

# INNOVER DANS LE RENOUVELLEMENT URBAIN LA BOÎTE A OUTILS



*La boîte à outils de l'innovation dans le renouvellement urbain a vocation à proposer, pour chaque problématique à traiter, des clés opérationnelles.*

*Il s'agit de fournir aux porteurs de projet et à leurs partenaires des exemples parlants susceptibles de s'apparenter aux situations auxquelles ils sont confrontés dans le cadre de leurs projets de renouvellement urbain, et donc de les aiguiller dans les choix à opérer pour réussir leur démarche d'innovation.*

*Ces fiches pratiques sont proposées par l'ANRU à partir de retours d'expériences constatés dans les projets pilotes en matière d'innovation du NPNRU.*

## Approche systémique du projet d'innovation

### Définir et mettre en oeuvre une stratégie intégrée d'innovation à l'échelle urbaine

**U**N PROJET SYSTÉMIQUE est un projet dont les différentes composantes interagissent entre elles pour répondre à des objectifs communs. L'approche intégrée se substitue en effet à une conception standardisée et normalisée de l'action, en articulant plusieurs registres et leviers d'action, qu'ils soient sociaux, économiques, techniques ou organisationnels, pour répondre notamment aux spécificités d'une situation ou d'un territoire.

L'impact qui résulte de la mobilisation simultanée de plusieurs leviers d'action a vocation à être optimal au regard des objectifs poursuivis, en s'assurant de la bonne coordination de ces leviers.

En outre, dans le cadre d'une approche systémique, les opérations doivent nécessairement comporter une dimension de transversalité entre les thématiques (transport, énergie, habitat, services...) et entre les acteurs mobilisés à l'échelle locale. Il s'agit pour ce faire de rompre avec l'approche dite « en silos ».

#### 1. COHERENT

Les différentes actions de mon projet d'innovation concourent à une finalité commune et déterminée à l'avance dans le cadre d'objectifs stratégiques définis.

#### 2. INTEGRE

Les actions du projet sont imbriquées les unes aux autres : le projet d'innovation adopte une approche intégrée des sous-systèmes urbains.

Par exemple, dans un projet visant la performance environnementale d'un quartier, il est recommandé de raisonner en « bilan global » à l'échelle d'un îlot, du quartier ou de la ville, et sur l'ensemble du cycle de vie des objets urbains.

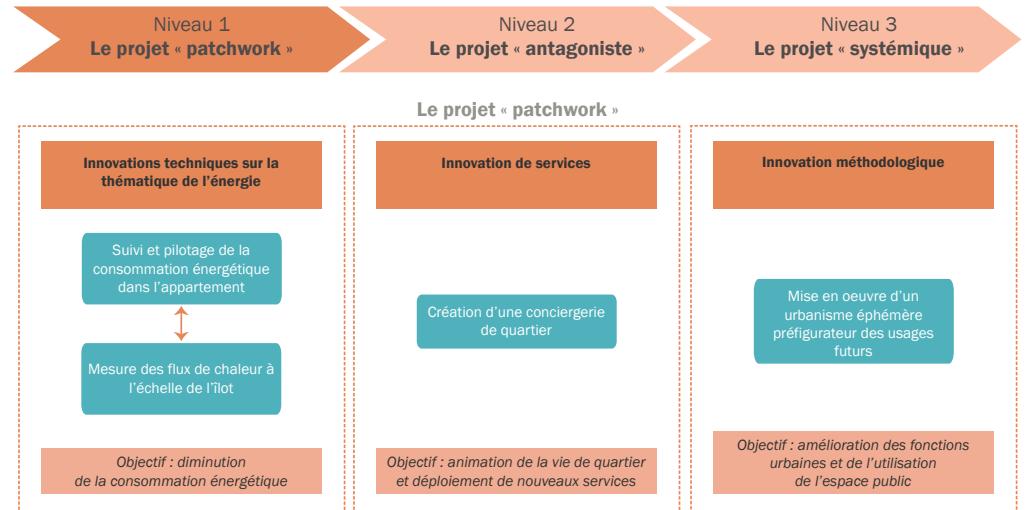
#### 3. TRANSVERSAL

L'organisation du projet favorise la transversalité inter-acteurs :

