

**2022**

# **Carnet d'économie urbaine**

by  
**ibicity**

# Pourquoi un carnet d'économie urbaine ibicity?

L'an dernier, nous avons publié sur notre blog un « **Rapide bilan de l'année 2020 et perspectives 2021** », le relire nous permet de retracer le chemin parcouru en une année et de mesurer les éventuelles inflexions dans notre questionnement. C'est aussi le moyen de cranter le travail réalisé, de prendre un peu de hauteur à partir de nos missions, de lister nos principales publications.

**Ce carnet est fondamentalement un exercice réflexif. À travers lui, ce qu'on cherche, c'est à qualifier notre offre et voir dans quelle mesure elle permet d'outiller la fabrique urbaine.** Notre ambition serait qu'il puisse être lu comme un cahier (partiel) de tendances de la fabrique urbaine.

Ce carnet est un « annuel », d'abord parce qu'on imagine que nous pourrions recommencer l'exercice dans un an, et peut-être ainsi chaque année, et une année nous paraît une bonne durée pour prendre un peu de recul. Mais ibicity est plus que tout attachée à une certaine liberté, dans sa manière d'aborder les sujets comme dans son fonctionnement, et

cet annuel sera peut-être bisannuel ou décennal. On imagine volontiers aussi que le format pourra évoluer d'une année sur l'autre.

Ce carnet est largement illustré. Avec des photos, parce que la manière dont les opérateurs publics et privés interviennent dans la ville est directement visible quand on la parcourt. Et avec des schémas, parce que nous croyons que le travail sur les représentations (schémas, illustrations, tableaux) permet de mettre à distance la réalité pour mieux la saisir, la comprendre et la partager.

**Ce carnet 2021 s'appuie sur les missions que nous avons réalisées en 2021, mais aussi sur les nombreux échanges que nous avons eus au cours de l'année. Merci à tous ceux qui nous ont fait confiance et éclairés.** Pour des raisons de lisibilité, et parfois de confidentialité, nous n'avons pas mentionné dans cet annuel l'ensemble de nos interventions 2021 ou publications. Pour une liste plus complète, on peut se reporter à notre page « références » ou à nos pages « publications » et blog.



## ibi qui?

ibicity est une agence de conseil et expertise en économie urbaine. Son objet est la ville, et plus spécifiquement l'économie de la ville, entendue au sens de ce qui relève du jeu des acteurs qui font la ville et de leur modèle économique.

Sa capacité à accompagner les acteurs de la fabrique urbaine repose sur des interventions qui relèvent de trois natures différentes mais qui se nourrissent mutuellement :

- Des missions opérationnelles, à destination des opérateurs publics et privés de la ville, pour les accompagner dans leur démarche stratégique et/ou les appuyer dans le montage de projets urbains complexes.
- La recherche exploratoire, qui s'appuie notamment sur une veille académique et internationale, et permet d'avoir un temps d'avance dans l'outillage des sujets émergents.
- De nombreuses interventions en tant qu'enseignante, conférencière, formatrice.

# SOMMAIRE



Ce carnet s'accompagne de contenus supplémentaires disponibles sur le site internet [www.ibicity.fr](http://www.ibicity.fr). Cliquez sur les pictogrammes ci-dessous pour y accéder.



Article



Vidéo



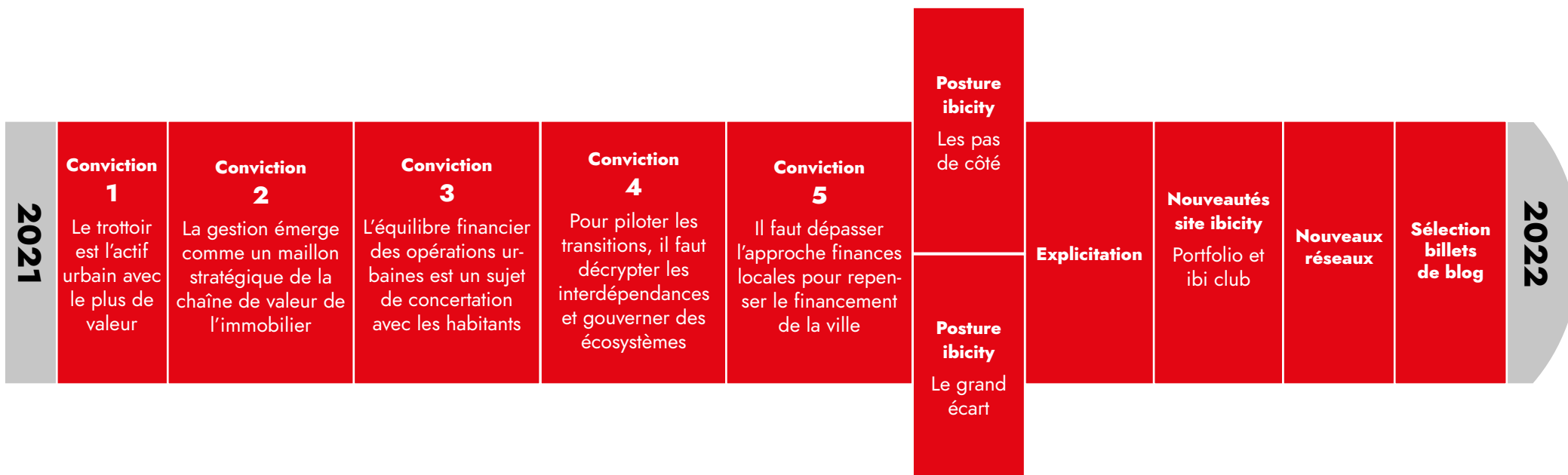
Podcast



Ce pictogramme indique des missions ou interventions réalisées par ibicity.

Une version haute définition de ce carnet est téléchargeable sur [www.ibicity.fr](http://www.ibicity.fr)

Ce pdf est interactif. Consultez-le sur votre ordinateur avec la dernière version d'Acrobat DC.



Conviction

**1**

---

**Le trottoir  
est l'actif  
urbain  
avec  
le plus  
de valeur**

## Conviction n°1

Le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur

En 2021, ibicity a poursuivi ses analyses stratégiques sur le trottoir, dans le prolongement de celles de 2019 et 2020. Si un schéma devait les résumer, ce serait celui qui figure ci-contre. Il montre que **le trottoir est de plus en plus une ressource-clef pour tous les opérateurs de la ville**. Plus précisément, ce sont certaines parties du trottoir qui constituent une ressource-clef pour certaines catégories d'opérateurs. Par exemple : la partie devant les portes d'entrée des immeubles (en jaune) est particulièrement intéressante pour les livreurs à domicile, tandis que les opérateurs comme Uber vont davantage s'intéresser à la bordure de trottoir (en orange), ou que les restaurateurs vont être surtout sur la bande de stationnement (en violet).



## TROTTOIR (ET BANDE STATIONNEMENT) = RESSOURCE-CLEF

### Espace devant commerces

Fonction : Etals / click&collect

Ressource-clef pour : Commerçants ...

### Bande de stationnement

Fonction : Stationnement (voitures, vélos), terrasses, parklets...

Ressource-clef pour : Restaurateurs, opérateurs multiples ...

### Limite chaussée / trottoir

Fonction : Dépose colis ou passager

Ressource-clef pour : Logisticiens, VTC, opérateurs mobilité...

### Espace devant entrées immeubles

Fonction : accès livreurs

Ressource-clef pour : Logisticiens ...

### Bande de service du trottoir

Fonction : Mobilier urbain, stations...

Ressource-clef pour : Opérateurs mobiliers urbains...

ibicity



### 21 MINUTES SUR LE TROTTOIR

Mars 2021 - 21'

Cette vidéo présente  
en 21 minutes  
les principaux enjeux  
stratégiques du  
trottoir.

*#curb management*

*#logistique urbaine*

*#macro-lot*

*#partage de l'espace public*

*#stationnement*

*#ville du quart d'heure*

## PUBLICATIONS IBICITY

Dès 2018, ibicity avait interpellé les acteurs de la ville sur la valeur du trottoir. Les confinements et déconfinements de 2020 et 2021 ont assurément aidé à cette prise de conscience et expliquent les nombreuses publications sur le sujet que nous avons réalisées, certaines à notre initiative, d'autres en réponse à des demandes. Au-delà de la variété des formats (articles, chapitres d'ouvrage, études, podcasts, vidéos), les angles varient : économique pour le Grand Lyon, politique dans la revue Esprit, esthétique avec le Pavillon de l'Arsenal...

Merci notamment à la Revue Esprit, le Pavillon de l'Arsenal, Urbis Le Mag, Dixit.net, 15marches, Radio Anthropocène, Pop Urbain, FUP... et Pedro!

Cliquez sur les contenus pour retrouver l'information complète.



### LE TROTTOIR AU TEMPS DU CORONAVIRUS

Futuribles  
Avril 2020



### LES PLATEFORMES DU NUMÉRIQUE DOIVENT PAYER LES INFRA URBAINES

Infographie AIMF  
Décembre 2020



### LA VALEUR DU TROTTOIR

Métropole de Lyon  
Novembre 2020  
(publié en mai 2021)



### LES NOUVEAUX DÉFIS DE L'ESPACE PUBLIC

Interview par Urbis Le Mag  
Décembre 2021



### LE TROTTOIR : L'ESTHÉTIQUE ORDINAIRE DE LA VILLE

La beauté d'une ville  
2021



### GOUVERNER LE TROTTOIR

Revue Esprit  
Octobre 2021



### QUI SERONT LES OPÉRATEURS DE LA PROXIMITÉ

Replay intervention  
For Urban Passion  
Octobre 2021 - 25'



### LA BEAUTE D'UNE VILLE : LE TROTTOIR

Pavillon de l'Arsenal  
Mai 2021 - 5'



### REZ-DE-VILLE : ÉCHANGE AVEC LA FAU DE SAO PAULO

David Mangin - Seura  
Replay webinaire  
Mars 2021 - 180'



### 21 MINUTES SUR LE TROTTOIR

Vidéo avec slides  
ibicity  
Mars 2021 - 21'



### QUI FAIT LE TROTTOIR ?

Replay webinaire  
Urbis Le Mag  
Mars 2021 - 61'



### LE TROTTOIR, ESPACE PROTÉGÉ

Dixit.net  
Août 2021 - 32'



### ENTRETIEN SUR LE TROTTOIR

Radio Anthropocène  
École urbaine de Lyon  
26 mai 2021 - 22'



### INTERVIEW DE PEDRO, LIVREUR UBER EATS ET DELIVEROO

ibicity  
Mai 2021 - 30'



### LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE ÉCONOMIQUE DU TROTTOIR

ibicity  
Avril 2021 - 27'

+ de billets  
à lire  
sur ibiblog

[www.ibicity.fr/tag/trottoir](http://www.ibicity.fr/tag/trottoir)

## PUBLICATIONS IBICITY

Cette publication (63 pages) aborde en détail les principaux enjeux stratégiques du trottoir. Datée de novembre 2020 mais publiée en mai 2021, elle s'inscrit dans le cadre du chantier prospectif « Demain, la rue » conduit par la Direction de la Prospective du Grand Lyon.

Le cahier démarre par une série de 15 portraits d'opérateurs dont l'activité est étroitement liée à la rue. La publication décrypte ensuite les nouvelles tendances à l'œuvre dans l'économie de la rue, et détaille la pratique du « curb management ». Elle s'interroge ensuite sur l'éventualité de nouveaux modes de gestion des rues.

#Gratuité  
#Data  
#Curb management  
#Gestion déléguée  
#Mobilité



### LA VALEUR DU TROTTOIR

Grand Lyon  
Novembre 2020  
(publié en mai 2021)

# DEMAIN, LA RUE

CAHIER 3

## La valeur du trottoir

Analyse d'une nouvelle économie de la rue, à l'heure des transitions numérique et écologique



Novembre 2020  
Isabelle Baraud-Serfaty

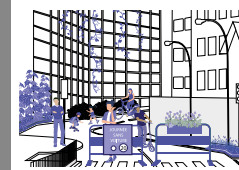
GRANDLYON  
la métropole

Ce cahier accompagne  
3 autres cahiers réalisés  
par B. Pradel et N. Nova.

## DEMAIN, LA RUE

CAHIER 1

**Aux rythmes de la ville,  
l'urbanisme dynamique**  
Revue des aménagements  
intégrant les cycles de nos vies



Novembre 2020  
Benoît Pradel

GRANDLYON  
la métropole

## DEMAIN, LA RUE

CAHIER 2

**Espace public :  
comment faire cohabiter  
nos mobilités ?**  
Autour des revendications,  
les enjeux d'un nouveau  
contrat social



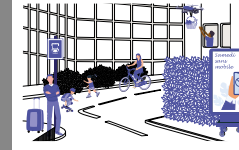
Novembre 2020  
Benoît Pradel

GRANDLYON  
la métropole

## DEMAIN, LA RUE

CAHIER 4

**« Et si demain... ? »  
25 projections  
sur la mobilité  
et l'espace public**  
Illustrations prospectives  
du chantier « Demain, la rue »



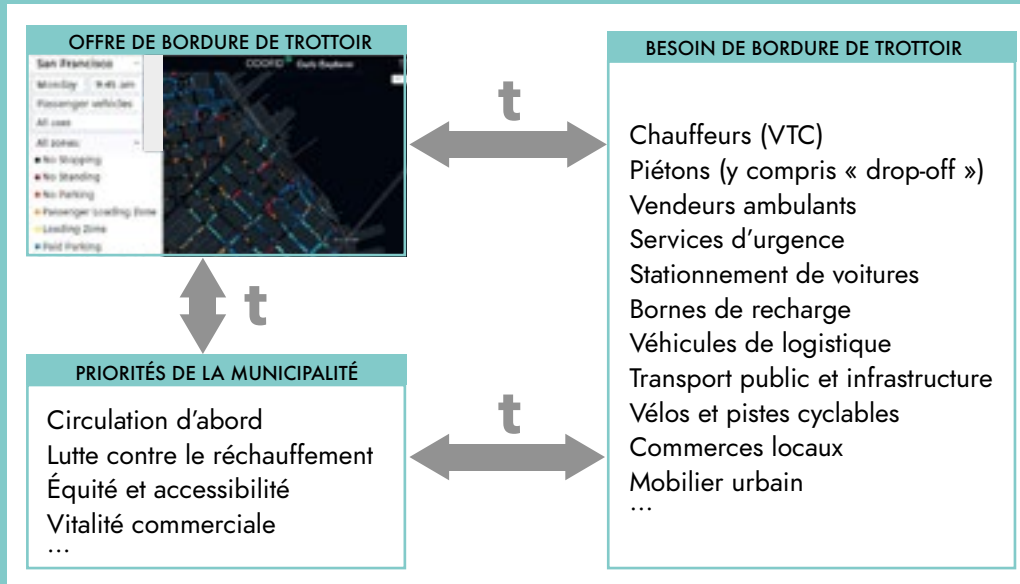
Novembre 2020  
Isabelle Baraud-Serfaty

GRANDLYON  
la métropole



Le « curb management », qui se développe fortement aux États-Unis et Canada, permet l'appariement, en temps réel, entre une offre et une bordure de trottoir, pour le compte de la municipalité... ou pas.

De plus en plus l'accès à l'espace public passe par l'accès à l'information sur l'espace public. Or cet accès à l'information est aujourd'hui souvent opérée par des plateformes comme Google Maps, qui ont développé des modèles sophistiqués de gratuité qui les rendent incontournables. Aux couches physique et servicielle du trottoir s'ajoute ainsi la « couche informationnelle » qui pose la question de sa maîtrise par les collectivités locales.



	RÉALISATION	PROPRIÉTÉ	GESTION	ACCESSIBILITÉ / USAGE
Couche physique				
Couche servicielle				
Couche informationnelle				

LÉGENDE	Public	Collectivités locales
	Semi-public	SEM / SEMOP
	Privé	Opérateurs urbains historiques
	Public	Tous les habitants-usagers
	Privé	Certains habitants (ex. : ASL)
Privé	Plateformes numériques Autres nouveaux entrants	

**+ à lire**  
sur **ibiblog**  
[www.ibicity.fr/les-villes-au-defi-de-la-gratuite](http://www.ibicity.fr/les-villes-au-defi-de-la-gratuite)

**LA POSTE**  
.....  
2020  
Mission sur l'économie de la rue (avec le Sens de la Ville)

**AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE DE MONTRÉAL**  
.....  
2020  
Mission sur la tarification du stationnement sur rue (15marches mandataire)

**VILLE DE BOULOGNE-BILLANCOURT**  
.....  
Décembre 2021  
Intervention sur le partage de l'espace public devant le maire et ses élus.

**2022**  
.....  
Les données relatives à l'espace public et ses modes de collecte sont un enjeu majeur pour l'avenir des rues. ibicity prévoit d'approfondir ces sujets en 2022. **Si vous êtes intéressés, n'hésitez pas à nous envoyer un mail à : [ibicity@ibicity.fr](mailto:ibicity@ibicity.fr)**  
En 2021, ibicity s'est notamment rapprochée d'Hestia.ai et de leurs projets autour des collectifs de données [hestialabs.org/fr](http://hestialabs.org/fr) pour travailler sur ce sujet.



# REVUE DE PRESSE IBICITY

Les travaux sur le trottoir d'ibicity ont notamment été relayés en 2021 par 15marches et Pop Urbain – ce qui nous fait d'autant plus plaisir qu'on apprécie beaucoup leurs travaux - et cités par Les Échos, Le Monde, la revue Ville, Rail et Transports et France Culture.



**LE TROTTOIR, CET OBJET URBAIN NON IDENTIFIÉ**  
Newsletter de 15marches  
11 mai 2021



**FENÊTRE SUR LA VILLE: POURQUOI LE TROTTOIR EST SI IMPORTANT ?**  
Pop-up urbain - 11 mai 2021



**LES TROTTOIRS**  
Chronique de H. Gardette  
18 mai 2020

Cliquez sur les contenus pour retrouver les publications complètes.

