



Actes des matinées du CGEDD

# Réinventer Paris, Innover dans la commande urbaine ?

Conférence-débat conçue et animée par  
Ariella MASBOUNGI,  
inspectrice générale de l'administration  
du Développement durable

Le 10 mars 2016 / Auditorium de la Maison du Barreau – Paris





## LES MATINÉES DU CGEDD



# Réinventer Paris, Innover dans la commande urbaine ?

## Sommaire

Ouverture d'Anne-Marie LEVRAUT, Vice-présidente du CGEDD .....	4
Introduction Ariella MASBOUNGI Inspectrice générale de l'administration du Développement durable .....	5
Interventions	
Jean-Louis MISSIKA Adjoint en charge de l'urbanisme à la Mairie de Paris.....	6
Bernard REICHEN Grand Prix de l'urbanisme 2005.....	17
Kristiaan BORRET Bouwmeester de la région bruxelloise.....	22
Discussion avec la salle.....	25
Conclusion Alain LECOMTE Président de section au CGEDD.....	34

## Ouverture



Anne-Marie LEVRAUT  
Vice-présidente du CGEDD

Bonjour à tous. J'ai le plaisir de vous accueillir pour cette 17<sup>ème</sup> édition des Matinées du CGEDD, consacrée à « Réinventer Paris ». Vous avez été très nombreux à vouloir y participer, ce qui montre l'appétence pour le sujet et la pertinence de ce thème. Malheureusement, nous avons refusé du monde. Je me réjouis du succès de cette manifestation.

Je souhaite tout d'abord vous rappeler le principe des matinées du CGEDD. Elles tentent de féconder et d'enrichir les démarches urbaines par des approches contemporaines, relevant souvent d'autres disciplines, pour stimuler l'innovation et mettre en débat des sujets qui nous semblent préparer la ville de demain. La

formule reste toujours la même : trois heures sont dédiées à trois intervenants, dont un étranger afin de bénéficier d'un savoir extérieur au nôtre et d'un effet miroir.

Pour la séance de ce jour, nous avons repris le très beau titre que la Ville de Paris a choisi pour vendre 23 terrains, très divers, sous condition de présenter un programme et un projet innovant, complétant l'offre financière. Les résultats, connus depuis peu, sont exposés au Pavillon de l'Arsenal. Ils font l'objet de nombreux articles de presse, souvent élogieux, parfois polémiques. Je tiens à remercier Jean-Louis Missika, adjoint en charge de l'urbanisme de la ville de Paris, qui a bien voulu se prêter au jeu de l'échange lors de notre matinée. Il a également accepté nos interpellations amicales dans le texte qui accompagne l'invitation. Voici un exemple de question : avec la réduction des budgets publics, la consultation ne risque-t-elle pas de créer un précédent, de susciter l'intérêt d'autres collectivités, donc de réduire la part de la commande classique ? Je pense que nous aurons l'occasion de débattre largement au cours de la matinée.

La Ville de Paris affirme vouloir susciter des réponses inventives en termes de montage opérationnel, d'usage ou de forme. Les équipes l'ont prise au mot, en inventant des programmes, sinon originaux pour chacun d'entre eux, du moins originaux dans leur combinatoire, et en prenant des engagements fermes dans la durée pour tenir leurs promesses. Ce point intrigue beaucoup un certain nombre de participants. Pour pouvoir imaginer ce montage, il a fallu une ingénierie puissante d'innovation de la part de la maîtrise d'ouvrage, y compris d'ordre juridique et notarial.

« Réinventer Paris » pourrait se poursuivre – rêvons un peu –, à l'échelle de la métropole, le long de la Seine, jusqu'au Havre. Nombre de villes étrangères viennent étudier le processus pour s'en inspirer. Aussi sommes-nous très heureux que ce débat se tienne ici, avec un public compétent et toujours réactif, et deux autres intervenants de choix, Bernard Reichen, grand prix de l'urbanisme, et Kristiaan Borret, maître architecte de la région bruxelloise.

Je vous annonce dès à présent la prochaine matinée, qui se tiendra le 21 octobre prochain autour du thème « La société invente le développement durable », avec notamment Carine Dartiguepeyrou, prospectiviste. Je souhaite enfin remercier Ariella Masbounji, qui va vous présenter la matinée de manière plus complète ainsi que les différents intervenants. Je vous souhaite d'excellents débats. Merci à tous.

# Introduction



**Ariella MASBOUNGI**  
Inspectrice générale de l'administration  
du Développement durable

Merci à Anne-Marie Levraut ainsi qu'à toute l'équipe qui nous a aidés à préparer cette matinée. Sans reprendre les thèmes présentés par Anne-Marie Levraut, nous allons immédiatement débiter nos débats avec Jean-Louis Missika. Plutôt que de faire une intervention magistrale, il a souhaité un entretien. Je vais vous le présenter rapidement.

Jean-Louis Missika, vous êtes adjoint au Maire de Paris, chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attraction.

Précédemment, vous avez été adjoint de Bertrand Delanoë en tant que chargé de l'innovation, de la recherche et des universités, d'où votre extrême goût pour l'innovation. Vous nous direz tout à l'heure ce que vous mettez derrière le terme innovation. Vous êtes sociologue des médias. Vous êtes également docteur en gestion, diplômé de Sciences po et licencié de philosophie. Vous avez rédigé plusieurs ouvrages, notamment sur les médias et sur la politique : *La folle du logis : la télévision dans les sociétés démocratiques*, *La fin de la télévision* (2006), ainsi que *Parler pour gagner : sémiotique des discours de la campagne présidentielle de 2007*, avec Denis Bertrand et Alexandre Deze. Vous avez réussi un coup magistral, en réinventant Paris à partir de 23 terrains, dont certains sont très étroits et difficiles.

Je souhaite également rendre hommage à Dominique Alba, directrice générale de l'Apur, qui m'a permis de mettre en place cette séance.

Nous voyons poindre un fort intérêt dans les médias. Les villes étrangères viennent vous rencontrer pour vous demander comment vous avez procédé. Vous avez également suscité un immense intérêt de la part des investisseurs. Pouvez-vous nous raconter comment l'idée vous est venue, quels étaient vos enjeux et la manière dont vous avez mené le processus ?



**Jean-Louis MISSIKA**  
Adjoint en charge de l'urbanisme à la Mairie de Paris

Avant de vous répondre, je vais dire un mot sur l'interpellation amicale d'Anne-Marie Levraut concernant l'affaire de la commande publique. Je souhaite préciser que les villes développent trois types d'actions sur leur territoire. Le premier correspond à la construction des équipements publics, qu'il s'agisse de piscines, d'écoles, de bibliothèques, de médiathèques, de gymnases, de musées, etc. Les villes utilisent la procédure des marchés publics et celle de la commande publique. La ville de Paris l'a fait, le fait et continuera de le faire. Ce type de dispositif inclut également les logements sociaux.

Nous achetons des terrains et des bâtiments pour les transformer et en faire des logements sociaux. Nous avons recours aux concours d'architectes, selon des procédures encadrées.

Le deuxième type d'action est celui des zones d'aménagement concertées. Les aménageurs suivent des procédures cadrées, qui leur permettent de choisir un promoteur, puis d'organiser un concours d'architecte.

Enfin, une troisième activité consiste en la cession d'actifs. Une ville telle que Paris vend en moyenne 200 millions d'euros d'actifs et achète environ 250 millions d'euros d'actifs chaque année. Nous ne bradons pas le patrimoine, nous le transformons ; nous l'enrichissons même. Pour construire des équipements publics et des logements sociaux, nous avons besoin d'acheter des terrains et des bâtiments. Nous vendons des actifs non stratégiques, ce qui nous permet de disposer, dans le compte foncier, de l'argent nécessaire pour les acquisitions.

« Réinventer Paris » porte sur cette dernière catégorie : la cession d'actifs. Comment effectuons-nous nos cessions d'actifs auparavant ? Nous les faisons au mieux-disant financier. Nous mettons aux enchères nos bâtiments, et nous les vendons à ceux qui nous proposaient le meilleur prix.

« Réinventer Paris » répond à la volonté de trouver une manière plus intelligente et plus vertueuse de céder nos actifs. C'est pour cela que la polémique portant sur les risques de la commande publique paraît surréaliste. En effet, si nous abandonnons cette nouvelle façon de céder nos actifs, nous reviendrons à l'ancienne manière de procéder, c'est-à-dire la vente au plus offrant, et donc l'absence de commande publique. Je me sens très mal à l'aise, car je ne comprends pas que les gens ne comprennent pas cette explication.

Nous nous sommes montrés très vertueux. En effet, parmi les 22 projets sélectionnés, nous avons choisi de retenir les huit projets les mieux-disants financièrement. Nous avons donc respecté notre engagement – qui avait à l'origine suscité du scepticisme de la part des promoteurs – de ne pas choisir les projets les mieux-disants financièrement, mais ceux qui nous paraissaient les mieux-disants sur le plan de l'innovation.

L'idée provient de la mandature précédente, au cours de laquelle j'étais en charge de l'innovation. Bertrand Delanoë avait décidé d'investir des sommes importantes pour la recherche et l'innovation, à hauteur de près d'un milliard d'euros. Notre stratégie était alors très claire ; elle consistait à faire de Paris l'un des centres mondiaux de l'économie de l'innovation, notamment par le biais d'une politique volontariste dans le domaine de la construction d'incubateurs, d'accélérateurs et d'espaces de coworking, avec un très fort soutien à la recherche d'excellence.

Nous souhaitions en outre que l'innovation soit expérimentée dans l'espace public. Pour ce faire, nous avons mis en place des outils permettant l'expérimentation, avec des appels à projets innovants

sur des sujets aussi divers que le mobilier urbain intelligent, les outils techniques pour maintenir les personnes âgées à domicile, l'innovation dans le domaine de la végétalisation, l'efficacité énergétique, etc. De notre part, le travail consistait à faire en sorte que des personnes qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble se mettent à le faire.

Je prendrai l'exemple de notre appel à projets sur la végétalisation innovante, pour lequel nous avons obtenu une quarantaine de réponses. Nous avons mobilisé des acteurs privés, notamment les Galeries Lafayette, pour leur proposer d'expérimenter une forme d'agriculture urbaine sur le toit de leur magasin du boulevard Haussmann. Il s'agit d'une ferme urbaine verticale, pilotée par la start-up « Paris sous les fraises », qui produit près d'une tonne de fraises par an.

Nous savions qu'il existait une forme d'appétence de la part des acteurs privés et un désir émanant des start-up de l'écosystème de l'innovation parisien d'intervenir dans le domaine de l'innovation urbaine. Nous avons cherché des sites, dont je souhaitais qu'ils soient représentatifs de l'ensemble des problèmes qui se posaient.

Nous avons voulu que l'ensemble des questions architecturales et urbaines, notamment celles du patrimoine, soient posées dans ce concours. Pour cette raison, sur les 23 sites, vous trouvez des hôtels particuliers du XVIIIème siècle, des bâtiments qui présentent un intérêt architectural important, tels que le bâtiment Morland, des friches ferroviaires ainsi que des délaissés urbains, tels que le site compliqué de la Poterne des Peupliers. Il s'agit d'un bouquet japonais de l'ensemble des questions urbaines parisiennes du XXème siècle. Les mairies d'arrondissement se battaient avec certains sites depuis plus de 10 ans, sans parvenir à trouver une solution pour les faire revivre.

Paris, comme de nombreuses autres villes, doit être capable de bâtir de la ville sur la ville, d'inventer la deuxième, la troisième voire la quatrième vie d'un bâtiment, en respectant le patrimoine et en tenant compte des impératifs du XXIème siècle : la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre la pollution, la transition énergétique, le passage aux énergies renouvelables, la mutabilité des bâtiments et les impératifs liés aux nouveaux usages.

Nous assistons à une révolution numérique, mais pas seulement. Il s'agit également d'une révolution des façons de travailler, d'habiter, de vivre et de commercer. A l'heure actuelle, il est question de salariés nomades ; les bureaux ne sont pas occupés aussi souvent qu'ils devraient l'être. Il se pose donc la question de l'efficacité de l'occupation des locaux. La ville de Paris étant très dense, la celle d'un meilleur usage des mètres carrés s'impose également. Il existe des tendances dans le domaine de l'habitation. Le partage des espaces communs devient de plus en plus important, à l'inverse de celui des espaces privés.

Le problème qui s'est posé à nous, et que nous semblons avoir résolu de manière assez efficace, est le suivant. Lorsque vous ne vendez pas vos biens à celui qui propose le meilleur prix, mais à celui qui propose le projet le plus innovant, vous passez d'un jugement quantitatif à un jugement qualitatif. Il faut donc travailler de manière très précise sur la définition de l'innovation urbaine et architecturale.

Vous pouvez lire, dans le livre qui accompagne l'exposition, le cahier des charges. Vous verrez que la Direction de l'urbanisme y a réalisé un important travail d'analyse de ce qu'était l'innovation urbaine et architecturale.

## **Ariella MASBOUNGI**

Pourriez-vous résumer en quelques mots votre vision de l'innovation ?

