

Ateliers 2015

**Entreprises et
Métropole du
Grand Paris**



Entreprises et Métropole du Grand Paris

Promotion 2015

L'innovation
Ce n'est pas voir ce que les autres ne voient pas
C'est penser différemment ce que tous voient

Arthur Schopenhauer

TABLE DES MATIÈRES

AUDITEURS	3
LE GRAND PARIS POUR QUOI FAIRE ? - ELÉMENTS INTRODUCTIFS	7
LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS, ÉTAT DES LIEUX ET REFORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE	8
2025, PARIS MÉTROPOLE LUMIÈRE - ESSAI PROSPECTIF	13
Une gouvernance renouvelée	13
Métropole et entreprises en mode collaboratif	14
Une métropole de proximité	14
Paris, rêvons plus grand	15
FAIRE AUTREMENT LA MÉTROPOLE - INNOVER DANS LA GOUVERNANCE	16
La Métropole ou l'opportunité d'orienter le Grand Paris vers un nouveau modèle économique.	
16	
Les biens communs territoriaux, moteurs de la métropole.	17
La co-production, principe d'une métropole durable.	18
Un forum pour la cité, l'essence de la métropole	19
Philosophie et éléments de principe corollaires à une concertation de qualité	19
Les conditions d'émergence et de développement du Forum	19
Intégration et reconnaissance des productions du Forum au processus existants portés par les institutions ou les collectivités.	20
LA MÉTROPOLE, AUTREMENT - TROIS ENJEUX ILLUSTRÉS	22
L'enjeu de la transition écologique	22
Alimentation durable	26
LE GRAND PARIS, MÉTROPOLE EN BIEN COMMUN - ELÉMENTS DE CONCLUSION	29

AUDITEURS

- Ahmed Bouzouaid
- Olivier Crépin
- Guillaume Dherissard
- Aude Fernez
- Bruno Galus
- Laurent Geoffroy
- Frédéric Godin
- Aline Humbert
- Anne-Marie Jean
- Fabienne Kerneur
- Marc Lecerf
- Jacques Legaïgnoux
- Hervé Mangnan
- Laurent Mourey
- Sylvain Naudet
- Cécile Nonin
- Julia Pfertzel
- Valérie Planchon
- Capucine du Rivau
- Sylvie Roger
- Elisabeth Rojat Lefebvre
- Cécile Roussel
- François Vercoutère
- Grégory Villain
- Valérie Wathier



LE GRAND PARIS POUR QUOI FAIRE ? - ÉLÉMENTS INTRODUCTIFS



*La Métropole du Grand Paris (MGP) :
Concilier attractivité globale et bien-être local ... Une métropole attractive et en-
treprenante
Diagnostic de la MGP – Mission de préfiguration*

Notre monde change à grande vitesse. La mondialisation économique et l'accroissement des mobilités sont devenus structurants. Notre monde se rétrécit en quelque sorte. Marchandises, hommes et idées circulent désormais vite et partout. Par ailleurs, les défis du développement durable, naissants au début des années 90, sont devenus criants. Il nous interroge notre façon de produire, de consommer et de vivre ensemble. Tous les territoires sont bousculés par cette nouvelle donne et doivent se réinventer pour gagner en compétitivité, repenser leur mode de fonctionnement et construire de nouvelles solidarités.

Parallèlement, l'organisation de nos territoires évolue. Elle résulte d'un double mouvement qui bouscule les places jusqu'alors acquises. Le premier mouvement résulte d'une triple récente réforme territoriale (Loi sur les Régions, loi sur les Métropoles, loi sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République) mais la dynamique s'inscrit dans le moyen-long terme. L'Etat-Nation se reconfigure depuis le début des années 80 en France. Emerge progressivement, selon diverses modalités de décentralisation et de déconcentration, un nouveau couple organisateur : les Régions d'une part et les Métropoles d'autre part dans une gangue européenne. Le second mouvement est la conséquence spatiale de la mondialisation des échanges et de la tertiarisation de l'économie. La concentration des hommes et des activités dans les espaces les plus peuplés résulte de la recherche d'économie d'échelle et de connexions de plus en plus étroites entre les centres de décision, de formation, de recherche et de développement.

La métropolisation représente donc aujourd'hui un élément essentiel dans la compréhension des dynamiques de développement des territoires et de la nécessaire articulation entre l'échelle globale et le niveau local. La Métropole, incarnation physique de ce phénomène, grande ville dense en lien avec son hinterland, constituerait alors un lieu privilégié pour penser et agir dans la mondialisation, un lieu pour donner corps aux nécessaires transitions écologiques et sociales que le développement durable appelle.

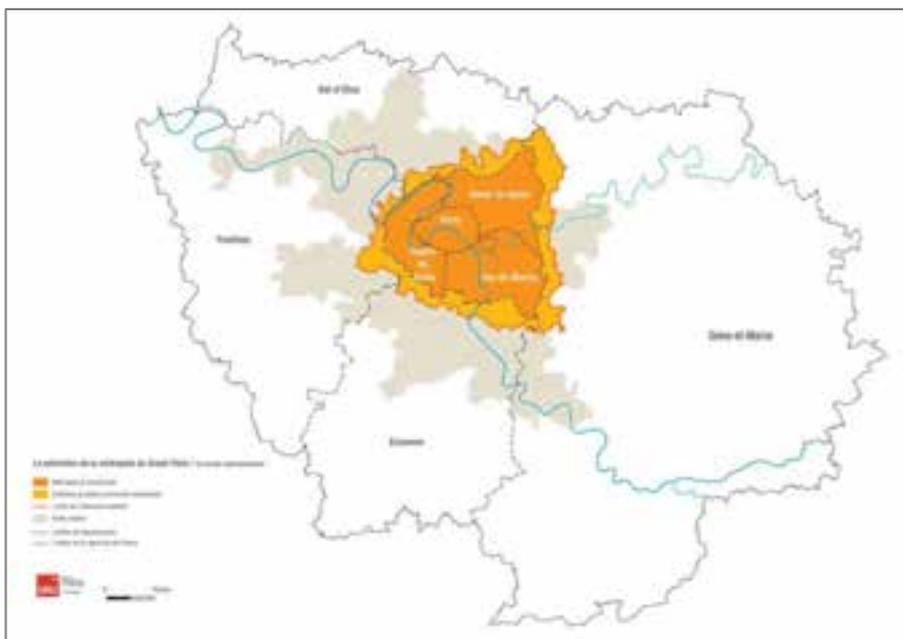
Notre réflexion s'est inscrite dans ce cadre : penser la Métropole, non pas comme une nouvelle couche d'un millefeuille institutionnel dont il faudrait fluidifier les rouages, mais comme une double opportunité : une opportunité pour créer de la valeur durable et une opportunité pour faciliter la co-action entre acteurs publics et privés en générant de l'innovation. Notre travail s'est donc penché sur les contours possibles de cette économie durable et sur l'identification de nouvelles formes de gouvernance adéquates.

LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS, ÉTAT DES LIEUX ET REFORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Le 1^{er} janvier 2016, une nouvelle entité verra le jour dans le millefeuille du territoire francilien : la Métropole du Grand Paris. Le concept métropolitain du Grand Paris a été relancé en 2007 par Nicolas Sarkozy, qui l'inscrivait dans la compétition avec les grands ensembles urbains mondiaux, avec un territoire suivant « l'axe-Seine » jusqu'au port du Havre. En 2014, est créée une mission de préfiguration de la MGP, directement rattachée au premier ministre. Les lois MAPTAM (2014) et NOTRe (2015) ont entériné et précisé la création institutionnelle de la MGP. D'ici 2018, un transfert progressif de compétences sera effectué au bénéfice de la MGP, avant l'élection du Conseil Métropolitain au suffrage universel direct en 2020.

Le périmètre de la future métropole couvre la petite couronne et quelques communes environnantes. Il sera divisé en 12 territoires d'au moins 300 000 habitants.

Cette aire représente 7 millions d'habitants, plus de 4 millions d'emplois, près de 47 millions de visiteurs et 70% des créations d'entreprises en Ile-de-France. Pour autant, le périmètre de la MGP ne correspond pas à l'unité urbaine et n'intègre pas certains équipements majeurs (aéroport de Roissy et plateau de Saclay par exemple).

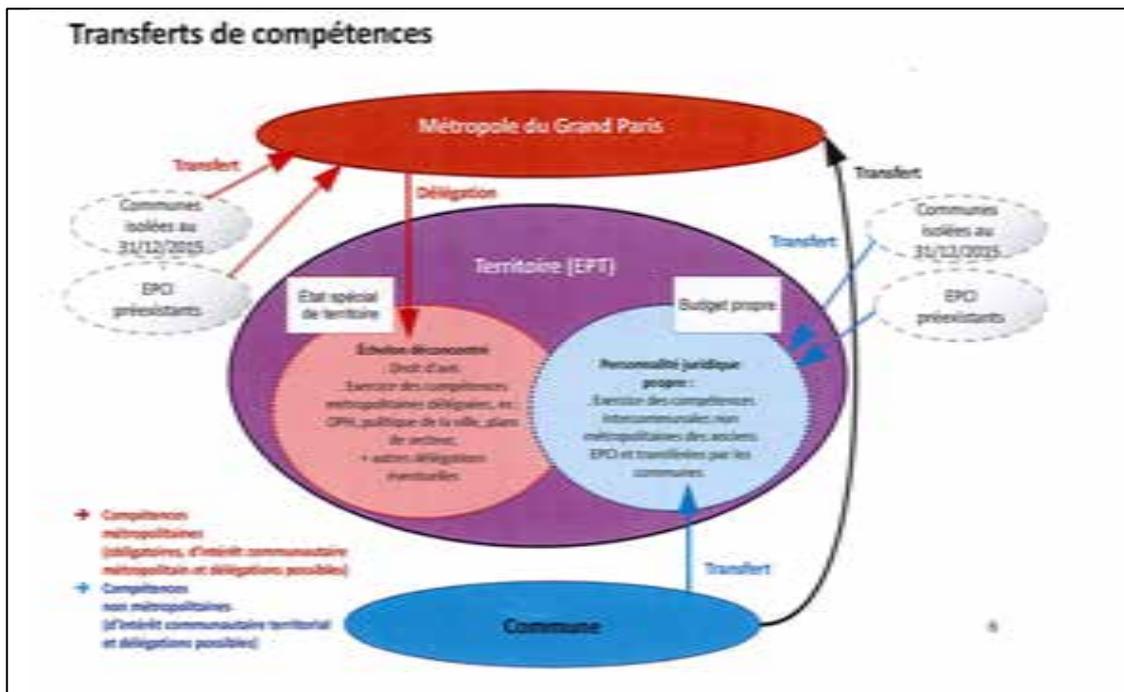


L'organisation de la mission de préfiguration est révélatrice des difficultés et des compromis rencontrés pour l'accouchement de la nouvelle entité :

- Un conseil des élus réunissant 225 membres, avec un comité de pilotage de 55 membres et 5 groupes de travail chargés chacun d'un thème
- Un conseil des partenaires de 60 membres dont les travaux sont organisés en 5 thèmes principaux
- Une direction de la mission rassemblant 20 agents mis à disposition de façon paritaire par l'Etat et les Collectivités.

Les principes qui président à la gouvernance de la future Métropole s'articulent d'une part sur une architecture légère qui prévoit une représentation à deux niveaux, avec, à l'échelle de la MGP, un Conseil de la Métropole (209 élus) et, au niveau des territoires, onze Conseils de territoire (de 72 à 92 membres pour ces organes de gouvernance politique « intermédiaire » que constituent les E.P.T.) et d'autre part une volonté de garantir une gouvernance démocratique par une représentation des Conseils municipaux au sein de ces deux strates institutionnelles !

La Métropole est supposée intervenir pour la planification et les territoires gardent la compétence de la gestion. Les domaines de compétences de la MGP seront la politique de l'Habitat, la Protection de l'environnement et du cadre de vie, l'Aménagement de l'espace urbain et enfin le Développement économique, social et culturel. Le Conseil de la Métropole doit d'ici fin 2017 définir la notion « d'intérêt métropolitain », ce qui permettra de préciser les réelles compétences de la future entité.



Extraits du document de travail MGT « Statut et compétences des Territoires » :

Répartition des compétences		
	Territoires (EPT)	MGP, EPCI à fiscalité propre
Compétences partagées avec la MGP	1. Aménagement de l'espace métropolitain - plans de secteur (par délégation de la MGP) - exercice des compétences une fois défini l'intérêt métropolitain	- SCOT (volet du projet métropolitain) - opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain - constitution de réserves foncières d'intérêt métropolitain
	2. Politique locale de l'habitat - administration des OPH (par délégation de la MGP) - délégations possibles à l'exception du PMHH et des schémas d'ensemble	- élaboration d'un PMHH - politiques du logement ; aides et actions en faveur du logement social ; aides au logement des personnes défavorisées - amélioration du parc immo bâti, résorption habitat insalubre - gestion et aménagement des aires d'accueil des gens du voyage
	3. Politique de la ville - contrat de ville : diagnostic, orientations, prog. d'actions - dispositifs contractuels de dév urbain et d'insertion éco - dispositifs locaux de prévention de la délinquance	- schéma de politique de la ville (volet du projet métropolitain)
	4. Développement économique, social et culturel - exercice des compétences une fois défini l'intérêt métropolitain	- ZAC d'intérêt métropolitain - équipements d'intérêt métropolitain - actions de dév. éco. d'intérêt métropolitain - candidatures aux grands événements internationaux
	5. Protection et mise en valeur de l'environnement et politique du cadre de vie - pas de compétences propres mais délégation possible de tout ou partie par la Métropole	- élaboration d'un PCET (volet du projet métropolitain) - pollution de l'air, nuisances sonores, maîtrise de la demande d'énergie, transition énergétique, etc.
Compétences propres aux EPT correspondant aux compétences intercommunales		



Pour résumer, va naître une nouvelle collectivité avec une gouvernance à deux étages, un territoire ne maîtrisant pas certains équipements de première importance et dont les compétences ne seront connues que deux ans après sa création, à l'issue d'un subtil jeu de compromis avec les pouvoirs locaux. Sans compter que la Métropole n'a pas encore à ce jour de projet politique, dans l'attente de la désignation d'un Président par les élus.

Au titre du Développement économique, la future Métropole aura en charge :

- Les aides de développement économique d'intérêt métropolitain
- La création de zones d'activités métropolitaines
- La participation à la candidature à de grands événements.

Le Développement économique constituait l'un des 5 thèmes pris en charge par le Conseil des partenaires dans le cadre de groupes de travail spécifiques. Cette organisation « en silos » s'est révélée relativement lourde et complexe, réunissant des acteurs n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble. Sur les 60 membres du Conseil des partenaires, seulement 3 représentaient des entreprises, dont 2 étaient publiques.

De toute évidence, cette mobilisation voulue du monde économique pour porter la future Métropole du Grand Paris vers cette ambition de « plus grande région innovante d'Europe » a fait flop.

C'est donc dans ce contexte que nous a été soumise cette question : *Comment construire un dialogue opérationnel et stratégique entre le monde économique et la Métropole du Grand Paris ?*

La question souligne en creux que le Comité des partenaires ne permet pas d'instaurer un dialogue « opérationnel et stratégique » suffisant. Pourquoi ?

- D'une part, sans doute, parce que ce mode de rencontre est limitant : logique institutionnelle, postures politiciennes, méthodes de travail, représentation des entreprises. La forme, sans doute trop classique, stérilise ici le fond.
- D'autre part, parce que, ce type de dialogue n'est pas opérant pour traiter un certain nombre de sujets. En voulant tout traiter ensemble, on ne traite finalement que peu de chose.
- Enfin, il ne peut y avoir dialogue sans partage minimale d'une vision. Sans étoile, pas de chemin possible.

Ce n'est pas donc tant la qualité du dialogue qui pose problème que les logiques de co-construction sur lesquelles il repose.

Ceci ouvre trois questions que nous aborderons dans les pages suivantes:

- Que pourrait être la métropole désirable du XXI^{ème} pour les salariés et les entreprises ? Quelle peut être l'étoile du berger du Grand Paris ?
- Comment rénover les modalités du dialogue institutionnel, quel(s) forum(s) collaboratif(s) peut-on imaginer ?
- Comment peut-on co-construire en réseau ? illustration selon trois champs thématiques.



2025, PARIS MÉTROPOLE LUMIÈRE - ESSAI PROSPECTIF

L'exposition Universelle de 2025 a consacré Paris comme la métropole Lumière de cette première moitié du XXI^{ème} siècle. Les observateurs ont en effet largement souligné combien cette ville, autrefois enfermée dans son périphérique, a réussi avec génie sa mue métropolitaine pour inventer une ville-monde du bien vivre ensemble et de l'innovation durable. Cette métamorphose est d'autant plus remarquable qu'à la différence de son glorieux passé, la puissance publique ne fut pas seule à conduire le changement. Elle s'est particulièrement appuyée sur un monde économique divers et inventif. Certains y ont vu d'ailleurs la principale innovation parisienne, l'émergence d'une gouvernance public-privée à visée stratégique composée d'une mosaïque de processus et dispositifs créatifs. Bienvenue dans le futur...

Le Grand Paris, « the place to be » en 2025, avec ses innombrables lieux d'expérimentation d'une vie urbaine basée sur les principes de circuits courts et d'intégration sociale. Il faut dire que la Métropole du Grand Paris a réussi à accueillir avec succès les Jeux Olympiques en 2024, puis l'Exposition Universelle en 2025, avec plus de 28 millions de visiteurs. Paris n'est plus enclavé. Le boulevard périphérique a été transformé en avenue urbaine. Les arrondissements périphériques ont fusionné avec les communes limitrophes ; 400 quartiers forment le Grand Paris. Vu de Shanghai ou Londres, Asnières ou Pantin c'est Paris, au même titre que Brooklyn est New-York. La ville de Paris s'est subdivisée en sept quartiers ; la surface du centre-ville a été multipliée par seize. Les Conseils départementaux de la petite couronne ont été dissous en 2021. Les 132 communes du Grand Paris lui ont transféré leur compétence Voirie et leur pouvoir de police. Le Paris-Saint-Germain est devenu le Grand Paris-Saint-Germain, et il a (enfin !) gagné la ligue des champions !

Une gouvernance renouvelée

Au départ la Métropole souhaitait « faire collectivement », dans la co-construction et la concertation. De multiples réunions et des tonnes de rapports produits... sans débouchés réels... ont épuisé l'ensemble des acteurs. Emerge alors « la Métropole qui voulait être l'entrepreneur » avec une approche iconoclaste : développement du mode projet, stratégie reposant sur l'Open source, réel partenariat privé-public partageant risques et succès, évolution du cadre législatif et normatif...

Le Grand Paris a fait tomber les frontières en misant sur l'inter-territorialité, les clusters et les tiers-lieux. Le Forum métropolitain en est la figure de proue. Deux initiatives sont à l'origine de cette révolution : l'appel à projet « réinventer le Grand Paris » et la création de la « Commission développement économique et innovation durable ».

La Commission est composée d'une vingtaine d'élus représentatifs du territoire et des différents corps qui en constituent les forces vives (élus traditionnels, associatifs, entreprises, citoyens non organisés, collectifs, représentants de l'Etat, ...). Ils ont été élus au scrutin direct et leurs mandats sont limités à deux exercices, limite d'âge 65 ans. Elle dispose d'un budget de trois milliards d'euros, sur un total de dix-sept milliards d'euros de budget global pour la Métropole. C'est le fruit du transfert de l'ensemble des budgets des collectivités (Villes, Intercommunalités, Départements, Régions) qui ont vu leurs compétences transférées à la Métropole du Grand Paris ainsi que de la fiscalité que cette dernière vote chaque année.

Le Collectif EQUIP a été institué. Il est représenté au sein de la commission développement économique et innovation durable. Il regroupe des acteurs économiques locaux et de l'économie populaire solidaire : SCOP, TPE, associations... Les anciens « territoires relégués » doivent pouvoir ainsi s'exprimer. Ce Collectif garantit la prise en compte de tous les territoires dans le maillage des transports, le désenclavement et la connexion de tous les citoyens ; il défend une éthique sociale et sociétale, autonome et créatrice.

Les grands projets de rayonnement font l'objet de référendums. Les consultations sont menées en temps réel auprès des citoyens avec l'application « Mycityzenship ». Certains votes référendaires sont obligatoires, comme celui sur les dix mesures économiques prioritaires pour 2025-2027.

Métropole et entreprises en mode collaboratif

Tout a été fait pour faciliter la vie des entreprises. Une plateforme internet d'échange (Les entreprises du grand Paris) a été constituée. Elle accompagne les entreprises dans leurs démarches (juridiques, fiscales, aides à l'embauche...) ; elle favorise la mise en réseau ; les entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter sur le Grand Paris sont mises en contact avec un collectif de TPE innovantes, via des réunions Skype notamment. Leur implantation se fait en lien avec la Métropole, en prenant en compte la proximité des campus universitaires en rapport avec leur activité. Des clusters réunissant les acteurs économiques d'un même secteur ont été créés. Ils élisent des représentants dans les grands opérateurs de réseaux de la métropole.

L'objectif est bien de favoriser les projets et ambitions portés de façon coopérative : création de zones d'activités, collaboration des entreprises avec les start-up locales, associations en réseaux et en lien avec les entreprises... Les projets élaborés en favorisant encore davantage les coopérations sont pris en compte plus vite et mieux soutenus. Des espaces de production partagés inter-entreprises autour d'outils polyvalents (imprimantes 3D, lignes de sous-traitance manufacturière...) se sont développés. Les rencontres sportives dans les arrondissements sont aussi l'occasion d'échanges entre les entreprises du secteur.

Un système logistique intégré, associant la Région, le Grand Paris, les Intercommunalités voisines, les grands gestionnaires de voiries et zones d'activités économiques ainsi que les grands opérateurs de transport a été développé. Il utilise les réseaux de métro et RER qui fonctionnent la nuit avec des wagons voyageurs et /ou fret (mixité des usages) ou le transport fluvial.