## Conviction n°1

Le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur

# LE TROTTOIR AU PAVILLON DE L'ARSENAL!



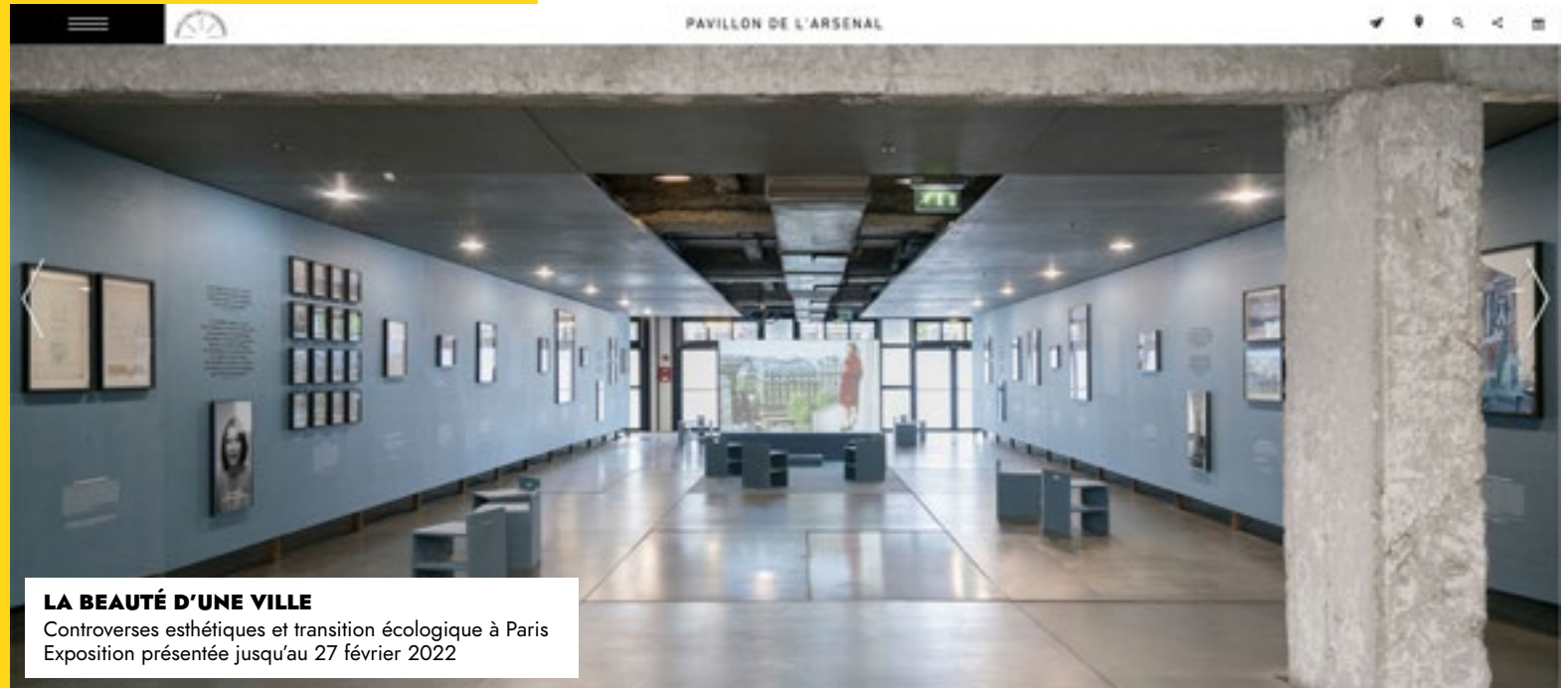
Sur un trottoir de Paris, un mobilier urbain d'information affiche une publicité pour l'exposition « La beauté d'une ville » dont le catalogue contient un chapitre qui explique que le trottoir est le lieu de l'esthétique ordinaire et parle de mobilier urbain...

# L'esthétique d'une ville est aussi une question d'économie.



## LE TROTTOIR

Exposition « La beauté d'une ville »  
26 mai 2021 - 5'



## LA BEAUTÉ D'UNE VILLE

Controverses esthétiques et transition écologique à Paris  
Exposition présentée jusqu'au 27 février 2022



## LE TROTTOIR L'ESTHÉTIQUE ORDINAIRE DE LA VILLE

La beauté d'une ville - 2021

Parfois,  
la beauté  
d'une ville  
disparaît et  
réappa-  
raît...



## QUESTION QUI SERONT LES OPÉRATEURS DU REZ-DE-VILLE ?

Réponse page suivante

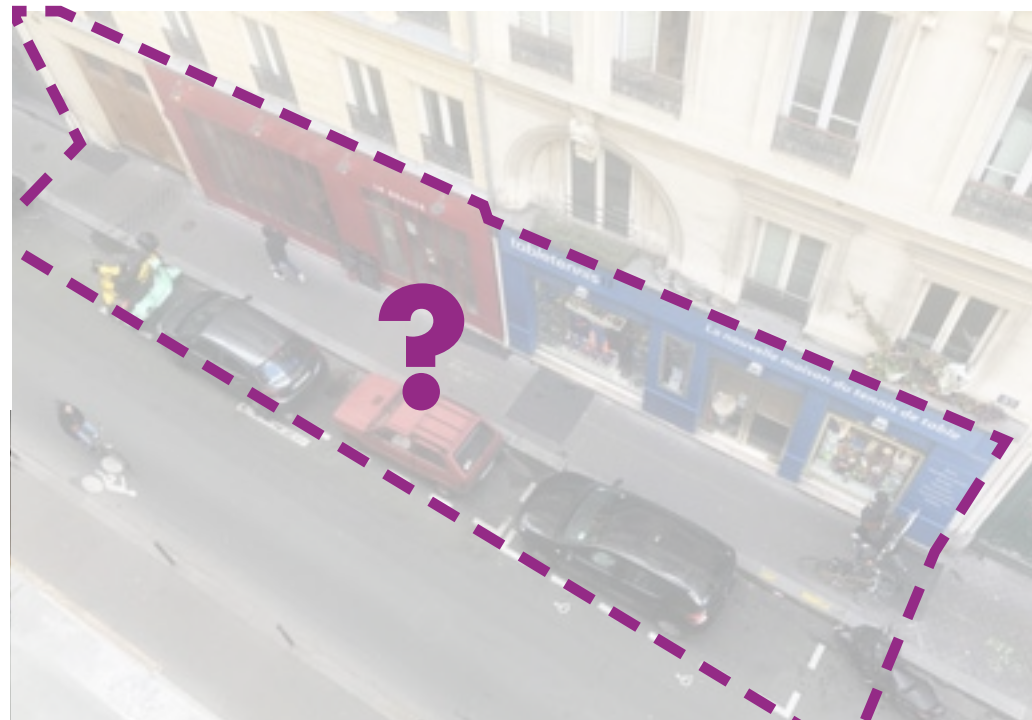
Le trottoir (y compris la bande de stationnement) apparaît comme une nouvelle frontière stratégique pour les opérateurs dans la ville. Il en est effet au cœur des

enjeux, entre autres, d'esthétique urbaine, de la mobilité, de la ville du quart d'heure, de la qualité de vie, de la logistique urbaine, etc.

LE TROTTOIR, NOUVELLE FRONTIÈRE STRATÉGIQUE POUR LES OPÉRATEURS DE /DANS LA VILLE

Acteurs / opérateurs	Enjeux stratégiques du trottoir*
Collectivités locales	▶ Qualité de vie / vivre-ensemble / résilience / esthétique
Aménageurs	▶ Nouveaux usages du quartier
Promoteurs	▶ La rue comme extension du logement
Entreprises services urbains	▶ Infrastructure servicielle, économie circulaire
Logisticiens	▶ Logistique du « dernier mètre », logistique inversée
Plateformes type Amazon	▶ Dépose colis / point d'accès au domicile
Plateformes type Uber	▶ Curb kiss / offre bouquet de services
Opérateurs mobilité	▶ Lieu d'interface entre différents modes de déplacement
Opérateurs mobilier urbain	▶ Lieu pour installer mobilier urbain
Acteurs de l'ESS	▶ Support installations ( AMAP, micro-compostage...)
...	▶ ...

\* Comme ressource-clef et/ou objet de leur proposition de valeur



Au cœur de la ville de la proximité et du vivre-ensemble, le « rez-de-ville » comprend non seulement le rez-de-chaussée des constructions mais aussi les espaces ouverts, publics ou privés, qui les bordent et les prolongent (une typologie internationale de ces « communs urbains » est en cours d'élaboration par David Mangin, Grand Prix de l'Urbanisme. En 2022, ibicity outillera ces réflexions sur cet espace stratégique que constitue le rez-de-ville (pour la vie de quar-

tier, l'adaptation des villes au changement climatique, l'approvisionnement des villes, etc.) en identifiant les acteurs pour qui le rez-de-ville est stratégique... avec des questions majeures sur la place de la collectivité publique. Pour cela, elle articulera les deux approches que, jusqu'à présent, elle conduisait séparément : d'une part, ses travaux sur l'espace public, d'autre part, ses travaux sur l'immobilier.



2022

.....  
MISSIONS SUR  
LE REZ-DE-VILLE



**QUI SERONT LES OPÉRATEURS DE LA PROXIMITÉ**

Replay intervention  
For Urban Passion  
Octobre 2021 - 25'

# RÉPONSE QUI SERONT LES OPÉRATEURS DU REZ-DE-VILLE ?

QUELQUES  
OPÉRATEURS DU  
REZ-DE-VILLE  
DEMAIN ?  
(PLUS OU MOINS  
DESIRABLES...)



## Accor et JCDcaux

Après avoir créé en 2018 une application de services aux riverains (AccorLocal, qui depuis a disparu), Accor s'est associé en 2021 avec Citroën et JCDcaux (« The Urban Collectif ») pour développer des « pods » mobiles, qui peuvent se garer sur une place de stationnement et servir de container de logistique, d'atelier d'artisan, kiosque, commerces spécialisés, micro-marché, etc.



## Altarea

En 2018, pour "incuber" des projets d'économie sociale et solidaire en pieds d'immeubles, Altarea Cogedim associé au groupe d'entreprises sociales Baluchon et au Crédit Coopératif ont créé SoCo, première foncière commerciale solidaire en France.



## Amazon

En 2020, près d'un Français sur trois a acheté sur Amazon, qui représente 20 % du e-commerce en France. En 2018, Amazon avait acheté Ring, le leader des « sonnettes connectées » permettant de rentrer dans un domicile en l'absence de son occupant.



## Base Commune

Cette foncière à impact social a été créée par Le Sens de la Ville

et Plateau Urbain pour revitaliser les rez-de-chaussée.



## Casino

Le groupe Casino (Monoprix, Franprix...), qui domine largement le commerce alimentaire parisien, a annoncé en juin 2021 un renforcement de son partenariat avec Amazon (des consignes Amazon seront installées dans ses magasins), et en novembre 2021 un « partenariat stratégique » avec Gorillas.



## Colis Privé

Depuis 2006, Colis Privé est le seul transporteur, avec La Poste, à disposer de la licence postale ARCEP. Ceci permet à ses livreurs de déposer ses colis directement dans les boîtes aux lettres.



## Gorillas

Fondée à Berlin en 2020, Gorillas est devenue en moins d'un an une « licorne » et a annoncé en janvier 2022 le rachat de Frichti, le pionnier de la livraison alimentaire rapide. À Paris, Gorillas possède ainsi 12 dark stores — et elle se base sur ces entrepôts pour garantir une livraison rapide à vélo électrique.



## Just Eat

La plateforme de livraison de repas s'est démarquée de ses principaux



concurrents Deliveroo et Uber Eats en annonçant en 2021 le recrutement de livreurs salariés.



## Nexity

Le 15 février 2020, dans une tribune dans le Monde, Véronique Bédague, Directrice générale de Nexity, premier promoteur français, écrivait : « Demain (...) les opérateurs d'immeubles deviendront opérateurs de quartiers ».



## La Poste

Revendique une part de marché de 70 % dans la livraison du colis en France. Amazon est à la fois son principal concurrent et son premier client (en 2020, un tiers des colis d'Amazon a été transportés par La Poste).

## REEF REEF

Cet opérateur américain propose de transformer « l'humble place de parking » en un hub de proximité à partir duquel déployer des services aux habitants des immeubles.



## Sogaris

Cette foncière d'immobilier logistique publique intervient principalement sur la logistique urbaine.



## Vianova

Est une start-up qui veut « aider les villes à mieux aménager l'espace public », via la collecte de données sur l'occupation en temps réel sur la micro-mobilité, les flux de logistique, le stationnement.

## JEU QUEL NOUVEL OCCUPANT FERA L'OBJET D'UNE BATAILLE DU TROTTOIR EN 2022 ?



En 1882, l'architecte Jules Brunfaut dénonce l'encombrement des trottoirs par... les poussettes, qui viennent de faire leur apparition!\*



En 2011, la « taxe trottoir », dite aussi « taxe kebab », votée par la mairie d'Avignon, occasionne de vifs débats.



En 2018, l'aventure des vélos « flottants » tourne au fiasco.



En 2019, l'arrivée massive des trottinettes dans les rues des grandes villes suscite de nombreuses controverses.



En mai 2021, les terrasses des cafés et des restaurants réouvrent avec le déconfinement et ravivent à Paris une polémique autour de l'(in)esthétique de la capitale.



**Selon vous, quel sera le nouvel occupant du trottoir qui déclenchera une nouvelle polémique en 2022?** Vous pouvez nous envoyer votre réponse par mail à [ibicity@ibicity.fr](mailto:ibicity@ibicity.fr).

\* « Depuis dix ans, un nouvel occupant a surgi ; on a imaginé de promener les enfants en bas âge dans de petites carrioles traînées ou poussées à la main par la mère ou par la bonne. Ce véhicule renfermant des enfants est respecté du passant, mais il est, il faut bien le reconnaître, un obstacle à sa marche et un embarras de plus à la circulation. Espérons que l'opinion publique, émue par les avis de quelques médecins, que ce mode de locomotion est contraire à la santé de l'enfant, fera revenir aux anciennes habitudes de nos pères : faire marcher les enfants suivant leur force et les porter lorsqu'ils sont fatigués. Cela paraît plus logique, l'enfant qui a été charrié n'est pas apte à distinguer ce qu'il voit, une promenade au jardin public, au square, suffise bien mieux à sa santé ».

Les odeurs de Paris, Jules Brunfaut, 1882.



## NOTRE RÉPONSE QUEL NOUVEL OCCUPANT FERA L'OBJET D'UNE BATAILLE DU TROTTOIR EN 2022 ?



Après avoir hésité avec les robots livreurs et les livreurs Deliveroo, nous parions que la prochaine bataille du trottoir concernera les chariots de livraison des livreurs Amazon (et autres opérateurs de livraison) devant les entrées des immeubles ! La gestion de la logistique urbaine devient un enjeu majeur pour les villes, au carrefour des nouveaux modes de consommation (poussés par des plateformes numériques avec de nouveaux modèles économiques qui expliquent leur stratégies commerciales offensives), des enjeux de partage de l'espace public et d'attractivité des rez-de-chaussée, et de l'impératif de transition écologique.

1 milliard	Nombre de colis livrés en France chaque année (qui génèrent 137 000 tonnes d'emballages dans les poubelles)
471 millions	Nombre de colis livrés par Colissimo (La Poste) en 2020, à 76 000 clients
64 millions	Nombre d'objets livrés par Colis Privé en 2020 grâce à la licence postale qu'elle possède depuis 2006
42 millions	Nombre de Français qui achètent en ligne (soit 1,5 million de plus qu'en 2019)
1 million	Nombre de repas services par jour chez Compass France
292	Nombre d'agglomérations couvertes par Uber Eats en France (contre 2 en 2016, date de son arrivée en France, et 184 en 2019)
51	Nombre de colis par an reçus par 1/3 des Français (un par semaine en moyenne)
5	Nombre minimum de colis livrés par foyer chaque semaine en moyenne en 2021 (contre une estimation de 17 à l'horizon de 2025) (chiffres sur Marseille ?)
3	Nombre de courses par heure par livreur dans le quick commerce

### Conviction n°1

Le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur

## La place de l'Europe à Paris devient un nouveau quai de déchargement des livraisons Amazon !

Ceci est moins lié à la multimodalité permise par sa situation au-dessus des voies de la gare Saint-Lazare qu'à la présence de trottoirs peu encombrés en plein cœur métropolitain.










## AXE DE TRAVAIL 2022 : LA LOGISTIQUE URBAINE

La logistique urbaine bouscule les rez-de-ville: alors que la « lutte des places » s'accélère et que l'immobilier logistique devient de plus en plus urbain, petit et banalisé (les *darkstores*), le brouillage s'accroît entre ce qui relève de l'immobilier (intérieur et privé, en général) et ce qui relève de l'espace public (extérieur et public, en général).

### TYPOLOGIE DES ESPACES LOGISTIQUES URBAINS

NATURE	TYPE	ILLUSTRATIONS	SURFACE m <sup>2</sup> (m <sup>2</sup> bâtis ou d'emprise au sol)
Immobilier	Plateforme urbaine de distribution		20 000 à 50 000 m <sup>2</sup>
	Espace urbain de distribution		500 à 10 000 m <sup>2</sup>
	Locaux RDC / darkstores		250 à 400 m <sup>2</sup>
Espace public	Place de stationnement		10 m <sup>2</sup>
	Bout de trottoir		1 m <sup>2</sup>

ibicity - Les 3 illustrations du haut sont issues du travail AFILOG : [www.afilog.org/logurbaine/typologie](http://www.afilog.org/logurbaine/typologie)

## HYPOTHÈSE ?

Et si 10 m<sup>2</sup> (2x5) - la surface d'une place de stationnement - devenait le « modulator » de la « rue tactique » ?



**+** à lire  
sur [ibiblog](http://ibiblog)

[www.ibicity.fr/10-metres-carres](http://www.ibicity.fr/10-metres-carres)



**GRANDLYON**  
la métropole

MÉTROPOLE DE LYON

2021-2022

Prospective sur la logistique urbaine

## « TOTEMS » SÉRIE PHOTOGRAPHIQUE D'ALAIN DELORME

Le travail photographique d'Alain Delorme « s'attache à dépeindre les phénomènes de normalisation et de standardisation véhiculés par notre société de consommation. Sa pratique est celle de la photographie numérique et du montage. Il livre des photographies aux univers graphiques et colorés oscillant entre réalisme et fiction. Un détournement du réel qui nous amène à l'observer attentivement, et à nous interroger sur la société contemporaine » ([www.alaindelorme.com](http://www.alaindelorme.com)).

La première photo illustre notre carte de vœux 2011. On avait découvert cet artiste via le blog de François Bellanger (Transit City) qui, dès 2010, annonçait: « le vélo-cargo revient à la mode ».



<http://transit-city.blogspot.com/2010/10/next-urban-light-deliveries-system.html>

### FEMMES PORTANT DES TISSUS



© ibicity

Abidjan - janvier 2021

Et si, outre sa beauté formelle qui nous rappelle certains ports de tête de femmes ivoiriennes, cette série Totems était une invitation à renverser le regard sur la logistique urbaine ?



