

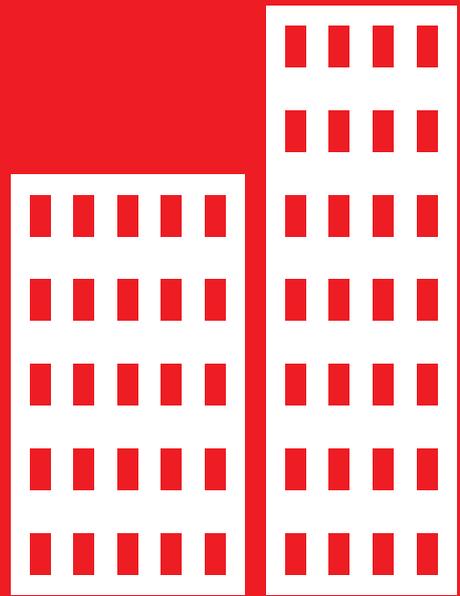
# ibicity

Conseil et expertise en économie urbaine



« ici »

*(latin)*



« ville »

*(anglais)*

[ibicity@ibicity.fr](mailto:ibicity@ibicity.fr)

50 rue Richer – 75009 Paris

 compte twitter : [ibi\\_city](https://twitter.com/ibi_city)

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

# Activités

**ibicity** est une **structure de conseil et expertise en économie urbaine** qui intervient de trois façons :



Elle intervient de manière **résolument opérationnelle** :

- > sur le montage de grands projets urbains complexes, principalement auprès d'opérateurs publics, para-publics ou privés.
- > sur le (re)positionnement stratégique d'opérateurs urbains.



Elle développe une activité de recherche exploratoire, qui s'appuie notamment sur une veille académique et internationale, et donne lieu à des publications.



Elle conçoit et anime des missions de formation, et donne des conférences.

Missions opérationnelles et recherche exploratoire se nourrissent réciproquement. Les missions opérationnelles permettent à **ibicity** d'identifier les sujets à approfondir et d'initier des pistes de recherche. Parallèlement, ses activités de recherche exploratoire lui permettent une prise de recul et une anticipation des tendances émergentes, propices à la **conception et la mise en oeuvre de nouvelles solutions opérationnelles ou stratégiques**.

Ces deux modes d'intervention permettent par ailleurs à **ibicity** de dispenser des formations et conférences, auprès de publics professionnels, spécialisés ou non.

# Principaux clients

## Collectivités locales



## Agences d'urbanisme



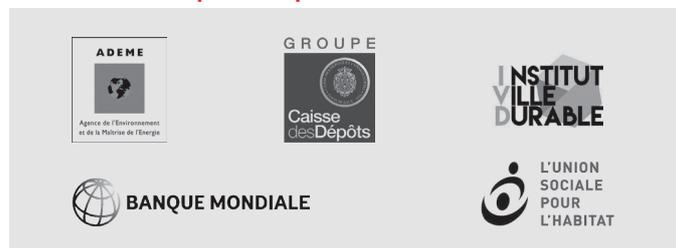
## Aménageurs publics ou para-publics



## Promoteurs, investisseurs, opérateurs de services urbains



## Institutions publiques et associatives



# 1 MISSIONS OPÉRATIONNELLES

- Montage de projets urbains complexes
- Structuration de partenariats public-privé
- Élaboration de stratégies d'opérateurs urbains

---

- Bilan aménageur
- Bilan promoteur / gestionnaire
- Structuration financière de projet urbain

---

- Stratégie « smart city »
- Stratégie nouveaux usages
- Préfiguration d'opérateurs de quartier

# 2 RECHERCHE EXPLORATOIRE

- Acteurs privés de la ville
- Finance et ville
- Macro-lots et découpage de la ville

---

- Nouveaux modèles économiques urbains
- Approche en coût global
- Création de valeur urbaine

---

- Plates-formes numériques
- Matérialité de la ville intelligente
- Mutation des espaces publics

# 3 CONFÉRENCES ET FORMATIONS

# Équipe

**ibicity** est animée par Isabelle Baraud-Serfaty, qui dispose de **plus de 20 ans** d'expérience en montages de projets urbains et stratégies urbaines, dans différentes structures publiques et privées.



