

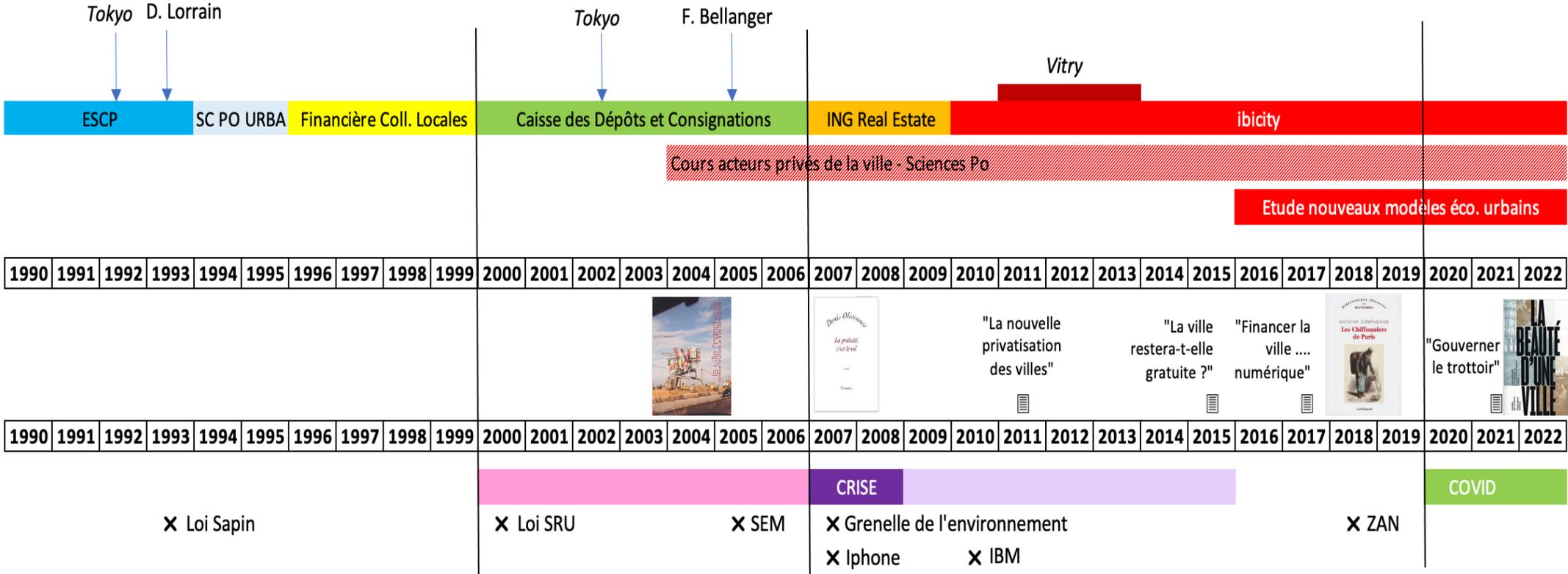
# Executive Master Gouvernance territoriale et développement urbain

## « Masterclass »

20 janvier 2021

Isabelle Baraud-Serfaty  
[www.ibicity.fr](http://www.ibicity.fr)

# Etapes





## MISSIONS OPÉRATIONNELLES



## RECHERCHE - ACTION - FORMATION

### COPRODUCTION PUBLIC-PRIVÉ DE LA VILLE

Montage projet urbain • Stratégie de positionnement  
Intégration nouveaux entrants • Partenariats amont  
Appels à projet

Veille nouveaux entrants  
« Financiarisation » ville et impact formes urbaines

### MODÈLES ÉCONOMIQUES DE LA VILLE

Bilan opération  
Bilan opérateur (aménageur, promoteur, gestionnaire...)

Modèles économiques de la ville servicielle  
Coût global

### « VILLE INTELLIGENTE »

Stratégie nouveaux usages • Stratégie territoriale « smart »  
Maille urbaine pertinente

Veille perspective • Data  
Mutations espaces publics



PROSPECTIVE DE LA LOGISTIQUE URBAINE



MISSION DE VALORISATION FONCIÈRE - CHARENTON-BERCY



ZAC BERCY CHARENTON À PARIS - EXPERTISE FINANCIÈRE



APPUI-CONSEIL AUX OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT DE SONGON-KASSEMLÉ (CÔTE D'IVOIRE) ET DAGA-KHOLPA (SÉNÉGAL)

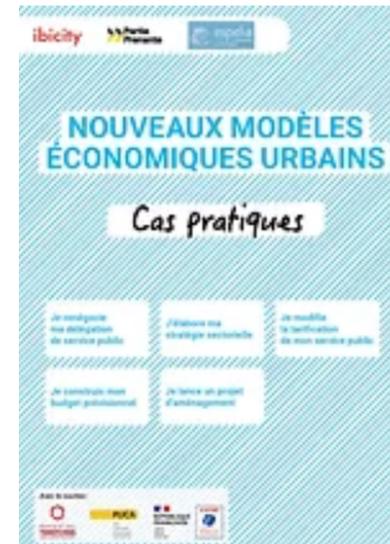
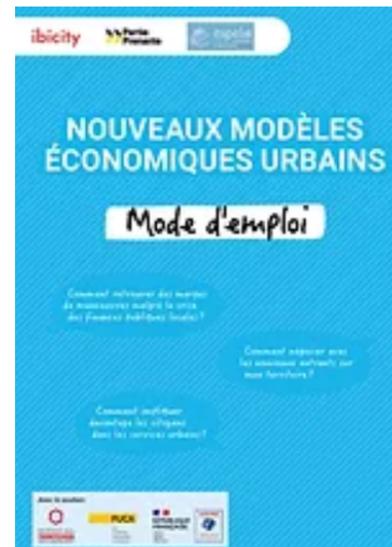
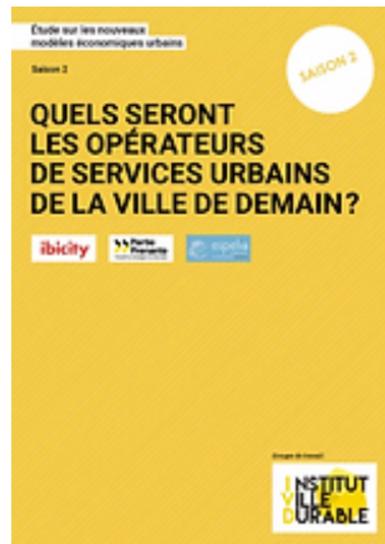
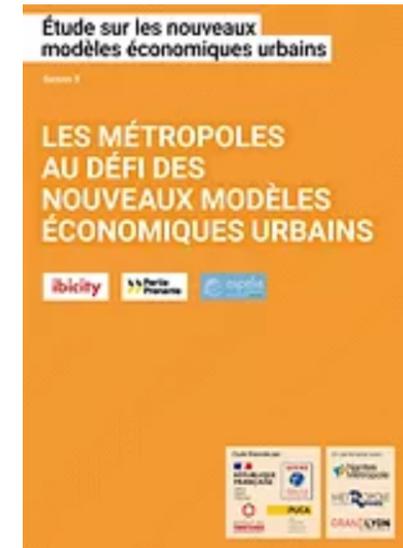


