



L'ŒIL DE L'AMÉNAGEUR GRAND PARIS AMÉNAGEMENT

AVERTISSEMENT

Dans le cadre de son rapport « Du Grand Paris à Paris en grand » remis à M. le Président de la République le 31 juillet 2018, Roland Castro a sollicité 26 contributeurs, dont les contributions ont été en tout ou partie publiées en annexe de son rapport. La version intégrale de la contribution de Thierry Lajoie, directeur général de Grand Paris Aménagement, à ce rapport est reproduite ci-après.

AMÉNAGER LE GRAND PARIS PLAIDOYER POUR UNE VILLE COMPLÈTE

Contribution de Thierry Lajoie, Directeur général de Grand Paris Aménagement, au rapport de la mission confiée par M. le Président de la République à Roland Castro.

11 juillet 2018

Le Grand Paris se construira de milliers de maisons, de rues, de places, de terrasses et de villages ; d'initiatives citoyennes, culturelles et populaires ; de lieux hybrides, d'occupations transitoires, d'expériences éphémères ; de coutures urbaines, de réparations territoriales, de sites rendus à la vie, de cheminements, de franchissements. Le Grand Paris foisonnera - ou ne sera pas.

Et en même temps que le Grand Paris naîtra de l'addition de petits paris, il exigera de grands projets pour s'éveiller et croître. Il n'y aura pas de Grand Paris sans grands projets. Mais il n'y aura pas non plus de grands projets qui se conçoivent sans les habitants, et autrement que pour les gens. Et s'il peut émerger par bouts, le Grand Paris doit être pensé comme un tout – une ville-monde complète plutôt que des territoires fragmentés. Quant à le fabriquer, il y faut quelques principes préalables, des approches nouvelles, des pratiques transformées.

I. ENSEMBLES URBAINS, URBAINS ENSEMBLE

A. Le Grand Paris, « ville-monde »

L'Île-de-France, qui représente 2,8 % du territoire national, 19 % de la population du pays et 31 % de son PIB (un PIB équivalent à celui de la Belgique pour une population équivalente à celle de la Grèce), est déjà la locomotive du pays, le moteur de sa croissance et le réacteur de son avenir – alors même qu'elle n'est urbanisée que sur 20 % de sa superficie (80 % ayant vocation à n'être ni urbanisés, ni urbanisables).

Or l'Île-de-France va accroître son rôle d'entraînement, sous l'effet du mouvement général de l'urbanisation du monde, qui n'est pas une stratégie nationale ni une politique partisane, mais un phénomène mondial sur

lequel on ne peut rien : les humains se regroupent. En 1800, 3 % de la population mondiale vivait en ville ; il y a 30 ans, 30 % ; en 2008, le seuil de 50 % a été franchi ; dans 30 ans, on estime que 70 % de la population mondiale vivra en ville. C'est ce qui, partout sur la planète, donne une importance nationale nouvelle à l'émergence des villes-monde, des régions capitales et des aires métropolitaines : de leur succès dépendront de plus en plus la richesse et la puissance d'un pays dans le concert des nations.

Si le XIX^{ème} siècle a été celui des empires, si le XX^{ème} siècle a été celui des Etats-nations, le XXI^{ème} siècle pourrait bien être celui des villes-monde¹.

Ces villes-monde sont celles qui concentrent les sièges sociaux et les grandes universités, les emplois qualifiés et la création de valeurs, l'intelligence, la recherche et la création, les mondes de la culture et les temples de la consommation, avec le cosmopolitisme en partage. Qui vivent sans éteindre la lumière, hors des fuseaux horaires. Qui attirent les « classes créatives », se développant sur les « Trois T : Talent, Technologie et Tolérance »².

Les entreprises et la jeunesse ont un point commun : mobiles, elles le savent déjà, se défiant des frontières et des langues et recherchant des « spots » correspondant à leur intérêt du moment et à l'idée qu'elles se font de leur chance dans le futur. Pour paraphraser le philosophe³, elles n'habitent déjà plus « avenue du Château à Vincennes », mais « PALOBRU » : Paris-Londres-Bruxelles.

La difficulté, dans cette nouvelle géographie du mouvement et de la vitesse, c'est qu'il n'est plus assuré aux grandes capitales politiques de demeurer le centre de leurs mondes. Au contraire, le découplage entre les capitales politiques et les villes-monde économiques va croissant (Washington et New-York, Canberra et Sydney, Rio et Brasilia, New-Delhi et Bombay...). Mais en France, si Paris ne sort pas de ses frontières et n'endosse pas le costume de la ville-monde, quelle sera la ville-monde ? Londres ? Berlin ? Barcelone ? Nous n'avons pas d'alternative locale : notre capitale politique doit devenir notre ville-monde économique, ou notre pays rapetissera. Là se trouve l'intérêt national - et partagé - du Grand Paris.

Aux plus craintifs, il faut le dire : notre ville-monde ne se construira pas au détriment du reste de la France.

