

## Éléments de Synthèse

### Conférence 2015

# Réseau des aménageurs de la ville durable en Méditerranée

## **Aménager les villes méditerranéennes durables de demain**

### **Nouveaux écosystèmes d'acteurs et modèles économiques innovants**

# SOMMAIRE

---

## □ **Présentation de l'édition 2015 de la Conférence du Réseau**

- Rappel de la thématique de la rencontre
- Programme (tables rondes et visite d'opération)

## □ **Principaux éléments de synthèse**

# Conférence 2015 du Réseau - Présentation

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

## CONSTATS :

- ❑ **Bouleversement des conditions économiques et financières de l'aménagement urbain**
  - Intégration du développement durable dans l'aménagement urbain, au-delà de la prise de conscience
  - Diminution des ressources publiques, contraintes financières croissantes pesant sur les aménageurs
  - Multiplication des demandes des sociétés civiles (logement, emploi, services, bien-être, aménités, etc.) auxquelles les aménageurs se doivent de répondre
  - Introduction du concept de « ville intelligente » : « ville liquide », infrastructures et flux liées aux technologies de la communication, gestion des ressources et données, nouveaux usages et services urbains individuels et collectifs, etc.
  
- ❑ **Evolution des montages de projets urbains vers des démarches plus partenariales et collaboratives, itératives et complexes**
  - Aménageur historiquement au croisement de l'intérêt général (et de l'économie administrée) et des logiques opérationnelles privées ...
  - ...Mais qui doit agir dans un jeu des acteurs du projet urbain plus complexe, avec une diversification des modes d'organisation pour la conduite des projets urbains
  - Généralisation des modes de co-construction publique et privée des projets
  - Accroissement du rôle de l'usager comme acteur clé, au centre des projets urbains durables

## ENJEUX POUR FINANCER ET FABRIQUER LA VILLE MÉDITERRANÉENNE DE DEMAIN :

- **Reconsidérer les rôles et les processus de projet habituels au profit de nouveaux montages et de nouveaux métiers**
- **Etablir de nouvelles ingénieries opérationnelles et financières de projet urbain pour créer des leviers de création de valeur sur les territoires urbains**
- **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.**

# Conférence 2015 du Réseau - Présentation

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

## Objectifs des échanges d'expériences de la conférence 2015 :

- Explorer les **nouveaux métiers**, décrypter les **nouveaux écosystèmes d'acteurs** et environnements de projets urbains
- Identifier **les conditions et les modalités opérationnelles et financières de mise en œuvre** d'opérations urbaines durables répondant aux objectifs de solidarité, d'attractivité et de compétitivité des villes méditerranéennes d'aujourd'hui et demain
- S'appuyer sur les **« histoires réelles » de projets** des aménageurs et opérateurs membres et invités
- Mettre en avant de **nouveaux porteurs de projets urbains** (représentants et groupes de la société civile, opérateurs techniques et privés) et des démarches « bottom-up », interpellant les aménageurs sur leurs rôles et missions
- Illustrer les présentations et les débats des ateliers par une **visite de site pilote**

## Identification de pistes communes de réflexion et de facteurs clés de succès pour fabriquer la ville durable en Méditerranée :

- Quels nouveaux positionnements stratégiques, quels montages (opérationnels, financiers), et quels processus de projets pour les aménageurs méditerranéens ?
- Quels schémas efficaces et équilibrés de gouvernance et de mise en œuvre de grandes opérations urbaines établir ?

# Conférence 2015 du Réseau - Présentation

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

## □ 4 temps d'échanges autour de 4 axes de réflexion

- Nouveaux métiers et écosystèmes d'acteurs de la ville durable (table ronde, session d'introduction)
- Nouvelles échelles d'intervention et les modes de coproduction de la ville durable (atelier 1)
- Modèles économiques et processus de projets liés aux nouveaux usages et à la ville intelligente ; l'usager au centre des projets urbains (atelier 2)
- Positionnement stratégique et les modèles économiques pour le développement partenarial, ouvert et équilibré des territoires urbains méditerranéens (atelier 3)