- 2009 – auj.** Fondatrice et gérante de **ibicity**
  - 2006 – 2009** **ING Real Estate Development France**  
Directrice de programmes au sein de la filiale française du groupe financier hollandais
  - 2000 – 2006** **Caisse des Dépôts et Consignations**  
Directrice d'investissements au sein du département en charge du montage de projets d'intérêt général
  - 1996 – 2000** **Financière Collectivités Locales**  
Consultante en finances locales, spécialisée sur les concessions d'aménagement et les délégations de services publics
- 
- 2004 – auj.** Enseignante à **Sciences Po**  
Cours sur les acteurs privés de la ville (Master Stratégies Territoriales et Urbaines)
- 
- 1995** **DESS d'aménagement et d'urbanisme de Sciences Po**
  - 1994** **École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe)**

# Partenaires

**ibicity** fait le choix d'être une structure très légère, pour des raisons de facilité de gestion, pour **privilégier l'intuitu personae** dans ses rapports avec ses clients, et pour **être le plus agile possible**, en se laissant la possibilité de s'associer, lorsque cela est nécessaire, les compétences les plus adaptées.

Selon la nature des missions, **ibicity** mobilise ainsi les compétences de cabinets spécialisés (en finances locales, en environnement...), architectes-urbanistes, avocats ou laboratoires de recherche.

En particulier, elle travaille très régulièrement avec :

 Gestion des services publics locaux	 Fabrique urbaine alternative
 Conception urbaine	 Développement durable et énergie
 Stratégies territoriales	 Innovation urbaine

# Réseaux

**SciencesPo**  
ÉCOLE URBAINE

> Enseignante (depuis 2004)

*futuribles*  
L'anticipation au service de l'action

> Membre du conseil scientifique (depuis 2018)

La Fabrique  
de la Cité

> Membre du conseil scientifique (depuis 2018)

## MISSIONS OPÉRATIONNELLES

**Mission d'appui à Euroméditerranée dans la mise en place du projet des Fabriques à Marseille**

**ibicity** est membre du Comité d'Orientation des Fabriques. Elle accompagne la réalisation de ce projet confié à Bouygues Immobilier et Linkcity (250.000 mètres carrés de surfaces de plancher sur 14 hectares), notamment sur la gouvernance du quartier et la structuration d'un opérateur de services urbains (énergie, mobilité, services à la personne) à l'échelle du projet.

**Mission d'AMO pour la mise en place d'une démarche « smart et nouveaux usages » sur la Plaine de l'Ourcq (93), pour Séquano Aménagement**

Séquano est aménageur de 4 ZAC situées le long du Canal de l'Ourcq. La stratégie smart, entendue principalement comme l'anticipation des nouveaux usages de la ville, doit permettre de participer à la construction d'une identité pour ce territoire. Il s'agit également de décliner opérationnellement ces nouveaux usages et de s'assurer qu'ils pourront effectivement être mis en œuvre. Cette mission est réalisée avec Une autre Ville.

**Mission d'AMO pour le pilotage du projet urbain des Ardoines, à Vitry-sur-Seine (94), pour le compte de l'EPA Orly-Rungis-Seine-Amont**

Le projet des Ardoines est inscrit dans une Opération d'Intérêt National et vise à développer près de 3 millions de m<sup>2</sup> sur 300 hectares, à proximité immédiate de Paris. **ibicity** intervient comme pilote de l'opération sur : le pilotage stratégique, notamment la stratégie d'acquisitions foncières ; le pilotage financier ; le dialogue compétitif pour désigner les équipes de maîtrise d'œuvre urbaine de chacune des deux ZAC ; la stratégie de « partenariat amont » avec les opérateurs immobiliers.