1. Wellington E. WEBB, Jean-Louis MISSIKA

2. Richard FLORIDA

3. Michel SERRES

D'abord, un consensus se forge autour de l'idée forte qu'aucun territoire de notre grand pays, si reculé soit-il, ne doit être délaissé au profit d'un autre, ce qui fonde la stratégie française de cohésion des territoires. Ensuite, nos métropoles régionales, puissantes, constituent un réseau qui structure solidement le pays, lui donnant une « économie d'archipel »⁴. Enfin, à chaque fois que la région capitale se développe, c'est au bénéfice de tout le pays : non seulement son développement n'entame aucun crédit budgétaire des autres régions, mais encore ce développement lui permet toujours de diffuser des richesses vers les autres régions (et d'entretenir l'économie d'archipel). La théorie du ruissellement n'est pas automatique, certes, mais Paris et le désert français » est derrière nous : le Grand Paris est redistributeur, il donne bien davantage au pays qu'il ne lui prend⁵.

C'est avec New-York, Londres ou Pékin que le Grand Paris est en compétition. Pas avec d'autres territoires de France.

B. Mettre à l'échelle : Paris partout !

Fabriquer une ville-monde demande un changement d'échelle urbaine qui peine à s'imposer en France.

À un bout de l'échelle, l'intensité.

À la différence de la ville qui s'étale, une métropole (de surcroît soutenable et économe de son sol) s'intensifie, et pour ce faire se densifie et s'élève - comme si elle mutait de la 2D vers la 3D⁶. Elle se construit de projets urbains et immobiliers concentrés et marquants, porteurs de dynamisme et d'image. Or l'aménagement urbain de la région capitale continue de se tisser trop souvent de projets d'aménagement ou d'opérations immobilières de dimension modeste, formatés et standardisés, sans grande ambition fonctionnelle ni architecturale, qui se succèdent, se copient et voisinent sans lien. Au rêve pavillonnaire engazonné a succédé le graal du « R+3+Combles », ce compromis d'immeubles collectifs aux logements de plus en plus petits (mais de plus en plus chers) avec la même chambre de 9 m² pour tous les enfants de France. Nous aménageons peu, nous lotissons beaucoup. Nous créons peu, nous dupliquons beaucoup.

Si bien que franchi le périphérique, la densité parisienne continue d'être divisée par 4. À Paris l'attractivité métropolitaine ; à ses banlieues, les dépendances. Notre attractivité résidentielle est mise en cause, les cadres jeunes rêvent d'un ailleurs. Mais au nom de quoi la qualité de la vie qu'apportent la densité, la diversité et la beauté pensées à Lyon, à Lille ou à Bordeaux, ou bien aux Batignolles, à Balard et à la Plaine Monceau, serait interdite à Villeneuve-Saint-Georges, Aubervilliers ou bien Clichy-sous-Bois ? Le Grand Paris ville-monde, c'est créer le droit à l'intensité et à la densité pour tous ; c'est étendre Paris à tous. Plus de 100 tours sont actuellement à l'étude dans le Grand Londres, et moins de 10 dans le Grand Paris. Il n'y a aucune obligation à singer. Mais il n'y a pas de raison non plus de ségréguer, ni de reléguer.

À l'autre bout de l'échelle, la visibilité.

L'attractivité de la ville-monde, et la mobilisation des investissements étrangers utiles à sa construction, demandent des projets urbains de grande échelle lisibles de loin (pour résumer, de Shanghai). Ces projets, généralement d'une superficie de plusieurs dizaines d'hectares permettent seuls de susciter l'intérêt des fonds et foncières privés et souverains dont le « ticket » minimal est rarement inférieur à deux centaines de millions d'euros.

Les liquidités mondiales existent. Les emprises foncières pour développer ces grands projets urbains, nouveaux et beaux quartiers heureux à vivre, à vocation économique comme résidentielle, aussi. Cela tombe bien : l'urgence commande de les développer, les muter, les recycler, les réparer de leurs usages précédents, en refaisant « la ville sur la ville »⁷.

Des Ardoines à Vitry-sur-Seine aux friches de PSA à Aulnay-sous-Bois, du Triangle de Gonesse à l'ancien hippodrome de Ris-Orangis et Bondoufle, de Paris Nord à Tremblay-en-France à Bercy-Charenton à Paris et Charenton-Bercy à Charenton-le-Pont, ces tènements fonciers, qui attendent leur avenir, sont chacun à la taille : de 100 à 300 hectares. Comme le centre d'affaires de Paris-La Défense (160 ha), ou le quartier de Lyon Confluence (150 ha).

Ajoutons que malgré son rang touristique et d'affaires, le Grand Paris manque de destinations « mondiales » futures. Son patrimoine historique le porte, sa stratégie événementielle (les Jeux Olympiques, les

4. Pierre VELTZ

5. Laurent DAVEZIES, Philippe ESTÈBES

6. Jacques GODRON

7. Antoine GRUMBACH

Paris-plage, les fêtes de la musique, les Réinventer...) fabriquent des vitrines utiles, des fondations (Louis Vuitton par exemple⁸), des équipements (la Philharmonie récemment⁹) et même des centres commerciaux (le Forum des Halles rénové avec sa Canopée¹⁰) se font légitimement remarquer : le dynamisme est là. Mais peu de projets de destination ont émergé depuis l'implantation d'Eurodisney à Marne-la-Vallée. Il ne s'agit pas de construire la Tour Eiffel, la basilique de Saint-Denis ou le Château de Versailles chaque matin ; mais à trop penser que « *small is beautiful* » (ce qui est vrai), on en oublierait vite que « *big is powerful* ».