MISSION D'AMO POUR LE PILOTAGE DU PROJET URBAIN DES ARDOINES, À VITRY-SUR-SEINE

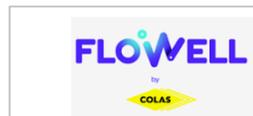
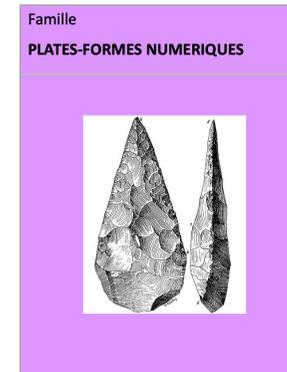
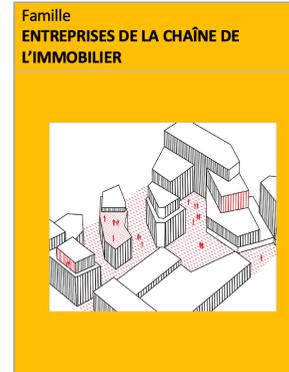


ASSISTANCE AU MONTAGE DU PROJET GRAND ARENA POUR LA MÉTROPOLE DE BORDEAUX

Avec  
Partie Prenante  
et Espelia



# Prisme : qui ?



Quand la rue devient dynamique



Quand la rue est gérée par des « hyperviseurs »



Quand la publicité revient par la vitrine



Quand les distributeurs automatiques se multiplient dans les rues



Quand la brumisation des citoyens est aussi importante que celle des légumes



Quand les plates-formes veulent devenir des super-app.



Quand un opérateur de trottinette vend la diminution de l'empreinte carbone



Quand le vélo devient électrique et intelligent



Quand la mesure est distribuée



Quand le modèle Airbnb s'applique aux parkings



Quand chaque sous-utilisation de rue est utilisée



Quand des alternatives à Google Maps se mettent en place



Quand l'information porte sur les personnes plus que sur l'espace



Quand les comportements dans la rue sont modélisés



Quand le trottoir devient stratégique



Quand le piéton est d'abord un client.



Quand les réseaux se miniaturisent



Quand le concierge n'est plus dans l'immeuble mais dans la rue



Quand il faut faciliter les usages de la rue



Quand la rue remplace le smartphone



Quand les piétons auront des chaussures sur abonnement

# Prisme : qui ?

2000	Purs urbains	Promoteurs, investisseurs immobiliers		<i>Nouvelle échelle d'intervention</i>
		Entreprises de services urbains		<i>Evolutions actionnariales</i>
2008	Urbains de fait	Grands utilisateurs		<i>Franchisation Urbanisation</i>
		Pour diversification ou enrichissement offre		<i>Naming, publicité Marchandisation</i>
2010	Nouveaux entrants	Via l'énergie		<i>Nouveaux métiers</i>
		Via le numérique (grands groupes)		<i>Données</i>
		Via le numérique (start-ups)		<i>Coproduction privée-privée Elargissement service urbain</i>
		Via le numérique (plateformes)		<i>Ville usager-centrique</i>
2014				

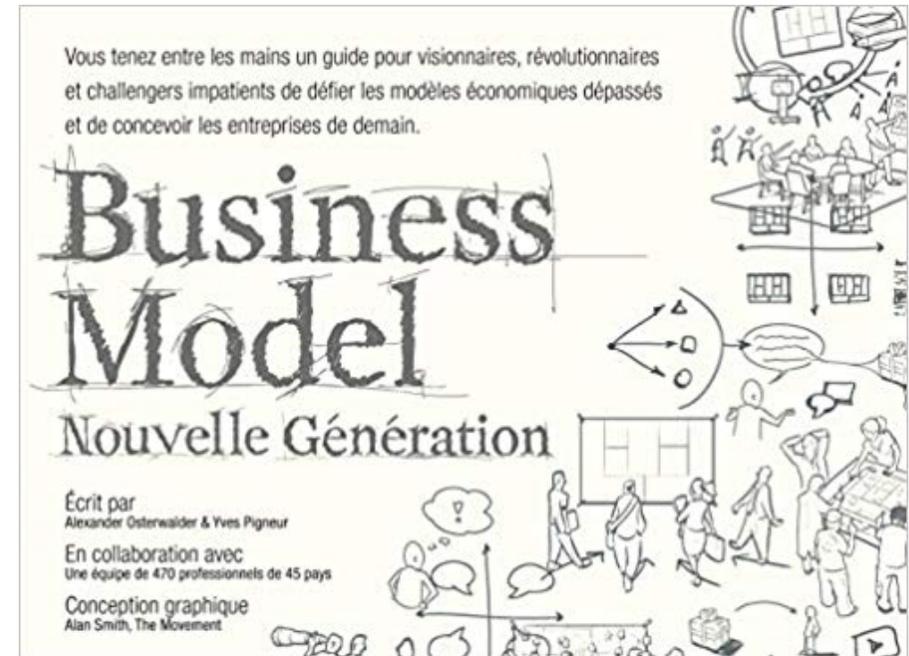
# Outils de l'analyse stratégique

## Chaîne de valeur

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

## Matrice de modèle économique



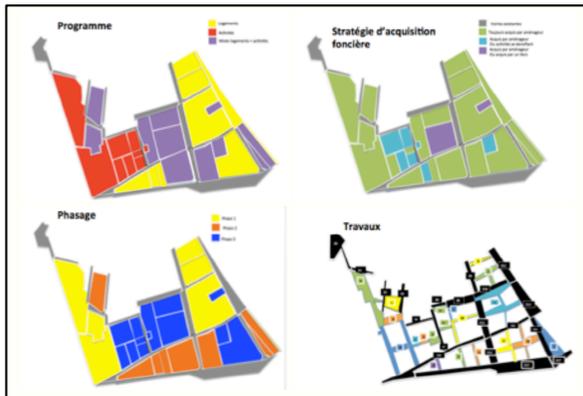
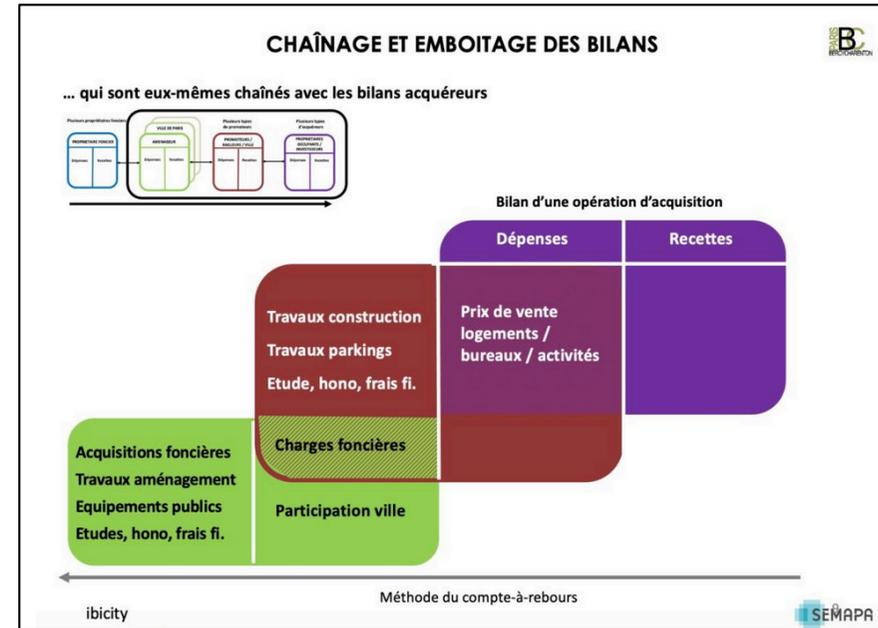
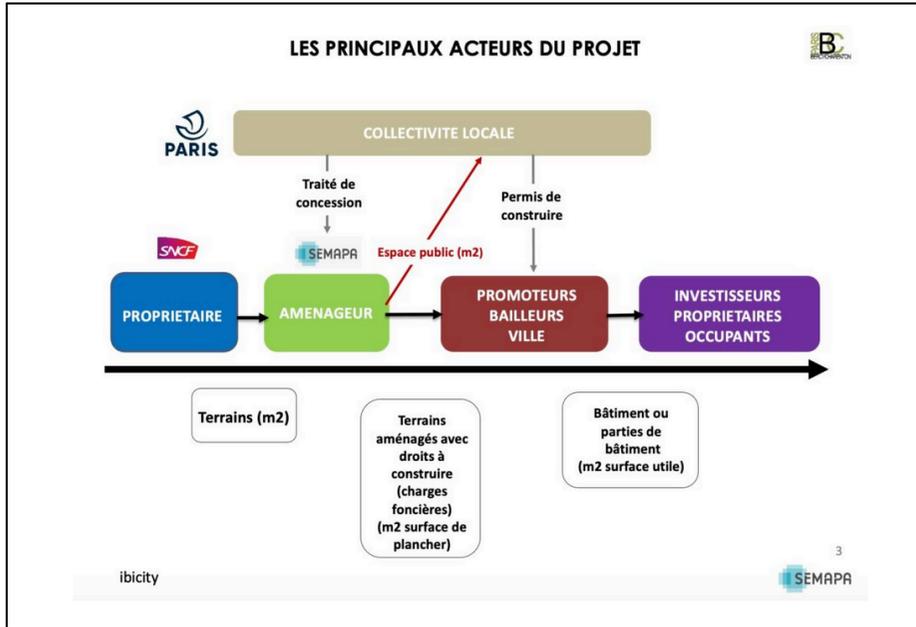
Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèles
	Ressources clés		Canaux	
Structure de coûts			Structure de recettes	

