

Réseau des opérateurs et aménageurs de la ville durable en Méditerranée Synthèse de la rencontre annuelle 2015

Ce document propose un résumé des échanges et présentations qui se sont tenus à l'occasion de la **Conférence Annuelle 2015 du Réseau des opérateurs et aménageurs de la Ville durable en Méditerranée**, organisée les 5 et 6 novembre à Marseille et Montpellier, respectivement dans le cadre de la Semaine Economique de la Méditerranée (SEM) et en partenariat avec la SERM-SAAM (société d'aménagement de l'agglomération montpelliéraine).

Dans la poursuite des précédentes éditions des rencontres du Réseau¹, les membres, invités et partenaires de l'initiative étaient réunis cette année autour du thème de l'évolution des métiers et des modes de faire l'aménagement urbain en Méditerranée, abordé sous l'intitulé général suivant :

Aménager les villes méditerranéennes durables de demain Nouveaux écosystèmes d'acteurs et modèles économiques innovants

La présente note propose un résumé des présentations et débats qui se sont tenus lors de la plénière d'ouverture et des trois ateliers inscrits au programme.

Le programme détaillé de la Conférence et les coordonnées des intervenants sont annexés au document.

Judi 05 novembre 2015, Villa Méditerranée, Marseille

☐ Ouverture de la conférence du Réseau

L'échange d'expérience sur des thématiques concrètes et (pré-)opérationnelles de la conduite de grandes opérations urbaines constitue un élément clé fondateur de l'identité du Réseau. Celui-ci réunit une communauté de professionnels, porteurs de projets urbains publics et privés et institutions financières (bailleurs de fonds, investisseurs de long terme), réunis autour d'objectifs partagés de l'aménagement urbain durable en Méditerranée. Il vise à l'identification de « bonnes pratiques » et de leviers pour la conception et la mise en œuvre, dans des contextes singuliers, de projets urbains durables créateurs de villes méditerranéennes attractives, compétitives, solidaires et pacifiques.

La Caisse des Dépôts et Consignations française (CDC Fr) et l'Etablissement public d'aménagement Euroméditerranée (EPAEM), cofondateurs du Réseau représentés respectivement par Charlotte Jacquot, Directrice de Mission du pôle international de la CDC Fr, et François Jalinet, Directeur Général de l'EPAEM, ont saisi l'occasion de l'ouverture de la Conférence du Réseau pour rappeler leur vif intérêt pour l'animation et le développement de ce Réseau de professionnels de l'aménagement urbain en Méditerranée.

Les copilotes du Réseau des aménageurs méditerranéens ont à ce titre partagé avec la salle les priorités d'action et perspectives de développement suivantes :

- La poursuite de la **dynamique d'ouverture et d'élargissement du Réseau**, en particulier à de nouveaux opérateurs intervenant dans le cycle de vie du projet urbain (opérateurs de services urbains, promoteurs, exploitants, etc). L'organisation de l'édition 2015 dans le cadre de la Semaine Economique de la Méditerranée et en partenariat avec la SERM-SAAM (Montpellier) en constituent deux témoignages ;
- Le renforcement de la conduite d'échanges d'expériences entre aménageurs, porteurs de projets et institutions financières partenaires de l'initiative, centrée sur **les mécanismes opérationnels et financiers de projets urbains**, singuliers, expérimentaux et/ou **interpelant les aménageurs et opérateurs sur leurs métiers** et plus largement sur la fabrication des villes de demain. De ce point de vue, l'édition 2015 a veillé à laisser **une place importante aux démarches innovantes et expérimentales** portées par les membres et les experts invités.

¹ Outre les réunions préparatoires et de lancement du Réseau (Marseille, 1^{er} décembre 2010, et Beyrouth, 20 & 21 juin 2011), les précédentes conférences annuelles du Réseau se sont tenues les 26 & 27 septembre 2011 à Marseille, les 8 & 9 décembre 2011 à Sfax, les 27 et 28 juin 2013 et les 22, 23 et 24 octobre 2014, respectivement sur les thèmes de « l'interface ville-port » et « la gouvernance opérationnelle de projets », « l'éco-métropole de demain en Méditerranée » et « le développement économique dans les grands projets urbains ».

- **L'identification**, à travers les témoignages, les visites d'opérations pilotes et les débats, **des leviers opérationnels, techniques, financiers** mobilisés par les opérateurs et aménageurs, dans leurs contextes spécifiques, **pour réunir les conditions financières et opérationnelles nécessaires pour bâtir, aujourd'hui, les villes méditerranéennes de demain.**

Ce cadre d'activité du Réseau étant posé, Charlotte Jacquot (CDC Fr), animatrice et copilote du Réseau, a introduit la thématique retenue pour l'édition 2015 des « Rencontres du Réseau » et rappelé les axes de réflexion présidant aux échanges lors des tables rondes et ateliers.

- La conférence 2015 du Réseau a eu pour objet **l'exploration des transformations radicales à l'œuvre dans les modes de production de la ville, et l'identification des nouveaux leviers de la création de valeur dans les projets d'aménagement urbain** en Méditerranée.
- Elle part du constat que la ville durable de demain ne pourra être fabriquée ni financée comme par le passé, et que celle-ci appelle à **de nouvelles ingénieries opérationnelles et financières de projet urbain**. Dans ce contexte de changement des moteurs de la fabrique des territoires urbains, les aménageurs sont amenés à reconsidérer leur positionnement et leurs modalités de fabrication de la ville.
- Les tables rondes ont visé à **mettre en lumière les nouveaux métiers, les nouveaux environnements de projets et les nouveaux modèles économiques associés à la création des villes durables de demain.**

Quatre temps d'échanges ont rythmé l'édition 2015 du Réseau, centrés respectivement autour de :

- la question des **nouveaux métiers et écosystèmes d'acteurs** de la ville durable (table ronde, session d'introduction),
- les **nouvelles échelles d'intervention et les modes de coproduction** de la ville durable (atelier 1),
- les **modèles économiques et processus de projets liés aux nouveaux usages et à la ville « intelligente »** plaçant l'usager au centre des projets urbains (atelier 2),
- le **positionnement stratégique et les modèles économiques** adoptés par les aménageurs pour le développement partenarial, ouvert et équilibré des territoires urbains méditerranéens (atelier 3).

La visite de l'Ecocité « De Montpellier à la Mer » a complété ces échanges et offert une illustration sur le terrain d'un aménageur méditerranéen positionné sur **un grand projet urbain** (2500 ha) combinant dans **un schéma de gouvernance équilibré** des opérations urbaines complexes développées en continuité avec d'autres leviers importants pour le développement économique et urbain de la métropole : l'énergie, les mobilités, la ville numérique et la gestion des services urbains.