Si le Grand Paris est polycentrique, ses centralités peuvent se multiplier ; si le Grand Paris est multipolaire, ses polarités peuvent se constituer. Seulement, il faut le décider. Car si nul ne dit : « Faisons Saclay ! », pourquoi diable et comment donc Saclay se ferait-il (et comment représenterait-il l'avenir français de l'intelligence artificielle, ce pétrole du nouveau siècle) ? Et si chacun se satisfait que 80% des constructions en Île-de-France demeurent le fait d'opérations immobilières dans le diffus (moins de 20% d'entre elles constituant les grandes opérations d'aménagement), comment se mettre à l'échelle de la ville-monde ? Même un métro, si structurant soit-il, ne fabrique pas cela - c'est l'humain qui aménage, pas l'infrastructure.

C. Le Grand Paris est un projet, pas un périmètre

Faute de pouvoir aisément déployer de grands projets urbains qui diraient sa vision et lui donneraient un sens, du corps et une visibilité, le Grand Paris se réduit donc aujourd'hui à une succession de périmètres : celui du futur métro du Grand Paris Express (un tracé et des lignes), celui des frontières institutionnelles (des limites de territoire et de compétences administratives), celui des politiques publiques ou des régimes fiscaux...

Mais si utiles qu'ils soient (et ils le sont !), on n'habite pas une ligne de métro, une infrastructure, une intercommunalité, une politique publique ni aucun périmètre. On ne vit pas sur un périmètre, on ne va pas à l'école sur un périmètre, on ne rêve pas sur un périmètre, on ne mobilise pas sur un périmètre, et aucun périmètre ne permet de projeter sa propre vie ni celle de ses enfants. Les périmètres ne sont pas palpables

par la population. Ils sont mêmes assez étrangers aux individus. Ils sont tous des moyens, des outils, mais pas un objectif, ni une fin.

Il n'y a que la vision urbaine qui le soit - et le projet urbain qui la traduit. Celui qui aménage le territoire, répare ses fractures, défend un mode de vie, donne une identité, améliore son quotidien, fabrique de la beauté et crée le lien aux autres - et permet de rêver. Chaque autre levier y concourt, mais n'en est qu'une partie, souvent aussi immergée que le métro peut l'être.

Sans convoquer Haussmann, le Grand Paris ne se construira pas en ne juxtaposant que des petits paris, en le repliant sur des intérêts égoïstes, en le réduisant à ses infrastructures ou en l'enfermant dans des événements. Du point de vue de l'aménageur, il faut retourner aux sources du Grand Paris, à celle des grands architectes et des grands urbanistes, à celle des intellectuels et des créateurs, à celle des entrepreneurs et des habitants eux-mêmes ; à la vision du projet urbain, pour lui donner un sens et le donner à voir, le doter d'une incarnation qui satisfasse en même temps les exigences de l'attractivité mondiale et les attentes de ses habitants et de ses salariés.

Il faut inventer des grands projets urbains pour le Grand Paris, pour qu'il soit un projet urbain et qu'il existe donc aux yeux des gens comme aux yeux du monde. À la différence des grands travaux, qui demandent des financements budgétaires importants, les grands projets urbains peuvent trouver à s'équilibrer économiquement. L'espace ne manque pas, ni les idées. Il faut oser.

D. Parizoning ?

Le Grand Paris naîtra de son histoire, de ses projets, de ses autorités, de ses controverses, de ses territoires, de ses habitants. Mais sa fabrication pourrait bien supposer un préalable très principal sans lequel ses échecs seraient plus sûrs que son succès.

L'intérêt des formules incisives, voire outrancières, est souvent de « mettre le doigt là où ça fait mal ». Ce fût le cas, voici quelques années, de cette expression bien trouvée : « La France moche »¹¹. En trois mots, actualisant le titre d'une ancienne émission de télévision à

8. Franck GEHRY

9. Jean NOUVEL

10. David MANGIN, Patrick BERGER, Jacques ANZIUTTI

11. Luc LE CHATELIER

succès (« La France défigurée »¹²), elle disait beaucoup des fractures engendrées par les infrastructures (routières ou ferroviaires) et de la laideur de nos entrées de ville (30 % de l'urbanisation française) structurées par le mariage des centres commerciaux avec l'automobile, mais aussi du triomphe du tout-béton (opposé aux matériaux naturels, justement dits « nobles »), de la tragédie des « grands ensembles » (dont le comble sera de provoquer un mouvement de rejet de la densité, alors qu'ils sont justement si peu denses, mais tellement uniformes, fonctionnellement, socialement et architecturalement), de l'abandon de nos quartiers populaires (malgré les stratégies utiles de renouvellement urbain), du drame des copropriétés privées dégradées, de la désincarnation des lotissements pavillonnaires alignés (puis du trouble des pavillons divisés surpeuplés), de la crise des sites industriels (maintenant appelés « friches »), de l'enclavement et la relégation de territoires servants (puisqu'il y a un centre, il faut bien des périphéries), du désintérêt coupable pour l'espace public voire du recul de la République (et de sa devise : « Liberté, Égalité, Fraternité ») dans la ville.

