

# INNOVER DANS LE RENOUVELLEMENT URBAIN LA BOÎTE À OUTILS



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

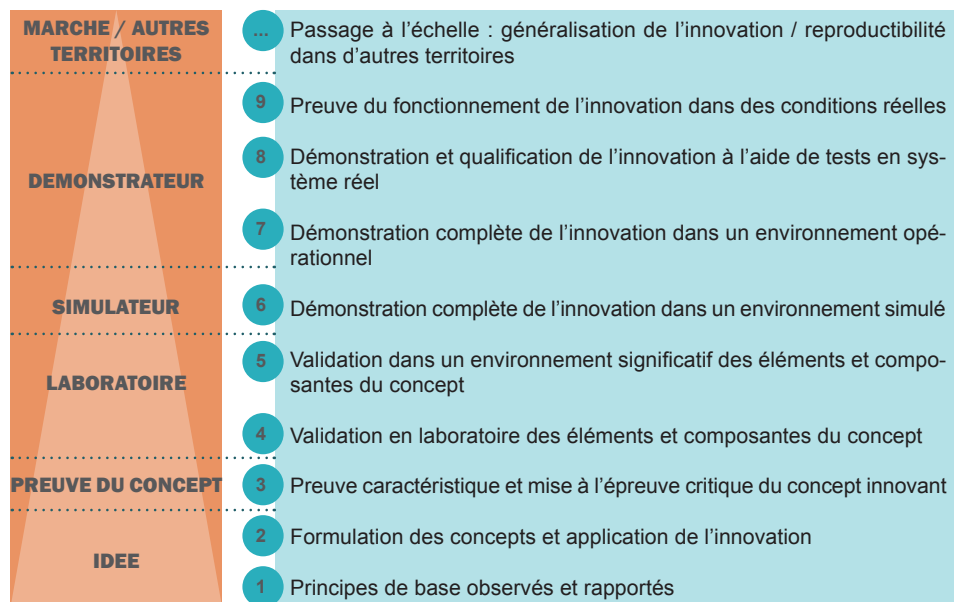
*Il s'agit de fournir aux porteurs de projet et à leurs partenaires des exemples parlants susceptibles de s'apparenter aux situations auxquelles ils sont confrontés dans le cadre de leurs projets de renouvellement urbain, et donc de les aiguiller dans les choix à opérer pour réussir leur démarche d'innovation.*

*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.*

## Monter un projet d'innovation

### De la définition des objectifs stratégiques à l'évaluation et la généralisation de l'innovation : processus de conception et de mise en oeuvre des projets

L'INNOVATION NE SE DÉCRÈTE PAS. Elle répond à un processus rigoureux de maturation progressive, de l'émergence de l'idée conceptuelle pour répondre à une problématique identifiée jusqu'à la preuve du fonctionnement de la solution dans des conditions réelles, avant d'envisager son déploiement à grande échelle ou sa duplication.



Application de l'échelle TRL (technology readiness level / niveau de maturité technologique) à l'innovation urbaine

Pour garantir la bonne mise en oeuvre des différentes étapes de ce processus, on observe des jalons incontournables dans le montage des projets d'innovation : définition d'objectifs stratégiques problématiques, structuration des partenariats, stabilisation du modèle économique et du montage financier sont autant de paramètres à appréhender dès la conception de la démarche innovante.

# Les jalons incontournables d'un projet d'innovation : les bonnes questions à se poser

## 1 Objectifs, ambition et caractère intégré du projet



### Définir des objectifs stratégiques

- La démarche d'innovation repose-t-elle sur une stratégie définie ?
- Les objectifs stratégiques du projet répondent-ils à des problématiques identifiées et priorisées dans le cadre d'un diagnostic de l'état initial du quartier ?
- Ces objectifs sont-ils inscrits dans le temps, à des échéances à la fois de moyen et long terme (5 à 10 ans), en cohérence avec les phases du projet de renouvellement urbain et la vocation du quartier identifiée dans le cadre du NPNRU ?
- Ces objectifs ont-ils été co-construits avec les habitants et usagers ?

### Formuler le niveau d'ambition et d'impact attendu

- Le projet vise-t-il un impact maximal sur le renforcement de l'attractivité du quartier et l'amélioration de la qualité de vie ? Si la démarche porte sur la transition écologique, quel niveau de sur-performance énergétique ou environnementale peut-il être fixé ? Quel est le niveau d'ambition dans le déploiement de nouveaux usages ?
- Des outils de modélisation des impacts du projet sur le quartier sont-ils mis en place dès sa phase de conception ?

### Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation

- Des indicateurs adaptés à la stratégie, mesurables sur la durée et compréhensibles par toutes les parties prenantes du projet sont-ils définis pour évaluer l'atteinte des objectifs cibles ?
- Des outils de suivi et d'évaluation permettant, le cas échéant, de réorienter la démarche en cours (par des allers-retours entre le porteur de projet, ses partenaires, l'AMO, les usagers...), sont-ils établis ?

### Décliner de la stratégie d'innovation en leviers opérationnels

- Des leviers d'actions opérationnels permettant de répondre aux objectifs stratégiques sont-ils définis ?

### Garantir l'articulation des différents leviers d'action

- Le projet présente-t-il une variété de thématiques et de typologies d'innovation ?
- Ces thématiques et typologies d'innovation s'inscrivent-elles dans une cohérence d'ensemble, par opposition à une logique « patchwork » ou « en silos » ? Le projet repose-t-il sur des objectifs qui concourent à une finalité commune, déterminée en amont, et qui ne se neutralisent pas les uns les autres ?
- La démarche d'innovation répond-elle à une cohérence stratégique et opérationnelle avec le projet de renouvellement urbain ?





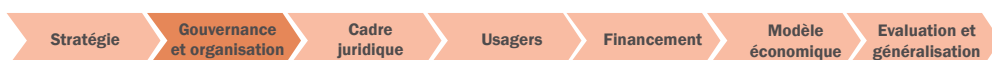
- Une approche systémique / intégrée, à même de maximiser la performance globale des actions projetées, est-elle explicitement développée ? Par exemple, les volumes, les flux et leurs interconnexions sont-ils connus, avec d'envisager l'intégration des systèmes urbains (bâtiment, eau, déchets, énergie, transports...) ?

#### Inscrire la démarche d'innovation à une échelle globale

- La mise en oeuvre du projet s'inscrit-elle dans un raisonnement en « bilan global » à l'échelle d'un îlot, du quartier ou de la ville, et portant sur l'ensemble du cycle de vie des objets urbains ?
- Quel effet d'entraînement du projet d'innovation peut-on envisager pour le reste de la ville et à l'échelle de l'agglomération ?



## 2 Organisation du partenariat autour du projet



#### Manager la complexité au sein de la collectivité

- La gouvernance et le dispositif de pilotage du projet permettent-ils d'assurer la bonne articulation des différents axes d'innovation, par la coordination de l'ensemble des maîtrises d'oeuvre ?
- Un comité technique « intégré » de suivi des études existe-t-il ? Associe-t-il les différents services de la collectivité concernés ?
- Un/e chef/fe de projet référent/e est-il/elle désigné/e pour assurer la cohérence globale du projet, sa dimension systémique et intégrée, ainsi que la bonne coordination interne des directions impliquées ?
- De manière plus ambitieuse, une cellule dédiée aux questions d'innovation pourrait-elle être créée et rattachée à la direction générale de la collectivité, pour assurer les fonctions de « poisson pilote » et d'animation du dialogue entre les services ?
- Les compétences nécessaires à la bonne conduite du projet ont-elles été identifiées en amont ? Un plan est-il mis en place pour les mobiliser (recrutement ; formation, partenariats, appui conseil, bureaux d'études) ?

#### Impliquer les partenaires extérieurs

- Les « points d'entrée » du territoire (pôles de compétitivité, universités, incubateurs ou accélérateurs de *startups*) sur lesquels s'appuyer pour mobiliser des entreprises, des laboratoires de recherche, etc. ont-ils été recensés voire sollicités ?
- Le développement de partenariats structurants à l'extérieur de l'institution est-il envisagé (conventions de recherche, plateformes, fondations, laboratoires d'innovation communs) ?
- Des instances telles que des comités de pilotage et des comités techniques sont-elles mises en place pour impliquer ces acteurs ? A défaut, des instances consultatives sont-elles installées pour recueillir leur regard sur la démarche d'innovation ?
- Quelle articulation trouvent ces instances avec celles du NPNRU ? S'agit-il des mêmes instances, d'instances distinctes, ou des instances du NPNRU enrichies de nouveaux partenaires mobilisés spécifiquement sur le projet d'innovation ?



### 3 Sécuriser les partenariats dans un cadre juridique stabilisé



#### Etablir des cahiers des charges réalistes vis-à-vis du marché

- Pour garantir l'adéquation des cahiers des charges aux solutions existantes et le caractère fructueux des appels d'offres, une bonne connaissance du marché (compétences, acteurs et solutions d'innovation qu'ils portent) a-t-elle été acquise en amont, à travers par exemple de premiers repérages d'entreprises, ou une démarche de *benchmark* ?
- Les appels d'offres ont-ils été diffusés auprès de l'écosystème local (clusters et pôles de compétitivité locaux par exemple) ?