Conviction

2

La gestion  
émerge  
comme  
un maillon  
stratégique  
de la chaîne  
de valeur de  
l'immobilier

**Conviction n°2**

La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier

**A** lors que les débats sur la fabrique urbaine se sont ces derniers temps beaucoup focalisés sur l'amont de la chaîne de l'aménagement et de l'immobilier, autour notamment de la remontée vers l'amont des promoteurs et de l'élargissement de leur échelle d'intervention, force est de constater que la question de la gestion de l'ensemble immobilier ou du quartier constitue un enjeu déterminant et apparaît comme un nouveau maillon sur la chaîne de valeur de l'immobilier. Sur ce maillon, des opérateurs très variés peuvent se positionner, acteurs traditionnels de l'immobilier, mais aussi énergéticiens, syndicats ou autres nouveaux venus... qui annoncent de futurs repositionnements stratégiques.

**#aménageurs**  
**#ASL**  
**#copropriétés**  
**#gestion**  
**#investisseurs**  
**#macro-lots**  
**#promoteurs**  
**#syndics**

**RECOMPOSITION DES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE L'AMÉNAGEMENT-IMMOBILIER**

	ÉCHELLE OPÉRATION				ÉCHELLE LOT				
	Définition règles urbaines	Maîtrise foncière	Conception projet urbain	Réalisation espaces publics	Conception projet immobilier	Réalisation projet immobilier	Commercialisation	Détention et gestion projet immobilier	Utilisation
<b>Collectivité</b>	➔								
<b>Aménageur</b>		➔							
<b>Promoteur</b>					➔				
<b>Investisseur</b>								➔	
<b>Utilisateur</b>									➔

	ÉCHELLE OPÉRATION				ÉCHELLE LOT				
	Définition règles urbaines	Maîtrise foncière	Conception projet urbain	Réalisation espaces publics	Conception projet immobilier	Réalisation projet immobilier	Commercialisation	Détention et gestion projet immobilier	Utilisation
<b>Collectivité</b>	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔
<b>Aménageur</b>		➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔
<b>Promoteur</b>	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔
<b>Investisseur</b>	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔
<b>Utilisateur</b>	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔	➔

Ces schémas illustrent la recomposition des acteurs de la chaîne de l'aménagement-immobilier, avec la remontée vers l'amont des opérateurs de l'aval (promoteurs et investisseurs) et une descente vers l'aval des opérateurs de l'amont (collectivités et aménageurs).

## Conviction n°2

La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier



Les schémas de cette page sont extraits de la publication : « Le fonctionnement des immeubles de logements sociaux dans des ensembles immobiliers mixtes » - Repères numéro 85 - Union sociale pour l'Habitat (réalisée par ibicity, le Sens de la Ville, Ginkgo Avocats et l'Étude Cheuvreux - juin 2021).

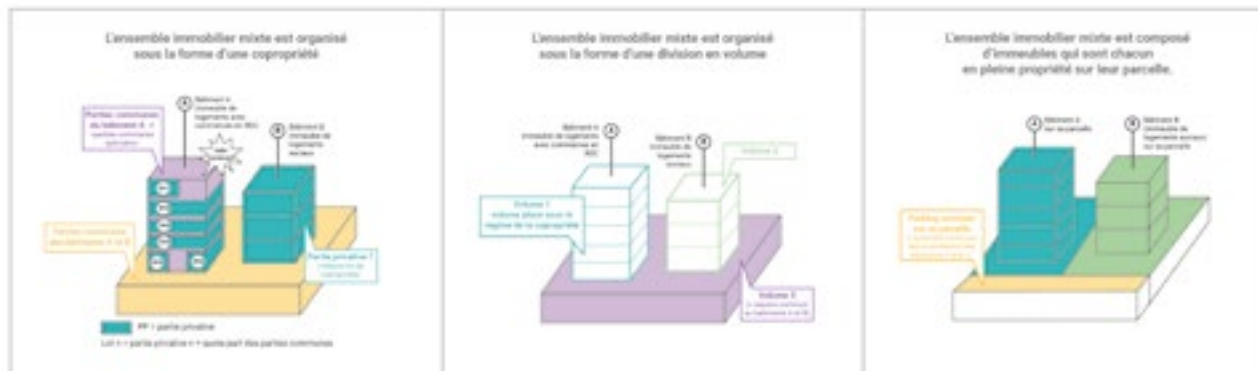
Le sujet peut paraître technique. Pourtant, il concerne la question de l'articulation entre la maille de fabrication des projets (les fameux « macro-lots ») et la maille

de gestion, qui est un enjeu urbain fondamental et qui, au-delà des organismes HLM, concerne de nombreux opérateurs immobiliers.

Les organismes HLM se retrouvent de plus en plus souvent à partager avec d'autres propriétaires, propriétaires-occupants ou investisseurs, la gestion d'espaces ou de services communs – ce qu'ils font le plus souvent dans le cadre de copropriétés, de volumétries ou d'ASL (associations syndicales libres) de quartier. Cette situation, qui concerne la vie des immeubles après leur livraison, suppose, si l'on veut qu'elle se passe au mieux, qu'un certain nombre de précautions aient été prises dès le stade de la conception et de la réalisation de l'ensemble immobilier : il s'agit de penser l'amont depuis l'aval.

Une bonne gestion des ensembles immobiliers mixtes suppose aussi des compétences spécifiques, car les sujets autour notamment des ASL sont assez complexes. D'où l'enjeu de cette publication : outiller les opérateurs de la ville sur la gouvernance des ASL, en cherchant à être le plus pédagogique possible, d'où les nombreux schémas qui émaillent la publication.

### SCHÉMATISATION DES 3 GRANDS CAS D'ORGANISATION JURIDIQUE DE L'ENSEMBLE IMMOBILIER MIXTE

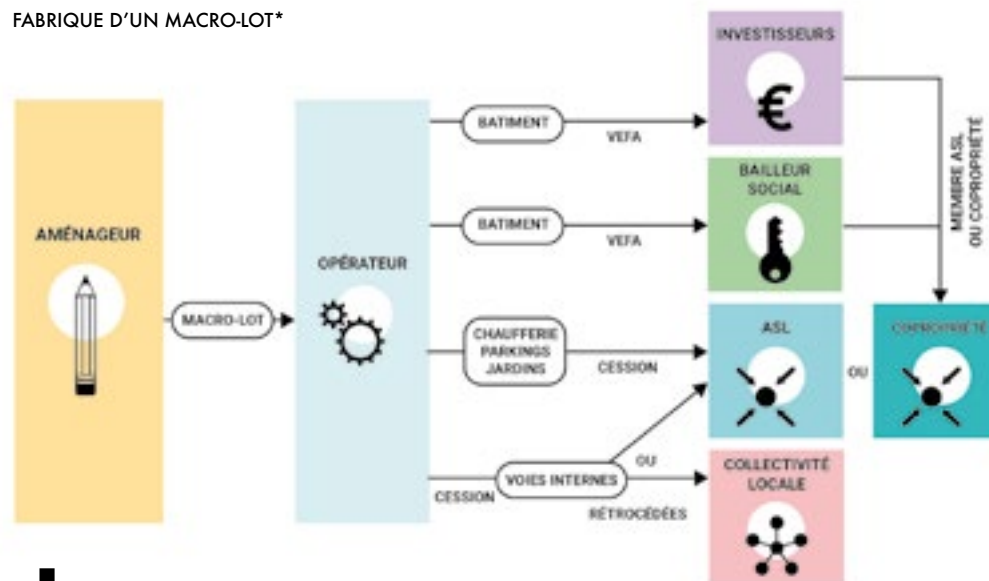


À NOTER

Les deux premiers cas relèvent de ce qu'on appelle la division de l'immeuble. Par défaut, c'est le régime de la copropriété qui doit être créée sauf dans deux cas : quand il faut imbriquer du domaine privé et du domaine public, et quand, précisément, il s'agit d'un « ensemble immobilier complexe ».

© Crédit graphisme : Bénédicte Papilloud

### FABRIQUE D'UN MACRO-LOT\*



\* Ce schéma correspond au cas où le macro-lot conduit à faire un ensemble immobilier complexe en volumétrie. S'il y a subdivisions foncières, ce montage complexe n'est pas nécessairement retenu s'agissant des espaces communs.

+ à lire sur ibiblog

[www.ibicity.fr/le-fonctionnement-des-immeubles-de-logements-sociaux-dans-des-ensembles-immobiliers-mixtes](http://www.ibicity.fr/le-fonctionnement-des-immeubles-de-logements-sociaux-dans-des-ensembles-immobiliers-mixtes)

## Conviction n°2

La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier

Juin 2021

Des contributions plurielles aux grands débats de notre temps  
Juin 2021 • 48 pages

# CONSTRUCTIF

## Consommation : constances et mutations

CONSTRUCTIF 99 - CONSOMMATION - CONSTANCES ET MUTATIONS



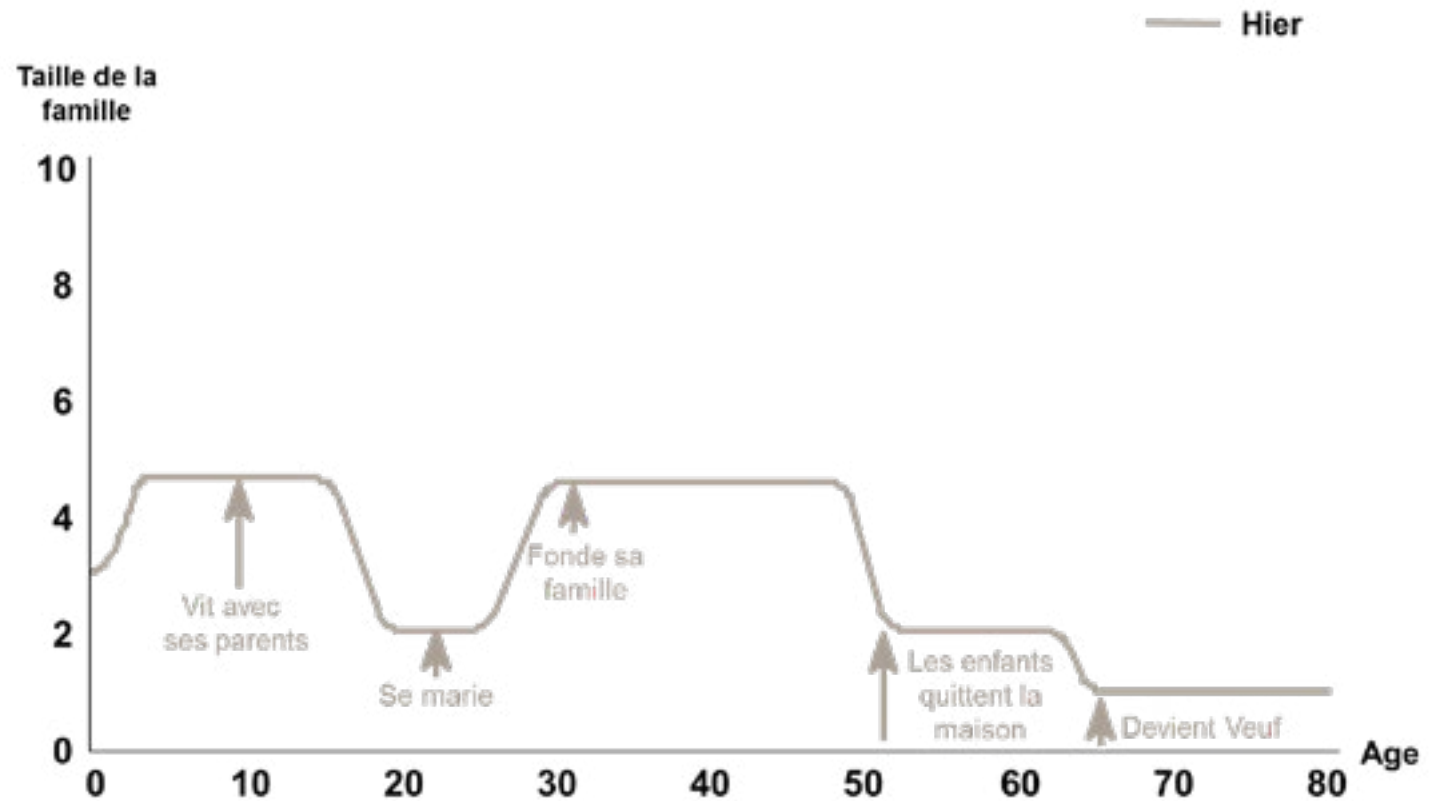
CONSOMMATION : CONSTANCES ET MUTATIONS

## Vers des logements et des quartiers « comme des services » ?

**Isabelle Baraud-Serfaty**  
Fondatrice d'ibicity, agence de conseil et d'expertise en économie urbaine.



## AUTREFOIS, LA VIE ÉTAIT COMME ÇA...



NEXITY / Présentation Investisseurs - Octobre 2017

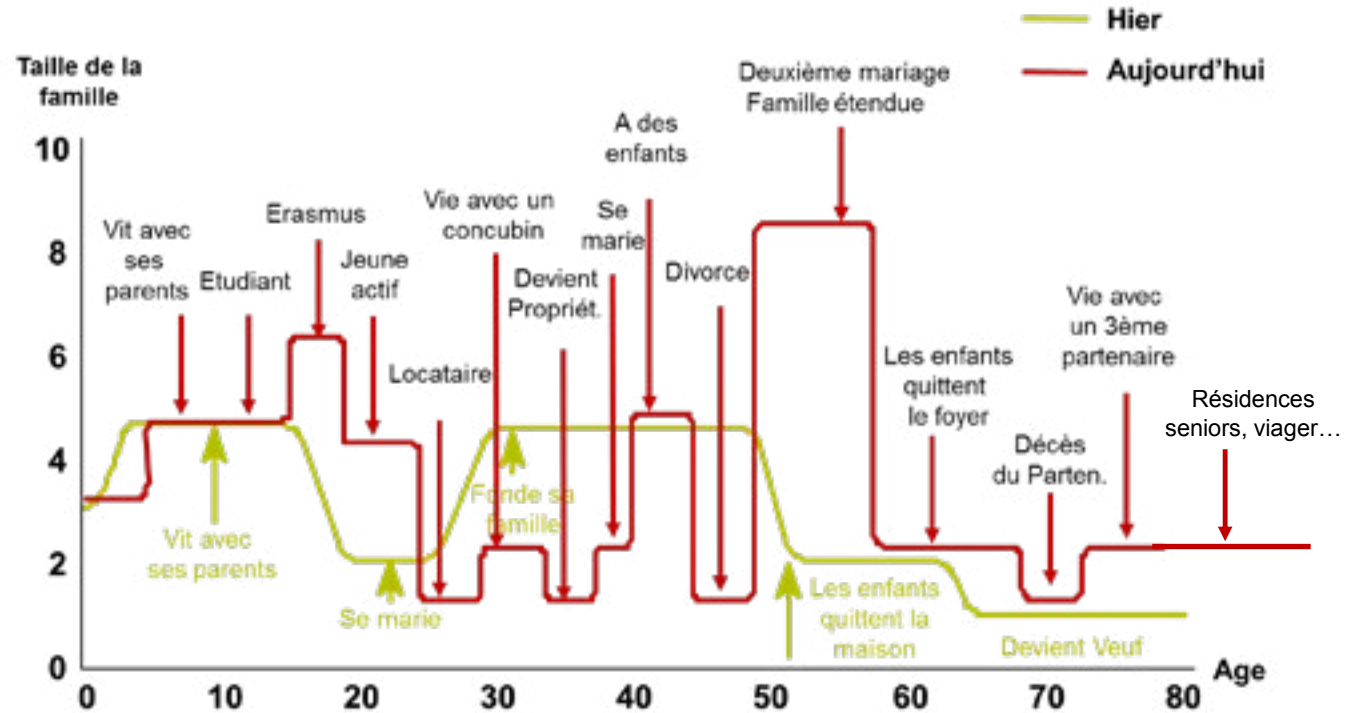
PAGE 83

## Conviction n°2

La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier

Logements et quartiers s'utilisent et se conçoivent de façon neuve. Ils se consomment davantage comme des services. Usages et investissements se transforment autour des bouquets de services qui font éclater les démarcations traditionnelles de la fabrique urbaine, entre la chaîne du logement neuf et celle de l'ancien, entre secteurs, entre infrastructures et services, entre public et privé. De nouveaux opérateurs se profilent.

# AUJOURD'HUI, ELLE EST PLUTÔT COMME ÇA...



NEXITY / Présentation Investisseurs - Octobre 2017

PAGE 84



### VERS DES LOGEMENTS ET QUARTIERS COMME SERVICES ?

Revue Constructif N°59  
Juin 2021



**s.i.m.i.**

**SIMI**

.....  
Décembre 2021

Intervention sur le logement as-a-service



**IDHEAL**

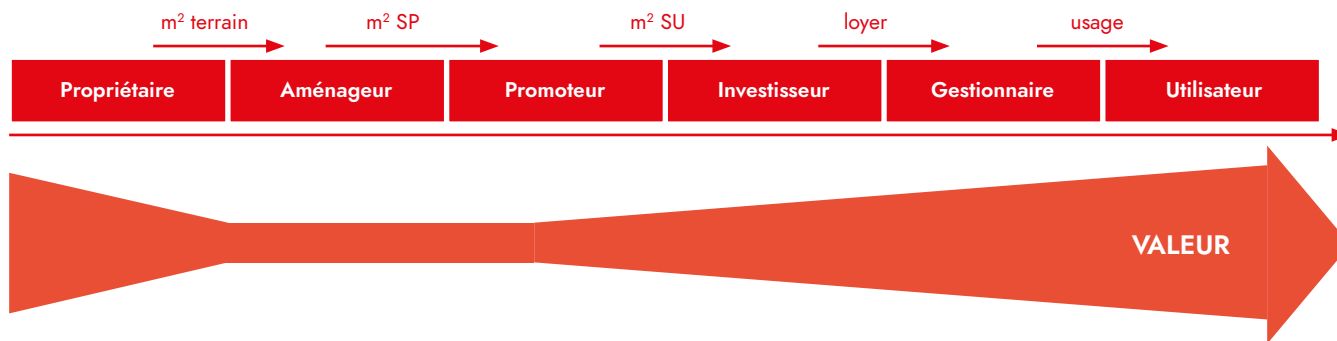
**IDHEAL**

.....  
Mars 2022

Qui disruptera le logement ?

