



**2026**

# **Carnet d'économie urbaine**

by  
**ibicity**

# Un carnet d'économie urbaine en contexte de turbulences

En février 2022, ibicity avait publié son premier Carnet d'économie urbaine, exercice réflexif qui visait à prendre du recul par rapport à ses missions et caractériser la manière dont ses interventions permettent d'outiller la fabrique urbaine. Trois ans après, renouveler cet exercice est apparu nécessaire. D'abord, pour garder trace du cheminement parcouru depuis. Ensuite, parce que les turbulences environnementales, sociétales, démographiques, numériques, géopolitiques se sont accentuées. Les « trente turbulentes » qui s'annoncent, selon l'expression de Sylvain Grisot, conduisent à de nouveaux paradigmes et imposent de s'outiller pour répondre aux défis.

Le Carnet 2022 insistait sur cinq convictions, qui restent au cœur des activités d'ibicity. Le Carnet 2026 s'organise en trois parties : explorations ; méthodes ; publications.

Ce carnet est plus ramassé que le précédent. Il se veut autoportant mais on aimerait qu'il donne envie d'aller lire ou écouter les publications mentionnées. L'ensemble des liens sont indiqués sur ce billet :

## QUELQUES CHANGEMENTS DE PARADIGMES - EN FRANCE ET EN VRAC

HIER (1967 – AUJOURD'HUI)	MAINTENANT (AUJOURD'HUI – ?)
L'Homme est rare, la Nature abondante	La Nature est rare, l'Homme abondant
L'avenir se planifie	L'avenir est incertain
Un projet urbain est terminé au bout de 15 ou 20 ans	Un projet urbain n'est jamais achevé
La ville se fait tabula rasa	La ville se recycle
Le défi est de fabriquer de nouveaux logements, bureaux, rues	Le défi est de réparer la ville, prendre soin de l'existant, fournir des services
Un foncier se valorise	Avant d'être un « foncier », un terrain est un « sol »
L'avenir des villes est dans le macro (grands projets métropolitains)	Le potentiel urbain est dans le micro (petites opérations, petites villes)
La ville est fabriquée pour et par la voiture	La proximité permet la qualité de vie
La ville et la nature sont séparées	La ville et la nature sont imbriquées
L'eau est canalisée dans des tuyaux	L'eau oriente le projet urbain
Les grandes organisations ont le pouvoir	Les individus organisés en réseau ont le pouvoir
...	...

## SOMMAIRE DU CARNET 2022

2021	<b>Conviction 1</b> Le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur	<b>Conviction 2</b> La gestion émerge comme un maillon stratégique de la chaîne de valeur de l'immobilier	<b>Conviction 3</b> L'équilibre financier des opérations urbaines est un sujet de concertation avec les habitants	<b>Conviction 4</b> Pour piloter les transitions, il faut décrypter les interdépendances et gouverner les écosystèmes	<b>Conviction 5</b> Il faut dépasser l'approche finances locales pour repenser le financement de la ville	2022
	<b>Posture</b> <b>Nouveautés</b> <b>ibiblog</b>					

Ce Carnet 2026 s'appuie sur les missions et publications que nous avons réalisées depuis 2022 et aussi sur de très nombreux échanges. Merci à tous ceux qui ont permis ce cheminement.

## SOMMAIRE DU CARNET 2026

2022	Explorations				Méthodes				Publications				2026
	<b>Exploration 1</b> Nouvelle économie de l'aménagement et immobilier	<b>Exploration 2</b> Nouvelle économie des espaces publics	<b>Exploration 3</b> Nouvelle économie des services urbains	<b>Exploration en pratique</b>	<b>Méthode 1</b> L'explicitation	<b>Méthode 2</b> Les pas de côté pour chausser de nouvelles lunettes	<b>Méthode 3</b> Le pas de deux opérationnel recherche	<b>Outils</b> Boussole, cartographie XXL, stratégie	<b>Étude</b> « Transparence sur les ZAC »	<b>Étude</b> « Modèles économiques au défi de la sobriété »	<b>Livre</b> <i>Trottoirs !</i>	<b>Manifeste</b> « Le défi du partage »	

# ibi qui?

Ce carnet s'appuie sur l'expérience d'ibicity, agence de conseil et expertise en économie urbaine, qui intervient auprès de l'ensemble des acteurs, publics ou privés, qui participent ou s'intéressent à la fabrique urbaine : collectivités locales, aménageurs, opérateurs immobiliers ou de services urbains, agences d'urbanisme et de l'eau, organismes financiers ou de recherche. ibicity est animée par Isabelle Baraud-Serfaty.

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

## UNE PRATIQUE OPÉRATIONNELLE, RÉFLEXIVE ET EXPLORATOIRE

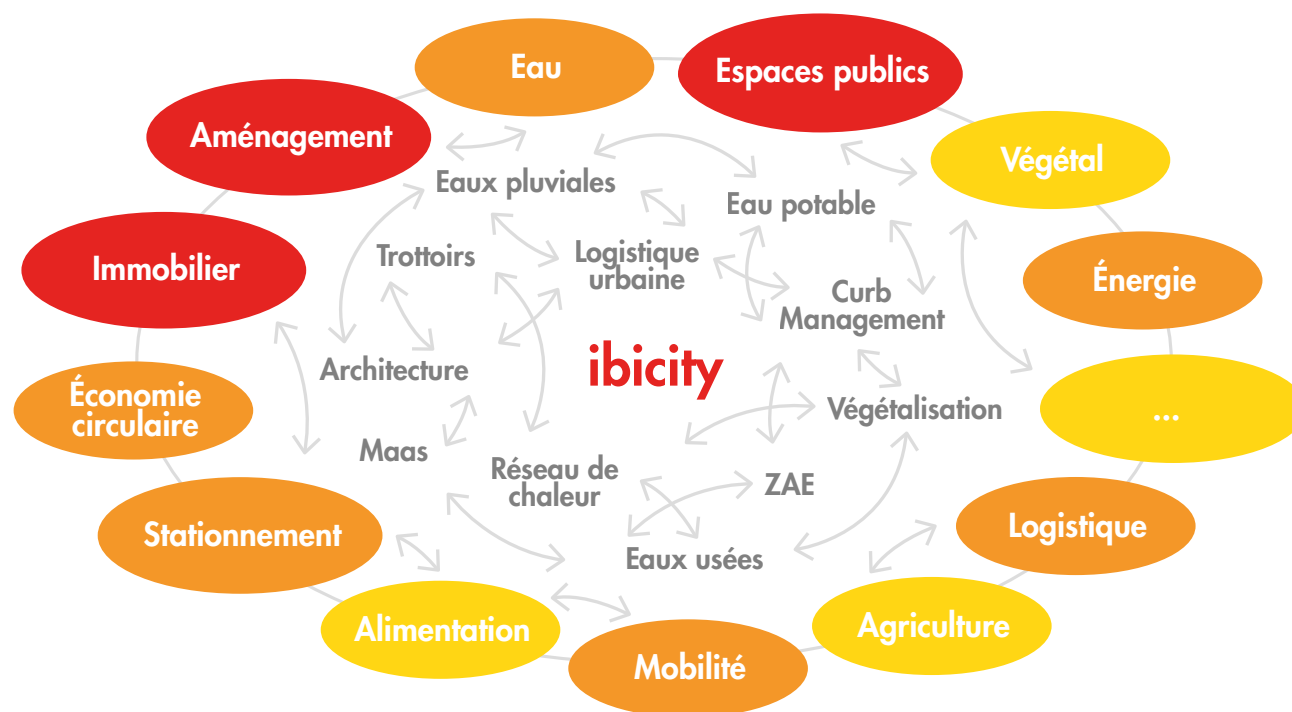
ibicity allie une approche résolument opérationnelle avec une approche réflexive et exploratoire qui permet d'avoir une vision stratégique et de s'adapter à un monde qui change.

	MISSIONS OPÉRATIONNELLES	EXPLORATION - FORMATION
COPRODUCTION PUBLIC-PRIVÉ DE LA VILLE	Montage de projet urbain (logements, activités économiques...) • Financement et modes de gestion des espaces et équipements publics	Veille sur les nouveaux entrants de la fabrique urbaine • Évolution de la ligne de partage entre public/collectif/privé • Proposition de valeur des services urbains
MODÈLES ÉCONOMIQUES DE LA VILLE	Bilans opérateurs (aménageur, promoteur, gestionnaire, investisseur...) • Audits de ZAC • Montage outils de financement	« Financiarisation » et « privatisation » de la ville et impacts sur les formes urbaines • Approches économiques en coût global • Péréquations
TRANSITIONS (ÉCOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE)	Repositionnement stratégique des opérateurs • Métabolisme urbain	Mutation des espaces publics • Cartographie et curb management • Sobriétés (foncière, hydrique, etc.)

## UNE CAPACITÉ À TRAVAILLER AU CROISEMENT DE PLUSIEURS SECTEURS

La capacité à parler et comprendre plusieurs langages sectoriels devient d'autant plus déterminante que les hybridations entre secteurs se renforcent (entre aménagement et grand cycle de l'eau, déchets et énergie, etc.).

- **Très bon niveau**  
Connaissance des acteurs, modèles économiques, ...
- **Bon niveau**  
Compétence sur certaines dimensions
- **Niveau interaction**  
Compréhension des interactions en lien avec les autres secteurs



# EXPLORATIONS

- 1 | Nouvelle économie de l'aménagement et immobilier
- 2 | Nouvelle économie des espaces publics
- 3 | Nouvelle économie des services urbains
- 👁️ | Exploration en pratique

Les explorations d'ibicity se situent à l'articulation entre opérationnel et recherche et visent à outiller les opérateurs de la ville pour leur permettre de s'adapter à un monde qui change.

# Nouvelle économie de l'aménagement et immobilier

Le modèle économique de l'aménagement doit se réinventer pour répondre aux enjeux de sobriété foncière, immobilière, financière.

Les projets urbains consistent de plus en plus à transformer des fonciers déjà urbanisés et des bâtis existants. Il s'agit aussi d'intervenir dans des territoires où l'absence de marché appelle de nouveaux modes d'intervention. Des pistes existent pour peu qu'on sache s'en saisir. À la diversification des situations de projets urbains répond également une multiplication de modèles économiques mis en place par des opérateurs de plus en plus hybrides.

## TYPLOGIE DE PROJETS URBAINS

Type de projet urbain	CE QUI EST TRANSFORMÉ	Mode de transformation	CE EN QUOI C'EST TRANSFORMÉ	QUOI (ce qui est fabriqué)	COMMENT (financement)
<b>Extension urbaine</b>	€ Champ de betteraves	Opération aménagement ZAC	€€€ Morceau de ville	m <sup>2</sup> SDP neufs Aménités urbaines Abordabilité sociale	Valeur financière
La création de valeur financière permet de financer m <sup>2</sup> supplémentaires, aménités urbaines et abordabilité.					
<b>Recyclage urbain</b>	€€€ Friche / tissu vivant	Opération aménagement ZAC	€€€ Morceau de ville	m <sup>2</sup> SDP neufs Aménités urbaines Abordabilité sociale	Valeur financière <i>Chassé-croisé des acteurs</i>
Le chassé-croisé des acteurs de l'aménagement-immobilier finance m <sup>2</sup> supp., aménités et abordabilité.					
<b>Recyclage urbain sobre</b>	€€€€ Friche / tissu vivant	Opération aménagement ZAC	€€€ Morceau de ville sobre	m <sup>2</sup> SDP neufs Aménités urbaines Abordabilité sociale Sobriété(s)	Valeur financière Besoin financement
Le modèle se grippe, depuis 2022 pour des raisons conjoncturelles.					
<b>Péri-urbain</b>	€ Diffus	Opérations immobilières Diffus	€€ Diffus densifié	m <sup>2</sup> SDP neufs Sobriété(s) <del>Abordabilité sociale</del> <del>Aménités urbaines</del>	Valeur financière
La densification permet une certaine sobriété, mais sans financer aménités urbaines et abordabilité.					
<b>Reconversion (Nouveau recyclage urbain)</b>	€€€€ Bâtiments existants	Opération aménagement	€ Morceau de ville sobre	<del>m<sup>2</sup> SDP neufs</del> Aménités urbaines Abordabilité sociale Sobriété(s)	Exploration
La somme des surfaces de plancher devient le nouveau foncier. Il n'y a pas ou peu de création de m <sup>2</sup> neufs.					
<b>Réparation</b>	€€€ Site asphalté	Renaturation	0 Site renaturé	<del>m<sup>2</sup> SDP neufs</del> Aménités urbaines Abordabilité sociale Sobriété(s)	Exploration
Le foncier initial peut valoir très cher (ex : zones commerciales).					

€: coûts du foncier initial et de la transformation (en 2024)

€: recettes générées pour l'opérateur de la transformation (en 2024)

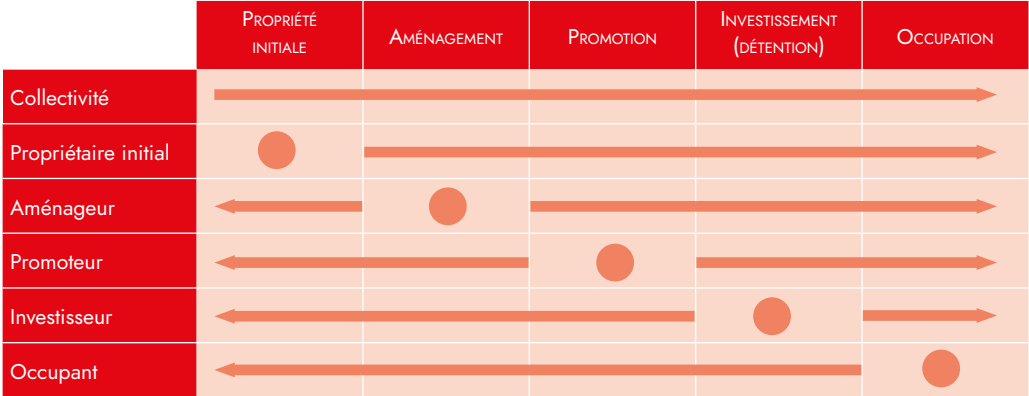
m<sup>2</sup> SDP neufs : production de logements, bureaux, commerces

Aménités urbaines : équipements et espaces publics, commerces (mixité programmatique)

Abordabilité sociale : locaux abordables (mixité sociale et programmatique)

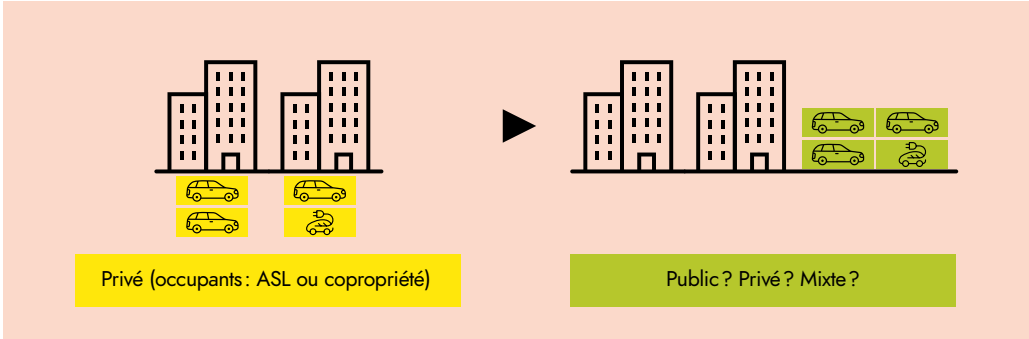
Sobriété(s) : sobriétés énergétique, carbone, foncière, matière, infrastructurelle

**LEVIER: REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE**



Le repositionnement stratégique des acteurs est une manière de trouver de nouvelles marges de manœuvre financières. Leurs modalités d'intervention se diversifient avec, par exemple, des aménageurs qui créent des foncières et évoluent ainsi de modèles économiques fondés sur la marge à des modèles fondés sur le TRI.

