]. Consulté sur http://imagine.angers.fr/wp-content/uploads/2017/11/REGLEMENT_10112017-web.pdf

Vulbeau, A. (2014). La maîtrise d'usage, entre ingénierie participative et travail avec autrui. *Recherche sociale, 1(*209*),* 62-75. https://doi.org/10.3917/recsoc.209.0062

TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Typologie des projets urbains 8
Figure 2 - Chiffres clés des premiers APUI en Ile-de-France 26
Figure 3 - Secteur d'activités des startups participant aux APUI 28
Figure 4 - Intensité des relations entre les membres des groupements 32
Figure 5 - Degré d'implication des membres dans les décisions des groupements 33
Figure 6 - Apports de la concertation dans les APUI 36
Figure 7 - Chiffres clés des premiers APUI en Ile-de-France 51
Figure 8 - Degré d'innovation des groupements candidats 53
Figure 9 - Les raisons d'innover selon les groupements 56

ANNEXES

Annexe 1 - Grille d’entretien

Annexe 2 - Entretien n°1

Annexe 3 - Entretien n°2

Annexe 4 - Entretien n°3

ANNEXE 1 - GRILLE D'ENTRETIEN

ENTRETIEN N°.. - RÉALISÉ DANS LE CADRE DU MÉMOIRE DE MASTER 2 MOBat - THOMAS GUERARD - INSTITUT D'URBANISME ET DE GÉOGRAPHIE ALPINE				
DATE D'ENTRETIEN	APUI	PROJET	PROMOTEUR	RESPONSABLE DU PROJET

THÉMATIQUES	INFOS RECHERCHÉES	QUESTIONS	QUESTIONS DE RELANCE	RÉPONSES
Présentation		Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	Quel est votre rôle au sein de ce projet ? Cet APUI ?	
Expérience de l'APUI	**1ere expérience ?**	Est-ce le premier APUI auquel votre société répond ? Dans cette ville ou ailleurs ? Ou a-t-elle déjà l'habitude de le faire ? Si oui, depuis combien de temps ?		
	Motivation à répondre	Dans quel(s) intérêt(s) avez-vous répondu à cet APUI ? (Économique, image de la société, challenge, ...)	Est-ce que c'est uniquement l'aspect économique qui motive ou il y a un autre intérêt à répondre ?	
	Modalités de mise en oeuvre	Comment votre société a-t-elle intégré les APUI dans son organisation ?	En créant un service spécialisé, une filiale ou rien de particulier ?	
		Les APUI sont un format assez inédit de ce type de projet, avez-vous été accompagnés sur ce projet (en dehors des autres membres du groupement) ? À quelle étape ? Par qui ?	Y a t'il une charte, un "guide" de l'APUI ? Au sein de votre société ? En général ?	
		Avez-vous rencontré des difficultés particulières dans la mise en oeuvre ?	Ces difficultés étaient-elles propres au cadre des APUI ?	
	Apports	Qu'est-ce que les APUI ont apporté de différent, de nouveau à vous et/ou votre société ?	Est ce que vous diriez que les modalités de l'appel a projet vous encouragent à penser les projets différements ? Expérimenter ? Innover ?	
Vision des APUI en général	**Enjeux**	Selon vous, à quels enjeux ou besoins répondent les APUI ?		
		Comment avez-vous pris en compte ces nouveaux enjeux par exemple?		
	Acteurs	Est ce que vous avez l'impression que l'apparition des APUI a changé quelque chose à la composition des groupements qui répondent aux appels a projet ? Dans quel sens ?	Est-ce que vous avez-vu l'arrivée de nouveaux acteurs (startup innovantes, associations, usagers finaux, ...) grâce aux APUI ?	
		Comment travaillez-vous avec ces nouveaux acteurs ? Est-ce que les relations au sein des groupements ont évolué ? La hiérarchie est-elle toujours la même ?	Est-ce que leur arrivée a changé les manières de concevoir les projets ? (Adaptation des modèles économiques de chacun, ...)	
		Quels sont les rôles des nouveaux acteurs ? Quelle est leur valeur ajoutée dans les projets?		
	Méthodes de travail	Selon vous, quel rôle le promoteur peut jouer dans ces APUI ? Est-ce que son rôle est différent d'avant ?	A quel moment doit-il intervenir, quelles compétences il doit mettre a disposition?	
		Les APUI ont-ils fait évoluer les méthodes des promoteurs ? Les projets sont-ils toujours conçus de la même manière ?		
		Pour vous, est-ce que les APUI vous incitent à réfléchir dorénavant les projets à l'échelle d'un ilôt, d'un quartier et non plus à l'échelle d'un programme indépendant/isolé ?	Qu'implique ce changement d'échelle ? Cela ajoute t'il des difficultés?	
	Limites	Quelles limites voyez-vous au APUI pour le moment ?		
Innovation	**Réponse apportée**	Comment avez-vous répondu aux critères d'innovation des APUI dans votre projet ?		
	Faiblesse des solutions	Selon vous, est-ce que l'innovation n'est pas finalement toujours la même dans les projets ? *Exemple : espace de co-working, potager partagés, fab-lab, ...*	Cette innovation ne peut-elle pas porter sur d'autres sujets comme les techniques du bâtiment par exemple ?	