## Conviction n°2

La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier



**RNA**  
Réseau National  
des Aménageurs

### L'AMÉNAGEUR AU DÉFI DU FONCTIONNEMENT DU QUARTIER

.....  
Note pour le Réseau National des Aménageurs avec Une autre ville  
Février 2020

### QUARTIER « AS-A-SERVICE »?

QUARTIER COMME BOUQUET DE SERVICES  
À L'HABITANT DU LOGEMENT

Espace vert	●						
Cinéma	●						
Piscine	●						
Écoles	●						
Commerces	●						
Mobilité	●						
Énergie	●						
Logement	●	T1 Lyon	T2 Paris	T3 Lyon	Maison Thiers	T2 Valence	EHPAD Valence





## Conviction n°2

La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier



### MAJOR DU BTP

2020-2021

Mission stratégique sur « everything as-a-service »



### ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'ÎLE-DE-FRANCE

2020-2022

Positionnement des politiques foncières comme productrices de valeur



### RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

Depuis 2018

Appui au réseau  
Avec la SCET

## MATRICE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE ..... PROMOTEUR IMMOBILIER « AS-A-SERVICE » .....

Partenaires clefs	Activités clefs	Proposition de valeur Produire des mètres carrés versus Proposer à tout moment le logement adapté au besoin du client	Relations clients	Segments de clientèles
	Ressources clefs		Canaux	
Structure de coûts			Structure de recettes	

Conviction

3

**L'équilibre  
financier  
des opérations  
urbaines est  
un sujet  
de concertation  
avec les habitants**

### Conviction n°3

L'équilibre financier des opérations urbaines est un sujet de concertation avec les habitants



L'une des missions les plus inédites pour ibicity en 2021 fut d'intervenir comme « experte » devant un panel de 50 habitants constituant un « Comité citoyen » pour présenter l'équilibre financier du projet urbain Bercy-Charenton « sous un angle pédagogique et d'information de manière à indiquer à quel point les questions d'arbitrages programmatiques et financiers sont imbriquées ».

Nous avons introduit notre présentation en partageant trois axes.

*#aménagement*  
*#bilan aménagement*  
*#bilan promotion*  
*#charges foncières*  
*#péréquation*



### Conviction n°3

L'équilibre financier des opérations urbaines est un sujet de concertation avec les habitants

#### Premier axe : la question économique est une des conditions de faisabilité du projet.

Ce n'est pas la seule, mais c'en est une. En face des dépenses, il faut des recettes. Mais cette question de l'équilibre dépenses/recettes, est d'autant plus prégnante dans le cas d'un projet urbain que ces recettes viennent principalement de deux sources : ou bien elles proviennent de la ville, et donc in fine, des impôts des Parisiens, d'aujourd'hui ou de demain, ou bien elles viennent de ce que vont payer les futurs acquéreurs pour acheter par exemple leurs logements. Plus l'opération est chère, plus les logements sont chers.

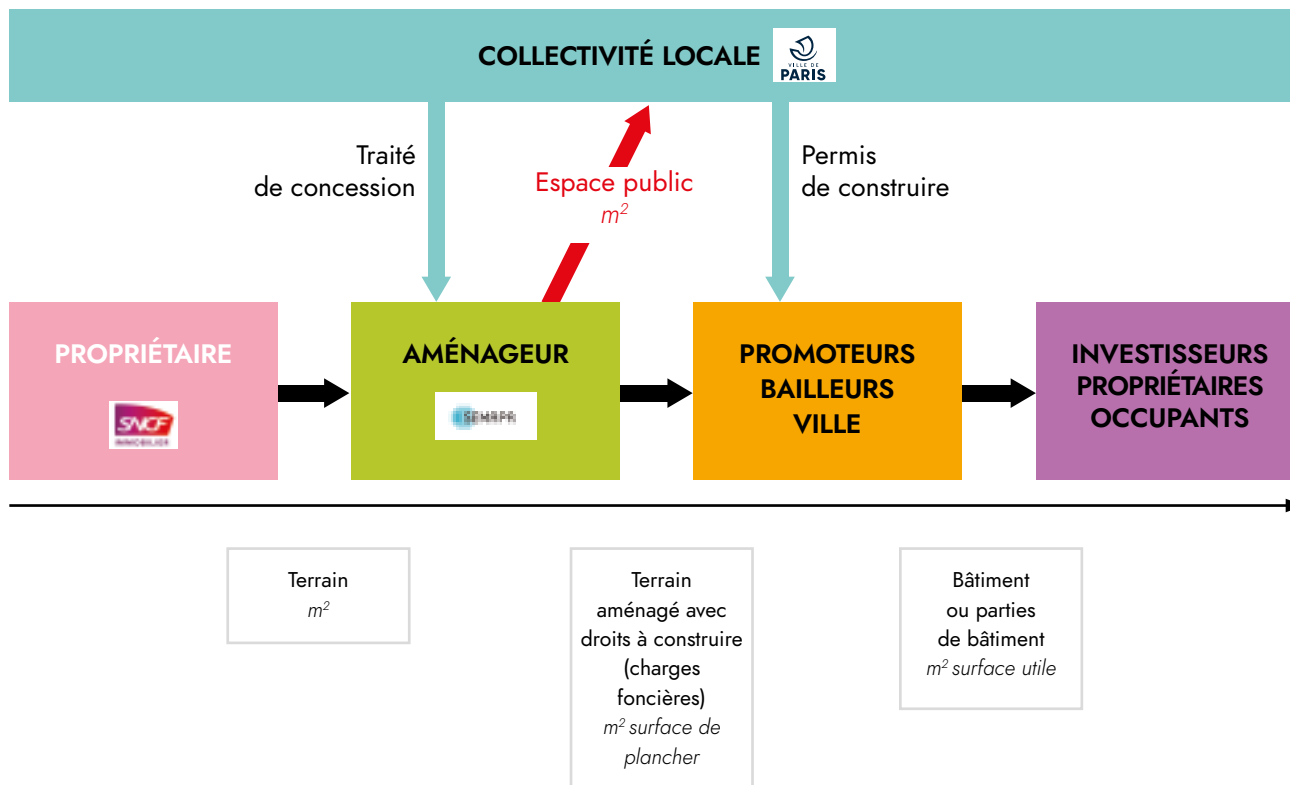
#### Deuxième axe : la question économique doit être au service de l'ambition du projet.

Et pour cela, il faut la penser tout de suite : si on la prend en compte trop tard, elle conduit à déshabiller le projet ; alors que si on l'intègre dès le départ, on peut jouer avec cette contrainte et trouver les moyens de l'optimiser. D'où l'idée de mettre notre intervention au début de cette série de présentations.

#### Troisième axe : ces sujets de modèles financiers peuvent paraître réservés à des spécialistes, mais fondamentalement, ce n'est pas sorcier.

Ce ne sont pas des calculs complexes, il faut juste quelques clefs de lecture et c'est ce que nous allons essayer de vous donner maintenant, en ajoutant par ailleurs que c'est assez ludique.

### LES PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET



+ à lire  
sur ibiblog

[www.ibicity.fr/lequilibre-financier-de-loperation-damenagement-bercy-charenton](http://www.ibicity.fr/lequilibre-financier-de-loperation-damenagement-bercy-charenton)

### Conviction n°3

L'équilibre financier des opérations urbaines est un sujet de concertation avec les habitants



#### SEMAPA

2021

Présentation de l'équilibre financier du projet urbain Bercy Charenton et « serious game ».

Cette présentation tenait de la gageure puisqu'il nous fallait présenter les enjeux financiers d'une opération pour le moins complexe en 45 minutes seulement et devant des habitants néophytes. Mais elle prouve que l'exercice est possible et au cœur du débat démocratique tant les sujets de péréquation et d'équilibre des bilans sont des sujets politiques, au sens noble du terme.

### L'EMBOITEMENT DES BILANS

VILLE DE PARIS	
DÉPENSES Participation Ville = 208 M€ HT + TVA	RECETTES

AMÉNAGEUR	
DÉPENSES Travaux d'aménagement = 390 M€ HT	RECETTES Participation Ville = 208 M€ HT

Les dépenses dans le budget de la ville sont payées par tous les contribuables parisiens. Les dépenses dans le bilan d'aménagement sont payées par les acquéreurs de programmes neufs sur l'opération.

	BILAN D'UNE OPÉRATION DE PROMOTION	BILAN D'UNE OPÉRATION D'ACQUISITION	
		DÉPENSES	RECETTES
	Travaux construction Travaux parkings Études, honoraires, frais fixes	Prix de vente logements / bureaux / activités	
	Charges foncières		
BILAN DE L'OPÉRATION D'AMÉNAGEMENT	Participation ville		
Acquisitions foncières			
Dépollution			
Travaux d'aménagement			
Équipements publics			
Études, honoraires, frais fixes			

← MÉTHODE DU COMPTE À-REBOURS

### Conviction n°3

L'équilibre financier des opérations urbaines est un sujet de concertation avec les habitants

## ATLAS DU BILAN

L'Atlas du bilan<sup>®</sup> est un outil élaboré par ibicity pour faire du bilan d'aménagement un outil stratégique et partageable. C'est un recueil de cartes qui présentent les principales hypothèses physiques du bilan et qui sont mises en regard des tableaux financiers. C'est à la fois un outil de pilotage financier et stratégique et un outil d'appui à la négociation dans le cadre de projets urbains complexes. Ibicity utilise notamment cet outil dans le cadre de missions pour des aménageurs.



### SNCF IMMOBILIER

2021

Mission d'appui à la valorisation d'un foncier ferroviaire dans le cadre d'une opération d'aménagement conduite par un opérateur ensemblier dans le cadre d'une ZAC concédée à un aménageur.

### MÉTHODOLOGIE : ATLAS DU BILAN (©ibicity)

L'Atlas du bilan<sup>®</sup> est une méthode qui consiste à articuler systématiquement :

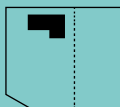
Des cartes simplifiées permettant de visualiser les principales hypothèses physiques retenues pour les principaux postes de dépenses et de recettes : carte des acquisitions foncières ; carte de localisation des travaux d'infrastructure ; carte de localisation des travaux de construction...

Des tableaux de chiffres détaillant les principales hypothèses physiques présentées dans les cartes simplifiées. (Le total des surfaces doit systématiquement être égal à la surface totale de la ZAC)

Des tableaux de synthèse des principaux postes de dépenses et de recettes à terminaison du bilan.

1

Cartographie faisant figurer les principales hypothèses physiques



2

Tableau de chiffres correspondant aux hypothèses physiques



3

Tableau de chiffres correspondant aux hypothèses financières



Ces cartes et tableaux peuvent évidemment être plus ou moins détaillés selon l'état d'avancement du projet. Selon le niveau de détail du projet, ils peuvent être organisés dans un tableau Excel sous la forme de différents onglets.

**Conviction n°3**  
 L'équilibre financier des opérations urbaines est un sujet de concertation avec les habitants



Le « Sudoku de l'aménagement » est un jeu pédagogique que nous avons formalisé en 2021 qui vise à former à l'élaboration des bilans financiers des opérations d'aménagement et de promotion. Il prend la forme d'un « cahier d'activités » qui se décompose en 4 exercices-jeu: le premier consiste à élaborer le bilan d'une opération d'aménagement; le deuxième à élaborer le bilan d'une opération de promotion; le troisième et le quatrième sont des variantes du premier pour jouer sur la densité et le phasage du projet.

**+ à lire**  
 sur ibiblog  
[www.ibicity.fr/jeu-sudoku](http://www.ibicity.fr/jeu-sudoku)

### Étapes / Étape 3 - Poste cessions foncières (crédites de charge foncière) À VOUS DE JOUER !

**À partir des données de l'énoncé, calculez les recettes de cessions foncières**

**Carte des hypothèses**

Projet urbain

- Lots cédés à des promoteurs
- Espaces publics
- Surface totale de l'opération

**Hypothèses financières**

Emploi de sol (m²/terrain)

m² SHF

m² SHF

Densité / surface de l'opération

Densité / lots cédés

**Dépenses et recettes**

Charges foncières

Recettes

Total

### Méthodologie : zoom sur quelques postes du bilan de promotion

	Quantité	Ratio	Montant € HT	Montant € TTC
Repartir logements (hors) / surface	2 100 m² SHF	100%	1 300 000 € HT	1 530 000 € TTC
Charge foncière logements (hors)	2 100 m² SHF	100%	1 300 000 € HT	1 530 000 € TTC
Charge foncière logements (hors) - charges	2 100 m² SHF	100%	1 300 000 € HT	1 530 000 € TTC
Repartir lots cédés / surface de promotion logements	400 m² SHF	19%	240 000 € HT	288 000 € TTC
Surface lots cédés (SHF)	400 m² SHF	19%	240 000 € HT	288 000 € TTC
Repartir partages de promotion	3 100 m² SHF	148%	1 950 000 € HT	2 340 000 € TTC
Repartir partages (hors logements) / TS AUCRAME	200 m² SHF	9%	120 000 € HT	144 000 € TTC

**Le promoteur achète de la surface de plancher (SHF) mais vend de la surface habitable (SHAB). Le rapport entre les deux est ce qu'on appelle le « rendement de plan ».**

**Même si les logements sont vendus plus chers que les logements sociaux, souvent les coûts de construction sont équivalents.**

**Les coûts de construction des parkings sont généralement plus importants sur les bilans des opérations de promotion, et, par ricochet, sur le bilan de l'opération d'aménagement.**

**Le promoteur se rémunère de deux manières : 1) ses honoraires, qui couvrent son temps passé ; 2) sa marge, qui permet de rémunérer son risque. Un bilan d'opération de promotion doit, de manière prévisionnelle, dégager un minimum de marge pour que le promoteur accepte de s'engager sur l'opération.**

### Méthodologie : un bilan est un choix de péréquation

Un bilan d'aménagement est une péréquation entre différents éléments de programme.

Dépenses	Quantité	Ratio	Montant € HT	Montant € TTC
Acquisitions foncières	200 000 m²	50%	100 000 € HT	120 000 € TTC
Dépollution	100 000 m²	25%	50 000 € HT	60 000 € TTC
Études	10 000 m²	2,5%	5 000 € HT	6 000 € TTC
Travaux	20 000 m²	5%	10 000 € HT	12 000 € TTC
Parti équipements publics	1 000 m²	0,25%	500 € HT	600 € TTC
Honoraires et divers	14 000 m²	3,5%	7 000 € HT	8 400 € TTC
Prés financiers	8 000 m²	2%	4 000 € HT	4 800 € TTC
<b>Total dépenses</b>			<b>173 000 € HT</b>	<b>206 800 € TTC</b>

Recettes	Quantité	Ratio	Montant € HT	Montant € TTC
Charges foncières	400 000 m²	100%	200 000 € HT	240 000 € TTC
Logements sociaux	40 000 m²	10%	20 000 € HT	24 000 € TTC
Logements sociaux	40 000 m²	10%	20 000 € HT	24 000 € TTC
Logements sociaux	40 000 m²	10%	20 000 € HT	24 000 € TTC
Équipements publics	10 000 m²	2,5%	5 000 € HT	6 000 € TTC
Communes	10 000 m²	2,5%	5 000 € HT	6 000 € TTC
Subventions publiques	20 000 m²	5%	10 000 € HT	12 000 € TTC
<b>Total recettes</b>			<b>370 000 € HT</b>	<b>444 000 € TTC</b>

**Total bilan (recettes - dépenses) : 197 000 € HT / 237 200 € TTC**

**Une première péréquation à lieu entre les charges foncières des différents programmes.**

**Une deuxième péréquation a lieu entre les recettes de cessions foncières (payées en fin par les acquéreurs de programmes) et les subventions publiques (payées en fin par les contribuables locaux).**

**Une troisième péréquation a lieu entre les recettes de cessions foncières (payées en fin par les acquéreurs de programmes) et les subventions publiques (payées en fin par les contribuables locaux).**

**UEMOA ET BANQUE MONDIALE 2020-2021**

Dans le cadre de sa mission d'appui conseil à la mise en œuvre d'opérations urbaines au Sénégal et en Côte d'Ivoire (avec Espelia), ibicity a utilisé ce cas pédagogique.

**BILANS DE L'AMÉNAGEUR ET DU PROMOTEUR**  
 19 mars 2021 - 20'45''  
 À voir sur l'espace ibi club

**LA VIE DU CIMENT EN AFRIQUE**  
 Recension d'ouvrage  
 Futuribles  
 Avril 2021

**Conviction**

**4**

**Pour piloter  
les transitions,  
il faut décrypter  
les interdépendances  
et gouverner  
des écosystèmes**

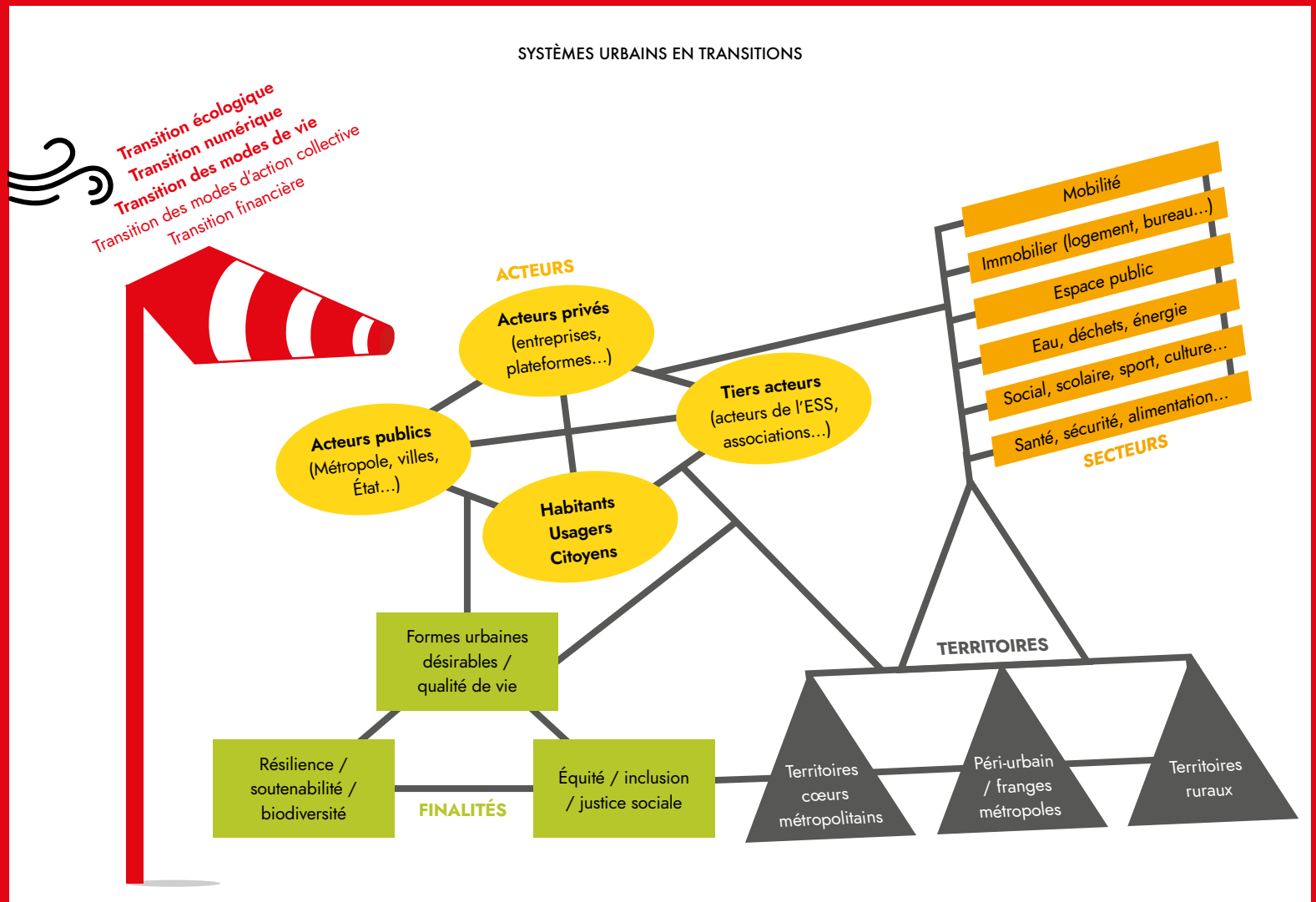


#### Conviction n°4

Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner des écosystèmes

Transition écologique, transition numérique et transition des mentalités, mais aussi transition des modes d'action collective et transition financière: quoique n'étant pas de même nature, ces transitions se combinent pour modifier en profondeur la manière dont on vivra, habitera, se déplacera, consommera, apprendra, jouera dans les villes en 2030 ou 2040.