**LEVIER: PARKING PENSÉ « OUT OF THE BOX »**



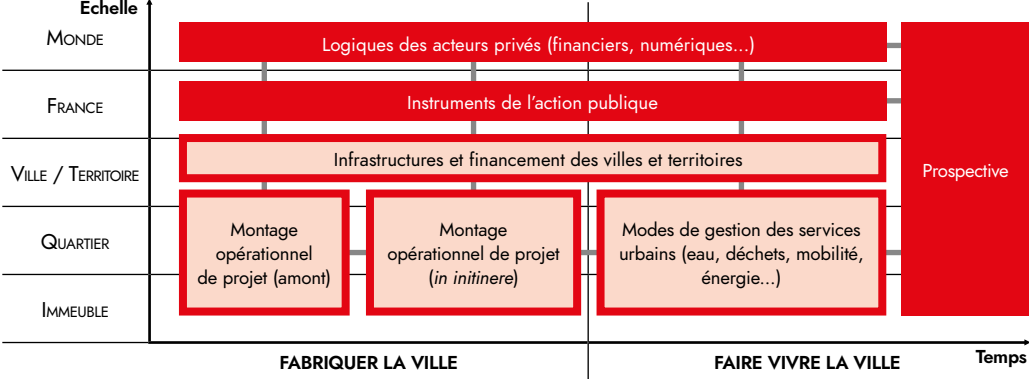
Les PLU imposent un minimum de stationnements pour chaque logement neuf, qui sont souvent réalisés sous les bâtiments. Leur coût (très élevé) est répercuté par le promoteur, soit sur l'aménageur, soit sur l'acquéreur (mensualités plus élevées ou logement plus petit !). La réalisation de parkings silos est parfois une solution, qui impose de nouveaux montages.

**LEVIER: DISSOCIATION FONCIER-BÂTI**

FINALITÉS DU PORTAGE FONCIER	BAIL RÉEL SOLIDAIRE (BRS) POUR LOGEMENTS	BAIL À CONSTRUCTION POUR ACTIVITÉS
Constitution de réserves foncières	++	+++
Lutter contre la spéculation immobilière	+++	+
Imposer des prescriptions constructives	+	+++
Choisir l'utilisateur	+	+++

La compréhension des finalités est majeure pour permettre l'adéquation entre les outils mis en place et les objectifs recherchés. Le BRS pour le logement (avec des avantages liés aussi au fait de pouvoir bénéficier d'une TVA à 5,5 % et d'avoir un bail rechargeable) et le bail à construction pour les activités relèvent souvent de finalités différentes.

**LEVIER: EXTRA-FINANCIER TRANSFORMÉ EN EUROS**



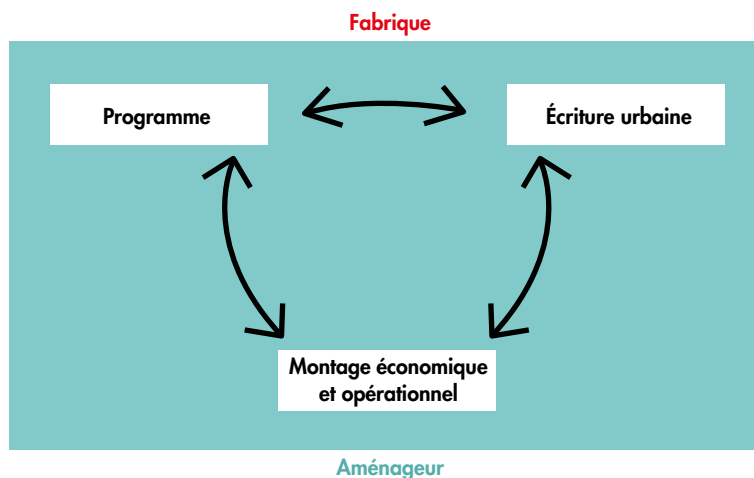
La compréhension des logiques d'acteurs aux différentes échelles (y compris banques, investisseurs, etc.) est indispensable pour tenter de convertir des valeurs extra-financières en euros sonnants et trébuchants.

# 2

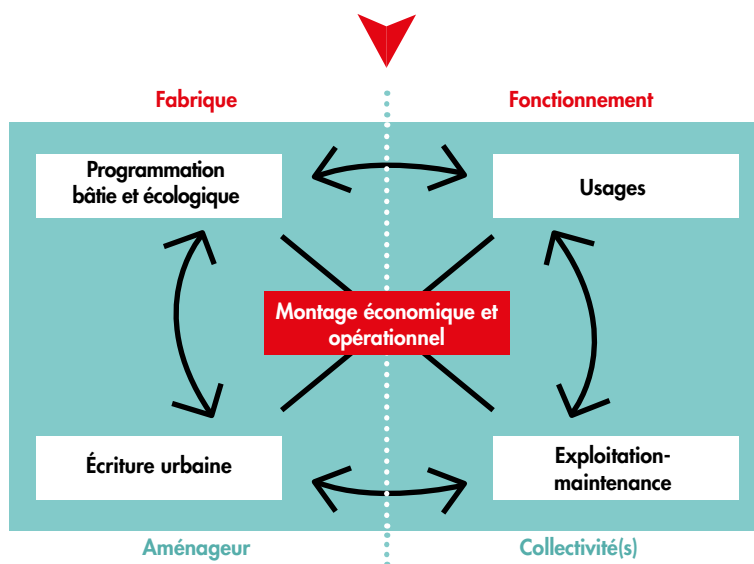
## Nouvelle économie des espaces publics

Les modes de conception, fabrication et gestion des espaces publics doivent évoluer pour adapter les villes au changement climatique, accueillir le vivant (qui vit), permettre des usages de plus en plus diversifiés, et répondre à la contraction des finances locales.

### FABRIQUER LA VILLE ET LA FAIRE FONCTIONNER



Ce schéma de 2019 formalisait une conviction : la dimension opérationnelle et financière des projets doit être articulée avec l'écriture urbaine et la définition du programme.



Désormais, les enjeux d'usages et gestion (exploitation-maintenance) sont déterminants pour l'approche urbaine, tandis que la programmation intègre les enjeux écologiques.

« Les oiseaux et les arbres ne connaissent pas le cadastre »

Gilles Clément, paysagiste (« Les nouveaux partages de l'espace public », Le Visiteur, 2019).

« Il n'y aura pas de transformation de l'espace public, plus généreuse, plus ouverte, plus paisible, plus douce, s'il n'y a pas de modèle économique derrière »

Alexandre Labasse, Directeur général de l'APUR (Rencontres des agences d'urbanisme, 2024).


Le défi de la gestion des espaces publics se pose en même temps que ceux-ci se transforment pour répondre aux enjeux d'atténuation et d'adaptation des villes au changement climatique. Leur conception s'imbrique ainsi de plus en plus avec le grand cycle de l'eau, et la préservation de la qualité écologique des sols devient une priorité.

Ceci a plusieurs conséquences : les compétences et savoir-faire des collectivités doivent évoluer ; de nouvelles articulations entre acteurs publics et propriétaires privés sont à imaginer ; les services gestionnaires (urbanisme, voirie, espaces verts, propreté, etc.) au sein d'une même collectivité, et entre communes et intercommunalités, doivent davantage dialoguer.

Dans le même temps, les usages de l'espace public sont de plus en plus diversifiés, leur entretien est de plus en plus coûteux, tandis que les sources de recettes que constituaient souvent le stationnement et la publicité diminuent. De nouvelles « maquettes financières de l'espace public » et des rez-de-ville sont à élaborer, ainsi que de nouveaux modes de gestion.

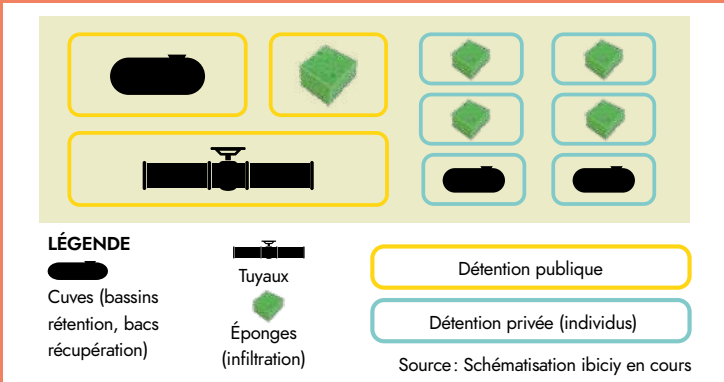
LA NATURE COMME INFRASTRUCTURE EN COMMUN ?

VILLE ÉPONGE



Source : Turenscape

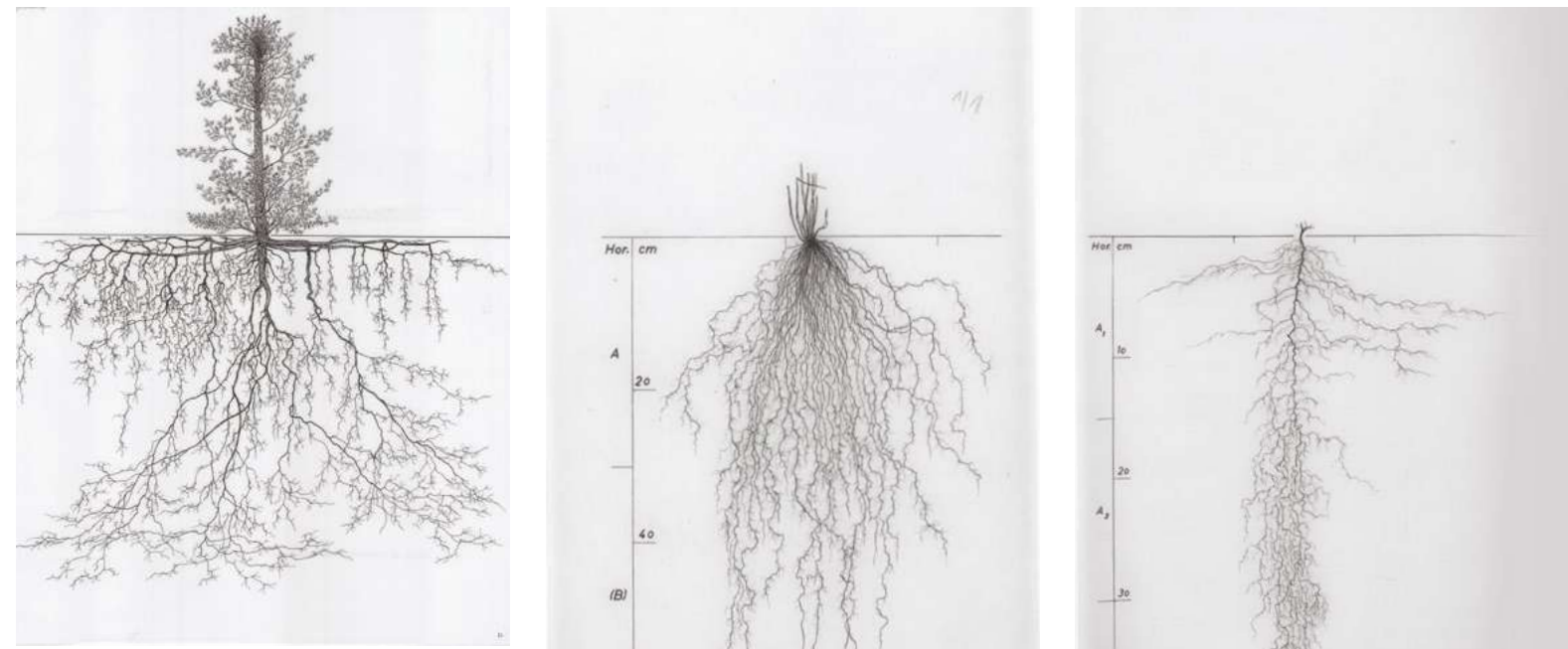
VILLE SEMI-ÉPONGE (AVEC ENCORE DES TUYAUX)



Source : Schématisation ibicijy en cours

La nature en ville, outre sa gestion, pose un défi de représentation : une pensée en coupe plutôt qu'en plan vient révéler l'imbrication des registres du naturel et de l'artifice (Antoine Picon, *Natures urbaines*).

La somme des cuves et éponges (publiques et privées) et des tuyaux devient une nouvelle infrastructure, distribuée, et un nouveau « commun » pour évacuer les eaux de pluie.



« Atlas du système racinaire des arbres ». De gauche à droite : Pinus Sylvestris, Apera spica-venti, Anagallis arvensis. Il a fallu couper les racines !