Il existe désormais deux contributions économiques, proximité et rayonnement, qui se sont substituées à l'ancienne fiscalité des entreprises. Elles peuvent être concrètes ou financières. La « Contribution économique de proximité de l'employeur » permet par exemple aux employés des entreprises de mettre leurs compétences au service de TPE, d'associations,... quelques heures par semaine.

Une métropole de proximité

La qualité de vie est désormais primordiale. Plus que le gain de temps, c'est la qualité du temps qui compte.

Le télétravail est largement admis. Les métropolitains ne se déplacent plus tous les jours dans leur entreprise, leurs lieux de travail sont multiples et plus près de chez eux. Des espaces de co-working dans les gares, à proximité du domicile (« coop common office », de Chanel notamment), voire dans les lieux d'habitation, ont été implantés.

Les transports sont enfin à niveau. Le Grand Paris Express est achevé. Le transport fluvial s'est développé. Le Pass navigo est maintenant une carte multi-services et de mobilité globale. On a vu le fort développement de véhicules électriques avec un véritable réseau de bornes de recharges, des véhicules partagés...

L'exposition universelle n'a pas démenti son rôle de creuset d'innovations, notamment sur tous les plans environnementaux. Les citoyens du Grand Paris se sont engagés dans la « sobriété heureuse ».

Les déplacements des ménages sont beaucoup plus faciles à organiser depuis que les parcs de véhicules sont gérés au niveau des copropriétés, avec des voitures de tailles différentes, des vélos électriques... Les

ménages achètent chaque mois des unités de mobilité qu'ils se répartissent en fonction de leurs besoins et profitent des véhicules de leur copropriété.

Tous les architectes du Grand Paris se sont mobilisés pour proposer des solutions particulièrement soignées et le moins coûteuses pour adapter les espaces publics aux personnes souffrant de handicaps ou accompagnées d'enfants (poussettes).

L'agriculture métropolitaine connaît un véritable engouement depuis la création du service d'agriculture urbaine de la métropole. Les potagers collectifs se multiplient sur les toits des immeubles. Chacun des habitants le prend en charge. Ces espaces de production alimentaire et de détente leur permettent de limiter leur consommation énergétique grâce aux vertus isolantes des installations, tout en étant bénéficiant de légumes biologiques à moindre coût.

La Métropole du Grand Paris a permis d'occuper facilement et gratuitement le foncier public « inutilisé » au titre de la clause de renaturation de la Métropole qui s'applique sur Paris-La Ville. De nombreux projets liés aux jardins vivriers ont pu émerger notamment dans beaucoup de rues qui ont été peu à peu fermées à la circulation.

Paris, rêvons plus grand

En dix ans les rapprochements, les coopérations se sont multipliées. Cette ville équilibrée est devenue très attirante. Source incessante d'innovations par le croisement des points de vue et des compétences, Paris est devenu la ville d'avenir, celle qui propose un art de vivre et d'entreprendre. Le Grand Londres resté sur le modèle de la ville globale envie cette réussite et tente de rattraper le temps perdu.



FAIRE AUTREMENT LA MÉTROPOLE - INNOVER DANS LA GOUVERNANCE

Dans un contexte mondial de crise environnementale dans lequel les modèles économiques traditionnels sont de moins en moins convaincants et alors qu'apparaissent de plus en plus de pratiques économiques alternatives tant individuelles que collectives (économie sociale et solidaire, économie circulaire, coopératives d'activités, etc.), **nous pensons que la création de la Métropole du Grand Paris est une formidable opportunité pour impulser et promouvoir un nouveau modèle de développement économique, celui de l'économie de la fonctionnalité, vers un espace métropolitain durable, intelligent et inclusif.**

Ce nouveau modèle économique reposerait sur 2 éléments fondamentaux :

- **un objectif principal, celui de la production de biens communs pour répondre aux besoins exprimés et aux grands enjeux** auxquels le territoire métropolitain est confronté (emploi, transition énergétique, mode d'habiter, alimentation, etc.) dans la perspective d'un espace métropolitain durable, intelligent et inclusif ;
- **un outil principal, celui de la co-production entre les acteurs institutionnels et la société autour de projets identifiés.** En effet, nous sommes convaincus que l'action collective autour d'enjeux et d'attentes partagés est un moteur pour l'innovation technologique et l'amélioration de la qualité de vie.

Dans la compétition internationale que se livrent les métropoles mondiales, ce nouveau paradigme social et économique peut être valorisé en apparaissant comme **le signe distinctif, la marque de fabrique de la Métropole du Grand Paris** qui pourrait en faire un point fort de son marketing territorial, un des éléments de visibilité par :

- la diffusion de l'innovation produite dans les domaines du territoire durable et intelligent ;
- la promotion de cette logique de co-production comme valeur.

La Métropole ou l'opportunité d'orienter le Grand Paris vers un nouveau modèle économique.

Le développement de la Métropole du Grand Paris ne doit pas être pensé seulement comme producteur de richesse pour ses différents secteurs économiques et mesurable en rendements, croissance de PIB, résultats nets des entreprises, classement au CAC.

L'espace métropolitain devrait davantage penser son développement et son rayonnement à travers une vision élargie de la prospérité. Celle-ci est la condition d'un développement profond, vécu par tous ceux qui font la métropole, et d'une mobilisation interne porteuse de cohésion, basée sur une vision décloisonnée et ouverte des bénéfices de cette prospérité.

Elle créera ainsi les conditions d'un rayonnement exogène, d'une capacité à s'ouvrir au monde, à s'inscrire dans un ensemble de relations fécondes et inclusives. Pour cela, la Métropole doit accepter de décentrer sa préoccupation économique pour s'attacher davantage à favoriser un développement économique pensé comme un *modus vivendi* collectif en territoire créateur de biens communs.

Ce nouveau modèle de développement repose à la fois sur une évolution des modalités de dialogue avec le monde économique et la société dans son ensemble et sur une évolution des finalités économiques qui placent au cœur des processus la production de biens communs et

l'amélioration des conditions de vie. C'est la réponse aux attentes des habitants du territoire et aux grands enjeux de notre temps qui est le moteur de l'innovation et de la création de solutions et d'activités.

Nous pensons ainsi que la Métropole du Grand Paris peut changer les modalités de dialogue avec le monde économique et plus globalement avec la société dans son ensemble et qu'elle peut impulser un changement de paradigme économique qui met la production de biens communs et la qualité de vie au cœur du modèle de développement.

Dans ce cadre, la Métropole du Grand Paris serait considérée non pas comme une collectivité supplémentaire dans le paysage institutionnel francilien mais comme une opportunité de prendre en charge à une échelle pertinente des « biens communs » et ainsi construire ensemble le méta-territoire de demain durable, inclusif, innovant et rayonnant à l'international. Nous proposons qu'elle fonctionne selon le principe de subsidiarité : qu'elle mette en mouvement les territoires et s'empare de sujets autrement. C'est ce principe de subsidiarité qui définit l'intérêt métropolitain.

Les biens communs territoriaux, moteurs de la métropole.

Les territoires de projet, à la fois lieu de vie et espace stratégique, sont les briques de base de la métropole qui, ce faisant, devient une matrice vivante. Les territoires sont les lieux où s'expriment les besoins et s'organisent l'action ensemble : leur périmètre sont mobiles en fonction des projets, leur frontières souvent sécantes aux limites administratives.

Les territoires sont donc les lieux à partir duquel la Métropole s'organise pour trouver les ressources nécessaires pour développer les solutions innovantes qui apporteront une réponse aux besoins. L'idée est de créer un « cercle vertueux » : la Métropole faisant émerger des besoins des territoires, correspondant à des besoins réels de ses habitants, et elle est capable de mobiliser et de mettre en musique son écosystème de l'innovation pour apporter les solutions adéquates à ces besoins. La Métropole met ainsi en place et anime un système de création d'innovation qui permet d'améliorer les conditions de vie à l'intérieur de son espace.

La mise en œuvre des solutions innovantes dans l'espace métropolitain se traduit par de nouveaux marchés pour les entreprises, elle est également donc créatrice de richesses et d'emplois. Parallèlement à l'expression des besoins provenant des territoires, la Métropole peut susciter et orienter elle-même de nouveaux marchés par les compétences prescriptives qui lui reviennent de par la loi à travers l'élaboration des documents cadre métropolitains, qui ne sont pas uniquement cantonnés au champ du développement économique : plan métropolitain de l'habitat ou de l'hébergement, schéma de cohérence territorial par exemple.

L'innovation selon ce modèle oriente le développement économique vers la production d'une métropole durable, innovante et inclusive. Ce modèle crée ainsi une marque pour la Métropole du Grand Paris qui est tout à la fois cette image de la métropole durable que celle de ce nouveau mode de faire. Cette différence pourra contribuer au rayonnement international de la Métropole si elle est valorisée dans une démarche de marketing territorial.



La co-production, principe d'une métropole durable.

L'approche de la production de biens communs consiste en pratique à un travail collectif sur des projets métropolitains transversaux tels que les thématiques clés d'une métropole post COP 21 : une alimentation durable, la transition énergétique, l'évolution des modes d'habiter, l'évolution des modes de travailler, en limitant les déplacements par l'essor du télétravail et des espaces de coworking de proximité par exemple.

La Métropole organise une nouvelle coordination des acteurs et des besoins autour des projets. Pour cela, elle doit organiser la mobilisation de l'ensemble des parties-prenantes sur un sujet et créer les conditions d'une harmonie en suscitant la synergie des dynamiques multiples et en associant acteurs publics et privés. Ces nouvelles manières de faire impliquent de décloisonner et de susciter des coopérations de toutes natures, de tout type d'acteurs et à des échelles multiples.

Il s'agit également d'accepter un nouveau regard où chacun est potentiellement producteur de biens communs, et les réponses ne sont pas forcément institutionnelles. Il faut accepter les formes les plus impulsives, spontanées, créer les conditions permettant de libérer les énergies, considérer que la rencontre entre des acteurs différents, provenant d'horizons variés aura un effet démultiplicateur.

La mise en relation de la Métropole du Grand Paris avec ses territoires et en particulier avec les acteurs économiques que sont les entreprises, ne peut s'effectuer qu'à travers des modes renouvelés d'expression. Par retour d'expérience des différents acteurs ayant participé à la concertation dans le cadre de la création de la Métropole du Grand Paris, les méthodes et structures institutionnelles ont semble-t-il prouvé leurs limites. Il y a lieu aujourd'hui d'imaginer un nouveau processus de concertation et d'échanges avec les acteurs de la société civile dans une logique de partage d'un projet métropolitain autour de valeurs communes.



Un forum pour la cité, l'essence de la métropole

Nous pensons que la Métropole est légitime pour organiser et orchestrer le territoire, qu'elle doit s'emparer de cette opportunité de pouvoir mettre en place un nouveau mode de développement. Pour cela, elle doit se positionner finement et organiser les conditions d'une dynamique collaborative avec les territoires. Notre proposition consiste en la création d'un forum de la démocratie d'initiative.

Philosophie et éléments de principe corollaires à une concertation de qualité

Une entité participative de par sa nature se devra de définir « un mode de faire », « un mode de production » qui s'organise autour de principes et de valeurs partagés par les acteurs et la Métropole qu'il y a lieu de poser dès à présent :

- Une grande **diversité des acteurs**
- **Un processus d'inclusivité permanent** au regard des groupes de personnes non organisés ou population dites « plus fragiles » (jeunes, chercheurs d'emploi, nouveaux arrivants,...) ;
- Une structure attractive et adaptée à **l'implication des acteurs**, au regard notamment de la complexité des réponses à apporter.
- **Le projet constitue la bonne échelle de production** au-delà des périmètres administratifs ou institutionnels. La complexité du projet ne doit pas constituer un frein à la production, même si la problématique se situe au-delà du champ de compétence de la Métropole ou au-delà de ses limites territoriales.
- **Les acteurs ne représentent pas une institution.** Il ne peut exister de logique de représentativité ou de mandat. Le caractère protéiforme, flou ou encore fluide du Forum constitue une condition nécessaire à son adaptation, sa flexibilité vis-à-vis des sujets portés par lui-même ou la Métropole. De plus, dans la représentativité, le risque est sans conteste que chacun reproduise un jeu d'acteurs. Certes, des discussions peuvent avoir lieu en « off », voire être constructives, mais au moment d'un vote éventuel le risque est que chacun reprenne sa posture, comme si la discussion préalable n'avait pas eu lieu.
- **La dimension humaine** est primordiale et devance la représentativité. L'« objet à construire » doit être un forum de personnes impliquées par un sujet, des individus « parties prenantes » quel que soit leur statut. La qualité de la relation humaine, **du savoir-être**, constitue un élément central de la démarche

Les principes qui doivent porter **le Forum de la démocratie d'initiative** sont retranscrits dans **une Charte éthique**. Celle-ci permettra de poser les conditions d'implication des individus dans ce type de forum protéiforme, offrira un instrument sécurisant dans un contexte évolutif et permettra de définir les valeurs qui doivent prévaloir dans le cadre de la concertation.

Les conditions d'émergence et de développement du Forum

Plusieurs conditions semblent nécessaires à l'émergence d'une démarche de qualité :

- **Une indispensable confiance entre les acteurs. La pédagogie de la preuve** doit être la ligne directrice des échanges : micro-projets et micro-ambitions doivent permettre d'étayer peu à peu cette confiance, partir des projets à peu d'enjeux pour apprendre à travailler ensemble afin de créer de la confiance. **Ce qui implique la prise en compte du temps** dans la construction d'un dialogue de qualité. Les échanges doivent aussi accepter le risque d'échec du projet, en gardant à l'esprit que « l'important, c'est le chemin ». Le projet est dans un premier temps en partie secondaire.
Ce type de logiques se fait essentiellement à partir de personnes volontaires qui s'appuient sur une connaissance mutuelle/confiance déjà acquise. Ils fédèrent dans un second temps d'autres volontés en gardant présent à l'esprit l'ouverture de la démarche. On est dans une méthode empirique qui se construit au fur et à mesure de sa progression.

- La nécessaire inclusivité de la démarche et **la valeur attribuée aux propositions** des participants au Forum doit amener la Métropole à proposer **une réelle contrepartie** aux acteurs du processus. Le plaisir de participer et à produire pour l'intérêt général, implique d'être dégagé de contraintes. Hors temps de travail sous « mandat » professionnel, la simple bonne volonté s'esouffle rapidement. Aussi, faut-il peut-être se demander si une certaine forme de rémunération ne doit pas être mise en place. Et/ou une prise en compte de ce type d'implication par le milieu professionnel, pour l'inclure dans le temps de travail : mais alors à quelles conditions ?
- **La constitution d'une ingénierie technique, systémique et indépendante**, à la hauteur des enjeux et de l'ambition en termes de compétences. L'expertise transversale, l'important travail d'animation et de suivi tant logistique que de fond sont essentiels à la pérennité du process. Les équipes dédiées doivent se prévaloir d'une autorité capable d'impulser le dialogue et de le réguler face à des acteurs souvent plus habitués aux jeux de rôles des forum institutionnels qu'au dialogue constructif et respectueux qui doit se mettre en place.
- La garantie de cette indépendance nécessaire pour produire et organiser des réflexions et des projets d'intérêt général doit être portée par **une personnalité légitime et incontestée**, véritable garant de la concertation : haut fonctionnaire, élu ou personnalité. Une « quasi-éducation » des adhérents au forum « fluide » doit être présente en filigrane dans le process, pour garantir la prise en compte des besoins et idées de chacun. Pour veut avancer, il faut monter en compréhension des processus, s'écouter pour que chacun accepte de faire évoluer ses curseurs. **Le cercle vertueux public-privé** sera enclenché grâce à une incrémentation des résultats. L'adhésion du plus grand nombre (de la plus grande diversité) doit se faire par une entrée par les bénéfiques. Il faut que les participants et potentiels participants voient les cailloux du chemin pour vouloir le suivre et le prolonger.
- **Le repérage de projets fondateurs de la démarche**. La candidature aux Jeux Olympiques de Paris pour 2024, l'Exposition Universelle de 2025 voire un Appel à Projets (dans une logique similaire à « Réinventer Paris » mais sans doute plus systémique) constituent les projets amenés à initier et à construire le Forum de la Démocratie d'Initiative : **entreprises**, conseils de développement, acteurs de la vie associative locale (sociale, sportive, culturelle, relative à des projets spécifiques/ transports,...), Pôle Emploi,...

La création des conditions d'émergence de ce type de démarche nécessite donc **une forte implication de la puissance publique** qui doit y voir un nécessaire effet démultiplicateur de son action.

Intégration et reconnaissance des productions du Forum au processus existants portés par les institutions ou les collectivités.

Le **Forum de la Démocratie d'Initiative** a vocation à constituer **un outil de production** et d'aide à la décision pour lequel c'est la nature même du projet et notamment sa complexité qui insuffle sa zone d'influence territoriale et la diversité des partenaires mobilisables et concernés.

Pour gérer l'interface avec l'existant, il faut accepter que le Forum puisse être perçu, dans un premier temps, comme une provocation et traité comme tel au départ. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'identifier les pionniers et les mettre en mouvement le plus en amont possible pour débiter le cercle vertueux.

Les réactions au phénomène d'opposition doivent être à la fois défensives et constructives :

- défensive, dans la mesure où l'autorité doit s'affirmer et protéger en interne et en externe le processus.
- constructive, **en dépassant l'opposition et en trouvant un nouveau territoire d'application**. Pour ne pas rester dans l'opposition sur un terrain d'objet, de représentation, de

légitimité déjà occupé par une structure existante, il faudra identifier un espace, une problématique, un discours « vierge » et profitable à tous.

Dans l'élaboration de ces espaces de co-construction, **le rôle de la puissance publique** consiste naturellement dans la fonction d'autorité mentionnée plus haut (mais sans exclusive). Elle doit également avoir un rôle de facilitateur et de stratège, tantôt à l'origine des processus, tantôt les soutenant une fois débutés. Elle a en effet une capacité à **créer l'agencement des acteurs sur le territoire** en accompagnant la montée en complexité du processus. Elle possède en effet les ressources et la légitimité à toutes les étapes : note d'intention politique (du projet ou plus large), cartographie des compétences, mise en place de l'ingénierie de projet, qualification des parties.



LA MÉTROPOLE, AUTREMENT - TROIS ENJEUX ILLUSTRÉS

L'enjeu de la transition écologique

L'enjeu de la transition écologique se prête tout particulièrement à l'approche par les biens communs : les ressources énergétiques non renouvelables de la planète sont d'évidence un bien commun qu'il nous revient de gérer au mieux pour en préserver l'usage durable et lutter contre la réduction des émissions de gaz à effets de serre.

Il y a lieu aujourd'hui d'élargir la problématique énergétique à celle d'une approche plus globale et transversale, plus écologique, où la question de la préservation de la biodiversité ou la renaturation de notre cadre de vie devient un enjeu global et plus local.

La question de la transition énergétique ne peut s'appréhender qu'à travers une approche complexe intégrant les systèmes de production des énergies, l'analyse du cycle de vie des matériaux dits « isolants » mais dont la fabrication est émettrice de gaz à effets de serre ou encore la question du coût global et du retour sur investissement. A l'ensemble de ces questions, il faut ajouter celles des usages des habitants (l'habitat à énergie positive, par exemple, suppose de la part de ses utilisateurs des comportements qui peuvent aller à l'encontre de ce que la tradition leur a enseigné, sur les modes d'aération notamment) et de l'ensemble des professionnels intervenant dans la chaîne : chacun doit prendre conscience qu'au-delà de son propre professionnalisme dans l'acte qu'il réalise, il doit préserver les conditions de succès des autres et intégrer les contraintes de l'ensemble des acteurs.

Les habitants de la MGP importent 95% de leur énergie, émettent $\frac{3}{4}$ du CO₂ de la région.

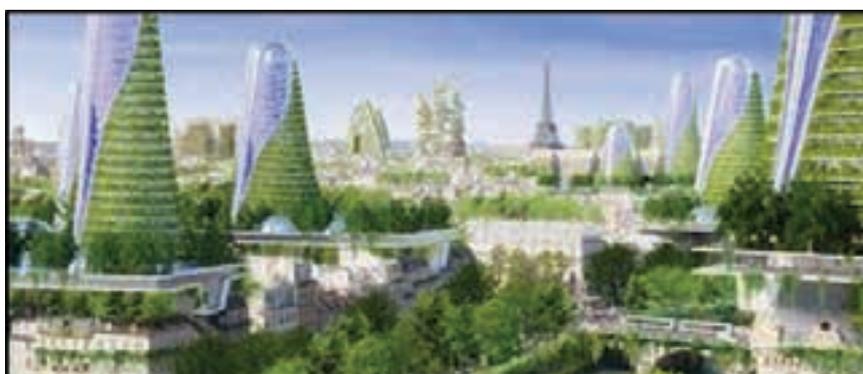
Plusieurs thèmes constituent des axes prioritaires d'investigation et de concertation :

- Mobilité et déplacements,
- Système de chauffage urbain ou mutualisé,
- L'habitat : construction neuve / rénovation de l'existant (public et privé),
- Reconstruire de la biodiversité en ville, du patrimoine naturel pour les générations futures.

Le besoin du citoyen, qui rejoint l'objectif collectif de préservation du bien commun, peut être défini comme étant de consommer moins, de réaliser des économies d'énergie, d'augmenter son pouvoir d'achat et parallèlement d'améliorer son confort de vie.

Ce besoin du citoyen de la métropole ne s'oppose pas à la nécessité pour l'entreprise de créer de la richesse, richesse qui elle-même participe au développement économique de la métropole et favorise la création d'emploi (cercle « vertueux » qui favorise in fine le bien être des habitants, la qualité de vie et développe le sentiment d'appartenance à un territoire, voire favorise le rayonnement de la métropole)

Le rôle de la MGP est de permettre de fédérer et « mettre en mouvement », créer une synergie entre les besoins des habitants et les besoins des entreprises. S'agissant par exemple de l'habitat, la MGP doit contribuer à créer du lien avec les fédérations professionnelles (FFB, CAPEB), l'Ordre des Architectes, l'ADEME, les organismes financiers et favoriser la transversalité sur des projets de développement commun.