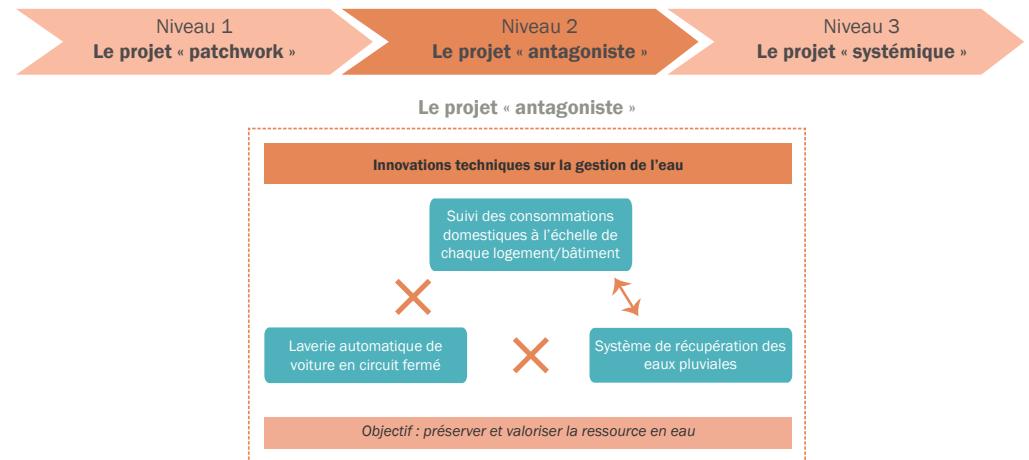
- Déployer une nouvelle organisation permettant d'articuler et de coordonner l'ensemble des maîtrises d'œuvre
- Opter pour une organisation collaborative et interservices
- Faire émerger des consortiums d'acteurs multidisciplinaires pour concevoir des solutions globales à l'échelle du quartier