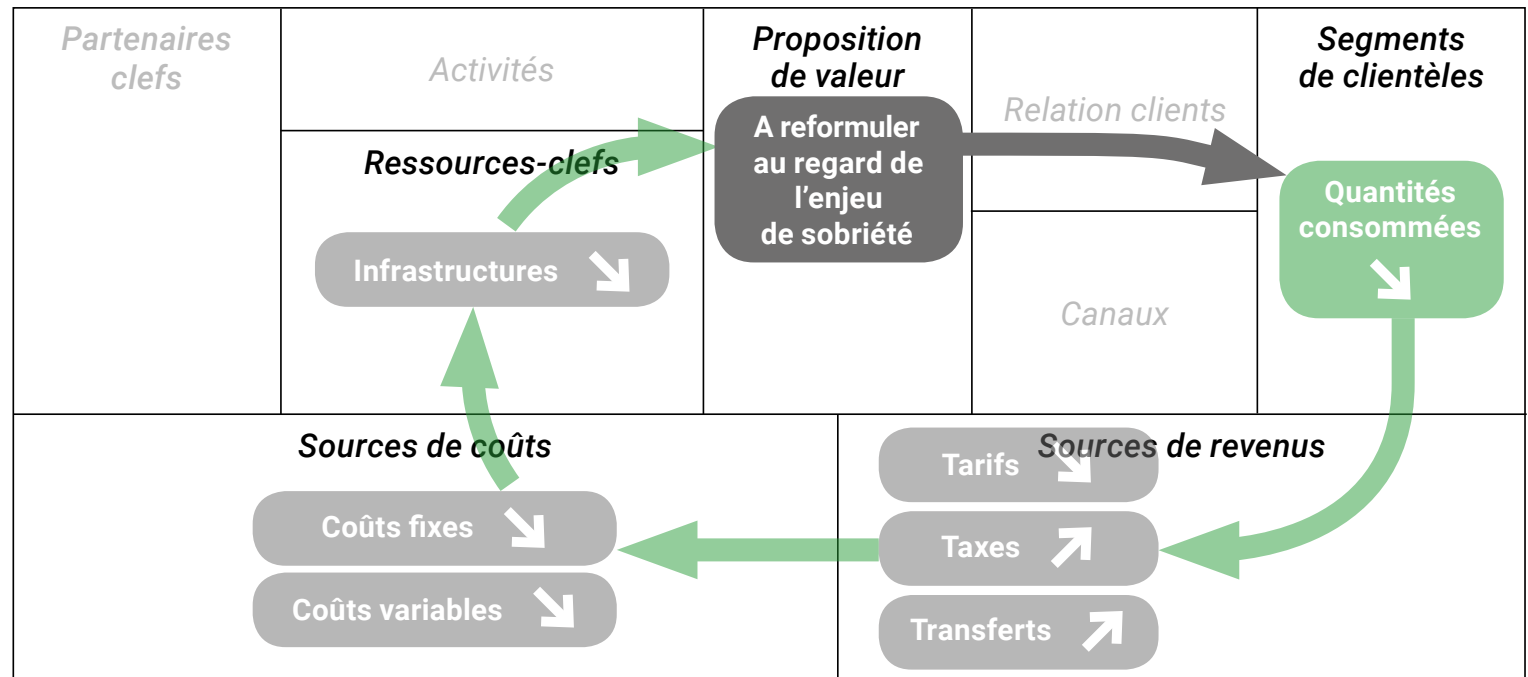
# 3

## Nouvelle économie des services urbains

Le fonctionnement et le financement des services urbains reposaient historiquement sur une hypothèse de croissance continue des volumes consommés. Cette hypothèse est en train de s'inverser. Il devient alors urgent de faire évoluer les outils de pilotage de ces services.

Pour les collectivités et les opérateurs, l'érosion des quantités consommées par habitant (m<sup>3</sup> eau, m<sup>3</sup> déchets, kWh chaleur, m<sup>2</sup> SDP) se traduit par un effet de ciseaux entre des recettes variables qui diminuent et des coûts fixes qui, du fait de l'inertie des infrastructures, se maintiennent voire augmentent, au point de mettre à mal l'équilibre économique du service. Cette exploration est conduite dans le cadre de l'Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains par ibicity avec Espelia et Partie Prenante. Elle bénéficie du financement de l'Ademe, du PUCA, et de la Banque des territoires.

### IMPACT DE LA BAISSÉ DES QUANTITÉS CONSOMMÉES SUR LA MATRICE DE MODÈLE ÉCONOMIQUE #EAU #DÉCHETS #ENERGIE #MOBILITÉ #AMÉNAGEMENT



Source: ibicity - Espelia - Partie Prenante, d'après la matrice Osterwalder

Parmi les dix préconisations formulées pour faire face à l'impact économique de l'érosion des assiettes des services urbains :

Remplacer le principe de continuité de service par une exigence de soutenabilité.

Raisonnement en coût global pour sortir de la distinction entre dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Élargir la définition de ce qui fait infrastructure pour mieux coordonner les projets d'investissements publics et privés.



# Exploration en pratique

Missions, publications et conférences sont de nature différente mais très complémentaires. La pratique d'ibicity allie ainsi une approche qui est d'abord résolument opérationnelle (appui à la mise en œuvre de projets ou de démarches stratégiques) avec une approche réflexive qui permet de réinterroger les pratiques et de les adapter à un monde qui change. Cette double approche permet de monter en généralité pour ré-attérir sur l'opérationnel, selon une approche télescopique. Les missions, publications et conférences indiquées ci-dessous sont une sélection de celles conduites depuis 2022 (hors celles évoquées dans la partie « Publications » de ce carnet).



Missions



Publications



Interventions



## L'aménageur au défi de la gestion des espaces publics

### LA FAB (BORDEAUX MÉTROPOLE)

2025-2026

Cette mission vise à outiller l'aménageur pour lui permettre d'anticiper les coûts et contraintes de gestion, dans un contexte où les espaces publics changent de nature sous l'effet des enjeux d'atténuation et d'adaptation des villes au changement climatique. Elle prend appui sur deux opérations d'aménagement portées par La FAB, une opération mixte à dominante logements et bureaux, et une zone d'activités économiques.



## Sectorisation du bilan de la ZAC Gare Ardoines

### EPA ORLY RUNGIS SEINE-AMONT

2025

Située à Vitry-sur-Seine, la ZAC Gare Ardoines (49 hectares) permet la mutation progressive du territoire autour du nouveau pôle multimodal de transports métropolitains (RER C, ligne 15 Sud, TZen5, bus), avec une forte volonté de maintien de l'activité productive. La mission vise à accompagner l'aménageur dans la poursuite du projet, alors que le programme tertiaire initialement prévu est réinterrogé par la conjoncture des bureaux en Île-de-France.



## État des lieux des actions de sobriété foncière et immobilière

### ADEME

2024-2025

ibicity a spécifiquement en charge le volet économique de cette mission. À partir de l'analyse de 20 initiatives (dont de nombreuses opérations de réhabilitation immobilière ou de densification de l'existant), il s'agit, d'une part, d'en documenter l'équation économique globale (économies générées et/ou surcoûts), et, de l'autre, d'analyser les perspectives qu'elles ouvrent pour les politiques publiques (politique du logement, de l'urbanisme, du bâtiment...).

*Avec Auxillia mandataire et Ultralaborans.*



## Élaboration d'un carnet de références

### EPAMARNE-EPAFRANCE

2024-2025

EpaMarne-EpaFrance est l'établissement public d'aménagement de l'Est francilien, ancienne « ville nouvelle » qui combine désormais tissus urbains denses constitués, « péri-urbain » et « campagne ». Des fiches sur onze opérations emblématiques sont réalisées qui illustrent les nouvelles pratiques de cet aménageur dont les modes d'intervention se sont profondément renouvelés en lien avec les transformations du territoire, les nouvelles manières de travailler avec les collectivités locales, et les nouveaux défis écologiques et sociétaux.

*Avec BeTrue.*



**Accompagnement de l'aménageur dans le cadre de l'audit de la ZAC Maison-Blanche**

**GRAND PARIS AMÉNAGEMENT**

Depuis 2024

L'audit de cette ZAC (60 hectares et 300 000 m<sup>2</sup> de surfaces de plancher) est conduit par son concédant, l'Établissement Public Territorial Grand Paris - Grand Est.



**Les nouveaux modèles de portage foncier à l'heure de la sobriété foncière**

**BANQUE DES TERRITOIRES**

2024

Interpellation sur les nouveaux montages de dissociation foncier-bâti pour le logement et les zones d'activités économiques. Avec Setec mandataire.



**Montage économique et juridique de parkings silo**

**EPA EUROMÉDITERRANÉE - EFFICACITY**

2024

Le coût des places de stationnement imposées par les PLU et réalisés sous les bâtiments incombe au promoteur, qui les répercute soit sur l'aménageur, soit sur l'acquéreur. Des parkings silos réversibles peuvent alors constituer une solution pertinente, *a fortiori* lorsque les usages de l'automobile évoluent. La mission consiste à formuler des préconisations sur les modes de fabrication, détention et gestion, dans le cadre de l'opération du Canet à Marseille.



**Étude pour la création d'un fonds d'investissement régional en faveur de la requalification des SAE**

**RÉGION ÎLE-DE-FRANCE**

2024

Le SDRIF-E de la Région Île-de-France, voté en septembre 2024, réserve des fonciers économiques « d'intérêt régional » pour implanter de nouvelles activités industrielles. La Direction de l'aménagement s'interroge sur l'opportunité d'accompagner la sanctuarisation et la requalification des SAE (sites d'activités économiques) via un « fonds d'investissement régional », alors que les paradigmes concernant le foncier et l'activité industrielle évoluent. La mission vise à clarifier les enjeux et les problématiques, et à formuler plusieurs pistes d'interventions.



**Assistance au montage juridique et financier de l'opération d'aménagement de Porte Saint-Germain-Berges de Seine à Argenteuil**

**EPT BOUCLE NORD DE SEINE**

2023-2024

Sur une superficie d'environ 75 hectares, ce projet urbain complexe nécessite de nouveaux processus de mise en œuvre adaptés à la faible maîtrise publique du foncier, en lien avec le travail de maîtrise d'œuvre assuré par l'agence Obras. Avec *Gingko avocats mandataire* et *Une Fabrique de la ville*.



**Mission-flash d'interpellation stratégique**

**CENOVIA - LE MANS**

2024

Cenovia a pour particularité de combiner son métier d'aménageur avec celui d'exploitant du stationnement à l'échelle de la métropole du Mans. Cette mission-flash a consisté en une journée de séminaire avec les principaux responsables de Cenovia, suivie de la production d'une note d'étonnement et d'interpellation stratégique sur la gestion du stationnement.



**Élaboration de nouvelles offres stratégiques**

**GRAND PARIS AMÉNAGEMENT**

2023

La mission a consisté à accompagner la direction générale de l'aménageur francilien dans l'évolution de son positionnement stratégique et la diversification de ses modes d'intervention.



**Plan stratégique marketing 2022-2024**

**EPAMARNE-EPAFRANCE**

2022-2023

Les établissements publics EpaMarne et EpaFrance contribuent au développement résidentiel, économique et urbain d'un vaste périmètre d'intervention qui rassemble 44 communes, 620 000 habitants et environ 220 000 emplois. Cette mission, à l'interface entre marketing et stratégie, vise à construire et décliner opérationnellement leur positionnement vis-à-vis : des promoteurs et bailleurs sociaux, des entreprises cherchant une implantation économique, des collectivités locales, des habitants.



**Valorisation foncière**

**SNCF IMMOBILIER**

2021-2022

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.



**Prospective de la logistique urbaine**

**MÉTROPOLE DE LYON**

2021-2022

Cette mission s'inscrit dans le cadre de plusieurs prospectives sectorielles conduites par la Direction de la Prospective du Grand Lyon. Elle vise notamment à interpeller le Vice-Président de la Métropole en charge de la logistique urbaine et la Direction de la mobilité sur les évolutions du transport de marchandises et les actions publiques à engager.



**« Financement des services urbains : pour un nouvel imaginaire »**

**REVUE FUTURIBLES, N°465**

Mars-avril 2025

Alors que la baisse des quantités facturées d'eau, chaleur, ordures devient le nouvel horizon prospectif, cet article vise à interpeller les élus, les habitants, et tous ceux qui participent au financement des villes et des infrastructures urbaines, sur la nécessité de faire évoluer les modèles économiques de ces services. Sont en particulier examinés la nature des infrastructures, l'arbitrage entre dépenses de fonctionnement et investissement, et la continuité de service.

*Article co-signé avec Nicolas Crinquant, Hélène Delhay, Clément Fourchy, Nicolas Rio.*



**« Où va le blanc des villes lorsque la neige fond ? »**

**AOC**

Décembre 2024

Dans toutes les villes réchauffées, des sujets auparavant techniques deviennent politiques, a fortiori lorsque les finances municipales sont sous tension. L'exemple du déneigement à Montréal offre ainsi une rafraîchissante illustration des liens entre changement du climat, formes urbaines, modes de vie, et évolution de la ligne de partage public/privé dans la prise en charge des services urbains.



**« De quelle couleur sera la ville verte ? »**

**FUTURIBLES.FR - CHRONIQUE PROSPECTIVE**

Septembre 2024

De même que le cheval blanc d'Henri IV n'était pas blanc, la ville verte ne sera peut-être pas verte. Cette chronique décortique les multiples questions que soulèvent la réintroduction de la nature en ville et, plus largement, la transition vers une ville « verte ». Elle s'organise autour de trois interrogations. Qui entretiendra la nature en ville ? Quelles nouvelles articulations entre public et privé alors que « les arbres ne connaissent pas le cadastre » ? La nature devient-elle une infrastructure verte-grise-bleue ?



« The new value of curbs »

**ARTICULO**

Février 2023

Dans ce numéro spécial dédié aux espaces publics à l'heure du numérique, cet article explique pourquoi le trottoir et la bande de stationnement deviennent l'espace avec le plus de valeur dans la ville. Il montre comment l'économie circulaire, la logistique urbaine et le rafraîchissement des villes percutent l'utilisation et la gestion de l'espace public. Il analyse aussi la pratique, en plein essor en Amérique du Nord, du « curb management ». Il examine enfin la manière dont les municipalités peuvent réguler des acteurs comme Amazon ou Google Maps.

Co-écrit avec N. Benamouzig, alors étudiant à Sciences Po Paris / UCLA Los Angeles. En anglais.



« Investisseurs en aménagement: les ressorts d'une émergence »

**LE MONITEUR**

2022

Chapitre sur l'évolution de la place des investisseurs dans la chaîne de l'aménagement et immobilier. Publié dans le livre *Financement de l'aménagement urbain*, Éditions du Moniteur, sous la direction de T. Souami, M. Llorente, M. Drozd.



« L'immobilier logistique devient de plus en plus urbain, petit et banalisé »

**MILLÉNAIRE 3, « LA PROSPECTIVE DE LA MÉTROPOLE DE LYON »**

2022

La gestion de la logistique urbaine devient un enjeu majeur pour les villes, au carrefour des nouveaux modes de consommation poussés par le numérique, de l'impératif de transition écologique et d'une lutte pour le partage de l'espace public et l'attractivité des rez-de-chaussée. L'interview examine les nouvelles typologies de sites logistiques, les tendances qui affectent la livraison, et le rôle que peuvent jouer les collectivités locales.

Interview de J. Sebbane, DG de Sogaris.



« Évolutions récentes des chaînes de valeurs de l'aménagement, et valeurs immatérielles »

**RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS**

Avril 2024

Alors que le modèle économique de l'aménagement se grippe, ibicity esquisse quatre pistes sur la manière dont les opérateurs de l'aménagement et de l'immobilier peuvent faire évoluer leur modèle: le « diffus sous condition » dans le péri-urbain, le « mistigri de l'aménagement », l'internalisation de la « valeur extra-financière », la « valeur colibri ».



Et aussi...