## **Jean-Louis MISSIKA**

Je l'ai déjà quelque peu esquissée. Nous avons défini neuf grandes catégories, que je ne détaillerai pas toutes. Certains sujets portent sur les chantiers : chantiers propres et moins propres, filières sèches (bois), matériaux innovants et économie circulaire. La filière du BTP est l'une des filières industrielles les plus polluantes. Elle pollue davantage que l'automobile et consomme des matières

premières de façon extravagante. Nous sommes confrontés à une question fondamentale : comment construire de manière plus durable ? Pour ce faire, il nous faut inventer de nouvelles façons de construire, et économiser les matières premières en utilisant des matériaux moins polluants que ceux que nous utilisons aujourd'hui.

Se pose également la question de la performance énergétique des bâtiments, d'une importance considérable, et de la ressource énergétique de ces bâtiments. Pouvons-nous passer des énergies fossiles aux énergies renouvelables ? Pouvons-nous construire des bâtiments à énergie positive, et si oui comment ? Il est question « d'uberisation » de la société ; je n'aime pas beaucoup ce terme. Il est vrai que nous vivons une révolution industrielle. On nous explique qu'il sera possible de bâtir des immeubles avec des imprimantes 3D.

Hier, lorsque nous avons inauguré « le Cargo » avec Anne Hidalgo et Valérie Pécresse, nous avons rencontré une start-up qui parvient à produire des formes en béton en utilisant des imprimantes 3D. Lorsque j'ai vu ce procédé, je me suis dit qu'il allait révolutionner l'industrie. Il sera ainsi possible de produire du béton sans aucun déchet. Le principe des technologies additives par rapport aux technologies destructives permet, par l'utilisation uniquement de la matière première dont on a besoin, de ne produire aucun déchet.

Nous nous trouvons là à la frontière d'une révolution technologique très impressionnante dans le domaine de la construction. S'y ajoute la question de la végétalisation, qui n'est pas anecdotique. Sur ces sujets, l'innovation est très présente. Certaines start-up inventent des terreaux ultra légers, pour pouvoir les poser sur les toits sans déformer la structure des bâtiments. Pour reprendre l'exemple de la ferme de fraises sur le toit des Galeries Lafayette, le patron de « Paris sous les fraises », à la fin de ma visite, a ouvert un petit placard qui était en réalité la cabane du jardinier : il s'y trouvait une dizaine d'ordinateurs superposés les uns sur les autres, qui gèrent l'ensemble du dispositif.

### **Ariella MASBOUNGI**

Quel est le coût de sortie de cette agriculture très sophistiquée ? Existe-t-il une logique économique à cette production ?

### **Jean-Louis MISSIKA**

Tout à fait ! La logique économique reste pour l'instant réservée aux restaurants étoilés. Ceux-ci s'intéressent à cette agriculture car elle produit des fraises non transportables. Nous sommes convaincus qu'il existe un *business model* pour ce type d'activités. D'ailleurs, les start-up qui se sont créées ne sont pas des associations à but non lucratif ; elles ont bien l'intention de croître et de prospérer.

Des projets encore plus futuristes ont été sélectionnés. Je pense à celui du treizième arrondissement, avec des façades composées de micro-algues, qui sont utilisées comme des outils pour modérer la température et gérer la performance thermique du bâtiment.

Le champ d'expérimentation de l'agriculture urbaine et de la végétalisation a une dimension considérable. Le projet le plus emblématique, « Mille Arbres », consiste à poser une forêt au-dessus du périphérique. Pour ce faire, il va falloir faire preuve de talent et d'ingéniosité. Les innovateurs dans le champ de la végétalisation nous impressionnent beaucoup. Nous avons affaire ici à un champ de transformation des pratiques.

### **Ariella MASBOUNGI**

Vous pensez l'innovation en termes d'usage. Une lecture rapide pourrait faire penser que les usages sont quelque peu passe-partout, et que ce sont des idées à la mode, notamment le coworking, les incubateurs d'entreprises, etc. Nous voyons également arriver d'autres activités collectives et de



partage. La presse a affirmé qu'il s'agissait d'idées rabâchées. Peut-être est-ce la combinatoire entre tous ces éléments qui fait innovation.

Pouvez-vous nous dire ce qui vous a semblé le plus innovant dans les usages, et de quelle manière vous allez assurer la réalisation de ces programmes ? Très souvent, en architecture et en urbanisme, des projets sont annoncés, puis *in fine* sont abandonnés en raison de leur complexité ou de leur coût ; il arrive encore qu'ils ne tiennent pas dans la durée. J'ai cru comprendre que vous aviez aussi fait appel à des innovations juridiques et notariales pour rendre ces projets réalisables.

### **Jean-Louis MISSIKA**

S'agissant des usages, je souhaite préciser qu'un des premiers succès de « Réinventer Paris » serait que les gens puissent en dire ce que vous venez de dire. Lorsque je parlais d'espaces de coworking, d'incubateurs ou de fermes urbaines aux promoteurs avant de lancer le concours, ils ne savaient même pas de quoi je parlais. Un jour, j'ai eu une conversation à propos des espaces de coworking avec l'un des principaux promoteurs de la place, qui envisageait de construire un espace de 500 mètres carrés. Je lui ai alors demandé s'il connaissait Wework à New York, consistant en des immeubles de 20 000 à 30 000 mètres carrés entièrement consacrés au coworking. Le coworking ne représente pas la cerise sur le gâteau : il s'agit de l'avenir des immeubles de bureau. A l'avenir, ce sont l'ensemble des entreprises qui travailleront ainsi.

Il faut comprendre qu'une révolution des modes de travail est en route, qui se traduit sur le plan architectural. Les grandes entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent, à elles seules, uniquement avec leur R&D propriétaire, piloter l'innovation dans leur secteur d'activité. En effet, les innovations de rupture créent des situations où elles sont concurrencées par des acteurs dont elles ignoraient même l'existence.

La seule réponse est l'innovation ouverte, qui passe par des espaces où des personnes qui ne travaillent pas dans les mêmes entreprises travaillent ensemble. Tel est le mode d'organisation du futur pour les immeubles de bureaux. Il en est de même pour la végétalisation. La lutte contre le réchauffement climatique passe par la maîtrise des niveaux de chaleur, et donc par la possibilité d'utiliser la végétalisation comme un rafraîchissement de la ville et des immeubles. Ce n'est pas parce que nous sommes des obsédés du mode de vie bobo que nous avons proposé, avec Anne Hidalgo, cent hectares de terrasses et de toits végétalisés ; c'est parce que nous voulons lutter contre le réchauffement climatique. Il s'agit d'un combat planétaire.

### **Ariella MASBOUNGI**

C'est ce qui a été généralisé à New York par la mandature Bloomberg.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Exactement. Les villes ne font pas cavalier seul ; elles travaillent ensemble. C'est également ce qu'a fait Rahm Emanuel à Chicago, et ce qui est réalisé à Amsterdam et à Copenhague. J'ai eu une conversation très intéressante avec l'architecte des bâtiments de France, qui m'invitait à ne pas oublier que Paris est une ville minérale. Pourquoi est-ce le cas ? Car la période haussmannienne est hygiéniste. Elle s'est opérée à une conjonction de deux phénomènes comme l'éradication des maladies transmissibles qui passait par la dévégétalisation de la ville à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. La minéralisation répondait à un besoin de la ville, de la même façon que le verdissement de la ville correspond aujourd'hui à un besoin de la ville dans la lutte contre le réchauffement climatique.

Nous ne pouvons refuser le besoin de verdissement de la ville au nom de ce moment haussmannien, qui a eu lieu un siècle et demi plus tôt. Cela ne signifie pas que nous devons transformer des lieux historiquement datés en les végétalisant de façon sauvage. Cela signifie que la question de la végétalisation de la ville de Paris est mise sur la table, et que nous devons la traiter.

Le retour de la nature en ville n'est pas anecdotique : c'est une tendance de fond du XXIème siècle. Nombre d'entre nous ne seront plus de ce monde lorsque Paris aura réussi sa mutation de l'introduction de la nature en ville. Pour le reste, la révolution des usages consiste en des immeubles mixtes, hybrides et mutables. Nous nous rendons compte que des bâtiments livrés sont déjà obsolètes et qu'ils sont difficilement mutables. Or la mutabilité est directement liée à la nouvelle économie numérique. A l'avenir, les gens auront différents types de métiers, de familles et de statuts (parfois salariés, parfois autoentrepreneurs, etc.). L'agilité et la plasticité de la nouvelle économie doivent, elles aussi, présenter une traduction architecturale et urbanistique.

Si la mixité sociale s'avère fondamentale, il faut y ajouter la mixité intergénérationnelle et la mixité fonctionnelle, qui sont très intéressantes dans de nombreux projets de « Réinventer Paris ». Certains projets poussent la mixité fonctionnelle jusqu'à l'extrême, tels que « Réalimenter Masséna », dont la signature est « de la fourche à la fourchette. » Nous allons de la ferme urbaine jusqu'au restaurant et au laboratoire de recherche dans le domaine agronomique.

Il ne faut donc pas s'arrêter à ces trois marqueurs que sont la ferme urbaine, l'espace de coworking et l'incubateur. Nous devons prendre le temps de lire en détail les propositions et de constater qu'il existe une forme de cohérence dans les projets que nous avons choisis, non seulement architecturale, mais aussi entre le projet architectural et le projet d'usage dans ses dimensions d'innovation.

### **Ariella MASBOUNGI**

Il existe même des cabines japonaises de très petite taille destinées à loger des pensionnaires en difficulté, ce qui est intéressant et nouveau.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Absolument. Vous faites ici référence à l'Ecole 42, de Xavier Niel, qui a proposé, sur un marché difficile, un projet révolutionnaire, à tel point qu'il s'est avéré compliqué de le faire entrer dans le plan local d'urbanisme et dans la réglementation en matière de logement. L'idée que j'ai développée tout à l'heure, selon laquelle les espaces collectifs sont plus importants que les espaces privés, est ici poussée à l'extrême pour les étudiants. Ainsi, les espaces collectifs sont immenses, et l'endroit où dormir très petit.

La question des espaces qui peuvent être mis en commun et de ceux qui ne le peuvent pas ressemble, dans le domaine de l'architecture, aux grands débats qui se jouent sur Facebook et sur Twitter. La définition de l'intime est en train de changer avec les réseaux sociaux. Dans l'immeuble haussmannien, la partie commune est réduite à sa plus simple expression (l'entrée et l'escalier). Tout le reste consiste en un espace privé. Cette conception de l'immeuble d'habitation est désormais obsolète.

Aujourd'hui, notamment parce que le mètre carré coûte très cher, les espaces communs grandissent proportionnellement à la diminution des espaces privés (jardins partagés, chambre d'amis partagée, conciergerie numérique, espaces de réception partagés, etc.). Le bâtiment se transforme en profondeur, car il pense les espaces communs comme étant des lieux très importants, qui donnent leur identité au bâtiment, par rapport à des espaces privés qui deviennent moins importants.

### **Ariella MASBOUNGI**

Comment garantissez-vous que ces prévisions auront bien lieu ?

## **Jean-Louis MISSIKA**

Peut-être Nicolas Ledoux (Algoé), prestataire de la Ville pour « Réinventer Paris », pourra-t-il en dire davantage que moi. Les deux cabinets de notaires de la Ville (Cheuvreux Notaires et 14 Pyramides) ont fait preuve de beaucoup d'imagination. Nous leur avons demandé de garantir les engagements pris par les porteurs de projets en matière d'innovation. Nous nous sommes rendus compte que le bail emphytéotique était moins contraignant que l'acte de vente, alors que j'étais dans l'idée qu'avec un bail emphytéotique, il était possible de tenir davantage. En réalité, l'acte de vente à la française est très flexible. Il est possible d'y inclure des clauses d'innovation, à condition qu'elles soient datées. Nous pouvons demander des engagements, dans l'acte de vente, afin que la vente soit conditionnée, dans la durée, au respect de certains engagements.

Nous nous sommes posés cette question après la phase 2 de « Réinventer Paris ». Nous avons donc ajouté un avenant au règlement, dans lequel nous avons demandé aux promoteurs de s'engager, dans l'acte de vente, sur certaines clauses d'innovation. Nous leur avons notamment demandé d'identifier les innovations les plus pertinentes de leur projet, et de prendre un engagement sous acte notarié en la matière.

« Réinventer Paris » est la production de ce que je nomme le « projet privé d'intérêt général ». L'enthousiasme des équipes qui a caractérisé cet appel à projets est directement lié au fait que nous ne développons pas simplement un projet privé. Ce projet comportait en effet une dimension de prise en compte du bien commun de la ville et de l'intérêt général des citoyens. Pour finir, même les promoteurs se sont pris au jeu.

A la dimension de vertu citoyenne s'ajoute donc l'intérêt des promoteurs. Un bien immobilier aura d'autant plus de valeur qu'il sera capable d'apporter quelque chose de plus que sa simple fonctionnalité. De la sorte, il pourra s'insérer dans l'espace public en procurant quelque chose à l'ensemble des citoyens.

## **Ariella MASBOUNGI**

Même si vous semblez être confiants, vous avez mis en place un dispositif de surveillance. Selon votre directeur de l'urbanisme, Claude Pralraud, il est prévu d'affecter un responsable pour chaque projet dans les services de la ville, dans un but de contrôle.