**Mission d'audit de la ZAC Éco-quartier Louvres-Puiseux (95), pour Grand Paris Aménagement**

Cette mission consiste à réaliser un audit à mi-parcours d'un éco-quartier de 82 hectares, situé sur la ligne D du RER, près de Roissy. L'audit permet de mettre en avant les raisons qui expliquent le déséquilibre de l'opération et propose des pistes de renégociation du projet avec les partenaires, ainsi qu'une refonte du projet urbain.

## CONFÉRENCES ET FORMATIONS

**Formation des cadres du Groupe Caisse des Dépôts sur la « smart city ».**

Le groupe Caisse des Dépôts a lancé un important chantier stratégique sur la "smart city". La formation vise à en présenter les principaux enjeux et mécanismes aux cadres du groupe. Avec Urbanova, Antoine Courmont (Chaire Villes et numérique, Sciences Po) et C3I.

## RECHERCHE EXPLORATOIRE

**Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains**

Financée par l'ADEME et la Banque des Territoires, cette étude porte sur les mutations de la fabrique urbaine sous l'effet du numérique. Le premier volet s'adresse aux collectivités locales, et analyse le financement de la ville et sa gouvernance. Un second volet outille les opérateurs de services urbains dans leur évolution stratégique. Un troisième volet propose des analyses de cas. Étude réalisée avec Espelia et Partie Prenante.

Site dédié : [www.modeleseconomiquesurbains.com](http://www.modeleseconomiquesurbains.com)

**Modèles économiques des projets d'aménagement : jeux des acteurs et formes urbaines**

Publiée par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île-de-France, cette étude vise à éclairer les nouvelles sources de création de valeur et les transformations des pratiques des acteurs de la chaîne de l'aménagement-immobilier.

**Nombreux articles**

*Les nouveaux partages de l'espace public*, Le Visiteur, mars 2019

*Aménageurs et promoteurs au défi de la ville as a service*, Réflexions Immobilières, septembre 2018

*Comment gouverner la ville servicielle ?*, Urbanisme, 2017

*Financer la ville à l'heure de la révolution numérique*, Revue Esprit, juin 2017

*La ville restera-t-elle gratuite ?*, Futuribles, mai-juin 2015

*La nouvelle privatisation des villes*, Revue Esprit, mars 2011

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

Suivre l'actualité des missions, des conférences et télécharger les publications sur

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

**Formations données dans le cadre de Sciences Po Exécutive sur les nouvelles stratégies immobilières**, en intra (SNCF Immobilier, Crédit Foncier...).

**Nombreuses conférences** pour l'IHEDATE, Futuribles, la Fédération des EPL, la Fédération des Promoteurs Immobiliers, le Club Ville et Aménagement...

# Convictions

ibicity

La ville est de plus en plus **coproduite entre acteurs publics et privés**.  
La gouvernance d'écosystèmes partenariaux est clef.

Appels à projets urbains innovants

Chartes promoteurs

Opérateurs ensembliers

SEMOP

Sidewalk/trottoir

Projets privés d'intérêt général

Mobility as a service

5G

Ville usager-centrique

La ville devient « **as a service** ». Le périmètre des services urbains s'élargit et la valeur glisse vers l'aval.

Dans les zones denses de métropoles, les **espaces publics** (en particulier la bordure de trottoir) **sont l'actif urbain qui a le plus de valeur**.

Logement comme service

Urbanisme temporaire

Curb management

Free-floating

POPS

De plus en plus de services urbains sont gérés à l'échelle de morceaux de ville par des **opérateurs de quartier**.

Le nouveau contexte de fabrication de la ville impose **de penser en même temps le projet urbain et les conditions du projet urbain**.