# Outils de l'analyse stratégique

	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%
Surface utiles logements (SHAB)		1 710 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 €
Taux de marge (en % du prix de revient)			8,7%

# Approche : systémique et pédagogique



1

Cartographie faisant figurer les principales hypothèses physiques

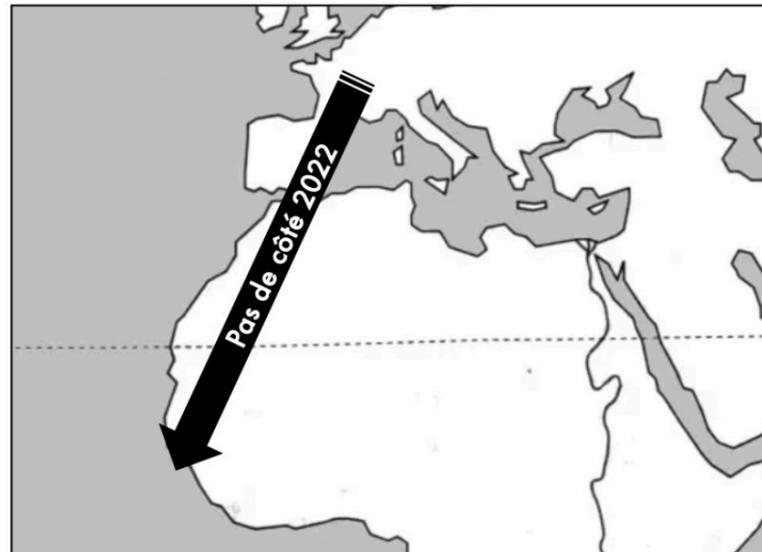
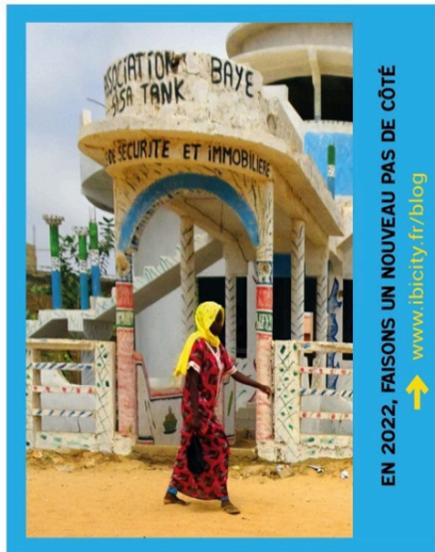
2

Tableau de chiffres correspondant aux hypothèses physiques

3

Tableau de chiffres correspondant aux hypothèses financières

# Posture : pas de côté



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

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

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

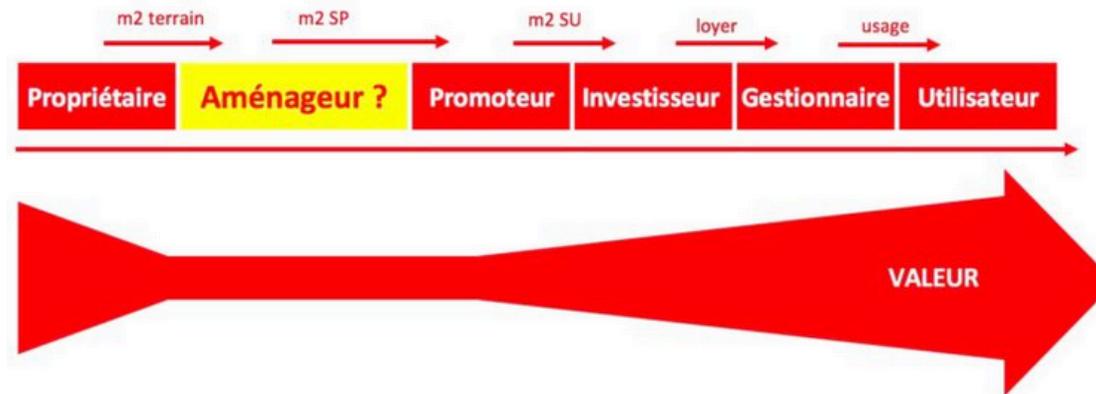
Bruno Latour citant Sloterdijk ("Paris ville invisible", de Bruno Latour et Emilie Hermant, Editions B42)

Pour :

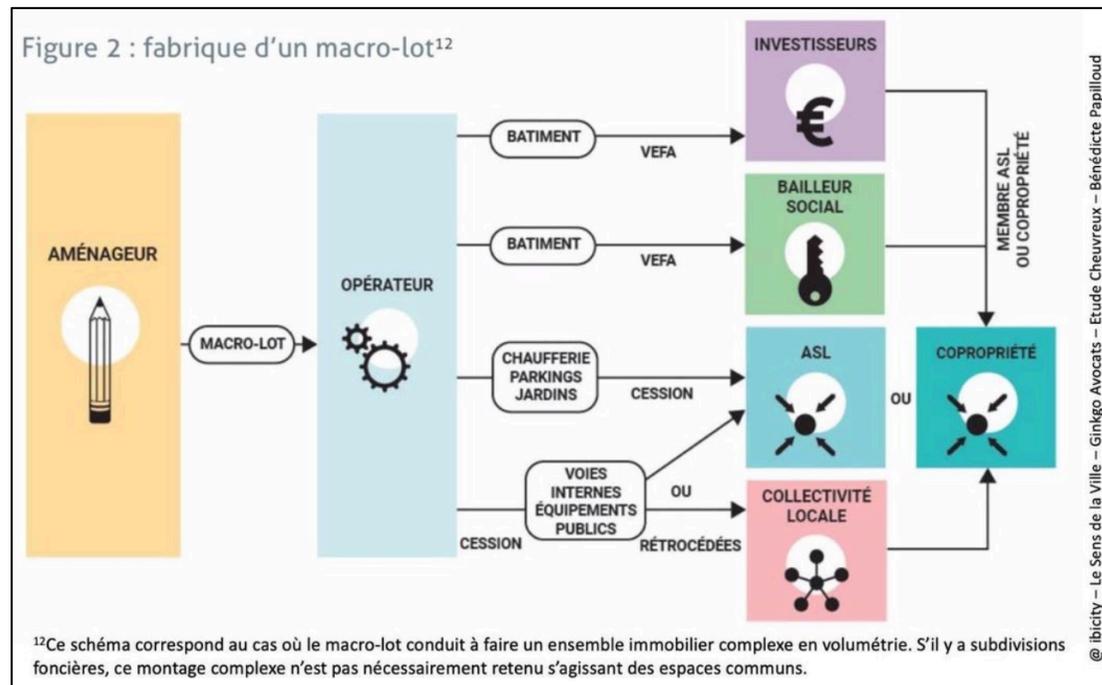
- dépasser les oppositions binaires et sortir parfois des injonctions contradictoires
- comprendre le point de vue de l'autre pour construire ensemble (et notamment co-produire la ville)
- décaler le regard pour se rendre attentifs aux signaux faibles des évolutions à venir.