## **Jean-Louis MISSIKA**

Evidemment, la confiance ne signifie pas l'aveuglement ; nous devons examiner et contrôler. Toutefois, ceci doit se faire de manière bienveillante. Nous sommes là pour discuter, vérifier le bon fonctionnement, et éventuellement trouver une solution alternative. Dans l'innovation, on apprend davantage de ses échecs que de ses réussites.

Je ne doute pas un seul instant que des échecs surviendront dans les différents projets que nous avons sélectionnés. Par ailleurs, l'innovation, qui est vivante, fonctionne par ses erreurs. Si cette voie n'était pas la bonne, nous discuterions pour éventuellement prendre une autre voie.

J'ajouterai une dernière chose : toute procédure d'innovation réclame une évaluation. C'est grâce à l'évaluation que l'on peut choisir une innovation efficace, et que l'on peut abandonner l'innovation de pure forme qui est inefficace.

## **Ariella MASBOUNGI**

En France, il est très difficile de faire connaître les résultats de l'évaluation. J'ai souvenir que l'évaluation qui avait été effectuée sur la Caserne de Bonne, dans le quartier jugé premier prix écoquartier à Grenoble, s'est avérée deux fois moins bonne qu'espérée. Le Monde a donc titré

« Echech de la Caserne de Bonne ». Chaque fois que nous procédons à une évaluation, nous concluons à un échec.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Il est vrai que le droit à l'erreur est plus compliqué en France qu'aux Etats-Unis. La profusion représente pour moi une garantie de succès. Visiblement, la méthode a séduit. Nous allons lancer « Réinventer la Seine » avec le Havre, Rouen et d'autres villes du Grand Paris. Patrick Ollier, président de la métropole du Grand Paris, souhaite demander à l'ensemble des maires des métropoles du Grand Paris de proposer des sites sur un modèle similaire. Nous sommes contactés par des villes du monde entier, qui examinent nos projets et souhaitent s'en inspirer. J'ai également eu une longue conversation avec mon homologue de Montréal, qui m'a affirmé que le maire de Montréal souhaitait faire de même.

Nous avons lancé cette procédure à un moment où les professionnels s'interrogeaient. Ces derniers sentaient bien que nous étions parvenus à la fin d'un cycle, et qu'il nous fallait trouver une autre manière de travailler, notamment par le biais d'équipes pluridisciplinaires. Dans le jury, j'ai apprécié le fait de redonner un rôle fondamental à l'architecte, celui d'un chef d'orchestre qui fait jouer plusieurs instrumentistes en même temps, et qui fait en sorte que ceux-ci jouent la même musique dans le même tempo.

Nous avons également constaté la nécessité de constituer des équipes pluridisciplinaires, qui vont jusqu'à intégrer l'artiste très en amont. Les artistes sont présents dès le départ, et discutent de la dimension artistique du bâtiment. La maîtrise d'usage devient aussi importante que la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage ; elle transforme en profondeur le dialogue entre le donneur d'ordre et l'architecte. Il ne s'agit plus uniquement d'une forme, mais aussi d'une conception d'ensemble d'usages. La mutabilité renvoie aux usages d'aujourd'hui, mais elle fait également en sorte que le bâtiment soit suffisamment flexible pour intégrer les usages de demain, même si ceux-ci ne sont pas encore connus.

### **Ariella MASBOUNGI**

Je pense que vous avez mis le public en appétit, et qu'il a envie de voir vos projets.

Vous n'allez pas tous nous les montrer. Je vous ai demandé de nous présenter ceux qui vous ont le plus touché.

- [Réalimenter Masséna](#)

### **Jean-Louis MISSIKA**

Nous allons commencer par le projet « Réalimenter Masséna », qui est très intéressant. Nous pouvons peut-être en rappeler le contexte. La Gare de Masséna, classée, a été en grande partie massacrée au cours des 50 dernières années. En effet, elle a été transformée en station de RER, et a été abîmée sur le plan patrimonial. La proposition qui a été faite consiste à faire dialoguer une tour en bois avec la gare restaurée. Le projet offre un aspect d'église et de beffroi, assez réussi au plan esthétique. Le programme, de 1 800 mètres carrés, est entièrement dédié à l'alimentation. Des logements y sont réservés à des chefs en formation. Une ferme urbaine est située en haut de la tour.

L'ensemble du processus de production y est pensé, de la production agricole à la récolte et à la vente dans un marché situé au rez-de-chaussée. Un espace de vente est prévu avec « La Ruche qui dit oui ». Par ailleurs, un laboratoire d'innovation est envisagé avec Agro Paris Tech.

Le projet, très intégré, présente une architecture spectaculaire. Il a beaucoup séduit le jury, car il incluait de nouvelles dimensions, telles que le matériau, le caractère intégré de la filière et la

possibilité de mettre en place des résidences de chefs, au même titre que les résidences d'artistes.

- [Mille Arbres, Pershing](#)

Le projet « Mille Arbres » est devenu l'emblème de cette consultation. Parmi les subtilités de « Réinventer Paris », nous avons imaginé construire au-dessus du périphérique, ce qui présente une double vertu : protéger du bruit et créer un lien entre Paris et la ville voisine.

Nous avons tous conscience que le périphérique doit se transformer et devenir un boulevard urbain. En tant qu'adjoint à l'urbanisme, je m'inquiète des bâtiments très hauts qui sont construits le long du périphérique, et qui sont amenés à créer une barrière entre Paris *ex intra-muros* et les villes voisines.

Ce bâtiment présente l'avantage, comme l'autre bâtiment porté par BNP Paribas sur Ternes, d'être perpendiculaire au périphérique, pour lutter contre la ségrégation et créer des passerelles nécessaires entre les deux côtés du périphérique.

**Ariella MASBOUNGI**

Si j'ai bien compris, vous avez choisi un projet spectaculaire et extraverti (celui de Fujimoto), et un autre très sage (celui de Ferrier).

**Jean-Louis MISSIKA**

Je vous trouve sévère avec Ferrier, il n'est pas si sage que cela.

**Ariella MASBOUNGI**

Sobriété est souvent synonyme de qualité en architecture. Vous avez tenté d'éviter deux grands gestes qui se feraient face.

**Jean-Louis MISSIKA**

Absolument. Les deux sites sont situés l'un en face de l'autre. Le travail du deuxième jury, qui a délibéré sur Ternes, devait se dérouler à la lumière de la décision qui avait été prise le matin. Nous ne pouvions nous permettre une impolitesse entre les deux bâtiments.

- [La ville multi-strate Ternes Villiers](#)

S'agissant de Ternes Villiers, nous devons respecter une petite chapelle qui, ayant déjà été déplacée, ne pouvait pas l'être une deuxième fois. Le bâtiment conçu par Jacques Ferrier et Chartier Dalix a mis sa faille en face de la chapelle. J'ajoute que la ville multi-strate comporte bien un petit grain de folie : elle présente une culture de thé et un salon de thé à son sommet. Le thé a ceci de particulier qu'il est imperméable au CO<sub>2</sub> ; la pollution du périphérique n'atteint donc pas ses feuilles.

**Ariella MASBOUNGI**

Pour Pershing, vous n'avez pas retenu de grands groupes commerciaux et avez choisi la compagnie de Phalsbourg.

## **Jean-Louis MISSIKA**

Nous n'avons pas retenu uniquement la compagnie de Phalsbourg. Nous avons vu les plus grands architectes de la planète, dont certains ont été retoqués. Parmi la crème des architectes internationaux, deux ont gagné : Sou Fujimoto et Chipperfield pour Morland. Beaucoup ont échoué et sont néanmoins contents, ce dont ils nous ont fait part.

S'agissant des architectes, de jeunes équipes ont remporté certains projets. Je crois que nous avons contribué à briser des plafonds de verre avec ce concours. Certains m'ont affirmé qu'ils n'auraient jamais pu concourir avec des procédures plus classiques.

Dans le domaine de la promotion immobilière, les résultats montrent que les très grosses structures, peut-être parce qu'elles n'ont pas pris cet appel à projet suffisamment au sérieux et suffisamment tôt, sont moins bien loties que des promoteurs moins importants.

### • **Morland**

Je vais dire un mot de Morland. Je crois que c'est la délicatesse et le respect apportés par David Chipperfield au bâtiment qui ont séduit le jury. S'agissant de tels bâtiments, la tentation est parfois grande de les transformer ou de les casser en profondeur. Deux architectes ont agi dans le respect de l'œuvre : Dominique Perrault et David Chipperfield.

Le jury s'est montré sensible à la programmation de « Morland, Mixité Capitale », notamment à la proposition de rendre accessible le toit, qui présente une vue sur Paris et une œuvre d'un très grand artiste, Eliasson. Il a proposé que la partie haute du bâtiment soit traitée de telle manière qu'il n'existe pas de solution de continuité entre le bâtiment et le ciel. Grâce à un travail sur le matériau et sur le verre, nous ne saurons pas si le bâtiment a une fin, et si oui, laquelle.

## **Ariella MASBOUNGI**

Le rez-de-chaussée perméable est aussi une dimension formidable de ce projet. Vos services techniques, qui sont amenés à quitter les lieux, ne doivent pas être contents.

## **Jean-Louis MISSIKA**

Dans le jury, Dominique Alba se présentait en affirmant qu'elle était l'expulsée du dernier étage. Nous avons effectivement demandé à l'Agospap de quitter le bâtiment de la Rue de la Bûcherie, à plusieurs services de la ville de Paris de quitter Morland, et à la Maison de l'Europe de quitter l'hôtel de Coulanges. Pour donner une nouvelle vie à un bâtiment, il faut que les occupants administratifs le quittent. L'Hôtel de Coulanges avait été transformé en bâtiment administratif. Par conséquent, sa visite était interdite aux Parisiens. Avec la transformation de l'hôtel de Coulanges, nous restituons un bâtiment admirable au regard des Parisiens et des touristes. La transformation de l'hôtel de la Bûcherie en laboratoire de la philanthropie constitue une bonne nouvelle pour cette ville. Je pense que si nous les avons vendus au plus offrant, la Bûcherie et l'Hôtel de Coulanges seraient devenus une résidence secondaire pour émir ou un hôtel quatre ou cinq étoiles. Le caractère vertueux de ce projet privé d'intérêt général illustre bien l'intérêt de la démarche de « Réinventer Paris. »

### • **Paris Rive Gauche – In Vivo**

Nous pouvons parler d'In Vivo, étant donné que son architecte, X-tu, est présent. Il s'agit d'un projet de logement, caractérisé par une très grande innovation environnementale. Il consiste à réaliser une biofaçade, c'est-à-dire un dispositif de culture de micro-algues, avec une fonction de production de micro-algues, de dépollution de l'air, et de régulation acoustique, thermique et solaire du bâtiment. La R&D a été menée par un cabinet d'architectes, avec un dépôt de brevets à la clé. Je suis très fier que nous puissions expérimenter à grande échelle une technologie aussi innovante.

- **La Fabrique de la Danse**

La mairie du XXème arrondissement s'arrache les cheveux à propos du site « Gambetta » depuis 15 ans. Il s'agit d'une sorte de garage, situé dans une copropriété. Les copropriétaires ont leur mot à dire sur l'usage du bâtiment. De ce fait, l'ensemble des projets ont échoué les uns après les autres.

Dans notre problématique, nous avons intégré la copropriété à la réflexion en amont. Nous lui avons demandé de participer au jury. La start-up « La fabrique de la danse », qui est incubée au 104, est arrivée avec un projet de studio de danse impressionnant pour les compagnies.

Le XXème arrondissement de Paris est celui où l'on trouve le plus de compagnies de danse. Par ailleurs, il existe une pénurie de studios de répétition à Paris.

Cette proposition a beaucoup séduit le jury et a enthousiasmé la copropriété, ce qui était fondamental pour réussir ce projet. Le projet de location de studios de répétition est complètement intégré autour du concept de danse : c'est un incubateur de chorégraphes, qui intègre une scène connectée, des espaces de répétition et un centre de soins spécialisé dans les blessures des danseurs, ce qui est innovant en termes d'usage.

- **NODE – Poterne des Peupliers**

Je prendrai pour dernier exemple NODE, le fameux site de la Poterne des Peupliers. Il s'agit encore une fois de la compagnie de Phalsbourg, qui a proposé un projet de funérarium et de base de logistique de proximité durable, avec un geste architectural impressionnant. Les funérariums manquent à Paris. Nous avons là une proposition très nouvelle, selon laquelle un modèle économique doit être bâti pour obtenir un funérarium de grande qualité et respectueux des familles.

## **Ariella MASBOUNGI**

Un grand merci. J'aurais pu continuer à vous interroger, mais je souhaite laisser un peu de temps à nos intervenants et à la salle. Nous allons toutefois vous interroger sur la reproductibilité du modèle dans des villes moins attractives que Paris. Lorsque le projet de la *Highline* a été réalisé en plein Manhattan à New York, avec un partenariat public-privé, il a très bien fonctionné. Réaliser la même chose dans le Bronx ne semble toutefois pas évident.