Pour atteindre les objectifs de :

- Favoriser l'innovation sur les énergies renouvelables : géothermie (chauffage urbain, création et développement d'eco quartier.), éolien, développement du solaire, du photovoltaïque (de la revente de l'électricité produite à l'auto consommation),
- Développer et intensifier la rénovation du parc existant : isolation intérieure et extérieure des façades, remplacement des menuiseries extérieures (fenêtres..),
- Développer les filières éco matériaux (recyclage des bétons..).

Les actions suivantes peuvent être proposées :

- Favoriser les actions de formation des professionnels du bâtiment en lien avec les fédérations, les organisations professionnelles,
 - o en y intégrant une approche transversale à l'ensemble des intervenants sur un chantier : dans une construction BBC ou à énergie positive, le travail de celui qui a posé dans les règles de l'art une cloison isolante et respirante peut être annulé par l'intervention classique d'un électricien qui va percer des trous pour faire passer des fils
- Favoriser les financements (« partenariats » avec les établissements financiers), créer le lien entre les maîtres d'ouvrages (publics – OPH - privés), les constructeurs, les assureurs, les financiers.. pour sécuriser les opérations,
 - o la puissance publique pourrait, par appel à projets auprès des opérateurs financiers, favoriser l'émergence d'offres de financement adaptées aux besoins (par exemple en calculant les remboursements d'emprunts sur la base des économies d'énergie réalisées : ainsi le budget mensuel du foyer n'est pas augmenté par l'emprunt tant que celui-ci court).
- Introduire dans les règlements de construction de bâtiment ou de morceaux de ville des clauses écologiques,
 - o vers une construction à biodiversité positive, la question de la préservation de notre environnement se posant autant en cœur de ville que dans nos campagnes.
- Lancer une démarche de Schéma Métropolitain Climat Air Energie.
 - o Dans ce même esprit de rencontre entre les préoccupations de l'ensemble des acteurs et de recherche de la meilleure solution pour tous.



Habitats et mobilités.

La réflexion stratégique sur l'amélioration du cadre de vie des habitants-salariés est à mener en associant étroitement les entreprises et leurs représentations syndicales et patronales. Parce que les conditions de déplacement domicile-travail des salariés deviennent un enjeu majeur de productivité des entreprises et une variable déterminante de l'attractivité économique de la métropole, la MGP doit mettre à l'agenda la question de la cohérence urbanisme-transport. Il s'agit de **penser la ville des courtes distances et de privilégier la qualité de temps** sur les gains de temps, en d'autres termes, de faire primer le confort de l'usager sur la sacralisation de la vitesse des déplacements.

Avec la création d'agences ou de **bureaux des temps**, des politiques temporelles ont été menées par certaines collectivités comme le Grand Lyon¹ afin de mieux aménager les rythmes de vie des salariés : horaires décalées, solutions de garde d'enfants, télétravail, engagements associatifs ou para-professionnels, la MGP pourra capitaliser les expériences au sein de Clubs de DRH de la métropole, par exemple, ou d'autres formes de réseaux d'entreprises : groupements d'employeurs, associations de parcs d'activité, réseaux de sociétés coopératives d'intérêt collectif et autres pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Ces actions peuvent concourir à une organisation plus efficace du fonctionnement des bassins d'emploi et de la vie des entreprises.

Bien que l'organisation des transports ne relève pas de ses compétences (la compétence est exercée par le Syndicat des transports d'Île-de-France à l'échelle régionale), de nouvelles offres et services de mobilités conventionnées (Autolib, Vélib) ou dérégulées (Uber, VTC) viennent s'inscrire aux côtés des réseaux classiques. La complémentarité entre ces différentes offres reste à organiser. Les actions de la Ville de Paris sur l'articulation stationnement-voirie-transports, logistique urbaine de proximité (aires de livraison pour l'approvisionnement des commerces) gagnent à être poursuivies à l'échelle métropolitaine. C'est donc surtout dans le domaine du **management de la mobilité quotidienne** des salariés que la MGP peut apporter une plus-value. Avec des Plans de déplacements inter-entreprises, notamment sur les zones d'activité (mal desservies), la MGP et ses territoires peuvent jouer un rôle d'animation territoriale. Au STIF la gestion du « hard », à la MGP le management du « soft ».

Concernant l'habitat, des opérateurs « pré-métropolitain » existent déjà. Citons la SOREQA, société publique locale dédiée à la résorption de l'habitat insalubre dont sont déjà actionnaires la Ville de Paris et des collectivités de petite couronne. A partir du 1^{er} janvier 2016, ce sont les EPT, via leurs compétences opérationnelles, qui vont prendre en charge ces enjeux : réalisation des 12 PLU de territoires, politique de la ville, renouvellement urbain, pilotage des bailleurs sociaux. La « métropolisation » des OPH de petite couronne en vue de construire ou fluidifier les parcours résidentiels des ménages est une piste. Mais passer du logement à l'habitat, c'est intégrer en amont les services de mobilité dans les projets urbains. Ce qui implique de **décloisonnement des métiers du logement et du management de la mobilité**.

Les politiques métropolitaines du cadre de vie doivent aussi se traduire par une gouvernance rationalisée et plus ouverte du monde HLM, avec une coordination métropolitaine des offices publics d'habitat dont la forte atomisation nuit à la fluidification des parcours résidentiels de ménages. Un salarié travaillant Créteil logé dans le parc social du Val de Marne dont l'entreprise déménage à Cergy a de fortes chances de passer sa vie dans les transports, faute de pouvoir trouver immédiatement un nouveau logement chez un bailleur social du Val d'Oise. Mais pour ne pas rester lettre morte, cette planification doit aussi s'accompagner d'une contractualisation dynamique entre opérateurs publics et privés via un agencement plus efficace des stratégies de localisation des entreprises, des collectivités et des ménages. Des co-investissements publics-privés en faveur de **tiers-lieux d'activité** sont envisageables (cf. l'appel à projet de la Caisse des Dépôts en Île-de-France au titre des investissements numérique du PIA).

Dotés des compétences économiques avec des interventions exclusives sur l'immobilier d'entreprises (l'intérêt métropolitain restant à définir), la MGP et surtout les établissements publics de territoire auront dès le 1^{er} janvier 2016 un rôle important à jouer pour apporter des services supports aux entreprises et

¹ <http://www.millenaire3.com/tag/politique-temporelle>

à leurs salariés. Il s'agit de passer aussi d'une logique de zones d'activité à une approche de « **sites d'activité** » afin de rapprocher les lieux de vie et de travail, d'assurer une meilleure connectivité des entreprises à leur environnement urbain en mutualisant des fonctions support et des services collectifs utiles à chacun : logistique, restauration collective d'entreprise, crèches inter-entreprises, etc.

Enfin, la vocation des lieux d'échanges, hubs et grands pôles de transport internationaux et les conditions de leur inscription dans le projet métropolitain sont des questions vives pour tous les usagers de la métropole du Grand Paris : habitants, touristes, entrepreneurs. Cette problématique ne concerne pas seulement les aéroports mais aussi les gares TGV et la gare routière internationale de Bagnole. Ces portes d'entrée dans la métropole sont un enjeu de rayonnement international. Les usagers et les acteurs économiques (opérateurs du tourisme compris) doivent prendre part au débat. C'est l'image et la représentation du Grand Paris, ville-monde, volontaire pour l'accueil de grands événements internationaux, qui sont en jeu. La MGP doit travailler sur la notion d'accueil du Grand Paris : **la capacité à bien accueillir**.

Alimentation durable

De défi sociétal et environnemental, la question de l'alimentation pour tous – mais surtout de l'alimentation saine pour tous – est devenu un prérequis qui sous-tend de nombreuses innovations scientifiques, technologiques, de services et organisationnelles. Dans la grande vague des mouvements « smart » et « sustainable », l'alimentation durable se distingue par le fait qu'il s'agit à la fois de s'assurer de la satisfaction des besoins vitaux de chacun (répondre à la faim) et de mettre en place un nouveau système alimentaire.²

C'est ce qui en fait un « concept » bien réel avec à la clé une traduction en projets très concrets. En effet, répondre aux attentes en matière d'alimentation durable implique pour la future métropole de prendre en compte des facteurs très divers tels que les nouveaux modes de consommation, le développement de la nutrition-santé, le changement climatique, les nouvelles filières de production-transformation-distribution, etc. Ces facteurs hétéroclites appellent des réponses « en rupture » combinant des innovations et un nouveau « pacte » entre toutes les parties prenantes (acteurs du monde agricole, acteurs sociaux-économiques, institutionnels et citoyens).

Agriculture urbaine : le projet Garden'R prend racine sur le territoire de Nantes Métropole

Le projet Garden'R - né de l'événement Transition Positive - consiste en une application numérique et en jardin collectif « intelligent ». Ce dernier prend la forme d'un bac connecté qui permet aux habitants d'un immeuble d'échanger et d'être informés sur la santé des cultures en bacs. L'idée est d'utiliser les nouvelles technologies au service d'une communauté agricole et urbaine, pour apprendre à jardiner, et pour favoriser le mieux-vivre ensemble. Les étudiants de SciencesCom ambitionnent de créer une start-up.

Ainsi, les enjeux de la métropole sont multiples :

- **Des enjeux de production** : préserver et augmenter la production régionale, augmenter la production de l'agriculture intra-urbaine, trouver des complémentarités entre ces deux modes d'agriculture, etc. ;
- **Des enjeux de complémentarité de territoires** : préserver/reconquérir des terres agricoles en grande couronne et créer des espaces agricoles en ville (cela passe par l'interdiction stricte de consommer des terrains agricoles) ;
- **Des enjeux de transformation** : générer de l'emploi et de la croissance ; augmenter la part de produits régionaux dans l'alimentation des villes, réduire l'impact environnemental des industries (développer l'artisanat de transformation sur les lieux de production : vente à la ferme...) ;
- **Des enjeux de distribution** : réfléchir à l'approvisionnement (déplacements / infrastructures), les avancées technologiques possibles (dernier km) et les modes de transport alternatifs de manière intégrée ;
- **Des enjeux de consommation** : créer un environnement alimentaire qui contribue à la santé de chacun et notamment des catégories sociales les plus pauvres ;
- **Des enjeux d'économie circulaire** : réduire les déchets, encourager la réutilisation des ressources ;

² Catherine ESNOUF, Directeur scientifique adjoint alimentation, INRA

- **Des enjeux de notoriété internationale** : la France pays de la gastronomie dont le repas est désormais inscrit au patrimoine de l'Unesco peut-il rayonner sans l'exemplarité de sa métropole capitale ?

Pour répondre à ces enjeux, les collectivités territoriales et leurs partenaires (chambres consulaires, fédérations agricoles, associations ...) ont engagé (et pour certains il y a déjà plus de 15 ans au nom du principe de prévention) de multiples initiatives de réflexion et de concertation autour des notions de système alimentaire et de gouvernance alimentaire.

Le défi pour la métropole du Grand Paris est **le passage à grande échelle et en milieu urbain** d'initiatives qui jusqu'à présent ont pu fonctionner mais sur des territoires moins étendus et présentant des profils agricoles et agroindustriels plus homogènes.

En amont, il s'agit de mener des **actions de pédagogie, et d'information** pour améliorer la connaissance partagée du système alimentaire, de ses acteurs et de ses partenaires. Ceci ne peut se faire sans la **mobilisation et la coordination** des institutionnels des politiques publiques (Région, Département, collectivités, agences de développement) et des représentants de l'ensemble des filières concernées (chambres d'agriculture, fédérations, coopératives). Ces actions et la mise en réseau qui en découle se situent au niveau opérationnel, sur le terrain, à des échelles locales. Elles doivent favoriser le **partage de toutes les expériences**. C'est le cas, par exemple, du lancement du **pôle de compétitivité technique en agriculture biologique d'Ile-de-France, le 05 octobre dernier**. Ce pôle est le fruit d'un travail conjoint et mutualisé des chambres d'agricultures de la Région et il sera animé par un comité de pilotage composé d'agriculteurs représentant toutes les filières de production.

Pour autant, ces actions de terrain doivent s'inscrire et surtout traduire une **véritable stratégie alimentaire métropolitaine appuyée par un « food council »**, comité consultatif pluri-acteurs qui examine le fonctionnement du système alimentaire et formule des recommandations. A titre illustratif, dès 1991, la ville de Toronto a mis en place un **Conseil de Politique Alimentaire**. Ce dernier est composé d'acteurs institutionnels, d'entreprises, de laboratoires de recherche, d'experts privés et indépendants, de représentants de la société civile. le but affirmé de « *mettre fin au problème de la faim à Toronto et à la nécessité de recourir à un système d'aide alimentaire basé sur la charité* » et de « *promouvoir des systèmes de production et de distribution équitables, excellents d'un point de vue nutritionnel et bon pour l'environnement* ».

Comme dans les autres champs du développement économique et social, **la durabilité d'une telle stratégie résidera dans la capacité de la métropole à la mettre en œuvre et donc à la décliner en projets opérationnels, créateurs de richesse pour le plus grand nombre** : développer l'entrepreneuriat dans les domaines de l'ESS, des filières agricoles et des agro-industries, soutenir l'innovation et les lieux de créativité et de facilitation multi-acteurs, actions collectives etc. Ainsi, la ville de Brest a structuré une **filiale locale d'approvisionnement « bio » pour le service de restauration scolaire**. Ceci a été rendu possible par le travail concerté du prestataire du marché Sodexo, la Ville, la maison de l'agriculture biologique du Finistère, l'association départementale des

Une ferme verticale à Paris

Sur l'inspiration de « The Plan » ouvert en 2013 à Chicago, l'association Jeunes Parisiens de Paris porte actuellement un projet de ferme maraîchère verticale qu'ils situent dans le 15^{ème} arrondissement. Ce projet rentre dans le cadre du Programme National pour l'Alimentation. Il est complémentaire d'un projet d'aménagement végétal dans la même rue. Les principaux objectifs du projet de la ferme verticale Castagnary sont les suivants :

- production locale de fruits et de légumes régionaux : culture hors-sol (hydroponique) dans des serres réparties en étages
- soutien de l'économie de ce secteur (le projet est naturellement créateur d'emplois, notamment grâce à la réalisation de 20 emplacements de marché de 25 m²),
- visite des écoles et formation visant à expliquer les principes du Programme National pour l'Alimentation,
- recyclage de l'ensemble des déchets pour augmenter la qualité et le rendement des cultures (compostage ou méthanisation),
- réalisation d'un jardin partagé en terrasse (1er étage) favorisant les liens sociaux intergénérationnels.

A ce jour, l'estimation prévisionnelle du budget est de 9M€.

agriculteurs bio, les distributeurs et la cantine centrale.

Enfin, une des conditions clés pour le succès d'une telle stratégie alimentaire métropolitaine est la transformation de la vision stratégique et des recommandations du food council en **projets qui pourront être spécifiques selon leurs territoires de mise en œuvre** ; territoires qu'il conviendra **d'inciter à l'application de la stratégie**. Pour se faire, la gouvernance métropolitaine peut s'appuyer sur **le véhicule juridique au travers de conventions de partenariats et la mise en place de relations contractuelles** entre les acteurs qui visent des objectifs communs en termes d'alimentation durable. A ce titre, **les Contrats d'Agriculture et d'Alimentation Périurbaine des Agglomérations conduits par la Région Nord-Pas De Calais** en cours d'expérimentation avec trois agglomérations sont des exemples à approfondir. Au travers de ces contrats, « *les groupements de producteurs, les PME et les territoires sont soutenus dans leurs démarches de développement d'un signe officiel de qualité (label rouge, AOP, IGP, agriculture biologique)*. Les projets financés recréent du lien entre produits, territoires et habitants en améliorant la connaissance des consommateurs sur les produits régionaux et en éclairant leurs choix d'alimentation ». L'ambition est aussi de développer **la commande publique** pour structurer les filières alimentaires territorialisées et permettre aux entreprises de rentabiliser les flux logistiques.

Sources :

<http://www.sciencesetavenir.fr/high-tech/20150806.OBS3786/la-plus-grande-ferme-verticale-du-monde-ouvre-cette-annee.html>

http://www.francetvinfo.fr/monde/ameriques/video-un-oeil-sur-la-planete-singapour-la-ferme-verticale_1108159.html

<http://cepel.edu.umontpellier.fr/files/2015/06/Construire-une-politique-agricole-et-alimentaire-pour-la-metropole-de-Montpellier-version-pour-diffusion-26-06-20151.pdf>

<https://www.nordpasdecals.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/3-1.pdf>

<https://idee.paris.fr/projet-de-ferme-verticale-castagnary-paris-15e-agriculture-urbaine-etou-aquaculture>

LE GRAND PARIS, MÉTROPOLE EN BIEN COMMUN - ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Les impasses des conditions traditionnelles d'échanges et d'implication des acteurs économiques attestent de la limite atteinte par un paradigme socio-politique édifié sur des bases de croissance et des conditions sociales aujourd'hui dépassées. En continuant à prendre la question de ce dialogue par le petit bout, l'échec est assuré. La solution réside en fait dans un changement de paradigme social et politique, acceptant la maturité politique de la société et la prenant en compte dans l'élaboration du projet (politique, économique ou autre). Sans renier les bases démocratiques (représentation, ...), il convient de s'engager dans un chemin de co-construction, bien évidemment non-linéaire, où la question économique devient quasi expérimentale, presque le prétexte à l'invention de nouveau « vivre-ensemble ». Où le moyen, inclusif et responsable, devient aussi important que le résultat.

Le Forum de la Démocratie d'Initiative, émanation de la société civile, ne disposerait pas de pouvoir institutionnel en tant que tel. Cette entité a vocation à constituer pour le pouvoir exécutif, une ressource, une « boîte à bonnes idées » et un outil de diffusion ou d'examen de sa politique locale.

Ces processus de co-construction ont fonction de catalyse par rapport à l'existant et ré-orientent les fonctions autour de la prise en charge des « biens communs ». En filigrane de ce changement de paradigme, il s'agit de créer une capacitation autre que celle du politique pour répondre aux besoins sociétaux actuels et futurs. La condition de la réussite passe donc par l'évolution même du politique, par son acceptation de ce « partage » de décision, de capacité à définir les objectifs et les moyens d'y parvenir. L'un des premiers travaux à mettre en place sera donc de lui démontrer l'apport qu'il peut en retirer, notamment en termes de légitimité démocratique. Sans sous-estimer le premier mouvement d'opposition qui se manifesterait, puisque cela revient à demander au politique de quitter sa zone de confort et d'accepter une autre ergonomie de l'élu, hors des critères bicentennaires de représentativité, d'organisation des partis. Le politique sera-t-il donc prêt à soutenir les processus mettant en place des gens pertinents... et donc impertinents ? Acceptera-t-il d'être déstabilisé pour avancer... et se consolider à terme ?

La Métropole du Grand Paris peut porter cette ambition et devenir un nouveau phare pour le monde.

Entreprises et Métropole du Grand Paris

Promotion 2015

Annexe au rapport :
Récit prospectif

L'exposition Universelle de 2025 a consacré Paris comme la métropole Lumière de cette première moitié du XXIème siècle. Les observateurs ont en effet largement souligné combien cette ville, autrefois enfermée dans son périphérique, a réussi avec génie sa mue métropolitaine pour inventer une ville-monde du bien vivre ensemble et de l'innovation durable. Cette métamorphose est d'autant plus remarquable que, à la différence de son glorieux passé, la puissance publique ne fut pas seule à conduire le changement. Elle s'est particulièrement appuyée sur un monde économique divers et inventif. Certains y ont vus d'ailleurs la principale innovation parisienne, l'émergence d'une gouvernance public-privée à visée stratégique composée d'une mosaïque de processus et dispositifs créatifs.

A travers le récit d'une journée en 2025, selon le point de vue que vous choisirez (auto-entrepreneur, cadre dirigeant d'un grand groupe, habitant lambda, élu métropolitain, responsable d'une association, collectif divers, ...), vous décrierez sur une à deux pages à travers votre quotidien cette nouvelle métropole lumière. Vous insisterez précisément sur ces nouvelles formes de gouvernances qui permettent à chacun d'être co-auteur du changement.

RECIT DE SYNTHÈSE

Le Grand Paris, « the place to be » en 2025, avec ses innombrables lieux d'expérimentation d'une vie urbaine basée sur les principes de circuits courts et d'intégration sociale. Il faut dire que la Métropole du Grand Paris a réussi à accueillir avec succès les Jeux Olympiques en 2024, puis l'Exposition Universelle en 2025, avec plus de 28 millions de visiteurs. Paris n'est plus enclavé. Le boulevard périphérique a été transformé en avenue urbaine. Les arrondissements périphériques ont fusionné avec les communes limitrophes ; 400 quartiers forment le Grand Paris. Vu de Shanghai ou Londres, Asnières ou Pantin c'est Paris, au même titre que Brooklyn est New-York. La ville de Paris s'est subdivisée en sept quartiers ; la surface du centre-ville a été multipliée par seize. Les Conseils départementaux de la petite couronne ont été dissous en 2021. Les 132 communes du Grand Paris lui ont transféré leur compétence Voirie et leur pouvoir de police. Le Paris-Saint-Germain est devenu le Grand Paris-Saint-Germain, et il a (enfin !) gagné la ligue des champions !

Une gouvernance renouvelée

Au départ la Métropole souhaitait « faire collectivement », dans la co-construction et la concertation. De multiples réunions et des tonnes de rapports produits... sans débouchés réels... ont épuisé l'ensemble des acteurs. Émerge alors « la Métropole qui voulait être l'entrepreneur » avec une approche iconoclaste : développement du mode projet, stratégie reposant sur l'Open source, réel partenariat privé-public partageant risques et succès, évolution du cadre législatif et normatif...