# Conviction 1 : la gestion émerge comme un maillon stratégique

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



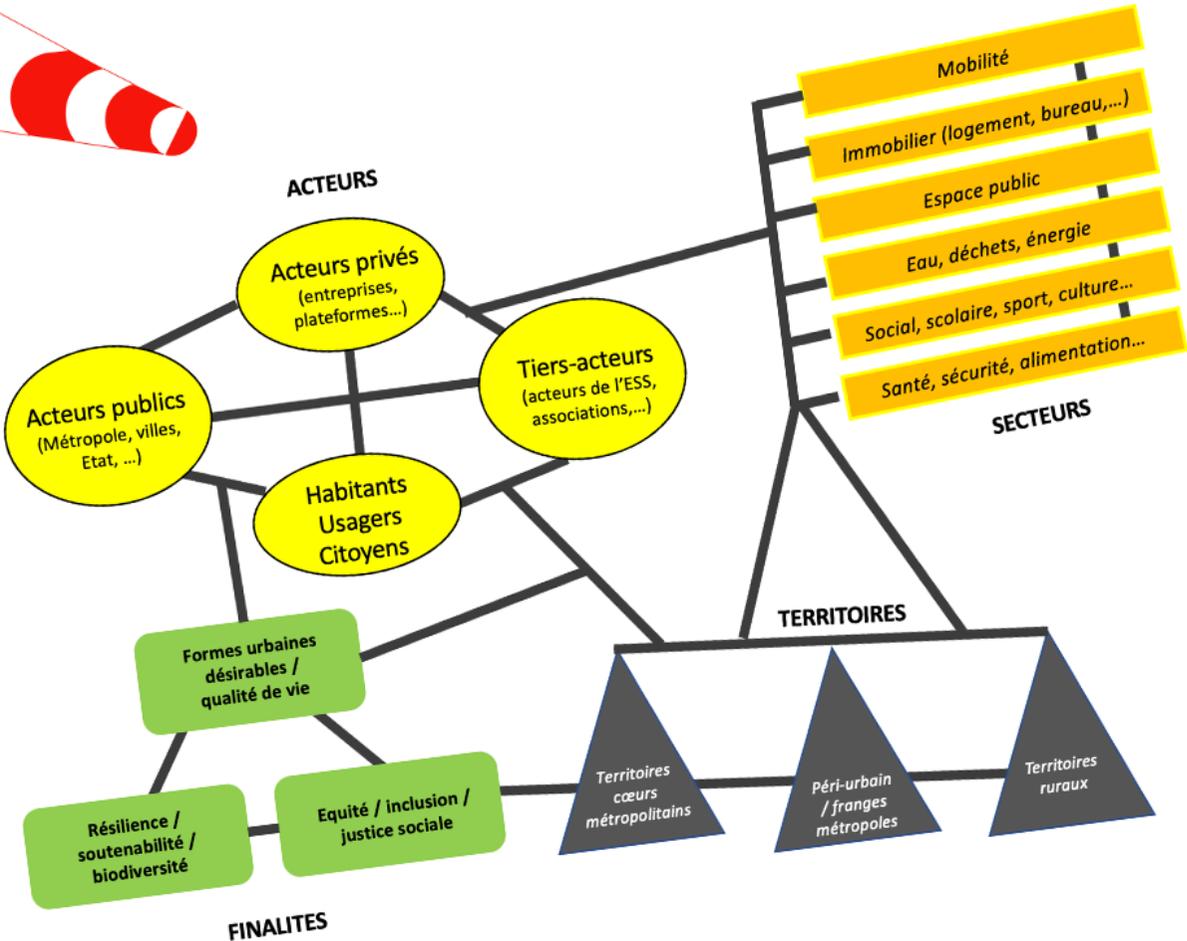
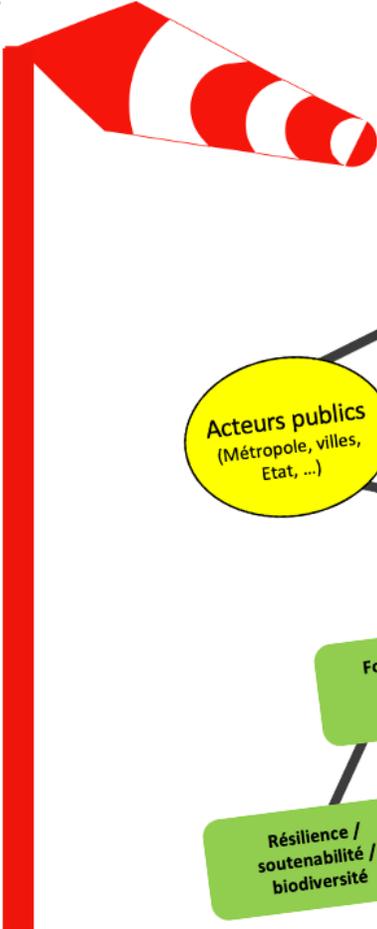
© ibicity