La face sombre des « banlieues » ? Ce serait trop simple. Le constat froid du sort « périurbain » ? Ce serait trop court. Le fruit d'une méthode d'urbanisation ? Peut-être bien.

De l'histoire urbaine du pays (pré-urbanisme, culturalisme, hygiénisme, modernisme...) ¹³, il y aurait beaucoup à dire. Mais s'il ne fallait retenir qu'un seul risque, béant et monstrueux, de notre Grand Paris, ce serait celui qu'on cherche à le construire... à peine mieux qu'avant, comme en ce moment, en répétant des erreurs monofonctionnelles du passé, en s'entêtant dans des uniformités urbaines paresseuses, en ne cessant d'assigner chaque morceau de territoire et parcelle de terrain à un usage unique et éternel, en continuant de le composer de plaques qui ne l'agrègent pas mais à l'inverse le désagrègent, en le morcelant de telle sorte qu'il s'en trouve incomplet partout - et complet nulle part. Une région-métropole-ville-monde morcelée, fragmentée, moche, exclusive et peu soutenable ?

Notre ennemi, c'est le zonage. Ce zonage censé « en tenant compte des fonctions clefs : habiter, travailler, se récréer, mettr[e] de l'ordre dans le territoire urbain »¹⁴. C'est l'aménageur qui l'écrit : il est temps d'en finir avec la zone d'aménagement différée, la zone

d'aménagement concertée, la zone industrielle, la zone commerciale, la zone d'activité économique, la zone artisanale, la zone pavillonnaire, la zone agricole, la zone naturelle, la zone naturelle d'intérêt écologique, floristique et faunistique, la zone touristique internationale, la zone d'investissement locatif... et maintenant évidemment, les zones prioritaires censées réparer les zones initiales : la zone inondable, la zone de rénovation urbaine, la zone de sécurité prioritaire, la zone d'éducation prioritaire, contrepoints des anciennes zones d'urbanisation par priorité ou des zones urbaines sensibles ; et bien sûr, cela va de soi, puisqu'il y a tant de zones, les limites entre zones (les lisières) et les contre-zones (les « zones à défendre »).

On voudrait même en ajouter, parfois sans le dire, comme pour la « smart city » : après « l'écoquartier », qui se veut la nouvelle zone habitée mais « durable », voici la zone « intelligente » qui se voudrait un îlot de bonheur technologique, dans un contresens presque insultant pour son inventeur¹⁵, qui défend toujours aujourd'hui qu'une ville ne saurait se prétendre intelligente sans la réunion de six intelligences en son sein : celles de l'économie, de la mobilité, de l'environnement, des habitants, du mode de vie et de l'administration.

À tout zoner, à tout spécialiser, on isole, on sépare, on trie, on classe, on éloigne, on évince, on ségrègue, on relègue, on assigne. Pour réussir, le Grand Paris ne pourra être ni zoné, ni zonard.

E. Pour la « ville-complète »

Postulons donc pour la ville-monde française : si la ville moche est la ville partielle, la ville belle est la ville complète.

La ville complète est-elle une utopie ? Pas si sûr.

C'est la ville qui intègre en son sein la mixité fonctionnelle, sociale, architecturale et typologique ; qui est à la fois résidentielle et productive, naturelle et culturelle ; la ville qui permette partout d'habiter, de travailler, d'apprendre, de se cultiver, de se promener, de consommer, de respirer, de jardiner, de regarder, de se reposer ; la ville qui combine soigneusement le petit et le grand, le plat et la hauteur, la nature et le bâti, le vide et le plein, l'espace public et l'espace privé, l'intimité et l'altérité.

12. Michel PERICARD

13. Françoise CHOAY

14. Charles-Edouard JEANNERET-GRIS, dit LE CORBUSIER

15. Rudolf GIFFINGER

Celle qui organise le parcours résidentiel local de la famille (qui se compose, s'agrandit, se décompose, se recompose, vieillit...) et celui de l'entreprise (la start-up, la PME, l'ETI, la multinationale), en construisant partout et pour tous - quel que soit le moment de sa vie, de sa taille, de sa composition ; celle, généreuse, qui prend soin d'accueillir et de relier l'étranger comme le natif, le plus fragile comme le plus aisé, le locataire comme le propriétaire, l'enfant comme l'adulte, la femme comme l'homme - qui n'interdit aucun lieu à personne, qui n'enchérit pas ses centralités et qui ne rejette aucun des siens loin d'elle ; celle dont les bâtiments comme les différents usages sont évolutifs, adaptables, mutables et réversibles, pour tenir compte des exigences de la transition écologique et numérique qui accélère la bousculade des modèles du futur. Une ville « des attentions »¹⁶.