❑ **Table ronde : Qui fabrique les villes méditerranéennes du XXI^{ème} siècle ?** **Ecosystèmes d'acteurs & nouveaux métiers de l'aménagement urbain durable**

Isabelle Baraud-Serfaty, experte en économie urbaine et animatrice de la table ronde, a proposé une introduction méthodologique aux échanges. Elle a présenté, en écho au concept de « ville intelligente », les recompositions à l'œuvre dans le jeu des acteurs de la fabrique urbaine. En décryptant les impacts de cette « révolution numérique » saisissant actuellement les villes, elle liste plusieurs clés de lecture traduisant l'évolution des métiers de l'aménagement des villes durables, à savoir :

- La transformation de la chaîne de valeur du projet d'aménagement urbain au profit de **multiples modes de coproduction de la ville** impliquant avec un nombre croissant d'acteurs publics et privés. Ce bouleversement appelle les aménageurs à **s'investir à de nouvelles étapes du projet urbain** (construction, promotion immobilière, exploitation de services urbains, etc) et à **se doter d'organisations et d'outils pour maîtriser les partenariats** avec les autres parties prenantes du cycle de vie du projet urbain, et **l'imbrication des multiples dimensions et échelles de projet**.
- En lien avec l'évolution accélérée des usages et la multiplication des attentes des sociétés urbaines, **l'élargissement des champs d'intervention des aménageurs, pour la conception et la fabrication des villes à partir des usagers et de leurs besoins** (en termes de services urbains, d'habitat, d'espace publics et collectifs, etc), et **la prise en compte de nouveaux modèles économiques liés au numérique.**

- **L'appréhension conjointe et l'articulation des multiples échelles à tous les stades du projet**, au-delà de l'échelle de l'infrastructure technique « traditionnelle » de l'aménageur : la fabrique du quartier convoque autant la grande échelle liée au défi climatique que la petite échelle de la parcelle mobilisant l'aménageur aux côtés d'autres acteurs publics et privés du projet.

L'enjeu de la coordination et de la gouvernance de la ville coproduite ne semble pas dégager de modèle unique (entre autres, sont nommés le modèle de l'intégrateur, de l'orchestrateur, du « maître d'un chaînon » et de l'intermédiaire) et appelle les aménageurs méditerranéens à **mettre en question et reconsidérer leur positionnement institutionnel et stratégique** à la lumière de ces évolutions du cycle de vie du projet urbain.

Agnès Crucé, Directrice de l'Aménagement & Damien Delvart, Responsable de projet à la Société d'Economie Mixte Ville Renouvelée, ont présenté l'organisation, les missions et les contenus du **projet de l'écoquartier de l'Union** (80 ha), et leurs évolutions au fil des 8 années de travail de **reconversion de cet ancien site industriel en un pôle d'excellence économique** de la métropole lilloise.

Ce projet met en avant un aménageur, la société d'économie mixte Ville Renouvelée (SEM VR), dont la mission d'aménagement intègre, dès le départ, toutes les composantes de la ville : outre les missions traditionnelles de l'aménagement, **la SEM VR s'implique dans le développement de filières économiques** (textile innovant, image et médias), en tant qu'**acteur de la production de logement** (immobilier de bureaux porté en propre) ou encore que **gestionnaire de services urbains** (exploitation de parkings mutualisés). Ce positionnement impacte les besoins « métiers » de l'aménageur et la constitution des équipes de la SEM VR, qui intègre **des profils diversifiés et transversaux** (connaissances thématiques sur le volet culture, le développement durable, etc. ; ressources humaines appréhendant à la fois idées et stratégies et conduite opérationnelle). L'organisation « en mode projet » de la SEM repose sur **un travail collaboratif et lié entre services** de la SEM. D'un point de vue stratégique, **l'aménageur** est aussi positionné comme **ensemblier, en capacité d'organiser l'interaction et la coordination** entre les parties prenantes du projet (collectivités publiques, habitants, acteurs économiques, investisseurs, promoteurs, autres opérateurs, etc), et **de porter des actions en émergence** sur le territoire de l'Union. La réalisation de la reconversion économique du site de l'Union sur le projet de la Plaine image (sur la filière image éco médias) repose sur la constitution d'une **équipe dédiée d'animation** de la Plaine Image. Elle s'appuie également sur « l'effet cluster » à travers la constitution d'un **pôle économique** autour d'un lieu atypique de croisement des savoir-faire de la filière image (cohabitation d'un hôtel d'entreprises, d'espaces de coworking et d'exposition, de services et d'un Imaginarium sur 40 000m² neufs et 20 000 m² de bureaux réhabilités) dans un cadre urbain de qualité. Ce **rôle d'animation d'acteurs économiques locaux** constitue également **un vecteur supplémentaire de solidité financière** pour l'aménageur.

Mohamed Amine El Hajhouj, Directeur Général de la Société d'Aménagement de Zenata, CDG Développement, mobilisant son expérience à titre d'aménageur (projet de ville nouvelle de Zenata) et d'investisseur de long terme (Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion - CDG) a présenté l'organisation de la filiale CDG Développement pour la conduite de son **activité de développement territorial** au Maroc.

La dynamique de création de filiales engagée par la CDG depuis le début des années 2000 concerne, entre autres domaines, la **filiale « métier » CDG développement**. Ce schéma de gouvernance - près de 150 filiales « métiers » **et « projets »** réunies autour d'une holding de tête - traduit un positionnement renforcé de l'institution sur de **grands projets urbains**, en lien avec la régionalisation qui s'opère actuellement au Maroc. Elle permet aussi à la CDG de se positionner à la fois en tant qu'investisseur (par prise de participations dans les filiales créées) et prêtreur, et qu'opérateur (à travers l'activité des filiales). L'institution se trouve ainsi en capacité de mobiliser des ressources financières conséquentes et de gérer des projets complexes de manière locale et territoriale, dans de nombreux domaines (développement territorial, appui aux PME et financement des entreprises, logement, etc). Ce modèle économique confère à CDG Développement un **rôle de structuration et d'amorce** de projets (là où le privé est d'abord réticent à intervenir), mais également d'**accompagnement de long terme** et de **mise en œuvre** de politiques sectorielles et de projets urbains.