Le Grand Paris a fait tomber les frontières en misant sur l'inter-territorialité, les clusters et les tiers-lieux. Le Forum métropolitain en est la figure de proue. Deux initiatives sont à l'origine de cette révolution : l'appel à projet « réinventer le Grand Paris » et la création de la « Commission développement économique et innovation durable ».

La Commission est composée d'une vingtaine d'élus représentatifs du territoire et des différents corps qui en constituent les forces vives (élus traditionnels, associatifs, entreprises, citoyens non organisés, collectifs, représentants de l'Etat, ...). Ils ont été élus au scrutin direct et leurs mandats sont limités à deux exercices, limite d'âge 65 ans. Elle dispose d'un budget de trois milliards d'euros, sur un total de dix-sept milliards d'euros de budget global pour la Métropole. C'est le fruit du transfert de l'ensemble des budgets des collectivités (Villes, Intercommunalités, Départements, Régions) qui ont vu leurs compétences transférées à la Métropole du Grand Paris ainsi que de la fiscalité que cette dernière vote chaque année.

Le Collectif EQUIP a été institué. Il est représenté au sein de la commission développement économique et innovation durable. Il regroupe des acteurs économiques locaux et de l'économie populaire solidaire : SCOP, TPE, associations... Les anciens « territoires relégués » doivent pouvoir ainsi s'exprimer. Ce Collectif garantit la prise en compte de tous les territoires dans le maillage des transports, le désenclavement et la connexion de tous les citoyens ; il défend une éthique sociale et sociétale, autonome et créatrice.

Les grands projets de rayonnement font l'objet de référendums. Les consultations sont menées en temps réel auprès des citoyens avec l'application « Mycityzenship ». Certains votes référendaires sont obligatoires, comme celui sur les dix mesures économiques prioritaires pour 2025-2027.

Métropole et entreprises en mode collaboratif

Tout a été fait pour faciliter la vie des entreprises. Une plateforme internet d'échange (Les entreprises du grand Paris) a été constituée. Elle accompagne les entreprises dans leurs démarches (juridiques, fiscales, aides à l'embauche...); elle favorise la mise en réseau; les entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter sur le Grand Paris sont mises en contact avec un collectif de TPE innovantes, via des réunions Skype notamment. Leur implantation se fait en lien avec la Métropole, en prenant en compte la proximité des campus universitaires en rapport avec leur activité. Des clusters réunissant les acteurs économiques d'un même secteur ont été créés. Ils élisent des représentants dans les grands opérateurs de réseaux de la métropole.

L'objectif est bien de favoriser les projets et ambitions portés de façon coopérative : création de zones d'activités, collaboration des entreprises avec les start-up locales, associations en réseaux et en lien avec les entreprises... Les projets élaborés en favorisant encore davantage les coopérations sont pris en compte plus vite et mieux soutenus. Des espaces de production partagés inter-entreprises autour d'outils polyvalents (imprimantes 3D, lignes de sous-traitance manufacturière...) se sont développés.

Les rencontres sportives dans les arrondissements sont aussi l'occasion d'échanges entre les entreprises du secteur.

Un système logistique intégré, associant la Région, le Grand Paris, les Intercommunalités voisines, les grands gestionnaires de voiries et zones d'activités économiques ainsi que les grands opérateurs de transport a été développé. Il utilise les réseaux de métro et RER qui fonctionnent la nuit avec des wagons voyageurs et /ou fret (mixité des usages) ou le transport fluvial.

Il existe désormais deux contributions économiques, proximité et rayonnement, qui se sont substituées à l'ancienne fiscalité des entreprises. Elles peuvent être concrètes ou financières. La « Contribution économique de proximité de l'employeur » permet par exemple aux employés des entreprises de mettre leurs compétences au service de TPE, d'associations,... quelques heures par semaine.

Une métropole de proximité

La qualité de vie est désormais primordiale. Plus que le gain de temps, c'est la qualité du temps qui compte.

Le télétravail est largement admis. Les métropolitains ne se déplacent plus tous les jours dans leur entreprise, leurs lieux de travail sont multiples et plus près de chez eux. Des espaces de co-working dans les gares, à proximité du domicile (« coop common office », de Chanel notamment), voire dans les lieux d'habitation, ont été implantés.

Les transports sont enfin à niveau. Le Grand Paris Express est achevé. Le transport fluvial s'est développé. Le Pass navigo est maintenant une carte multi-services et de mobilité globale. On a vu le fort développement de véhicules électriques avec un véritable réseau de bornes de recharges, des véhicules partagés...

L'exposition universelle n'a pas démenti son rôle de creuset d'innovations, notamment sur tous les plans environnementaux. Les citoyens du Grand Paris se sont engagés dans la « sobriété heureuse ».

Les déplacements des ménages sont beaucoup plus faciles à organiser depuis que les parcs de véhicules sont gérés au niveau des copropriétés, avec des voitures de tailles différentes, des vélos électriques... Les ménages achètent chaque mois des unités de mobilité qu'ils se répartissent en fonction de leurs besoins et profitent des véhicules de leur copropriété.

Tous les architectes du Grand Paris se sont mobilisés pour proposer des solutions particulièrement soignées et le moins coûteuses pour adapter les espaces publics aux personnes souffrant de handicaps ou accompagnées d'enfants (poussettes).

L'agriculture métropolitaine connaît un véritable engouement depuis la création du service d'agriculture urbaine de la métropole. Les potagers collectifs se multiplient sur les toits des immeubles. Chacun des habitants le prend en charge. Ces espaces de production alimentaire et de détente leur permettent de limiter leur consommation énergétique grâce aux vertus isolantes des installations, tout en en bénéficiant de légumes biologiques à moindre coût.

La Métropole du Grand Paris a permis d'occuper facilement et gratuitement le foncier public « inutilisé » au titre de la clause de renaturation de la Métropole qui s'applique sur Paris-La Ville. De nombreux projets liés aux jardins vivriers ont pu émerger notamment dans beaucoup de rues qui ont été peu à peu fermées à la circulation.

Paris, rêvons plus grand

En dix ans les rapprochements, les coopérations se sont multipliées. Cette ville équilibrée est devenue très attirante. Source incessante d'innovations par le croisement des points de vue et des compétences, Paris est devenu la ville d'avenir, celle qui propose un art de vivre et d'entreprendre. Le Grand Londres resté sur le modèle de la ville globale envie cette réussite et tente de rattraper le temps perdu.

RECITS INDIVIDUELS

Vision d'un entrepreneur Indien, installé en France depuis un an

→ Vision prospective d'une métropole intégrant son tissu de TPE-PME innovantes et menant une politique d'attractivité à l'international digne d'une « métropole Lumière à l'échelle mondiale ».

Comme tous les trimestres, Abhishek se rendait à la réunion du Conseil des Partenaires du Grand Paris, participant au sous-groupe sur l'appui au tissu des TPE-PME innovantes.

Cette réunion associait les représentants du tissu économique des TPE-PME innovantes grand parisiennes – entreprises présentes à titre individuelle ou représentants élus au sein d'instances comme la CGPME, les pôles de compétitivités ou autres collectifs,... - les services de la Métropole du Grand Paris en charge du développement économique, les représentants de la CCI du Grand Paris, des élus de la métropole en charge du développement économique, des représentants de la formation professionnelle, un représentant de l'agence de développement du Grand Paris,... Des sous-groupes étaient organisés en fonction des secteurs d'activité représentés : numérique, biotechnologies,...

Ces réunions étaient véritablement pertinentes pour Abhishek car elles permettaient aux entrepreneurs et directeurs de PME d'avoir une vision claire sur l'ensemble des interlocuteurs publics et privés ainsi que sur les outils mis à dispositions par les différents partenaires de la Métropole du Grand Paris. Elles débouchaient systématiquement sur une liste de propositions concrètes qui remontaient au Conseil Métropolitain par l'intermédiaire des élus présents. Différents thèmes étaient abordés en fonction de l'ordre du jour : immobilier d'entreprises, accompagnement sur la fiscalité, animation des réseaux,...

Au cours de ces échanges, Abhishek faisait part de son expérience d'entrepreneur étranger et partageait en particulier sa vision sur l'accompagnement des nouvelles implantations internationales et le développement d'outils favorisant l'attractivité de la métropole du Grand Paris.

Ces réunions étaient préparées en amont et retranscrites sur une plateforme Internet d'échange *legp.org* (les Entreprises du Grand Paris), véritable clé d'entrée du monde économique du Grand Paris...

Chaque entrepreneur Grand Parisien avait, avec son numéro SIRET, accès à cette plateforme unique sur laquelle était recensé l'ensemble des acteurs et des services aux entreprises disponibles au sein de la métropole. En cas de besoin, chaque entreprise avait un, voire deux interlocuteurs maximum transverses pour l'accompagner dans ces démarches : accompagnement juridique ou fiscal, aide à l'embauche, liste des aides financières disponibles en fonction des secteurs d'activité (aides aux entreprises innovantes, aides à l'export, aides européennes...), mise en réseau,... Cet interlocuteur unique de la plateforme s'appuyait sur des relais d'experts publics ou privés afin d'accompagner au mieux les entreprises.

C'était d'ailleurs via cette plateforme qu'Abhishek, 18 mois plus tôt, avait contacté, depuis Bangalore, l'agence de développement du Grand Paris. Comme la majorité des entrepreneurs Indiens, il avait d'abord pensé à installer la filiale de sa société de développement de logiciels embarqués à Londres pour pénétrer le marché européen. Sa connaissance du Français et les articles de presse sur les préparatifs de l'exposition universelle du Grand Paris l'avaient poussé à étudier la possibilité de s'implanter en France.

Et puis, tout était allé très vite... L'agence de développement du Grand Paris l'avait mis en contact avec un collectif de TPE innovantes dans le domaine du numérique. Des échanges Internet et des réunions skype avaient été organisés et Abhishek avait rencontré Loïc, son futur partenaire, aujourd'hui actionnaire à 30% de la filiale qu'il avait créé en France.

Une fois la décision prise de s'installer dans le Grand Paris et le partenariat monté avec Loïc, les services de l'agence de développement du Grand Paris s'étaient montrés précieux et efficaces pour accompagner Abhishek dans la série de démarches administratives qui l'attendaient (visa de travail pour lui, inscription au tribunal de commerce pour sa société,...). Tout avait fonctionné via *legp.org* via des échanges skype avec son interlocuteur unique s'occupant de son dossier.

En parallèle de ces démarches, Abhishek et Loïc avaient intégré très rapidement un réseau d'acteurs associant dans un partenariat efficace des entrepreneurs du numérique et les services de la métropole de Paris.

Cette mise en réseau avait permis à Abhishek et Loïc de trouver rapidement des locaux adaptés à Boulogne Billancourt, territoire du numérique de la métropole du Grand Paris. De nombreux confrères ou concurrents étaient en effet installés près du métro Pont de Sèvres et les échanges étaient favorisés au sein d'espaces partagés dédiés créés dans la gare du Grand Paris (*les Offices du Grand Paris*) : connexion Internet gratuite, salles de réunion, café et restauration,... Cet espace était devenu le lieu de rencontre privilégié du monde du numérique Grand Parisien.

C'est d'ailleurs dans cet espace qu'avait lieu la réunion du conseil des partenaires de laquelle Abhishek venait de sortir, se rendant maintenant dans ses locaux où 21 salariés à temps plein développaient aujourd'hui l'activité. La plupart de ces salariés avaient été recrutés via *legp.org*, la plateforme affichant pour chaque entreprise les offres d'emplois correspondantes. Une fois les candidats identifiés, les services de la métropole du Grand Paris avaient accompagné Abhishek et Loïc dans les démarches administratives indispensables pour embaucher

A la fin de la journée, Abhishek prendra la ligne 15 du Grand Paris à Pont de Sèvres et se rendra chez lui, dans ce nouveau quartier développé autour de la gare de Créteil l'Echat. Aidé par les services de la métropole du Grand Paris, Abhishek avait facilement trouvé un logement dans un quartier qu'il appréciait grandement, profitant de son accessibilité, de ses services, Au pied de la gare, il pouvait notamment se rendre dans l'espace de travail *Office du Grand Paris* de la gare de Créteil l'Echat, développé sur le même modèle que celui de la gare de Pont de Sèvres.

J'ai 50 ans dans 6 mois. En bonne mère de famille tombée dans l'over-contrôle depuis longtemps, je relis les adresses mails de mes contacts avant de cliquer sur l'envoi du « *save the date* » : *un créateur d'entreprise dans les biotechs, un docteur en sciences de gestion – anciennement business développeur d'un groupe mondial de l'agroalimentaire pour la zone Afrique, la coordinatrice du programme d'accueil et de la prise en charge médicale des Mineurs Etrangers Isolés d'une association humanitaire – précédemment avocate, le directeur de la stratégie de valorisation d'un laboratoire de recherche dans l'aérospatiale, le directeur de l'incubateur d'une grande école nationale, un patron de PME de la mécano-soudure, la responsable des relations entreprises d'une agence de développement économique, le directeur de la stratégie d'un groupe du CAC 40, l'ancienne directrice de l'innovation et de l'enseignement supérieur d'un conseil régional - devenue consultante en développement local, le patron d'un parc d'expositions, le délégué général territorial d'une confédération syndicale, un philosophe devenu développeur web et créateur d'une école du numérique,...*

Les noms défilent et avec eux les parcours de ces personnes qui ont su mixer les genres et jeter des passerelles – parfois improbables il y a encore quelques années – entre ce qu'on désignait « la sphère publique » et la « sphère privée » ; entre l'échelle locale et la scène internationale ; entre l'économie moderne et ses produits à durée de vie éphémères et l'économie traditionnelle « des filières » inscrite dans le temps long des développements industriels ; entre la posture offensive de l'anticipation et la gestion *a posteriori* des crises dans une position de réaction.

Ces amis, je les ai tous rencontrés au gré de mes aventures professionnelles. Après 6 ans à travailler avec les grands comptes privés du secteur de la défense, j'ai contribué à développer une petite activité de conseil en développement économique auprès des acteurs du secteur public local.

Premier choc. Si l'interpénétration entre le monde public (ministère et forces armées) et les industries privées était naturelle (en dépit d'un dialogue houleux) dans le monde de la défense et de l'armement ; ce n'était pas la même affaire en matière de développement économique local. En effet depuis la fin de la seconde guerre du Golfe, le partenariat Etat-Industrie dans le domaine de la défense s'était construit au travers de multiples initiatives comme celle visant à fédérer, autour de plateaux de créativité et d'expression fonctionnelle des besoins, les militaires, les ingénieurs de l'armement, les acheteurs du ministère de la défense, et les deux principaux industriels du marché français.

En revanche du côté de certains territoires, encore en 2015, il n'était même pas question de dialogue houleux ou même viril... C'était l'absence pure et simple de relations entre les acteurs institutionnels du développement économique et les dirigeants des entreprises territoriales. Imaginez, il était plus facile et plus rapide de créer une société commune entre Airbus Group (alors EADS) et Thales pour co-développer les systèmes d'information des armées françaises que d'animer un groupe de travail entreprises/conseil régional pour définir un Plan Régional d'Internationalisation des Entreprises et faire converger l'ensemble des partenaires.

Second choc, je retrouvais avec le développement économique la même problématique de tempo et de relativité du temps que dans le conseil stratégique aux entreprises de souveraineté. Comment concilier la vision prospective (Armée de l'Air 2020, Franche-Comté 2040, Alsace 2030, ...) et les contingences quotidiennes pour ne pas dire les urgences chroniques ou encore les visions de très court terme (quel projet pour quelle élection ?/ un char lourd de combat dans 15 ans ou des mini-drones de renseignement demain ?) ? et surtout comment tout financer ?

Et là, je me rappelle l'effet positif de la crise économique et financière. Chacun a compris qu'il n'avait plus le choix : il allait falloir faire plus, faire mieux, le tout avec moins de ressources. Une solution possible : faire collectivement. Les initiatives isolées et les petites baronnies ont peu à peu cédé le pas au jeu collectif, à la recherche de la convergence des objectifs, à la co-construction et à la concertation. Les notions d'intérêt général, de croissance durable, intelligente et inclusive, redevenaient « tendance », chaque strate de collectivité avait développé sa propre « *My Little Democracy* ».

Notre équipe n'a jamais autant animé d'ateliers ou de groupes de travail qu'à cette époque quand les stratégies de développement économique des territoires se devaient d'être pensées et élaborées avec les forces vives ; c'est-à-dire avec les entreprises et les porteurs de projets. Combien de fois le découragement nous a-t-il saisis devant l'incompréhension totale et mutuelle de ces différentes communautés d'acteurs ?

A titre d'illustration, au bout de 6 mois de concertation menée tambours battant (100 ateliers collectifs, 1200 participants - réunissant collectivités territoriales, Services de l'Etat, représentants des milieux économiques, sociaux, associatifs, experts - pour 8 thématiques de travail) :

- l' élu politique nous demanda de finaliser cette mission par de la rédaction d'un ouvrage en plusieurs volumes pour faire crédible (et remplir sa bibliothèque) ;
- les chefs des différents services et les équipes de techniciens se demandaient qui, maintenant, allait bien pouvoir mettre en œuvre la stratégie validée et comment ;
- les chefs d'entreprise mobilisés nous relançaient pour savoir quand ENFIN les projets allaient démarrer et qui finançait quoi du public ou du privé,...

Bref, on était loin d'une gouvernance économique public-privé,...

Et puis, il suffit d'un visionnaire, d'un leader politique et d'une bonne conjonction des planètes pour que, un jour, des hommes aient la motivation de se lancer et acceptent de porter les risques. Finalement, il a fallu que je rencontre la métropole qui voulait être l'entrepreneur. Et cette métropole a pu compter sur des entreprises jouant la carte du collectif et pour une fois, acceptant de jouer avec la méthode de l'essai-erreur et d'investir pour voir...pour voir si finalement, « *ce projet sur ce territoire ça vaut pas le coup d'en être* ».

Cette métropole a accepté de bousculer les schémas de pensée qui prévalaient jusqu'à lors et a proposé de nouveaux principes de fonctionnement :

- Une organisation en mode projet (agilité et efficacité) pour tout le développement économique ;
- Une stratégie non propriétaire et vivante (open source) : la stratégie métropolitaine reste vivante (elle n'est pas en version papier figée à vie dans la bibliothèque ...), ouverte à tous et enrichie en continu au gré des évolutions sociétales ;
- La stratégie métropolitaine repose sur des partenariats privé-public et pas seulement au sens juridique mais bien comme des nouveaux modèles économiques de nouveaux modes de partage des risques et des succès.
- Développer une approche orientée clients. Il faut sortir de la pensée par les dispositifs et raisonner architecture orientée services ; la métropole étant devenu un formidable intégrateur de services, imaginé par tout à chacun.
- Enfin, mettre en place une évolution du cadre législatif, réglementaire et juridique qui permettent à tous ces principes de devenir réels... Comment créer une structure *In House* qui permette le détachement d'agents régionaux afin de réaliser l'ingénierie amont de projets de développement économique quand sur cette période l'entreprise est limitée pour investir du temps/homme sans évaluation d'un ROI ? Comment, une fois le consortium établi, calculer un ROI territorial au profit de la métropole qui a supporté les investissements jusqu'à ce stade ?

Tant de changement se sont produits sur les dix dernières années et sont allés dans le bon sens, comme la fois où tous les partenaires régionaux institutionnels et privés d'un territoire ont signé un contrat de développement économique aligné sur des objectifs stratégiques de long terme.

Bref, pour la soirée d'anniversaire, je pense finalement proposer un thème déguisé où chacun devra assumer le costume de l'autre : le chef d'entreprise deviendra instructeur du PO FEDER, la responsable de l'innovation prendra la casquette d'une PME de 90 personnes par exemple ?!

Il serait intéressant que ces jeux de rôles deviennent réalité et que les passerelles carrière publique/carrière privée deviennent pratique courante pour permettre la mise en œuvre opérationnelle de nombreuses gouvernances économiques public-privé exemptes de toute duperie.

Mais cela ne serait certainement pas le cadeau idéal pour mes 50 ans si finalement le métier de conseil en développement économique venait à disparaître...

Chère Augusta,

Je te prie de m'excuser de ne pas t'avoir donné de nouvelles plus tôt.

J'ai été très occupée par la préparation de ma nouvelle "activité de co dev éco" : j'ai souscrit au rythme de travail participatif "Travail Paris Contribution éco" (travail PaCon /eco). C'est un nom un peu barbare, cela signifie simplement que je fais 4 de mes 32h hebdomadaires dans une autre entreprise.

Cela demande un peu de mise en place, mais c'est très enrichissant. Je fais la comptabilité d'une boulangerie qui vient de s'implanter dans mon quartier. Cela m'est possible car mon entreprise adhère au « Réseau Paris pour l'économie de proximité » (RéPar l'éco /proxi). Mes activités sont comptabilisées dans la "contribution économique de proximité" de mon employeur. Elle a remplacé l'ancienne fiscalité des entreprises, désormais il y a 2 contributions économiques : proximité et rayonnement, qui peuvent être concrètes ou financières. C'est une décision de la métropole, le conseil économique l'a portée.

C'est Pierre qui m'a fait découvrir le "co-dev éco". Il travaille à la drh de Colas, je l'ai rencontré à la salle de convivialité familiale d'Habitat : il garde mon petit dernier avec ses enfants le mercredi après-midi. Pierre participe au "club des managers RH public/privé pour Paris", il est donc très bien informé : ce club participe aussi à formuler les projets de lois sur la fiscalité concrète, qui sont soumis au Conseil de la Métropole.

Mon rythme de travail aussi a bien changé en 5 ans, depuis qu'il est adapté à la vie métropolitaine. Je travaille 32 heures, 16 h sur le site de mon entreprise, 16 h en temps nomade, dont les 4 heures que j'effectue désormais à la boulangerie.

Lorsque je travaille en temps nomade, je n'ai aucune perte de temps dans les transports, je choisis souvent de travailler à côté de la maison au "coop common office". J'aime cet endroit, il est très chic, c'est Chanel qui en a pris en charge l'aménagement car ils avaient besoin de bureaux dans le quartier. Le fait de créer ce common office leur a permis de bénéficier d'une très bonne localisation, dans une ancienne faculté.