Préface du premier bilan du Code de la rue de la Ville de Paris, novembre 2024

**PLAN L ★ ★ ★ ★**

« Gouverner et financer les trottoirs », Plan Libre (revue d'architecture d'Occitanie), novembre 2024



« Faut-il croire les bilans d'aménagement? », Tous Urbains, février 2023



« Dépasser la ville néolibérale », Métropolitiques, mars 2022 (recension critique du livre de Gilles Pinson *La ville néolibérale*, PUF, 2020)

Exploration en pratique



Table-ronde aux côtés du Président-Maire de Montpellier sur les espaces publics, décembre 2024



Audition lors de l'Assemblée citoyenne de la ville de Montpellier sur la ville de demain, novembre 2024



« Les nouveaux enjeux de l'espace public du point de vue de la mobilité », Michelin, novembre 2024



« Nouvelle répartition des rôles public/privé dans la gestion des villes », Institut Palladio, juin 2024



Intervention sur le trottoir pour JCDecaux, février 2024



Table-ronde « Quelle place pour le piéton dans l'espace public », Fondation Jean-Jaurès, novembre 2023



Interpellation stratégique auprès des administrateurs de la MACIF, avril 2022



Table-ronde « Comment gérer la complexité des espaces publics au XXI<sup>e</sup> siècle? Le cas parisien », Institut Palladio, mai 2022

Et une cinquantaine d'autres conférences et publications.



**IDHEAL**

**It's the parking, stupid !**

**IDHEAL**

2026

Cette recherche analyse l'impact du parking sur le logement, du point de vue économique, environnemental, architectural.



**Financement de l'urbanisation à Djibouti-ville**

**Banque Mondiale**

2026

Cette mission vise à formuler des recommandations, institutionnelles et financières, pour améliorer la mise en œuvre des instruments d'urbanisme et renforcer la réforme du secteur urbain et le financement des zones d'extension urbaines.



**L'aménageur au défi de la gestion des espaces publics**

**La Fab**

2026

Alors que le métier des aménageurs est fortement bousculé du fait de la crise immobilière et des nouveaux défis climatiques, cette mission vise à accompagner la SPL d'aménagement de la métropole bordelaise dans la redéfinition de son positionnement stratégique.



**Elaboration du projet stratégique**

**La Fab**

2026

Alors que le métier des aménageurs est fortement bousculé du fait de la crise immobilière et des nouveaux défis climatiques, cette mission vise à accompagner la SPL d'aménagement de la métropole bordelaise dans la redéfinition de son positionnement stratégique.



**Nouvelle économie de l'aménagement**

**SAMOA**

2025-26

Cette mission qui comporte une dimension prospective vise à apporter des réponses concrètes aux défis auxquels la SAMOA, l'aménageur de l'île de Nantes, fait face du fait des besoins croissants d'adaptation des espaces publics et privés au changement climatique, de production de logement abordable, de réintervention sur l'existant, dans un contexte de diminution des recettes issues des cessions de charges foncières et de contraction des financements publics.



**Quel partage de l'ombre dans les villes de demain ?**

**Publication Fabrique de la Cité**

2025

L'ombre se conçoit, se fabrique et s'entretient. Demain, ce ne sera peut-être plus l'ensoleillement qui fera la valeur d'un lieu, mais sa capacité à offrir du confort thermique. Cette note invite à repenser la fourniture des services urbains dans un contexte de réchauffement climatique et de finances locales contraintes.



**Emission « Sans préjugés »**

**France Culture**

31-1-2026

Municipales 2026 : quelle ville pour demain ?

I. Baraud-Serfaty est l'invitée de Nathan Devers, avec notamment Carlos Moreno.

# MÉTHODES

- 1 | L'explicitation
- 2 | Les pas de côté pour chausser de nouvelles lunettes
- 3 | Les pas de deux opérationnel-recherche
- ⊕ | Outils : boussole, cartographie XXL, stratégie

La pratique d'ibicity s'appuie sur des manières de faire robustes et des outils éprouvés.

# L'explicitation

« Pour reprendre une expression de Sloterdijk, la politique n'est pas la révolution mais l'explicitation »

*Paris ville invisible*, de Bruno Latour et Émilie Hermant, Éditions B42, préface de Bruno Latour

La fabrique urbaine implique des systèmes d'acteurs de plus en plus divers. Ceux-ci ne parlent pas tous la même langue, et utilisent parfois le même mot avec des sens différents (par exemple, un « bilan » d'une opération d'aménagement n'est pas une photographie à un instant t de sa situation financière, mais une projection « à terminaison » sur la suite de l'opération). Dans ce contexte, il est essentiel d'avoir une approche pédagogique, qui donne des clefs et des outils de compréhension, et permet d'emporter des décisions et arbitrages dans des systèmes de gouvernance complexe.



En octobre 2024, I. Baraud-Serfaty a été nommée Professeur affiliée au sein de l'École Urbaine. Son cours, sur la coproduction public-privé et le financement de la ville, espère transmettre aux étudiants le goût de la nuance et de la curiosité.



ibicity est intervenue en mars 2023 lors du Grand débat citoyen organisé par la Métropole de Nantes sur la « Fabrique de nos villes » pour « ouvrir le capot des opérations d'aménagement d'un point de vue financier »



Cette étude, réalisée par ibicity pour Idheal, a une forte ambition pédagogique afin de s'adresser autant aux professionnels du logement qu'aux élus, habitants, étudiants, urbanistes.

## MANIÈRES DE PARTAGER UNE ORANGE



Ce schéma montre que la compréhension des motivations de l'autre est une manière de réaliser avec une seule orange ce qui ne paraissait possible qu'avec deux.

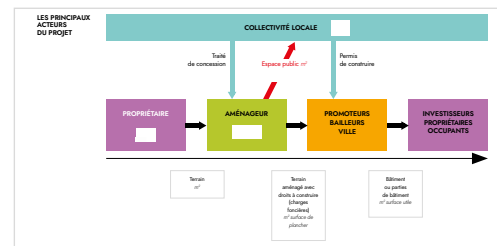
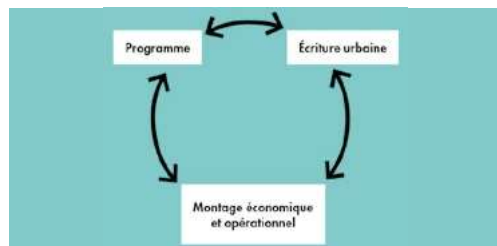
Synonyme : créer de la valeur – *a fortiori* quand les oranges sont rares.



S'étendant sur 80 ha (50 ha hors voies ferrées), le site de Bercy-Charenton, situé dans le 12<sup>e</sup> à Paris, constitue une des dernières grandes opportunités foncières dans la capitale. Un premier projet, en 2018, prévoyait d'accueillir 9 000 habitants et 13 000 emplois.

Cette ZAC a été au cœur de la campagne municipale en 2020. En effet le projet initial, dessiné par l'agence de Richard Rogers, prévoyait six « immeubles de grande hauteur », dont le plus haut devait culminer à 180 mètres, ce que les écologistes dénonçaient. La remise à plat du projet a ainsi été une condition du ralliement des écologistes à Anne Hidalgo.

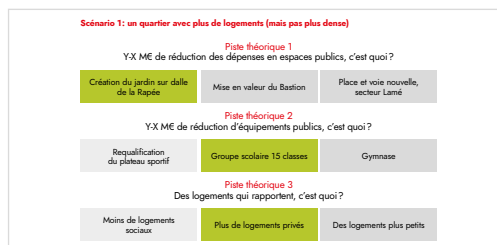
Le 15 février 2021, la mairie de Paris a annoncé une « remise à plat » officielle du projet, et décidé de faire appel à un « comité citoyen », « constitué d'un panel d'habitantes et d'habitants représentatifs de la population (tirés au sort par un institut de sondage indépendant) pour réinterroger les orientations du projet ».



Après une visite du site, ce comité citoyen s'est réuni 5 samedis matin en juin et juillet 2021, au Musée des arts forains (rapport avec les équilibristes ou le chamboule-tout?). Plusieurs experts se sont succédé sur : la densité, le patrimoine, la nature en ville, le logement, les mobilités.

La SEMAPA et la Ville de Paris ont demandé à ibicity de présenter l'équilibre financier du projet « sous un angle pédagogique et d'information » de manière à indiquer à quel point les arbitrages programmatiques, financiers et de formes urbaines sont imbriqués. Cette intervention visait à guider la suite des échanges.

ibicity a d'abord schématisé le jeu d'acteurs, pour expliquer qui fabrique et gère quoi, comment les bilans s'emboîtent, et pourquoi les principales recettes sont *in fine* l'argent des futurs acquéreurs ou celui des contribuables parisiens.



Un travail préparatoire avec la SEMAPA avait permis de dégager les hypothèses structurantes du bilan, et l'impact d'un changement d'hypothèse sur son équilibre. Par exemple l'impact d'une passerelle en moins sur les voies ferrées, ou d'un quartier avec plus de logements mais pas plus dense, car avec moins de bureaux et d'activités.

Un « serious game », co-préparé avec les agences de concertation Trait Clair et la Belle Friche, a permis de faire réagir les habitants sur l'impact de tel ou tel scénario. Ce jeu sérieux a obtenu un prix en 2022 (Territoria d'Or) remis par l'Observatoire de l'Innovation Publique.

Cette intervention sur les équilibres financiers a nourri les suivantes. *In fine*, le Comité Citoyen a produit 59 recommandations qui ont fait consensus, et permis de réorienter le projet.

En 2022, la Ville de Paris et la SEMAPA ont été lauréates du Territoria d'Or pour le projet « Un comité citoyen et un Serious game pour devenir l'aménageur de son quartier ». Ce Serious Game sur les bilans d'aménagement, réalisé par ibicity avec l'Agence Trait Clair, avait été présenté devant le Comité Citoyen de l'opération Bercy Charenton en juin 2021.

# Les pas de côté pour chausser de nouvelles lunettes

## Les imaginaires impactent le réel



Le Char à bœufs. Paysage brésilien. Frans Post, 1638. Musée du Louvre.

L'histoire environnementale démontre que lorsqu'on rentre dans un monde nouveau, on le pense avec les lunettes du monde qu'on est en train de perdre : le peintre hollandais Frans Post, qui fut le premier Européen à représenter des paysages du Nouveau-Monde et notamment du Brésil, les peignit pendant dix ans comme s'il s'agissait de localités hollandaises (cf. l'intervention de Grégory Quenet lors d'un séminaire Futurs de villes organisé pour Futuribles.)

Avec quelles lunettes fait-on la ville ? 2025 marque le centenaire du livre *Urbanisme*, paru en 1925, de l'architecte Le Corbusier (lunettes de gauche). Les lunettes de droite renvoient à celles de l'urbaniste Jane Jacobs (photographie extraite du documentaire « Citizen Jane : Battle for the city »).



Les imaginaires urbains correspondent à des représentations plus ou moins collectives de ce que sera ou doit être la ville demain, ancrées dans l'air du temps. Ils orientent, souvent inconsciemment, la manière dont ceux qui fabriquent l'urbain agissent, et ont donc des effets très directs sur la matérialité des villes dans lesquelles on vivra dans vingt ou trente ans. Ils peuvent concerner les formes urbaines, les types d'architecture, les modes constructifs, les rapports entre public et privé, etc. Les imaginaires concernent aussi le financement : **l'économie urbaine est affaire de lunette davantage que de calcullette !**



futuribles  
LE DÉPARTEMENT DES SERVICES DE FUTURE

« Financement des services urbains : pour un nouvel imaginaire. Eau, chaleur et ordures ménagères au défi de la sobriété »

Mars - avril 2025

**Malgré son apparente neutralité, la comptabilité est tout sauf neutre : « classer suppose d'avoir produit des catégories générales qui elles-mêmes reflètent une vision des relations sociales et du temps. Une fois organisées et déployées dans le temps, ces catégories comptables acquièrent une autonomie et produisent des effets à leur tour. Elles contribuent à fabriquer une représentation du monde réel — un monde construit qui devient la base à partir de laquelle les décisions se prennent. Comme pour les autres instruments, les acteurs les utilisent en oubliant les choix qu'ils incorporent et les effets que cela peut avoir sur leur perception du monde. (...) Avec le temps, tous les présupposés des modèles, tous les choix implicites et les options exclues disparaissent du débat ».**

Lorrain Dominique, « Les pilotes invisibles de l'action publique. Le désarroi du politique ? », in Le Galès Patrick et Lascoumes Pierre (sous la dir. de), *Gouverner par les instruments*, Paris : Presses de Sciences Po, 2004.



Chapeau ou lapin ? Cette installation de Markus Raetz sur l'ambivalence des certitudes montre que la réponse dépend du point de vue.



Les cartes de Sabine Réthoré questionnent les conventions pour partager une nouvelle vision de ce qui fait commun.

# Les pas de côté géographiques permettent un nouveau regard

## QUELQUES PAS DE CÔTÉ IBICITY



- **Tokyo**: En 1992, un stage de deux mois à Tokyo a été le déclic qui m'a orientée vers l'urbanisme. En 2002, ma participation pendant un mois à un workshop international de Maîtrise d'œuvre urbaine (Ateliers de Cergy) m'a ramenée vers le projet urbain.
- **Pnom-Penh**: Comment, parler en même temps de « la ville saisie par le numérique » à des élus de Haïti et de Singapour? (Conférence donnée en 2019 pour les 40 ans de l'Association Internationale des Maires Francophones). Déambulation sur des trottoirs qui servent à tout sauf aux piétons.
- **Singapour**: Les espaces publics sont-ils évidemment au niveau du sol, extérieurs et publics? (Participation à une *Learning Expedition* à Singapour organisée par la Fabrique de la Cité en 2019)
- **Mumbai, Hyderabad**: L'urbanisme est-il évidemment une fin en soi? (mission en 2009 pour Peugeot via Transit City sur les villes indiennes).  
> « Grand Paris ou grand écart? La ville de l'après-Tokyo ne doit pas être celle de l'avant-Mumbai » (LeMonde.fr, novembre 2009)
- **Dubaï**: Peut-on percevoir juste en déambulant dans ses rues qu'une ville est « financiarisée »? (Voyage à Dubaï en 2008)  
> Article dans Archicréé, (2008): « Dubaï, laboratoire urbain »
- **Beyrouth**: Comment reconstruit-on une ville détruite par la guerre? (Voyage d'étude en 1994 dans le cadre du Cycle d'urbanisme)
- **Jérusalem**: Le prisme des finances locales permet-il une approche « objective » d'une ville présentée d'habitude uniquement sous l'angle de la « ville trois fois sainte » ou de la poudrière du Moyen-Orient? Non!  
> Article « Jérusalem, l'après-1967 » dans la revue Urbanisme (novembre 1999)

### Légende

- Questionner les évidences et les imaginaires urbains
- Aller sur place pour se rendre compte
- Défis urbains d'ailleurs
- Comment parler de ville et d'urbanisme?  
> Article rédigé par Ibcity

- **Le Caire**: Comment gouverner le développement urbain d'une métropole gigantesque lorsque près des 2/3 de ses habitants vivent dans des quartiers « informels »? (Intervention lors d'un colloque sur la ville durable organisé en 2017 par l'Institut Français)
- **Tunis, Sfax**: Comment financer a posteriori les aménités urbaines lorsqu'elles n'ont pas été prévues en amont? Les imaginaires financiers (par exemple sur les Partenariats Publics Privés) participent-ils des imaginaires urbains? (2015 : mission pour la Banque Mondiale sur le financement de l'aménagement).
- **Dakar, Abidjan**: Les villes nouvelles y sont un modèle. Comment former à l'aménagement urbain sans imposer une vision franco-française? (Mission pour l'UEMOA et la Banque Mondiale réalisée avec Espelia) Et si « l'urbanisme incrémental » des villes africaines constituait une inspiration pour l'aménagement urbain en France?  
> Recension du livre d'Armelle Choplin (Futuribles, avril 2021)
- **Montréal**: Comment le climat oriente-t-il la conception, la pratique et la gestion des espaces publics?  
2024 : intervention pour VRM sur « Sous la neige, le trottoir ».  
> « Où va le blanc des villes lorsque la neige fond? », AOC, décembre 2024
- **Toronto**: Que recouvre réellement le projet de « Google City » lancé par la filiale « Sidewalk (Trottoirs!) Labs » du géant numérique? Participation en 2019 à une table-ronde organisée à Toronto par la Fabrique de la Cité sur le projet de Google.
- **Los Angeles**: Découvrir *in situ* la « city of quartz » de Mike Davis.