## □ Et une visite de site pilote : Ecocité « de Montpellier à la mer »

- De l'équipement stratégique au pilotage d'une opération complexe : Nouvel Hôtel de Ville et secteur Jacques Cœur
- L'aménageur opérateur et acteur du développement économique territorial : énergie, exploitation et circuits courts autour de la filière bois : la centrale de Tri-génération
- L'aménageur organisateur du partenariat de long terme entre les acteurs du projet : îlot démonstrateur La Mantilla, « macro-lot » et architecture méditerranéenne
- Bâtir la ville intense : densité, espaces publics et mobilités (Parc Marianne, « la ville autour du tramway »)

# Session d'ouverture - Qui fabrique les villes méditerranéennes du XXI<sup>ème</sup> siècle ?

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

**Judi 5 Novembre 2015, Villa Méditerranée, Marseille - 8h30 - 11h, Salle Porte-à-faux**

## **Ouverture de la conférence**

- Charlotte Jacquot, Directrice de mission, Caisse des Dépôts et Consignations (Fr)
- François Jalinot, Directeur Général, EPA Euroméditerranée (Fr)

## **Table ronde**

### **□ Les aménageurs au défi de la nouvelle fabrique urbaine**

- Expertise et animation : Isabelle Baraud-Serfaty, Experte en économie urbaine

### **□ L'Ecoquartier de l'Union, au-delà de l'aménagement**

- Agnes Crucé, Directrice de l'Aménagement & Damien Delvert, Responsable du projet urbain de l'Union, Société d'Economie Mixte Ville Renouvelée (Fr)

### **□ Accompagner le développement urbain au Maroc : gouvernance et missions du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion, Maroc – Cas de la ville nouvelle de Zenata**

- Mohammed Amine El Hajhouj, Directeur Général de la Société d'Aménagement de Zenata, CDG Développement (Ma)

### **□ Incubation et innovation autour de sites pilotes de l'Institut de la ville durable**

- Magali Covo-Vergnet, mission de préfiguration de l'Institut de la ville durable (Fr)

# Atelier 1 - De l'idée aux projets urbains : expérimenter et innover

---

## Macro-lots et les projets urbains démonstrateurs

**Jeudi 5 Novembre 2015, Villa Méditerranée, Marseille -11h15 – 12h45, salle Agora**

- **Retour d'expériences sur l'intégration de la mixité à l'échelle des opérations d'aménagement**
  - Marc Dartigalongue, Chef de projet, Territoires & Développement (Fr)
  
- **Sfax-Taparura : de l'ambition urbaine à la réalité opérationnelle du projet**
  - Mohamed Lakhdar Gasmi, Président Directeur Général, Sfax-Taparura (Tu) & David Morgant, Expert urbain senior, Banque Européenne d'Investissement
  
- **Ilot démonstrateur Allar – Smartseille : retour sur un cas pratique. Le making-of de la genèse d'un quartier**
  - Franck Geiling, Directeur de l'Architecture et de l'Urbanisme, Euroméditerranée & Hervé Gatineau, Directeur immobilier grands projets, Eiffage Construction (Fr)
  
- **Animation : Frédéric Gibert, Expert montages et direction de projets urbains, SCET (Fr)**

## Atelier 2 - Les villes méditerranéennes à l'heure des nouveaux usages

**Economie collaborative, intelligences collectives**

**Jeudi 5 Novembre 2015, Villa Méditerranée, Marseille - 14h15 – 16h45, salle Agora 2**

- **Renouvellement urbain et développement économique local dans quatre quartiers informels du Caire – programme national de renouvellement des zones urbaines informelles et de création d'emplois**
  - Walid Darwish, Directeur du Département Environnement, Social Fund for Development (Eg) & Elda Solloso Rodriguez, Experte Politiques locales, Institut pour le Développement urbain international (Es)
  
- **Innovation territoriale et « data services » : la régie publique de données de Plaine Commune)**
  - Bertil de Fos, Directeur, Groupe Chronos (Fr)
  
- **Mécanismes financiers décentralisés pour l'amélioration de quartiers précaires – cas du projet UrbaDTK (Pikine, Sénégal) et contribution des groupes d'utilisateurs à l'aménagement urbain**
  - 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)
  