Travailler en nomade est moins stressant, tout aussi efficace et cela me permet d'être à l'heure à mon cours de judo. Je pratique au dojo de l'amicale du personnel de Décathlon. Même si je ne travaille pas dans l'entreprise, je peux y adhérer, c'est l'un des équipements de proximité de mon quartier. C'est beaucoup mieux à tous les niveaux depuis que l'on est dans cette économie ouverte !

Je donne également de mon temps au « coop tourist lab » pour accueillir les visiteurs étrangers, mais cela, je le fais de manière bénévole, cela me permet de rencontrer des personnes de toutes nationalités.

Mon nouveau rythme de vie me laisse aussi du temps pour faire ma "Contribution sociale Grand Paris" (csgP). Celle-ci est également concrète, je donne 3 heures par semaine de mon temps pendant 8 mois de l'année dans un ehpad. Je suis ce que l'on appelle une "contributrice sociale salariée". Parmi mes collègues, il y a Julia, qui est en disponibilité professionnelle pour élever son 3ème enfant, elle participe au travail de l'ehpad durant 8h par semaine en tant que "contributrice sociale citoyenne".

A l'ehpad, j'ai également rencontré Philippe, qui livre des denrées alimentaires, une contribution concrète en tant que très petite entreprise agricole partenaire du Grand Paris. Philippe et moi avons sympathisé lors de l'un des apéros des acteurs de l'ehpad.

Nous sommes passés lui rendre visite à la ferme avec les enfants. Nos petits urbains apprennent plein de choses à la ferme, même l'espagnol grâce au programme "Monsanto green washing pedagogic program" (décision du Tribunal Pénal International pour l'Environnement).

Sophie, ma grande fille, et Géographie, la fille de Philippe, sont inséparables depuis ce cours, elles ont décidé de faire leur stage en entreprise ensemble à Madrid, dans le cadre du "metropolis jumelage 2025/2030".

Au référendum sur les jumelages métropolitains prioritaires j'ai fait le choix de voter pour le projet de jumelage sur la gastronomie avec Madrid, j'ai bien fait car je suis désormais directement concernée. Voilà une autre grande innovation ! Les référendums sur les grands projets de rayonnement.

Jusqu'à l'année dernière, je ne votais quasiment jamais aux référendums. Mon premier vote référendaire fut celui sur les 10 mesures économiques prioritaires pour 2025-2027. Il était obligatoire, le vice président de la Métropole en charge de l'économie avait expliqué pourquoi il avait fait ce choix dans une interview accordée à la lettre interne des agents de mon entreprise.

Depuis, il faut croire que j'y ai pris goût : je vote très souvent. Je consulte de plus en plus souvent l'application "mycityzenship" dans le tram train. J'apprécie de participer, sur tout type de sujets. Orange et UrDemocracy (startup de Bondy) ont bien travaillé sur ce logiciel référendaire, il semble très fiable. Ils se sont rencontrés au "forum 4 innovative venture territory" (Fo in ven ter).

Tu le comprends, je me suis laissée tenter par la nouvelle dynamique citoyenne, je fais plein de choses : une vraie métropolitaine !

J'exerce mes talents de jardinière a l'heure de la pause déjeuner, dans le cadre du Partenariat entreprise pour Paris "nos jolis toits potagers" avec Leroy Merlin. Cela me plaît car mes enfants mangent les légumes ainsi produits à la cantine, et car l'on plante des variétés anciennes endémiques de la région, remises en circulation grâce au programme Guillaume4proxagri, financé par le programme "Pour une Nouvelle Agriculture Urbaine" de l'Union Européenne.

Cette semaine je ne participerai pas aux ateliers jardiniers, je déjeune à la cafétéria les jours où je suis en entreprise : c'est la semaine des débats sur les élections professionnelles. Il y a beaucoup d'animation depuis que les élections se font sur la base de projets déjà négociés. Nous votons pour un ensemble de projets pour l'entreprise ainsi que pour les mesures professionnelles qui les accompagnent.

Il y a deux mois, mon syndicat actuel m'a dépêchée à la rencontre de l'entreprise sur les innovations inter-sites. J'y ai retrouvé mon collègue de Zagreb. Grâce à notre projet commun, nous avons gagné un prix : nous n'étions pas peu fiers de représenter notre entreprise à Seoul pour le G60 of worldwide metropolis !

C'était pour moi un déplacement important, mais cela n'a pas été aussi difficile de revenir d'Orly que cela l'aurait été avant l'exposition universelle. La ligne de bateau-bus Seine-Essonne est désormais en service.

Je me passionne et je suis trop bavarde, comme d'habitude... il faut que je te quitte... Sophie joue ce soir une pièce de théâtre dans le cadre la biennale européenne Culture aux quais organisée par les mécènes Paris NordEst pour célébrer la 1ère année de mise en service du Canal Seine Nord. Les enfants interprètent une pièce d'Axel Francomtois sur les conditions de travail dans les usines Moonboot de Namibie. Ils ont choisi un texte engagé ! Sophie répète depuis des mois au Centre social Francois Vercoûtère. Les représentations se déroulent sur la prestigieuse scène du Promesse Metropolitan Theater. C'est un magnifique théâtre mobile flottant, œuvre du grand architecte Franck Jéguéri et construit par Bouygues dans le cadre du Grand Axe Paris-Normandie. Encore un projet qui est sorti en quelques mois !

J'espère que la soirée sera réussie, je pense que cela se joue à guichet fermé, je te raconterai cela. J'ai hâte d'en savoir plus sur la manière dont se déroulent les jeux olympiques chez toi, à Stockholm. A très vite donc pour échanger davantage lors notre séminaire du réseau European Women for Solidarity in Métropolis.

Je suis un entrepreneur de logistique implanté en région Île-de-France et particulièrement engagé dans le débat public sur le développement économique de la Métropole du Grand Paris. Mon entreprise propose des solutions logistiques de proximité pour les entreprises, les collectivités et les grandes administrations publiques (hôpitaux, université). Je suis administrateur de l'Union des Entreprises de Transport et Logistique de France pour la délégation Île-de-France (TLF Île-de-France).

Avec mes clients-usagers, qui sont d'importants générateurs de trafic, nous avons expérimenté et mis en place des réponses innovantes pour la livraison de marchandises. De nouvelles exigences environnementales (normes EURO 7 pour les véhicules, sanctuaires sonores la nuit) mais aussi de nouveaux usages et les technologies numériques ont métamorphosé ce secteur essentiel pour le fonctionnement économique de la métropole. L'opinion publique a de plus en plus de mal à tolérer les nuisances de ces pics de pollution à répétition, d'autant que désormais Airparif diffuse publiquement un bulletin quotidien sur le niveau de particules fines présentes dans l'atmosphère. En 2018, La France avait été condamnée à plusieurs reprises par la Cour de justice de l'Union européenne. Une amende record de 100 millions d'euros a finalement conduit les pouvoirs publics à prendre des mesures draconiennes pour préserver la qualité de l'air : péage urbain, zones d'actions prioritaires pour l'air... Responsable de 25% de émissions de gaz à effet de serre, le transport routier de marchandises est aussi un enjeu pour la sauvegarde du climat.

La région Île-de-France (qui a repris sa compétence transport en rames courtes suite à la dissolution du STIF en 2024) vient de réviser son Plan de déplacements urbains. Le nouveau PDU de la région (PDUIF) a largement associé les acteurs de la logistique pour mieux réguler le transport de marchandises.

Un pacte de mobilité a été signé avec la Métropole du Grand Paris (MGP) pour harmoniser et rendre compatibles les arrêtés pour la livraison des marchandises. Il faut dire qu'en matière de circulation et de stationnement, le paysage institutionnel s'est considérablement simplifié, permettant de fluidifier la circulation : la Métropole du Grand Paris a récupéré l'ensemble du domaine public de voirie des conseils départementaux qui ont été dissous en 2021 (Feu les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis, le Val-de-Marne, feu la « petite couronne »). La MGP exerce aussi la totalité des pouvoirs de police spéciale, prérogatives qui ont transférées par les 132 communes membres. La Préfecture de Police de Paris et la MGP assurent conjointement les prérogatives de police de la circulation sur l'A86 et les pénétrantes autoroutières.

A l'instar du *London Freight Plan* élaboré par Transport for London, un plan stratégique 2040 pour le Fret et la logistique urbaine a fait l'objet d'une concertation exemplaire dans le cadre des Assises régionales de la logistique co-organisées en 2016 par la Région Île-de-France, la MGP, la CCI Paris Île-de-France et le MEDEF Île-de-France. Le patronat s'est appuyé sur TLF Île-de-France.

Administrateur de TLF Île-de-France, je me suis particulièrement impliqué dans les débats. L'ensemble de la chaîne du transport et de la logistique a pu être appréhendée avec l'appui de nombreux experts universitaires (Ecole d'Ingénieur de la Ville de Paris, Ecole des Ponts ParisTech, Ecole d'Urbanisme de Paris). La Maire de Ville de Paris s'est très vite rendue compte que, sans alternatives, l'interdiction de la circulation des véhicules diesel dans le « petit Paris » avait des conséquences économiques pour toute la métropole. Des bonus écologiques pour les véhicules électriques ont été mise en place mais aussi une nouvelle infrastructure : un réseau d'aires de livraison équipé de recharges de batteries implantées sur la voie publique qui permet à des milliers de camionnettes électriques de circuler et stationner.

L'écosystème logistique de la région capitale est désormais un sujet majeur entre les acteurs économiques et les collectivités locales.

Pour assurer la mise en œuvre de ce plan, la Région a contractualisé en 2017 avec les grands gestionnaires de voiries et de zones d'activités économiques (Métropole du Grand Paris et les nouvelles intercommunalités voisines), la SNCF, la RATP, La Poste, Aéroports de Paris, Voies navigables de France et le Grand Port Maritime de Paris (la voie d'eau s'est en effet imposée comme une infrastructure essentielle). L'objectif : construire un système logistique efficient et robuste renforçant la performance socioéconomique des entreprises. Tous ces acteurs s'impliquent au sein du Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris qui a joué un rôle fondamental pour animer le débat public.

De nombreux espaces logistiques urbains de proximité (ELU) ont émergé. Pour les entreprises et les chargeurs, il est possible de réceptionner des marchandises en optimisant les tournées. Après des années de réflexion, la RATP a expérimenté l'utilisation, la nuit, des bus, tramways et métros pour approvisionner le cœur de la région capitale, permettant de décongestionner le centre de la métropole des milliers de camions de livraisons. Le centre commercial des Halles est enfin approvisionné la nuit grâce au RER. Pour les particuliers, informés en temps réel sur leur *smartphones*, il est possible d'aller chercher un colis en tout point du territoire métropolitain avec à ces ELU et grâce à un système de consignes installé dans les gares des nouvelles lignes de métro (15, 16, 17), inaugurées progressivement entre 2022 et 2030. Après une grève monstre en avril 2017 et de nouveaux heurts avec les chauffeurs de Uber, la profession des taxis est parvenue à se réformer : le numérisé clausus a été abrogé par le Ministère de l'Intérieur. En contrepartie et grâce à la généralisation des systèmes de géolocalisation et une harmonisation de la réglementation à laquelle doivent se soumettre les VTC, ils ont été autorisés à élargir leur activité à la messagerie (livraison de colis)¹.

Suivre les pistes d'un urbanisme temporel (avec Luc Gwiazdzinski et Gilles Rabin)

Comme l'avaient proposé en 2010 Luc Gwiazdzinski et Gilles Rabin dans leur livre *Urbi et orbi. Paris appartient à la ville et au monde*, nous sommes passés à un « urbanisme temporel ». Il s'agit d'une politique publique pleinement participative où l'expertise d'usage des citoyens et des entreprises est désormais totalement prise en compte par les élus et les services des collectivités locales. « Une métropole n'est pas simplement un cadre spatial, c'est un système de temps et d'horaires » pour organiser la vie économique des entreprises et les rythmes des différents usagers : salariés, touristes et habitants. C'est un système ouvert, un système de flux qui s'affranchit des limites administratives (le système logistique² du Grand Paris, c'est le grand bassin parisien et l'axe Seine).

L'enjeu est de « passer d'une logique de gain de temps³ à une logique de qualité de temps et donc de qualité de vie » (pour réguler aussi les conflits d'usage entre la ville qui dort, travaille, s'amuse). Un nouvel usage de la « ressource temps » est fondamental pour une nouvelle organisation fonctionnelle et spatiale de la métropole (idée du chrono-aménagement comme nouvelle forme de régulation). « Pourquoi ne pas engager un dialogue entre tous les grands ordonnateurs de temps de la capitale (entreprises, collectivités, hôpitaux, universités) et chercher par

¹ Un prélèvement spécial sur les bénéfices issus de cette nouvelle activité sert à rembourser le rachat par l'Etat des licences de taxis qui a coûté plus de 7,5 milliards d'euros.

² Ce secteur d'activité est fortement concerné par les problèmes d'horaires atypiques. Un dialogue social territorial doit aussi avoir lieu pour mieux aménager les rythmes de vie des travailleurs de nuit.

³ On assiste d'ailleurs à une désacralisation de la vitesse : après l'abaissement de la vitesse à 60 kilomètre/heure en 2022, le boulevard périphérique deviendra un boulevard urbain en 2029 avec l'implantation de feux tricolores et au prix d'une restructuration urbaine de grande ampleur.

exemple à décaler les horaires d'entrée et de sortie de chaque établissement ou organisation comme l'on fait certaines villes en Italie ».

Pour une plate-forme métropolitaine d'innovation ouverte

Toujours en suivant les pistes de Luc Gwiazdzinski et Gilles Rabin, essayons de nous appuyer sur des démarches d'intelligence collective, de « *faire de Paris une plate-forme métropolitaine d'innovation ouverte. Il faut faire tomber les frontières entre recherche et expérimentation, entre citoyens et décideurs. Il faut définir les projets, trouver les lieux, expérimenter, évaluer et adapter avec souplesse avant de diffuser et de généraliser. Au delà des démarches d'expérimentation, il convient de faire passer un message clair, de s'inscrire dans le temps long avec quelques orientations politiques fortes qui nécessitent en amont l'éclairage d'une approche prospective* ».

Luc Gwiazdzinski et Gilles Rabin, *Urbi et orbi. Paris appartient à la ville et au monde*, 2010

La journée d'un élu métropolitain en 2025.

Monsieur MGP est élu (métropolitain) de la Métropole du Grand Paris. Il anime une réunion de la commission développement économique et innovation durable qu'il préside au titre de sa délégation de compétence⁴. La commission développement économique et innovation durable est composée d'une vingtaine d'élus qui sont représentatifs du territoire et des différents corps qui constituent les forces vives du territoire (élus traditionnels, associatifs, entreprises, citoyens non organisés, collectifs, représentants de l'Etat, ...) ayant été élus au scrutin direct à cet effet.

Un mode de scrutin a été instauré qui permet l'introduction d'une nouvelle gouvernance dite de la responsabilité et de la représentabilité. Celle-ci se structure autour de la séparation des pouvoirs entre le législatif et l'exécutif. Ainsi, le Président de la Métropole du Grand Paris et ses vice-président (au nombre de douze) sont-ils élus dans le cadre d'un scrutin direct préférentiel (chaque électeur ordonne les candidats ou les listes de candidats en fonction de ses préférences⁵ et celui qui obtient le plus grand nombre de voix est élu).

Cet exécutif dispose d'un pendant législatif élu lui aussi, en même temps au scrutin proportionnel. Doté de 144 élus, ce parlement de la Métropole du Grand Paris est l'émanation proportionnelle de tous ceux qui se sont mobilisés pour exercer des responsabilités⁶ visant à valider les propositions de l'exécutif et à en contrôler l'exécution.

Les compétences qu'exerce la Métropole du Grand Paris ont été transférées des différentes collectivités (villes, communautés, départements, régions) qui les exerçaient antérieurement pour gagner en cohérence, ainsi que les budgets mobilisés. En outre, la Métropole du Grand Paris dispose d'une compétence législative et fiscale étendue sur l'ensemble de son territoire.

La réunion de la commission développement économique et innovation durable se tient avec un seul point à l'ordre du jour : le bilan de l'exposition universelle qui vient d'avoir lieu dans la Métropole du Grand Paris et de marquer le monde en réunissant notamment 28 millions de visiteurs.

La réunion s'ouvre sur un compte-rendu de la consultation faite auprès des acteurs de la Métropole du Grand Paris concernant leur appréciation des franciliens de l'impact de cet événement mondial sur leur vie quotidienne. L'enquête a été conduite à l'aide des outils connectés les plus aboutis en matière de consultation en temps réel d'un nombre important de citoyens. Elle illustre l'une des modalités mise en œuvre au quotidien pour évaluer l'état d'esprit et les motivations, les besoins des mandants de la Métropole du Grand Paris.

Siègent dans la commission développement économique et innovation durable trois chefs d'entreprises issus de la liste A, deux acteurs politiques traditionnels issus des listes B et C, un intermittent technicien du spectacles issu de la liste D, cinq citoyens plus ou moins organisés issus des listes E et F, un syndicaliste issu de la liste G, deux jeunes issus de la liste H, cinq professionnels libéraux et intellectuels issus des listes I, J, K et L ainsi qu'un sportif issu de la liste M.

Ceux-ci disposent d'un budget annuel de trois milliards d'euros environ sur un total de dix-sept milliards d'euros de budget global pour la Métropole du Grand Paris⁷.

⁴ Il est vice-président en charge du développement économique et de l'innovation durable.

⁵ Exemple pour 10 candidats : le plus apprécié par le votant se voit attribuer 10 points et le moins apprécié 1 point.

⁶ Chaque liste librement constituée peut concourir au scrutin ; qu'elle émane d'un parti politique, d'une association, d'un groupe de pression, d'un intérêt économique, culturel, artistique, social, ... dès lors qu'elle inscrit son action dans le respect des valeurs républicaines. L'électeur classe les listes dans l'ordre croissant de ses préférences permettant ainsi de définir leur représentativité et leur nombre de sièges auquel elle peuvent prétendre.

⁷ Ce budget est le fruit du transfert de tous les budgets des collectivités (villes, intercommunalités, départements, régions) qui ont vu leurs compétences transférées à la Métropole du Grand Paris ainsi que de la fiscalité que cette dernière vote chaque année.

Interview micro-trottoir d'une habitante de Bondy-sur-Ourcq (nouveau nom de la commune de Bondy, choisi par ses habitants en 2024) pour le site internet du Grand Parisien, dans notre série de reportages sur l'arrivée de la ligne 15 :

« Je m'appelle Gabrielle Roger, j'ai 30 ans, je vis à Bondy-sur-Ourcq depuis toute petite. Je suis maman d'un petit garçon, qui vient d'entrer en maternelle à l'école François Lucas, l'école bilingue du quartier.

Avec mon compagnon, nous vivons depuis deux ans dans le nouveau quartier de la Mare à la veuve, dans des immeubles de bureau réhabilités en loft. Dire que quand j'allais à l'école primaire, on venait ici pour la course des écoles, « la foulée bondynoise » ! Avec l'arrivée de la ligne 15, la mairie de Bondy a cru, comme beaucoup de municipalités, que l'immobilier d'entreprise allait s'envoler. Le parc de la Mare à la veuve a laissé place à des immeubles de bureaux, qui n'ont pas trouvé preneurs. L'année dernière, ils ont été rachetés et transformés en loft. La société Vinci s'est associée avec la mairie pour aménager une salle de télétravail collective au rez-de chaussée, pour les locataires de l'immeuble.

Pour moi qui travaille à la cité administrative de Saint-Denis-Pleyel, pouvoir aller au bureau en prenant l'ascenseur, c'est magique. Et à la pause, avec mes voisines qui travaillent comme moi au rez-de-chaussée, on va nager à la piscine tournesol.

C'est vrai qu'avec les travaux qui n'en finissent plus, les trajets pour Carrefour Pleyel étaient devenus insupportables. La ligne 13 déjà surchargée récupérait le flux des voyageurs de la 14 pendant les travaux, un cauchemar ! On était toujours en retard. Les employeurs ne savaient plus quoi faire, alors beaucoup de grandes entreprises ont aménagé des salles de télétravail près de leurs employés, et même dans les immeubles d'habitation comme chez moi. Avec le télétravail, je gagne 2h30 par jour, ça change la vie.

Enfin, dans 2 mois, les travaux devraient être terminés. Je serai à 7 stations de métro de Saint-Denis-Pleyel. Je verrais un peu plus mes collègues de bureau. La visioconférence, c'est bien, mais les «relations de travail vivantes », comme on dit maintenant, c'est quand même mieux... Et je sortirai un peu plus de Bondy. C'est vrai que l'on a tout sur place maintenant. Je me souviens que quand j'étais petite, ma mère devait m'emmener chez le dentiste à Paris, chez le pédiatre à Rosny-sous-bois ! Il n'y avait pas grand chose à Bondy quand elle s'y est installée, en 1989 (autant dire au siècle dernier). Pas de RER, pas de supermarché, pas d'internet, pas de téléphone portable...la misère !

Oui, Carrefour Pleyel aussi, ça a changé. Avec le musée du cinéma Luc Besson qui attire les touristes, toutes les entreprises qui se sont installées, les commerces, les restos, le vendredi soir, le happy hours, c'est de la folie ! D'ailleurs, c'est là que l'on s'est connu avec mon compagnon.

(Bruit de sirène). On ne s'entend plus avec ces sirènes ! Ils ont encore brûlé des voitures à la cité Blanqui. Depuis qu'ils parlent de raser la cité pour construire une résidence grand standing, ça chauffe, là-bas. Pourtant, ils seront tous relogés, derrière Roissy. Je ne vois pas de quoi ils se plaignent ! Bon, je vous laisse, Amazon va passer me livrer mon panier bio. Au revoir ! »

Paris, Août 2025

Se retrouver en plein mois d'Août avec une telle commande de sa hiérarchie. Bien sûr je sais, je suis membre du comité de prospective baptisé Paris Ville-Monde 2050. Il fallait bien que je m'attende à devoir prendre la plume. Mais me retrouver à faire cela en plein mois d'Août pendant les congés de mes collègues ça décourage !