Certaines missions à l'international (notamment en Côte d'Ivoire, Sénégal, Égypte) permettent de prendre conscience du pouvoir des imaginaires : les représentations impactent l'action de ceux qui font et donc le réel. Dans les projets ou envies ibicity pour 2025 et au-delà, il y a : poursuivre les « sidewalk studies » entamées avec l'INRS du Québec, réaliser des monographies de villes étrangères au prisme de leurs trottoirs, aller à Kiruna pour voir, de visu, une mine sous la neige dans une ville qui se déplace, réaliser des missions dépaysantes et décalantes.

Carte tournée façon Sabine Réthoré. Cette planche figurait dans l'autobiographie réalisée pour le Grand Prix de l'Urbanisme.

# Les pas en avant de la prospective aident à agir

## Comité de rédaction de la revue Futuribles

ibicity a rejoint en 2023 le Comité de rédaction de Futuribles, principale revue de prospective en langue française. Elle est aussi invitée à écrire des « chroniques prospectives »... qui seront peut-être de futures explorations.



**futuribles**  
LE JOURNAL DE LA PROSPECTIVE

**Cartographie : Google Maps, et après ?**

### FUTURIBLES – CHRONIQUE PROSPECTIVE ET ARTICLE

Mai-juin 2024 - Revue n°460

La carte a toujours été un instrument de pouvoir. Que se passe-t-il, pour les villes et leurs habitants, quand ce n'est plus le Nord mais le modèle économique qui oriente la carte ?

## Séminaires « Futurs de villes » pour Futuribles

Depuis 2022, ibicity organise pour Futuribles des formations sur la prospective urbaine, dans un format resserré qui permet des échanges nourris. Sept intervenants sont invités sur deux jours à éclairer l'avenir et guider l'action. Ils représentent diverses postures (opérateur, universitaire, élu, etc.) et grilles de lecture (hydrologue, géographe, ingénieur, sociologue, etc.). 42 intervenants sont intervenus depuis 2022 devant 140 participants.

**futuribles**  
LE JOURNAL DE LA PROSPECTIVE



## Le futur de l'eau dictera-t-il le futur des villes ?

## L'avenir des villes est-il dans le péri-urbain ?

## À quoi ressembleront les rues de Nantes et Marseille en 2037 ?

## Peut-on encore faire des projets urbains dans une société de plus en plus conflictuelle ?

## Quel portrait-robot du logement en 2100 ?

## Vierzon restera-t-elle Vierzon ?

## Comment prendra-t-on soin des rues en 2061 ?

...

ibicity continue également à analyser les impacts de la transition numérique sur l'urbanisme... avec une conviction : les habitants se numérisent plus vite que les villes !



ibicity a été invitée à intervenir au micro de France Culture : en 2022 pour évoquer « les géants du numérique dans la cité » dans « Entendez-vous l'éco ? », et en 2024 sur « la smart-city, où en est-on ? » dans « Géographie à la carte ».

Un travail conduit pour la Direction de la prospective du Grand Lyon en 2023 a cherché à prendre du recul sur l'impact du numérique sur les villes, en montrant comment les représentations dominantes ou les hypothèses prospectives d'il y a dix ou quinze ans ont, depuis, fortement évolué.

LE NUMÉRIQUE VERS 2010	LE NUMÉRIQUE EN 2021
« Smart-city »	Ville dont les habitants ont un smartphone
Économie du partage	Plateformes monopolistiques
Disruption des pouvoirs publics	Banalisation
Service spécifique	Bouquet de services
Google constructeur de villes	La ville informée par Google
La gratuité comme vol	La gratuité comme addiction
Robots	Livreurs précarisés
Numérique immatériel	Revanche de l'espace physique
Nouveaux entrants	Transformation des acteurs historiques
Tout devient numérique	Le « monde ancien » résiste



**IM3**

**LA PROSPECTIVE DE LA MÉTROPOLE DE LYON**

« La ville saisie par le numérique n'est pas celle imaginée au départ »

Juin 2023

# 3

## Les pas de deux opérationnel-recherche

Dans un monde qui change, l'articulation entre opérationnel et recherche permet de s'appuyer sur la rigueur et l'analyse académiques pour atterrir sur des pistes d'action concrètes.



### DES COMPAGNONNAGES VARIÉS

Depuis 2022, ibicity a un bureau à Césure, site géré en occupation temporaire par Plateau Urbain, ce qui permet d'expérimenter *in situ* ces espaces de croisements et d'inventivité. Cela lui permet également de comprendre de l'intérieur le fonctionnement d'une SCIC (en tant que membre du collège des occupants). Elle est également sociétaire de Base Commune, foncière de rez-de-chaussée, et adhérente de Surface+utile.

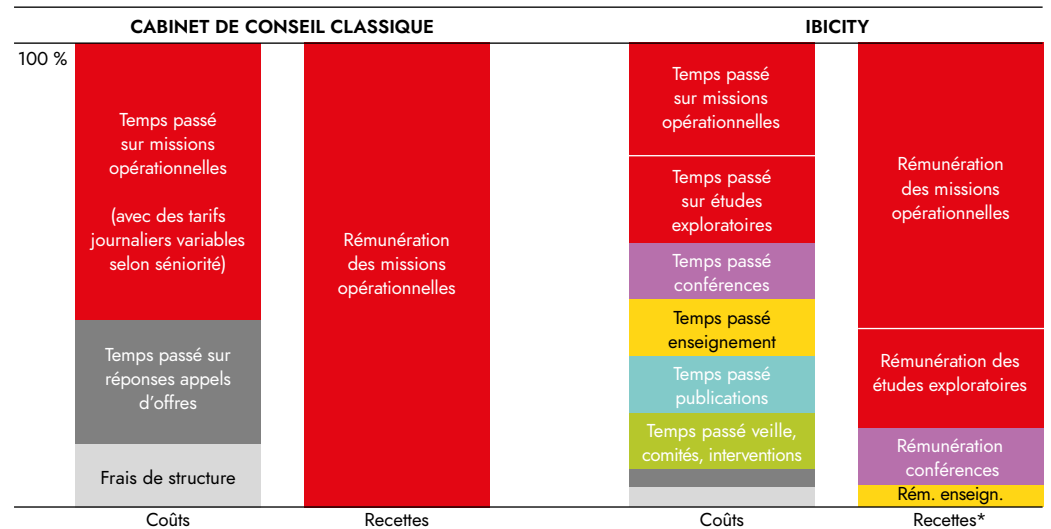
ibicity continue par ailleurs d'être membre de plusieurs comités scientifiques ou d'orientation. Elle côtoie de ce fait une pluralité d'opérateurs publics et privés, et d'académiques ou chercheurs, ce qui lui donne la capacité d'identifier les personnes idoines sur des thématiques opérationnelles ou de recherche.



### MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR EXPLORER

Le modèle économique d'ibicity a été construit pour articuler pratique et recherche. Par rapport à des structures de conseil classiques et de taille plus importante, ibicity ne répond quasi pas aux appels d'offres et a très peu de frais de structure. Cette économie de temps et d'argent est réinjectée dans l'enseignement, la recherche et les publications, une manière (on l'espère !) d'intervenir avec pertinence dans ses missions opérationnelles et exploratoires.

\*En euros, hors externalités positives non monétarisées (satisfaction et 😊). Schéma de principe, les proportions sont indicatives.



# bibliothèque 2025



Sélection des livres lus (ou à lire !) par ibicity. Conditions pour apparaître sur la photo : être écrit en français (alors qu'ibicity mène une veille internationale!) ; avoir été (ré)édité depuis janvier 2022 ; être en format imprimé ; avoir été retrouvé dans la bibliothèque d'ibicity au moment de la prise de vue. Chaque livre n'apparaît qu'une fois (sauf une exception ;-)).



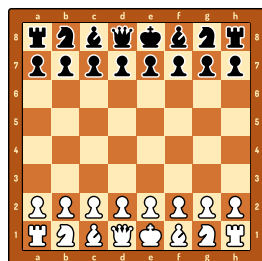


# Outil: cartographie XXL des acteurs

La notion d'écosystème (ensemble d'acteurs interdépendants qui se partagent des ressources) devient clef pour comprendre le nouveau paysage de la fabrique urbaine. Pour savoir où et comment agir, il faut déplier toutes les interdépendances et anticiper leurs évolutions.

## EXTENSION DU PLATEAU DE JEU

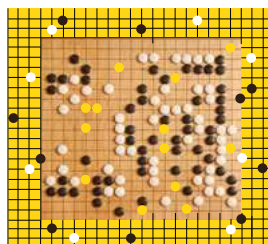
### JEU D'ÉCHECS



### JEU DE GO



### JEU DE GO AVEC EXTENSIONS



Le flocon de Koch: une aire finie mais un périmètre infini

La fabrique urbaine était comme un jeu d'échecs: le mouvement des pièces est déterminé par leur nom (la tour avance tout droit, le fou avance en diagonale, l'aménageur aménage, etc.).

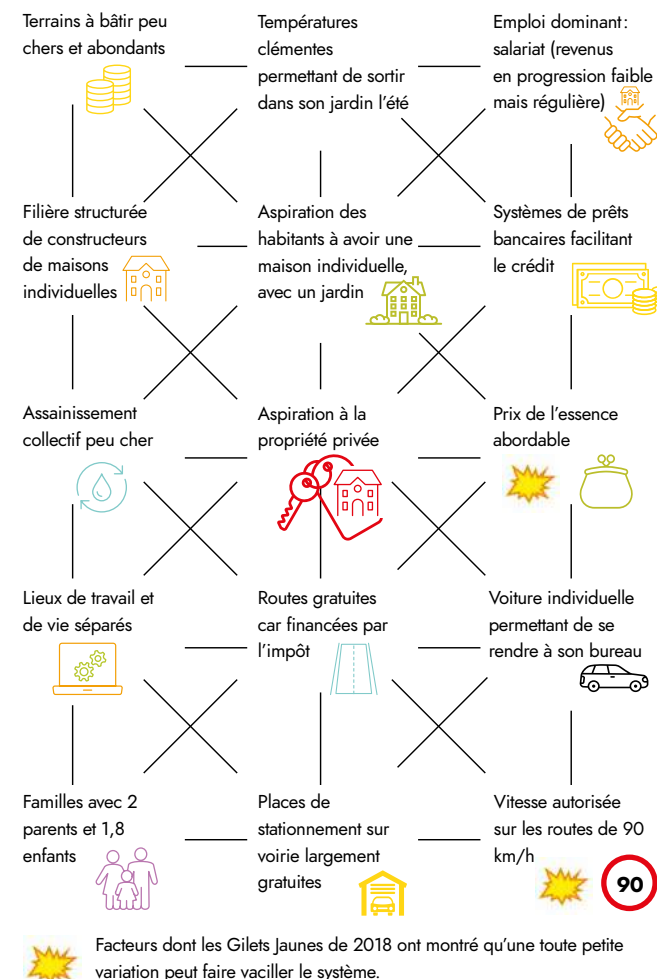
Elle devient comme un jeu de go: chaque opérateur a la même liberté de mouvement. L'aménageur peut devenir investisseur, l'énergéticien faire de la promotion.

Désormais, le plateau de jeu s'étend: la réalisation du projet urbain s'hybride avec l'alimentation, l'agriculture, le végétal, l'économie circulaire, etc. Les acteurs de ces secteurs rentrent en jeu.

Le flocon de Koch illustre une manière de travailler concrètement l'hybridation sectorielle à des échelles élargies. Exemples: un trottoir, un petit projet urbain ambitieux\*, etc.

\*cf. table-ronde sur le métabolisme urbain lors de la remise du Grand Prix de l'Urbanisme à Claire Schorter.

## ÉCOSYSTÈME DU PÉRI-URBAIN AVANT 2020\*



Ébauche (source: ibicity)

Il faut déplier les écosystèmes pour avoir prise sur leur évolution et résoudre des équations économiques qui, comme dans le « test des 9 points », paraissaient impossibles à résoudre parce que la focale était trop étroite.

\*Inspiré du schéma « Écosystème des cathédrales » de l'architecte-écologiste-historien Roland Bechmann (1981)



# Outil : stratégie

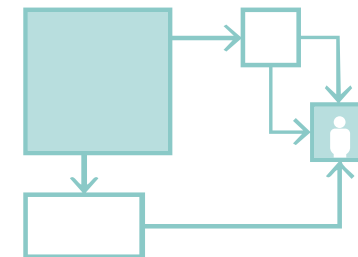
ibicity importe les outils de l'analyse stratégique dans le champ urbain. La stratégie est l'art d'allouer ses ressources rares en vue d'atteindre un objectif. La biodiversité, l'eau, le foncier non artificialisé, le trottoir, l'argent public, etc. sont désormais des ressources rares.

ibicity utilise aussi des schémas pour aider à comprendre et partager.