Smart-grids

Macro-lots

Valeur des actifs sous-utilisés

Coût global

Conciergeries

Traditionnellement fondée sur le couple contribuable/usager, **la gratuité dans la ville** devient de plus en plus un standard du numérique.

**L'équilibre des bilans d'aménagement** doit se construire dans une approche élargie.

Mesure d'impact social

Multitude

Freemium

Effacement

Économie sociale et solidaire

LÉGENDE

- Défis: à outiller
- Signaux faibles ou forts

# Approche

Crise des finances publiques, recomposition des acteurs locaux, révolution numérique, impératif du développement durable, montée des inégalités territoriales: **les processus de production de la ville sont en plein bouleversement**. Ils appellent des **approches innovantes**, à même de répondre à ces nouveaux enjeux.

**1** D'abord, **alors que les projets locaux sont de plus en plus coproduits** (entre acteurs publics et privés, mais aussi entre acteurs publics, et entre acteurs privés), **la compréhension des logiques économiques, centrée sur les jeux d'acteurs**, est essentielle. Elle permet d'articuler les interventions des différents acteurs, de croiser les approches financières, juridiques et techniques, et de dépasser les approches purement sectorielles, pour travailler les interfaces. **La structuration et la gouvernance d'écosystèmes deviennent déterminantes**.

**2** Ensuite, dans un contexte marqué par l'incertitude et la multiplicité des parties-prenantes, **la dimension temporelle des projets devient au moins aussi importante que leur dimension spatiale**, et l'enjeu est moins d'établir un projet bien défini que de penser le **processus** et d'aboutir à une stratégie partagée.

**3** Ce nouveau contexte nécessite une **approche systémique**, qui se concentre sur les interactions entre les éléments plutôt que de se concentrer sur les éléments.

**4** Il rend également déterminant le **travail sur les représentations**. Il faut à la fois mettre à distance la réalité pour mieux la saisir et la comprendre, et avoir une approche pédagogique qui permette d'emporter des décisions et arbitrages dans des systèmes de gouvernance complexe.

**5** Enfin, nous croyons au **regard décalé, qui permet de chausser de nouvelles lunettes**, et de trouver de nouvelles solutions. Il faut ainsi travailler l'écart, en croisant les disciplines (par exemple finance / architecture), les postures (recherche / opérationnel), et les approches (françaises / étrangères). Il faut aussi **travailler le déplacement et les recompositions**: les acteurs bougent et il ne faut pas les enfermer dans leur case. C'est vrai dans la ville. *Comme dans la vie.*