Pour débattre avec vous, il est apparu pertinent de faire appel à Bernard Reichen pour nombre de raisons. Il est architecte, urbaniste et s'est vu décerner le grand prix d'urbanisme en 2005. Il s'est fait connaître avec son associé Philippe Robert lorsqu'il a initié la reconversion de bâtiments industriels du XIXème siècle, ce qui n'était pas du tout à l'ordre du jour en France à l'époque. Ils ont ainsi reconverti les usines Le Blan-Lafont de Lille en logements, mais aussi la Grande Halle de la Villette et bien d'autres sites. Cette équipe s'est toujours montrée très innovante, et a toujours pensé au réusage du patrimoine hérité de l'industrie notamment.

Bernard Reichen ose se jeter à l'eau sur des sujets sur lesquels d'autres auraient des réticences, tels qu'un schéma de cohérence territoriale à Montpellier. Lorsque vous avez été consulté, vous vous êtes demandé pour quelle raison un urbaniste de projets urbains était qualifié pour étudier un processus de planification. Vous avez toutefois joué le jeu, et – ce qui est extraordinaire –, vous avez inventé une autre manière d'effectuer de la planification. L'objectif a été de partir du projet et à travailler avec les collectivités pour que chacune trouve son intérêt, c'est-à-dire une planification stratégique accompagnée de programmes d'action prioritaires.

Je pourrais citer bien d'autres projets menés par Bernard Reichen, tels que la Route de la mer, à Montpellier, qui se présente comme la tentative de transformer les entrées de villes en quartiers commerçants à part entière, profitant de la venue du tramway. L'affaire n'est pas encore gagnée car, comme pour « Réinventer Paris », l'innovation juridique est de mise.

Par ailleurs, Bernard Reichen dessine de nombreux projets urbains au Maroc et au Sénégal. Il a ainsi participé à la reconversion de l'aéroport d'Anfa et à la création d'une ville nouvelle à côté de

Casablanca. Son rôle dans la table ronde est lié à sa capacité à repérer les changements de paradigmes. C'est lui qui m'a sensibilisée au fait que nous passons progressivement, en France, de la logique de la demande à la logique de l'offre. Nous passons ainsi de la logique où les villes demandent aux urbanistes de faire ce qu'elles souhaitent à une phase où elles demandent aux urbanistes et aux promoteurs de leur faire des propositions et d'enrichir leur imaginaire.





**Bernard REICHEN**  
Grand Prix de l'urbanisme 2005

Si nous sommes ici, c'est avant tout pour saluer le grand succès de cette opération. Un succès qui associe de façon très habile trois éléments : une cession d'actif, un label et un principe d'innovation. On peut constater aussi le casting réussi dans le choix de ces terrains. Ils développent un imaginaire. C'est l'ensemble qui a du sens, ce n'est pas seulement l'addition de ces terrains. Morland est la cerise sur le gâteau. Vous cédez votre propre château : la symbolique est forte. Vous avez construit un principe de valorisation et trouvé le label qu'il fallait. Les IBA allemands ont procédé aussi de cette façon. Mais dans la Ruhr la démarche par points d'intensité était associée à une démarche territoriale. Vous n'aviez pas besoin de cela car vous agissiez dans un territoire déjà stabilisé.

Vous avez aussi mis l'accent sur l'innovation programmatique. Les notaires sont au cœur de la conception, même si à la fin c'est l'architecture qui est la plus visible. Tout le monde s'est précipité pour répondre à cet appel à manifestation d'intérêt.

Vous avez bâti un concours privé associé à une procédure publique. C'est la source du malentendu réel ou simulé et de la polémique qui ont suivi le concours. Toujours est-il que le surinvestissement a été énorme. Ce n'est pas forcément une démarche reproductible.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Je pense que c'est une bonne chose que ce ne soit pas reproductible. Si le processus que nous avons enclenché devient une nouvelle façon de commercialiser les actifs des villes, il deviendra plus banal, mais restera très différent de la méthode précédente de la vente au plus offrant.

### **Bernard REICHEN**

Vous avez aussi réussi à mettre en lumière un très beau collage de tout ce qui se réalise également ailleurs en Europe. Dans l'idée du partage ou du coworking, il suffit de visiter le quartier de Shoreditch à Londres pour constater qu'une accumulation invraisemblable d'innovation s'est réalisée de façon naturelle. C'est peut-être la force des anglais, par rapport à l'urbanisme à la française de gérer projet par projet un urbanisme plus permissif et plus innovant. Cette innovation n'a pas forcément besoin de s'afficher comme telle. Elle accompagne la transformation de l'époque.

A Paris on a clairement créé l'événement par l'action urbaine. Je serais inquiet d'une contagion qui consiste à vouloir créer l'événement tout le temps et partout. Nous voyons aussi le chemin parcouru entre les grands projets de l'Etat dans les années 80 qui étaient basés sur l'investissement public et la situation actuelle marquée par le transfert de risque vers le privé. Il faudra trouver de nouveaux équilibres pour harmoniser les façons de produire l'urbanisme autour de cette réalité.

Je pense que nous entrons dans une période à la gloire de l'urbanisme qui peut signer la mort du projet urbain. C'est un peu la logique des macros lots et de l'intervention par « points d'intensité ». C'est presque partout la mort de « la fiche de lot » et d'une façon de travailler, d'équilibrer des valeurs. Pour nous c'est assez frustrant de ne plus dessiner, nous allons naturellement là où se font les choses c'est-à-dire vers le secteur privé.

« Réinventer Paris » en agissant par point annonce aussi le passage d'un urbanisme de zone vers un urbanisme de flux. Le Grand Paris Express, ou à un autre degré les villes à tramways, construisent aussi une logique urbaine basée sur l'association de liens et de lieux. Là encore Paris est dans une autre situation. La densité des transports en commun est telle que ce ne sont plus les liens qui génèrent la ville.

Je suis aussi curieux de voir comment va se faire le passage de « Réinventer Paris » aux ZAC parisiennes. A titre personnel je n'ai jamais nourri une grande affection pour les concentrations et les « expositions » d'architecture. Finalement vous ne prenez pas de grand risque. Créer des points exceptionnels dans un environnement « banal » au sens de la répétition haussmannienne est une démarche assez convaincante. Peut-être prendra-t-on un jour une navette pour aller de projet en projet. Dans la Ruhr les 90 projets de l'IBA sont reliés par un « roadway » (une autoroute à vélos de 200 km). C'était assez innovant il y a 20 ans.

Nous pouvons constater aussi que les démarches systémiques qui sont aujourd'hui la réponse à la complexité de notre époque. En sachant qu'un système, pour avoir des chances de survie, doit intégrer dans sa conception ses principes correctifs, c'est une attitude qui est loin des procédures urbaines actuelles. Dans les grands projets que nous menons au Maroc sur les éco-cités nous ne dessinons pas de villes nouvelles mais nous préparons des territoires à accueillir de la ville. Mais là comme ailleurs le poids de la législation est redoutable. Montrer que dans un PLU existant il est possible de créer une dynamique d'innovation est de bonne politique mais il y a bien d'autres situations où la sur réglementation est contraire à l'intérêt du projet.

A Strasbourg nous avons eu à déplacer un tramway dessiné selon un tracé « par défaut » pour en faire un véritable projet urbain dans la liaison avec l'Allemagne. C'est devenu un casse-tête simplement parce que l'enquête publique avait eu lieu. C'est la finalité même du projet pourtant reconnue par tous qui était menacée. Comment résoudre ces situations ?

Ces questions valent aussi pour le patrimoine. Pour aborder l'architecture industrielle du 19ème siècle les Allemands ont inventé l'idée d'un « patrimoine en mouvement » qui traite dans une même démarche, des ruines stabilisées, des bâtiments préservés et des interventions contemporaines. Comment introduire cette liberté et cette source d'invention dans les villes où la préservation est devenue un blocage quand « l'état initial » reste le seul mode de pensée. En fait nous allons être amenés à agir dans des contextes toujours nouveaux et toujours différents. C'est en soi une situation très stimulante mais il n'est pas sûr que l'invention méthodologique du « Réinventer Paris » soit opérante dans chaque situation. Paris réalise une « constellation » de projets au sens littéral. Des points réels reliés par des liens virtuels. Elle construit sa Grande Ourse !

La métropole est dans une autre logique. Des liens réels, le Grand Paris Express, vont relier des points qui sont loin d'avoir le statut d'étoiles et qui se situent hors du contexte d'intensité urbaine dont bénéficie la capitale. Ce sont des « espaces temps » nouveaux qu'il faut penser. Dans une ligne d'une longueur de « 26 minutes » comme la ligne 15 Est, ce sont les lieux complexes et non stabilisés qu'il faut équilibrer pour construire une offre urbaine nouvelle. On oppose depuis quelques décennies l'urbanisme des tracés à l'urbanisme des modes de vie. C'est ce lien qu'il faut théoriser et réinventer autour d'un grand mode de déplacement collectif qui devient le « déclencheur » d'une transformation radicale des usages. A Paris il est possible d'associer dans une même procédure unique des terrains de toute nature.

Ma crainte dans le Grand Paris est que nous allions au plus simple en valorisant d'abord les terrains déjà valorisés sans agir vraiment sur le reste. Les gares et les projets connexes sont des valeurs établies, mais ces projets urbains sont plutôt mis en concurrence qu'en convergence. Il y aura d'autres méthodes et d'autres équilibres à inventer. C'est l'une des multiples facettes de l'action urbaine d'aujourd'hui.

### **Ariella MASBOUNGI**

Merci Bernard pour toutes ces stimulations. Une réponse très courte nous est apportée par Jean Louis Missika, avant de débattre.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Je vais essayer d'être bref. Tout d'abord, merci. Votre analyse de « Réinventer Paris » me paraît très juste. Les problèmes que vous soulevez sur la question des points et des liens me semblent pertinents. Je partage votre analyse. Je pense que nous nous trouvons à un moment charnière. Cependant, peut-être que je ne partage pas tout à fait votre pessimisme.

### **Bernard REICHEN**

Je ne suis pas pessimiste, j'ai simplement mentionné un télescopage de valeurs qu'il conviendra de régler, ou du moins de théoriser.

### **Jean-Louis MISSIKA**

La mort de la fiche de lot est géniale de mon point de vue. Lorsque je suis arrivé, j'étais assez néophyte. J'ai vu de quelle manière étaient découpés une ZAC et le fléchage des bâtiments (bureau, logement, commerces, etc.). Or si telle est la fiche de lot...

### **Bernard REICHEN**

Je parlais de la forme.

### **Jean-Louis MISSIKA**

D'accord. Pour ma part, je laisse de côté la forme, qui vient après, car elle doit s'adapter à l'usage. Ce qui me paraît problématique dans une ZAC, c'est son côté hors sol par rapport à la réalité concrète de la transformation des modes de vie et des pratiques urbaines. Avec la Direction de l'urbanisme, nous devons, non pas réinventer la ZAC (lorsqu'on m'a expliqué les procédures de concertation, j'ai failli m'évanouir), mais du moins faire en sorte qu'elle soit ancrée sur la transformation des pratiques, et qu'elle soit capable de les anticiper. Une ZAC a un horizon temporel de 15 ans. Or, dans 15 ans, à Paris, on travaillera, on habitera et on commercera de manière radicalement différente d'aujourd'hui.

Par ailleurs, je suis assez d'accord avec vous quant au fait qu'à Paris, nous nous trouvons dans une situation plus privilégiée qu'au Grand Paris. La labellisation présente une très grande efficacité. Alors que nous venons juste de lancer le concept d'axe d'innovation, il commence à être employé couramment par les villes, les promoteurs et les architectes. Ce concept opérationnel permet de franchir la barrière psychologique du périphérique. Vous désignez un espace physique, un territoire situé de part et d'autre du périphérique. Lorsqu'on parle d'axe d'innovation, on ne parle pas de Paris ou de la banlieue, mais on désigne un espace physique, un territoire situé de part et d'autre du périphérique. J'ai vraiment essayé de trouver la formulation qui permettait d'incarner le

franchissement d'un point de vue sémiotique.

Lorsque l'on commence à travailler sur le Grand Paris, on se rend compte que le principal problème est celui des charnières. Les territoires délaissés sont ceux qui sont situés de part et d'autre d'une frontière, qu'elle soit administrative, physique, communale ou qu'il s'agisse d'un délaissé urbain (c'est-à-dire d'un reliquat d'un grand projet urbain).

J'ai le sentiment que nous devons nous attaquer à ces zones frontières ; je ne sais comment vous classeriez cela, dans les flux ou dans les points. Pour moi, tel est le sujet : si nous parvenons à répondre à un appel à projet « Inventer la métropole », il nous faut travailler sur les frontières. Le périphérique ne doit pas être pris en compte seul. Il se pose des problèmes à la frontière de tous les départements.

### **Bernard REICHEN**

C'est la collectivité qui a créé cette logique de confins mais aussi de modes d'actions par addition de logiques sectorielles. Cette question urbaine renvoie au drame national que constituent les superpositions de compétences. La relation privée/publique est assez simple à établir. La relation publique-publique touche souvent à l'absurde.