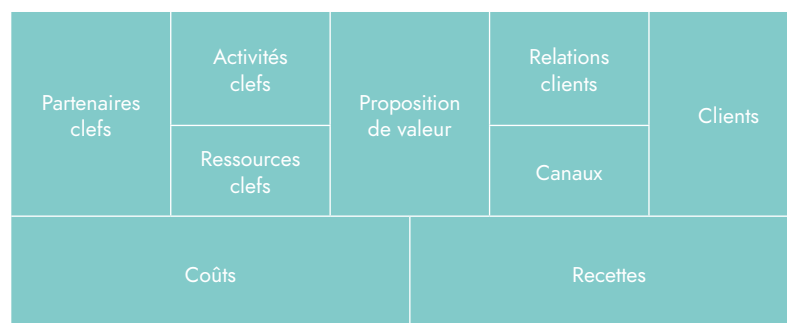
## CHAÎNE DE VALEUR



## SCHÉMA D'ACTEURS



## MATRICE DE MODÈLE ÉCONOMIQUE



## RADAR DÉCISIONNEL



## ATLAS DU BILAN

1

Cartographie faisant figurer les principales hypothèses physiques

2

Tableau de chiffres correspondant aux hypothèses physiques

3

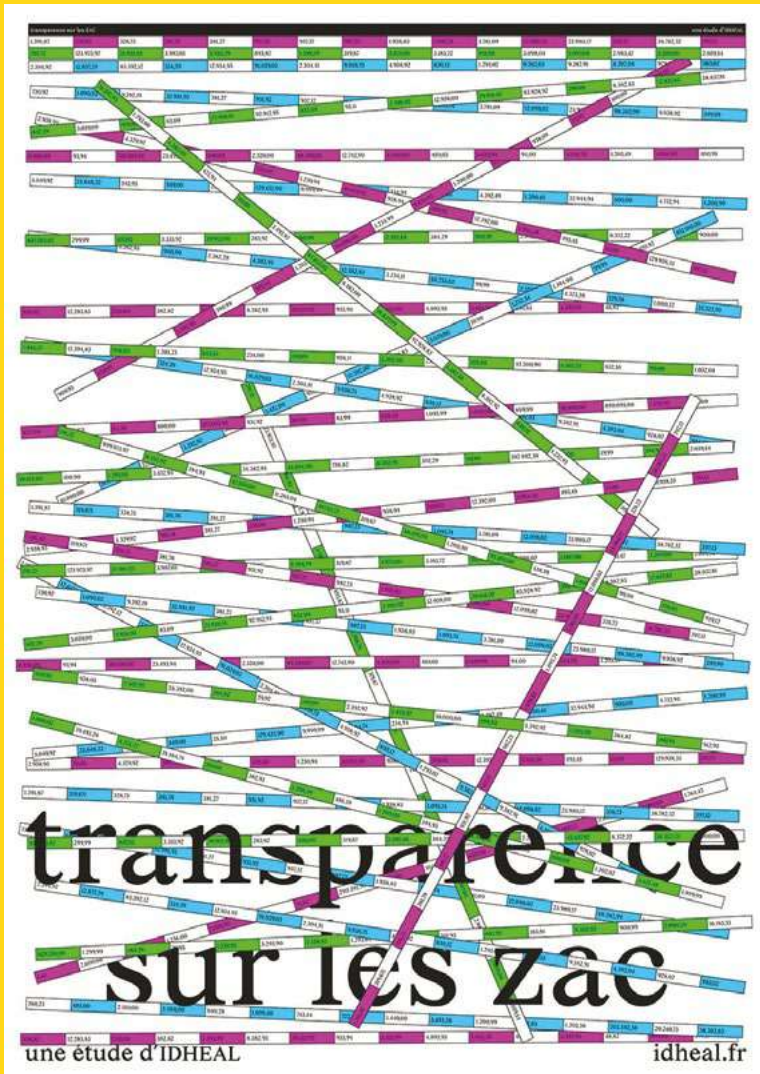
Tableau de chiffres correspondant aux hypothèses financières

# PUBLICATIONS

- 1 | Étude: « *Transparence sur les ZAC* »
- 2 | Étude: « *Modèles économiques au défi de la sobriété* »
- 3 | Livre: *Trottoirs!*
- 4 | Manifeste: « *Le défi du partage* »

La rédaction d'articles et rapports est au cœur de la pratique exploratoire et réflexive d'ibicity. Ce carnet met ici en avant quatre publications, un peu plus importantes que les autres, réalisées depuis 2022.

# Étude : « Transparence sur les ZAC »



Cette affiche, réalisée par Damien Bauza et Pedro Cardoso, évoque une poétique déstructuration de tableau excel se transformant en jeu de mikado.

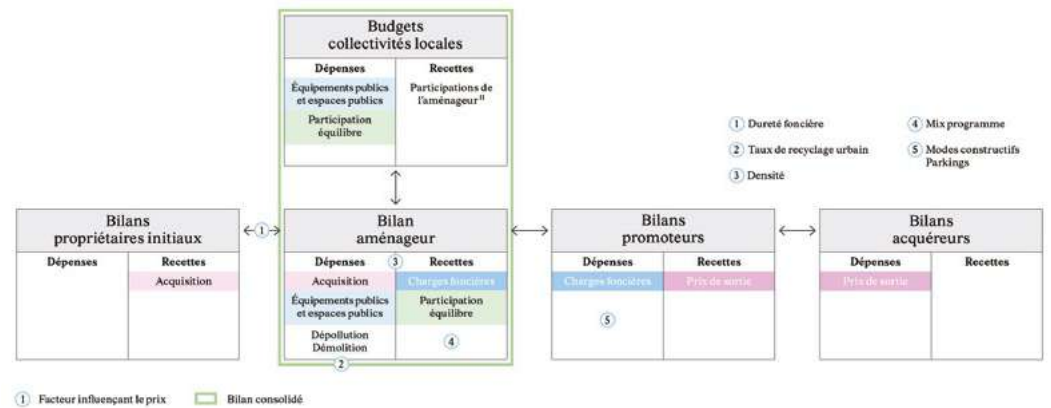
Jusqu'où l'acquéreur de logement neuf finance-t-il son quartier, son voisin et la non-artificialisation ? « Transparence sur les ZAC » est une étude réalisée sur proposition d'Ibicity pour et avec Idheal (Catherine Sabbah et Antoine Pauchon), parue en janvier 2024.

Cette étude rappelle qu'un bilan d'aménagement est avant tout une table de mixage des péréquations. Il traduit un choix de péréquations entre des programmes qui « rapportent plus » (des logements, des bureaux) et d'autres qui rapportent moins ou « coûtent » (des activités, des commerces, des espaces publics). Il ne s'agit donc pas d'une compétence technique mais d'un choix politique, au sens noble du terme.

L'étude ouvre la boîte noire de 13 bilans d'opérations d'aménagement partout en France pour en analyser les mécanismes mais aussi les comparer. À travers 17 idées reçues, l'étude présente la constitution des bilans, les différents postes de recettes et de dépenses. Elle expose les péréquations à l'œuvre, celles qui permettent l'équilibre financier des opérations, ou de répondre aux orientations fixées par les élus.

L'étude est préfacée par deux aménageurs : Laurent Girometti, directeur général d'Epa-Marne EpaFrance, et Jérôme Goze, directeur général de La Fab Bordeaux Métropole.

Approche schématique de l'emboîtement des bilans dans une opération d'aménagement



Un bilan d'aménagement ne retrace qu'une partie des dépenses et recettes de l'opération. La plupart du temps, il s'emboîte avec celui de la collectivité. Il s'emboîte également avec les bilans en amont (propriétaires initiaux) et en aval (promoteurs, investisseurs, utilisateurs).

2

# Étude : « Modèles économiques au défi de la sobriété »

Publiés respectivement en 2022 et 2025, les deux rapports verts complètent l'Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains. Ils portent sur l'impact de la sobriété, voulue ou subie : comment des opérateurs (collectivités et délégataires), dont les modèles économiques reposaient largement sur la maximisation des quantités vendues ou assujetties, peuvent-ils intégrer la diminution des quantités consommées ?

Comme pour les précédentes saisons, cinq secteurs sont étudiés simultanément : l'eau, l'énergie, les déchets, la mobilité, l'aménagement.



Saison 5

Publication : février 2025



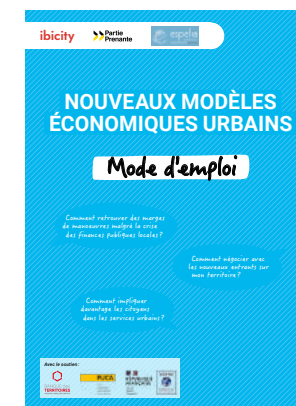
Saison 4

Publication : septembre 2022



Saison 3

Publication : mars 2021



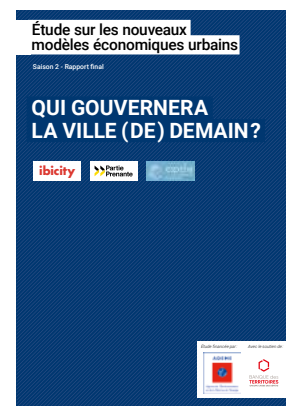
Saison 3

Publication : mars 2021



Saison 3

Publication : printemps 2020



Saison 2

Publication : novembre 2018



Saison 2

Publication : septembre 2018



Saison 1

Publication : janvier 2017

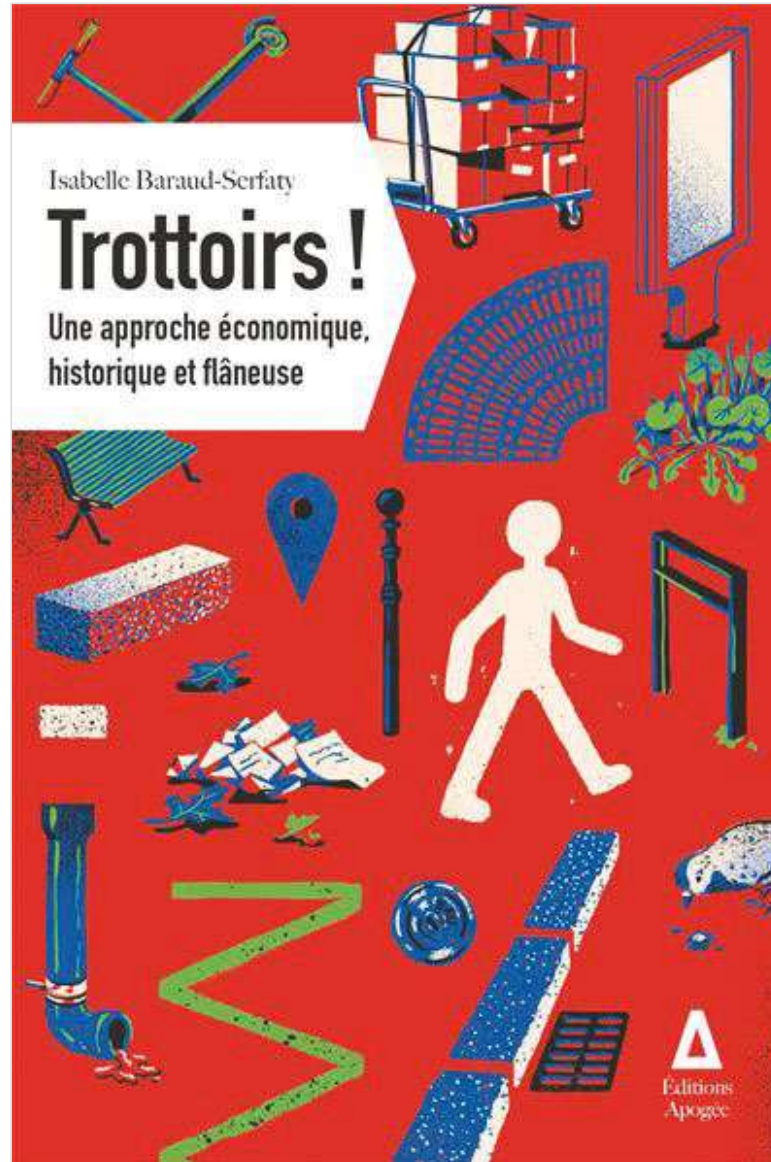
L'Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains est conduite depuis 2015 (dix ans !) par ibicity avec Partie Prenante (Nicolas Rio) et Espelia (Clément Fourchy, Nicolas Crinquant, Hélène Delhay). Elle bénéficie du soutien financier de l'ADEME, du Plan Urbanisme Construction Architecture, et de la Banque des territoires. La saison 5 a bénéficié également d'un partenariat avec les communautés d'agglomération de Saint-Lô et de Seine-Eure.

Cette étude a donné lieu aussi à plusieurs articles et webinaires. Ils peuvent être lus ou visionnés sur le site dédié :

# Livre: *Trottoirs!*

*Trottoirs!* est paru en mai 2023 aux Éditions Apogée.

Entre public et privé, marchant et marchand, minéral et végétal, le trottoir cristallise les principaux changements à l'œuvre dans les villes. Il est au cœur de toutes les problématiques urbaines.



## SOMMAIRE

**Préambule: comment le trottoir peut devenir une obsession**

### Le trottoir, infrastructure des villes

« À Pompéi, il pousse des jacinthes sur le trottoir »

« Pourquoi n'avoir pas de trottoirs comme à Londres ? »

Des trottoirs qui coïncident avec les grands réseaux urbains

« La rue corridor à deux trottoirs doit disparaître »

*Ce qu'il faut retenir: le trottoir est une métonymie de la ville*

### Sur le trottoir, la multiplication des occupants

Piétons et riverains

Les occupants de la transition numérique

Les occupants de la transition écologique

*Ce qu'il faut retenir: pour lire l'avenir des villes, regardez-le trottoir!*

### La valeur du trottoir

La rareté du trottoir

Le trottoir, un espace précieux

Le prix du trottoir

*Ce qu'il faut retenir: l'humble trottoir devient l'espace avec le plus de valeur*

### Entre public et privé

Des trottoirs publics... sauf quand ils sont privés

Réguler les occupations du trottoir

Le défi de la gestion

Public/privé versus intérieur/extérieur

*Ce qu'il faut retenir: le trottoir est un commun qu'il faut gouverner*

### Conclusion

Bibliographie commentée

Index des lieux, index des personnes, index des noms communs

*Trottoirs!* comprend de nombreuses citations de Georges Perec, Annie Ernaux, Georges-Eugène Haussmann, décortique le modèle économique de Google Maps, voyage à Paris, Marseille, Birmingham, Dakar, Montréal, Pompéi... Il y est aussi question de cheval, mouton, soleil, ombre, sable, Ruine-de-Rome, empoisonnement, chewing-gum, voleur de perruques, dentier, pierre de Volvic. Entre autres!



« Un très stimulant coup de sonde dans la réalité concrète de nos manières d'habiter » et « une rigueur qui ne s'interdit pas la digression ni l'amusement ».