Or les systèmes urbains actuels sur des interdépendances, territoriales, d'acteurs, mais aussi beaucoup plus larges. En particulier, ils reposent sur des modes de vie, des manières de travailler, des modes de déplacement, des systèmes de financement, etc. auxquels on est tellement habitués qu'on ne se rend plus compte d'à quel point ils participent du système.



En guise d'illustration, on peut prendre l'exemple du périurbain. Le « modèle pavillonnaire » résulte bien sûr des aspirations des habitants à avoir une maison individuelle, avec un jardin, dont ils sont pleinement propriétaires, mais il repose aussi sur d'autres éléments: un espace naturel considéré comme abondant (l'objectif du ZAN est tout récent); des modes de vie où le soir on

mange et dort chez soi et le jour on travaille au bureau; un système de mobilité pour se rendre justement au bureau qui repose sur la voiture individuelle et des routes et des places de stationnement largement gratuites parce que financés par l'impôt; un système de prêts bancaires adossé à un mode dominant d'emploi, qui est le salariat qui permet de disposer de revenus en progression

faible mais régulière, ce qui permet d'emprunter pour acheter son logement. Etc.

À l'image des mobiles de Calder, piloter les transitions doit permettre de maintenir un équilibre même quand tout bouge. Il n'y aura mise en mouvement, « passage d'un monde à un autre », que si tout bouge en même temps.

#### Conviction n°4

Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner des écosystèmes

Le 14 octobre 2021, à la Cité de l'architecture, ibicity est intervenue lors de la clôture de la démarche « Habiter la France de demain » par la Ministre déléguée auprès de la ministre de la Transition écologique, chargée du Logement, Emmanuelle Wargon. Cette démarche, initiée en février 2021, vise à dessiner un « habitat de demain écologique et désirable ». Ibi-city est intervenue lors de la troisième table-ronde aux côtés de Jacqueline Osty, paysagiste et Grand Prix de l'Urbanisme, et Florian Bercault, maire de Laval.

#### Trois extraits de notre intervention :

« Avant, l'homme était rare et la nature abondante. Maintenant, c'est l'inverse. La nature est rare et l'homme abondant » (J.M. Séverino). C'est le constat de cette inversion des raretés qui est à l'origine de la prise de conscience écologique. **Qui dit inversion des raretés, dit inversion des valeurs.** Ce qui est rare est cher. On voit bien ainsi que la transition écologique implique une transition financière. L'enjeu est d'avoir les outils d'action, et notamment d'action publique, qui permettent de traduire cette inversion des valeurs et de rendre possible cette transition financière. C'est une des pièces du puzzle des systèmes urbains ».

« Ainsi, avec le ZAN, certains actifs (par exemple un terrain dont on pensait qu'il serait constructible et qui ne l'est plus) vont perdre de leur valeur (« actifs échoués »), tandis que d'autres (une friche) va peut-être en prendre (« actif émergent »). Qui va supporter ces transferts de valeur ? Les pertes seront-elles mutualisées ou supportées seulement par les propriétaires des actifs ».

« On voit émerger de plus en plus d'initiatives autour de la densification du périurbain (BIMBY, surélévations, etc.). Mais, je crois que c'est une évidence, un logement ne vaut que parce qu'il s'inscrit dans un quartier, et bénéficie d'aménités urbaines et d'équipements publics. Tout l'enjeu est de penser la construction de logements en même temps que les dispositifs de financement des équipements d'intérêt général et de mixité sociale et programmatique. Dans les grandes opérations d'aménagement, c'était au fond la fonction de l'aménageur avec la ZAC. Il me semble qu'il faudrait de la même manière imaginer un « opérateur du diffus d'intérêt général » ».

#interdépendances

#écosystèmes

#territoires

#transition écologique

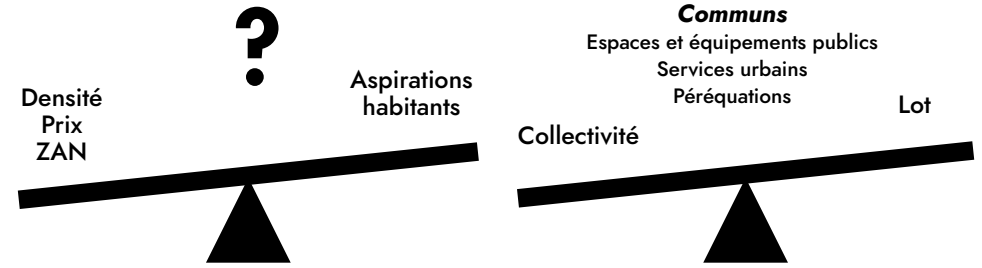
#transition des mentalités

#transition numérique



#### HABITER LA FRANCE DE DEMAIN

14 octobre 2021 - à 2 h 38'



En 2021, ibicity poursuit ses travaux avec Espelia et Partie Prenante sur les « modèles économiques de la sobriété » (financement ADEME, Banque des Territoires, PUCA) La sobriété y est abordée dans ses différentes composantes sectorielles (eau, déchets, énergie, mobilité, foncier) puis de manière croisée.



#### FUTURIBLES

2022

Conception et animation du séminaire « Futurs de villes : les villes et leurs acteurs au défi des transitions »  
[www.futuribles.com/fr/formation/futurs-de-villes-vers-quels-modeles-urbains-allons](http://www.futuribles.com/fr/formation/futurs-de-villes-vers-quels-modeles-urbains-allons)



#### VILLE DE PARIS

2021-2022

Mission d'élaboration du premier PLU bioclimatique de France  
**Mandataire :** Algoé, avec Une Fabrique de la Ville



#### VILLE D'ANNECY

2021 - 2022

Étude prospective de la ville d'Annecy  
**Mandataire :** L'AUC (Djamel Klouche)



#### GPSO ET GRAND PARIS AMENAGEMENT

2022

Étude sur l'évolution du développement économique et commercial du Grand Orly  
**Mandataire :** Agence Devillers et Associés (D & A)

#### Conviction n°4

Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner des écosystèmes

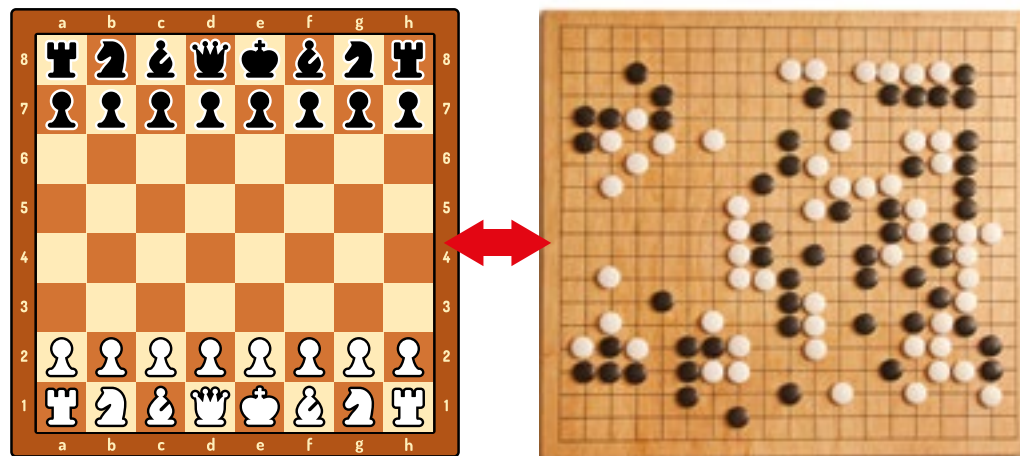
La notion d'**écosystèmes** (i.e. des chaînes de valeur qui se croisent) devient clef pour comprendre le nouveau paysage de la fabrique urbaine. Elle rejoint l'idée que le jeu des acteurs de la ville n'est plus un jeu d'échecs (où le mouvement des pièces est déterminé par le nom de la pièce : la tour avance tout droit, le fou avance en diagonale, le promoteur achète des charges foncières...) mais un jeu de go (chaque opérateur a la même liberté de **mouvement, désormais c'est le mouvement relatif des pièces qui compte**). **Comment, dans ce nouveau contexte, les collectivités locales peuvent-elles garder la maîtrise de leurs projets ? Comment les opérateurs, publics et privés, de la ville peuvent-ils créer de la valeur ?**

Depuis 2018, l'association Real Estech Europe publie chaque année un « baromètre » des acteurs de l'innovation dans l'immobilier. Les exemples qu'il propose nous confirment que deux phénomènes majeurs bouleversent le secteur de l'immobilier : d'une part, l'hybridation de la chaîne de valeur de l'immobilier avec d'autres chaînes de valeur, notamment celles de l'énergie et celles de la mobilité ; d'autre part, conséquence du point précédent, le fonctionnement de plus en plus écosystémique de l'immobilier, avec notamment des alliances entre des grands groupes et des start-ups.

Parallèlement à ce rapprochement entre les acteurs traditionnels de l'immobilier et des start-ups, nous formulons l'hypothèse d'une autre tendance : l'hybridation entre les acteurs traditionnels de l'immobilier et des entreprises de l'économie sociale et solidaire, ou « tiers acteurs ».

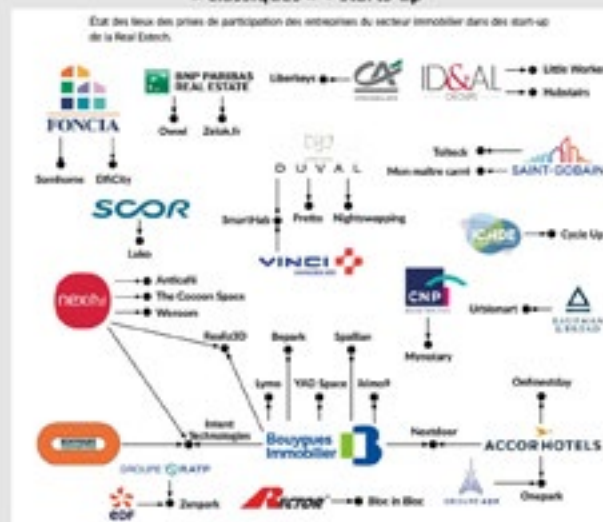
+ à lire  
sur ibiblog

[www.ibicity.fr/barometre-de-la-real-estech-et-ecosystemes-immobiliers](http://www.ibicity.fr/barometre-de-la-real-estech-et-ecosystemes-immobiliers)



### Nouveaux écosystèmes immobiliers

#### Acteurs immobiliers « classiques » + start-ups



3<sup>ème</sup> baromètre de la Real Estech [2019] – Date publication : janvier 2020  
<https://realestech.eu/wp-content/uploads/2020/01/Brochure-16-pages-110.pdf>

#### Acteurs immobiliers « classiques » + tiers-acteurs

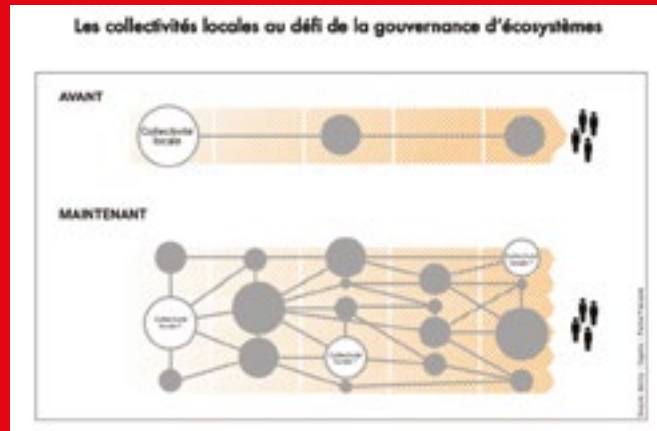


Source : ibicity – Octobre 2020

ibicity

**Conviction n°4**  
 Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner des écosystèmes

Dans nos travaux pour la métropole de Lyon sur les rues de demain, nous avons montré que ce fonctionnement écosystémique caractérise également de plus en plus « l'économie de la rue », « l'économie de la proximité », ou encore la logistique urbaine. Prendre conscience du fonctionnement écosystémique de ces économies permet de mieux identifier un certain nombre de choix stratégiques.



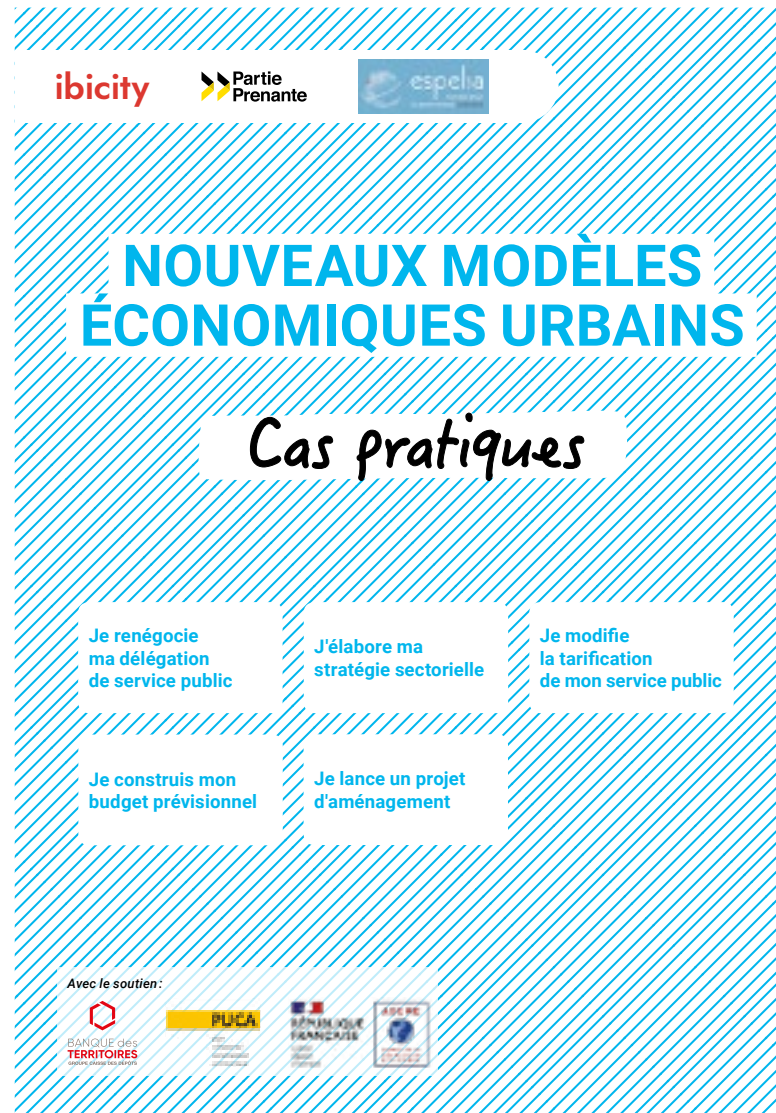
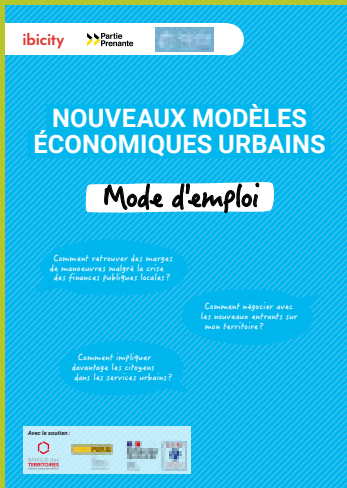
Le secteur de la mobilité, qui devient « as a service » (MaaS), peut être considéré comme à l'avant-garde du positionnement usager-centrique des opérateurs, et notamment de l'émergence de la figure de l'agrégateur. Les questions « Qui agrège ? », « qui est agrégé ? » et « comment on agrège ? » sont aujourd'hui au cœur des défis stratégiques des opérateurs et obligent à réfléchir aux briques qui permettent de composer des bouquets de service, parmi lesquelles les briques « information » et « paiement ».

#### Conviction n°4

Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner des écosystèmes

Un écosystème peut être défini comme un réseau complexe d'acteurs publics et privés interconnectés qui dépendent les uns des autres pour fournir de la valeur aux habitants / utilisateurs finaux.

Cet enjeu du pilotage (public ou privé) des écosystèmes était déjà au cœur du « rapport orange » (publié en 2020) de notre « étude sur les nouveaux modèles économiques urbains » (avec Espelia et Partie Prenante). En 2021, deux nouvelles publications ont permis d'approfondir, d'une part, l'outillage méthodologique (« Mode d'emploi »), d'autre part, les utilisations concrètes (« Cas pratiques »).



#### Étape B

### Anticiper les modalités d'exploitation des équipements

Dans une opération d'aménagement classique, l'aménageur n'a pas vocation à exploiter les équipements une fois le projet urbain terminé. Les équipements sont rétrocédés à la collectivité, qui doit alors en assurer les charges d'exploitation. Mais, parfois, la collectivité n'a pas les ressources suffisantes pour gérer au quotidien les équipements programmés par l'aménageur. Pour éviter cette impasse financière, l'enjeu consiste à mieux anticiper les modalités d'exploitation des équipements au moment même de leur conception/dimensionnement.