#### Définir un cadre juridique à la fois sécurisé et permettant la co-construction du projet

- La définition du cadre juridique est-il anticipée suffisamment en amont pour sécuriser la collaboration ?
- Le montage contractuel doit-il nécessairement relever d'un appel d'offres classique, ou peut-il s'agir d'un montage plus souple permettant la co-construction des innovations (convention de recherche et de développement, partenariat d'innovation par exemple) ?
- Le montage contractuel retenu permet-il de couvrir l'ensemble des phases du projet, à savoir sa définition, l'expérimentation et le déploiement ? Le cas échéant, les étapes de (re)mise en concurrence sont-elles clairement identifiées ?
- Le service des achats publics est-il sensibilisé aux innovations développées ? Est-il prévu de l'associer aux comités de sélection et de revue des projets, ainsi qu'à la capitalisation des résultats ?

#### Anticiper les problématiques juridiques induites par la recherche d'innovation

- Dans le champ de la gestion des données urbaines :
  - La collectivité a-t-elle prévu de monter en compétence sur la gestion des données ? Un analyste et/ou un *chief data officer* vont-ils intégrer les services ?
  - Un régime de propriété des données collectées, précisant leurs conditions d'utilisation par les parties prenantes, et les modèles économiques adaptés est-il établi ?
- Quels sont les dispositifs prévus de protection et de valorisation financière des innovations créées, pour sécuriser le retour sur investissement de la collectivité et de ses partenaires ?



### 4 Mobiliser les habitants et usagers dès la conception



#### Définir un cadre juridique à la fois sécurisé et permettant la co-construction du projet

- Le recours à de nouvelles méthodes de co-conception et de *design* public est-il envisagé pour la conception du projet ? Des chercheurs et *designers* spécialistes du sujet ont-ils été sollicités pour accompagner la phase de définition des innovations ?
- Des ambassadeurs ont-ils été identifiés au sein du quartier pour assurer l'intermédiation entre les habitants et le porteur de projet, et organiser la mobilisation autour de la démarche d'innovation ?





- Des outils numériques (ex : maquette 3D) sont-ils envisagés pour accompagner et étayer la démarche de co-construction du projet ?

### Envisager l'intéressement « financier » des habitants

- La participation des habitants est-elle structurée autour de la question de leur « reste pour vivre » ?
- Les usagers sont-ils informés des coûts des différents volets du projet, et de l'impact de la réalisation de telle ou telle action sur leur vie quotidienne ? Dans un scénario plus ambitieux, le projet peut-il s'inscrire dans le cadre de l'expérimentation d'un budget participatif ?
- La notion de « coût global », qui permet d'anticiper les phases d'exploitation et de gestion, a-t-elle été discutée dans le cadre de la co-construction du projet ? Les habitants y ont-ils été sensibilisés, notamment par une mise en regard de cette notion avec les charges induites par le fonctionnement d'un ouvrage ?



## 5 Affiner le montage financier du projet et mobiliser les co-financements requis



### Identifier les contraintes financières liées au projet

- Le niveau d'engagement financier possible pour la collectivité est-il clairement défini ?
- Le tour de table des co-financeurs potentiels est-il engagé suffisamment en amont ?
- Les risques spécifiques au projet sont-ils identifiés pour permettre d'optimiser le schéma de son financement ? Les fonds propres de la collectivité sont-ils en priorité fléchés sur les segments les plus aléatoires ou risqués du projet, de manière à sécuriser les co-financements des partenaires ?

### Recenser les financements publics envisageables

- Une veille est-elle mise en place pour repérer les guichets de financement mobilisables et les calendriers liés à leurs dispositifs (appels à projets...) ?
- Si la collectivité n'est pas outillée pour accompagner le montage de dossiers de demandes de financements ou de réponse à des projets de recherche européens, qui permettent d'insérer le territoire dans des réseaux de villes, où et comment cette ressource peut-elle être mobilisée ?

### Mobiliser les fonds privés

- Une collaboration est-elle envisagée avec des acteurs non conventionnels autour de dispositifs de financement innovants (micro-crédit, *crowdfunding*, achats groupés...) ?
- Les clusters, pôles de compétitivité ou réseaux d'entreprises privées sont-ils informés de la démarche d'innovation et en capacité d'assurer le relais auprès de co-financeurs potentiels ?
- La mobilisation des financements de fondations publiques/privées est-elle envisagée ?