De plus la situation actuelle de Paris en cette année 2025 est dans une dynamique telle qu'il va être difficile d'imaginer comment ne pas simplement poursuivre ce qui est enclenché depuis ces dix dernières années.

J'étais déjà dans l'équipe du Grand Paris en 2015 lorsque nous avons dû imaginer comment faire de notre capitale une ville-monde équilibrée, prospère et attractive. La situation est toute différente aujourd'hui. A l'époque nous en étions à nous demander comment ouvrir les espaces de dialogue entre les instances de gouvernance du Grand Paris et le tissu des entreprises mais aussi entre les décideurs politiques et les citoyens actifs au sein des associations et d'une multitude d'initiatives innovantes, inspirées pour une partie d'entre elles par de nouveaux usages des technologies numériques. L'intuition est que le montage en cours de cette métropole manquait de transversalité, d'un récit, d'une ambition commune. Il manquait une vision de ce que Paris pouvait offrir de plus pour en faire une destination enviée pour installer une activité économique, artistique, touristique,...

Ville lumière ? Lieu d'exposition universelle ? Derrière ces mots que dire de plus pour proposer une ambition commune ?

Il est difficile de se souvenir de l'origine d'un mouvement qui permit de préciser cette ambition partagée qui est encore aujourd'hui en 2025 le moteur du développement de notre ville-monde. Le principe de base était simple : coopérons ici pour être compétitif là-bas. C'est à dire que pour rester et/ou développer l'attractivité de Paris ville-monde il fallait en faire un territoire de coopération transversale. Il faut ajouter un corollaire à cette règle de base : la logique de développement durable doit s'appliquer à savoir un souci des trois dimensions : environnementale, sociale et économique sont à intégrer dans le soutien à apporter à tel ou tel projet.

Ainsi peu à peu s'installa l'idée qu'une attention plus grande devait être portée aux personnes, aux projets, aux ambitions portées de façon coopérative.

Par exemple

- ✘ la création d'une zone d'activités par un EPCI était plus et mieux soutenue par le Grand Paris si cette création était acceptée, soutenue par les associations, les commerçants et artisans locaux.
- ✘ Les entreprises étaient mieux écoutées dans leur demande d'appui lorsqu'elles montraient comment elles coopéraient avec les start-up locales et faisaient évoluer leur production en dialoguant avec des équipes inventant chaque jour de nouveaux usages du net.
- ✘ Les associations (employeurs de 7% des salariés de la région) subissaient moins de pertes de subventions lorsqu'elles agissaient avec d'autres associations mais aussi avec les entreprises dans le cadre de leurs actions RSE.
- ✘ Les organismes logeurs inventèrent le concept de logement coopératif. Ils furent soutenus par l'ANRU dans les programmes du NPRU et par la Caisse des Dépôts pour ces programmes coopératifs. Celui-ci est simple, le loyer est encore plus modéré si les habitants acceptent de partager l'utilisation des lave et sèche-linge, d'habiter un appartement plus petit parce qu'ils ont accès à des chambres supplémentaires s'ils doivent accueillir des amis, des enfants ou petits-enfants de passage. S'ils acceptent également à gérer entre eux les

questions d'entretien des espaces communs. Une salle commune en rez-de-chaussée permet de se retrouver pour organiser l'accueil des enfants de la montée d'escalier à l'heure de la sortie d'école ou toute activité, ensemble organisée. Une animation de cette coopération est organisée avec le centre social du quartier.

Pour créer tout cela il fut développé à l'échelle des quartiers des espaces de concertation et de coopération (ECC). Présidés de façon tournante par des représentants de différentes composantes de la société civile (grande et moyenne entreprise, commerçants et artisans, associations locales, associations développant du service, représentants de locataires, acteurs de santé, personnes exerçant une activité libérale, ...), ces lieux reconnus officiellement furent dotés des moyens d'animation suffisants pour qu'une saisine faite par un groupe d'habitants, par quelques entreprises, etc .. puisse être correctement travaillée, débattue et puisse faire l'objet d'une proposition partagée par le plus grand nombre. C'est ensuite, si cela s'avérait nécessaire, dans un dialogue avec les échelons décisionnaires compétents que le projet travaillé pouvait passer à une phase opérationnelle. Dans tous ces travaux la règle de base continue d'être : les projets, élaborés de façon coopérative mais également dont la mise en œuvre prévoit et organise encore plus de coopérations sont pris en compte plus vite et mieux soutenus.

Ainsi on vit naître des espaces de production partagés inter-entreprises autour d'outils polyvalents (imprimantes 3D, lignes de sous-traitance manufacturière, ..), des espaces mixtes entre bureaux, lieux de services à la personnes, commerces et logements adaptés.

Un rapprochement entre les établissements d'enseignement et les acteurs économiques et sociaux du territoire.

....

Les espaces de concertation et de coopération (ECC) désignent annuellement un représentant pour siéger au conseil de coopération métropolitain. Ce conseil remplaça le conseil économique et social. Ainsi cette instance cessa d'émettre des avis mais devint le lieu de négociation entre acteurs engagés dans la coopération locale pour traiter de questions d'intérêt métropolitain.

Cela provoqua en peu de temps des rapprochements significatifs :

- ✕ les représentants des dirigeants d'entreprises créèrent une union des entrepreneurs pour parler d'une seule voix et trouver les coopérations possibles entre PME et grandes entreprises,
- ✕ les élus locaux créèrent l'association des élus du Grand Paris qui développa des outils pour la négociation avec la société civile et s'appuya sur l'ensemble des discussions en cours dans les ECC pour écrire leur vision du Grand Paris 2025 : ville-lumière, lieu du bien vivre, agglomération de sous-ensembles à taille humaine, ils rêvèrent d'une métropole qui n'écrase pas mais qui tout en connectant plusieurs millions d'humains permet à chacun de se sentir chez lui dans son quartier et de rapprocher lieu de travail et lieu d'habitation.

En dix ans ces rapprochements, ces coopérations se sont multipliés. Cela a fini par devenir une habitude de ne pas penser un projet seul mais de chercher avec qui l'enrichir pour une implantation plus harmonieuse. Cette ville équilibrée est devenue très attirante. Source incessante d'innovations par le croisement des points de vue et des compétences, Paris est devenu la ville d'avenir, celle qui propose un art de vivre et d'entreprendre.

Au vu de cela le travail de prospective depuis l'année 2025 vers 2050 est bien difficile. Il va falloir qu'au sein du groupe de travail coopératif que j'anime au sein du service prospective du Grand Paris

nous puissions imaginer comment poursuivre et enrichir encore cette dynamique.

25 juin 2025.... J'ai 50 ans.....

En 1992, à 17 ans j'avais visité avec ma classe l'Expo universelle de Séville..... Hier je découvrais celle de Paris Grande Métropole.... Entre ces 2 événements : une vie et 1001 changements. Tout s'est accéléré : le temps et l'espace !

J'arrête de rêvasser à ces 33 ans enfuis depuis mon « innocente » jeunesse et je me retourne à ma réalité : faire en sorte que :

- mes 3 enfants se rendent au lycée, au collège....
- mon espace de vie ne ressemble pas à un champ de bataille
- qu'avec « mon cher et tendre » nous soyons à l'heure à la galerie que nous cogérons

Pour le reste, je verrais ce soir en rentrant.....

3 enfants de 3 âges différents, établissements scolaires différents.... trajets différents.

Pétronille (11 ans) va en vélo (copartagé au sein de l'immeuble) au collège du coin. Basile (15 ans) qui a épuisé tous les directeurs des collèges alentours se rend en vélo électrique (copartagé au sein de l'immeuble) dans un établissement d'apprentissage géré par la Métropole (qui a englouti le département et ses compétences) mais hébergé dans une entreprise qui a un partenariat avec la Métropole. César (17 ans) rejoint avec ses copains l'arrêt de son bus autonome dédié qui le conduira au lycée.

Pour notre trajet jusqu'à la galerie : j'ai réservé une voiture de l'immeuble. Guy, qui doit passer à l'Hôtel de la Métropole du quartier pour régler les détails d'une prochaine exposition, prendra un minibus du quartier. Il a pris rdv via une appli avec notre conseiller métropolitain la semaine dernière. Chaque quartier a ses conseillers dédiés : interface unique pour toutes nos questions.

Depuis quelques années nos déplacements sont beaucoup plus faciles à organiser : chaque mois nous achetons des unités de mobilité que nous nous répartissons en fonction de nos besoins et nous profitons des véhicules de l'immeuble gérés par la copropriété (pour 30 appartements : il y a 20 voitures de tailles différentes, 30 vélos électriques, 20 vélos enfants, nous les réservons en fonction de nos besoins sur une plateforme internet dédiée). Cela a libéré de la place au sous-sol et nous avons pu aménager une salle de sport dans l'immeuble gérée par une association de jeunes du quartier en contrat d'insertion avec la Métropole : ils entretiennent le matériel, nettoie les équipements et proposent des animations ou des cours.

Notre galerie d'arts ouvre de 10h à 21h tous les jours : la Métropole dans son ensemble est considérée comme une zone touristique et nous bénéficions donc d'une grande souplesse pour gérer nos horaires ! Nous avons 3 salariés et nous hébergeons des ateliers d'artistes.

L'Expo universelle a été une très bonne chose pour nous, nous étions référencés dans les différents parcours culturels proposés aux visiteurs et cela nous a donné une visibilité inouïe ! Bien évidemment nous ne touchons aucune subvention de la Métropole mais sa politique de développement culturel nous aide beaucoup : appli smartphone pour découvrir les points d'intérêts de la ville, mise en relations régulière des artistes, programme d'échanges avec les autres métropoles internationales, organisation 4 fois par an d'opérations Portes ouvertes des Ateliers...

Je rentre vers 18h pour gérer mes ados survoltés, Guy fermera la Galerie. Je passe au « Pôle de vie » du quartier - une idée de la Métropole. C'est un immeuble de résidence médicalisée pour les personnes âgées situé à proximité des commerces et avec des crèches en RDC : un espace inter-générationnel ! J'en profite pour embrasser Maman, qui est beaucoup plus heureuse depuis

qu'elle est ici, avant de récupérer mes courses commandées sur Internet et de rentrer finir ma journée.

Autour d'un diner partagé en famille, nous discutons de la prochaine « journée Métropolitaine ». Cette initiative née dans l'Est a été adoptée en 2021 par le Grand Paris : 1 fois par an, les habitants de la Métropole qui le souhaitent se retrouve un dimanche et ensemble entretiennent leur quartier (peinture, jardinage, réfection de salles publiques, réparation de balançoires....). Cela renforce la vie de quartier, les gens se sentent davantage concernés par les aménagements publics, et en général il y a une bonne ambiance ! Les quartiers sont redevenus les villages de grands-parents.

Je vais vite me coucher car demain, comme tous les mois, en tant qu'entrepreneur local, je siège au CPP (Conseil public privé) de la Métropole. Il faut que j'ai les idées fraîches... si certaines lourdeurs de l'administration ont un peu disparu, nous restons français tout de même et le dialogue n'est pas toujours simple ! L'ordre du jour de demain est : Le problème de l'absence de bruit des véhicules électriques – trop d'accidents piétons dans le Grand Paris... quand je pense qu'il y a peu on luttait contre les nuisances sonores des voitures !!! Nous échangerons donc demain sur ce thème avec les élus et les représentants de l'administration métropolitaine. Heureusement le nombre d'élus a diminué et leur élection au suffrage universel est une très bonne chose. De plus, les nouvelles conditions d'éligibilité (limite d'âge à 65 ans, pas + de 2 mandats et au moins 10 ans dans le privé) permettent d'avoir des élus beaucoup plus efficaces ! Ce sont eux qui doivent guider le Grand Paris et lui permettre d'avoir le rayonnement international que nous méritons !

J'ai voté ce matin pour le candidat à la Mairie du Grand Paris pour la cinquième fois. Depuis l'exposition universelle qui a eu lieu en 2025 les choses ont changé le gouverneur du Grand Paris nommé par l'Etat a du enfin passer la main. L'exposition universelle a été formidable, elle a permis de montrer au monde entier et aux français eux même à quel point les entreprises de petite taille étaient innovantes et proposaient de nouveaux modèles sociaux et économiques basés sur l'économie de la connaissance et du partage. Les modes de gouvernance des grands groupes et de l'Etat avaient montrés leur limite du fait de tout concentrer et d'être dans une course effrénée à toujours plus de production de biens de consommation.

Après avoir longtemps hésité j'ai décidé de continuer à vivre dans le centre ville. Les chaussées rafraichissantes et la création d'espace vert permettent de mieux supporter la chaleur et les sauts de température. L'installation de fermes verticales ainsi que de petites manufactures de quartier ont contribuées à réduire la circulation et le bruit en centre ville.

Toutefois je suis tentée par une installation à Sevrans. Le quartier a développé une agriculture urbaine et concentre les entreprises les plus innovantes. J'y travaille et mes amis y habitent. Nous avons monté trois entreprises ensemble l'une de production d'algue, l'autre de gestion de voiture électrique sans chauffeur nommée « jolly jumper » et une autre sur une nouvelle forme de nomadisme pour les touristes du monde entier qui viennent découvrir les 150 quartiers pilotes du grand Paris (nouvelles formes d'habiter de travailler et d'acquérir de la connaissance).

Mon rôle d'élue au comité exécutif du Grand Paris a été déterminant pour mettre en œuvre nos idées à bonne échelle et d'exporter de nouveaux services urbains dans le monde entier. Le grand Paris peuplé de 15 millions d'habitants est devenu « the place to be » avec ses innombrables lieux d'expérimentation de vie urbaine basée sur les principes de circuits courts et d'intégration sociale. Le Grand Londres restée sur le modèle de la ville globale nous envient cette réussite et tente de rattraper le temps perdu.

Mardi, 9 h 10, je rejoins en velib l'espace de co-working près de chez moi pour finaliser un rapport urgent. La journée risque d'être dense mais le télétravail me permet un gain de temps non négligeable. Avec mon *pass navigo pro*, j'ouvre la porte et m'autorise un café avec Paul, un jeune voisin. Pendant ce temps, grâce à mon identifiant *navigo pro* mes données professionnelles seront téléchargées sur un poste libre et ma ligne téléphonique fixe sera directement communiquée au siège de ma société située dans le cluster sud, sur le plateau de Saclay.

Paul est enthousiaste. Sa start-up « Urbagri », qui développe des nouveaux procédés de culture hydroponique, vient d'obtenir le label « Grand Paris Alimentation durable » ce qui l'autorisera à tester un nouveau produit dans une serre verticale d'essai à Bastille et, cerise sur le gâteau, un prêt à taux zéro de la métropole pour embaucher un jeune docteur du réseau des grandes écoles ParisTech. Il n'a pas les deux pieds dans les mêmes sabots ce Paul, il a déjà envoyé sa proposition de poste sur le site « métro-emploi » qui optimise les mises en relation. Tout sourire, il m'offre alors une part d'un tout nouveau cake dont les ingrédients - blé, œufs et stevia – ont été produits dans les différentes fermes de la métropole et dont sa jeune entreprise est partie prenante. Seul le lait est produit au sud de Meaux mais il reste régional. J'ai à peine le temps de le féliciter qu'un sms m'indique mon poste de travail : le 38. Chouette c'est l'aile « Marne » qui donne sur la rivière.

La matinée passe vite. Mon rapport est finalisé mais plusieurs mails m'ont retardé et une réunion skype improvisée m'a fait perdre une bonne demi-heure. Treize heures, je décide finalement de déjeuner sur place au self et paie avec mon *navigo pro*. Un dernier coup de fil, une tape amicale à Paul qui sélectionne déjà les CV reçus, et je dois partir. Je suis depuis peu délégué au *Forum métropolitain* et une séance importante a lieu cet après-midi. J'ai été élu aux dernières élections professionnelles et représente les salariés de mon secteur d'activité avec Jeanne, une ingénieure du cluster de St Ouen.

Velib, navette fluviale Marne-Seine et me voici dans une aile du grand Palais largement renouée pour nous accueillir. Trois collèges le constituent : un collège d'élus issus des intercos de la métropole, un collège des forces associatives, un collège des entreprises. C'est désormais le cœur battant de la métropole, l'agora qui définit le cap stratégique puis le transmet au comité exécutif de la métropole composé d'élus intercommunaux qui seront chargés de traduire ces orientations en politiques. Je suis relativement fier d'y participer même si cela demande de bosser les dossiers et que le temps de délégation me semble un peu juste. Cela dit quel plaisir ! Les agences d'études métropolitaines qui nous apportent les éléments de débats sont remarquables et réactives et puis la limitation des mandats à deux exercices crée une atmosphère de travail non polluée par les luttes politiques.

Nous sommes à mi-parcours de la Charte « Gd Paris, métropole lumière » et nous dressons collectivement un premier bilan de la stratégie développée depuis l'élan de l'expo universelle de 2025. Le Grand Paris souhaite être une métropole exemplaire du XXI^{ème} siècle et a fait de l'innovation le moteur de son ambition. Le président du comité exécutif de la métropole avait rappelé combien l'innovation était directement proportionnelle à notre capacité d'interagir, à relier les hommes et les idées et décloisonner les mondes. Le Gd Paris a ainsi fait petit à petit tomber les frontières et a misé sur l'interritorialité, les clusters, les tiers lieux et engagé une révolution de sa gouvernance dont le forum est la figure de proue. Moins de gouvernement plus de collaboration. Les politiques publiques ont été également redéfinies selon une logique subsidiaire en s'appuyant sur une nouvelle poupée russe institutionnelle : les quartiers – près de 400 – les interco regroupant entre 300 000 et 400 000 habitants et enfin le Grand Paris. Paris-ville a même joué le jeu en se

subdivisant en sept entités : Lutèce, Butte Chaumont, Bercy, Bièvre, Grenelle, Passy-Elysées-Auteuil et Montmartre, et afin de ne pas écraser par son poids démographique les autres intercos.

Au sein du forum métropolitain, je me suis principalement investi dans la commission « Emploi durable » sur un projet fort de la mandature : la mise en place d'une Gestion territoriale des emplois et des compétences. Voilà un projet où il fallait décroisonner car finalement cette politique devait penser de concert la formation initiale et continue, réfléchir aux passerelles professionnelles possibles tout en tenant compte des évolutions sectorielles. Ceci devait évidemment s'articuler avec la politique du logement et du transport pour fluidifier au mieux le marché de l'emploi. Très vite, nous nous sommes aperçus qu'il faudrait une ingénierie adaptée à cette complexité et nous avons proposé de mettre en place des facilitateurs territoriaux chargés de faire le lien entre les acteurs concernés et faire émerger les meilleurs dispositifs. Je planche donc aujourd'hui en plénière pour donner à connaissance les premiers résultats. Mon topo était prêt mais je me suis autorisé une petite digression suite à mon échange matinal avec Paul : Nous – élus, entreprises et associations - avons repéré que l'alimentation des villes était une composante forte de l'innovation et qu'il faudrait favoriser les starts-up de l'agriculture urbaine, ouvrir des espaces d'expérimentation et décliner de nouvelles formations. Paul, sans le savoir, m'a permis d'illustrer ces orientations qui semble-t-il, sans mauvais jeu de mots, ont porté leurs fruits.

19 h 00. Les débats ont été riches. Il sera proposé au comité exécutif de la métropole de développer le label « Grand Paris Alimentation durable » et de le doter davantage. Je salue Jeanne et reviens chez moi en autolib considérant que le trafic a dû diminuer et que je mettrais sans doute moins de temps. Je me branche sur la radio métropolitaine. La séance du jour au Forum est retransmise. Cela fait drôle de s'entendre. Un sms m'arrive sur mon pare-brise. C'est Paul : « Je viens d'écouter radio Grand Paris. Merci tout simplement ».

Charles Belcourt habite 106 rue Edouard Vaillant à Romainville dans un immeuble qu'il partage avec une dizaine d'autres familles.

Quand il se lève ce matin, il consulte la lettre métropolitaine qu'il reçoit sur son téléphone. Elle lui donne des informations sur les sujets qu'il a paramétrés : les offres d'emploi près de chez lui, les activités sportives et culturelles, l'état du trafic et les moyens de transport partagés. Il décide de réserver pour ce soir une table dans le restaurant participatif au bout de sa rue car il reçoit Leandro et Sonia qui arrivent de Madrid pour rencontrer pendant 1 semaine plusieurs starts-up incubées à la Courneuve qui développent des solutions innovantes pour la production énergétique individuelle. Contre un peu d'aide dans la gestion et l'entretien du restaurant, Charles peut prendre des repas à des tarifs abordables. Les restes alimentaires sont distribués ou compostés pour les jardins de proximité.

Depuis que la métropole a mis en place une politique d'ouverture dynamique, Charles reçoit régulièrement des hôtes chez lui. La métropole encourage les échanges entre les métropolitains et le reste du monde. Elle a développé les auberges de jeunesse, les hôtels à prix accessibles et promeut l'accueil au domicile des particuliers.

Charles a pris des cours d'espagnol avec d'autres habitants de Romainville dans un des espaces de convivialité disséminés sur le territoire métropolitain. Chacun a ainsi la liberté de soumettre à la métropole une proposition d'entraide citoyenne. En effet, depuis que 4h hebdomadaire de temps bénévole peut-être valorisé comme temps de travail au sein des entreprises ayant signé la charte proposée par la métropole, chacun a la possibilité de contribuer à des projets qui permettent l'enrichissement collectif : cours de langue, soutien scolaire, cours de réparation d'électroménager, codage informatique, jardinage, etc. Les fablabs et les espaces de coworking sont également des équipements de proximité. Les métropolitains ne se déplacent plus tous les jours dans leur entreprise, leurs lieux de travail sont multiples et plus près de chez eux. Les fablabs leur permettent d'expérimenter la réalisation de leurs idées en bénéficiant de conseils et d'échanges d'experts et d'autres utilisateurs. Les repair cafés leur permettent de prolonger la durée de vie de leur équipement domestique et de diminuer leurs dépenses.