8  
10

Pour l'équipement envisagé, quelles sont les pistes d'exploitation envisageables? Quels sont leurs principaux avantages et inconvénients du point de vue de la collectivité?

Modalités d'exploitation possibles	Acteurs / opérateurs à impliquer	Avantages / inconvénients pour la CL
Régie	Collectivité	+ Permet de maîtriser le service - Fait porter un risque financier à la Collectivité
Délégation de service public (affermage ou concession)	Collectivité Opérateur privé à identifier	+ Transfère une partie du risque d'exploitation + Permet de tester la viabilité financière du projet - Nécessite d'avoir une rentabilité suffisante pour attirer les opérateurs privés
		+ -

## Conviction n°4

Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner des écosystèmes



### TOUT COMPRENDRE SUR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES URBAINS

ibicity - Espelia - Partie prenante  
La Gazette - 8 juin 2021

En juin et juillet 2021, au fil de 7 numéros, la Gazette a publié en feuilleton 16 mots-clés de notre Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains. Nous les avons détaillés autour de 6 thématiques :

- Comprendre les transformations à l'œuvre
- Comprendre où va la valeur
- Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville
- Outiller les stratégies des collectivités
- Caractériser les nouvelles offres de services et les acteurs
- Se projeter dans l'avenir

## INNOVATIONS & TERRITOIRES

SÉRIE «URBANISME DE DEMAIN» (4/7)

### Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

#### Caractériser

#### Le nouveau paysage des acteurs de la ville

Il faut se méfier des mots à la mode. Mais, utilisé à bon escient, le terme «écosystème» permet de caractériser le nouveau paysage des acteurs de la fabrique urbaine.

Dans le champ économique, un écosystème désigne des chaînes de valeur qui se croisent. À l'origine, le terme vient des écosystèmes naturels, qui sont des ensembles d'espèces hétérogènes partageant ou étant en concurrence pour des ressources limitées. De plus en plus, le paysage des acteurs de la fabrique urbaine s'organise sous la forme d'«écosystèmes urbains». On peut les définir comme des réseaux complexes d'acteurs publics et privés interconnectés qui dépendent les uns des autres pour fournir de la valeur aux habitants ou usagers.

**BROUILLAGE ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ**  
Trois points clés caractérisent un écosystème, en particulier un écosystème urbain. Le premier est la multiplicité d'acteurs hétérogènes et interdépendants. Hétérogènes, car ils peuvent provenir de différents

secteurs: mobilité, immobilier, énergie, eau, déchets, télécommunications, etc. Il peut s'agir d'opérateurs historiques de la fabrique urbaine qui font évoluer leur positionnement aussi bien que de nouveaux entrants. Interdépendants, car les opérateurs de logistique, par exemple, ont de plus en plus besoin des opérateurs qui fournissent des données sur la mobilité ou l'occupation de la bordure de trottoir. Cette interdépendance entre les acteurs composant un écosystème emporte une conséquence majeure: un seul maillon se transforme et tout l'écosystème est modifié.

La deuxième caractéristique est le brouillage croissant entre services publics et offres privées. Celui-ci se constate de manière très nette dans le domaine de la mobilité, qui devient «as a service». Il n'y a plus, aujourd'hui, d'offre de mobilité pertinente si elle ne permet pas d'agréger des offres émanant d'acteurs publics (métro, bus, train, vélos publics

en libre service, aires de covoiturage, etc.) et privés (trottinettes en libre service, applications de navigation, comme Google Maps, ou servant à trouver une place de stationnement, etc.). La troisième caractéristique est le fait que le paysage est mouvant et incertain. En effet, les plateformes numériques arrivent parfois aussi soudainement qu'elles disparaissent.

Ces écosystèmes urbains percutent les collectivités dans leur manière de gouverner. Celles-ci ont du mal à gérer des acteurs

hétérogènes – elles n'interagissent pas, par exemple, de la même manière avec un Gafà et une société coopérative d'intérêt collectif. Elles sont habituées à gérer les relations public-privé, or la constitution d'écosystèmes les oblige à intervenir dans les relations privé-privé, par exemple pour assurer la continuité de certaines offres. Avec une question: pour cela, où les collectivités doivent-elles se placer dans l'écosystème?

#### LÂCHER PRISE

Afin de continuer à piloter la délivrance des services urbains aux habitants des villes, les collectivités doivent désormais apprendre à gouverner des écosystèmes urbains et, sans doute, à lâcher prise, sans laisser faire. Trois balises peuvent les guider: combiner les points de vue pour éviter le travers d'une action publique «collectivité-centrée», énoncer la proposition de valeur(s) de leurs services et identifier les ressources clés qu'elles maîtrisent afin de mieux piloter l'ensemble des acteurs des services urbains.

#### DÉJÀ PARUS

«Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1», «La Gazette» du 7 juin • «Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2», «La Gazette» du 14 juin • «Comprendre où va la valeur», «La Gazette» du 21 juin.

#### À PARAÎTRE

«Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs», «La Gazette» du 5 juillet • «Outiller les stratégies des collectivités», «La Gazette» du 12 juillet • «Se projeter dans l'avenir», «La Gazette» du 26 juillet.

Retrouvez notre série sur [www.lagazette.fr/748025](http://www.lagazette.fr/748025)

## INNOVATIONS & TERRITOIRES

SÉRIE «URBANISME DE DEMAIN» (7/7)

### Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

#### Se projeter

#### dans l'avenir

#### Pair-à-pair

Le mot proche  
Ville du partage

Le pair-à-pair («peer-to-peer» en anglais) est un modèle économique qui repose sur la coopération horizontale et la mobilisation de ressources distribuées pour produire des services urbains de manière décentralisée. Il s'agit d'un retour aux sources de l'économie collaborative, où le troc occupe une place centrale et où chacun participe à la préservation des biens communs. La distinction entre opérateur et usagers s'atténue alors, avec une implication beaucoup plus forte des usagers-citoyens dans le pilotage et la mise en œuvre des services urbains.

Il s'agit d'imaginer la cohabitation de cette ville «bottom up» avec le modèle historique centralisé des grands réseaux urbains. Un tel scénario nécessite de naviguer délicatement entre les opportunités et les menaces: vecteur de lien social et de solidarité versus risque d'entre-soi communautaire; implication des habitants et encouragement à la circularité des ressources versus fragilisation des services publics traditionnels. À titre d'exemples, les équipements collectifs, l'urbanisme transitoire ou les jardins partagés.

#### Effacement

Le mot proche  
Ville synchronisée

Le modèle de l'effacement s'inspire de la pratique existant dans le secteur de l'énergie qui consiste à rémunérer l'utilisateur pour l'électricité qu'il ne consomme pas, afin d'éviter des ruptures d'approvi-

sionnement. Il propose un ajustement en temps réel de l'offre et de la demande de services urbains pour optimiser l'usage des infrastructures existantes. Parmi les signaux faibles de ce scénario, on peut citer la gestion des heures de pointe par le décalage des horaires de travail, la circulation alternée en cas de pics de pollution ou la prise de rendez-vous pour éviter les points de congestion. Ce scénario pose la question de la transition: comment financer le changement de modèle? Que fait-on des infrastructures?

#### «Freemium»

Le mot proche  
Ville low cost

Le modèle économique «freemium» articule une offre gratuite (free) et une offre payante haut de gamme (premium). Dans ce modèle, il s'agit de diffuser un service de base accessible gratuitement au plus grand nombre, pour chercher ensuite à convertir ces utilisateurs en clients d'une offre premium donnant accès à des services complémentaires et payants.

Un scénario prospectif consiste en la transposition de ce modèle économique aux services urbains, publics et privés. Il pourrait être plus performant sur le plan financier, en prenant davantage en compte, pour les usagers les plus aisés, leur propension à payer. Il pourrait aussi être plus performant sur le plan écologique en facturant plus cher les quantités relevant d'une «surconsommation». Le risque serait toutefois que la ville «freemium» se révèle

injuste pour les habitants les plus pauvres si ceux-ci ne peuvent accéder qu'à une offre restreinte ou dégradée. Or, la limite entre «offre de base» et «offre dégradée» est parfois ténue, surtout quand l'opérateur ne peut se permettre de financer une offre gratuite de qualité.

Il est possible de repérer des signaux faibles de ce scénario: stationnement gratuit pendant une certaine durée, payant au-delà; wifi gratuit dans certains espaces pour une certaine durée, facturé ensuite; premiers mètres cubes d'eau gratuits...

#### DÉJÀ PARUS

«Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1», «La Gazette» du 7 juin • «Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2», «La Gazette» du 14 juin • «Comprendre où va la valeur», «La Gazette» du 21 juin • «Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville», «La Gazette» du 28 juin • «Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs», «La Gazette» du 5 juillet • «Outiller les stratégies des collectivités», «La Gazette» du 12 juillet.

Retrouvez notre série sur [www.lagazette.fr/748025](http://www.lagazette.fr/748025)

Conviction

5

Il faut dépasser  
l'approche  
finances locales  
pour repenser  
le financement  
de la ville

### Conviction n°5

Il faut dépasser l'approche finances locales pour repenser le financement de la ville

L'approche « finances locales » est très collectivité-centrée. Elle considère de fait que la collectivité est le principal fournisseur des services aux habitants des villes. Ceci n'est plus le cas. Il faut désormais une approche consolidée du financement des services urbains, qui donne à voir simultanément ce qui est pris en charge par la collectivité, ce qui est pris en charge par les satellites de la collectivité, ou encore ce qui est pris en charge par d'autres acteurs.

Le schéma ci-contre montre comment la ville s'inscrit dans un écosystème d'acteurs fournissant des services aux habitants des villes.

**#associations**

**#budget**

**#dotations**

**#DSP**

**#finances locales**

**#fiscalité locale**

**#subventions**





## Conviction n°5

Il faut dépasser l'approche finances locales pour repenser le financement de la ville



En 2021, ibicity est revenue à ses premières passions et premier métier: les finances locales. Elle est notamment intervenue le 11 septembre 2021 lors de la plénière des Journées nationales de France urbaine, en insistant sur la nécessité de repenser le cadre du financement de la ville.

Comme tout cadre comptable, le cadre d'action financier des collectivités locales (à savoir les finances locales et notamment le budget) est loin d'être neutre. Il traduit de facto une représentation du monde. Or celle-ci présente au moins 3 limites dans le nouveau contexte de délivrance des services urbains sous l'effet des transitions écologique, numérique et des mentalités.

### Premier élément de représentation du monde qui est une première limite:

L'approche « finances locales » est très collectivité-centrée (voir schéma page précédente). Or de plus en plus, les services aux habitants des villes sont délivrés par des écosystèmes d'acteurs (cf. conviction 4). De même, on raisonne souvent comme si la collectivité était présente sur toute la chaîne de valeur d'un service, or parfois la collectivité n'intervient que sur un maillon de cette chaîne. Donc si on veut optimiser

financièrement son intervention, il faut intégrer ce qui se passe en amont ou en aval.

### Deuxième élément de représentation du monde: l'approche finances locales est une approche très focalisée sur les flux de dépenses et de recettes.

Elle a tendance à oublier que ces dépenses et ces recettes sont avant tout fonction de l'offre de service que la collectivité veut proposer, ce qu'on peut appeler la « proposition de valeur ». Or les attentes des habitants vis-à-vis de l'action publique évoluent: d'une part, les collectivités locales sont sollicitées sur tous les fronts, et en même temps les habitants ne leur demandent pas forcément de tout prendre en charge par elles-mêmes; d'autre part, le service que doit rendre la collectivité dépend largement de ce qui est proposé par ailleurs.

### Troisième élément de représentation du monde: l'approche finances locales est très focalisée sur les flux et très peu sur les actifs que les collectivités détiennent.

Or ces actifs peuvent constituer d'importants gisements de valeur. Il faut que les collectivités prennent conscience qu'elles disposent d'un atout majeur: elles détiennent bien souvent des actifs qui sont des ressources clefs pour les nouveaux acteurs qui délivrent des services aux habitants des villes.

Ces réflexions s'appuient pour une part sur nos travaux conduits avec Espelia et Partie Prenante.



[www.ibicity.fr/interdependances-et-depassement-de-lapproche-finances-locales](http://www.ibicity.fr/interdependances-et-depassement-de-lapproche-finances-locales)



Le point de vue de  
Isabelle Baraud-Serfaty



Isabelle Baraud-Serfaty est fondatrice de Ilicity, agence de conseil et d'expertise en économie urbaine qu'elle a fondée en 2009 après avoir débuté comme consultante en finances locales, puis travaillé comme investisseuse d'intérêt général à la Caisse des dépôts et consignations, puis comme promotrice au sein d'une banque hollandaise. Elle est également enseignante à l'École Urbaine de Sciences Po depuis 2004, membre du réseau de veille prospective de la Métropole de Lyon, du Comité d'Orientation de la Fabrique de la Cité, et membre du Conseil scientifique de Futuribles. Elle conduit depuis 2015 une étude avec Espelia et Partie Prenante sur les nouveaux modèles économiques urbains financés par l'ADEME, la Banque des territoires et le PUCA.

ATELIER PARISIEN D'URBANISME

LABO DE PROSPECTIVE DE L'OBSERVATOIRE DE L'ÉCONOMIE PARISIENNE

## La structure financière d'une ville à horizon 20 ans

Le labo de la prospective économique est le troisième volet de l'observatoire de l'économie parisienne, créé en février 2021.

L'observatoire, mis en œuvre par l'Apur en partenariat avec la Direction de l'Attractivité et de l'Emploi (DAE) de la Ville de Paris, a vocation à analyser les spécificités de l'économie parisienne et à évaluer les impacts de la crise de la Covid-19 sur les entreprises, l'emploi, la demande d'emploi et les effets des mesures de soutien. Ces réflexions sont menées à partir d'un suivi et d'une analyse de données conjoncturelles (volet 1), et en réalisant des approfondissements thématiques en lien avec les partenaires de l'observatoire (volet 2). L'observatoire a aussi pour objectif de développer des réflexions prospectives pour accompagner la reprise, anticiper les mutations de l'économie et imaginer des évolutions porteuses d'avenir. Dans cet esprit, le labo de la prospective économique (volet 3) s'appuie sur des contributions de chercheurs et d'experts.

Une première série de contributions a été établie autour de trois grandes thématiques: la structure financière d'une ville à horizon 20 ans; les nouveaux secteurs économiques stratégiques; et la lutte contre les inégalités comme facteur de développement des territoires.

Certaines de ces contributions établissent un état de l'art des réflexions produites sur le sujet, d'autres apportent des perspectives propres à leur auteur, et quelques-unes esquissent des pistes pour l'action publique.



APUR

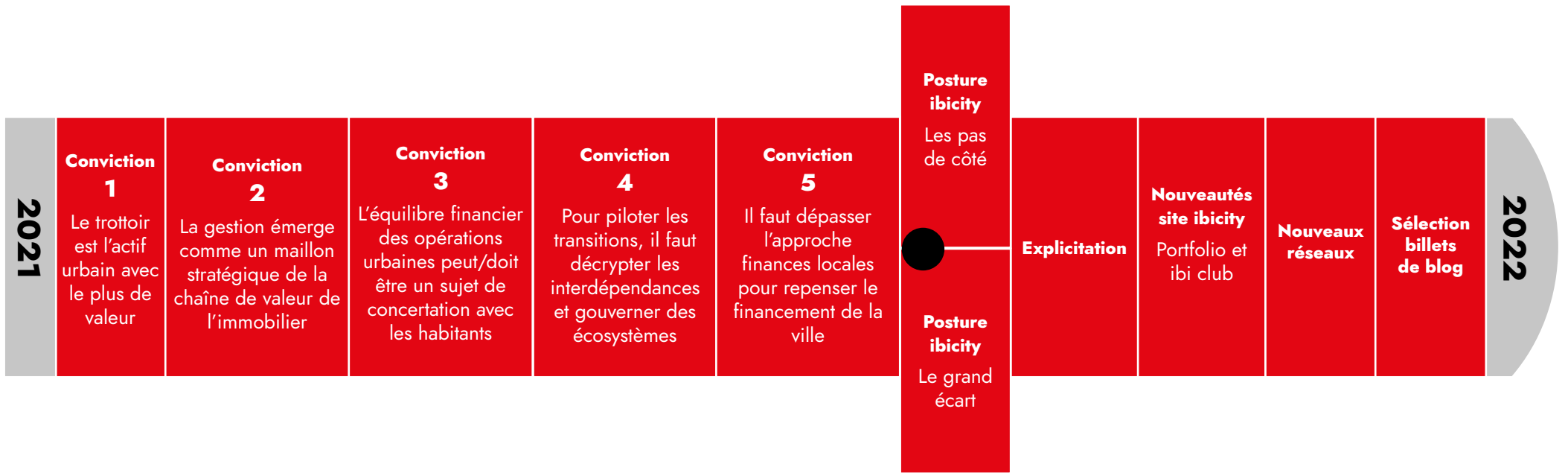
2021-2022

Mission sur  
la structure  
financière d'une  
ville.



**FINANCER  
LA VILLE  
À L'HEURE DE  
LA RÉVOLUTION  
NUMÉRIQUE**

Revue Esprit  
Co-écrit avec  
C. Fourchy  
et N. Rio  
Juin 2017



# Postures

---

Dans le cadre de ses missions de conseil opérationnel et/ou stratégique, ibicity s'appuie sur sa pratique des opérateurs urbains, sur la compréhension de leurs modèles économiques et, plus largement, sur un outillage méthodologique issu du champ de l'analyse stratégique et des sciences de gestion.

Dans ses activités de veille, recherche exploratoire, et prospective, ibicity met davantage en œuvre une posture, qui s'articule autour de 3 idées complémentaires : les pas de côté, le (grand) écart et l'explicitation.



# Les pas de côté

La pandémie, les transitions écologique et numérique, et l'évolution des mentalités transforment les aspirations des habitants et bousculent la fabrique des villes : la question du sens et des finalités devient essentielle, et on ne peut plus se contenter de reproduire les mêmes manières de faire. Comme y invite Jean-Marc Offner dans « Anachronismes urbains » (Les Presses de Sciences Po, 2020), il faut changer de lunettes et revisiter toute la panoplie des instruments de l'urbaniste.

Le pas de côté permet ainsi de dépasser les oppositions binaires et sortir parfois des injonctions contradictoires ; de comprendre le point de vue de l'autre pour construire ensemble (et notamment co-produire la ville) ; de décaler le regard pour se rendre attentifs aux signaux faibles des évolutions à venir.