L'exemple de la filiale SAZ (société d'aménagement de Zenata) est représentatif de cette dynamique de filialisation dans le champ du développement urbain autour du projet de l'Ecocité de Zenata (2000 ha). Celle-ci, en périphérie du Grand Casablanca, veille à **construire les conditions de développement économique et à la création d'un cadre de vie de qualité** autour de pôles d'emplois et de services. Le modèle de gouvernance, classiquement, repose sur **un fort lien de la filiale SAZ à la holding CDG Dev** (mutualisant un certain nombre de fonctions, et avec laquelle est conduit le business review). La

particularité du montage du projet de Zenata repose sur **un travail de supervision commun opéré avec les bailleurs de fonds**, parties prenantes du financement de ce projet complexe, contribuant également à la coordination des échelles de développement territorial et la conduite des missions intérêt général (la SAZ assure ainsi le relogement sur son périmètre de projet de 40 000 bidonvillois).

Magali Covo-Vergnet, représentante de la Mission de préfiguration de l'Institut de la ville durable, a exposé la démarche adoptée par les pouvoirs publics français pour la création de **projets démonstrateurs de la ville durable**.

Le principe général des sites démonstrateurs portés dans le cadre d'un appel à projet national de l'Institut pour la Ville Durable (IVD) réside dans **la mise en valeur de projets urbains expérimentaux et innovants portés par des acteurs du territoire**. L'appel à projet porté par l'IVD, acteur institutionnel de l'aménagement urbain durable, témoigne d'une démarche qui vise à **s'affranchir des freins rencontrés habituellement dans le contexte français** (sectorisation des compétences, commande publique bloquante, etc.) **pour favoriser l'innovation et la naissance de projets adaptés aux besoins des territoires**. Une telle démarche contribue à l'évolution des modes de faire « classiques » des opérations d'aménagement. En particulier, elle conduit pour l'Etat à opérer selon des modes d'organisation décloisonnés, et éventuellement dérogatoires, en collaboration avec les collectivités locales et les opérateurs et entreprises réunis en consortiums multi-métiers. La mission de l'IVD au travers de ces sites démonstrateurs est ainsi d'**accompagner l'amorçage de projets** expérimentaux, selon une **approche intégrée** et pour la **promotion de ces sites urbains exemplaires** à l'échelle nationale et internationale. A cette approche ascendante sont associés de **nouveaux modes de montage de projets**, plus souples et mettant en valeur les atouts de l'écosystème français de la « ville durable » sur de nouveaux métiers (ingénierie de projet global, innovation et maîtrise du risque, développement de services et animation).

□ **Atelier 1 : De l'idée aux projets urbains : expérimenter et innover** **Macro-lots et les projets urbains démonstrateurs**

Le premier atelier, animé par Frédéric Gibert, Directeur de missions à la SCET, visait à mettre en lumière les **démarches expérimentales d'aménageurs et d'opérateurs sur des montages novateurs** de projets urbains. Outre l'exploration de différentes **modalités de coproduction public-privé-usagers**, a été abordée l'indispensable **articulation des échelles de projet**.

Marc Dartigalongue, Chef de projet à Territoires & Développement (Rennes Métropole), à travers la présentation de l'écoquartier de la Courrouze, a présenté la démarche adoptée pour la reconversion de cette friche industrielle au passé militaire située à proximité de l'hypercentre de Rennes. Il a mis en lumière **les processus de projet visant à la bonne réalisation des ambitions du projet, en termes de mixité sociale et fonctionnelle à des échelles fines de territoire, mais aussi de qualité urbaine et de cadre de vie**.

La définition des contenus et les objectifs de ce projet relève sur un travail conjoint de l'aménageur avec la Métropole (élaborant simultanément les documents réglementaires d'urbanisme et d'habitat). Dans la perspective de réalisation d'un projet d'ensemble cohérent et intégré, l'adoption d'objectifs ambitieux de développement durable a en outre constitué un levier pour l'établissement **d'un mode de travail collaboratif** entre l'aménageur et les maîtres d'œuvres, contribuant à la création d'**espaces publics** de qualité et d'un **cadre de vie** agréable (« la ville dans un parc ») pour les occupants et usagers du territoire. L'intégration du parc dans le programme du projet urbain relève d'une **approche mutualisée**, combinant travail sur les espaces publics et limitation des impacts environnementaux du projet (pollution, gestion des déblais et remblais, etc). Territoires & Développement présente l'exemple d'un aménageur recherchant **une diversité de modes de développement** du projet urbain, **par un travail d'assemblage et de co-construction aménageur - constructeurs**. Ce rôle d'intégration permet de faire levier sur **mixité urbaine**, dimension clé du projet urbain, et ce **à de fines échelles de projet**. Elle se décline d'un point de vue social, avec la réalisation de logements en accession à moitié aidée et à moitié libre, et d'un point de vue des morphologies urbaines (association de typologies d'habitat différentes, prise en compte la préservation du patrimoine végétal existant, etc.). Sur le volet fonctionnel, l'aménageur s'appuie également sur mode opératoire de « sectorisation » (à l'échelle de secteurs de projets de 5 à 10 ha associant logements, commerces, bureaux, équipements et activités) visant à assurer une mixité à une échelle fine du territoire : cette **démarche de « sectorisation »** de l'opération d'aménagement constitue **un levier pour la qualité du projet urbain** (qualité des espaces créés, mixité des fonctions, etc). Elle apparaît plus **appropriée à la maîtrise des risques du projet** (opérationnalisation, sécurisation des

opérations d'un point de vue financier) et plus **propice à la constitution de partenariats** avec les acteurs économiques et les usagers du territoire (promotion immobilière, entreprises, habitants...). Elle permet en effet également **une diversité de montages**, réalisés sur mesure selon le contexte urbain et foncier et les besoins (démarche intégrée et partenariale avec sociétés foncières et promoteurs, rôle d'orchestration avec le propriétaire d'un bâtiment, etc), **au service d'une adéquation la meilleure possible du projet urbain avec les ambitions de développement de la métropole rennaise et des besoins des usagers** du territoire.