# Etablir une stratégie et des objectifs d'innovation systémiques et intégrés

## 1 Mon projet est-il systémique ?



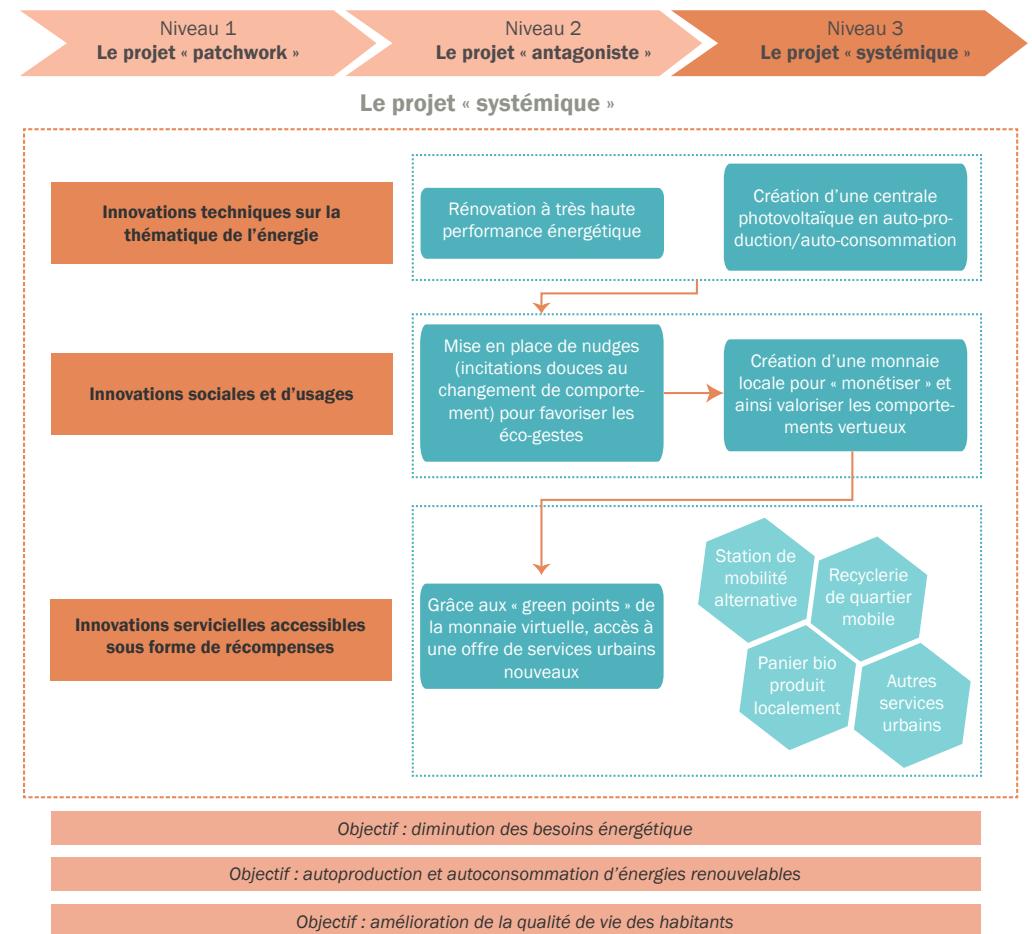
Le projet « patchwork » se compose d'actions déconnectées qui ne convergent pas vers des objectifs stratégiques communs. Dans ce contexte, il est difficile d'envisager un effet transformant du projet sur le territoire, l'impact à prévoir étant susceptible de rester faible ou diffus.



Le projet « antagoniste » décline des actions définies selon un ou des objectif(s) stratégique(s) commun(s), mais dont les effets individuels peuvent s'avérer antagonistes si des « frottements » limitent les synergies entre les différentes actions.

Ici, si les actions proposées concourent toutes à valoriser la ressource en eau dans le quartier, on observe que certaines d'entre elles suscitent de nouvelles consommations (laverie automatique) là où le projet répond à l'objectif stratégique de préserver l'usage de cette ressource (suivi des consommations, récupération des eaux pluviales, etc.).





Le projet « systémique » témoigne d'un plan d'actions cohérent, dont l'inscription dans des objectifs stratégiques communs mais aussi la combinaison donnent à la démarche d'ensemble un caractère innovant.

Dans l'exemple ci-dessus, les innovations technologiques s'articulent autour de la thématique énergétique, tandis que les innovations dans les usages proposées permettent d'assurer la mobilisation des habitants dans la conduite du changement et son appropriation par tous. La réalisation conjointe de ces actions assure la convergence vers des objectifs communs, ceux de diminution des besoins énergétiques et d'autoproduction et d'autoconsommation d'énergies renouvelables, au bénéfice plus d'une amélioration de la qualité et du cadre de vie des habitants.

## 2 Comment rendre mon projet plus systémique ?



Si le projet présente les caractéristiques d'un projet « patchwork », il est crucial d'identifier, pour le rendre plus systémique :

- La finalité à atteindre à travers le projet,
- Le ou les objectif(s) commun(s) qui auront vocation à guider la réalisation des actions,
- Le bouquet d'actions à déployer pour répondre avec pertinence à cet/ces objectif(s),
- Le fait que la logique de « coût global » soit attestée, si l'innovation concerne la performance environnementale du quartier.





Si le projet présente les caractéristiques d'un projet « antagoniste », il est crucial d'interroger pour le rendre plus systémique, les items suivants :

- Est-ce que les actions ne se neutralisent pas entre elles ? Leurs effets sont-ils antagonistes ? Les possibles effets de frottement entre certaines actions ont-ils été identifiés ?
- Les synergies ont-elles été maximisées en supprimant certaines actions ?
- Des consortiums multidisciplinaires ont-ils été mis en place, pour favoriser l'approche globale et systémique ?