Mais pour remplir partout toutes ces fonctions, cette ville complète, dézonée pour être rassembleuse, demande quelques chambardements.

La ville complète doit être vaste. Elle peut être une collection de villages, mais elle n'est pas elle-même un village - ce serait antinomique ; elle n'est pas interurbaine, puisqu'elle est urbaine (c'est donc un métro et ses stations qui la desservent, pas un train et ses gares) ; elle sait accueillir de grands projets urbains, cela a été dit. Mais comme elle réunit toutes les fonctions en son sein, sa biodiversité, son agriculture, ses paysages naturels, doivent lui être intégrés, intrinsèques mêmes : ils ne sont plus ses franges, ses lisières, ses transitions (et encore moins son alibi...) ; ils forment la ville et le projet, les conditionnent et les façonnent.

La ville complète est un réseau. De mobilités, de communications, d'approvisionnement, d'énergies, d'eau, d'air... C'est aussi pour cela qu'elle forme un ensemble unique d'une grande superficie. On ne diminue pas l'empreinte carbone à la seule parcelle ! Ni on ne déploie de nouveaux services dans l'exigüité. Et puis la ville complète n'est pas que physique et présente : elle est aussi numérique et virtuelle. Elle ne prête pas moins d'attention aux usages et aux opportunités que l'économie immatérielle et servicielle, qui s'accommode mal des frontières, peut lui apporter.

La ville complète est solidaire, inclusive, cohésive. Elle veille à l'équilibre de son territoire, et au développement de celui-ci. Elle ne répartit pas des fonctions, elle

les déploie. Elle ne répartit pas des populations, elle les brasse. Elle ne répartit pas des richesses, elle les mêle. Elle veille à sa mixité sociale (et à l'envers autant qu'à l'endroit, évidemment). Elle n'ignore pas la péréquation, elle l'organise. Elle maîtrise une part de sa fiscalité, pour l'orienter. Au-delà, elle doit penser son modèle d'intégration : d'intégration des plus fragiles, précaires et pauvres. Et parmi eux, d'intégration des migrants, d'origines climatique, économique ou ethnique qui marqueront indéniablement le siècle.

Autant il sera légitime de chercher à comprendre qui veut de cette intégration et qui n'en voudra pas, et d'en tirer les conséquences ; autant il sera indispensable que la ville complète assume de représenter, pour ses arrivants qui veulent s'intégrer, un nouveau « rêve américain »¹⁷.

La ville complète est libre. Elle cesse de poser des interdits quand elle peut ouvrir des facultés – des permissions. Elle est le siège des droits à innover, à expérimenter, à adapter, à déroger. À s'évaluer, se tromper et se corriger aussi.

La ville complète est unique. Elle ne ressemble jamais à sa voisine, tant elle est contextuelle. Elle se bâtit à partir du « génie des lieux »¹⁸ puis évolue et croît sur elle-même, mais à sa manière. Elle est dessinée, mais ne relève pas d'un plan. Elle est programmée, mais avec ses habitants, et en laissant la place à l'aléa(toire). Ville-monde, elle pense le global, mais réunion de villages, elle intègre le local. Elle n'est ni seulement centralisée (l'Etat y est légitime, mais jamais seul) ni seulement décentralisée (la décentralisation ne suffit pas à la démocratie, car l'intérêt local ne garantit pas automatiquement l'intérêt général¹⁹), et forcément participative. Elle recourt à la chirurgie urbaine, mais accorde la même importance à l'acupuncture urbaine. Elle cherche ses équilibres propres.

Dézonée, la ville complète peut fonder le principe de la ville-monde, d'une ville-monde à la française, quelle que soit la frontière qu'on lui donne : Le Grand Paris.

II. RÊVES DE FABRIQUES, FABRIQUES DE RÊVE

Parce que le Grand Paris est complet, il est nécessairement complexe. Il exige une fabrique multiple et transformée, relevant de logiques parfois nouvelles.

16. Dominique ALBA

17. James TRUSLOW ADAMS

18. Alexander POPE, Christian NORBERG-SCHULZ

19. Marcel GAUCHET

A. Discuter, disputer.

La première condition pour réussir le Grand Paris, c'est que sa conception n'échappe à personne.

À défaut, jamais le sentiment d'appartenance citoyenne au Grand Paris, et la fierté de la ville-monde, ne s'installeront. Les projets urbains eux-mêmes, s'ils n'associent pas les citoyens, continueront d'émerger peu, ou mal.

C'est une question d'urbanisation, mais c'est aussi une question de représentation : si le Grand Paris ne s'incarne pas de projets identifiés et appropriés capables de susciter l'adhésion populaire, il risque de demeurer méconnu, de susciter indifférences, craintes et défiances, et peut-être rejet. D'une certaine manière, le Grand Paris court le même risque que l'Europe : distance, désincarnation, désintérêt – jamais loin de la détestation, alors qu'elle nous est si fondamentale.