Mohamed Lakhdar Gasmi, Président Directeur Général de la Société d'Etudes et d'Aménagement des Côtes Nord de la ville de Sfax (SEACNVS) et David Morgant, Expert urbain senior à la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ont présenté les avancées du projet de Sfax-Taparura (420 ha en front de mer et contigus à la ville existante), en particulier la démarche adoptée pour traduire l'ambition urbaine du projet en une réalité opérationnelle. Cette démarche repose sur **des échanges amont approfondis entre la société SEACNVS portant le projet et le groupement en charge de l'établissement du plan d'aménagement de détail (PAD)** attendu pour début 2016. Ils visent à la **définition d'un programme de projet ambitieux et réaliste**, répondant aux objectifs de création d'une cité fonctionnelle mixte (associant commerces, services, programmes touristiques et logements), à l'impérative intégration du projet Taparura avec le tissu urbain existant (medina, voisinage), en lien avec le réalisme urbain et les contraintes du projet (existence de plages désertées, zones industrielles avec présence d'entreprises polluantes, emprise de voies ferrées séparant la ville du projet, infrastructures des quartiers limitrophes limités...). La crédibilité du projet repose aussi sur **un business plan** ayant intégré l'objectif de mixité sociale, en phase avec le marché local et répondant directement à la demande de logements. **Une assistance à maîtrise d'ouvrage stratégique, établie avec l'aide de bailleurs de fonds** (programme UPFI), qui veille à **renforcer la solidité financière et programmatique du projet**, sur la base de **recommandations**. Cet appui technique a contribué à réorienter l'étude du PAD. Elle propose en particulier un phasage du projet visant à faciliter la mise en œuvre sur le terrain des premiers développements urbains. Enfin, en vue d'adopter un schéma d'aménagement urbain maîtrisé et solide, la SEACNVS a bénéficié d'un appui des bailleurs de fonds pour la **définition d'un montage institutionnel et financier** de projet solide : la constitution d'une **société d'économie mixte** a été retenue, permettant de **préserver l'intérêt public et mobilisant efficacement les financements privés**. La **claire définition du cadre global de conception du projet** retient également l'attention des bailleurs de fonds (BEI) : la gouvernance aujourd'hui en cours d'élaboration vise à intégrer les différentes parties prenantes (gare, port, ville...) tout en conservant l'équilibre public/ privé, en mobilisant efficacement les ressources financières et en intégrant les capacités techniques de mise en œuvre.

Franck Geiling, directeur de l'Architecture et de l'Urbanisme d'Euroméditerranée (EPAEM) et Hervé Gatineau, directeur Immobilier et Grands projets à Eiffage Construction ont exposé les évolutions du rôle de l'aménageur et du promoteur mis en œuvre au sein du projet « macrolot Allar » à Marseille (58 000m² de surface plancher développés sur 2,4 ha).

Un **montage partenarial**, sur le modèle de l'urbanisme négocié (Europe du Nord), a été établi entre l'aménageur Euroméditerranée et l'industriel Eiffage dès l'origine du projet, **traduisant une mobilisation du promoteur davantage en amont (pilotage) mais aussi en aval (exploitation)** du cycle de vie du projet. **L'Etablissement public d'aménagement (EPA) Euroméditerranée voit son rôle évoluer** à au moins deux égards : davantage sur le **pilotage d'ensemble** du projet (et moins sur le travail concret d'aménagement), mais également plus en aval au travers du **suivi de la conception**. Ce montage entend **répondre au mieux aux enjeux de l'opération**, à savoir la prise en compte la contrainte du marché (principalement constitué d'une population précaire), l'application d'objectifs architecturaux et environnementaux performants, l'intégration des besoins des usagers, et la création des conditions de reproductibilité de l'opération. Il vise aussi à **répartir les risques de l'opération entre aménageur et promoteur**, le dernier portant les risques de dépollution et de commercialisation, le premier celui du permis de construire, et l'un et l'autre partageant également le risque lié au portage foncier. Est ciblée également une **meilleure qualité du projet** (labellisé Ecocité), en termes de programmation et de densité, de qualité du bâti (architecture bioclimatique, thalassothermie) et du cadre de vie (perméabilité du macrolot aux piétons). L'îlot Allar, pour l'instant éloigné des services de proximité de la ville existante, appelle à pallier à l'absence passagère de commerce en périphérie. Le choix d'une **conciergerie** (250 m²) **confiée à un syndicat de copropriété unique à l'échelle du macrolot (ASL)** a été retenu. Celle-ci comprend des services classiques de proximité, un pôle d'échange de services, et des services innovants lié aux mobilités, au stationnement et à la gestion énergétique du bâti.

□ Atelier 2 : Les villes méditerranéennes à l'heure des nouveaux usages Economie collaborative, intelligences collectives

Cet atelier, animé par Marie-Odile FARINEAU, directrice aménagement et immobilier de la SCET, a mis en regard des **processus et montages de projets, et leurs modèles financiers associés, en lien avec les nouveaux usages et services de la ville, et positionnant l'usager au centre de la démarche** de projet urbain.

Walid Darwish, Directeur du Département Environnement du Social Fund for Development (SFD) a présenté l'étude en cours de réalisation appuyant leur mission d'éradication de la pauvreté dans les zones péri-urbaines du Gouvernorat du Caire. Cette étude est menée par un consortium international, représenté par **et Elda Solloso, experte en politiques locales à l'Institut pour le Développement Urbain International (IZUD)**, et avec l'appui de l'Agence Française de Développement dans le cadre d'un programme de renouvellement urbain et économique des quartiers informels du Gouvernorat cairote.

La démarche adoptée propose de générer le renouvellement urbain des quartiers informels par une activité combinée sur l'infrastructure urbaine et le développement économique. Les deux intervenants mettent en avant l'importance d'une **connaissance fine des territoires cibles pour l'identification claire des besoins**, renforcée ici par un **diagnostic amont** conduit selon une **démarche participative** : des visites de sites et 300 entretiens ont été réalisés avec les communautés, mais également avec les instances gouvernementales et locales, les banques et des experts. L'identification de **4 zones pilotes** dans les périmètres d'intervention du SFD représente **un levier pour la mise en œuvre à court terme de solutions adaptées** aux besoins des territoires et populations cibles. Le SFD, avec l'expertise de l'équipe de consultants locaux et internationaux et l'AFD, a ainsi développé son analyse et ses recommandations sur des « zones test » à 'Izbit Khayrallah et Al-Zawya al-Hamra (Le Caire) et à Mīt 'Uqba et Ard el-Lewa à Giza, pour lesquelles ont été identifiées et priorisées les forces et faiblesses de chacun des 4 sites (problématique de collecte des déchets, des réseaux et des infrastructures surchargées, du chômage important, du marché de la drogue, de l'absence de produit de micro-financement...). La réalisation des objectifs de développement repose, pour chaque zone, sur **une implication forte des acteurs économiques locaux et des PME**, qu'il s'agit d'associer au renouvellement économique et urbain des quartiers pilotes. Par exemple, le SFD travaille à favoriser la création de petites entreprises pour réaliser les travaux de mise à niveau du bâti, notamment par des jeunes locaux, à développer la microfinance et l'accès au crédit en direction des femmes, ou encore à développer l'accès aux services de soins et l'accès à l'énergie et à l'eau... A ce jour, plusieurs projets de rénovation de l'habitat ont débuté sur le terrain (avec l'appui financier de la Banque Mondiale), réalisés par des équipes mixtes d'experts locaux et de jeunes. Le **renforcement des capacités locales et la création locale d'emplois**, dans une perspective intégrée, participative et globale de développement des zones informelles, constituent ici **deux dimensions inséparables de la mise à niveau et la mise en valeur durables du cadre urbain** de ces quartiers.