ANNEXE 2 - ENTRETIEN N°1

ENTRETIEN N°1 - RÉALISÉ DANS LE CADRE DU MÉMOIRE DE MASTER 2 MOBat - THOMAS GUERARD - INSTITUT D'URBANISME ET DE GÉOGRAPHIE ALPINE

DATE D'ENTRETIEN	APUI	PROJET	PROMOTEUR	RESPONSABLE DU PROJET
17 février 2021 - 9h30	Dessine-moi Toulouse	[redacted]	Promoteur local	[redacted]

THÉMATIQUES	INFOS RECHERCHÉES	QUESTIONS	QUESTIONS DE RELANCE	RÉPONSES
Présentation		Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	Quel est votre rôle au sein de ce projet ? Cet APUI ?	Bailleur social Responsable innovation et partenariat, service de 2,5 personnes ; en charge du développement de projets, de l'innovation sociale, du développement de partenariat ; intervient là où il y a besoin d'innovation sociale, de développement durable ; soutien à des associations déjà existantes
Expérience de l'APUI	**1ere expérience ?**	Est-ce le premier APUI auquel votre société répond ? Dans cette ville ou ailleurs ? Ou a-t-elle déjà l'habitude de le faire ? Si oui, depuis combien de temps ?		Premier projet sur la forme d'un APUI mais ont déjà fait du développement de ce genre de produit spécifique sur unterritoire, ont déjà répondu à des demandes d'innovation de la part d'élus
	Motivation à répondre	Dans quel(s) intérêt(s) avez-vous répondu à cet APUI ? (Économique, image de la société, challenge, ...)	Est-ce que c'est uniquement l'aspect économique qui motive ou il y a un autre intérêt à répondre ?	Développer ce type de résidence intergé car l'ont déjà fait avant et savent que ça fonction bien ; premet aussi de communiquer sur ce type de projet et la méthode d'accompagement innovante qu'ils proposent ; permet de montrer qu'ils savent faire ; important de gagner un appel à projet, permet de communiquer
	Modalités de mise en oeuvre	Comment votre société a-t-elle intégré les APUI dans son organisation ?	En créant un service spécialisé, une filiale ou rien de particulier ?	Service particulier, porté sur l'innovation, existe depuis 10 ans maintement mais premier APUI
		Les APUI sont un format assez inédit de ce type de projet, avez-vous été accompagnés sur ce projet (en dehors des autres membres du groupement) ? À quelle étape ? Par qui ?	Y a t'il une charte, un "guide" de l'APUI ? Au sein de votre société ? En général ?	Aucun accompagnement car ont l'habitute grâce à leur service internalisé de partenariat d'innovation + leur réseau développer avec ce service
		Avez-vous rencontré des difficultés particulières dans la mise en oeuvre ?	Ces difficultés étaient-elles propres au cadre des APUI ?	Manque d'information de la part de la Métropole, manque de clarté : sur le foncier disponible, sur la programmation, les critères. Architecte embeté par le manque de certaines informations cruciales pour monter le projet et avancer dans la programmation (réseau, voirie, ..., nombreux changements au cours de l'APUI).
	Apports	Qu'est-ce que les APUI ont apporté de différent, de nouveau à vous et/ou votre société ?	Est ce que vous diriez que les modalités de l'appel a projet vous encouragent à penser les projets différements ? Expérimenter ? Innover ?	Levier très fort de transversalité entre les services, plus de difficultés à le faire avant, notamment avec la production. Permet de travailler main dans la main. Tout le monde s'est saisi de ces innovations pour créer un process transversal (comment développer ce type de projet, comment s'organiser en interne, ...). Les APUI ont amené à faire évoluer le concept de la résidence intergé, ont permis au service d'apporter encore plus d'innovation.
Vision des APUI en général	**Enjeux**	Selon vous, à quels enjeux ou besoins répondent les APUI ?	Intéressant de travailler en lien direct avec les habitatns, demandés par toulouse métropole	Concertation avec les usagers finaux, remettre l'humain au centre des projets ; les élus demandent d'intégrer la place de l'humain dans les projets ; enjeu de la biodiversité également, axes forts des projets de ce type. Retour à des valeurs différentes. Si ce n'était pas un APUI, le projet ne serait pas passé. Le lauréat aurait était un promoteur privé avec une programmation classique. Les habitants étaient dans le jury d'attribution, c'est pourquoi ce genre de projet est sélectionné.