## 6 Viabiliser le modèle économique des actions envisagées



### Définir un modèle économique pérenne et vertueux

- Des clauses de performance sont-elles intégrées dans la rémunération des prestataires ?
- Les retombées du projet attendues sont-elles chiffrées, et mises en regard des risques potentiels pour les partenaires ?
- La diminution des charges des usagers, de la collectivité ou des bailleurs sur le long terme constitue-t-elle un objectif stratégique du projet ? Est-il prévu d'investir sur du matériel plus performant ou des actions de sensibilisation pour anticiper les phases d'exploitation et de gestion ?
- Un régime d'entretien et de déploiement favorisant la pérennité des infrastructures (capteurs, réseaux...) est-il défini ?
- La viabilité du modèle économique des différentes actions, indépendamment de la subvention publique, fait-elle l'objet d'une réflexion spécifique en phase de maturation du projet ?
- L'articulation entre les différentes sources de revenus possibles (nouveaux services, valorisation des données...) est-elle appréhendée pour permettre aux activités rentables d'équilibrer le financement de celles qui le sont moins ? ■

## 7 Evaluer pour dupliquer les innovations



### Mettre en place une méthodologie d'évaluation pertinente

- Le dispositif de suivi et d'évaluation de chaque action est-il inscrit dans la durée, et permet-il de réorienter la démarche en cas de nécessité ?
- Les indicateurs retenus sont-ils à la fois qualitatifs et quantitatifs, pour permettre une photographie exhaustive du projet ?
- Sont-ils mesurables dans le temps et mobilisables par l'ensemble des parties prenantes ?
- Le panel d'indicateurs est-il en mesure de distinguer l'analyse de l'efficacité des moyens alloués, des résultats et des impacts ?

### Organiser la capitalisation

- Le dispositif de suivi et d'évaluation est-il complété d'une stratégie de capitalisation permettant de formaliser un retour d'expérience sur les bonnes pratiques, les freins identifiés et les conditions de répliquabilité ?
- Le cas échéant, la capitalisation donne-t-elle lieu à une démarche de valorisation et de communication dédiée ?

### Généralisation et duplication du projet à une échelle élargie

- Les conditions de reproductibilité du projet à différentes échelles (quartier, autres QPV, ville/agglomération, autres sites urbains en France ou à l'étranger...) du projet sont-elles identifiées ?
- Des relais existent-ils pour essaimer les dispositifs testés dans le cadre du projet d'innovation dans d'autres territoires (autres collectivités, entreprises, réseaux associatifs...) ? ■



## Annexe 1

### Modèle type de fiche action

#### Description

**Objet et contenu de l'action :** décrire en 20 lignes max. l'objet et le contenu de l'action (joindre un document ou un lien pour une présentation détaillée) : porteur de projet, thématiques principales abordées, axes stratégiques principaux, contribution aux objectifs stratégiques du projet.

**Périmètre de l'action :** ville/agglomération, QPV concerné(s), secteur(s) d'intervention.

#### Impacts visés et indicateurs d'évaluation

Préciser les impacts visés par l'action à 3, 5 et 10 ans, ainsi que les indicateurs de mesure des résultats (avec unités de mesure associées).

Exemples :

- Services rendus aux habitants/usagers :

amélioration de la qualité de vie > augmentation de la consommation de produits frais de X% ;

renouvellement de l'offre de services de proximité > nombre de personnes couvertes par tel nouveau service, réduction du coût d'accès à tel autre service de X€ ;

amélioration de la prise en charge des seniors > % de personnes concernées par tel nouveau dispositif dédié.

- Transition écologique :

améliorer la performance environnementale du quartier > % de réduction des émissions de GES, des rejets polluants, des déchets non recyclables, de la consommation d'énergie, de l'artificialisation des sols ; % d'augmentation de la part des produits issus de circuits courts...

#### Etudes et/ou missions d'ingénierie envisagées

Préciser les études et missions d'ingénierie nécessaires à la maturation de l'action et sa définition opérationnelle.

**Livrable(s) :** préciser les principaux livrables intermédiaires et finaux attendus, et les échéances de transmission associées (dates prévisionnelles de lancement et d'achèvement des études, et de remise des livrables).

#### Caractère innovant de l'action

**Nature de l'innovation :** préciser la typologie d'innovation visée par l'action (technique/technologique, sociale/de services, environnementale, organisationnelle/méthodologique...).

**Antériorité de l'action :** préciser le niveau de maturité de l'innovation visée (concept existant, prototypage d'ores et déjà réalisé en laboratoire/in situ, déploiement à grande échelle d'ores et déjà testé... Cf. échelle TRL), à partir de retours d'expériences sur la base de réalisations antérieures, le cas échéant.