C'est une des raisons fortes pour laquelle la fabrication du Grand Paris doit mixer les mille et unes petites améliorations de l'existant (dans une rue, sur un bâtiment, pour une parcelle...) à la réalisation des grands projets urbains qui lui feront prendre rang dans le monde. Cette dialectique entre l'intervention quotidienne qui apporte un résultat rapide voire immédiat (l'acupuncture urbaine) et le projet d'envergure plus long et structurant (la chirurgie urbaine), est à inventer. Seule la démarche concrète du moment (la démonstration) crédibilisera la démarche plus virtuelle du futur (l'intention). C'est ce que doit permettre aussi une approche différente de celle du zonage : mêler les échelles d'intervention – dans l'espace et le temps.

Cela demande aussi que l'on cesse définitivement de croire que les concertations réglementaires sur les projets urbains (un affichage, une réunion dans un préau, un rapport...), voire les efforts d'information supplémentaires du public (un site Internet, une maison de projet...), pour louables qu'ils soient, puissent suffire à susciter l'adhésion citoyenne. Si l'on veut **faire** le Grand Paris, il faudra associer la population en grand. Donc associer la population avant les projets urbains (dès la réflexion et la conception, pas seulement au moment de la décision ou pire de l'exécution) et aussi massivement (en consultant les citoyens là où ils sont, donc en allant les voir, les interroger, les écouter, et en mobilisant les moyens éprouvés de participation : réunions régulières, consultations populaires,

votations...). Ce qui vaut également, d'ailleurs, pour les entreprises, de l'artisan à la multinationale, qui ne devraient pas être moins consultées au motif qu'elles ne sont pas électrices dans leur forme sociale. Faire que la méthode d'émergence du projet urbain mêle itérativement « top down » et « bottom up » du début à la fin devient la condition de sa réalisation.

On construira le Grand Paris pour ses habitants, mais on ne construira pas le Grand Paris sans ses habitants. Ne serait-ce que parce que les habitants (un peu à tort et beaucoup à raison) considèrent désormais que ce qui est fait sans eux est fait contre eux²⁰.

B. Comprendre, penser.

La deuxième condition pour réussir le Grand Paris, c'est qu'il soit réfléchi avant d'être fabriqué.

On ne plaque plus depuis longtemps n'importe quel projet urbain n'importe comment à n'importe quel endroit. Mais, comme évoqué supra, on reproduit, on duplique et on réplique tant, que la banalité (la facilité) prend trop souvent encore le pas sur l'identité.

Corriger cela passe d'abord, dans la chaîne de fabrication de la ville-monde, par une place et un soutien accrus à tous ceux dont le rôle est de connaître et comprendre le réel. Aménager des territoires dans l'ignorance de leur origine, de leur histoire, de leur géographie, de leur situation, de leurs occupants, de leur fonctionnement et de leurs aspirations est le plus court chemin vers l'échec urbain, voire l'accident sinon la catastrophe urbaine. Les fonctions d'observation, de mesure, d'analyse et de représentation, notamment cartographique, du réel, sont au départ de tout. Les agences d'urbanisme (Atelier Parisien d'Urbanisme, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île-de-France) mais aussi d'autres organismes, auxquels l'Etat et les collectivités territoriales concourent tous, et des administrations s'y consacrent avec un talent unanimement reconnu. Leur rôle doit être renforcé. Unifier le Grand Paris devra-t-il conduire à les unifier elles-mêmes, pour accroître leur poids et leurs moyens

Corriger cela consiste aussi à écouter davantage ceux qui peuvent projeter le Grand Paris dans l'avenir, décrire ses complétudes, répondre à ses complexités et recommander son inscription dans l'époque – pour y

déceler et proposer toutes les innovations qui le constitueront. Enfermé dans des approches peut-être excessivement territorialisées et univoques, l'Atelier International du Grand Paris a amorcé ce mouvement puis s'est lentement épuisé, notamment dans des procédures et des fâcheries. Le temps pourrait être venu de fonder un laboratoire pluridisciplinaire des innovations métropolitaines, unissant architectes, urbanistes, ingénieurs, opérateurs, universitaires, créateurs, chercheurs, entrepreneurs, startupeurs, pour inventer la ville-monde « complète » à la française de demain, et en prescrire les priorités aux acteurs chargés de la dessiner et de la mettre en oeuvre.

Corriger cela consiste enfin à inventer un atelier de scénarisation des futurs espaces, fonctions et équipements du territoire grand parisien. Là se jouerait une part de l'équilibre (du rééquilibrage) territorial du Grand Paris, de l'implantation de ses lieux et de la garantie de ses logiques. Et pourraient se dessiner les « premiers traits »²¹ des grands projets urbains, donnant la place qui leur revient aux architectes qui sont nos fondateurs.