	Acteurs	Est ce que vous avez l'impression que l'apparition des APUI a changé quelque chose à la composition des groupements qui répondent aux appels a projet ? Dans quel sens ?	Est-ce que vous avez-vu l'arrivée de nouveaux acteurs (startup innovantes, associations, usagers finaux, ...) grâce aux APUI ?	Oui. L'architecte pour le projet a été choisi parce que sensibilisé à la place de l'humain dans les projets. Ils ont fait appel à de nouveaux acteurs : association sur la concertation et BE spécialisés sur la biodiversité.
		Comment travaillez-vous avec ces nouveaux acteurs ? Est-ce que les relations au sein des groupements ont évolué ? La hiérarchie est-elle toujours la même ?	Est-ce que leur arrivée a changé les manières de concevoir les projets ? (Adaptation des modèles économiques de chacun, ...)	Il y a un élan commun à tous les acteurs du projets. Les APUI sont l'occassion de se mettre tous ensemble autour d'une table, d'être créatif, de poser ses rêves et de faire en sorte qu'ils se réalisent.
		Quels sont les rôles des nouveaux acteurs ? Quelle est leur valeur ajoutée dans les projets?		Acteurs spécialisés dans des domaines nouveaux (concertation, biodiversité, ...). Leur valeur ajoutée porte sur leur technicité et leur niveau de connaissance sur ces nouveaux sujets.
	Méthodes de travail	Selon vous, quel rôle le promoteur peut jouer dans ces APUI ? Est-ce que son rôle est différent d'avant ?	A quel moment doit-il intervenir, quelles compétences il doit mettre a disposition?	Pas de changement pour eux car leur service innovation existe depuis 10 ans. Sont contents d'avoir enfin ce type d'appel à projet qui se développe. Avantage du bailleur social = accompagnement sur du très long terme, trés bénéfique pour logement social.
		Les APUI ont-ils fait évoluer les méthodes des promoteurs ? Les projets sont-ils toujours conçus de la même manière ?		Pour eux, les APUI sont synonyme de plus de transversalité entre les services (innovation, investissement, production, développement, gestion ...). Ils ont pour cela mis en place dernièrement, grâce au retour d'expérience de leur projet, un processus interne. Création également d'un comité de pilotage interne. Le rôle du promoteur n'évolue pas dans ce type de projet, sa structuration interne peut par contre évoluer.
		Pour vous, est-ce que les APUI vous incitent à réfléchir dorénavant les projets à l'échelle d'un ilôt, d'un quartier et non plus à l'échelle d'un programme indépendant/isolé ?	Qu'implique ce changement d'échelle ? Cela ajoute t'il des difficultés?	Pas de changement pour eux car la résidence intergé qu'ils proposent incite déjà à réflachir à l'écelle de l'ilôt. Ils font pour cela des études d'opportunités pour s'assurer que tout l'écosystème est pris en compte. Mais il y a effectivement un changement d'échelle de réflexion, qu'ils ont déjà appréhendé depuis quelques années.
	Limites	Quelles limites voyez-vous au APUI pour le moment ?		Sur Toulouse, la limite est l'absence de financement pour répondre aux APUI. Si le groupement n'est pas lauréat, il perd sont investissement (frais engagés avec les archis et les autres acteurs, beaucoup de temps investis, beaucoup de réunion, au moins 30.000€ sur ce projet). Le manque de financement ne va pas inciter les acteurs à continuer à répondre à ce type d'appel à projets qui demande un fort investissement financier et humain.
Innovation	**Réponse apportée**	Comment avez-vous répondu aux critères d'innovation des APUI dans votre projet ?		Accompagment sur du long terme du vivre ensemble des habitants ; mixte entre habitat participatif (très difficile à mettre en oeuvre) et habitat social classique ; ne laisse pas les gens seuls. Phase de concertation sur l'ensemble de la vie de la résidence. Beaucoup d'espaces communs pensés pour vivre ensemble, terrasses partagées, jardin partagé, chambre d'hote, logement de colocation pour séniors fragiles, buanderie partagée. Tout ce qui permet de bien vivre chez soi et très tourné vers les habitants.
	Faiblesse des solutions	Selon vous, est-ce que l'innovation n'est pas finalement toujours la même dans les projets ? *Exemple : espace de co-working, potager partagés, fab-lab, ...*	Cette innovation ne peut-elle pas porter sur d'autres sujets comme les techniques du bâtiment par exemple ?	Elle aurait envie d'innover sur les matériaux de construction, sur de l'habitat à prix plus léger (afin répondre aux problématique de la crise), sur des formes d'habiter plus vertueuse, moins énergivore. Mettre l'humain davantage au centre des projets. Elle est allergique à l'innovation numérique qui selon elle ne peut pas résoudre les problématique d'aujourd'hui.