Avant de se rendre à son travail, Charles monte sur le toit de l'immeuble pour vérifier le réglage du système d'hydroponie du potager collectif. Cette semaine, c'est son tour de prendre en charge le jardin. Depuis qu'ils ont fait appel aux conseils du service d'agriculture urbaine de la métropole, les habitants du 106 rue Edouard Vaillant bénéficient d'un espace de production alimentaire et de détente qu'ils peuvent réserver pour leur usage privé. Ils ont limité leur consommation énergétique grâce aux vertus isolantes de cette installation et bénéficient de légumes biologiques peu chers.

Charles rejoindra son espace de coworking en empruntant la ligne 12 des navettes fluviales depuis le port de Romainville.

Retranscription écrite d'un enregistrement vocal en date du 15 décembre 2025

Je m'appelle TCHANG Li. Depuis 3 ans, j'étudie en France dans le cadre d'un partenariat entre mon université de Wuhan et l'IHEDATE. Je vais présenter demain ma thèse de doctorat sur le Grand Paris et suis particulièrement anxieux à la veille de ce grand jour.

Depuis mon arrivée en France le 1^{er} septembre 2022, mon étonnement n'a jamais cessé sur l'évolution que j'ai pu constater du Grand Paris. Le visage de la métropole s'est en effet métamorphosé à grande vitesse durant ces dernières années et l'Exposition Universelle organisée cette année a été le point d'orgue de cette mutation. Cette manifestation a permis de démontrer la capacité de mobilisation de toutes les forces vives car elle a été le signe de la vitalité et de la capacité d'engagement des élus, des citoyens et des milieux économiques.

En comparant le processus qui, depuis plus de 15 ans, a contribué à la création de la métropole du Grand Paris avec la vision étatique qui prévaut dans mon pays d'origine, je dois saluer cette transformation importante qui a été celle des acteurs franciliens, plus habitués auparavant à attendre des décisions et des financements du plus haut niveau de l'Etat que dans une démarche de co-construction avec les acteurs locaux (citoyens, chefs d'entreprise...). Tout n'est bien évidemment pas idyllique mais la construction de cette métropole a été une opportunité majeure pour les politiques d'associer le plus possible les habitants et les entreprises à la construction des projets locaux et métropolitains. C'était tout l'enjeu démocratique de ce projet !

Alors que l'épanouissement et la réussite des habitants sont souvent confiés au marché dans les métropoles anglo-saxonnes et à l'Etat dans beaucoup d'autres pays (de tendance plus « dirigiste »), la métropolisation de Paris a engagé une transformation de tous les cadres économiques, territoriaux ou institutionnels dans lesquels les acteurs locaux ont évolué jusqu'alors.

Les acteurs économiques ont notamment su porter une voix innovante et indépendante en se mobilisant avec force dans la construction de ce Grand Paris en une métropole plus durable, plus riche et plus confortable pour ses habitants et ses entreprises.

La mise en œuvre du Grand Paris Express avec ses 200 km de voies nouvelles et ses 72 gares a ainsi permis de rééquilibrer la métropole grâce à un meilleur maillage des transports et des services associés pour désenclaver certaines zones. Et des espaces de co-working situés dans les gares ont permis de faciliter l'accès des salariés et créateurs d'entreprise à des lieux de travail innovants.

Les territoires ont aussi bénéficié du renforcement des pôles industriels et de recherche travaillant en synergie. Les incubateurs publics privés et publics qui ont fait du Grand Paris la capitale des start-up et permis à de grands groupes et des PME de bénéficier d'un niveau d'innovation inégalé. La mise en place de grands pôles d'excellence regroupant les acteurs d'une même filière autour d'un secteur d'activité a permis de favoriser l'émulation et la co-construction de projets dans des domaines à forte croissance et à forte valeur ajoutée.

Au final, le Grand Paris est devenu peu à peu un modèle d'organisation performant face aux grandes métropoles telles que Shanghai, Tokyo, New York ou Londres.

L'implication de l'ensemble des acteurs économique (d'envergure nationale ou locale) a permis d'apporter une vision complémentaire à celle produite par les acteurs publics. Si je ne devais citer qu'une réalisation, ce serait l'ouverture du Grand Paris sur la mer grâce au développement de l'Axe Seine qui a permis d'offrir de véritables perspectives de rayonnement à la région parisienne. Mais peut-on également ne pas faire référence aux projets liés aux industries créatives qui ont permis de tisser un maillage d'innovation et d'expertise unique au monde.

À l'origine de ce formidable bouillonnement, entrepreneurial et citoyen, qui a permis de dépasser tous les blocages et de déborder les limites administratives, il faut se rappeler l'impact positif de l'appel à projets « Réinventer le Grand Paris » et la création du « Comité de développement économique et d'aménagement territorial » réunissant architectes, urbanistes, chefs d'entreprise et élus. Ces deux initiatives ont permis de mobiliser tous les acteurs avec des financements importants et conduit à faire émerger des idées réellement innovantes et issues des territoires. Elles ont également été un facteur de solidarité plus effective entre les 2 millions de parisiens et les 10 millions de franciliens. De cette manière, la société civile et les acteurs économiques ont réellement pris en main la construction du Grand Paris.

Aujourd'hui, nous visitons l'exposition universelle 2025 qui se tient à Paris. Nous passons la journée avec Mme RESO, qui représente le collectif EQUIP (Entreprises des Quartiers et Initiatives Populaires) au sein du Conseil des Partenaires de la Métropole du Grand Paris.

Mme Reso a organisé avec le collectif le pavillon "hub quartiers-monde": c'est très haut en couleurs! Il y a des stands exposant des articles de mode africains fabriqués à la Goutte d'Or par des couturiers reconnus mondialement, il y a des expositions de street art, des stands etiques où des articles très design fait uniquement a partir d'objets recyclés sont exposés, des meubles en cartons qui paraissent aussi solides que ceux vendus par Ikea, un Fab Lab qui crée sur commande en fonction de vos besoins, des Tags Tableaux qui se vendent une fortune, des jeux vidéos et des films produits dans les studios des quartiers et qui sont mondialement reconnus car ils correspondent à différents milieux culturels... Et je ne parle pas des odeurs des stands de nourriture ni des animations sonores!

Pourquoi avoir organisé un tel pavillon ?

L'exposition universelle donne à voir la richesse du Grand Paris en termes d'inventivité culturelle, et l'aura de la France à l'échelle mondiale. Nous voulions donner à voir l'énergie et la créativité générée à l'échelle locale, qui est également à rayonnement international. Le Grand Paris, ce n'est pas que des musées, théâtres, monuments et expositions, c'est aussi une économie générée par la dynamique locale. Le pavillon Hub Quartiers-Monde reconstitue par ilot la vie des quartiers du Grand Paris, avec pour chaque ilot un accès numérique permettant de se repérer, de repérer les stands et de comprendre les dynamiques qui ont nourri les start-up, les initiatives. Par exemple, vous aurez la reconstitution du quartier de la Plaine en Seine Saint Denis : vous y verrez à la fois des stands représentant des start-up du numérique en lien avec la culture, des commerces ethniques, des entreprises de design, des associations culturelles, le tout interconnecté via Smart-City Plus qui permet de mettre en réseau les habitants et personnes qui travaillent dans le quartier.

Les interconnexions ont permis de mixer des publics qui autrefois se côtoyaient mais ne se rencontraient pas : les bobos, les personnes issues de l'immigration, les habitants d'origine, les salariés des grandes entreprises... Ces rencontres ont permis un enrichissement mutuel et des modes de travail différents, voire des marchés nouveaux qui ont généré de l'activité économique. Par exemple, la filière de tapis de bain tissés, fait main par les femmes de la communauté et qui répondent aux besoins de la start up Home Design... Les filières courtes, c'est aussi un phénomène urbain !

Vous représentez le collectif EQUIP au sein du Conseil des Partenaires du Grand Paris, pouvez-vous nous en dire plus ?

Le collectif s'est constitué dans les années 2015-2016 : l'objectif était de garantir la prise en compte dans le projet du Grand Paris des acteurs économiques locaux, ainsi que d'éviter que le projet de « smart city » oublie les territoires relégués, et que le fossé des inégalités se creuse. Nous avons donc réussi à nous rassembler en collectif au niveau des différents quartiers, entre acteurs de l'économie populaire solidaire : SCOP, travailleurs indépendants, associations, start-up, collectifs, petits commerces de proximité, artisans : le point commun étant la volonté de se rapprocher à l'échelle du quartier, et d'en faire un lieu vivant, solidaire, connecté.

Notre rôle est de garantir la prise en compte de tous les territoires dans le maillage des transports, le désenclavement et la connexion de tous les citoyens. Faciliter l'accès aux outils numériques, mais aussi défendre une éthique sociale et sociétale, autonome et créatrice.

Quel a été l'accueil des grandes entreprises membres du Conseil des Partenaires ?

L'accueil a été favorable : nous représentons l'économie très locale, avec laquelle les grandes entreprises et les institutions n'avaient pas ou peu de contact : nous passions sous les radars. Cepen-

dant, nous arrivons à créer de l'innovation, grâce aux espaces de travail partagés, aux réseaux solidaires qui se mettent en place entre voisins, et qui nous permettent de croiser les regards et les intérêts économiques. Avoir un interlocuteur unique, ça leur facilite la vie ! et ça nous permet de peser dans nos fonctions de lobbying.

Pour reprendre l'exemple de la Plaine, il s'en est fallu de peu que les grandes entreprises qui se sont installées ne vivent en complète autarcie, déconnectées du quartier. Grâce au relais des élus locaux, et de la mobilisation des habitants, nous avons pu renverser la tendance. Tout le monde y trouve son compte.

Le rôle du Grand Paris ?

Capitaine de navire, la métropole fixe le cap et facilite le développement de l'innovation, elle se porte également garante d'un développement intelligent et durable pour tous... Et nous l'y aidons !

Témoignage d'un autoentrepreneur de 2025

Avant d'être autoentrepreneur, je suis d'abord un citoyen et clairement pour moi, la métropole est une réalité de mon quotidien :

- Je vis à Asnières, mais mon adresse est « Asnières – Grand Paris ». Je ne suis plus un banlieusard mais un habitant du Grand Paris. Mes correspondants sont persuadés qu'Asnières est un quartier parisien comme Brooklyn pour New York ou Chelsea pour Londres.
- Les transports en commun, la distribution de l'eau, les ordures ménagères... sont gérés par la Métropole, qui organise également des événements culturels et des manifestations.
- Le président de la Métropole est une personnalité politique de premier plan, qui est reconnu sur le plan national et international. Il est élu directement par les citoyens du Grand Paris.
- Même le PSG est devenu le Grand Paris Saint Germain et a gagné la ligue des champions avec ce nouveau nom !

Le Grand Paris est donc un territoire qui existe, où je vis, dont je fais partie, et dont l'organe politique et administratif est la Métropole. J'ai le sentiment que le véritable pouvoir local est au niveau de la Métropole, les communes n'assurant plus que les services de proximité. Les élections présidentielles de la Métropole sont l'occasion de débattre sur le projet de développement du territoire. Ce principe de suffrage universel donne probablement plus d'ambition aux programmes des candidats, même si ces programmes ne sont pas toujours respectés après l'élection...

Quand j'ai voulu créer mon entreprise, j'ai naturellement contacté la Métropole. Il faut dire que leur directeur du développement économique est un ancien grand patron d'une start-up des années 2000, coopté par des représentants du monde du travail.

Au sein de la Métropole, j'ai eu tout de suite un interlocuteur unique qui m'a accompagné. C'est pour moi une porte d'entrée unique vis-à-vis de toutes les administrations. Grâce à lui, je me suis implanté dans la zone d'activités la plus pertinente, à proximité immédiate d'un campus en lien avec mon domaine. La Métropole soutient la recherche et l'innovation en créant des espaces communs aux mondes de la formation et du travail. Il est évident que pour développer des entreprises de pointe sur un marché mondialisé, nous devons également avoir dans le même environnement les meilleurs étudiants, parfaitement formés à ces nouvelles technologies.

La Métropole a développé des clusters 2.0, sorte de clubs réunissant des acteurs économiques d'un même secteur. J'ai intégré aussitôt le cluster de mon secteur d'activités, me permettant de développer mon réseau professionnel. Les clusters élisent des représentants siégeant dans les conseils d'administration des grandes entités du Grand Paris, en particulier pour les transports : RATGP (ex RATP et trains de banlieue), les aéroports de Roissy et d'Orly, les ports du Grand Paris (qui comprennent évidemment celui du Havre), ainsi que le nouveau Canal Seine Nord qui nous relie aux ports du Benelux. Les transports et les réseaux sont fondamentaux pour les entreprises et il est important que nous ayons notre mot à dire que leur développement.

La nouveauté de la Métropole, c'est d'avoir intégré dans ses services des professionnels du secteur privé, qui connaissent de l'intérieur la réalité du monde des entreprises. Ces conseillers sont

souvent issus du monde des nouvelles technologies et ont travaillé à l'export. On a moins l'impression d'avoir affaire à une grosse machine de fonctionnaires. J'ai le sentiment qu'ils ont compris que la Métropole doit être au service des entreprises, pour accompagner et favoriser leur développement. Ce sont des professionnels qui veulent faire gagner le Grand Paris dans la compétition mondiale qui est aujourd'hui notre quotidien.

C'est vendredi 21 mars 2025, le réveil sonne, il est 5h45. Le soleil n'est pas encore levé sur Pantin. Depuis les dernières élections au suffrage direct de 2020 pour élire les conseillers métropolitains, Pantin est un des quartiers du 26^{ème} arrondissement de Paris. Paris compte maintenant 41 arrondissements. En effet, les élus métropolitains de la première mandature ont compris rapidement l'intérêt à l'international d'être vu comme une entité du Grand Paris. Vu de Shanghai, New-York ou Londres, Pantin c'était Paris.

Après un passage par la salle de bain, je réveille ma fille qui a veillé hier soir, elle passe le bac cette année. Elle doit se rendre au lycée en prenant le bateau-bus de 7h43, arrêt quai de l'Ourcq. Nous habitons à côté de mon bureau qui donne sur les grands moulins de Pantin, en face du canal de l'Ourcq. C'est le STIF qui a mis en place ce moyen de transport, suite à la demande de la mairie d'arrondissement et au fort développement de l'urbanisation de l'autre côté du périphérique. D'ailleurs, nous avons été plusieurs responsables économiques à en parler au maire du 26^{ème} arrondissement, lors d'une de nos rencontres informelles mais régulières avec la mairie. Je trouve que les élus sont davantage à l'écoute aujourd'hui et ils ont mis en place de multiples opportunités pour discuter et échanger avec nous, sans avoir ces avis formels qui ne servaient à rien, type conseil économique ou conseil de développement et j'en passe. Aujourd'hui, je constate dans la métropole que les élus de proximité parlent aux petits entrepreneurs et les grands élus aux grands entrepreneurs. Ce qui est normal, les enjeux sont différents, on ne confond pas une mobilisation pour les JO de 2024 et une desserte d'un transport en commun.

L'idée était simple. Le monde économique a comme première préoccupation de faire tourner sa boutique ou son entreprise. Il n'y a pas de place pour faire du lobbying ou pour aller chercher des informations. Seuls les grands groupes peuvent se permettre d'avoir des personnes qui, pendant la journée, participent à telle ou telle réunion. Aussi, c'est sur la partie loisir que tout se fait. La mairie invite systématiquement des entrepreneurs, des commerçants ou des responsables économiques d'un même secteur d'activité lors des matchs sportifs de l'arrondissement. C'est ainsi que ce soir, les filles de Paris-Pantin en handball font leur quart de final aller de la coupe d'Europe à partir de 20h30, aux Arènes ici. A cette occasion une bonne cinquantaine de dirigeants du territoire seront présents. Ce soir, nous sommes tous du monde des études globalement, urbanisme, architecture, bâtiment, aménagement... C'est l'occasion de faire du réseau avec d'autres dirigeants. Certains viennent avec leur conjoint, d'autre avec un enfant. Ce soir, ma femme est retenue, c'est donc ma fille qui m'accompagne. Il y a quinze jours, c'était un match de Basket, pro B, mais c'était des commerçants de Bobigny qui étaient invités. Comme tout le monde ne peut pas systématiquement venir le jour du match, le service économique de l'arrondissement, qui a le listing de toutes les entreprises sur son secteur, envoie un courrier demandant aux entrepreneurs ou responsables économiques de leur répondre rapidement, les premiers à répondre ont les places, les autres non. On a mis un peu de temps à comprendre l'intérêt de ces invitations, mais maintenant le monde économique reconnaît le bien fondé de ces rencontres. D'ailleurs, c'est pareil pour les grands matchs au stade de France ou au parc des Princes, là c'est le président de la métropole qui invite des grands responsables économiques de la métropole. Dans les deux cas, à la mi-temps, on se retrouve entre nous et avec les élus, autour d'un verre et de petits fours, parfois des joueurs viennent. On échange sur de nombreux sujets, pas toujours économiques, mais parfois ça fait avancer nos affaires ou la vie de la métropole. Les jeux du stade, ce n'est pas nouveau comme idée...

Il est vrai que ce sont nos impôts qui permettent de financer ces équipes, petites ou grandes. Certains dirigeants ont trouvé cette idée intéressante et après quelques années se sont regroupés pour louer à l'année une loge. Cela leur permet d'inviter des clients. Une vraie identité du 26^{ème} arrondissement se dégage progressivement, tout comme celle du Grand Paris. D'ailleurs, cela avait commencé avec le pass Navigo en 2015, et un tarif unique pour les anciennes 5 zones. Nous avons senti alors que nous faisons tous partie d'une même entité : le Grand Paris. Le sport est un vrai véhicule d'idées et de changement de comportements pour la métropole. En 2017, la présidente du Grand

Paris avait lancé les « Jeux Métro Parisis » sur toute la métropole. Il s'agissait pour chaque arrondissement de faire concourir les collèges, les lycées et les universités dans un stade de chaque arrondissement le dernier week-end d'avril, afin de sélectionner les premiers dans chaque catégorie (benjamin(e)s, minimes, cadet(te)s et séniors) puis le premier week-end de mai, tous les arrondissements se retrouvent au stade de France, pour les finales. C'est super, c'est un peu comme le palio de Sienne, certains ont surnommés ces jeux « le Palio des Parisis ». On se retrouve, à cause des enfants puis à cause de notre arrondissement. Ma boîte a financé une partie des t-shirts des lycéens avec la BNP Securities qui est dans les grands moulins de Pantin. Ces jeux et ces matchs ont redonné du sens à la notion de territoire et nous avons commencé à développer des comportements de districts industriels ou d'affaires par arrondissement. J'ai ainsi fait une proposition de mur végétal sur le fronton du lycée de ma fille avec le collègue du BE Evergreen, qui a son bureau à quelques rues du mien et que j'ai rencontré lors de ces jeux métro Parisis, il y a deux ans. Ca a donné des idées à la mairie. L'arrondissement a lancé un appel d'offres pour des toitures terrasses végétalisées. On l'a remporté avec Evergreen et une entreprise spécialisée Greenspirit.

Pour l'exposition universelle de 2025, quelques personnalités de premier ordre (Xavier NIEL, François-Henry PINAULT, Vincent BOLLORE, Delphine ARNAULT...) se sont constituées en association 1901 pour promouvoir Paris et la France, à savoir le luxe à la française, le tourisme et la technologie. L'histoire ne dit pas si cette idée a germé lors d'un match au Stade de France. Ce sont d'ailleurs les thèmes de l'exposition universelle. Suite à leur mobilisation, la métropole du Grand Paris s'est positionnée aussi pour les JO de 2024. En effet, le monde économique a poussé les élus et les politiques à candidater et réussir ce pari d'accueillir les JO en réalisant les infrastructures nécessaires à une grande métropole pour assurer son développement futur, en en faisant payer une grande partie par les jeux et en gagnant également sur le délai de réalisation plus court. Le monde économique a compris plus rapidement que d'autres qu'une métropole a besoin de transports collectifs efficaces et performants. De même, si l'on attend trop pour réaliser ces infrastructures, la métropole rétrograde et perd en compétitivité au plan international. Ainsi, les anciennes friches automobiles d'Aulnay sous bois ont servies pour le village olympique en 2024 puis à l'exposition universelle de 2025, moins de 10 ans après la fermeture du site. Belle performance ! D'une faiblesse, on en a fait une force !

Ces personnalités du monde économique ont compris, qu'en faisant les JO en 2024, on assurait la réussite de l'exposition universelle de 2025 qui était pour eux et leurs entreprises une vitrine exceptionnelle. Le périphérique a fait l'objet d'une réflexion avec la refonte globale de la circulation sur les 20 premiers arrondissements. Des îlots ont complètement été revus avec des circulations à vélo, en autorisant la voiture qu'entre 8h et 10h du matin. En créant des déplacements en vélo, le centre-ville a été multiplié par plus de 16 en surface. Tout le monde y a trouvé un intérêt. Tout ceci a nécessité des aménagements importants. La qualité de vie s'y est trouvée grandement améliorée. On est devenu comme des hollandais, avec nos vélos. Même les grands axes, comme les boulevards ou les avenues ont été réaménagés pour faire la place plus grande aux modes de déplacement doux.

Ouah ! Je n'ai pas vu le temps passer aujourd'hui, il faut que je me dépêche pour arriver aux Arènes de Pantin avant 20h, où ma fille m'attend déjà. J'espère que les filles de Paris-Pantin vont continuer leur beau parcours européen. Ca serait super pour le Grand Paris et pour notre arrondissement !