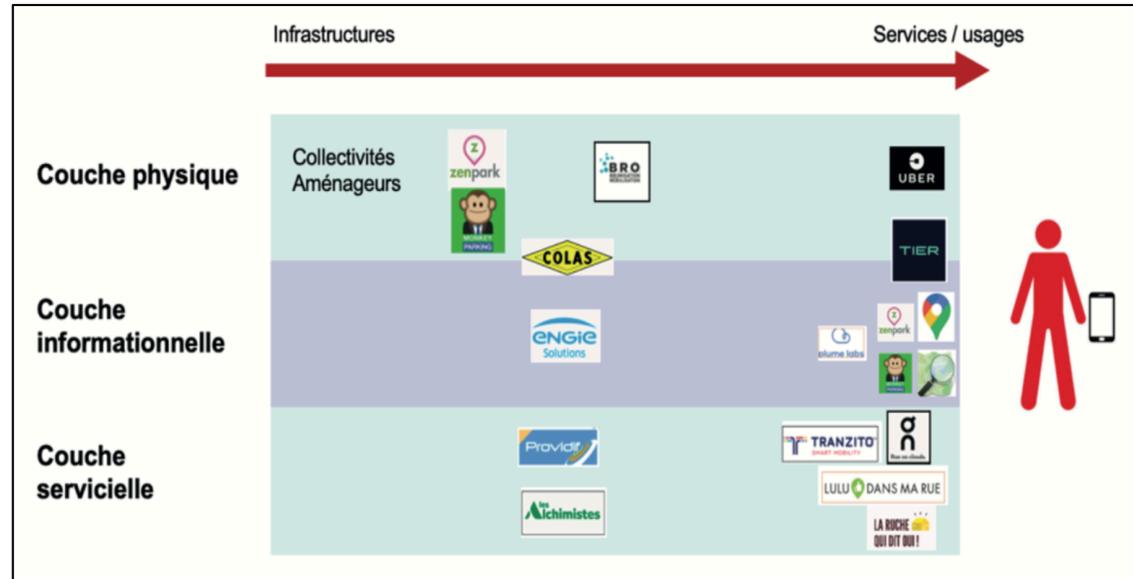
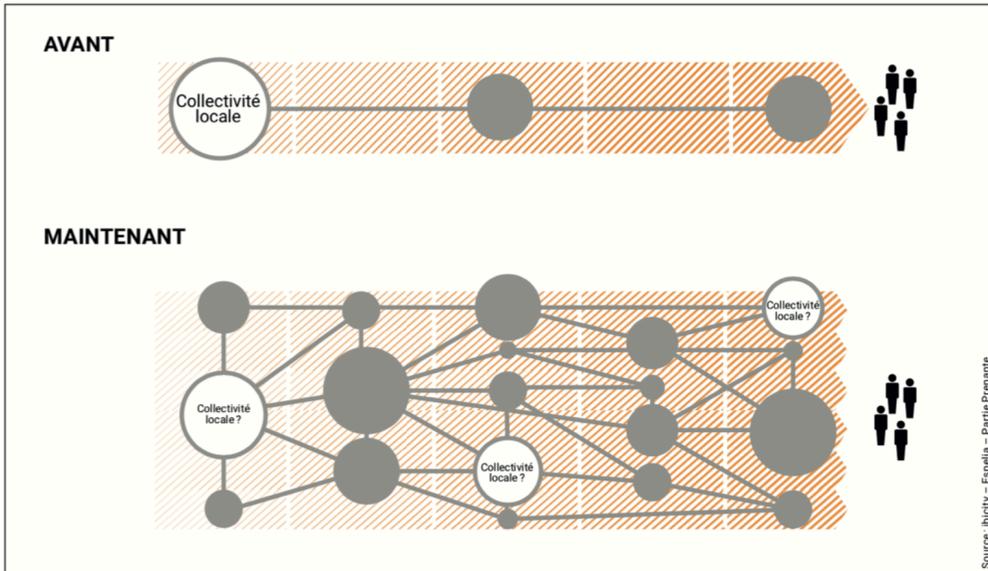
# Conviction 2 : il faut décrypter les interdépendances et les écosystèmes

## Systemes urbains en transitions

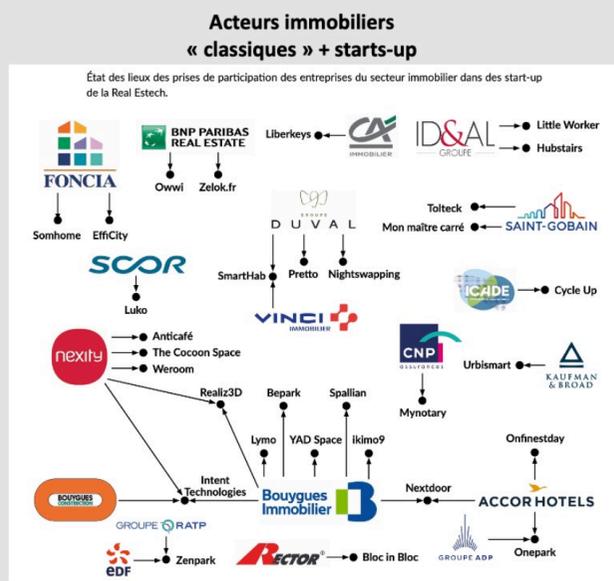
Transition écologique  
Transition numérique  
Transition des modes de vie  
Transition modes d'action collective  
Transition financière



# Conviction 2 : il faut décrypter les interdépendances et les écosystèmes



## Nouveaux écosystèmes immobiliers

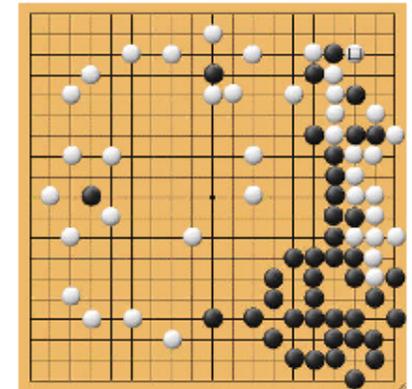
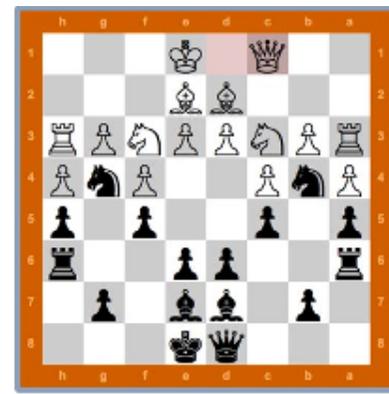


3<sup>ème</sup> baromètre de la Real Estech (2019) – Date publication : janvier 2020  
<https://realestech.eu/wp-content/uploads/2020/01/Brochure-16-pages-HD.pdf>