ANNEXE 3 - ENTRETIEN N°2

ENTRETIEN N°2 - RÉALISÉ DANS LE CADRE DU MÉMOIRE DE MASTER 2 MOBat - THOMAS GUERARD - INSTITUT D'URBANISME ET DE GÉOGRAPHIE ALPINE

DATE D'ENTRETIEN	APUI	PROJET	PROMOTEUR	RESPONSABLE DU PROJET
17 février 2021 - 14h30	Imagine Angers	[redacted]	Grand groupe national	[redacted]

THÉMATIQUES	INFOS RECHERCHÉES	QUESTIONS	QUESTIONS DE RELANCE	RÉPONSES
Présentation		Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	Quel est votre rôle au sein de ce projet ? Cet APUI ?	Julie (RP) : suit le chantier ; a suivi des projets du même genre ; ce n'est pas qlq chose d'habituel mais c'est très intéressant à suivre Eric (Directeur régional) : à l'origine de l'opération ; participe activement à ces consultation, il faut un engagement de la direction sur ce genre du sujet atypique et novateur Avant *Imagine Angers* , il y avait juste *Réinventer Paris* avant, c'est de la que vient l'inspiration, l'idée du maire. Il a réuni tous les intervenants pour faire une rencontre. L'idée de base : **carte blanche** ; besoin d'emploi, d'innovation, d'étonnement. S'il faut, possible de changer les règles d'urbanisme pour s'adapter aux projets : **côté innovant de cet APUI.** Échange d'idées avec les acteurs de la ville, travail d'équipe.
Expérience de l'APUI	**1ere expérience ?**	Est-ce le premier APUI auquel votre société répond ? Dans cette ville ou ailleurs ? Ou a-t-elle déjà l'habitude de le faire ? Si oui, depuis combien de temps ?		Ont déjà fait *Réinventer Paris* . Premier APUI sur la région, suivi par Tours quelques années après.
	Motivation à répondre	Dans quel(s) intérêt(s) avez-vous répondu à cet APUI ? (Économique, image de la société, challenge, ...)	Est-ce que c'est uniquement l'aspect économique qui motive ou il y a un autre intérêt à répondre ?	L'intérêt économique n'est pas le principal sur ce type de projet car il faut y passer énormément de temps. Il faut quand même que ça tourne financièrement. Intérêt de l'entreprise : côté novateur, être les premiers, projet où les promoteurs peuvent s'exprimer librement. Cadre urbanistique et règles beaucoup moins importants, contraignants. Programmation non imposée : carte blanche, les promoteurs ont les clés du camion, c'est un cadre unique, ils avaient à coeur de le faire dès la première expérience.
	Modalités de mise en oeuvre	Comment votre société a-t-elle intégré les APUI dans son organisation ?	En créant un service spécialisé, une filiale ou rien de particulier ?	Équipe grands projets parisienne, mais non mobilisée sur ce projet. Équipe classique interne de développement. Forme de projet très onéreux donc pas rentable d'avoir une équipe dédiée. Ils ont des personnes qui travaillent en consultation, mais n'ont pas envisager de changement dans la structure. Ne pas avoir d'équipe dédiée à ces projets, c'est que différentes personnes prennent part à la création. Chaque personne ayant des nouvelles idées, c'est une bonne chose pour conserver le côté innovant, cela permet de ne pas faire la même chose à chaque fois.
		Les APUI sont un format assez inédit de ce type de projet, avez-vous été accompagnés sur ce projet (en dehors des autres membres du groupement) ? À quelle étape ? Par qui ?	Y a t'il une charte, un "guide" de l'APUI ? Au sein de votre société ? En général ?	Aucun accompagement. C'était nouveau pour les autres aussi, ils voulaient tester. Ils ont commencé par un brainstorming : "soyons fous, ça veut dire quoi... ?" Ils avaient des gens motivés et c'était suffisant.
		Avez-vous rencontré des difficultés particulières dans la mise en oeuvre ?	Ces difficultés étaient-elles propres au cadre des APUI ?	Ce type de concours, c'est aussi une partie de chance : il faut trouver une équipe qui fonctionne. La difficulté est de réussir à partir de quelque chose d'innovant, en terme de structure. ... Il faut également trouver les bonnes solutions techniques pour s'adapter à la vision de l'architecte. Différence de vision entre les BE et les entreprises --> discuter permet de trouver des solutions.
	Apports	Qu'est-ce que les APUI ont apporté de différent, de nouveau à vous et/ou votre société ?	Est ce que vous diriez que les modalités de l'appel a projet vous encouragent à penser les projets différemments ? Expérimenter ? Innover ?	Projet très enrichissant, il ne faut pas hésiter à sortir du cadre même s'il paraît figé. Les aménageurs aiment bien les nouveautés, les innovations. Projet très motivant et stimulant, il faut le garder en tête.