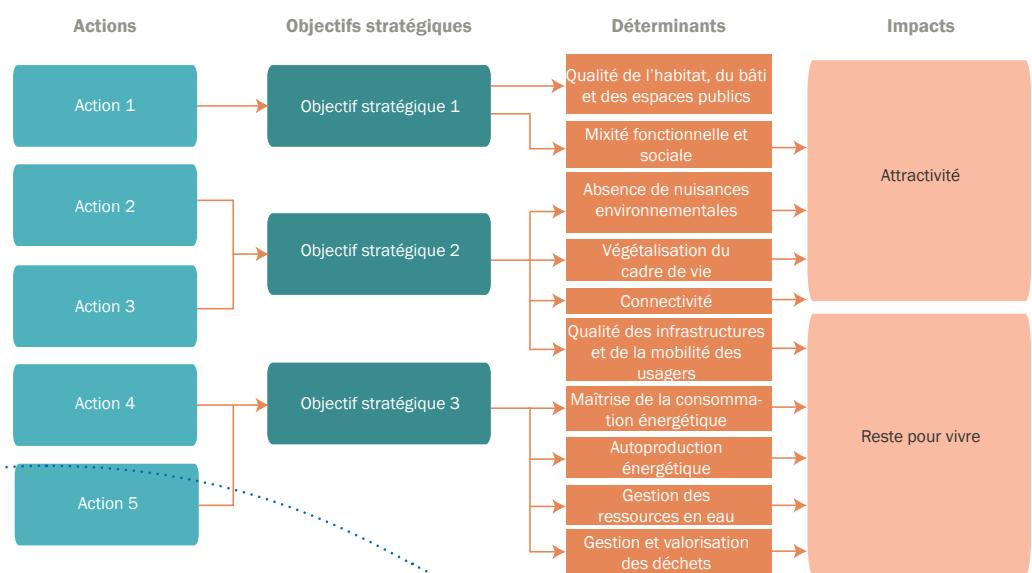
Le projet semble réunir les conditions pour être qualifié de « systémique ». Néanmoins :