Le Monde des Livres - 20 mai 2023



Futuribles - Sept./octobre 2023



WE demain - Septembre 2023



Les Échos - 2 octobre 2023

**T**rottoirs! a suscité de nombreuses critiques et interviews (Le Monde, L'Express, Les Échos, Usbek et Rica, WE Demain, Regards protestants, Le Courrier des maires, etc.), éditoriaux (Christophe Bourseiller et Olivier Marin sur France Inter, David Abiker dans le Parisien week-end), émissions de radio et podcasts (Arte, France Culture, France Inter (800 000 auditeurs en direct sur Zoom Zoom Zen en février 2024), RCF Berry, Radio Immo, Cause Commune, etc.) et un TEDx.



France Inter - « Ce monde est fou » - 2 décembre 2023

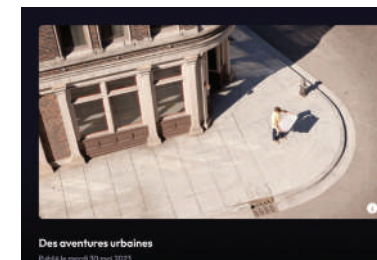


Arte - « 28 minutes » - 2 juin 2023

Il a également donné lieu à plusieurs conférences grand public ou professionnelles, en France, Belgique, Canada (« Sous la neige, le trottoir »).



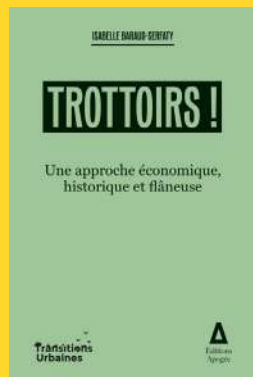
France Inter - « Zoom Zoom Zen » - 26 février 2024



France Culture - « Book Club » - 30 mai 2023



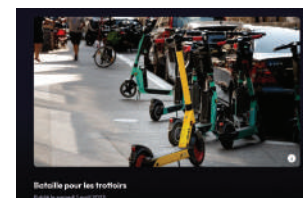
France Culture - « Géographie à la carte » - 8 juin 2023



Trottoirs! a été réédité en mars 2026.

« Dis donc, Cyril, c'est quoi ce sujet sur les trottoirs que tu m'as pondu pour lundi? (...) » Au bout du fil, le silence. « Mais... parce que c'est important les trottoirs, c'est politique les trottoirs... ».

France Inter - « Zoom Zoom Zen » - 26 février 2024



France Culture - « La Bulle économique » - 1<sup>er</sup> avril 2023



TEDx Tours - juin 2024

# Lire dans les trottoirs les modes de fabrication et de gestion des villes!

## DÉCRYPTAGE DES MODES DE FABRIQUE / DÉTENTION / GESTION / USAGE

		FONCTIONNEMENT			
		FABRIQUE	PROPRIÉTÉ	GESTION	ACCESSIBILITÉ
Trottoir de la rue Lafayette à Paris	Rue réalisée sous Napoléon III, dont les trottoirs ont été refaits depuis par la ville	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - ville -
Trottoir rue M. Bontemps à Boulogne-B.	Rue réalisée par l'aménageur public de la ville	PUBLIQUE - aménageur public -	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - accessible à tous -
Trottoir d'une ruelle à l'intérieur d'un macro-lot à Boulogne-Billancourt	Réalisée par un promoteur dans le cadre d'un macro-lot, la ruelle appartient désormais à l'ensemble des copropriétaires du lot	PRIVÉE - opérateur privé -	PRIVÉE - copropriété ou ASL -	PRIVÉE - copropriété ou ASL -	PRIVÉE - au départ ouverte mais désormais accessible aux seuls résidents -
Trottoir du Cour Saint-Émilion, Bercy Village, à Paris	Morceau de ville qui est de fait un centre commercial à ciel ouvert, développé et détenu par un promoteur-investisseur immobilier	PRIVÉE - opérateur privé -	PRIVÉE - opérateur privé -	PRIVÉE - opérateur privé -	SEMI-PUBLIQUE - accessible à tous mais avec contrôle du propriétaire privé -
Trottoir dans l'écoquartier Ginko à Bordeaux	Rue réalisée par un promoteur immobilier dans le cadre d'une concession d'aménagement, puis rétrocédée à la collectivité	PRIVÉE - opérateur privé -	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - ville -	PUBLIQUE - ville -
Trottoir d'Oozells Square à Birmingham	Opération de type Privately Owned Public Space, développée par un opérateur privé et détenue par un investisseur financier	PRIVÉE - opérateur privé -	PRIVÉE - opérateur privé -	PRIVÉE - opérateur privé -	SEMI-PUBLIQUE - accessible à tous mais avec contrôle du propriétaire privé -

## INDICE SUR LES MODES DE GESTION: LE DÉNEIGEMENT DU TROTTOIR

La neige permet de voir que le déneigement à Montréal est municipal alors qu'à New York il est à la charge du riverain. Au Québec, avec le réchauffement qui transforme la neige en glace et des finances locales tendues, le déneigement devient un sujet politique: comment et quels trottoirs la collectivité doit-elle déneiger?

Déneigement des...	À Montréal aujourd'hui	À Montréal demain?	À New York aujourd'hui
Chaussées des rues principales	Public (Ville)	Public (Ville)	Public (Ville)
Pistes cyclables	Public (Ville)	Public (Ville)	Public (Ville)
Trottoirs des rues principales	Public (Ville)	Public (Ville)	Privé (Riverains)
Trottoirs des rues secondaires	Public (Ville)	Public (Ville)	Privé (Riverains)
Ruelles	Public (Ville)	Privé (Riverains)	sans objet

**Légende**  
 ■ Public (Ville)  
 ■ Public (Ville): niveau de qualité moindre  
 ■ Privé (Riverains)

La couleur plus claire indique un niveau de service moindre (par exemple, un trottoir sur deux. Ou un déclenchement plus rare, ou un délai d'intervention plus lent).



Un trottoir d'Oozells Square à Birmingham

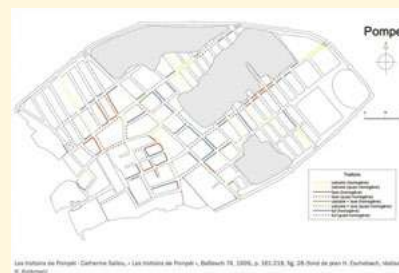


Un trottoir (déneigé par la ville) à Montréal



Un trottoir (déneigé par les riverains) à New York

## INDICE SUR LES MODES DE FABRIQUE: LES MATÉRIAUX DU TROTTOIR



Cette carte des rues de Pompéi indique les matériaux des trottoirs dits « homogènes », c'est-à-dire identiques d'un bout à l'autre de la rue. 2000 ans après, l'historien en déduit si le trottoir a été réalisé par les riverains ou bien par une instance collective dans le cadre d'un programme d'ensemble.



Un trottoir (homogène) à Pompéi

## INDICE SUR LES MODES DE FABRIQUE: LE POINT DE VUE DU PIÉTON

Charles Baudelaire en 1868: « Ce n'est pas moi qui commettrais la sottise de ne pas voir un trottoir interrompu ».

FLÂNERIES URBAINES



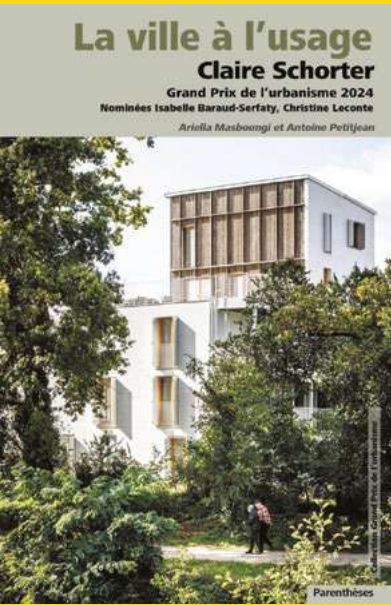
« REGARDE DE TOUS  
TES YEUX, REGARDE »  
Michel Strogoff,  
Jules Verne



« J'AIMERAIS QU'IL EXISTE  
(...) DES LIEUX QUI SERAIENT  
DES RÉFÉRENCES, DES POINTS  
DE DÉPART, DES SOURCES »  
Espèces d'espaces,  
Georges Perec

# Manifeste : « Le défi du partage »

Isabelle Baraud-Serfaty a été retenue en 2024 parmi les trois nominées au Grand Prix de l'urbanisme 2024, aux côtés de Christine Leconte, alors Présidente de l'Ordre National des Architectes, et Claire Schorter, architecte-urbaniste, désignée lauréate. À l'annonce de leur nomination, les nominées étaient invitées à écrire une « autobiographie scientifique », sorte de manifeste, qui exprime leurs convictions et engagements. « Le défi du partage » figure désormais dans l'ouvrage consacré à la lauréate : *La ville à l'usage* (Éditions Parenthèses, sous la direction d'Ariella Masboungi et Antoine Petitjean). Ce texte traduit fortement la pratique et les engagements d'ibicity. L'introduction est reproduite ci-contre.



Pour retrouver l'extrait du livre, l'autobiographie *in extenso* et les vidéos :

## INTRODUCTION

# COMMENT METTRE L'URBANISME EN PARTAGE ?

*Dans cette note, j'emploierai le terme « ville » de manière large : là où il y a des trottoirs ou là où des habitants en réclament.*

**Urbanisme :** art du partage des espaces au service du vivre ensemble.  
**Économie :** art du partage des richesses.  
**Mon ambition :** mettre l'économie au service de l'urbanisme.

On ne peut plus faire la « ville » en 2024 comme il y a cinquante ans... ou même cinq ans. Les turbulences environnementales, sociétales, démographiques, numériques, sanitaires, géopolitiques, bouleversent les manières d'habiter, travailler, se déplacer, faire ses courses, s'informer, se rencontrer, agir collectivement, etc. La ville change, et aussi la manière de la penser.

inversion des raretés dit inversion des valeurs. Ce qui devient plus rare devient plus cher.

*« De quoi parle l'économie ? Du partage. Du partage de la richesse. (...) L'économie, c'est fondamentalement la question de la répartition. Pourquoi ? Parce que la question du partage est liée à celle de la rareté, et que sans rareté, il n'y a pas de problème économique ».*

Comment celui qui professe l'urbanisme peut-il alors avancer dans cette zone de turbulences dont il ne connaît ni la durée ni l'après ? Dans une tempête sur un bateau, il faut s'accrocher à la barre. Ma barre est celle de l'économie, et plus encore de la stratégie, qui est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, pour les mettre au service de son objectif. Qui sont les acteurs qui fabriquent la ville, la gèrent, la font vivre ? Avec quel modèle économique, c'est-à-dire avec quelles recettes et quels coûts, mais surtout avec quelles finalités ou propositions de valeur, et quelles manières d'agir ?

Qu'est-ce qui était abondant et devient rare ? Ou plutôt, parce que l'urbanisme est situé et s'ancre dans des lieux, qu'est-ce qui devient rare à quels endroits, pour quelles populations ? Les ressources naturelles, le vivant, le foncier, le sol, le trottoir, les savoir-faire, la population active, l'argent public, l'argent privé, sont des exemples, ici ou là. Ce sont toutes ces raretés, nouvelles ou pas, qu'il faut identifier. Puis, pour permettre à des gens de vivre ensemble dans des lieux, partager.

Cette barre me semble un point d'appui d'autant plus solide que les raretés s'inversent : « avant l'homme était rare et la nature abondante, maintenant c'est l'inverse ». Ceci a des conséquences majeures sur la manière de faire la ville. Le foncier et les matières premières se raréfient ; l'enjeu est désormais de fabriquer la ville autrement, et surtout de la « réparer » et d'en « prendre soin ». Le défi écologique accentue aussi les défis sociaux. Quand il y aura un ou deux mois de canicule chaque année, les « quartiers populaires » vont devenir de plus en plus « chauds ». Justice climatique et justice sociale sont des questions économiques. Qui dit

Quel partage entre les habitants des villes centres et ceux des périphéries, du péri-urbain et des territoires ruraux ? Quel partage entre les territoires les plus riches et les moins riches ? Entre ceux qui sont peu affectés par les risques climatiques et ceux qui le sont beaucoup ? Entre les territoires attractifs et ceux où personne ne veut habiter ? Quel partage entre les retraités (qui, pour certains, sont à l'âge où ils commencent à hériter) et les jeunes (qui ont toujours raison même quand ils ont tort) ? Entre les personnes qui habitent et celles qui travaillent ? Celles qui sont déjà là et celles qui vivront ici demain ? ...

Comment mettre l'urbanisme en partage ?

L'ouvrage comprend des témoignages sur les nominées. Extraits de ceux concernant IBA (ailleurs « International Bauhaustellung », ici Isabelle Baraud-Serfaty !), qui remercie leurs auteurs :

« **Économiste atypique, d'une grande curiosité, touche à tout et proche du terrain, ses travaux sur les modèles économiques urbains, les nouveaux métiers de l'aménagement et plus récemment sur les trottoirs, sont originaux et précurseurs. Enseignante et praticienne, elle est une consultante précieuse pour tous les professionnels de l'urbain.** »

Hélène Peskine, DGA du Cerema

« **J'ai eu trois fois le plaisir d'interroger en direct IBA sur France Culture. (...) Ce plaisir de comprendre et de transmettre se ressent à sa façon de s'investir dans les sujets, de s'attarder sur ce que d'autres ne considéreraient pas de prime abord comme important, d'aller voir la tuyauterie de la ville pour en saisir les soubassements et les modes de fonctionnement cachés, bref, d'aller le plus possible au fond des choses et d'en tirer le maximum.** »

Matthieu Garrigou-Lagrange, Producteur et animateur de radio

« **Ce qui frappe de prime abord dans sa pratique est un étonnant mélange de créativité et de rigueur analytique, de conceptualisation et de sens pratique. (...). Au travers de cette pratique si singulière de l'urbanisme, au travers de sa rigueur comme de sa générosité, IBA réussit le tour de force de vous embarquer dans une redécouverte de la ville et du projet urbain que vous croyiez connaître, pour vous amener à le concevoir différemment, à revenir à ses racines, aux communs qui en constituent la trame irréductible, à revenir à son sens : partager, c'est-à-dire produire du vivre-ensemble.** »

Stéphane de Faÿ, directeur général de Grand Paris Aménagement



Plusieurs vidéos et conférences ont été organisées pour mettre en valeur les travaux de la lauréate et des nominées. Quelques messages clefs du « Défi du partage » :

« **L'économie ne doit pas être considérée comme en dehors du projet d'urbanisme, mais doit être appréhendée comme du projet en tant que tel.** »



Grand Prix de l'urbanisme 2024, questions à Isabelle Baraud-Serfaty, nominée

« **Le financement des projets est une question de formes urbaines, de mixité programmatique, de prix des logements. Il est politique.** »

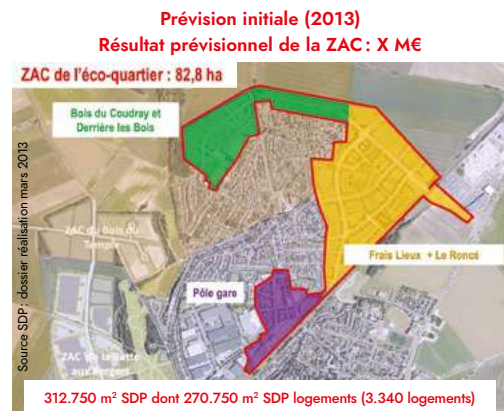


Cérémonie de remise du Grand Prix à Claire Schorter – 17/12/2024

« **Le commun est à la fois une condition du projet (c'est parce que les infrastructures sont réalisées en commun que le projet est possible) et ce qui fait projet: sont en jeu les péréquations à l'intérieur du projet, et au-delà, les solidarités (ou pas) territoriales, sectorielles, temporelles.** »

## « OÙ IREZ-VOUS PRENDRE L'ARGENT ? » : LES HABITANTS RÉPONDENT

### Mission d'audit de la ZAC écoquartier Louvres Puiseux pour Grand Paris Aménagement - 2019



Louvres et Puiseux sont deux communes rurales à moins de cinq kilomètres de Roissy, hors plan d'exposition au bruit, et à 30 minutes de Paris par le RER D. Initié en 2010, démarré (dossier de réalisation) en 2013, le projet de ZAC prévoyait la construction de 3 340 logements sur 83 hectares, avec un projet urbain dessiné par Castro Denissov.