Vision des APUI en général	**Enjeux**	Selon vous, à quels enjeux ou besoins répondent les APUI ?		Se rendre compte qu'en réfléchissant à un plus grand nombre, on trouve les meilleures options pour un foncier (ce promoteur se dit parfois que les concurrents ont la bonne réponse alors qu'ils ne gagnent pas forcément). *Imagine Angers* est un vrai projet de collectivités qui prend en comtpe la participation et l'avis des citoyens notamment pour connaître les opérations préférées de la population. Certains projets sont portés par les citoyens. L'intérêt de ces projets : la ville s'entoure d'aménageur pour imaginer les choses, elle parle avec la population. Les projets sont très bien accueillis car ils sont bénéfiques pour la vie de quartier. La population participent et reçoient mieux les projets. Elle donne son avis très pratique (circulations, infrastructures, équipements,...) et le promoteur a une vision commercialisation, prestations, manière de faire, ... La fusion des deux permet de mieux s'adapter à la réalité des choses et du marché. La réflexion commune est très bénéfique, les projets sont mieux aboutis. Mais, cela nécessite des collectivités très matures, elles ne peuvent pas toutes le faire. Elles doivent accepter de les clés du camion aux opérateurs. Effet corrolaire : ça ne coute rien à la commune, 150 000 € pour l'ensemble d'Imagine Angers. Le coût uniquement pour ce promoteur : 150 000€. Gain de temps et d'argent pour la commune.
	Acteurs	Est ce que vous avez l'impression que l'apparition des APUI a changé quelque chose à la composition des groupements qui répondent aux appels a projet ? Dans quel sens ?	Est-ce que vous avez-vu l'arrivée de nouveaux acteurs (startup innovantes, associations, usagers finaux, ...) grâce aux APUI ?	Il faut dorénavant intégrer de nouveaux acteurs dans les groupements, l'architecte et les BE ne suffisent plus. Le paysagiste est inclus parce que ça fait la différence sur les projets. Des labels supplémentaires sont demandés, il faut donc des personnes compétentes. Le choix de l'architecte est fondamental, BE arrosage, ... Les utilisateurs sont intégrés, ce qui nécessite beaucoup de rencontres. Plusieurs idées sont développer dans ces projets (food hall, bassin de poission qui alimentent une serre, ...), donc beaucoup d'intervenants arrivent (restaurateur, ...). Ne pas hésiter à mettre dans l'équipe un sociologue, une société qui occupe de manière temporaire (urbanisme transitoire), de nouvelles activités, ...
		Comment travaillez-vous avec ces nouveaux acteurs ? Est-ce que les relations au sein des groupements ont évolué ? La hiérarchie est-elle toujours la même ?	Est-ce que leur arrivée a changé les manières de concevoir les projets ? (Adaptation des modèles économiques de chacun, ...)	Travail sur le même pied d'égalité. Tous les groupements ne fonctionnent pas parce qu'ils gardent une certaine hiérarchie qui n'est pas adaptée dans ces projets. Ici, un architecte pas connu avec un très connu, mais pas de hiérarchie entre les deux parce qu'ils ont partagé leurs idées et ont fait 50/50 sur les honos à la fin. Tout le monde à une voie qui compte mais il faut un pilote dans l'avion pour que le projet avance. Chaque acteur autour de la table a une voix, il n'y a pas de hiérarchie.
		Quels sont les rôles des nouveaux acteurs ? Quelle est leur valeur ajoutée dans les projets?		Leur spécialité et leur connaissance. Rôle porte sur leur sujet spécifique.
	Méthodes de travail	Selon vous, quel rôle le promoteur peut jouer dans ces APUI ? Est-ce que son rôle est différent d'avant ?	A quel moment doit-il intervenir, quelles compétences il doit mettre a disposition?	Le promoteur reste le maître d'orchestre. Il est là pour harmoniser les idées de tout le monde, s'assurer que le planning et les coûts sont respectés. C'est toujours lui qui paye. Il peut aussi calmer les idées de chacun pour les adapter au marché, aux besoins de la population, ... Il doit aussi se mettre en retrait pour laisser les gens s'exprimer mais mettre de l'ordre à la fin. S'il reste sur ses acquis, il n'innove pas et ne gagne pas. Il doit faire confiance à l'expertise de chacun pour trouver le meilleur compromis.