Source : ibicity - Octobre 2020

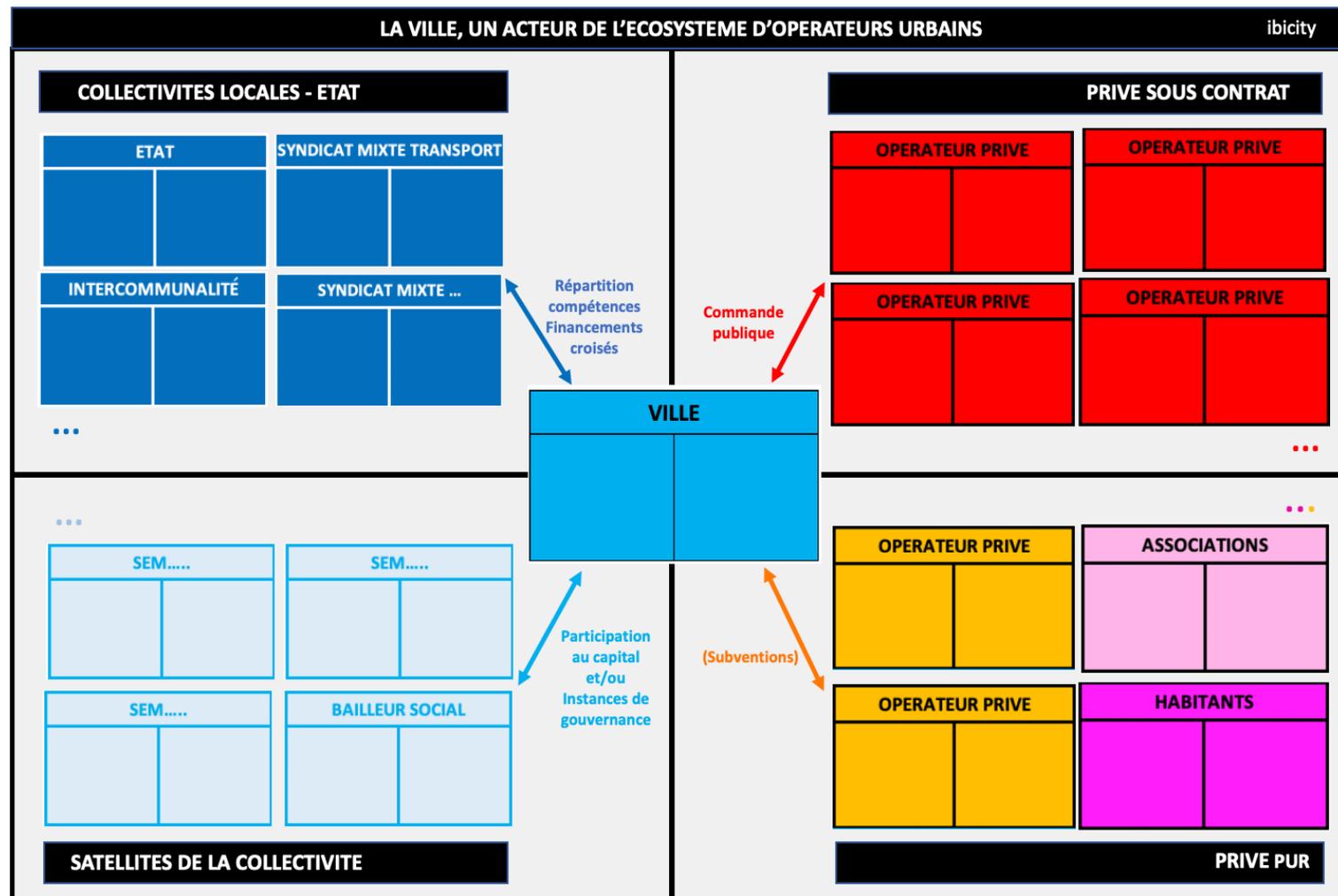
ibicity



# Conviction 3 : il faut dépasser l'approche finances locales

Approche finances locales = représentation du monde qui a trois limites :

- Collectivité-centrée
- Focalisée sur les flux de dépenses et de recettes.
- Focalisée sur les flux et très peu sur les actifs que les collectivités détiennent.



# Conviction 3 : il faut dépasser l'approche finances locales

## Les différents modèles de #gratuité dans la ville

		GRATUIT ou moins cher	PAYANT	PAYEUR FINAL			
	Four-nisseur	SERVICE / ACTIVITE	CONTRIBUABLE	PROPRIETAIRE - ACQUEREUR	USAGER SERVICE / UTILISATEUR	UTILISATEUR AUTRE SERVICE / CONSOMMATEUR	
"Gratuités" traditionnelles dans la ville		Réalisation opération d'aménagement	Local National	Logts bureaux Log. social Activités	Usager espaces publics		
		Cantine scolaire					
		Transports en commun	Ent.				
		Solutions de stationnement sur voirie	Jeunes	Jeunes	Vieux	Jeunes	
		Distribution d'énergie (péréquation tarifaire)			Usager courte distance Usager longue distance		
		Distribution d'énergie (effacement)			Usager heures embouteillées Usager heures creuses		
		Mobilier urbain / affichage publicitaire					
"Gratuités" numériques		Cartographie en ligne (multi-faces)					
		Cartographie en ligne (freemium)			Produit base Produit premium		



# Conviction 4 : le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur



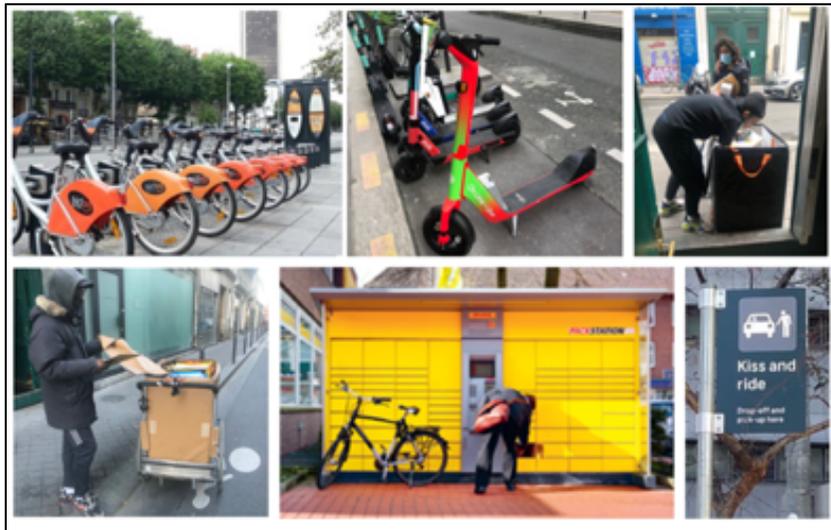
## Occupations traditionnelles, fixes et mobiles

Piétons - Pistes cyclables - Stationnement automobile - Places de livraison - Terrasses de café - Etals de magasins - Eclairage urbain - Mobilier urbain - Boîtes aux lettres ...



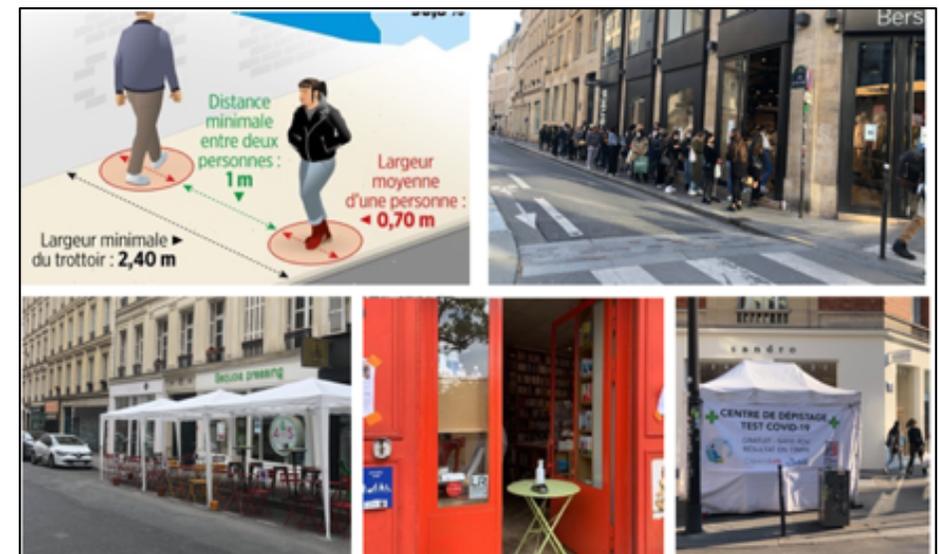
## + Contrainte environnementale

Bornes rafraîchissantes - Arbres, plantations - Mini-compost - Bornes d'apport volontaires...