Par ailleurs la limite est une donnée essentielle dans les villes si elle est pensée comme un projet. C'est la logique que nous avons installée dans le contexte du SCOT de Montpellier. Nous avons pris comme symbole les deux façons de désigner la limite dans la langue grecque : « Orion » est une figure fermée (la ligne qui relie des orias ; les bornes). « Orismos » signifie définir. Délimiter devient un projet et non une barrière. C'est devenu l'outil principal de lutte contre l'étalement urbain et en même temps le support d'une réflexion sur la relation entre l'urbanisation et l'agriculture.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Comment allons-nous agir avec le privé ? Pour « Réinventer Paris », nous avons créé une base de données de projets. Or je suis frappé de constater que des propriétaires fonciers privés nous font part de leur désir de développer un projet similaire sur leur site. L'effet événementiel a donc des vertus. En effet, il attire l'appétit, et peut engendrer des effets positifs, y compris sur la commercialisation des terrains privés.

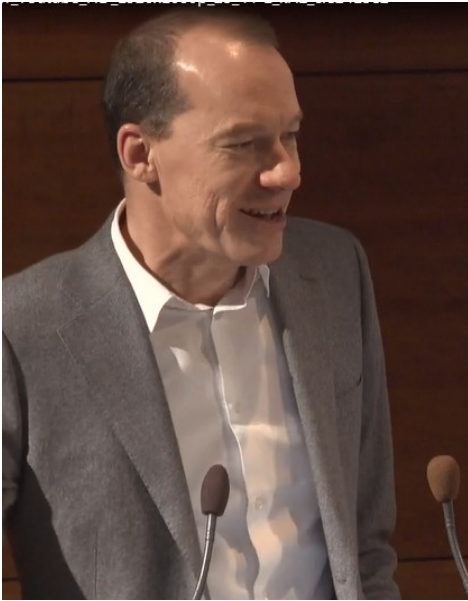
### **Ariella MASBOUNGI**

Le fait de porter les projets privés d'intérêt général dont vous parlez implique une certaine vigilance de la part de la collectivité. Nous avons ici un invité belge, Kristiaan Borret. La Belgique est à la fois très proche de nous et très exotique ; nous avons beaucoup de choses à nous dire.

Kristiaan Borret est architecte-urbaniste ; il est également Bouwmeester de la région bruxelloise, après l'avoir été à Anvers. Bouwmeester est un des rares mots néerlandais adopté par les Wallons. Le terme a été inventé par les Néerlandais, qui ont un Bouwmeester auprès de la reine. Celui-ci couvre l'ensemble du pays, et guide la qualité architecturale et urbaine. La traduction de ce terme est « maître architecte ». En Belgique il y a un bouwmeester pour la Flandre et un autre à Anvers. En Wallonie, Charleroi s'est dotée récemment d'une telle fonction.

Kristiaan Borret connaît très bien les milieux français, car il a beaucoup travaillé avec Marcel Smets en France. A Anvers, où avec Kristiaan Borret nous avons organisé un « atelier projet urbain » et publié un livre, Kristiaan Borret a joué un rôle stratégique dans la définition de la stratégie urbaine de la ville, et conduit des projets urbains et architecturaux. Le seul cas comparable que je connaisse se trouve à Barcelone, où l'architecte en chef est aussi directeur de l'urbanisme. Ce rôle très important ne se limite pas seulement à l'architecture mais touche la stratégie urbaine et les projets urbains..

Le Maire, Patrick Janssens, après avoir remarquablement œuvré en matière d'urbanisme, a perdu les élections. Aujourd'hui, Kristiaan Borret s'occupe de la région bruxelloise, qui a quelque peu copié le modèle flamand du baumeister. Votre rôle, consiste à générer de la qualité architecturale et urbaine, à susciter des projets et à accompagner des appels à projet. L'architecte en chef initie des concours, et accompagne des commissions techniques très différentes de celles que nous connaissons en France. Il s'agit de faciliter les prises de décision du jury. Nous avons donc pensé que vous pourriez intervenir, d'autant que Bruxelles envisage une démarche qui consisterait à « réinventer Bruxelles ».



**Kristiaan BORRET**  
Bouwmeester de la région bruxelloise

J'ai préparé une petite présentation, car je me sens plus à l'aise ainsi. Je souhaite par ailleurs encore une fois vous remercier pour votre invitation à discuter avec vous de ce projet formidable qu'est « Réinventer Paris ». Il a déjà fait la preuve de sa grande réussite au niveau du marketing urbain, car tout le monde en parle. Or vous savez que lorsqu'il pleut à Paris, il goutte à Bruxelles. Les responsables politiques, en décembre 2014, m'ont donc demandé de m'intéresser à ce projet pour éventuellement le dupliquer à Bruxelles.

- **Définition et rôle du Bouwmeester**

Vous disposez d'une innovation formidable que nous n'avons pas, et nous disposons, pour notre part, de quelque chose que vous n'avez pas : le Bouwmeester, « maître architecte » en français. J'essaie toutefois d'éviter l'expression « maître architecte », qui est issue de l'ère médiévale. Le Bouwmeester l'est également, mais étant donné qu'il s'agit d'un mot néerlandais, vous ne vous en rendez pas compte. Les Bouwmeesters n'ont pas toujours existé ; il s'agit d'une invention assez récente.

En Flandres, le Bouwmeester existait en 1999, puis la ville d'Anvers l'a suivi en 2000. En 2007, un dispositif similaire, bien qu'un peu différent, a été mis en place en Wallonie. Puis Bruxelles a suivi en 2009, et Charleroi en 2013 ; le titre officiel dans cette ville francophone est « Charleroi Bouwmeester ». La vague de Bouwmeester se dirige vers le sud ; elle s'approche donc. Attention, elle peut également arriver près de chez vous.

Le Bouwmeester n'est ni le directeur du département d'urbanisme, ni l'architecte en chef ni l'architecte qui construit les bâtiments de la ville. Il veille à la qualité spatiale des projets de développement urbain, dans une position indépendante. Il stimule la qualité de toutes sortes de manières, non seulement des projets d'architecture, mais aussi sur le plan urbanistique et au niveau de l'espace public.

Je ne fais pas partie de l'administration de la ville ni de la région. Je travaille en parfaite symbiose avec l'administration. Je me trouve directement devant le gouvernement. Je bénéficie donc d'une position hors cadre et hors catégorie. Le gouvernement désigne le Bouwmeester pour être critique. Evidemment, il convient de préserver un certain équilibre entre ce rôle de critique et un rôle plus loyal. Ce mandat s'élève à cinq ans, à plein temps. Le Bouwmeester ne travaille pas seul ; il a une équipe de quatre personnes, qui sera élargie à 13 personnes.

- **Le projet « Réinventer Paris »**

Une grande partie de ma fonction et de celle des autres Bouwmeesters a été d'innover la commande publique et la procédure de désignation des architectes. Dans le cadre de la loi sur les marchés publics, nous avons modifié les procédures. De ce fait, davantage de bons architectes ont accès au marché ; nous stimulons ainsi la qualité du projet.

Je vois un parallèle entre mon projet et le vôtre, dans l'effort fourni pour innover la vente du foncier, ainsi que l'ouvrir aux jeunes promoteurs et aux acteurs urbains non conformistes. Ce ne sont pas toujours les grands bureaux d'architecture établis qui produisent une bonne architecture. De même, ce ne sont pas toujours les promoteurs puissants qui apportent l'innovation. Il convient de jouer avec les règles juridiques, les instruments derrière les coulisses, pour favoriser l'innovation.

Dans la campagne « Réinventer Paris », un autre élément m'attire, car il correspond à mon credo personnel. Je l'ai appris dans le cadre de l'établissement du schéma directeur global de structures planes de la ville d'Anvers à long terme. Deux images ressortent des structures planes, avec deux échelles extrêmes : la position d'Anvers dans la ville nébulaire et la rénovation d'un immeuble particulier, quelque part dans un quartier du XIX<sup>ème</sup> siècle, un peu délaissé, au centre d'Anvers, qui montre une autre sorte de dynamique et de rénovation urbaine. Selon mon credo professionnel, il faut toujours être capable de faire la navette entre la grande échelle et la petite, entre la planification trop abstraite et à long terme pour l'établissement d'une vision globale pour la ville entière, et les projets concrets réels à réaliser. Il faut alimenter la vision globale par un *put bottom up* et garantir que le développement d'une vision globale, de manière *top down*, se réalise sur le terrain.

A Anvers, de grands projets ont été développés, dont la création d'un très grand parc au nord de la ville et la rénovation du port du XIX<sup>ème</sup> siècle délaissé, avec un très grand musée. En même temps, un programme s'est développé un peu partout dans la ville pour remplacer des maisons individuelles en mauvais état, que la ville avait l'habitude d'acheter, de rénover et de remplacer (au moyen d'un concours pour les jeunes architectes) puis de revendre au marché.

Cette approche « par acupuncture », à très petite échelle, se développait à l'entité la plus minimale du développement urbain en Belgique, c'est-à-dire à la maison individuelle de deux étages. Selon moi, les deux approches, la très grande échelle (le nouveau parc sur un emplacement de chemin de fer au nord de la ville) et le programme de logements par l'opérateur immobilier de la ville, sont aussi importants. C'est ce que j'apprécie également dans l'approche de « Réinventer Paris » ; ainsi, dans le bouquet japonais, on trouve des bâtiments très importants, mais aussi de nombreux projets de très petite taille, avec lesquels on peut initier une métamorphose urbaine.

Je pense que l'innovation ne réside pas dans le langage des projets architecturaux. S'il existe des projets fantastiques, ces derniers sont parfois issus de projets plus classiques. Nous assistons au développement accru de nouveaux programmes : des programmes « éco » (tours vertes, écologie urbaine, etc.) et « co » (coworking, cohabitation, etc.). Ces programmes existent et ils sont appliqués dans ces projets. Selon moi, l'innovation importante de ces projets réside dans le fait que la programmation est portée par le secteur privé immobilier.

La campagne « Réinventer Paris » a pu imposer au secteur privé une innovation très importante. Le secteur privé immobilier semble très professionnel et pointu, mais également très conservateur. Dans mon pays, au niveau de la typologie architecturale des logements, le fait d'introduire un duplex dans un projet d'appartement standard est déjà quelque chose de complexe. Un promoteur est fier d'installer en sous-sol une porte électrique pour un véhicule électrique ; il considère ceci comme un réel atout pour la durabilité contemporaine urbaine. Le secteur immobilier, très conservateur, reproduit ce qu'il a vendu par le passé ; il convient de briser ce cercle vicieux. Or, votre projet a clairement brisé le cercle vicieux, en privilégiant les promoteurs qui ont la volonté d'innover.

#### • La ville productive

Par ailleurs – peut-être est-ce une obsession bruxelloise –, nous nous intéressons à la conservation d'une activité économique productive dans la ville. Dans de nombreux cas, ce sont les activités économiques les plus « branchées » qui sont envisagées, telles que *fablabs*, brasseries, entreprises qui produisent des bicyclettes pour les « bobos » urbains, etc. Si ces derniers sont les bienvenus, nous avons également besoin de place pour des métiers plus traditionnels, tels que les menuisiers, les plombiers, etc.

Les métiers peu qualifiés, dans le cas de Bruxelles, se situent toujours en centre-ville, car la rénovation urbaine du centre de Bruxelles accuse un retard dramatique par rapport à d'autres villes européennes. Ce qui constitue un désavantage pourrait devenir un avantage pour nous. Dans chaque quartier portuaire, les activités industrielles du XIX<sup>ème</sup> ont été remplacées par des quartiers « mixtes », sous les auspices de cette mixité urbaine qui nous est chère.

D'un autre côté, nous constatons qu'un type d'activité – activités économiques productives et des emplois peu qualifiés – est toujours expulsé. Dans le cas de Bruxelles, nous avons l'opportunité de

conserver ce type d'activités au sein de la ville. Nous allons inciter les architectes et les promoteurs à inventer des typologies capables de combiner le logement et ces activités. Peut-être cet aspect manque-t-il au projet « Réinventer Paris ». Ce type d'activités productives ne s'y trouve pas tellement. L'économie circulaire comprend également les centres de tri et les métiers de réparation (plombiers et menuisiers).

## **Jean-Louis MISSIKA**

Je partage la quasi-totalité de vos propos, et je vous remercie pour vos compliments à propos de « Réinventer Paris ». La question de la ville productive constitue l'un des axes de travail de cette mandature. Nous avons récemment lancé un plan makers.

Je crois beaucoup à la réindustrialisation des villes. Les technologies additives (imprimantes numériques 3D) permettent de produire de l'usine propre et compacte. Par ailleurs, un nouveau modèle de production est en train d'apparaître, à proximité du consommateur, en toute petite série, parfois même sur-mesure ou à la demande. Je n'ai plus besoin de financer les incubateurs, car le privé a pris le relais. En revanche, j'ai besoin de financer les maker places, car le prix du foncier à Paris et à proximité de Paris nécessite un soutien au lancement de cette activité. Aujourd'hui, Paris est devenu l'un des leaders dans le domaine de l'innovation. Nous disposons d'un écosystème de l'innovation composé d'un nombre de start-up considérable. Les levées de fonds commencent à être assez spectaculaires.