		Les APUI ont-ils fait évoluer les méthodes des promoteurs ? Les projets sont-ils toujours conçus de la même manière ?		Les promoteurs ne répondent plus "bons élèves", ils vont plus loin que la demande. Ils proposent des choses auxquelles les concepteurs de l'APUI ne pensent pas. Les promoteurs parrticipent à la conception, c'est très différent de juste respecter un cahier des charges.
		Pour vous, est-ce que les APUI vous incitent à réfléchir dorénavant les projets à l'échelle d'un îlôt, d'un quartier et non plus à l'échelle d'un programme indépendant/isolé ?	Qu'implique ce changement d'échelle ? Cela ajoute t'il des difficultés?	Il n'est plus possible de sortir n'importe quoi sur un terrain. Il faut faire une analyse macro avant d'en arrivar sur le micro. Il faut partir d'une perspective très large (qu'est-ce qui se fait autour, l'histoire, ...) pour trouver une logique urbanistique sur la parcelle. Il faut voir plus large que juste le PLU. Cette réflexion se fait dorénavant chez ce promoteur sur tous les projets.
	Limites	Quelles limites voyez-vous au APUI pour le moment ?		L'envie de la collectivité : savoir si elle est capable de laisser les clés aux promoteurs, toutes ne sont pas capables. La volonté de s'écouter tous les uns les autres est très importante à respecter. La mentalité de la société d'aujourd'hui, qui est réfractaire aux changements d'habitudes (buanderie commune par exemple). Les différents normes viennent limiter l'innovation par leur contraintes. Le temps : prend énormément de temps, plus qu'un appel d'offre normal. L'argent : projets très onéreux, pas possible de multiplier les concours. L'idée : il faut trouver la bonne idée avant de se lancer (trois fonciers intéressants sur Angers pour Eric, mais ils ont choisi celui sur lequel il avait l'idée). L'absence de cadre juridique peut être synonyme de doute dans certaines situtations, mais il faut veiller à ne pas instaurer un cadre juridique trop stricte qui viendrait supprimer la souplesse liée aux APUI.
Innovation	**Réponse apportée**	Comment avez-vous répondu aux critères d'innovation des APUI dans votre projet ?		Construire un arbre : bâtiment atypique visuellement, objet iconique, endroit parfait pour faire un totem de la ville ; Angers = capitale internationale du végétal ; l'archi a proposé de faire un arbre, la cabane dans l'arbre, symoblique avec Angers évidente ; axe fondamental du projet. Programmation : projet intergénérationnel (de la crèche à la résidence sénior). Ils voulaient que les gens se rencontrent se mélangent ; que tout le monde se retrouve dans des espaces communs, des lieux de rencontre ; ouvert sur le quartier ; jardins partagés avec les autres riverains du quartier, restaurant ouvert aux séniors de la résidence et du quartier. Logements modulables : plusieurs configurations pour chaque appartement, possible de moduler les surfaces. Dès la conception, volonté d'apporter le plus de transparence et de modularité possible (limitation maximum des porteurs dans la construction). Terrasse unique sur tout le tour de l'arbre, pas une ressemble à l'autre, travail sur chacune individuellement. Volet végétal : axe très important. Analyse du macro et dumicro. Opération dans un corridor écolo, ils voulaient retrouver les espèces endémiques de la région sur l'opération, des jardins en floraison permanente, représentatifs des espèces locales (certaines menacées). Jardinières jusqu'à 1 mètre de profondeur (technique très compliquée à mettre en oeuvre). La ville les challenge pour mettre en oeuvre toutes les innovations.
	Faiblesse des solutions	Selon vous, est-ce que l'innovation n'est pas finalement toujours la même dans les projets ? *Exemple : espace de co-working, potager partagés, fab-lab, ...*	Cette innovation ne peut-elle pas porter sur d'autres sujets comme les techniques du bâtiment par exemple ?	Faux : les lauréats d'*Imagine Angers* font plusieurs choses très différentes, les projets n'ont pas la même texture. Ils n'ont pas une liste de recette appliquée de partout. Certaines innovations se retrouvent dans plusieurs projets (part du végétal, grande terrasse, ...). Pour autant, elles ne sont pas identiques d'un projet à l'autre. À Nantes, ils ont décidé de prendre des paysagistes sur chaque opération. C'est en enseignement des APUI. Tous les promoteurs ne le font pas.