Bertil de Fos, directeur du Groupe Chronos a présenté le projet de la **régie publique locale de données de Plaine Commune** (Seine St Denis, 3^{ème} pôle tertiaire d'Ile-de-France avec plus de 10 000 entreprises et comptant près de 400 000 habitants) et la gouvernance associée à ce projet pilote et unique à ce jour (il s'agit de la seule régie publique de données à gouvernance partagée).

L'initiative relève d'une **démarche de recherche et d'innovation** mobilisant de nombreux acteurs de la ville (Chronos et Mattang, opérateurs de services, collectivités, usagers et acteurs économiques et industriels, chercheurs et sociétés de conseil, etc.) s'interrogeant sur **les usages et les potentialités offertes par le développement de « la ville connectée » et des données numériques associées aux usages de la ville**. Elle a pour objet la **coproduction des services urbains** basés sur la donnée (data services), via la constitution d'une **plate-forme d'échange et de partage de données numériques** (fournisseurs de données, opérateurs d'aménagement, employeurs, collectivités, etc). Elle vise à **mobiliser la donnée numérique comme un levier de création de valeur et de redistribution de la richesse économique** créée sur le territoire, en proposant des services adaptés au territoire de Plaine Commune, collaboratifs et partagés (et par l'opposition aux services « universels » et génériques proposés par de grands empires numériques, peu contextualisés). Aussi la régie travaille-t-elle à développer des services autour de la **mobilité** (confort des transports en commun, solutions alternatives en cas de perturbations sur les lignes de transport en commun pour les employés de Plaine commune). Elle prévoit, pour les usagers contributeurs (résidents ou travailleurs pendulaires) mettant à disposition des données numériques, la création d'un « **pass territorial** » leur permettant de bénéficier de l'offre culturelle et de services du territoire de Plaine Commune (théâtre, etc) à des tarifs avantageux. Plus qu'un enjeu technologique, le succès et la pertinence de cette plate-forme relève d'un **enjeu de gouvernance**

garantissant de façon pérenne **le partage de façon équitable de la valeur créée** par les « data services » et l'ouverture des données numériques. Au croisement de logiques de régulation (par le haut) et d'auto-organisation (autorégulation pair-à-pair), la gouvernance partagée se doit de mobiliser conjointement les autorités publiques (Région, communauté d'agglomération), les entreprises privées et partenaires du territoire, et les usagers – tous sensibilisés aux possibilités de valorisation des données numériques. Le schéma de fonctionnement doit en outre permettre l'échange de **flux de données** de qualité générateurs de valeur, appuyé par un modèle économique suscitant l'intérêt des acteurs à fournir et utiliser les données. La régie fonctionne enfin avec **un tiers de confiance** (ici, la collectivité locale) **garant de la gestion des biens communs et du bon usage des données**.

Cyril Royez, Président d'UrbaMonde et Papa Ameth Keita, directeur exécutif de la Fédération Sénégalaise des Habitants et ancien Conseiller régional de Dakar, ont présenté le projet UrbaDTK à Pikine (banlieue de Dakar) visant à la restructuration par les populations elles-mêmes de 300 maisons d'un quartier informel en zone inondable de la commune de Djiddah Thiaroye Kao. Le projet repose sur la **mise à disposition de moyens techniques et financiers** permettant **l'organisation collective des habitants pour la prise en charge de la reconstruction durable de la commune**. La démarche, en l'absence de moyens financiers dégagés par les instances gouvernementales, constitue une alternative aux dispositifs publics (inexistants ou laissant à l'écart la population de ce quartier populaire informel). L'approche territoriale intégrée du projet UrbaDTK est également une alternative crédible aux interventions de la Banque Mondiale et de l'AFD dont la logique sectorielle a conduit à une augmentation de la vulnérabilité du quartier et de ses populations (impasse urbaine et humaine). Une **planification participative stratégique couplée à un dire d'experts** constitue un premier jalon du projet, déclinée avec la mise en œuvre d'un **plan d'urbanisme de détail** élaboré par les habitants en dialogue avec les autorités publiques, et permettant le financement des ouvrages du plan d'urbanisme prioritaire. La création d'un bureau municipal d'urbanisme assurant la collecte et la mise à jour de la donnée cadastrale, pour cette zone informelle, constitue une démarche pilote au Sénégal. L'émission d'**attestations d'occupations foncières** (SIG à l'appui) contribue, dans un second temps, à sécuriser la réinstallation in situ des populations cibles, avec la validation de représentants de quartiers et de la municipalité. Outre l'assistance technique aux maîtres d'ouvrages locaux, la phase de **reconstruction** (en cours) est financée par un **mécanisme d'épargne et de crédit communautaires** : des prêts directs aux habitants fédérés en groupements (majoritairement constitués de femmes), sont accordés à un faible taux d'intérêt et sans demande de garantie pour la reconstruction (avec mobilisation d'artisans locaux). Ce mécanisme d'épargne communautaire (« fonds de ville »), particulièrement efficace, présente l'avantage d'internaliser les frais de gestion et le taux d'intérêt et de proposer un partage collectif du risque. **L'implication du gouvernement local** constitue un élément indispensable au dispositif de « **fonds de ville** » pour de tels **projets urbains**. L'agrégation de fonds similaires à l'échelle internationale, à l'exemple du « Urban Poor Fund International » (1,1 millions d'épargnants, 16 000 groupes locaux au terme de 5 ans d'existence), quoiqu'hors du périmètre d'action des agences de coopération classiques, démontre la pertinence de modèles financiers basés sur l'épargne communautaire pour la conduite de projets urbains.