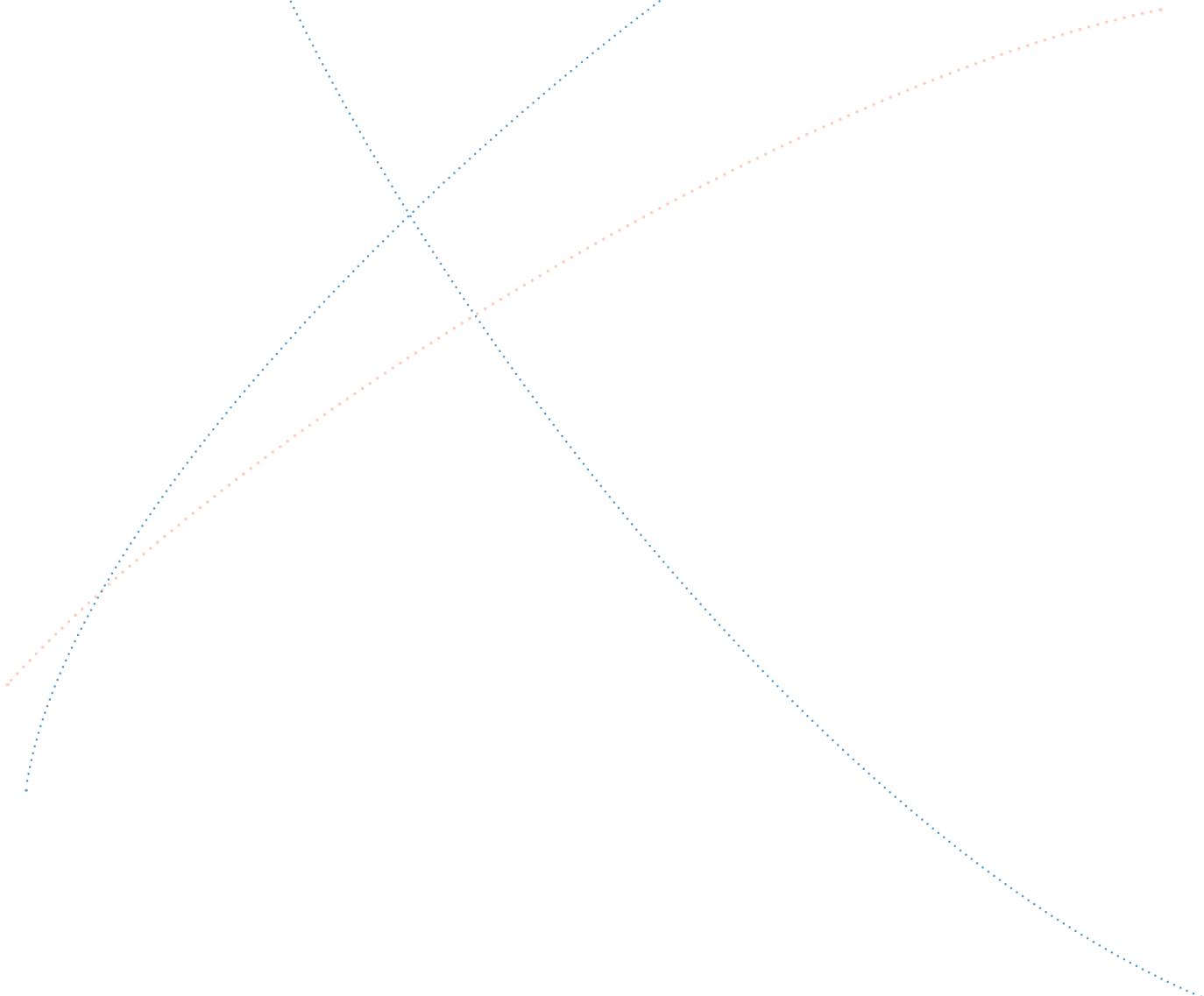
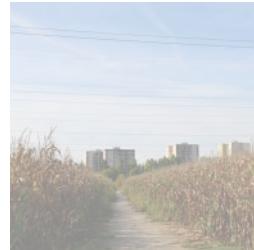
- L'organisation interne est-elle adaptée pour gérer la complexité de mon projet ?
- Une culture de la transversalité a-t-elle été diffusée entre les différentes directions métiers de la collectivité ?
- La coordination des maîtrises d'œuvres et la collaboration interservices s'appuie-t-elle sur des modalités précises et définies de travail (échanges réguliers, groupes de travail collectifs, etc.) ?
- Des formations internes et externes sont-elles envisagées ou planifiées pour monter en compétences sur de nouvelles expertises ?

## 3 Comment représenter mon projet de manière systémique ?

**L'arbre du projet** est un outil utile pour représenter schématiquement et tester le caractère systémique de mon projet.

Quatre niveaux d'information sont ici retenus pour structurer le projet : les actions d'innovation, les objectifs stratégiques auxquelles elles répondent, les déterminants généraux de la vie dans le quartier, et enfin les impacts attendus (ont été ici retenus les impacts attendus par le Programme d'Investissements d'Avenir « Ville Durable et Solidaire », à savoir le renforcement de l'attractivité des quartiers bénéficiant de sa mise en oeuvre, et l'amélioration du reste pour vivre des habitants).





Action Logement 

MINISTÈRE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

L'UNION  
SOCIALE  
POUR  
L'HABITAT

GROUPE  
  
Caisse  
des Dépôts

  
Agence Nationale  
pour la Rénovation  
Urbaine  
69 bis, rue de Vaugirard  
75006 Paris  
tél. : 01 53 63 55 00  
fax : 01 45 44 95 16  
[www.anru.fr](http://www.anru.fr)