ANNEXE 4 - ENTRETIEN N°3

ENTRETIEN N°3 - RÉALISÉ DANS LE CADRE DU MÉMOIRE DE MASTER 2 MOBat - THOMAS GUERARD - INSTITUT D'URBANISME ET DE GÉOGRAPHIE ALPINE				
DATE D'ENTRETIEN	APUI	PROJET	PROMOTEUR	RESPONSABLE DU PROJET
19 février 2021 - 14h30	Dessine-moi Toulouse	[redacted]	Promoteur régional	[redacted]

THÉMATIQUES	INFOS RECHERCHÉES	QUESTIONS	QUESTIONS DE RELANCE	RÉPONSES
Présentation		Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	Quel est votre rôle au sein de ce projet ? Cet APUI ?	Directrice de programmes de agence occitanie
Expérience de l'APUI	**1ere expérience ?**	Est-ce le premier APUI auquel votre société répond ? Dans cette ville ou ailleurs ? Ou a-t-elle déjà l'habitude de le faire ? Si oui, depuis combien de temps ?		Première fois pour un API très particuliers comme *Dessine moi Toulouse*. Ont l'habitude de répondre à des concours via leurs agences (Bordeaux, La Rochelle, Paris, ...) dans lequelles ils ont un service dédié pour les concours. Autres projets innovants sur Toulouse : ZAC de la Cartoucherie, ZAC de Malterre (le plus innovant).
	Motivation à répondre	Dans quel(s) intérêt(s) avez-vous répondu à cet APUI ? (Économique, image de la société, challenge, ...)	Est-ce que c'est uniquement l'aspect économique qui motive ou il y a un autre intérêt à répondre ?	Concours d'envergure donc plusieurs intérêts : écomique, innovation, image de la société, parts de marchés. Ils représentent également un challenge pour l'équipe et une manière de développer de nouvelles compétences/connaissances. Ce promoteur est aussi un partenaire de la collectivité. C'est une forme de partenariat public-privé, une manière de faire une opération de promotion de façon innovante. L'idée pour la collectivité c'est de remettre au goût du jour du patrimoine communal/métropolitain pour le redonner aux toulousains.
		Comment votre société a-t-elle intégré les APUI dans son organisation ?	En créant un service spécialisé, une filiale ou rien de particulier ?	Ils ont un service innovation spécialisé pour réponde aux concours. Ils ont fait ce choix car le travail demandé est important, il faut une culture urbanistique très forte, il faut être dans son temps (évolution règlementation, évolution des préoccupations politiques, des enjeux sociétaux ; questions des îlôts de chaleurs, de l'infiltration des eaux pluviales, ...). Le service est là pour trouver les sujets leviers qui vont faire gagner, sur lesquels ils ont une culture. Pour plaire au jury, il faut choisir l'équipe qui va plaire. Le choix des interlocuteurs est très important. Transversalité entre les agences régionales, notamment sur les sujets particuliers (bois, terre crue, ...) pour avoir une réflexion à plus grande échelle.
	Modalités de mise en oeuvre	Les APUI sont un format assez inédit de ce type de projet, avez-vous été accompagnés sur ce projet (en dehors des autres membres du groupement) ? À quelle étape ? Par qui ?	Y a t'il une charte, un "guide" de l'APUI ? Au sein de votre société ? En général ?	Non.
		Avez-vous rencontré des difficultés particulières dans la mise en oeuvre ?	Ces difficultés étaient-elles propres au cadre des APUI ?	Difficulté du détournement de marché public car les fonciers appartiennent à la collectivité et non à un aménageur : il faut trouver des montages juridiques complexes.
	Apports	Qu'est-ce que les APUI ont apporté de différent, de nouveau à vous et/ou votre société ?	Est ce que vous diriez que les modalités de l'appel a projet vous encouragent à penser les projets différements ? Expérimenter ? Innover ?	Ils apportent un challenge à la société. Ils permettent d'apprendre tous ensemble, d'être un acteur pour le territoire. La réflexion va plus loin. La volonté de la société à travers ces projets est de se créer un ADN, de nouvelles valeurs, ... Il faut chercher des nouveaux labels, des innovations plus grandes que d'habitude. Sur Maleterre par exemple : e3c2, label bdo (label local occitanie, aspect social et paysager ; permet de prendre en compte le programme dans son entierete) ; nf hqe ; label de biodiversité (effinature).
Vision des APUI en général	**Enjeux**	Selon vous, à quels enjeux ou besoins répondent les APUI ?		La ville et la façon d'habiter de demain. Les ZAC sont les futurs quartiers. Il faut réfléchir comment les gens vont y habiter, les enjeux environnementaux et sociétaux (baisser l'empreinte carbone, hausse de la végétation, du confort d'usage, ...). Les modes d'habiter évoluent : parking silo (les habitants doivent s'habituer à ne pas avoir leur véhicule devant chez eux), diminution du stationnement si véhicules en autopartage à Toulouse, nouveaux modes de déplacement -> transformation des modes de vie. Le devenir de la ville : éviter le mitage, avoir une politique de la ville globale, ...