Agence d'urbanisme, observatoire et analyste ; laboratoire pluridisciplinaire d'innovation métropolitaine ; atelier de scénarisation urbaine : trois lieux pour penser l'urbanité du Grand Paris. Ou peut-être un seul lieu pour trois fonctions, celui des « concepteurs du Grand Paris » ?

C. Faire, produire.

La troisième condition pour réussir le Grand Paris, c'est d'ordonner une méthode de production à même de mettre en oeuvre ses intentions urbaines.

Personne (État ou collectivité, acteur public ou privé, aménageur ou opérateur...) ne peut prétendre au monopole de la fabrication du Grand Paris des projets urbains. Ce ne serait ni accessible, ni utile, ni sain. Quelques règles du jeu pourraient en revanche être clarifiées au bénéfice de tous – et d'abord des projets eux-mêmes.

Une typologie des opérations d'aménagement urbain pourrait en premier lieu être stabilisée.

En nombre plus limité qu'aujourd'hui, les Opérations d'Intérêt National (OIN), placées sous la maîtrise d'ouvrage de l'État, ne caractériseraient dans le Grand Paris que les très grands projets d'aménagement urbain stratégiques pour la marque de la ville-monde, l'attractivité du pays et la croissance du PIB.

Nouvelles venues sur le territoire, les Opérations d'Intérêt Métropolitain (OIM), placées sous la maîtrise d'ouvrage de l'institution métropolitaine (désignée par la future réforme de l'organisation territoriale du Grand Paris), caractériseraient dans le Grand Paris les grands projets d'aménagement urbain essentiels pour la structuration du territoire métropolitain et contribuant à son développement polycentrique, en petite comme en grande couronne. Les OIM uniraient des opérations jusqu'alors conduites par l'État (en OIN ou hors OIN), certaines opérations à l'initiative des territoires, et de nouvelles opérations à l'initiative de l'institution métropolitaine elle-même.

Des Opérations d'Intérêt Territorial (OIT), placées sous la maîtrise d'ouvrage des échelons de proximité, par exemple intercommunaux, caractériseraient les opérations importantes pour le développement du tissu local.

La mise en oeuvre d'un urbanisme partenarial pourrait en deuxième lieu être privilégiée.

D'une part, chacun peut se trouver légitime à devenir aménageur urbain aujourd'hui : l'État ou des collectivités territoriales, l'aménageur lui-même (public ou privé), la foncière ou le propriétaire foncier (lui-même public ou privé), le promoteur immobilier, le bailleur social, l'investisseur commercial, l'opérateur de transports ou de services urbains, un groupement d'entreprises, d'associations ou d'habitants...

Cela peut dépendre du projet, de son territoire, de son contexte et de ses caractéristiques.

D'autre part, rares sont les acteurs qui peuvent (légitimement comme économiquement) porter tout seuls une opération d'aménagement urbain (et a fortiori un grand projet d'aménagement urbain) : selon le projet, qu'il soit puissance publique ou agent économique, chacun peut aspirer à et se montrer capable de se trouver tantôt leader ou tantôt accompagnateur du projet, au côté de l'autre. La responsabilité, le portage, le pilotage et le risque peuvent alors se partager entre un chef de file à chaque fois différent et une cohorte coopérative s'organisant autour de celui-ci.

C'est l'objet du Projet Partenarial d'Aménagement (PPA) créé par la loi pour l'Évolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN)²² : réunir et organiser les acteurs publics puis privés et les modalités de mise en oeuvre d'un grand projet urbain sur un territoire, par exemple d'une Grande Opération d'Urbanisme (GOU), en en fixant le périmètre, la programmation et les bilans financiers.

Le nouveau PPA a vocation à constituer le levier des grands projets urbains (le cas échéant OIN et OIM), notamment du Grand Paris. Il le fera d'autant mieux qu'il se veut, nativement, un contrat de dépassement des zonages urbains (dont cette contribution aspire à la disparition pour fabriquer la ville-monde et complète, cf. supra), c'est-à-dire un cadre pour définir les contours et les conditions d'un grand projet urbain en y intégrant des terrains relevant d'une ou plusieurs zones (des ZAC, généralement) ou ne relevant d'aucune zone (des interstices, des parcelles, des îlots, des bâtiments, des infrastructures...).

Ainsi le PPA pourrait-il aisément devenir l'outil de l'association, sur un même périmètre, de deux échelles, celle des améliorations rapides dans le diffus (dans une rue, sur un bâtiment, pour une parcelle...) et celle de grands projets d'aménagement urbain plus longs, unissant acupuncture et chirurgie urbaines dans un même processus favorisant la cohérence du développement d'un territoire.

Organisant une démarche plus permissive sur la constructibilité mais plus stricte sur les prescriptions urbaines et architecturales, imaginant des montages agiles et novateurs (et peut-être expérimentaux, comme des formes de dissociation entre le foncier et le bâti, ou la « propriété à vie »²³) pour répondre aux enjeux nouveaux, permettant le conditionnement de l'obtention de permis de construire des constructions neuves (tertiaire ou résidentiel) à l'obligation d'engager une opération de réhabilitation ou de restructuration sur le même territoire, mobilisant des financements spécifiques à ces interventions, le PPA Grand Parisien trouverait vite son identité propre, contribuant à un urbanisme plus intense, moins périmétré, plus équilibré, moins bancal.