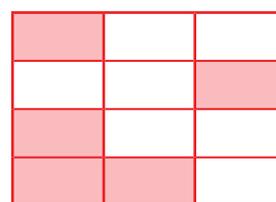
# Outils



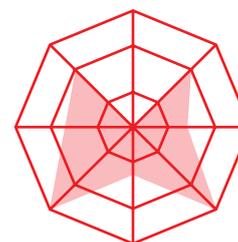
Atlas du bilan



Approche modèle économique



Grille de lecture



Radar décisionnel

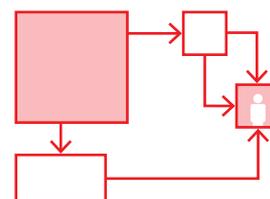
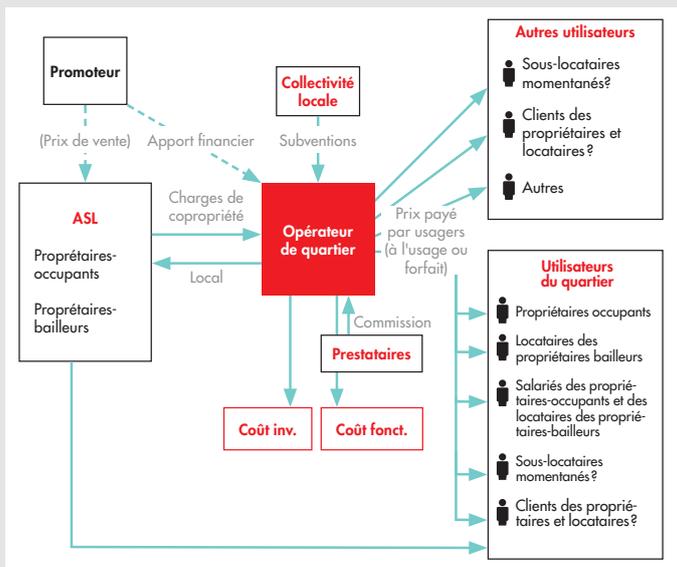
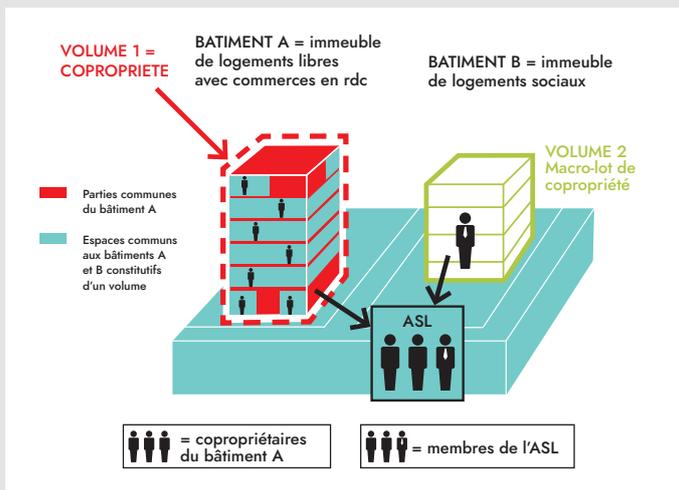


Schéma d'acteurs

# Portfolio



Ce diagramme identifie les différentes sources de recettes possibles d'un opérateur de services urbains à l'échelle du quartier. (Réalisé dans le cadre d'une mission pour un aménageur)



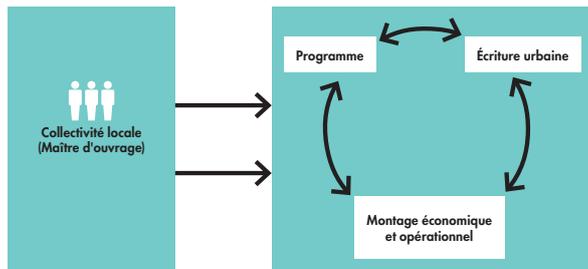
Ce schéma présente de manière simplifiée la gouvernance d'un ensemble immobilier mixte organisé via une Association Syndicale Libre (ASL). (Réalisé dans le cadre d'une étude pour l'Union Sociale pour l'Habitat)

	Total	Logts libres	Logts sociaux
Répartition logements libres / sociaux	100%	60%	40%
Droits à construire logements	3 000 m2 SDP	1 800 m2 SDP	1 200 m2 SDP
% SU / SP logements	95%	95%	95%
Surface utiles logements (SHAB)	1 710 m2 SDP	1 140 m2 SDP	1 140 m2 SDP
Ratio parking : nb places par logement		1,2 place	1,0 place
Nb places parking (base logt = 70 m2)		29 places	16 places