Vendredi 06 novembre 2015, SERM-SAAM, Montpellier

☐ **Atelier 3 : Des grandes infrastructures aux réseaux locaux** **Laboratoires urbains méditerranéens**

Cet atelier, animé par Didier BERNATEAU, expert en ingénierie financière et conduite de projets urbains complexes, avait pour objectif de mettre en évidence les clés de lecture du positionnement des aménageurs pour la conduite et le financement de l'aménagement, et son évolution en lien avec la ville intelligente et les nouvelles technologies.

Fanny Quertamp, Co-directrice du PADDI et Anh Tuan Nguyen, Directeur adjoint du Centre de recherche en architecture (ARC), Département de l'architecture et de la planification urbaine de Hô-Chi-Minh Ville, ont présenté les **évolutions de la planification et du métier de l'aménagement au Vietnam, en lien avec l'actuelle dynamique de déconcentration du pouvoir**. Ce changement de nature et d'échelle s'opère au profit de **structures publiques dédiées à des opérations d'aménagement, portées localement**. Il appelle également à **évoluer vers une planification davantage stratégique** à la

mesure de l'importante dynamique de développement urbain et afin d'être en capacité de surmonter les contraintes spécifiques aux villes vietnamiennes (vulnérabilité). Aussi le PADDI et Hô-Chi-Minh Ville travaillent-ils (en lien avec la Banque Mondiale et à travers l'échange d'expériences) à **l'identification d'innovations institutionnelles et techniques visant à faire émerger des projets dans un cadre contraint encore très centralisé**. La mise en œuvre d'une planification flexible répondant aux besoins des territoires qui est recherchée repose également sur **l'identification d'échelles territoriales d'intervention pertinentes**, et sur **la création d'outils permettant la maîtrise financière des projets**. Les projets de Sai Gon South ou encore de Thu Thiem (nouvelle zone de développement urbain de 657 ha, soient 10 millions d'habitants) sont l'occasion de repenser les modalités de fabrication urbaine au Vietnam, suite à des expériences d'aménagement confiés à de grands opérateurs privés dont la répliquabilité et l'adaptation aux besoins posent question (vitrines urbaines, programmes ciblés sur l'immobilier de haut standing). La méthodologie actuellement à l'étude pour rendre opératoires ces nouveaux modes de planification urbaine s'articule avec **la structuration de la gouvernance** entre les 8 districts d'Hô Chi Minh Ville, la population, les acteurs bancaires, voire les opérateurs privés. Le projet de Thu Thiem a d'ores et déjà permis **la mise en place d'outils** visant à optimiser la qualité et le travail collaboratif : dessin par ordinateur, grille analytique, amélioration des documents sectoriels et de leur cohérence... conduisant à une définition « par la pratique » **des nouveaux principes de planification urbaine**. Ceux-ci appellent à l'adoption d'une vision globale intégrant les aspects réglementaires et politiques, à la simplification des modes d'accès au foncier, à la recherche d'une plus grande mixité fonctionnelle, à la hiérarchisation des réseaux de transport et au partage de la voirie (par la maîtrise de l'usage individuel de la voiture et de la moto), et avant tout à une bonne coordination des acteurs.

Mustafa Ibrahim, Directeur du département Architecture et Urbanisme et Maha Naja, Responsable du Département Urbanisme de Solidere ont présenté la stratégie urbaine appliquée à l'aménagement du centre-ville de Beyrouth (CDB).

Un montage institutionnel, réglementaire et financier innovant encadre la reconstruction du centre-ville de Beyrouth, alors en ruine, et des terrains gagnés sur la mer (soient au total 1.8 millions de m² de terre à développer), sur la base d'une concession avec l'Etat limitant le recours aux ressources publiques et confiant l'aménagement du périmètre à la société de projet privée Solidere. Créée en 1993 suite au plan de reconstruction du Liban après la guerre civile, Solidere est à la fois l'aménageur et le promoteur du périmètre. Ce projet, fortement lié au jeu du marché, constitue un exemple d'aménagement et de développement immobilier de haute qualité, sur une longue échelle de temps et dans un contexte réglementaire, urbain et économique exceptionnel. La dynamique d'une **forte création de valeur** à partir des terrains du centre-ville (phase 1) et du remblai constitué de déchets gagné sur la mer (phase 2) constitue une ligne forte guidant l'activité de la société. La définition du projet obéit à des règles de concertation avec les institutions publiques, les sponsors et les investisseurs privés. Un **schéma directeur détaillé** de la zone définit la surface de plancher, limite la hauteur des bâtiments et articule également le projet avec le centre ancien de Beyrouth. Il est complété par des directives urbaines, architecturales et paysagères nécessaires à la création d'un projet d'ensemble cohérent et de qualité. Le projet intègre de multiples objectifs, à savoir de placer Beyrouth comme place financière stratégique du pays, d'intégrer une dimension durable avec l'aménagement des remblais et l'optimisation du recyclage, de protéger la ville contre les variations du niveau de la mer avec la construction d'une digue, de rénover le patrimoine culturel existant (thermes romains, jardins, musées...), et enfin de rechercher la mixité des usages sur chaque parcelle. Outre l'effet levier généré par l'aménagement du centre-ville, la « bancabilité » de l'opération est renforcée par **l'attribution de la propriété des remblais gagnés sur la mer** (« nouvelle corniche ») **à Solidere par l'Etat**, en contrepartie de l'aménagement réalisé par la société sur le domaine public du centre-ville.

Christophe Perez, Directeur Général de la SERM de Montpellier a présenté le fonctionnement du groupe SERM – SAAM – GIE qui met en **valeur l'amélioration de la chaîne de valeur classique d'un projet d'aménagement** avec la création d'outils permettant d'intervenir plus largement sur la chaîne de valeur du projet urbain. L'exemple de cet aménageur montpelliérain reflète une mobilisation de moyens et un positionnement de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur du projet urbain, articulant l'échelle stratégique de l'aménagement avec l'animation d'acteurs locaux et l'offre de services urbains au plus près des habitants et usagers des territoires. L'intervention de la SERM repose sur une « logique projet », lui confiant à titre d'aménageur opérateurs l'initiative de coordonner les jeux d'acteurs des projets urbains et la mission de faire émerger les projets des projets de développement territorial. Les métiers développés au sein de la SERM concernent aujourd'hui tous les champs du développement de la ville : aménagement sur des terrains nouveaux ou en renouvellement, développement économique avec la création d'immobilier d'entreprises, de commerces, de zones d'activités et d'équipements.