+ à lire  
sur ibiblog

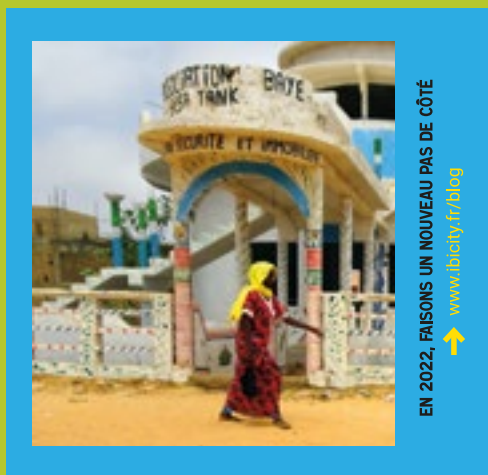
[www.ibicity.fr/bonne-annee-2022](http://www.ibicity.fr/bonne-annee-2022)



EN 2021, FAISONS UN PAS DE CÔTÉ → [www.ibicity.fr/blog](http://www.ibicity.fr/blog)



PAS DE CÔTÉ 2021



EN 2022, FAISONS UN NOUVEAU PAS DE CÔTÉ  
→ [www.ibicity.fr/blog](http://www.ibicity.fr/blog)







PAS DE CÔTÉ 2021

PAS DE CÔTÉ 2021



Les activités d'ibicity à l'international (missions ou interventions ponctuelles, ou échanges à l'étranger) sont une manière de nourrir des pas de côté. On peut citer pour 2021 :

-  • Mission sur le financement de l'aménagement au Sénégal et Côte d'Ivoire (pour la Banque Mondiale et l'UEMOA, avec Espelia)
-  • Membre du jury du C40 *Students Reinventing cities* pour le projet de Montréal
-  • Appui ponctuel à l'intervention d'Egis Conseil sur le projet de développement urbain d'Alalula en Arabie saoudite
-  • Intervention lors du séminaire d'échanges sur les rez-de-ville organisé par David Mangin avec l'École d'Architecture de Sao Paulo.

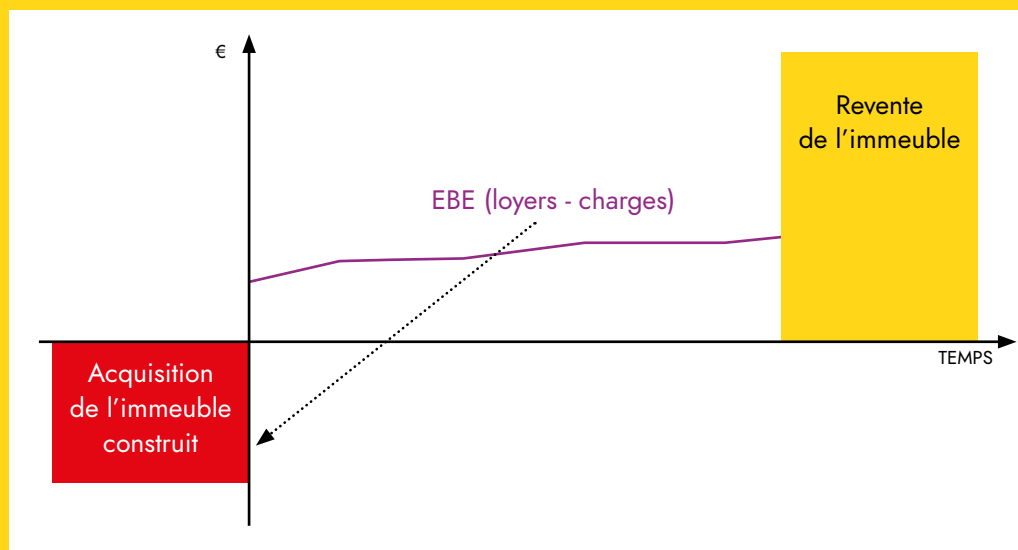


Ces pas de côté peuvent également prendre la forme de « séminaires pas de côté », comme ceux qu'ibicity avaient organisé fin 2020 pour La Poste sur l'économie de la rue, et pour l'Agence de Mobilité Durable de Montréal, avec 15marches, sur le paiement du stationnement.

# Le (grand) écart



L'HÔTEL DE LA MARINE VU PAR UN PHOTOGRAPHE DEPUIS LA PLACE DE LA CONCORDE



L'HÔTEL DE LA MARINE VU PAR UN INVESTISSEUR FINANCIER

Le travail sur l'écart est aussi une manière de nourrir le regard décalé. S'il rejoint le pas de côté, le (grand) écart vise à tenir simultanément des objets ou des approches qui sont distinctes voire apparemment opposées. C'est ce que cherche à faire ibicity, en croisant les disciplines (par exemple finance / architecture ou économie / esthétique), les postures (recherche / opérationnel), les approches (françaises / étrangères ; prospectives / historiques), les formats de restitution (podcast avec chansons / bilans financiers). De la même manière, ibicity revendique une approche télescopique : il s'agit de partir de l'opérationnel, puis de monter en généralité, pour ré-atteindre enfin sur l'opérationnel.

« Le propre de l'écart – et c'est là pour moi l'essentiel – c'est qu'il n'est, par suite, pas proprement aspectuel ou descriptif, comme l'est la différence, mais productif – et ce dans la mesure même où il met en tension ce qu'il a séparé. **Mettre en tension : c'est à quoi l'écart doit d'opérer** ».

François Jullien  
« L'écart et l'entre. Leçon inaugurale de la Chaire sur l'altérité »  
Galilée - 2012

# L'explicitation

Que ce soit dans le cadre de cours ou de missions de conseil, nous croyons à l'approche pédagogique qui permet d'emporter des décisions et arbitrages dans des systèmes de gouvernance complexe.

Notre cours à l'École Urbaine de Sciences Po (Master Stratégies Territoriales et Urbaines) vise à déplier la diversité des acteurs privés qui interviennent dans la fabrique urbaine, la diversité de leurs interactions avec les acteurs publics, et leurs impacts sur la matérialité de la ville.

## Introduction - séance 1

## Grandes familles d'acteurs privés de la ville

Entreprises de services urbains et investisseurs - séance 2

Acteurs de la chaîne de l'immobilier - séance 3

Plates-formes numériques - séance 4

Acteurs de l'économie sociale et solidaire - séance 5

## Évolution du paysage des acteurs

Mutations liées à la transition environnementale - séance 6

Mutations liées à la transition numérique - séance 7

## Principaux enjeux et leviers d'action

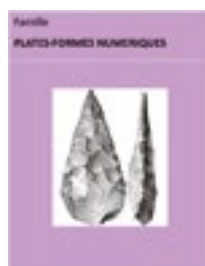
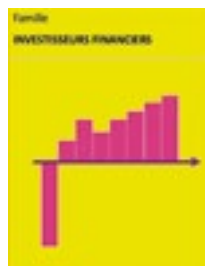
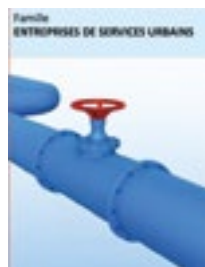
Gouvernance - séance 8

Modèles économiques urbains - séance 9

« Privatisation » de la ville et formes urbaines - séance 10

Financiarisation de la ville - séance 11

## Perspectives - séance 12



## « La politique n'est pas la révolution mais l'explicitation »

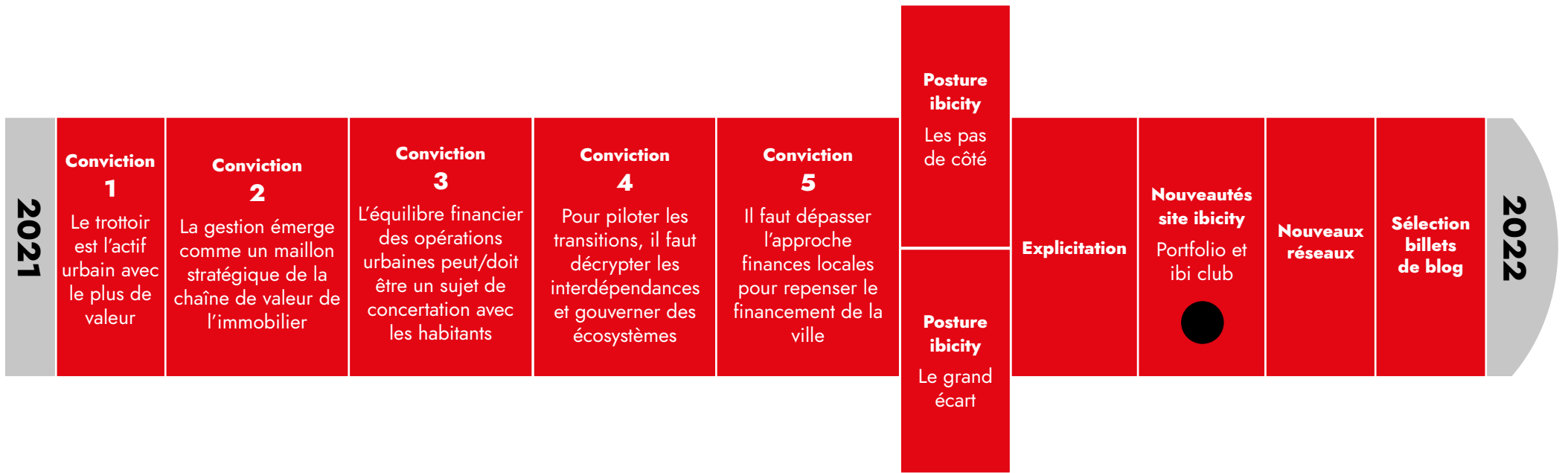
Bruno Latour

«Paris ville invisible »

ENJEU : DONNER DES CLEFS DE COMPRÉHENSION DES BILANS DES OPÉRATEURS DE LA VILLE  
EXEMPLE DU BILAN D'UN PROMOTEUR IMMOBILIER

	Total	Logts Libres	Logts sociaux
Répartition logement libres / sociaux	100 %	60 %	40 %
Droits à construire logements	3 000 m <sup>2</sup> SDP	1 800 m <sup>2</sup> SDP	1 200 m <sup>2</sup> SDP
% SU / SP logements		95 %	95 %
Surface utiles logements (SHAB)		1 710 m <sup>2</sup> SDP	1 140 m <sup>2</sup> SDP
Ratio parking : nb place par logements		1,2 places	1,0 places
Nb places parking (base logt = 70 m <sup>2</sup> )		29 places	16 places

	Quantité	Prix	Montant HT
<b>Charges foncière</b>			
Charges foncière logement libre	1 800 m <sup>2</sup> SDP	700 €	700 €
Charges foncière logement social	1 200 m <sup>2</sup> SDP	700 €	1700 €
<b>Travaux</b>			
Travaux logements libres	1 800 m <sup>2</sup> SDP	700 €	700 €
Travaux logements sociaux	1 200 m <sup>2</sup> SDP	700 €	700 €
<b>Travaux parkings</b>			
Travaux pkgs logements libres	29 places	700 €	700 €
Travaux pkgs logements sociaux	16 places	700 €	700 €
<b>Autres</b>			
Frais acqu., honoraires BET, Moa, frais fixes			1 599 312 €
<b>DÉPENSES</b>			<b>8 868 912 €</b>
Prix de vente logements libres (yc pkgs) Prix	1 710 m <sup>2</sup> SDP	4 300 € TTC	6 127 500 €
de vente logements sociaux (yc pkgs) TVA	1 140 m <sup>2</sup> SDP	3 300 € TTC	3 515 888 €
<b>RECETTES</b>			<b>9 643 388 €</b>
Marge			774 476 €
<b>Taux de marge (en % du prix de revient)</b>			<b>8,7 %</b>



# Nouveautés site ibicity

---

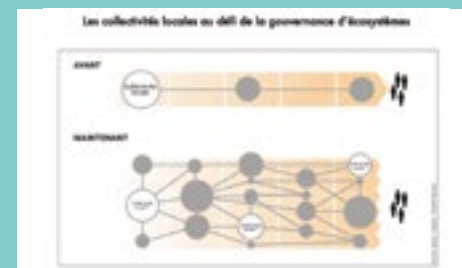
Le travail sur les représentations (schémas, illustrations, tableaux) permet de mettre à distance la réalité pour mieux la saisir, la comprendre, et la partager. Ce contexte, en effet, de la fabrique urbaine nécessite une approche systémique, qui se concentre sur les interactions entre les éléments plutôt que de se concentrer sur chacun d'eux.

Le site internet d'ibicity propose désormais une page « portfolio » qui permet de rentrer dans les différents billets de blog par les schémas.

**+ à lire**  
sur ibicity  
[www.ibicity.fr/portfolio](http://www.ibicity.fr/portfolio)

# PORTFOLIO

Le travail sur les représentations (schémas, illustrations, tableaux) permet de mettre à distance la réalité pour mieux la saisir, la comprendre, la partager.



Recomposition des acteurs de la chaîne de l'immobilier. Tableau à double entrée avec des barres horizontales rouges indiquant des données ou des périodes.





Dans le cadre de ses activités de conseil, de conférences ou d'enseignement, ibicity produit de nombreux contenus (capsules vidéos, podcasts, entretiens, présentations). Certains sont réservés à ses clients ou ses commanditaires, d'autres sont mis en accès libre sur le site internet d'ibicity. désormais, certains contenus spécifiques sont accessibles sous réserve de demander un droit d'accès. Il suffit d'en faire la demande par mail à ibicity, qui vous fournira ensuite un mot de passe.

**+** à lire  
sur ibicity  
[www.ibicity.fr/ibiprives](http://www.ibicity.fr/ibiprives)

## IBI CLUB

Cette page est dédiée à des contenus « ibi Club ». Ils sont accessibles par un mot de passe que vous pouvez obtenir en cliquant dessus



PROTÉGÉ : CAPSULE "ENTREPRISES DE SERVICES URBAINS ET INVESTISSEURS FINANCIERS" (18 MINUTES)



PROTÉGÉ : CAPSULE "ACTEURS DE LA CHAÎNE DE L'AMÉNAGEMENT ET IMMOBILIER" (23 MINUTES)



PROTÉGÉ : CAPSULE "BILANS DE L'AMÉNAGEUR ET DU PROMOTEUR" (15 MINUTES)



PROTÉGÉ : CAPSULE "ZOOM SUR UN EXEMPLE DE BILAN D'OPÉRATION D'AMÉNAGEMENT" (13 MINUTES)



PROTÉGÉ : CAPSULE "PLATEFORMES NUMÉRIQUES" (16 MINUTES)



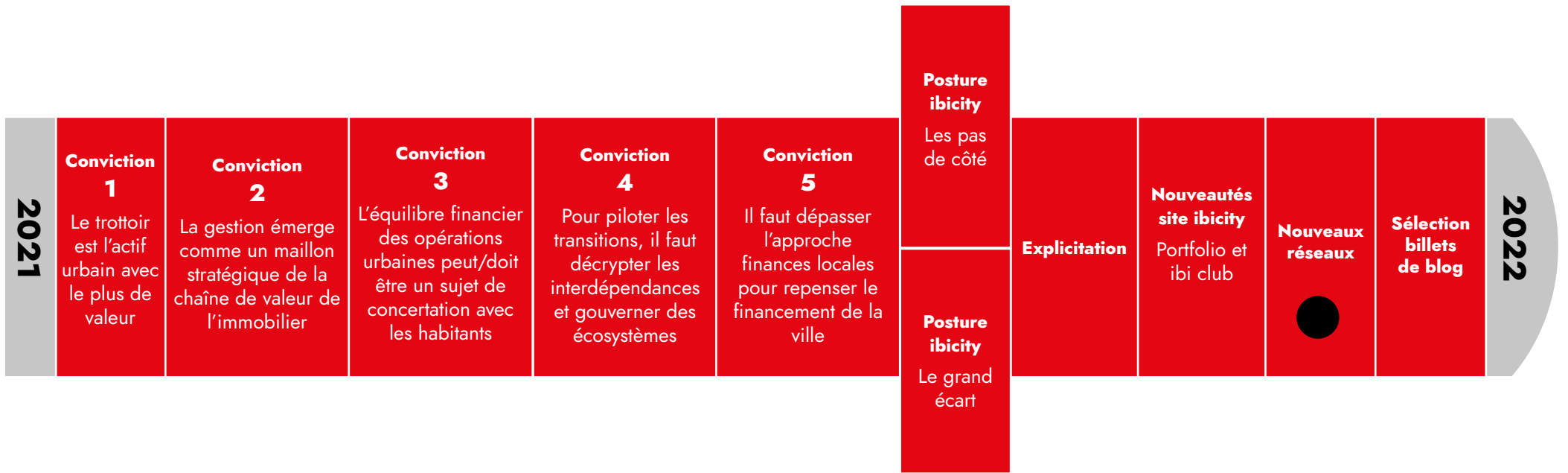
PROTÉGÉ : CAPSULE "ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE" (17 MINUTES)



PROTÉGÉ : CAPSULE "TRANSITION ÉCOLOGIQUE" (24 MINUTES)



PROTÉGÉ : CAPSULE "TRANSITION NUMÉRIQUE" (27 MINUTES)



# Nouveaux réseaux

---

## ibicity participe à de nombreux réseaux professionnels, avec en 2021 plusieurs nouveautés.



Cette année, 85 étudiants assistaient en présentiel à notre cours « acteurs privés de la ville ». Parmi les 85 copies à corriger donc, l'une, en écriture inclusive, écrit : « La « privatisation des villes » désigne un accroissement du rôle **des acteurs et actrices privé.e.s** dans la fabrique urbaine » ! Un changement de titre du cours en perspective ? Une certitude en tout cas : « La jeune génération a toujours raison même quand elle a tort » (Hedi Slimane - Le Monde - 22/11/2007).



En 2021, ibicity a rejoint le Steering Comitee d'ULI, l'une des plus anciennes et plus internationales associations de professionnels de l'immobilier et de la ville.



En 2021, ibicity a rejoint le Comité scientifique mis en place par le Club Ville et aménagement pour renforcer l'articulation entre recherche et opérationnel.



Futuribles a demandé à ibicity (membre de son Comité scientifique) de reprendre la conception et l'animation du séminaire « Futurs de ville » 2022.



ibicity accompagne depuis 2021 la réflexion éditoriale du Club Ville Hybride au sein d'un Comité éditorial très varié, à l'image des membres du Club.



En 2021, ibicity a continué à participer au Comité d'Orientation de la Fabrique de la Cité.

**M**algré la pandémie, ibicity a eu la chance de participer à plusieurs rencontres « en présentiel » et inspirantes. Merci notamment aux rencontres organisées par la Fondation Palladio, La Fabrique de la Cité, BNP Paribas Real Estate, le Club Ville Hybride, Urban Land Institute, l'Association Les Hyper Voisins...