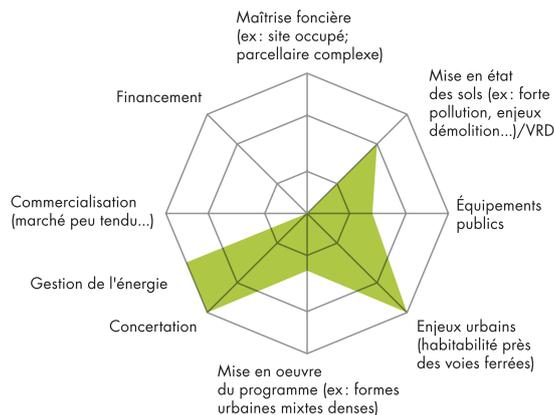
	Quantité	Prix	Montant HT
<b>Charges foncières</b>			
Charge foncière logement libre	1 800 m2 SDP	700 €	1 260 000 €
Charge foncière logement social	1 200 m2 SDP	400 €	480 000 €
<b>Travaux</b>			
Travaux logements libres	1 800 m2 SDP	1 600 €	2 880 000 €
Travaux logements sociaux	1 200 m2 SDP	1 600 €	1 920 000 €
<b>Travaux parkings</b>			
Travaux pkgs logements libres	29 places	16 000 €	469 029 €
Travaux pkgs logements sociaux	16 places	16 000 €	260 571 €
<b>Autres</b>			
Frais acqu., hono BET, Moa, frais fi...	22% postes précédents		1 599 312 €
<b>DEPENSES</b>			<b>8 868 912 €</b>
Prix de vente logements libres (yc pkgs)	1 710 m2 SDP	4 300 € TTC	6 127 500 €
Prix vente logements sociaux (yc pkgs) TVA	1 140 m2 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>

Ce tableau reconstitue un bilan promoteur pour mesurer l'impact des normes de stationnement sur les charges foncières versées à l'aménageur et les prix de sortie. (Mission de pilotage d'un projet urbain pour un aménageur)

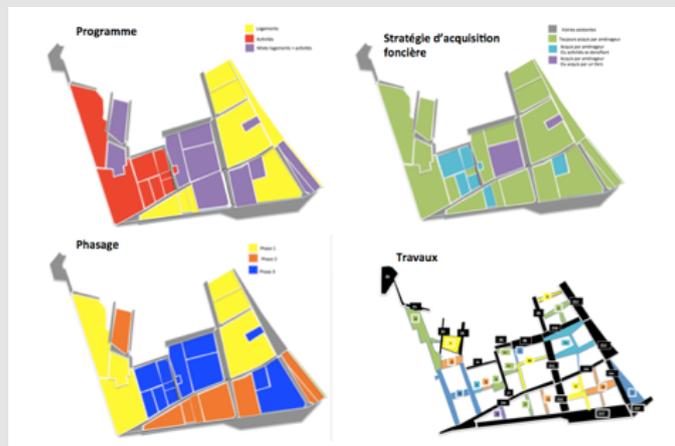
## APPROCHE INTÉGRÉE DU PROJET URBAIN



Ce schéma formalise une conviction : la dimension opérationnelle et financière des projets doit être pensée en même temps et de manière articulée avec la définition du programme et l'écriture urbaine.



Ce radar permet d'identifier les opérations d'aménagement à cibler stratégiquement. (Réalisé dans le cadre d'une mission pour une filiale d'un groupe de BTP)



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.

	ÉCHELLE OPÉRATION				ÉCHELLE LOT				
	Définition règles urbaines	Maîtrise foncière	Conception projet urbain	Réalisation espaces publics	Conception projet immobilier	Réalisation projet immobilier	Commercialisation	Délivrance et gestion projet immobilier	Utilisation
Collectivité	→								
Aménageur		→	→						
Promoteur					→	→	→		
Investisseur								→	
Utilisateur									→

	ÉCHELLE OPÉRATION				ÉCHELLE LOT				
	Définition règles urbaines	Maîtrise foncière	Conception projet urbain	Réalisation espaces publics	Conception projet immobilier	Réalisation projet immobilier	Commercialisation	Délivrance et gestion projet immobilier	Utilisation
Collectivité	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Aménageur	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Promoteur	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Investisseur	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Utilisateur	→	→	→	→	→	→	→	→	→

Ces schémas illustrent la recombinaison des acteurs de la chaîne de l'aménagement-immobilier, avec une 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).