La création de la SERM (Société d'Équipement de la Région Montpellieraine) en 1961 pour la mise en œuvre de projets urbains portés par les collectivités répond à l'ambition de transformer la ville de Montpellier, alors moyenne, en une ville attractive sur le plan international. L'organisation actuelle du Groupe SERM-SAAM traduit la caractéristique propre des entreprises publiques locales en matière de **conduite partenariale de l'aménagement urbain** : le modèle de la société d'économie mixte (SEM) permet **un dialogue au sein de la société entre l'intérêt général et les aspects financiers, selon un modèle maîtrisé de l'aménagement urbain. L'organisation opérationnelle du Groupe SERM-SAAM, associant plusieurs sociétés et des filiales, vise à la création de leviers pour la conduite et le financement de l'aménagement.** La SERM, entreprise publique locale de droit privé, œuvrant dans le champ concurrentiel, se doit de **démontrer**, par le pilotage et la mise en œuvre de projets, **l'efficacité et la rentabilité des opérations urbaines conduites** (pour partie financées, en outre, sur fonds propres). Elle dispose de la possibilité de développer des **filiales sur des métiers spécifiques**, créant ainsi des tours de tables capitalistiques autour de projets **générateurs de recettes** : via des prises de participations, la SERM se positionne ainsi dans le champ de l'exploitation de services urbains (énergies renouvelables, stationnement, location de biens immobiliers, gestion de grands événements ou encore promotion immobilière). Afin de compléter l'action de la SERM, la SAAM (Société d'Aménagement de l'Agglomération de Montpellier), **Société Publique Locale** d'Aménagement a été créée en 2010, société privée constituée exclusivement d'actionnaires publics et à l'écart des règles de mise en concurrence, intervenant pour **la conduite d'études amont**. Enfin, un **Groupement d'Intérêt Economique** a également été créé en 2011, **permettant la mise en commun des moyens fonctionnels** des deux sociétés SERM et SAAM. Les trois sociétés comptent aujourd'hui 120 collaborateurs. Enfin, dès son origine, la SEM s'implique dans la préservation de l'environnement avec la recherche d'une production locale (circuit court) et raisonnée de chaleur et de froid avec l'utilisation de réseaux de chaleur. C'est dans cette optique que la société d'économie mixte a aujourd'hui construit la première centrale trigénération de France permettant la production simultanée de froid, de chaud et d'électricité.

❑ Visite : « De Montpellier à la mer », première Ecocité méditerranéenne

Christophe Perez, Directeur Général de la SERM (Montpellier) et ses équipes ont proposé une visite commentée, sur le périmètre de l'Ecocité, de l'opération Port Marianne.



▲ Jacques Cœur



▼ Parc Marianne

Ilot démonstrateur La Mantilla ▲



Annexe 1 – Programme de la conférence 2015

Réseau des opérateurs et aménageurs de la ville durable en Méditerranée Rencontre annuelle 2015

Programme

Aménager les villes méditerranéennes durables de demain Nouveaux écosystèmes d'acteurs et modèles économiques innovants

Ville durable ? intelligente ? connectée ? Ces termes traduisent un profond bouleversement des conditions économiques et financières de l'aménagement urbain et des ruptures franches dans les modalités de mise en œuvre des projets urbains que cette quatrième rencontre annuelle du réseau des aménageurs méditerranéens propose d'explorer.

Les montages de projets urbains évoluent vers des démarches plus partenariales et collaboratives, itératives et complexes, plaçant de façon croissante les usagers comme des acteurs au cœur des projets urbains. Parallèlement, avec l'open data et la ville numérique et connectée, se fait plus prégnant encore l'objectif de bâtir des schémas de gouvernance équilibrés pour la gestion des espaces urbains et des infrastructures, de leurs usages et des informations et technologies qui leur sont associées.

Le Réseau des aménageurs méditerranéens (CDC, EPAEM) réunit une communauté de professionnels, porteurs de projets urbains sur les trois rives de la Méditerranée aux côtés d'institutions financières internationales partenaires de l'initiative, autour de thématiques concrètes et (pré)opérationnelles du pilotage et de la conduite de grands projets urbains. Il s'adresse à tout acteur de la fabrication urbaine intéressé par l'actualité et l'évolution de l'ingénierie opérationnelle et financière des projets urbains durables.

**5 & 6 novembre 2015
Marseille & Montpellier**

Réseau des opérateurs et aménageurs de la ville durable en Méditerranée Rencontre annuelle 2015

Jeudi 5 Novembre 2015, Villa Méditerranée, Marseille

Qui fabrique les villes méditerranéennes du XXI^{ème} siècle ?

Ecosystèmes d'acteurs et nouveaux métiers de l'aménagement urbain durable

8h30 – 11h, Salle Porte-à-faux

- François Jalinot, Directeur Général, EPA Euroméditerranée (Fr)
- Charlotte Jacquot, directrice de mission, Caisse des Dépôts et Consignations (Fr)
- Agnes Crucé, Directrice de l'Aménagement & Damien Delvart, Responsable du projet urbain de l'Union, Société d'Economie Mixte Ville Renouvelée (Fr)
- Mohammed Amine El Hajhouj, Directeur Général de la Société d'Aménagement de Zenata, CDG Développement (Ma)
- Magali Covo-Vergnet, mission de préfiguration de l'Institut de la ville durable (Fr)
- *Khaled Abu Aisheh, Directeur du Département Architecture et Aménagement, Aqaba Special Economic Zone Authority (Jo)*
- Animation et expertise : Isabelle Baraud-Serfaty, experte en économie urbaine

~ Pause-café ~

De l'idée aux projets urbains : expérimenter et innover

Macro-lots et les projets urbains démonstrateurs

11h15 – 12h45, salle Agora 1

- Animation : Charlotte Jacquot, directrice de mission, Caisse des Dépôts et Consignations (Fr)
- Marc Dartigalongue, Chef de projet, Territoires & Développement (Fr)
- Mohamed Lakhdar Gasmi, Président Directeur Général, Sfax-Taparura (Tu) & David Morgant, Expert urbain senior, Banque Européenne d'Investissement
- Franck Geiling, Directeur de l'Architecture et de l'Urbanisme, Euroméditerranée & Hervé Gatineau, Directeur immobilier grands projets, Eiffage Construction (Fr)

~ Déjeuner (Villa Méditerranée) ~

Les villes méditerranéennes à l'heure des nouveaux usages : économie collaborative, intelligences collectives