Prise de hauteur (au dernier étage de la tour Saint-Gobain à La Défense) avec Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain au sujet de son livre: « Le défi urbain » (Odile Jacob, 2021)

**+** à lire  
sur ibiblog

[www.ibicity.fr/le-defi-urbain](http://www.ibicity.fr/le-defi-urbain)



Université de la ville de demain sous l'égide de la Fondation Palladio.

**+** à lire  
sur ibiblog

[www.ibicity.fr/pourquoi-une-universite-de-la-ville-de-demain](http://www.ibicity.fr/pourquoi-une-universite-de-la-ville-de-demain)



Le 8 mars 2021, journée internationale des femmes, le Journal du Grand Paris a ressorti notre portrait nous décrivant comme brainstormeuse. L'occasion d'apprendre que unetelle que l'on connaît bien, ou telle autre avec qui l'on est juste restée à la surface (la surface de plancher et des choses) a étudié à Naples, habite sur une péniche, a hésité entre l'humanitaire et le journalisme, fut championne de France de danse sur glace, a conçu une ville minière dans le Sahara...

**+** à lire  
sur ibiblog

[www.ibicity.fr/journee-internationale-des-femmes-elles-font-le-grand-paris](http://www.ibicity.fr/journee-internationale-des-femmes-elles-font-le-grand-paris)



# Sélection de billets de blog 2021

---

## J'AI AIMÉ VIVRE LÀ

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 15 octobre 2021

← Cinéma ← Roman ← Villes nouvelles

“J’ai aimé vivre là” est un documentaire de Régis Sauder, sorti au cinéma le 29 septembre dernier, “un film dont la beauté tient à la part de rêve dont il est porteur” (Télérama). “Pour ce film, Régis Sauder est parti à la rencontre des habitants de Cergy-Pontoise, sur l’impulsion de l’auteure Annie Ernaux. Il raconte : “Parallèlement à ces visites régulières, j’ai travaillé avec un groupe de lycéens pendant un an. Très vite, ils sont devenus mes alliés de fiction,…” > [Lire la suite](#)

## LA MULTIPLICATION DES “BOÎTES À TOUT” DANS LA RUE !

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 1 avril 2021

← Boîtes ← Sport ← Trottoirs

On se réjouit que notre article “Boîtes de rue ! » : futur encombrant des trottoirs ou prémisses d’un espace public ressource pour les habitants ?” soit un des premiers que publie Ville hybride le Magazine (d’abord en ligne, suivi d’une édition papier), sous la houlette de Michaël Silly. L’article avec sources et images est à lire sur le site du Magazine Ville Hybride : Extraits (presque exhaustifs) : Février 2021 sous couvre-feu. Se retrouver dans les rues de Paris... > [Lire la suite](#)

## RÉPONSE DELIVEROO : INSCRIPTION REFUSÉE

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 24 mai 2021

← Deliveroo ← Logistique ← Numérique

Pour nos fidèles lecteurs qui nous demandent tous les jours où nous en sommes de notre inscription Deliveroo, le verdict vient de tomber ! Nous ré-essaierons une prochaine fois ! En attendant, on pourra écouter notre podcast-interview de Pedro, livreur Deliveroo et Uber Eats : [ici](#).

## “CONTRE-CARTOGRAPHIE”, OU LORSQUE TOUTE CARTE EST SUBJECTIV

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 30 décembre 2021

← Artiste ← Cartographie ← Roman

La cartographie est-elle une science exacte ? La recherche peut-elle être neutre ? Comment donner à voir la complexité ? Telles sont quelques unes des questions auxquelles le livre “Cartographie radicale – Explorations”, de Nephtys Zwer et Philippe Rekacewicz (Editions La Découverte, 2021 – Avec Dominique Carré éditeur) apporte des éléments de réponses. Extraits (c’est nous qui soulignons) : “La réflexion que nous menons avec le présent ouvrage se veut une approche plutôt qu’une définition de cette cartographie critique, radicale...” > [Lire la suite](#)

## PROSPECTIVE URBAINE, IMPRÉVISIBILITÉ ET SÉRIES TÉLÉVISÉES

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 30 juin 2021

← Grand Paris ← Prospective

Nous avons eu la chance en 2015-2016 d’intervenir ponctuellement comme sous-traitant d’Acadie dans le cadre d’une mission réalisée pour la Société du Grand Paris réalisée par le groupement TVK / Acadie / Güller-Güller : “mission d’étude et de recherche sur la scénarisation des effets dans le temps de l’impact économique, social et urbain du Grand Paris Express”. Pierre-Alain Trevelo (le T de TVK) avait alors explicité la notion de scénarisation, qui “propose de s’inspirer du modèle des séries télévisées pour...” > [Lire la suite](#)

## VILLES AFRICAINES ET CIMENT

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 31 janvier 2021

← Africaine ← Roman ← Villes nouvelles

« La vie du ciment en Afrique – Matière grise de l’urbain » est le dernier livre de la géographe Armelle Choplin (qui avait notamment co-écrit « La mondialisation des pauvres »). Nous l’avons adoré ! Le livre est disponible en version papier mais aussi en version numérique gratuite ([ici](#)). Une interview de l’auteur (d’une durée de 34 minutes) est également disponible en podcast : [ici](#). La force du livre tient à la capacité de l’auteur à nous démontrer comment « interroger la brique et... » > [Lire la suite](#)

## CLUEDO : LE DOCTEUR LENOIR A ÉTÉ ASSASSINÉ DANS LA SALLE DE BAINS

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 3 novembre 2021

◀ Jeu ▶ Logement

Dans le cadre de la démarche sur les nouveaux modes d'habiter, on se demandait récemment s'il y aurait encore des cuisines dans le logement suite à l'essor de la livraison des repas à domicile. Mais nous n'avions pas parlé d'une autre pièce d'eau. Or, le nouveau Cluedo invite à se questionner : qu'est-ce que dit de l'évolution du logement le fait que la nouvelle pièce "choisie par le public" est... la salle de bains ? (Devinette : quelle pièce remplace... [> Lire la suite](#))

## ESTHÉTIQUE PARISIENNE ET COMPTES FANTASTIQUES

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 28 mai 2021

◀ 19<sup>e</sup> siècle ▶ Financiarisation ▶ Paris

À l'heure où les controverses sur l'esthétique parisienne font rage, double devinette pour nos lecteurs joueurs : de quand date le texte dont quelques extraits figurent ci-dessous ? Qui en est l'auteur ? Pour un citoyen de Paris, c'est une liberté grande de s'adresser à vous. Il est entendu qu'en tout ce qui touche leurs propres affaires, les Parisiens sont incapables, et que les gens du Cantal ou de la Lozère savent seuls ce qui nous convient. C'est pour cela... [> Lire la suite](#)

## [JEU DU CONFINEMENT 10 KM] NOS 6 AMIS POURRONT-ILS FAIRE DU VÉLO ENSEMBLE CE WE ?

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 27 mars 2021

◀ Cartographie ▶ Confinement ▶ Google ▶ Jeu

Soit 6 amis : Jaune, Rouge, Bleu, Vert, Rose et Violet. Leurs adresses figurent sur la carte ci-dessous. À votre avis, pourront-ils faire du vélo ensemble ce week-end ? (Le cercle vert indique la limite 10 km de Vert) Pour y répondre : le site Géoportail, évidemment ! Qui permet d'afficher un cercle de 10 km à partir de son domicile. Comme le précise le site, il ne faut toutefois pas confondre une "limite de 10 km" avec une "isodistance... [> Lire la suite](#)

## "LA POLITIQUE N'EST PAS LA RÉVOLUTION MAIS L'EXPLICITATION" (B. LATOUR)

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 30 novembre 2021

◀ Bruno Latour ▶ Paris

C'est un livre qu'on a découvert par hasard à la Librairie de Sciences Po (dans ses superbes nouveaux locaux) avant de donner notre dernier cours du semestre : coup de cœur qu'on s'empresse de partager sur notre blog, même s'il faudrait le commenter plus longuement. Le = "Paris ville invisible", de Bruno Latour et Émilie Hermant, aux Editions B42. Il s'agit de la réédition d'une enquête photographique parue en 1998, dont l'ambition est ainsi résumée dans le 4<sup>e</sup> de couverture... [> Lire la suite](#)

## LA BATAILLE DES CARTES ET LA "DIGITAL GENTRIFICATION"

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 30 juin 2021

◀ Cartographie ▶ Numérique ▶ Trottoirs

Parmi mille sujets passionnants aujourd'hui, il y a bien sûr celui de la cartographie qui connaît aujourd'hui de profonds bouleversements. C'est donc avec un vif intérêt que nous avons lu le dernier billet de Fabien Clavier sur Cities in Mind : "The Battle of the Maps", très bien documenté. Il pointe notamment l'arrivée d'acteurs comme Facebook, Apple ou Microsoft dans Open Street Map, ouvrant ainsi le débat sur la "digital gentrification" : alors qu'un site comme Open Street Map était... [> Lire la suite](#)

## "JE TÉLÉPHONE À MAMIE QUI APPARAÎT SUR LA PORTE DU FRIGIDAIRE"

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 10 décembre 2021

◀ Logement ▶ Prospective

Désormais, toute surface horizontale ou verticale devient écran ! "Je téléphone à Mamie et la voici qui apparaît sur la porte du frigidaire ou la table de cuisine" ! Cela marche aussi pour le miroir de la salle-de-bains... ou la porte du placard ! Les vidéos "A Day Made of Glass" (qui ont été vues par plus de 20 millions de personnes\*) ont été réalisées en 2011 et 2012 par Corning pour promouvoir ses vitrages intelligents. La vidéo "best-off"... [> Lire la suite](#)

## « APPEL À IDÉES : RÉINVENTONS LES NOMS DES RUES DU GRAND PARIS » : DÉCRYPTAGE

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 1 avril 2021

◀ Adresse postale ▶ Odonymie ▶ Trottoirs

Les annonces d'Emmanuel Macron hier soir ne devraient pas modifier le calendrier: la Ville de Paris, la Région Île-de-France, la Métropole du Grand Paris et La Poste annonceront demain le lancement de l'Appel à idées: « Réinventons les noms des rues du Grand Paris ». ibicity vous propose ci-dessous quelques éléments de décryptage. Le communiqué de presse (lien à la fin du billet) mérite absolument d'être lu! Cet appel à idées s'inscrit à l'intersection de trois grandes tendances. Première tendance:... > [Lire la suite](#)



## « LE TROTTOIR » DU PLASTICIEN ILLUSIONNISTE LEANDRO ERLICH

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 6 mars 2021

◀ Artiste ▶ Trottoirs

À lire: l'article d'Olivier Razemon sur le trottoir dans le Monde d'hier ("Le trottoir, grand oublié des aménagements urbains"). L'illustration de son article nous a rappelé l'œuvre de l'artiste contemporain Leandro Erlich que nous avons découvert en 2005 lorsque la Galerie Emmanuel Perrotin avait présenté son installation "Le cabinet du psychanalyste", puis son "Bâtiment" au 104, et son "nuage" à la Galleria Continua à Boissy-Le-Chatel, puis sa "swimming pool" à New-York, et bien sûr sa "maison fond" devant la Gare... > [Lire la suite](#)

## JANE JACOBS ET LE TROTTOIR, UN COMBAT FÉMINISTE ?

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 27 mars 2021

◀ États-Unis ▶ Jane Jacobs ▶ Trottoirs

Jane Jacobs, le pouvoir des femmes urbanistes et le trottoir: un choc! L'article de Bloomberg Citylab sur Jane Jacobs date du 16 novembre 2011, mais il vient récemment de refaire son apparition sur les réseaux sociaux, et nous le découvrons seulement maintenant. Intitulé "Jane Jacobs and the Power of Women Planners", c'est un article sensible et stimulant sur la manière dont les idées de Jane Jacobs ont réussi à s'imposer dans un milieu dominé par les hommes. En... > [Lire la suite](#)

## CE QUE LA DATA FAIT AU MARCHÉ IMMOBILIER

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 18 juillet 2021

◀ Données ▶ Immobilier ▶ Logement

Pour qui veut comprendre concrètement la manière dont le tournant numérique et la "proptech" impactent les acteurs de l'immobilier et les prix du logement, il faut lire l'étude de Claire Juillard et Alexandre Coulondre: Ce que la data fait au marché. Données immobilières, transparence des marchés et fixation des prix des logements en France". Extrait: "Il paraît acquis que le libre accès à des informations économiques concourt à la transparence des marchés et que celle-ci a des effets... > [Lire la suite](#)

## LE TROTTOIR AU CŒUR DE L'INNOVATION URBAINE ET DU NOUVEAU MÉTIER DES AMÉNAGEURS

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 4 mars 2021

◀ Aménageurs ▶ Paris ▶ Trottoirs

Bravo à Urban Lab, le laboratoire d'innovation urbaine de Paris, pour sa présentation très inspirante de ses nouveaux projets d'expérimentation dans l'espace public parisien. Le replay de l'évènement de ce matin est disponible ici et les ressources associées là. Loïc Dosseur, le directeur général de Paris and Co, a conclu (à la 108<sup>e</sup> minute sur 112 minutes) sa présentation en soulignant l'enjeu du "passage à l'échelle", qu'il définit ainsi: "passer de ce qui se passe à un moment sur... > [Lire la suite](#)

## DATAVISUALISATION : "YOUR LIFE IN WEEKS"

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 3 février 2021

◀ Infographie

La newsletter de 15marches est toujours passionnante, et fourmille d'idées ou découvertes. Sa dernière lettre nous permet ainsi de découvrir le site waitbutwhy.com, et comment schématiser sa vie: Your life in weeks! Tiens, tiens! On repense aux schémas du rapport stratégique de Nexity: (pour relire leurs implications stratégiques, c'est: ici).



## VOL D'ŒUVRES DE STREET ART : CE QUE DIT LA LOI

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 29 mai 2021

← Droit ← Artiste

À l'occasion d'un exposé sur les Spaces Invaders de l'artiste Invader (dont on voit un autoportrait dans l'image ci-dessous)... nous avons découvert cette bien intéressante tribune juridique de 2017 qui pose la question: "Peut-on porter plainte pour le vol d'œuvres de street art alors qu'elles sont réalisées dans l'espace public sans autorisation?". Extraits (c'est nous qui soulignons): Peut-on parler de vol s'agissant d'œuvres d'art urbain, le plus souvent réalisées sur des façades appartenant à des copropriétés... > [Lire la suite](#)

## TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ACTIFS ÉCHOUÉS... ET "DÖSTÄDNING"

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 24 novembre 2021

← Comptabilité ← Écologie

À lire dans une tribune du monde du 3 septembre 2021 et sur le site de Millénaire 3 les réflexions de Diego Landivar, Alexandre Monnin et Emmanuel Bonnet sur la "redirection écologique" de l'économie et les protocoles de renoncement: les enjeux de la transition vers le bas carbone et notamment la "trajectoire 1,5°C" vont nécessiter de fait des renoncements, qui vont eux-mêmes impliquer de changer les modèles économiques, les modèles d'actions, les modèles comptables, etc. Extraits de la... > [Lire la suite](#)

## #PASSION#TROTTOIRS : GUIDE DE PROMENADES

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 10 mai 2021

← Trottoirs

Nous avons tellement de billets sur le trottoir dans notre blog que nous nous y perdons nous-mêmes un peu. Pour tenter de nous y retrouver, voici quelques premières suggestions de promenades sur le trottoir (en attendant peut-être une version enrichie pour cet été!). Vous avez de bonnes chaussures?! C'est parti... Pour une promenade historique (dans le passé et le futur): On commence bien sûr par l'Antiquité et Pompéi, puis on saute quelques siècles pour nous retrouver au... > [Lire la suite](#)

## LA FORME SUIV LE CLIMAT

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 5 août 2021

← Climat ← Écologie ← Histoire

On connaissait: "La forme suit la fonction" (Louis Sullivan). Il y a aussi: "La forme suit la finance" (Carol Willis). Désormais, on découvrira avec intérêt comment "La forme suit le climat" (Philippe Rahm). Extraits de l'interview de Philippe Rahm dans la revue Urbanisme: (...) Mais vous allez beaucoup plus loin, avec ce concept d'architecture météorologique... Philippe Rahm/ La finalité même de l'architecture est climatique. Vitruve (I<sup>er</sup> siècle av. J.-C.) le dit, l'architecture transforme artificiellement le climat dans... > [Lire la suite](#)

## INSTANTANÉS DE DAKAR ET SA BANLIEUE (2) : MOUTONS DE TABASKI, ESPACES EXTÉRIEURS DES MAISONS, INONDATIONS ET TROTTOIRS

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 6 juin 2021

← Afrique ← Chaîne de valeur ← Périurbain

Ce billet rapidement rédigé n'a pas d'autre prétention que de nous permettre de garder en mémoire quelques éléments de décryptage de ce que nous avons pu observer lors de notre séjour à Dakar, en marge d'une mission sur le montage des projets urbains au Sénégal (mission pour la Banque Mondiale et l'UEMOA – Espelia Mandataire). Un grand merci à Lucie Crotat, experte urbaine basée à Dakar, pour avoir été une guide précieuse et avoir aiguisé notre regard. Ce billet fait... > [Lire la suite](#)

## DESSINS DE CONFINEMENT

Par Isabelle Baraud-Serfaty, le 25 avril 2020

← Artiste ← Confinement ← Images

Vincent Mahé: Milo Manara: Avec la musique de Haendel: ici. François Schuiten: Source: ici The New Yorker: Source: ici Autres: Source: ici Source et article: ici.

Livres  
parus  
en  
2021,  
lus  
(ou à  
lire!)  
par  
ibicity



# www.ibicity.fr

Ce carnet se nourrit des missions opérationnelles réalisées par ibicity pour le compte de clients privés et publics.



ibicity aborde la ville par le prisme des acteurs (publics et privés) qui la fabriquent. Fondamentalement, elle importe les outils de l'analyse stratégique dans le champ urbain : appliquée d'abord par les militaires, puis par les entreprises, la stratégie est « l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable ». Cette question d'allocation des ressources rares (ressources naturelles, foncier, espaces publics, argent public...) dans un monde incertain est au cœur des transitions.

La pratique d'ibicity allie une approche qui est d'abord résolument opérationnelle (mise en œuvre de projets ou appui à cette mise en œuvre) avec une approche réflexive qui permet de réinterroger ses pratiques et de les adapter à un monde qui change. Elle est capable de monter en généralité pour ré-atterrir sur l'opérationnel, selon une approche télescopique.

**Vous avez besoin d'une expertise qui nécessite de croiser une approche prospective et opérationnelle ou des enjeux de repositionnement stratégique ? Vous souhaitez échanger sur les tendances qui transforment les pratiques des opérateurs de la Ville ?**



Contact  
**Isabelle Baraud-Serfaty**  
**isabelle@ibicity.fr**  
**06 70 10 38 62**