Mon personnage : *citoyenne engagée, travaillant dans le CAUE métropolitain. Les 8 CAUE départementaux ont fusionné en une seule entité ayant des antennes d'observation et de conseil auprès des élus et des habitants, répartis sur le territoire.*

« Quel plaisir que de parcourir le territoire de la métropole depuis la fermeture de l'expo universelle. Celle-ci n'a pas démenti son rôle de creuset d'innovations⁸, innovations foisonnantes notamment sur tous les plans environnementaux depuis l'appel lancé lors de la COP 21 à Paris par le Président H et la Ministre de l'environnement SR. Je me souviens que les citoyens étaient aussi tous alors invités à s'engager dans la « sobriété heureuse »⁹

- Les architectes ont été largement mis à contribution : tous les pavillons de l'expo sont réutilisables in situ car construits en collaboration avec les collectivités et en fonction de leurs besoins, modulaires, démontables. Ils ont été mis aux enchères avant même leur conception afin que l'acheteur soit d'accord avec le programme. Les matériaux de construction sont pour la plupart bio-sourcés ou produits par l'économie circulaire qui permet de produire des textiles à partir des vêtements jetés : le déchet des uns devient la matière produite des autres.¹⁰

De nouvelles filières agricoles et de transformation des déchets agricoles ont été créées depuis la crise agricole de 2015. Le ministre de l'agriculture a pris des mesures d'urgence pour mettre en relation des exploitations en faillite et de jeunes entrepreneurs désireux de changer de vie. Terre de Liens joue le rôle de facilitateurs¹¹.

- Tous les architectes d'IdF se sont mobilisés pour proposer des solutions particulièrement soignées, pleines de poésie et le moins coûteuses pour adapter les espaces publics et tous les lieux d'accueil de l'exposition aux personnes souffrant de handicaps¹². En 2015 déjà ils avaient participé à l'élaboration des dossiers « Adap », agenda d'accessibilité programmée en 3, 6 et 9 ans, montrant que l'accessibilité n'est pas qu'une question technique mais aussi d'architecture et d'usage. L'ordre des architectes a fait appel à tous les confrères proposant cette contribution de matière grise innovante.

- La ville lumière a bien porté et portera encore longtemps son nom : la signalétique de l'exposition ainsi que les illuminations des façades des pavillons a été conçue en bioluminescence, grâce à de jeunes entrepreneurs très créatifs¹³, soutenus par la recherche institutionnelle et privée mais aussi

⁸ Pour rappel : **Inventions et innovations de l'expo universelle de 1900**

- Trottoir roulant à deux vitesses (4,2km/h et 8,5km/h)
- Inauguration le 14 juillet 1900 du métropolitain parisien réalisé par Fulgence Bienvenüe
- Le grand kaléidoscope du palais de l'Optique fascine toujours au musée Grévin sous le nom de palais des Mirages
- Au palais de l'Optique : la lumière froide, les rayons X, le sidérost (instrument d'astronomie de 60 m de long donnant l'impression d'observer la lune comme si l'on se trouvait à 58 km d'elle)
- L'appareil de prises de vue du Cinéorama, toujours visible au musée des Arts et Métiers
- Les ondes électriques, présentées par Edouard Branly dans le cadre du Congrès international d'électricité de l'Exposition. Elles sont à l'origine de la TSF et de la télécommande
- Le Guide Michelin

<http://www.expofrance2025.com/presentation-des-expositions.html>

⁹ <https://www.colibris-lemouvement.org/colibris/la-legende-du-colibri>

¹⁰ <http://www.lerelais.org/aussi.php?page=metis>

¹¹ <http://www.terredeliens.org>

¹² <http://www.acceo.eu/m-188-A2CH-ADAP-Agenda-d-Accessibilite-Programmee.html>

¹³ **Un bio éclairage généré par... un organisme vivant!**

par de l'épargne participative. Une première expérimentation a été mise en place lors de la COP 21 en 2015 et a montré un vif succès auprès de tous les pays invités. Depuis cette date la start up s'est considérablement développée soutenue par des citoyens engagés et ses produits inondent le marché international. Il n'était donc pas difficile que les pavillons étrangers fassent aussi appel à cette technique.

- De la même manière, les vêtements de tous les organisateurs, officiels, partenaires et citoyens solidaires sont fabriqués en matières végétales locales et nos délocalisables car très adaptés à nos climats : le lin, le chanvre et l'ortie !!¹⁴ Il s'agit dans les dernières années à retrouver les savoirs faire disparus. En 2015, le lin produit en France était envoyé en Chine et en Inde pour être transformé.

- En ce qui concerne la mobilité, le grand 8 construit par la SGP a été inauguré et tient ses promesses mais heureusement de nombreux autres moyens de déplacement se sont développés depuis 10 ans. Je pense aux bateaux bus très attractifs pour les touristes et avec une fréquence qui n'a rien à envier aux vaporettos de Venise. Il s'agit de transporter partout les 6 millions de chinois notamment qui viennent depuis 2020 visiter la capitale et notamment tous les sites prestigieux le long de la Seine (2 millions en 2015).

- La variété et la qualité des produits consommés pendant l'exposition dans toutes les guiguettes et camions-restaurants a rappelé, s'il le fallait, que la « France est le pays de la gastronomie, patrimoine mondial de l'Unesco »¹⁵. Là aussi les grands restaurateurs sont très impliqués, les circuits

Si le terme est apparu au début du 20ème, ce n'est que depuis quelques années que la biologie synthétique est entrée dans les laboratoires de recherches scientifiques. Cette discipline consiste à combiner la science du vivant et les principes d'ingénierie afin de concevoir de nouveaux systèmes.

En 2013, dans le cadre du prix Artscience, trois étudiants de l'ESCP ont l'idée de créer un système d'éclairage innovant, basé sur le principe de la bioluminescence : la production de lumière par un organisme vivant (comme les vers luisants, les lucioles et les poissons abyssaux). Ils parviennent à créer un biosystème composé de bactéries bioluminescentes et d'algues : les premières produisent de la lumière grâce au glucose (sucre) fourni par les secondes. Ce biosystème est ensuite encapsulé dans une coque transparente qui se fixe sur n'importe quelle surface.

« Glowee » est donc imperceptible le jour mais émet la nuit une lumière bleu-verte de l'intensité d'une bougie. Fonctionnant sans électricité, cette forme d'éclairage permettrait selon ses concepteurs de réduire une facture de 20% en total respect avec l'environnement.

Après avoir remporté le prix Artscience avec leur concept, elles ont pu mesurer l'attractivité de leur idée, en étant notamment lauréates de 101 Projets mais également contacté par des grands groupes. Elles ont alors décidé, un an et demi plus tard et après être toutes deux passées par des cursus d'entrepreneuriat social à l'ESCP Europe, de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Après 3 mois en laboratoire pour tester la faisabilité, c'est après la victoire de Glowee à l'Elevator Tour Pitch Paris, organisé par 50 Partners, que tout s'est accéléré.

Ce prix leur a permis d'embaucher un doctorant spécialiste en biologie synthétique, pour renforcer l'équipe scientifique ainsi que de se positionner au sein d'un grand laboratoire. En intégrant 50 Partners, Glowee a aussi solidifié par la suite, son environnement business en plus de l'environnement technique, et a pu accéder à une première levée de fonds pour financer le développement de l'année 2015.

En outre, une première phase de recherche est actuellement en train de se terminer, annonçant la sortie prochaine d'un premier produit éphémère, au cours de l'événement COP21 en fin d'année. La startup a aussi récemment explosé sa campagne de financement participatif sur Ulule, en récoltant 136 % de son objectif, soit 41 055 euros. Cette campagne leur permettra notamment de financer les 6 premiers mois de recherche, afin d'allonger la durée de vie de ce système de bio-éclairage (actuellement bloqué à 60 heures). Fin 2015, l'équipe va se concentrer sur des investissements en matériels de laboratoires, pour enfin gagner en autonomie sur le développement.

<http://www.glowee.fr/>

<http://www.maddynews.com/startup/2015/07/03/glowee/>

¹⁴ <http://antigonexxi.com/2013/02/19/chaud-ethique-et-ecolo-yes-we-can/>

¹⁵ **Le 16 novembre 2010, l'Unesco a étendu sa protection au repas gastronomique à la française, qui côtoie désormais 212 autres pratiques et coutumes culturelles au panthéon du patrimoine culturel immatériel de l'humanité.**

Le *repas gastronomique à la française* inaugure la liste des traditions culinaires labellisées en 2010 par le comité intergou-

courts se sont intensifiés comme l'avait proposé le pavillon Français de l'expo universelle de Milan en 2015 : il est possible de manger tous les jours des légumes frais. ¹⁶

Je ne rappelle même pas que tous les contenants (assiettes, gobelets, couverts...) sont depuis plusieurs années fabriqués en France par des entreprises artisanales souvent coopératives avec des matériaux biosourcés. Les objets en matières plastiques, comme les sacs jetables, ont enfin été proscrits, cela a mis du temps mais la décision a été prise tout début 2016.

De jeunes talents développent des produits en bambous, et en d'autres fibres végétales (fibres de maïs)...¹⁷ »

vernemental de l'Unesco pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'humanité, réuni à Nairobi, au Kenya.

La diète méditerranéenne, la cuisine traditionnelle du Mexique et le pain d'épices croate sont également distingués dans ce registre.

À la différence du patrimoine mondial matériel – qui comprend les sites et monuments –, le patrimoine immatériel concerne les processus culturels qui « *inspirent aux communautés vivantes un sentiment de continuité par rapport aux générations qui les ont précédées et revêtent une importance cruciale pour l'identité culturelle ainsi que la sauvegarde de la diversité culturelle et de la créativité de l'humanité* ».

L'Unesco n'a distingué aucune recette française en particulier. Au pays de Gargantua, c'est davantage le rituel identitaire « *destiné à célébrer les moments les plus importants de la vie des individus et des groupes* » qui a été salué. Un mélange original de convivialité et de gastronomie, qui rassemble les Français autour d'une table apprêtée, en vue de partager des mets de qualité accompagnés d'un vin approprié.

<http://www.france.fr/arts-et-culture/la-gastronomie-francaise-au-patrimoine-culturel-immateriel-de-lhumanite.html>

¹⁶ Déjà en 2014 Marc Veyrat, célèbre restaurateur voulant lutter contre la malbouffe proposait des recettes et plats à livrer. <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/02/04/97001-20140204FILWWW00359-marc-veyrat-lance-ses-camions-restauration.php>

¹⁷ http://www.letemps.ch/Page/Uuid/22c9d580-2593-11e5-9a9f-be4265bf5f16/La_10e_Design_Parade_recompense_un_fou_de_bambou

Je ne m'explique pas comment j'ai fait la transition des tunnels les plus sombres des réseaux de transports parisiens aux galeries d'art baignées de lumière. En y réfléchissant je n'ai pas à me plaindre. Né Courneuvien, j'ai passé toute mon enfance aux 4 Keus, plus communément appelés les 4000, et aujourd'hui ça fait exactement 44 ans que je fabrique ma chance. Depuis l'âge de 15 ans j'arpente les entrepôts et les couloirs de la RATP, de la SNCF et de pleins d'autres spots en France et dans le monde. Ma passion m'a conduit à Barcelone, Amsterdam, Rome, Bamako, Casa, Prague, Dubaï et New-York, sans doute ailleurs, mais je ne m'en rappelle pas. Je suis mobile, ça c'est sûr. Et c'est sans doute pour ça que je suis passé de petit con à graffeur, de vandale à plasticien, et là j'achève ma transition de street-artiste à étoile montante de l'art contemporain.

Je connais Paris comme ma poche, mais à vrai dire, le Grand Paris, jamais entendu parler, ça reste quelque chose de vague. Une chose est certaine. Il entendra bientôt parler de moi.

Moi, Geronimo, apache en chef, dernier des mohicans, légende parmi les légendes, de l'Est à l'Ouest, du Sud au Nord, mes aventures se contentent comme des faits d'armes prodigieux où le miraculeux côtoie l'impossible. Héros des squaws et scalpeur redoutable, mon nom est un sésame sur les langues des aficionados, médaille qui orne les milles et un mur que j'ai gravé comme on marque une bête de son sceau.

Je ne saurais jamais dire le nombre exact de parois qu'au risque de ma vie, j'ai honoré de fresques épiques, avec la précision chirurgicale d'un dépeceur né. Partout avec la même frénésie, à chaque fois que j'ai pu le rendre possible, j'ai parfait les détails pour épeler d'une minutieuse brutalité chacune des huit lettres de mon nom : GERONIMO. Je sais le pouvoir qu'a la simple évocation de ce label. Paname et sa banlieue grouillent de plus de trois générations de Champollions exercés à déchiffrer les origines, les sens et les styles des hiéroglyphes inscrits sur les peaux des villes. Mes exploits m'ont hissé au rang de monument historique, patrimoine de la mémoire des rues.

Je suis passé d'interdit bancaire à bankable. Je me balade dans les salons, d'expos en galeries, et on me demande mon avis. J'interviens auprès des étudiants en art des grandes universités américaines. A leurs yeux je suis un authentique représentant de la *nouvelle vibe parisienne*. Qui aurait cru qu'un jour on ferait appel à moi pour que je partage ma science. Sûrement pas mes potes de quartiers ni même mes compagnons de galère de l'époque où, armés de bombes de couleur, l'on passait nos nuits blanches à arpenter les rails de la petite ceinture. Aujourd'hui c'est tellement sécurisé que les tagueurs du nouveau réseau pourraient animer des formations du GIGN.

Tout à l'heure j'ai rendez-vous avec le président de Plaine Commune. Il m'a invité à dîner. Je crois qu'il veut me parler de son projet de festival international des cultures urbaines. Aucune idée de ce qu'il veut savoir, je ne sais pas à quoi je pourrais lui être utile. Si ma mère est toujours à La Courneuve, je n'y suis plus, et en fait, ça a totalement changé. Le grand parc de La Courneuve commence au RER B de La Courneuve-Aubervilliers. Avec toutes les barres qui manquent je ne reconnais rien. Imagine...même le Quick des 6 routes est devenu une galerie. Quand je pense qu'il faut payer 1100 euros pour un F3 à La Courneuve. Le monde est devenu fou...

Issy Les Moulineaux...un dimanche de printemps en 2025..

Dans quelques semaines va s'ouvrir l'Exposition Universelle...une certaine effervescence se fait sentir...les sites sur lesquels les pavillons sont construits sont encore en chantier mais nul doute qu'au jour J, la MGP sera prête à accueillir les visiteurs du monde entier...et démontrera une nouvelle fois sa faculté d'adaptation et d'innovation.

L'an dernier, la MGP a accueilli les JO...

Quel succès...tant le plan sportif (nos nageurs et nos coureurs ont « raflé » toutes les médailles...) que médiatique...Paris a enfin pu montrer au monde entier sa mutation et le fait qu'elle faisait incontestablement partie des grandes métropoles mondiales...L'impact de ces jeux a été considérable...les observateurs, journalistes et autres ont unanimement salué la mutation opérée .. Et cela n'était pas une évidence...

Je me rappelle il y a 10 ans...2016...la création de la MGP...l'enthousiasme face à des possibilités de développement économique, sociologique, écologique mais aussi les doutes...d'autres villes, Londres, New York, avaient franchi ce cap de la métropole...Qu'en serait il pour Paris ?

Une chose était certaine. L'avenir ne pouvait que nous conduire à créer une grande métropole..

Mais comment réussir cette mutation ?

Les structures devaient être réformées notamment dans leur mode de fonctionnement.

Comment résoudre l'équation devant permettre une parfaite communication et implication entre les acteurs publics et privés ?

Ces dix dernières années ont été un vrai bouleversement.

Cela a débuté avec les transports...la création des nouvelles lignes de métro ...soudain plus de fluidité, moins de circulation...un bénéfice incontestable sur la qualité de vie des métropolitains et surtout de ceux que l'on appelait encore à l'époque les « banlieusards », gain de temps, moins de stress et de pollution.

En plus, il faut reconnaître que ces voitures électriques qui nous faisaient parfois un peu sourire (les premières voitures ressemblaient plus à un jouet qu'à un véritable moyen de transport...) se sont développées...chaque nouvelle résidence doit depuis 5 ans maintenant mettre à la disposition des occupants non seulement des bornes de recharge mais également des véhicules en partage. C'est devenu l'une des conditions d'obtention du permis de construire pour les immeubles collectifs..(l'incitation n'était pas suffisante...le législateur a du intervenir...)

Je disais moins de pollution...sonore, visuelle...le périphérique est enfin totalement enterré ou recouvert.. consacrant ainsi des zones plantées de promenade qui dans la tradition parisienne regorgent de bistrot, petite brasserie, véritable lieux de convivialité ...Paris n'est plus enclavé dans son périphérique et permet désormais cette vision « métropole ».

Les anciens arrondissements périphériques ont totalement fusionné avec les communes limitrophes. Ou est-ce l'inverse...on ne sait plus. Et c'est bien la preuve que cette mutation s'est totalement intégrée dans les mentalités...

Cette barrière physique que constituait le périphérique a disparu et avec elle les dernières réticences sur la MGP.

Nous sommes en train de devenir une métropole propre...

Les nouvelles technologies sont au cœur de notre habitat... bien sur les rénovations sont toujours en cours sur l'habitat du « siècle dernier » mais les fortes incitations fiscales votées par les gouvernements successifs et l'accompagnement complémentaire alloué par la MGP font que les chantiers se multiplient...

Les nouvelles constructions, qu'elles concernent les bâtiments tertiaire, les collectifs d'habitation ou les maisons individuelles sont désormais toutes à énergie positive... et cela fonctionne.. Et là je dois admettre qu'il y a 10 ans, si je n'avais aucun doute sur la nécessité de créer la MGP, j'étais un peu réservée sur ces nouvelles technologies (solaires, géothermie, photovoltaïque..), sûrement une déformation professionnelle... l'assureur aime le risque ..mais mesuré !

La MGP a créé une commission paritaire mixte de l'innovation énergétique où je représente la SMA.

Nous avons beaucoup travaillé avec les entreprises, leur fédération, les pôles d'innovation et les pouvoirs publics pour favoriser l'émergence et le développement de technologies certes innovantes mais performantes et sécuritaires... quelques échecs, des sinistres qui nous ont aidé à faire évoluer les normes... et cela se poursuit...

Si je réfléchis, ces dix dernières années ont également apportées beaucoup de changement dans ma vie professionnelle et mon rôle de manager.

Le télé travail et les espaces de co working sont désormais usuels... des collaborateurs incontestablement plus serein et impliqués mais il a fallu que chacun s'adapte à des formes de communication et de reporting différents...

Il n'a pas toujours été facile de maintenir un esprit et une cohésion d'équipe...

La flexibilité qui manquait il y a 10 ans a enfin pris sa place..

D'ailleurs aujourd'hui nous sommes dimanche et je vais pouvoir retrouver mes amies pour une séance de shopping

Green Kit ©

Hier, j'ai rencontré Peter qui développe Green Kit ©, ici, à Londres. Il souhaiterait que je rencontre son ami Sum mais je n'ai pas trop envie, puis je n'étais quand même pas très bon en chinois à l'école.

Je rejoins Paris aujourd'hui. Depuis que l'aéroport a été déclaré d'intérêt métropolitain c'est quand même beaucoup plus pratique.

La signalétique routière est en mandarin et en anglais jusque Paris depuis plus de dix ans, c'est amusant. Bon, c'est aussi un peu du marketing avec les applications dont disposent les véhicules. C'est surtout plus accueillant pour bon nombre d'investisseurs ; restos et magasins s'y sont mis aussi.

J'ai créé Green Kit ©, il y a trois ans, lorsque le règlement de la Métropole du Grand Paris a permis d'occuper facilement et gratuitement le foncier public « inutilisé » au titre de la clause de renaturation de la Métropole qui s'applique sur Paris-La Ville.

Beaucoup de projets liés aux jardins vivriers ont pu émerger notamment dans beaucoup de rues qui ont été peu à peu fermées à la circulation. Cela a aussi permis de réaliser des circulations aériennes, coursives et ascenseurs, pour desservir beaucoup d'anciens immeubles qui ont retrouvé une attractivité pour les personnes âgées notamment. Un ascenseur pour quatre immeubles.

Mes petits kiosques en kit, 100% bio et survitaminés en biodiversité ont eu un franc succès auprès des vendeurs de journaux ou de sandwiches. Heureusement, j'ai déposé le brevet sur les conseils d'une des cellules mobiles de l'Instance Economique Métropolitaine (IEM) : ces cellules se déplacent en permanence dans la Métropole, il y en a une trentaine. Quand je pense que j'y suis allé la première fois parce qu'ils offraient le café et les croissants.

Je vais peut-être essayer de leur vendre mes installations mais bon je n'ose pas et puis travailler avec la Métropole reste compliqué. La faute au Code des Marchés de l'Union, il paraît. Mon projet n'est pas suffisamment expérimental, le Code s'applique en l'état. C'est dommage pour masquer des containers de tri ou réaliser des abris-bus, ce ne serait vraiment pas mal.

Mon amie a été voir sa mère à Lyon, mais je ne sais plus quelle navette elle prenait, si c'est celle de 12h45 ou 13h15 ? Je trouve qu'elle va la voir trop souvent. Elle travaille dans la restauration dans un espace de coworking. Il y en a dans toutes les gares et aéroports métropolitains et sont de vrais outils pour favoriser les déplacements et les rencontres qu'elles soient professionnelles ou plus personnelles.

Le comité de gestion et de développement de chaque espace de coworking est renouvelé tous les trois ans. Tout le monde peut y participer : usagers, habitants, élus, professionnels,...

Ces comités sont considérés comme des interlocuteurs privilégiés auprès de l'IEM, en effet les coworkers ont à la fois une vision pratique et créative de ce qui peut les aider pour développer leurs projets économiques, sociaux ou plus simplement améliorer leur cadre de vie.

Ce serait peut-être bien que je participe à l'un de ces comités pour développer Green Kit © et trouver le truc qui me permettrait de donner à mon projet une dimension plus expérimentale.

Demain, l'IEM veut que l'on débattenne des Cosmopôles, ils disent qu'il faut anticiper, que ce sera sans doute pour dans 20 ans, mais bon je ne sais pas si j'irai. En ce moment, je n'ai pas trop le temps...