Cette stratégie comporte une dimension industrielle, qui ne rejette pas pour autant les activités traditionnelles. Une maker place réussie comprend des menuisiers, des artisans du fer, des artisans d'art, tout comme des personnes qui savent manier les imprimantes 3D. La plupart des personnes qui fabriquent des choses dans nos incubateurs souhaitent le faire en Ile-de-France, qu'il s'agisse de drones, de robots ou de bicyclettes électriques. Ils n'ont pas l'intention de les fabriquer en Chine. En effet, selon la logistique urbaine de proximité, le geste de conception de production ne peut être séparé. La quantité de datas à envoyer à l'autre bout de la planète pour fabriquer le produit en technologie additive est si importante qu'une délocalisation de la conception et de la production s'avère nécessaire, ou qu'il convient de tout relocaliser.

J'ai le sentiment que la réindustrialisation des métropoles est devant nous. Nous devons traiter ce sujet, de la même manière que nous traitons actuellement, dans le plan local d'urbanisme, la logistique urbaine de proximité. Pour pratiquer celle-ci, il faut disposer de micro-centres de logistique à l'intérieur de la ville. A cette fin, il convient de créer de nouvelles catégories d'intérêt général, c'est-à-dire un espace de logistique de proximité. C'est ce que nous avons fait dans le plan local d'urbanisme, avec un fléchage de 70 sites permettant d'obtenir un maillage relativement fin.

De ce point de vue, peut-être le grand projet urbain est-il mort, mais la nécessité de penser la ville intelligente et la transformation de l'espace urbain – avec une dimension à la fois logistique et productive – et d'envisager la coordination de ces espaces, aboutit à une nouvelle version du grand projet urbain.

Nous avons lancé une réflexion sur la ville intelligente et durable, qui constitue un immense chantier. Neuf groupes de travail ont été constitués sur des sujets tels que le traitement des déchets, la logistique, les réseaux numériques, l'urbanisme durable, etc., en lien avec le secteur privé. Nous définissons des grands principes et des projets d'action communs à l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient privées ou publiques. Pour moi, telle est la nouvelle façon de fabriquer la ville. Actuellement, nous nous trouvons dans un processus d'ajustement. Reste à voir de quelle manière les procédures anciennes pourront être transformées et mutées.

## **Kristiaan BORRET**

S'agissant du projet « Réinventer Paris », j'ai l'impression qu'il existait des fiches de lot. Si, dans de nombreux cas, le programme était bien défini, il me semble qu'il existait également des fiches de lot



implicites, car de nombreux sites sont des « dents creuses », où le contexte est très bien défini et les contraintes sont claires.

Le cadre urbain autour s'en trouve bien défini. Je me demande si, dans le futur, cette approche pourra être élargie à d'autres sites, dans un contexte moins défini. L'approche fonctionne très bien pour les « dents creuses », mais peut-être pas pour le tissu urbain autour. Dans ce dernier cas, un projet urbain s'avère nécessaire.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Le site Eole-Evangile aurait pu faire l'objet d'une ZAC. Il a été admirablement traité par TVK. Il s'agit d'ailleurs autant d'un projet urbain que d'un projet architectural. C'était le plus grand lot en termes de taille, puisqu'il dépassait l'hectare (1,3 hectare).

### **Bernard REICHEN**

Kristiaan Borret a rappelé l'aspect conservateur du monde du bâtiment. Un promoteur ne vend bien que ce qu'il sait vendre. Nous en arrivons nécessairement à la notion de produit. A l'échelle du Grand Paris dans un contexte moins favorable qu'à Paris intramuros, il me semble intéressant de considérer ce que j'appelle la « dynamique de l'assemblage ». Un projet peut très bien intégrer la notion de produits. L'innovation peut se trouver à la fois dans la programmation et dans l'assemblage intelligent des produits. Nous ne pourrions pas passer instantanément d'un monde à un autre et l'innovation urbaine devrait être pensée au regard de la situation particulière de chaque territoire concerné.

A l'époque de l'IBA de la Ruhr, Karl Ganzer avait lancé un concours sur « la ville des petits investissements et les typologies alternatives ». Cette façon d'intégrer « le petit dans le grand » et l'un des enjeux des projets urbains actuels, il concerne en particulier l'auto-construction dans laquelle nous avons un retard important. Les Allemands sont très bons dans ce domaine. Il conviendrait peut-être de repenser les petits investissements. Quant à la typologie alternative, elle exprime le changement d'usage, qu'il convient de re-théoriser en permanence. Ce devrait être la règle et non un particularisme. On voit bien que les logiques fonctionnalistes sont complètement dépassées par rapport aux évolutions actuelles dans les modes d'habiter comme dans les lieux de travail.

## Discussion avec la salle



### **Ariella MASBOUNGI**

Nous allons à présent donner la parole à la salle. Je vais commencer par demander à Nicolas Ledoux (Algoe) de répondre à la question suivante : Comment assurez-vous la faisabilité des engagements qui ont été pris sur les programmes, ainsi que la mobilisation des services (conseils extérieurs, notaires, juristes et France Domaine) ? Pouvez-vous évoquer le dispositif destiné à pérenniser ces programmes ?

### **Nicolas LEDOUX**

Bonjour à tous. Il faut rendre à César ce qui lui appartient. Le dispositif d'ensemble a été conçu et pensé par la direction de l'urbanisme. Marion Picard, qui est la chef de projet et chef d'orchestre de l'ensemble, pourra en dire un mot. La grande question qui nous a été posée dans l'analyse des projets est la suivante : Comment distinguer l'innovation cosmétique de l'innovation réelle, et comment traduire ces innovations réelles dans des engagements contractuels, via l'acte de vente ou le bail à construction ?

Dans l'offre finale des 74 projets finalistes se trouvait en annexe un projet d'acte, qu'il était demandé aux finalistes de compléter. Nous leur demandions donc déjà de conduire un exercice de transformation de l'innovation dans le projet, et de le traduire de manière juridique dans le futur acte de vente. Les notaires ont œuvré, avec la ville et nous, pour imaginer des clauses sur l'innovation, notamment sur les usages futurs, ainsi que sur la performance environnementale des projets, non seulement en termes de conception, mais aussi de fonctionnement et d'exploitation.

Des innovations ont également été appliquées à des clauses plus classiques, telles que les affectations. Il a été demandé aux candidats d'aller le plus loin possible dans la définition d'affectations innovantes. Ce sont bien les candidats qui définissaient jusqu'où ils souhaitaient aller en termes d'engagement. C'était aussi le sens du protocole d'évaluation, auquel il est conféré une portée juridique. En effet, les clauses sur l'innovation font directement référence à ce protocole, qui est annexé à l'acte de vente. Les candidats s'engagent, dans ce dernier, à mettre en œuvre le protocole

d'évaluation tous les ans pendant dix ans, à partir du moment où ils livrent le bâtiment.

La Ville suit les projets de manière beaucoup plus approfondie qu'un processus classique. Nous avons imaginé un processus assez léger, afin d'éviter que les protocoles d'évaluation se transforment en usines à gaz. Le choix des indicateurs et des champs d'innovation sur lesquels nous conduisons l'évaluation étaient laissés à l'initiative des candidats. Cela nous permettait de faire la part des choses entre des candidats qui n'étaient que dans l'incantation et le marketing (nous ne retrouvons pas ce qu'ils nous racontaient dans le protocole et les clauses) et ceux qui parvenaient à traduire très concrètement par des engagements juridiques les propositions qu'ils faisaient dans leurs projets.

C'est ainsi que nous avons présenté les choses, dans un registre bienveillant, constructif et collaboratif de la part de la Ville de Paris. Notre fonction n'est pas de « taper sur les doigts » des porteurs de projets s'ils ne respectent pas un engagement en matière d'innovation. La Ville de Paris dialogue avec eux, leur fait apprendre de leurs échecs, et les fait bénéficier d'un retour d'expérience.

C'est là que le caractère reproductible des innovations sera intéressant. Il conviendra de déterminer si, sur les 22 sites, il se passera dans 10 ans des choses innovantes. Il ne s'agira évidemment pas des choses innovantes que nous avons prévues dès le départ. Nous espérons que le processus sera le même pour ces projets.

### **Ariella MASBOUNGI**

Merci beaucoup. Qui souhaite s'exprimer à présent ?

### **Pierre Laconte**

A Louvain-la-Neuve, en Belgique, nous avons travaillé sur une emphytéose, équivalent d'un bail à la construction, entre 27 et 90 ans, sur le modèle anglais. Ce dernier est plus long, puisqu'il dure 990 ans. De nombreux baux d'origine sont actuellement en cours de reconversion vers des baux plus courts.

Je me demande comment il est possible d'obtenir de l'acquéreur, même s'il fait faillite et que personne ne reprend son action, que ses obligations soient respectées. Certes, il existe une procédure de contrôle et de suivi, qui est la même que pour le partenariat public-privé.

Je vous pose toutefois la question : quelles sont les techniques de droit commun innovantes ? Je peux vous en citer une que nous avons développée à Louvain-la-Neuve, celle de la novation de l'emphytéose. En d'autres termes, celui qui vend ou qui perd une emphytéose peut obtenir de l'acheteur que l'emphytéose recommence. Il s'agit donc d'un droit contractuel qui se greffe sur un droit réel. Je souhaite savoir si vous développez quelque chose du même genre.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Si cela ne vous ennuie pas, je vais demander à Claude Praliaud de répondre à cette question.

### **Claude PRALIAUD, Directeur de l'urbanisme de Paris**

Nous avons, sur ces questions, un peu avancé en marchant. Lorsque nous avons lancé la procédure, nous avons conscience qu'il se posait un sujet. C'est en grande partie avec les études notariales que nous avons lancé cette question. Dans le système français, nous disposons de davantage de leviers juridiques pour contrôler les affectations et les orientations dans une vente que dans le bail emphytéotique français. Il nous a fallu jouer avec cette réalité : nous disposons soit de l'acte de vente, soit du bail à construction et du bail emphytéotique administratif.

Le jury a parfois pu faire un pari sur certains projets. Evidemment, nous nous sommes montrés soucieux de procéder à une analyse de l'équilibre économique des projets. Sur de nombreux sites, la Ville a fait le choix de ne pas valoriser au mieux son foncier afin de permettre à des projets privés

d'émerger. Les projets privés présentent un équilibre économique en tant que tels parce que le foncier leur est rendu. L'agriculture urbaine présente elle aussi un équilibre économique. Elle ne peut toutefois acheter le foncier 3 000 à 4 000 euros le mètre carré.

Aujourd'hui, il est difficile de prévoir de quelle manière ces projets évolueront dans le temps. Nous avons souhaité développer une logique de contrôle, mais aussi d'ouverture sur ce contrôle. Ainsi, nous n'avons pas fixé de clauses trop fermées, ayant conscience que, par définition, des éléments de l'innovation fonctionneront et d'autres non. Nous avons donc proposé un système de dialogue. Avec la suppression de la fiche de lot, la Ville définit peut-être moins les choses en amont, mais dans la réalité et dans la durée, elle les suit bien davantage.

Nous avons affaire à un double phénomène, une définition moindre de la commande au départ dans son acte de vente, et un investissement plus lourd du public dans le suivi des projets dans le temps.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Nous avons demandé à France Domaine d'évaluer le prix du foncier en fonction de la nature du programme proposé. Dans les fiches d'évaluation, des remarques pouvaient sembler étranges, car certains projets, qui proposaient moins d'argent que d'autres, étaient considérés comme acceptables par France Domaine. En revanche, certains qui proposaient plus d'argent, étaient considérés comme inacceptables, car la nature de la programmation proposée était différente. La manière d'évaluer le prix du foncier en fonction du projet me paraît bonne, car on ne valorise pas le foncier de la même manière lorsque l'on bâtit une auberge de jeunesse ou un hôtel cinq étoiles, même si le nombre de clés et le nombre de mètres carrés sont exactement les mêmes.

Nous sommes parvenus à trouver des solutions de compromis. Je partageais l'obsession d'éviter les effets d'aubaine. Nous voyons bien tout le parti que des personnes un peu perverses peuvent tirer de la commercialisation du foncier. Nous disposons d'une charte anti-spéculation et de clauses spécifiques dans la plupart de nos contrats sur la revente des biens, qui empêchent de réaliser une plus-value spéculative sur le dos du contribuable parisien.

### **Pierre Narring, membre du CGEDD**

Comme beaucoup de personnes ici présentes, je suis impressionné par votre démarche. J'ai deux questions, dont la première porte sur l'analyse et sur la maîtrise des risques. Ce que vous venez de décrire à l'instant y répond partiellement. Avez-vous réalisé des analyses préalables, comme cela se fait beaucoup dans les grands projets urbains en Europe ? J'ai eu l'occasion d'observer cela il y a quelque temps. Par ailleurs, avez-vous procédé à des analyses de risques ? Le dispositif qui est en place permet-il de reporter tous les risques sur les opérateurs privés ou sur les usages du futur ? J'imagine que non. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

J'ai une deuxième question très différente. Monsieur Missika a donné des objectifs politiques qui sous-tendent ce dispositif, tels que favoriser l'innovation, travailler sur le lien avec la métropole, etc. Est-ce suffisant pour exprimer les finalités de cette démarche ? Finalement, quel supplément d'âme recherchez-vous ?