## + Nouvelles mobilités, livraisons (effet numérique)

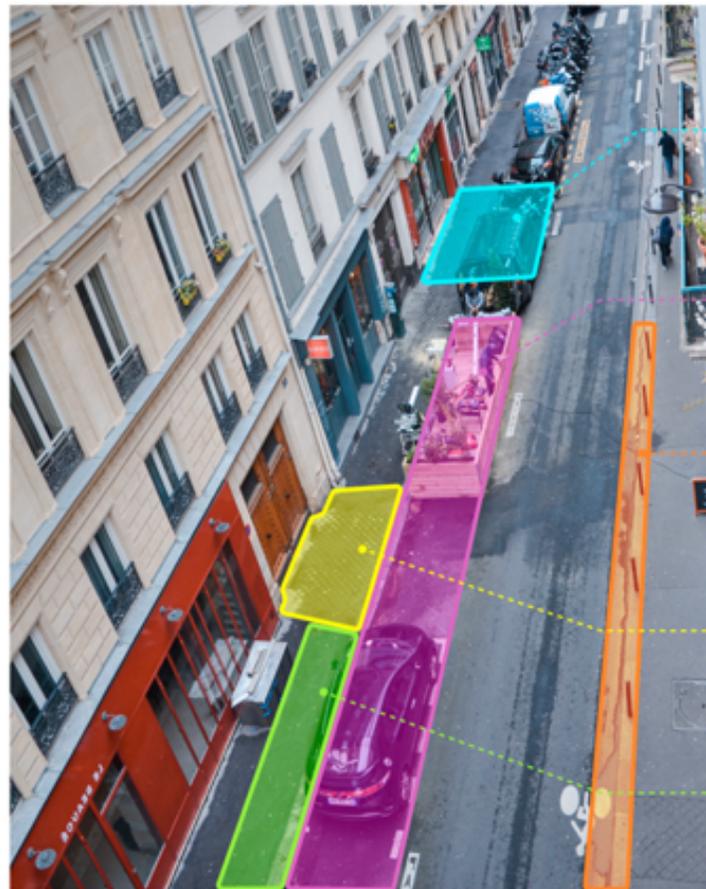
Stations Vélos libre service - Places de stationnement trottinettes - Trottinettes qui circulent - Zone de dépose / prise en charge VTC - Zone de dépose livraison...



## + Distanciation physique (pandémie)

« Salle d'attente des commerces » - Agrandissement terrasses des restaurants...

# Conviction 4 : le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur



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

### Espace devant commerces

Fonction : Etals / click&collect

Ressource-clef pour : Commerçants ...

### Bande de stationnement

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

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

### Limite chaussée / trottoir

Fonction : Dépose colis ou passager

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

### Espace devant entrées immeubles

Fonction : accès livreurs

Ressource-clef pour : Logisticiens ...

### Bande de service du trottoir

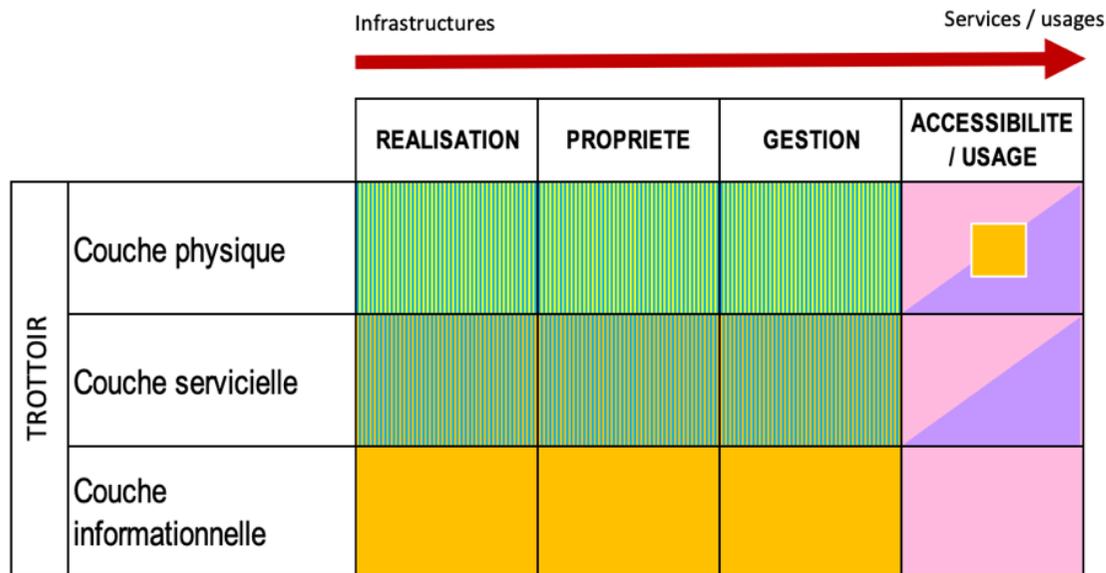
Fonction : Mobilier urbain, stations...

Ressource-clef pour : Opérateurs mobiliers urbains...

ibicity

- Quelle tarification de cette ressource-clef ?
  - pour des opérateurs économiques générateurs d'externalités négatives
  - dans un contexte d'allocation d'une ressource-rare.

# Conviction 4 : le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur



## LEGENDE

<b>PUBLIC</b>	Collectivités locales / aménageurs
PRIVE (opérateurs historiques)	Promoteurs privés / ensembleurs urbains Gestionnaires de services urbains
PRIVE (nouveaux entrants)	Plates-formes numériques Autres opérateurs privés
PUBLIC	Tous les habitants-usagers
PRIVE	Certains habitants-usagers-riverains (ex : ASL)

# Conviction 4 : le trottoir est l'actif urbain avec le plus de valeur

Quelle bataille du trottoir en 2022 ?



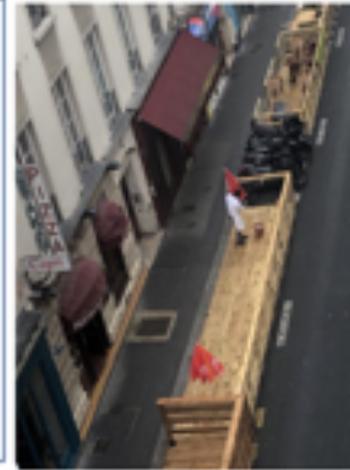
1882



2011



2019



2021

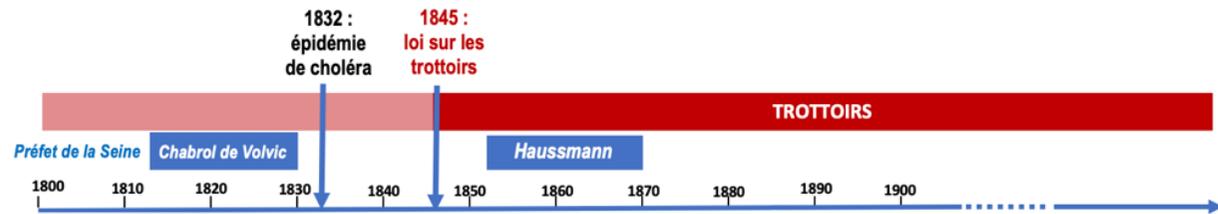
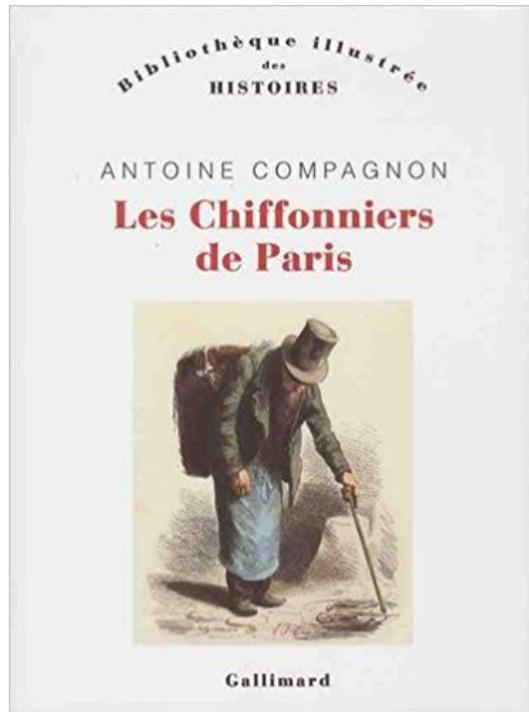