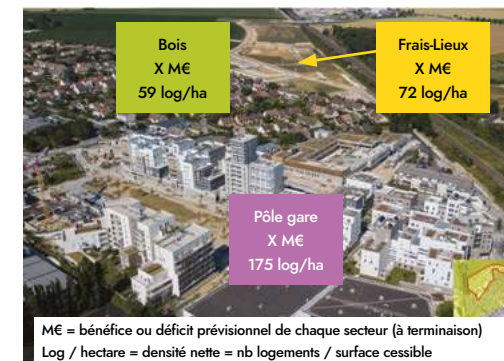
Outre des questions sur le dimensionnement des rues et la répartition du financement de certains ouvrages (par exemple, le pont-trail et le pont-route)....



Mi-2018, le pôle gare avait commencé à être livré, mais le bilan prévisionnel à terminaison de la ZAC affichait un déficit de X M€ suite à un dérapage des coûts sur ce secteur, pourtant le plus dense. Grand Paris Aménagement a missionné ibicity pour en analyser les causes et identifier des pistes pour ré-orienter le projet urbain.



... la localisation du secteur, « entre ville et campagne », interroge le décalage entre les aspirations des futurs habitants (qui préfèrent des maisons individuelles sur des lots à bâtir) et les enjeux fonciers et financiers.



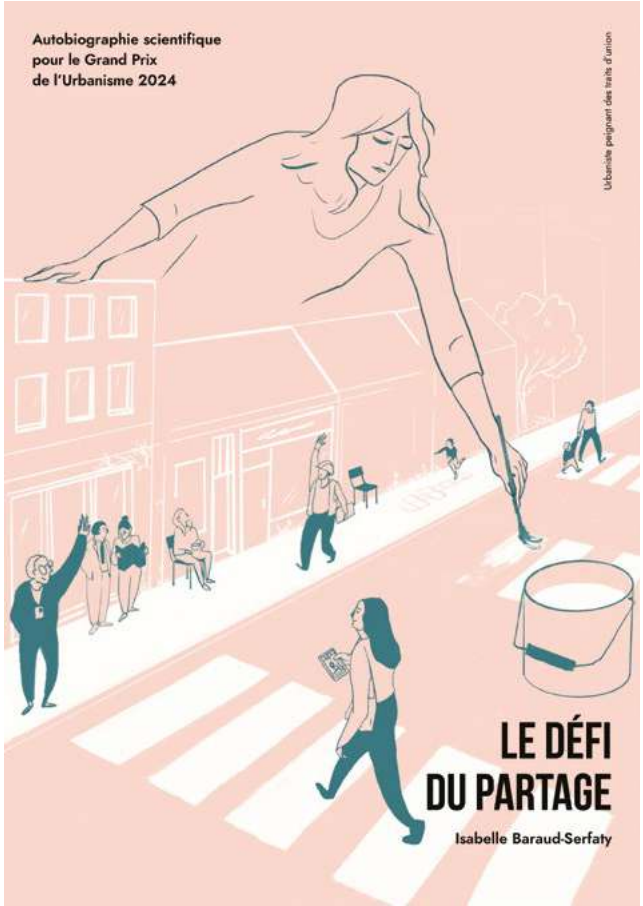
Un découpage du bilan par sous-secteurs a été réalisé pour décortiquer les hypothèses et pistes de ré-orientation du projet urbain.



À la suite de l'audit, l'aménageur a fait de la qualité paysagère l'un des principaux atouts d'attractivité du quartier. En 2021, il a désigné l'agence Mutabilis pour assurer la maîtrise d'œuvre de la suite de l'opération.

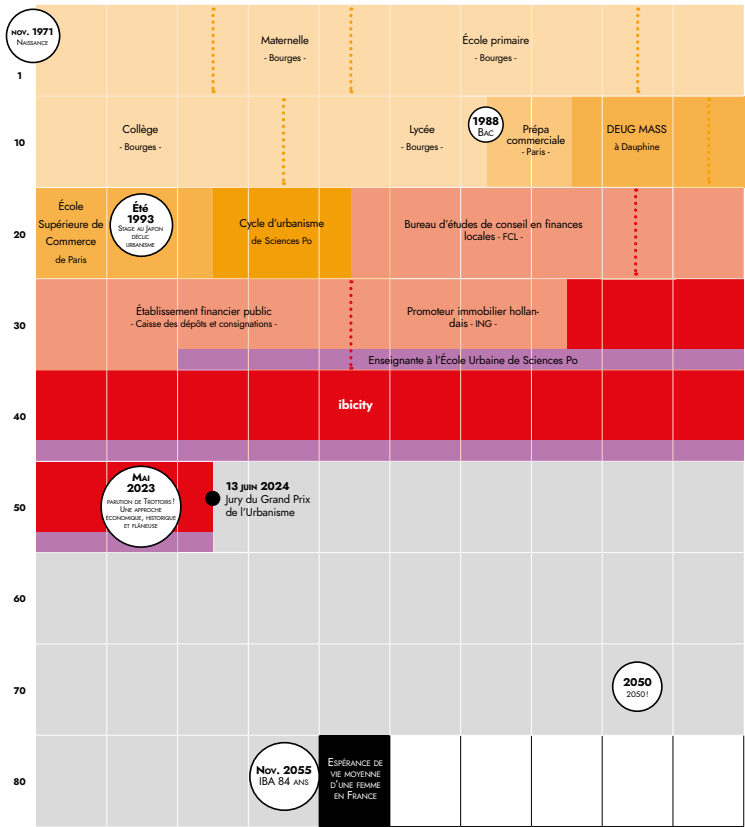
Les articles écrits par ibicity sont plus visibles que les missions qu'elle réalise, qui constituent la face immergée de l'iceberg. L'autobiographie réalisée dans le cadre du Grand Prix d'Urbanisme insistait sur sa dimension de praticienne en mettant en avant quelques-unes de ses missions opérationnelles.

On reproduit ici une planche sur une mission d'audit de ZAC, réalisée en 2019. Depuis, ibicity a continué à travailler sur ce type de missions, qui montrent comment l'économie est en elle-même projet d'urbanisme.



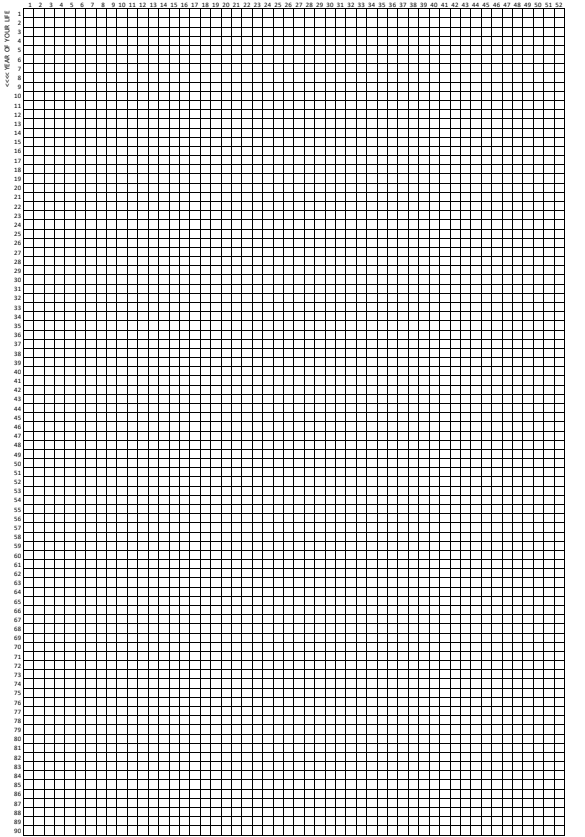
**MON PARCOURS EN CASES**

Chaque case correspond à une année.



**YOU ?**

Chaque case correspond à une semaine.



L'illustration (« Urbaniste peignant des traits d'union ») a été réalisée par Lilas Ozanne pour illustrer la couverture de l'autobiographie. On l'a déclinée en version carte de vœux enneigée et en boule de neige (exemplaire unique!).

L'autobiographie devait retracer le parcours de la nominée. On l'a représenté en s'inspirant de waitbutwhy.com découvert grâce à 15marches (le site waitbutwhy.com/2014/05/life-weeks.html permet de télécharger la grille vierge « You? », pour la remplir). Un géographe attentif nous a fait remarquer depuis que ce schéma comprend une erreur : 84 ans est l'espérance de vie à la naissance, or, comme on a déjà dépassé un certain âge, la dernière case devrait plutôt être vers 90 ans.

# Le Carnet d'économie urbaine 2022 reste actuel. Il est à retrouver sur [www.ibicity.fr](http://www.ibicity.fr)

**2022**  
**Carnet d'économie urbaine**  
by  
**ibicity**

**Exemple n°2**  
Préparer l'avenir. Des solutions collaboratives pour le logement urbain de demain.

Prendre en compte l'ensemble des acteurs est une des conditions de réussite de ce projet. Ce n'est pas le simple fait d'être associé à tous les acteurs, il faut être capable de faire émerger de nouvelles formes de collaboration. Cela implique de définir un projet commun qui ne se limite pas à un seul aspect de l'habitat, mais qui prend en compte les besoins sociaux, environnementaux, économiques et culturels de tous les acteurs. Cela implique également de définir des rôles et des responsabilités claires pour chaque acteur, et de mettre en place des mécanismes de coordination et de suivi.

**LES PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET**

**Exemple n°3**  
Préparer l'avenir. Des solutions collaboratives pour le logement urbain de demain.

Prendre en compte l'ensemble des acteurs est une des conditions de réussite de ce projet. Ce n'est pas le simple fait d'être associé à tous les acteurs, il faut être capable de faire émerger de nouvelles formes de collaboration. Cela implique de définir un projet commun qui ne se limite pas à un seul aspect de l'habitat, mais qui prend en compte les besoins sociaux, environnementaux, économiques et culturels de tous les acteurs. Cela implique également de définir des rôles et des responsabilités claires pour chaque acteur, et de mettre en place des mécanismes de coordination et de suivi.

**LES PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET**

**Exemple n°1**  
Un habitat qui s'adapte à la ville de demain.

Parfois, la beauté d'une ville disparaît et réapparaît...

**Exemple n°3**  
Préparer l'avenir. Des solutions collaboratives pour le logement urbain de demain.

Consommation: CONCOMPLICES et INÉVITABLES

Vers des logements et des quartiers « COTINÉS » des services ?

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

**ET AUJOURD'HUI ?**

**Exemple n°1**  
Un habitat qui s'adapte à la ville de demain.

« TOTEMS »  
SÉRIE PHOTOGRAPHIQUE  
D'ALAIN DELORME

Le travail photographique d'Alain Delorme a été réalisé à l'initiative de la Direction de l'Urbanisme, de l'Équipement et de l'Architecture de la Région Île-de-France. Il s'agit d'une série de photographies qui illustrent les transformations urbaines et architecturales de la région parisienne. Ces œuvres sont présentées dans un format de livre-objet, qui permet de découvrir les œuvres de l'artiste dans un cadre artistique et culturel.

**Exemple n°3**  
Préparer l'avenir. Des solutions collaboratives pour le logement urbain de demain.

**PORTFOLIO**

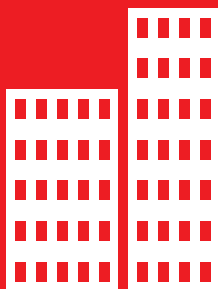
Le travail sur les représentations spatiales, l'urbanisme, nécessite de passer de la vision à l'action. Il s'agit de définir des objectifs clairs, de les traduire en actions concrètes, et de les suivre dans le temps. Cela implique de définir des indicateurs de suivi, et de mettre en place des mécanismes de coordination et de suivi.

# ibicity

Conseil et expertise en économie urbaine



« ici »  
(frais)



« ville »  
(anglais)

ibicity@ibicity.fr  
50 rue Richer – 75009 Paris  
🐦 compte twitter : ibi\_city

[www.ibicity.fr](http://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, l'agence 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.

ibicity fonctionne en mode « agile » : pas de salarié, mais la possibilité, le cas échéant, de s'associer avec les compétences les plus adaptées ou de prendre appui sur les équipes internes de ses clients. ibicity est animée par Isabelle Baraud-Serfaty, qui a été sélectionnée par Traits Urbains parmi les « 100 qui font la ville » en 2025.



Contact  
**Isabelle Baraud-Serfaty**  
[isabelle@ibicity.fr](mailto:isabelle@ibicity.fr)

Toute réaction est bienvenue et peut être adressée à [ibicity@ibicity.fr](mailto:ibicity@ibicity.fr).

© Simon Bailly, Damien Bauza et Pedro Cardoso, Julien Billaudeau, Laure Bombail, Simon Boudvin, Alain Delorme, Michel Desvigne, Jean-Claude Golvin, Yves Got, Erwin Lichtenegger / WURZELDARSTELLUNGEN, Micaël et Parisencommun, Musée du Louvre/RMN, Lilas Ozanne, Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Markus Raetz, Sabine Réthoré, Simon Ruaut, Victor Tonelli, Agence Mutabilis, Boris Transinne, Jeanne Triboul, Turenscape, Matt Tyrnauer.

Toutes les photos et schémas non crédités appartiennent à ibicity. Toute reproduction de ce document est interdite sauf autorisation express d'ibicity.

© Direction artistique, conception graphique et réalisation par Les Mots qui Manquent, agence de stratégie marketing et communication.

Date de publication : mars 2025. Actualisation : avril 2026.