### **Jean-Louis MISSIKA**

Je considère que l'économie de l'innovation n'est ni un secteur ni une filière, mais un état d'esprit. J'ai été frappé de la quasi-absence de la R&D dans le monde de l'immobilier. L'immobilier le justifie par le fait que chaque bâtiment constitue un prototype, et qu'il n'est donc pas nécessaire de mettre en place un département de l'innovation ou un département R&D spécifique, ni d'investir dans la R&D. J'ai aussi vu une profession éclatée.

Nous avons réussi à faire en sorte que des architectes, des urbanistes, des ingénieurs et des *start-*

*upers* (dans le domaine de l'énergie ou de l'agriculture urbaine) se retrouvent, travaillent ensemble et parfois même créent des consortiums et des structures. Or, l'un des drames français est la petite taille des structures qui interviennent dans ce secteur.

En outre, nous sommes parvenus à instaurer une dynamique vertueuse, selon laquelle l'innovation représente un des moteurs de la transformation de la profession. Nous avons l'intention de réaliser de nouvelles propositions en la matière, comme nous avons eu l'occasion de le faire dans le domaine des industries numériques et des biotechnologies. Nous avons travaillé sur ce chantier au cours de l'année 2016.

Pour moi, « Réinventer Paris » est une graine, que j'espère pouvoir planter dans les ZAC, dans les sociétés d'aménagement et dans la métropole du Grand Paris, c'est-à-dire une nouvelle manière de fabriquer la ville. Je ne sais si nous pouvons parler de supplément d'âme. Nous développons toutefois l'idée que l'utopie doit être concrète.

Dans ces 22 projets, j'aime le caractère concret des utopies dont ils sont porteurs. Bernard Reichen parlait de relier l'imaginaire et la construction. Il existe un imaginaire dans « Réinventer Paris. » Est-il possible de le transférer ? Nous allons tenter de le faire sur la Seine.

Les fleuves font rêver, et la Seine est certainement l'un de ceux qui font le plus rêver. Nos interlocuteurs, que ce soit à Seine-Amont, à Est Ensemble, au Havre ou à Rouen, nourrissent une certaine appréhension à l'idée de se lancer dans cette aventure. Ils pensent en effet que les sites parisiens seront pris d'assaut, et ne savent même pas s'ils obtiendront des réponses pour leurs propres sites. Nous réfléchissons donc au regroupement de sites de différents endroits.

### **Ariella MASBOUNGI**

Nous avons connu un précédent dans l'Estuaire de la Loire, d'une part sur la question de l'art contemporain, d'autre part sur la question urbaine. Cette métropole, à très grande échelle (sur 100 kilomètres), s'invente perpétuellement. Il semble donc intéressant d'établir un parallèle.

### **Jean-Louis MISSIKA**

Personnellement, je crois beaucoup à la logique des points. Toutefois, j'aime encore davantage l'idée de constellation, car ce ne sont pas des points, mais des étoiles. Peut-être parce que je ne connais pas suffisamment l'urbanisme, j'ai une vision de l'espace urbain en termes de polarité. Pour chaque lieu, il se pose la question du pouvoir d'aimantation de ce lieu. Il convient pour cela de raisonner de manière vectorielle. Dans une ZAC, ce n'est pas la totalité du territoire qui m'intéresse, mais les zones de polarité qui permettent de structurer ce territoire et de lui donner un sens, voire une histoire à raconter. Je crois beaucoup à l'idée de développer un *storytelling* de l'aménagement urbain.

### **Ludovic BU, spécialiste des questions de mobilité durable**

J'ai participé à l'un des multiples projets qui n'ont pas été sélectionnés pour « Réinventer Paris. » Ce n'est pas grave, cela fait partie du jeu. J'ai d'abord une remarque à faire. Je travaille avec quelques promoteurs immobiliers, qui ont affaire à des élus locaux. Lorsque nous proposons aux élus des services de mobilité pour que les gens ne possèdent plus tous des voitures et que moins de parkings soient construits, les élus poussent des cris d'orfraie, alléguant que cela ne fonctionnera jamais.

A la tribune, nous avons trois ou quatre personnes qui travaillent dans l'innovation. Toutefois, les retrouvons-nous sur le terrain, quelles que soient leurs fonctions (politiques, architectes, urbanistes ou promoteurs) ?

Par ailleurs, la question de l'innovation dans la commande urbaine inclut la problématique du code des marchés publics. L'avis de votre invité belge m'intéresse de ce point de vue. Le code des marchés publics prévoit que si vous vendez des chaises ou de la prestation intellectuelle, la

procédure reste la même : il vous est demandé d'établir un devis, et vous êtes payés uniquement si vous remportez le marché. Or, dans le cas de la vente de chaises ou de la restauration collective, sans innovation, on déroule une recette qui est toujours la même, ou presque, et on adapte les prix en fonction des volumes et des difficultés.

Dans le cas de « Réinventer Paris », comme dans celui de de n'importe quelle autre prestation intellectuelle, nous avançons des idées et nous enrichissons la collectivité dès le départ ; or nous ne sommes pas payés.

Je suis allé voir à l'Arsenal qui avait gagné ; il s'agit presque exclusivement de gros cabinets : des architectes de renommée internationale, des promoteurs immobiliers, etc. Ce n'est pas le cas de tous, heureusement ; sur les 22 projets, quelques-uns ont échappé à cette règle. Je ne ferai pas le procès de « Réinventer Paris », au contraire ; pour moi, il s'agit d'une très belle initiative qui, je l'espère, essaimera dans le reste de la France, et peut-être aussi en Belgique.

Toutefois, étant donné le code des marchés publics, qui interdit quasiment à ceux qui n'ont pas les moyens de se lancer sur les marchés, comment faire pour rémunérer ceux qui amènent des idées, même si elles ne sont pas appliquées immédiatement après l'appel d'offres ?

### **Jean-Louis MISSIKA**

Vous soulevez un des points de la polémique récente que nous avons eue avec des organisations professionnelles. Nous avons vérifié que, dans la phase finale, les architectes ont été payés, puisque cela avait été demandé dans le cahier des charges que la ville avait rédigé. Sauf exceptions, qui s'expliquent à chaque fois, les prestataires intellectuels ont été payés : il s'agit des cas où les architectes étaient les porteurs du projet, des cas d'autopromotion et des cas où l'architecte acceptait une forme de rémunération déclinée en une participation au projet. Toutefois, *grosso modo*, dans la phase 3 (celle des 74 finalistes), il ne se pose aucun problème.

Reste la question des 285 projets qui ont été éliminés dès le premier tour, qui ont représenté énormément de travail. Nous avons bien conscience que nous avons demandé trop de travail aux équipes lors de la phase 2. Nous l'avons fait car, avec la Direction des affaires juridiques de la Ville de Paris, nous nous trouvions en *terra incognita*, et la Direction souhaitait border la procédure. De ce fait, nous avons beaucoup demandé aux équipes en phase 2. Nous avons également dans l'idée que cette procédure découragerait les projets fantaisistes. Lorsque nous avons vu arriver 815 déclarations d'intention, nous avons pensé que nos demandes lors de la phase 2 allaient les décourager. Toutefois, lorsque nous avons vu arriver 365 projets, nous avons réalisé l'attractivité de Paris.

Pour cette raison, nous avons changé la procédure lors de l'appel à projets « Réinventer la Seine », de telle manière que la charge de travail de la phase initiale soit beaucoup plus légère que celle que nous avons demandée pour Réinventer Paris. Nous tenterons de faire en sorte que la prestation intellectuelle soit rémunérée dans la phase finale. Je ne souhaite toutefois pas me lier les mains. En effet, si nous définissions une réglementation trop stricte, nous découragerions certaines propositions. Par exemple, si l'on établit que le prestataire intellectuel est obligatoirement rémunéré, on peut dire adieu aux projets en *crowdfunding*, à l'autopromotion et aux architectes mandataires.

Je suis d'accord pour faire en sorte que les prestations intellectuelles soient rémunérées, mais je ne souhaite pas pour autant transformer la procédure en machinerie bureaucratique qui empêche les initiatives orthogonales de s'exprimer. L'initiative dont j'ai parlé à tout à l'heure dans le domaine de la coordination des politiques de R&D et des politiques d'innovation, répond partiellement à votre préoccupation. Nous tentons de réfléchir à un dispositif qui permette de récompenser des idées et des propositions, voire de les accompagner jusqu'à la production d'un site, mais dans un dispositif différent de celui de « Réinventer Paris » ou de « Réinventer la Seine. »

## **Kristiaan BORRET**

Dans les concours que j'organise, nous visons toujours à minimiser le travail de la première phase, puis nous rémunérons tous les non lauréats de la deuxième phase. Dans ce cas, pour quelle raison la ville de Paris n'a-t-elle pas prévu une rémunération des équipes ?

## **Jean-Louis MISSIKA**

Ce n'est malheureusement pas possible dans le cadre juridique que nous avons choisi. Dans la situation actuelle, aucun contrat n'est passé entre la ville et le prestataire intellectuel. Le contrat est conclu entre le promoteur et le prestataire intellectuel qui travaille pour ce dernier.

## **Kristiaan BORRET**

Oui, mais il serait possible de rémunérer l'équipe entière.

## **Claude Pralraud**

Le risque réel serait une requalification en commande publique. Nous nous trouvons hors commande publique, donc hors code des marchés publics. C'est ce qui a permis la souplesse de l'appel à projets. Cela a interdit à la Ville, d'une part de formuler une commande sous quelque forme que ce soit, d'autre part de verser une indemnité, car le travail fourni n'est pas à son bénéfice, mais à celui du porteur de projets qui achète le terrain et développe le projet. Il ne peut exister de lien contractuel entre l'équipe de maîtrise d'œuvre et la ville ; de ce fait, aucune indemnité n'est possible. La requalification en marché public annule d'elle-même l'ensemble de la procédure. La même logique interdisait les datations et les rétrocessions d'espaces publics. Un terrain est vendu à un privé ; à charge pour lui de développer le projet de rémunérer ses concepteurs.

J'ajouterai simplement un point de droit. La Ville n'est propriétaire d'aucun droit sur les quelconques idées qui ont été avancées. C'est là toute la différence avec un concours public. Dans un concours public, la Ville peut avoir un droit. La propriété de tous les projets, y compris ceux qui sont refusés, reste entièrement celle de l'équipe de projet. Paris n'a aucun droit de récupérer une idée qui l'intéresse. Nous pouvons nous orienter vers des logiques de simplification de la première phase, mais dans le code français, le système est très contraint dès lors qu'il s'agit de vente de terrain.

## **Ariella MASBOUNGI**

Ne pouvons-nous pas imaginer que, parmi les exigences de la Ville de Paris, des équipes soient rémunérées en deuxième phase ? La situation des jeunes professionnels est dramatique. Ces derniers, lorsqu'ils créent une start-up, sont payés uniquement si l'opération aboutit. De ce fait, les personnes en difficulté ne peuvent jamais réussir ; pour les autres, les parents paient, ce qui accentue les déséquilibres sociaux. Ne trouvez-vous pas cette situation gravement problématique ?

## **Claude Pralraud**

Nous sommes bien d'accord. C'est bien pour cela nous en avons fait une exigence. Nous avons conscience que nous devons évoluer, tout en permettant à un architecte d'être promoteur si tel est son souhait.

C'est bien l'une des pistes actuelles de simplifier la phase 1, afin que l'investissement initial reste minime, et de faire en sorte que dans la phase 2, pour une prestation intellectuelle, et sauf si l'architecte en décide autrement, un système de rémunération soit mis en place. Il serait également possible d'exiger, dans la mesure de sa faisabilité juridique, des attestations qui le prouvent.

## **Jean-Louis MISSIKA**

Nous avons bien conscience de la situation dramatique des architectes en France. Je pense que « Réinventer Paris » permet d'améliorer cette situation. Tout d'abord, nous considérons aujourd'hui que « Réinventer Paris » a généré entre 10 et 15 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les cabinets d'architecte. En matière de travail gratuit, nous avons connu pire.

Hier soir, nous avons fait une réunion de débriefing de « Réinventer Paris » avec les équipes. Il est revenu plusieurs fois que le projet avait permis de modifier la relation entre architectes et promoteurs, et de conférer un rôle et un poids plus important à l'architecte dans sa fonction de chef d'orchestre.

Nous avons essayé, dans la mesure de nos moyens, aussi bien dans l'exposition au pavillon de l'Arsenal que dans le livre, de montrer les projets des 365 équipes, et pas seulement ceux des 74 finalistes. S'il s'agit d'une rémunération symbolique, cette dimension est importante pour l'avenir de la profession d'architecte.

## **Ariella MASBOUNGI**

Nous allons prendre plusieurs prises de parole. Certaines équipes ont été écartées, d'autres ont gagné. Peut-être ont-elles envie de s'exprimer. Nous pouvons prendre trois questions, puis vous répondrez de manière globale.