2022

# ANNEXES

# Pourquoi le trottoir ?

## Trottoir symbole de la ville des infrastructures



<b>EGOUTS</b>	50 km d'égouts	1853 : 143 km d'égouts 1854 : chantier d'assainissement d'Eugène Belgrand
<b>GAZ</b>	1812 : premiers becs à gaz rue de la Paix à Paris	1833 : Rambuteau décide de remplacer l'éclairage à huile par le gaz 1839 : Monopole de canalisation des rues à 6 compagnies 1855 : Compagnie parisienne de gaz
<b>EAU</b>	1832 : 39 km de conduites d'eau ; 358 en 1850 1832 : 217 bornes-fontaines ; 1837 en 1850	1853 : Compagnie générale des eaux créée par décret impérial. Première concession de service public des eaux à Lyon, puis Nantes (1854), Nice (1864), Paris (1860) et sa banlieue (1869) 1858 : Création de la Compagnie universelle du canal de Suez par Ferdinand de Lesseps
<b>TUBES PNEUMATIQUES</b>		1853 : déploiement à Londres 1866 : déploiement à Paris 1879 : service public de la Poste atmosphérique 1934 : 450 km de tubes 1984 : fermeture
<b>ELECTRICITE</b>		1889 : début électrification Paris 1907 : création de la CPDE (Compagnie parisienne de distribution d'électricité)

@ibicity

## Trottoir symbole de la ville des plateformes



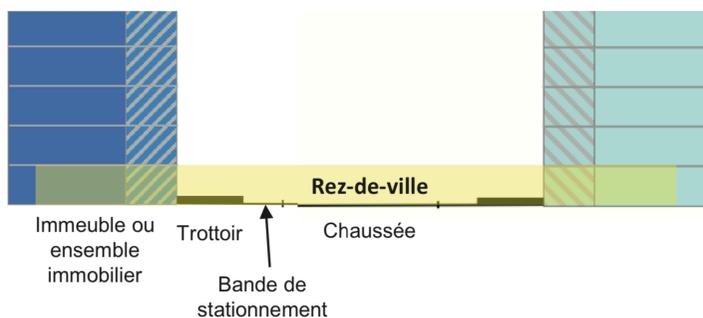
# 3<sup>ème</sup> constat : des lignes de partage qui se brouillent

Enjeu de terminologie : espace public (Jane Jacobs) / trottoir / curb

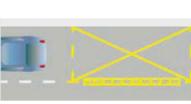
## Brouillages

	"Espace public"	Immobilier
Statut juridique	Public	Privé
Accessibilité	Tous	Privé / club
Ouverture / clôture physique	Ouvert	Fermé
Plan masse	Extérieur	Intérieur bâtiment
Plan en coupe	Au sol	En hauteur ou sous-sol





## Typologie des espaces logistiques urbains

Nature	Type	Illustrations	Surface m2 <small>(m2 bâtis ou d'emprise au sol)</small>
Immobilier	Plateforme urbaine de distribution		20.000 à 50.000 m2
	Espace urbain de distribution		500 à 10.000 m2
	Locaux RDC / darkstores		250 à 400 m2
Espace public	Place de stationnement		10 m2
	Bout de trottoir		Quelques m2

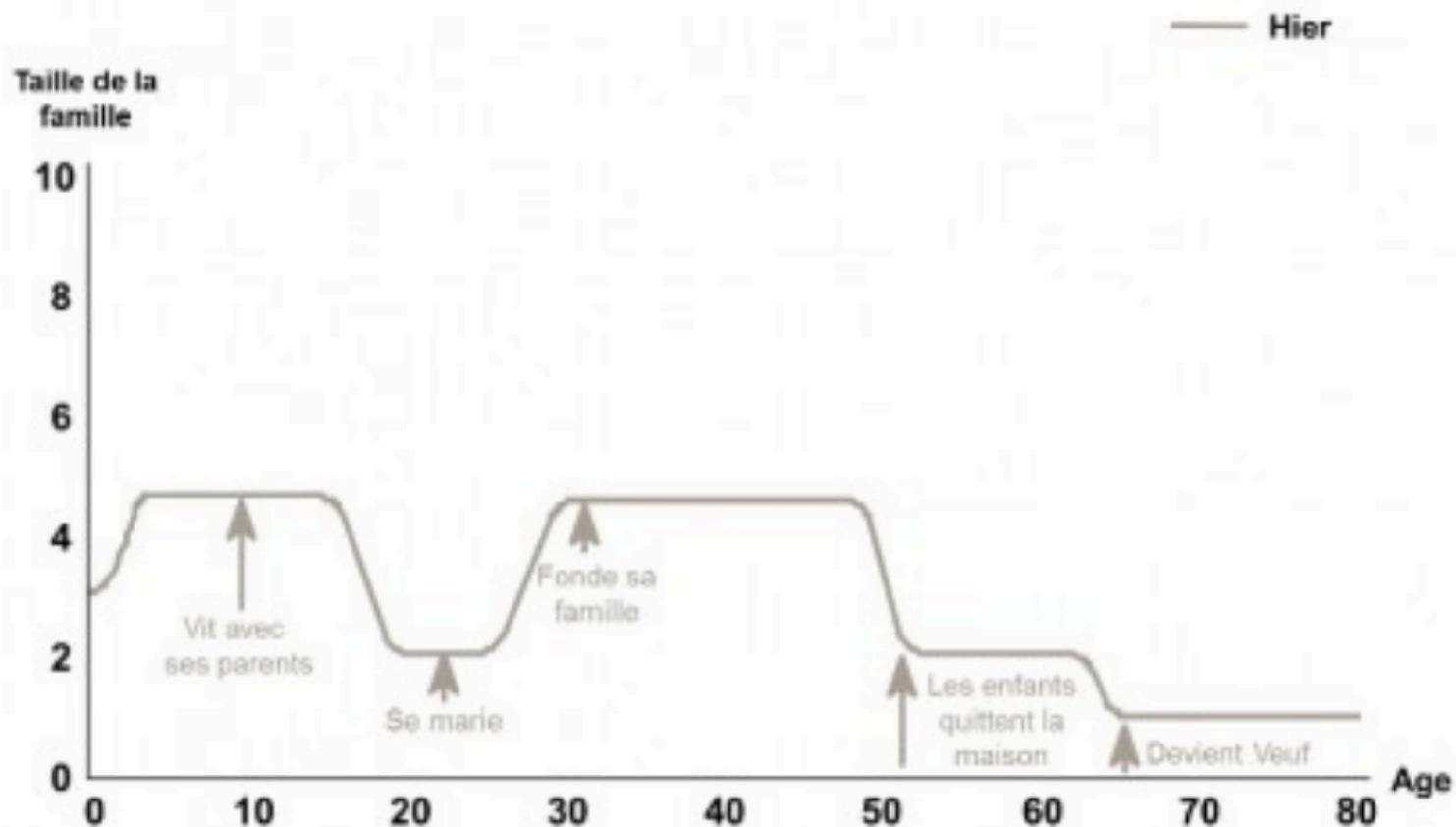
ibicity - Les 3 illustrations du haut sont issues du travail AFIOLOG : [www.afilog.org/logurbaine/typologie/](http://www.afilog.org/logurbaine/typologie/)

# 3<sup>ème</sup> constat : des lignes de partage qui se brouillent

Qui seront les opérateurs du rez-de-ville demain ?



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



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