14h15 – 16h45, salle Agora 2

- Animation : Marie-Odile Farineau, Directrice Aménagement et Immobilier, SCET
- Walid Darwish, Directeur du Département Environnement, Social Fund for Development (Eg) & Elda Solloso Rodriguez, Experte Politiques locales, Institut pour le Développement urbain international (Es)
- Bertil de Fos, Directeur, Groupe Chronos (Fr)
- Cyril Royez, Président, UrbaMonde (CH) & Papa Ameth Keita, directeur exécutif de la Fédération Sénégalaise des Habitants et ancien conseiller régional de Dakar, président de la commission environnement (Se)

~ Pause-café ~

Organisé dans le cadre de la Semaine Economique de la Méditerranée



~ 20h30 - Dîner officiel (musée Regards de Provence) ~

En partenariat avec

Réseau des opérateurs et aménageurs de la ville durable en Méditerranée Rencontre annuelle 2015

Vendredi 6 novembre 2015, SERM, Montpellier

Transfert Marseille - Montpellier en bus – Départ : 8h00

~ Accueil café ~

**Des grandes infrastructures aux réseaux locaux : laboratoires urbains méditerranéens
10h00 - 12h00, SERM**

- Animation : Didier Bernateau, expert ingénierie financière et conduite de projets urbains complexes
- Christophe Perez, Directeur Général, SERM (Fr)
- Fanny Quertamp, Co-directrice, PADDI & Anh Tuan Nguyen, Directeur adjoint du Centre de recherche en architecture (ARC), Département de l'architecture et de la planification urbaine de Hô-Chi-Minh Ville (Viet.)
- Mustafa Ibrahim, Directeur du département Architecture et Urbanisme, & Maha Naja, Responsable du Département Urbanisme, Solidere (Lib)

~ Déjeuner (Courtyard by Marriott Montpellier) ~

**« De Montpellier à la mer », Ecocité méditerranéenne
14h00 – 16h00**

- Visite guidée de l'Ecocité Port Marianne, Nouvel Hôtel de Ville, îlot démonstrateur.
La visite sera conduite par Christophe Perez, Directeur Général de la SERM, en association avec la Métropole de Montpellier (Fr).



Retour vers Marseille en bus – Départ : 16h00

Annexe 2 - Liste des intervenants 2015

NOM / SURNAME	Prénom / Name	Société / company	Fonction / Position	Ville / City	Pays / State	Adresse mail / Email address
ABDEL RAHMAN	Maha	SOLIERE	Department Manager	Beyrouth	Liban	najama@solidere.com.lb
BARAUD-SERFATY	Isabelle	Ibicity	Fondatrice, consultante en économie urbaine	Paris	France	isabelle.baraudserfaty@ibicity.fr
BEN HELAL	Mohamed Ramzi	Société d'Etudes et d'Aménagement des Côtes Nord de la Ville de Sfax	Directeurs administratifs et financiers	Sfax	Tunisie	r.helal@sea.cnvs.com.tn
BERNATEAU	Didier	-	Expert international - Projets urbains et montages complexes	Paris	France	didier.bernateau@club-internet.fr
CRUCE	Agnès	SEM Ville Renouvelée	Directrice du département Union	Tourcoing	France	acrucce@semvr.fr
DARTIGALONGUE	Marc	Territoires Rennes	Responsable d'Opération ZAC La Courouze	Rennes	France	marc.dartigalongue@territoires-rennes.fr
DARWISH	Walid	Social Fund For Development (SFD)	Head of Environment Department	Giza	Egypte	walid_darwish@sfdegypt.org darwish_walid@yahoo.com
DE FOS	Bertil	Groupe Chronos	Directeur	Paris	France	bertil.defos@groupechronos.org
DELVART	Damien	SEM Ville Renouvelée		Roubaix	France	ddelevart@semvr.fr
EL HAJHOUI	Mohammed Amine	SAZ - Zenata (Groupe CDG)	Directeur général	Mohammedia	Maroc	elhajhouj@saz.ma
FARINEAU	Marie-Odile	SCET	Responsable Développement Economique et Stratégies Immobilières	Lyon	France	marie-odile.farineau@sct.fr
GASMI	Mohamed Lakhdar	Société d'Etudes et d'Aménagement des Côtes Nord de la Ville de Sfax	Président Directeur Général	Sfax	Tunisie	m.gasmi@sea.cnvs.com.tn
GATINEAU	Hervé	Eiffage Immobilier	Directeur immobilier Provence	Marseille	France	hervé.gatineau@eiffage.com
GEILING	Franck	Euromediterranée	Directeur de l'architecture et du développement durable	Marseille	France	franck.geiling@euromediterranee.fr
GIBERT	Frédéric	SCET	Consultant Aménagement Urbain	Paris	France	frederic.gibert@sct.fr

NOM / SURNAME	Prénom / Name	Société / company	Fonction / Position	Ville / City	Pays / State	Adresse mail / Email address
GREAU	Eugène	ex-SERM	Directeur du projet Ecocité	Montpellier	France	eugene.greau@gmail.com
IBRAHIM	Mustapha	SOLIDERE	Urban Management Division head	Beyrouth	Liban	ibrahimm@solidere.com.lb
JACQUOT	Charlotte	Caisse des Dépôts et Consignations	Directrice de projets - Développement urbain	Paris	France	charlotte.jacquot@caissedepots.fr
JALINOT	François	EuroMediterranée	Directeur Général de l'EPAEM	Marseille	France	alexandre.sorrentino@euromediterranee.fr
KEITA	Papa Ameth	Fédération Sénégalaise des Habitants	Fondateur	Dakar	Sénégal	papa.keita@fshassociation.org
MORGANT	David	Banque européenne d'investissement	Senior Regional and Urban Specialist	Paris	France	d.morgant@ieb.org
NGUYEN	Anh Tuan	Architecture Research Centre	Directeur adjoint - Département de la planification urbaine d'Ho Chi Minh Ville	Ho-Chi-Minh Ville	Vietnam	
PEREZ	Christophe	SERM - Montpellier	Directeur Général	Montpellier	France	christophe.perez@serm-montpellier.fr
QUERTAMP	Fanny	Centre de Prospective et d'Etudes Urbaines	Co-directrice	Ho-Chi-Minh Ville	Vietnam	paddi@hcm.fpt.vn
ROYEZ	Cyril	UrbaMonde	Président	Genève	Suisse	cyril.royez@urbansf.org
SOLLOSO RODRIGUEZ	Eida	International consortium I2UD, EQJ and Tarek Waly	Local Development Specialist, Institute for International Urban Development	Madrid	Espagne	Esollos.o@hotmail.com
VERGNET	Magali	Institut pour la Ville Durable	Référente site pilote - IVD	Paris	France	mcovo-vergnet@anru.fr