## **Richard FRANCK, Bprim, assistant maître d'ouvrage confort d'usage et énergie environnement**

Je suis désolé pour les personnes qui étaient présentes hier soir au débriefing. En effet, je souhaite revenir sur l'une des trois propositions que j'ai faites à cette occasion, qui porte sur le problème de la rémunération. En discutant avec les membres de l'équipe dont je fais partie (qui n'a pas passé le premier tour), compte tenu des contraintes juridiques et du fait que ce n'est pas à la ville de Paris de proposer une rémunération en l'état actuel, nous nous sommes dit qu'il fallait sans doute demander dans le cahier des charges que l'investisseur s'engage à rémunérer la maîtrise d'œuvre au minimum selon les règles de calcul proposées par la mission interministérielle. Celle-ci dispose en effet d'un outil de calcul disponible via internet, qui aide les maîtres d'ouvrage à calculer les indemnités dans le cadre d'un concours de marché public. La ville pourrait demander, dans un cadre privé, que l'investisseur propose une rémunération selon cette règle des indemnités en marché public.

## **Hervé MAUCLERE, architecte des bâtiments de France de Paris**

Lorsque j'ai eu la possibilité de prendre connaissance de certains projets avant la décision du jury, je me suis demandé pour quelle raison les règles du PLU existaient encore sur ces sites. Dans le domaine de l'innovation, nous pouvons nous demander s'il ne faudrait pas supprimer des règles contraignantes.

La notion de PLU se développe à deux échelles. A l'échelle de la parcelle, a-t-elle constitué un frein ? Pourquoi ne l'a-t-on pas supprimée ? Bernard Reichen a abordé la deuxième échelle tout à l'heure. Si nous souhaitons le Grand Paris et l'horizontalité d'un projet cohérent à l'échelle du Grand Paris, à quand le PLU du Grand Paris ? Quel est l'état d'avancement de cette évolution ? Merci.

## **Anouk LEGENDRE, architecte X-Tu**

Je souhaite revenir sur deux éléments, à commencer par la rémunération. Il faut reconnaître une dérive générale ces dernières années concernant la question de la rémunération des concours et des projets de faisabilité. Finalement, autrefois, chez le promoteur, tout était à risque ; c'est l'architecte qui portait ce risque. Cet aspect est en train de passer dans le domaine du public, et la question de la



rémunération s'allège dans les concours. Je ne parle pas de « Réinventer Paris », mais de manière plus générale.

Du fait d'une dérive liée à la crise, tout le monde s'aligne sur ce que faisait autrefois le privé. Un taux minimum serait appréciable car, qu'il s'agisse de ces concours ou d'autres, tous sont à risque. Nous sommes rémunérés un tiers ou un quart de ce que les projets nous coûtent. Et encore, nous avons de la chance puisque, s'agissant de « Réinventer Paris », nous avons été rémunérés. Nous n'aurions pas accepté de travailler si cela n'avait pas été le cas. Pour nous, c'est un signe de l'engagement du promoteur.

Il faut également souligner que « Réinventer Paris » a permis de faire changer les lignes. Auparavant, la ville était l'affaire de spécialistes et de ceux qui géraient la ville. Avec « Réinventer Paris », la société civile a eu soudain la possibilité et le droit de faire des propositions, et même éventuellement de les réaliser. Les spécialistes ne sont pas les seuls à pouvoir faire des inventions.

Jusqu'à présent, on pensait que les inventions étaient réservées aux universitaires. Or la société civile est pleine d'idées. De jeunes associations revoient la question de la mention de façon complètement nouvelle, en *open source* et en travaillant sur l'intelligence collective. Ils obtiennent des résultats que n'a pas l'université. Cela a permis de chercher des acteurs locaux et de les mettre en dynamique.

Ainsi, le projet de « Réinventer Paris », situé dans le treizième arrondissement, se situe au cœur d'une grande université, Paris 7. Il a fait appel, non seulement aux Hackeurs du vivant, l'association dont je parlais, mais aussi à l'université, pour mobiliser des forces vives sur ce projet. Par la suite, il est apparu que dans ce même projet, il serait possible de faire intervenir en chaîne les universités Paris 5, Paris 6 et Paris 7, puis une autre à Varsovie, afin de mener un grand projet.

### **Ariella MASBOUNGI**

Merci Anouk Legendre. Vous allez tenter de répondre tous les trois, et de donner en même temps votre conclusion. La question de la rémunération est revenue, avec des hypothèses possibles pour gérer la question de la prise de risques et celle du PLU à l'échelle du Grand Paris. Un hommage a également été rendu de laisser la société inventer des choses, comme le font certains pays nordiques. Chacun de vous trois pouvez, dans l'ordre que vous le souhaitez, répondre aux questions que vous souhaitez, puis apporter votre conclusion.

### **Bernard REICHEN**

En réponse à Anouk Legendre, je dirais qu'une autre dérive se produit actuellement. Dans les concours en Allemagne et en Suisse, la rémunération n'existe pas ; elle est remplacée par des prix et des achats. Il est donc possible de donner des prix et d'acheter une idée. Lorsque l'on participe à un concours, on participe à la chose publique. Sinon, on a accès à une commande directe. De nombreux architectes travaillent dans ce rapport concours gratuit-commande directe. Les concours représentent un investissement personnel. Si l'on n'est pas bon, on n'obtient ni prix ni achat.

En France, nous avons vécu le système inverse. Avec la commande publique, les concours étaient très bien rémunérés. Ce système s'effondre par le transfert du risque vers le privé. Du fait que la collectivité impose des contraintes au privé, non seulement un participant à un concours n'est plus rémunéré, mais il n'a pas accès non plus à la commande directe. Nous avons donc des concours privés très complexes, et un principe de remise en compétition permanente. Nous sommes obligés de jongler avec des règlements pour nous en sortir.

Admettons que, s'agissant d'un concours public non rémunéré, nous nous alignions sur les Suisses et sur les Allemands. Dans ce cas, il faudrait que nous ayons accès à la commande directe. J'entrevois actuellement un problème délicat. En effet, la commande publique a disparu, mais il est demandé au privé la même chose. De ce fait, tous les avantages ont disparu.

## **Kristiaan BORRET**

Je vais peut-être commencer par la rémunération, en me plaçant un peu en contradiction. Il ne faut pas se montrer trop corporatistes. J'ai l'impression que vous demandez surtout une rémunération des architectes, alors que les équipes pluridisciplinaires comportent d'autres protagonistes qui ne sont pas rémunérés non plus.

Par ailleurs, l'invention existe, et je crois que c'est le rôle des pouvoirs publics de faciliter l'aboutissement de l'invention et de la proposition innovante de la société civile. Par exemple, le fait qu'à Paris, les relations du prix de l'offre aient été réalisées par rapport à l'affectation, et non par rapport à la valeur traditionnelle du foncier dans un certain quartier, est très important pour accueillir des propositions qui existent mais qui ne peuvent aboutir en ville en raison de la valeur du foncier.

Je suis favorable à un pouvoir public fort, qui définit un cadre global au niveau de la ville, qui gère la coordination et qui ouvre à petite échelle une liberté importante, voire totale ; entre une vision globale et une ouverture au niveau de la mise en œuvre de cette vision.

## **Jean-Louis MISSIKA**

Je vais répondre à la question sur le PLU, car nous nous sommes posé la question au moment du lancement de « Réinventer Paris. » Etant donné que la maire et moi-même souhaitons vivement que les projets soient réalisés pendant la mandature, nous pouvions dire adieu à la modification du PLU. En effet, une déclaration de projet prend 18 mois au minimum, et deux ans en moyenne. Pour sortir un terrain du PLU, il faut une déclaration de projet, ce qui ajoute deux ans à la procédure.

Nous souhaitons également rester dans le PLU car nous nous disions que pour que ces 23 projets présentent réellement un caractère exemplaire, il fallait qu'ils soient reproductibles. Pour cela, ce n'est pas pour la dérogation qu'il fallait opter, mais pour le droit commun. Pour « Réinventer la Seine », s'agissant de certains sujets indispensables, nous allons tenter d'intégrer la possibilité de modifier les règles. En effet, nous pensons qu'il peut s'agir d'un levier pour convaincre les pouvoirs publics. Le PLU lui-même est très contraint par le code de l'urbanisme et par quelques autres documents réglementaires.

A quand un PLU métropolitain ? Il a failli avoir lieu. Les maires ont beaucoup rechigné. Le scope constitue une première étape. Ce n'est pas moi qui choisirai le responsable de l'élaboration de ce scope. Je vous rappelle que nous n'avons pas la majorité au conseil métropolitain. En principe, en 2020, nous devrions passer du SCOT au PLU métropolitain.

J'ajoute que la métropole nous offre la possibilité de travailler de manière plus simple avec nos voisins. Je prendrai l'exemple de la ZAC Gare des Mines-Fillettes, qui se trouve à cheval entre Paris, Saint-Denis et Aubervilliers : nous avons dû aménager deux ZAC (une de Plaine Commune et une de la ville de Paris) pour un site commun. Même si nous travaillons très bien ensemble, je pense qu'il serait plus simple de développer des ZAC métropolitaines. J'espère que nous pourrons le faire très prochainement.

## **Ariella MASBOUNGI**

Merci d'avoir répondu, y compris à la question difficile du PLU du Grand Paris. Avant de laisser à Alain Lecomte, président de section au CGEDD, la conclusion, je vous informe que nous allons traiter la question du coworking et celle de l'évolution du travail dans le cadre des « 5 à 7 » que je conçois et anime dans le cadre des 5 à 7..

La séance aura lieu le 23 mars à la Tour Séquoia, de 17 à 19 heures, sur le thème du travail et de la ville. Vous pouvez lire le travail de Bruno Marzloff, « Sans bureau fixe », qui est très prémonitoire de ce que sera la ville de demain.



Alain LECOMTE  
Président de section au CGEDD

Il me revient, non pas de conclure, car ce serait illusoire – il appartient à chacun d'avoir sa propre conclusion – mais de remercier très chaleureusement nos trois intervenants, qui nous ont passionnés. Une matinée réussie est une matinée où les échanges se croisent. Comme dans la musique, c'est un trio : chacun joue sa partition avec justesse.

Je souhaite remercier Monsieur Missika, car sa démarche, très originale, nous a surpris et intrigués. Nous avons pu croire, en regardant les images, qu'il s'agissait d'une nouvelle modernité. Nous pouvons donc revisiter l'exposition avec ces clés. Il est évident qu'il ne s'agit pas d'un gadget. L'innovation se trouve partout : dans la démarche, dans les projets, dans les

programmes et dans l'innovation juridique, qui reste sans doute à développer. Il s'agit également d'une innovation pour France Domaine, qui a dû effectuer un calcul, non pour chaque site, mais pour chaque programme sur chaque site. Toutes sortes d'innovations se développent ; il a notamment été question du bouquet japonais, qui a son importance. Nous sommes passés du bâtiment et de l'équipement aux services. Nous avons le sentiment que « Réinventer Paris », c'est réinventer l'architecture, mais également la manière de vivre et de travailler à Paris.

Je vais en profiter pour remercier également Monsieur Reichen. Nous vous connaissons, et nous savons très bien que vous avez la capacité de partir des réalisations de terrain pour indiquer ce qui est en jeu. J'ai l'impression que vous avez évoqué trois dimensions. Vous avez d'abord beaucoup utilisé l'imaginaire. Au fond, peut-être l'imaginaire est-il une manière de poétiser la ville. Vous avez également souligné que nous oublions l'architecture pour l'innovation fonctionnelle. Peut-être vaudrait-il mieux dire que l'imaginaire se construit parfois à partir du banal, voire de l'impossible. Je crois que vous l'avez fait en trois dimensions, dans le temps. « Réinventer Paris » nous indique que l'avenir est déjà présent, mais que le passé est également encore présent. Ces différents rythmes nous conduisent à la deuxième dimension, qui est la dimension spatiale. Nous ne réinventerons pas toutes les villes de France de la même manière que « Réinventer Paris. » L'exemple du Grand Paris est intéressant, car, si j'ai bien compris, il ne s'agit pas de réinventer le Grand Paris, mais de l'inventer. Nous en arrivons donc presque à imaginer l'imaginaire. Enfin, Monsieur Reichen a montré en troisième point de quelle manière le privé pouvait devenir innovant.

J'ai là une transition avec l'intervention de Monsieur Borret, qui nous a fait un petit appel du pied. Pour quelle raison le Bouwmeester ne deviendrait-il pas contagieux au-delà de la frontière de la Belgique ? Si j'ai bien compris, l'intérêt du Bouwmeester est de garantir la qualité, mais aussi de jouer le rôle de catalyseur. Monsieur Borret a également souligné des éléments importants : la navette entre les échelles, la nécessité de faire innover le secteur privé et l'économie productive dans la ville. Au fond, « Réinventer Paris » consiste aussi à créer de la richesse dans la ville. Nous pouvons ainsi joindre l'utile à l'agréable, le beau au rentable.

Tous mes remerciements à vous trois. Je ne manquerai pas, également, de remercier Ariella Masbounji, en tant que productrice de cette matinée. Faites-lui confiance pour revenir le 21 octobre avec « La société réinvente le développement durable. »

Merci.

**Ariella MASBOUNGI**

Merci à vous tous. A bientôt.

Document rédigé par la société Ubiquis  
Tél : 01.44.14.15.16  
<http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)

Téléchargeable sur le site du CGEDD

<http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/les-matinees-du-cgedd-r292.html>