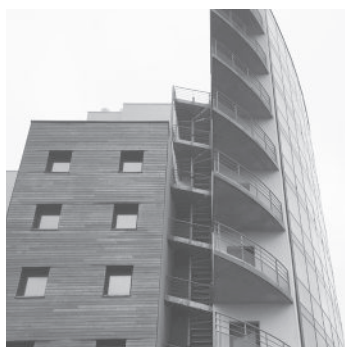
**Benchmark :** exposer les réalisations similaires ou proches en cours ou achevées (sur le territoire ou ailleurs), de manière à positionner l'innovation visée par rapport à l'existant.

« Saut qualitatif » d'innovation visé : caractériser la « plus-value » de l'action envisagée par rapport aux réalisations existantes (en d'autres termes, justifier le caractère innovant de l'action).

#### Modalités d'implication des usagers et habitants

**Public visé :** préciser le public spécifique visé par l'action, le volume de personnes potentiellement concernées.

**Démarche de mobilisation des habitants :** préciser les modalités et méthodes envisagées pour associer les habitants et usagers à la co-construction de l'action (analyse des besoins, ateliers de créativité, design thinking, sollicitation de l'expertise d'usage, portage de projet avec et par les habitants, bêta-test, expérimentation, sensibilisation, partage des données individuelles...).





### Partenaires mobilisés et contributions respectives

Porteur de projet / chef de file du projet : ...

Maître d'ouvrage de l'action : ...

Partenaires publics : [partenaire 1 - modalités de contribution à l'action] ; [partenaire 2 - modalités de contribution à l'action]...

Partenaires privés : [partenaire 1 - modalités de contribution à l'action] ; [partenaire 2 - modalités de contribution à l'action]...

Modalités de travail et autres moyens engagés par le porteur de projet et ses partenaires pour assurer la bonne mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de l'action, et la bonne mise en oeuvre de celle-ci : ...

### Éléments financiers

Montant global de l'action estimé : [en € HT]

Assiette de financement : [en € HT]

Co-financements sollicités et/ou confirmés : [en € + taux en %]

Besoins de financement PIA estimé et nature (subvention, fonds propres) : [en € + taux en %]

Besoins de financement NPNRU estimé et nature (subvention, prêts bonifiés) : [en € + taux en %]

### Planning prévisionnel de réalisation de l'action

Date de notification du marché : ...

Date de lancement de l'action (OS) : ...

Etat d'avancement à date : ...

Date prévisionnelle d'achèvement de l'action (PV de livraison/de service fait) : ...

Dates prévisionnelles intermédiaires (livrables provisoires...) : ...

Le cas échéant, date prévisionnelle de mise en service : ...

Articulation temporelle de l'action avec la mise en oeuvre du NPNRU (protocole de préfiguration, convention pluriannuelle de renouvellement urbain) : ...

### Articulation avec le projet d'ensemble

Synergies avec les autres actions du projet d'innovation : ...

Synergies avec les autres actions du projet de renouvellement urbain : ...

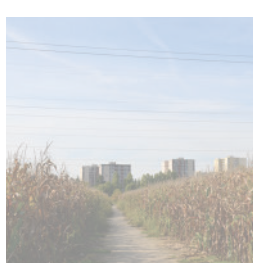
## Annexe 2

### Qualifier le niveau d'innovation d'une action

La justification du caractère innovant d'une action repose sur une explicitation de son niveau de maturité, qui peut être établi grâce à un *benchmark* permettant de la positionner au regard d'un état des lieux des innovations existantes. En d'autres termes, il s'agit d'illustrer de façon comparative le niveau d'innovation visé par chaque action.

- Niveau 0 - L'action proposée existe déjà ailleurs, y compris dans un contexte de quartier prioritaire
- Niveau 1 - L'innovation proposée existe dans d'autres contextes (hors QPV, dans un autre pays, etc.), mais trouve une application originale dans un contexte de renouvellement urbain dans les QPV
- Niveau 2 - L'innovation repose sur le déploiement à l'échelle urbaine d'une solution ayant d'ores et déjà fait l'objet d'un prototypage
- Niveau 3 - L'innovation propose une solution différente ou fortement enrichie par rapport à des solutions existantes, et doit donc faire l'objet d'un prototype (innovation disruptive)





ActionLogement 

 L'UNION  
SOCIALE  
POUR  
L'HABITAT

GRUPE  
  
Caisse  
des Dépôts

**ANRU**  
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)