		Est ce que vous avez l'impression que l'apparition des APUI a changé quelque chose à la composition des groupements qui répondent aux appels a projet ? Dans quel sens ?	Est-ce que vous avez-vu l'arrivée de nouveaux acteurs (startup innovantes, associations, usagers finaux, ...) grâce aux APUI ?	Apparition de nouveaux membres : BE spécialisés dans d'autres sujets (bois, terre crue, ...), startup, ... En fonction de l'innovation, il faut s'appuyer sur les bons acteurs. Ce promoteur essaye toujours de prendre des acteurs nationaux mais surtout locaux. Pour les matériaux aussi. La concertation : ils ont prit un architecte spécialisé dans la concertation, un acteur local proche des populations ; c'est un aspect très important, ça joue sur l'empreinte carbone.
	Acteurs	Comment travaillez-vous avec ces nouveaux acteurs ? Est-ce que les relations au sein des groupements ont évolué ? La hiérarchie est-elle toujours la même ?	Est-ce que leur arrivée a changé les manières de concevoir les projets ? (Adaptation des modèles économiques de chacun, ...)	L'image du promoteur au dessus des autres ne lui plait pas. Il faut travailler en équipe, l'osmose indispensable, chaque membre est important. Mais le bilan d'opération doit tourner et le risque est pris par le promoteur donc il garde le pouvoir de décision principal. Malgrés tout, il faut toujours en discuter ensemble, voir ensemble et ne pas donner des directives. Il faut travailler dans le but d'atteindre les objectifs. Le promoteur doit avoir une vision globale. Ça se fait naturellement.
		Quels sont les rôles des nouveaux acteurs ? Quelle est leur valeur ajoutée dans les projets?		Leur spécialité.
		Selon vous, quel rôle le promoteur peut jouer dans ces APUI ? Est-ce que son rôle est différent d'avant ?	A quel moment doit-il intervenir, quelles compétences il doit mettre a disposition?	Maître d'orchestre.
	Méthodes de travail	Les APUI ont-ils fait évoluer les méthodes des promoteurs ? Les projets sont-ils toujours conçus de la même manière ?		Complétement : la méthode utilisée pour ces concours ne fonctionne pas dans des projets classiques car il faut prendre en compte l'innovatiuon. L'analyse est plus fine, dès la phase de concours pour être sûr que ce qui est proposé pourra se réellement se faire. Il faut prendre en compte les détails bien en amont des autres projets.
		Pour vous, est-ce que les APUI vous incitent à réfléchir dorénavant les projets à l'échelle d'un ilôt, d'un quartier et non plus à l'échelle d'un programme indépendant/isolé ?	Qu'implique ce changement d'échelle ? Cela ajoute t'il des difficultés?	Non car pas besoin dos API pour ça, il faut toujours réfléchir à l'échelle de l'environnement (architecture, ...), être en cohérence avec le site. Oui, car il faut créer une mixité sociale et fonctionnelle. Sur Maleterre par exemple, tous les lauréats travaillent leur projet autour de la place centrale afin d'avoir une réflexion gloeable.
	Limites	Quelles limites voyez-vous au APUI pour le moment ?		Quand les promoteurs sont poussés à être très innovants, ils se heurtent parfois à une ambition qu'ils ne peuvent pas atteindre. Les enjeux financiers sont paroifs minimisés. Le décalage entre l'innovation et les modes d'habiter (entre ce qui est souhaité et ce qui fonctionne réellement) est parfois très important : les bâtiments bas carbone représentent des projets très compacts mais en interrogeant les habitants, ce ne sont pas des architectures qui plaisent, qui correspondent à leurs besoins.
Innovation	**Réponse apportée**	Comment avez-vous répondu aux critères d'innovation des APUI dans votre projet ?		Logements capables : choix entre plateau vide, logement classique ou villa quaternon (logements modulables et adaptables à la vie de la personne mais également quelque chose de sur mesure) ; 80m2 peut être à la fois un T2, T3 ou T4 ; en fonction de la volonté, les archis font des propositions avec des choses modulables pour s'adapter aux besoins mais aussi qualitatif. Concertation : vont plus loin sur le dossier de Maleterre, les habitants choisissent la typologie ; ils vont chercher les habitants pour savoir ce qu'ils souhaitent réellement.
	Faiblesse des solutions	Selon vous, est-ce que l'innovation n'est pas finalement toujours la même dans les projets ? *Exemple : espace de co-working, potager partagés, fab-lab, ...*	Cette innovation ne peut-elle pas porter sur d'autres sujets comme les techniques du bâtiment par exemple ?	Non, l'innovation évolue au grès du temps, de la politique, de la règlementation ; au contraire c'est important d'avoir ces enjeux car ça pousse les promoteurs à se challenger, à aller plus loin. C'est sur ces concours qu'on va chercher les innovations parce que c'est la vitrine des promoteurs.