Désignant les parties prenantes de l'aménagement du projet, et doté d'une gouvernance ad hoc, le contrat de PPA deviendrait lui-même le siège du passage à l'acte,

Placé au service de l'État et de l'institution chargée de la métropole, ayant vocation à conduire des OIN, les OIM et, quand les collectivités locales le demandent, des OIT, comptant parmi les partenaires des PPA Grands Parisiens, l'aménageur public de référence en Île-de-France, Grand Paris Aménagement, se trouverait selon l'intérêt des projets tantôt en position de leader, tantôt en situation d'accompagnateur des projets. Cette agilité nouvelle s'appliquerait également à lui dans le cas de la constitution de Société Publique Locale d'Aménagement d'Intérêt National (SPLA-IN) ou de Société d'Économie Mixte d'Aménagement d'une Opération Unique (SEMAOP) dans laquelle, selon l'écosystème coopératif partenarial du ou des projet(s), il se trouverait actionnaire tantôt majoritaire, tantôt minoritaire, en veillant comme il le fait déjà aujourd'hui dans son fonctionnement entrepreneurial d'intérêt général, à la rentabilité des opérations qui lui sont confiées ou auxquelles il prend part.

Ce dispositif est un dispositif de production, formant « les producteurs du Grand Paris », à même de mettre en oeuvre les prescriptions posées par « les concepteurs du Grand Paris ».

Mais ce dispositif de production est d'abord méthodologique, tant il conduit un processus davantage qu'il ne met en oeuvre un plan. La fabrication du Grand Paris ne peut pas en effet commencer par un plan, et encore moins par un modèle. Le Grand Paris n'est pas une ou plusieurs villes nouvelles, et l'époque, qui voit les technologies et les usages évoluer plus rapidement que les projets urbains, interdit de décrire au début d'une grande opération d'urbanisme la certitude de son issue. Tant de paradigmes changent, et si vite, qui invitent à l'humilité ! De surcroît, ce n'est ni avec un plan, ni avec un modèle, qu'on met en oeuvre la sérendipité (comment faire par hasard une découverte inattendue et en saisir l'utilité), la coalescence (comment faire se rejoindre, volontairement ou involontairement, des éléments séparés), la capacitation (comment donner aux acteurs le pouvoir du projet pour qu'il s'en trouve amélioré) ou l'incrémentalisme (comment privilégier le processus sur la finalité pour parvenir à un meilleur résultat, imprévu au départ)²⁴ qui représentent une chance des projets urbains d'aujourd'hui, l'implication citoyenne nécessaire dans ceux-ci, et qui pourront être une marque de fabrique du Grand Paris.

22. Jacques MÉZARD, Julien DENORMANDIE

23. Xavier LÉPINE

24. Julien BELLER

Quant au défi de la mutation de l'aménageur urbain dans le Grand Paris, il est celui-là : succéder à la « machine à zoner », prendre acte de « la mort du Zaqueur », et inventer l'incubateur « public-privé » des petits et grands projets inconnus et reliés qui formeront, dans le processus et le dialogue, le Grand Paris.

D. Décider, contrôler.

La dernière condition (ou n'est-ce pas la première ?) pour réussir le Grand Paris, est naturellement que les autorités publiques, gouvernants et élus, seuls représentants légitimes des populations, non seulement exercent les prérogatives décisionnelles qui leur reviennent mais au surplus s'engagent résolument dans la construction grand parisienne, pour que les projets urbains du Grand Paris se trouvent effectivement placés sous un contrôle démocratique et bénéficient même d'un véritable élan démocratique.

Cet aspect est évidemment essentiel, car les technocraties, si compétentes soient-elles, n'ont ni la puissance, ni la légitimité, pour porter une ambition et des projets si essentiels à la vie des citoyens, au développement des territoires et à l'avenir du pays.

La tâche des représentants politiques et le soutien de la population seraient peut-être facilités par une organisation territoriale plus simple et lisible, tant il est vrai que des opérations d'aménagement urbain, quelles qu'elles soient, demandent la mobilisation de nombreuses compétences administratives, centralisées comme décentralisées, aujourd'hui souvent en chevêtrées. Le fait communal, qui a bâti la République, inspirera toujours le plus grand respect. L'aménagement urbain du Grand Paris ne peut ni ne doit le tenir à l'écart - qui voudrait ignorer les 1.295 communes franciliennes ? Mais il relève aussi d'impératifs supérieurs.

L'aménageur comprend les discussions institutionnelles à l'oeuvre. Il ne lui revient évidemment pas d'en juger. Il se mettra toujours au service de ceux que la démocratie désignera pour en traiter. En espérant, à chaque fois, qu'une dynamique entre les autorités, les concepteurs, les producteurs et les habitants du Grand Paris se lève pour former une nouvelle communauté de destins. Grand Parisienne.