- **Animation : Marie-Odile Farineau, Directrice Aménagement et Immobilier, SCET**



## Le 5 novembre en images...



Session  
d'ouverture



Atelier 2



Atelier 1



## Atelier 3 - Des grandes infrastructures aux réseaux locaux

Evolution du rôle des aménageurs  
et nouveaux schémas de gouvernance de projets urbains

Vendredi 6 Novembre 2015, Montpellier, SERM - 10h00 - 12h00

- **La transition institutionnelle et opérationnelle de l'aménagement urbain à Hô-Chi-Minh Ville**
  - 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.)
  
- **Le pilotage du projet de la Nouvelle Corniche de Beyrouth**
  - Mustafa Ibrahim, Directeur du département Architecture et Urbanisme, & Maha Naja, Responsable du Département Urbanisme, Solidere (Lib)
  
- **La SERM et la SAAM, aménageurs de la métropole de Montpellier : organisation institutionnelle, missions et projets urbains**
  - Christophe Perez, Directeur Général, SERM (Fr)
  
- **Animation : Didier Bernateau, expert ingénierie financière et conduite de projets urbains complexes**

## 6 novembre : visite de site pilote – Port Marianne Ecocité De Montpellier à la Mer



**[Vidéo Youtube](#) : Ecocité méditerranéenne  
et ville intelligente, De Montpellier à la Mer**

# Conférence 2015 – Quelques éléments de synthèse

## Territoires méditerranéens de projets urbains durables

### Fabriquer la ville durable

#### ≠ Proposer un objet « ville » rigide, planifié et formel

= Au-delà de la réponse « classique » à un marché  
et de la conduite de travaux d'aménagement,  
**bâtir des processus de projet**  
pour créer de la valeur sur les territoires méditerranéens

#### ■ Objectifs opérationnels pour l'aménageur

- Maîtrise de la qualité sur le long terme des développements urbains créés
- Maintien durable de l'équilibre des rapports de forces dans le jeu des acteurs (publics, privés, du projet urbain)
- Solidité et flexibilité dans la démonstration de la crédibilité du projet : démarches et programme adaptés, diversité et pertinence des réponses aux besoins du territoire et aux ambitions de développement urbain (création durable d'emplois, attractivité des espaces urbains, ville inclusive et « pour tous », accès équitable aux espaces et services urbains)
- Solidité financière (« bancabilité ») du projet urbain : rentabilité de l'aménagement, projets urbains comme vecteurs de création de valeur sur les territoires

→ **Témoignages d'aménageurs, ateliers du Réseau et débats : plusieurs évolutions possibles dans les positionnements et les méthodes de conduite de projet pour les aménageurs et opérateurs**

## Conférence 2015 – Quelques éléments de synthèse

### □ Dans le jeu complexe d'acteurs du projet urbain, une ouverture croissante des aménageurs aux partenariats

Généralisation de la co-production à de multiples champs et étapes des projets urbains : élargissement des missions de l'aménageur

- Ex : aménageur en co-investissement sur des projets immobiliers, aménageur gestionnaire d'équipements ou de services urbains
- Ex : aménageur présent à de plus petites échelles d'opérations, en capacité de conduire des assemblages, créer la mixité urbaine (formes urbaines, mixité des fonctions, etc) et de favoriser la diversité les modes de réalisation des opérations : sous-secteurs d'opérations, macrolots...
- Ex : indispensables coordination amont et stratégique avec les mandants locaux/nationaux (partage d'objectifs, portage sur le long terme, dialogue)

Ou au contraire, un positionnement de l'aménageur en priorité sur le pilotage stratégique de projet

- Partenariat et dialogue continu aménageur – promoteur/constructeur avec transfert de l'aménagement opérationnel jusqu'à l'exploitation à d'autres parties prenantes de projet (macrolot)

### Pour l'aménageur,

- Renforcer l'ingénierie financière pour sécuriser la co-production à toutes les étapes du projet urbain et les montages (opérationnels, financiers) associés
- Bâtir un pilotage fort de projet et des schémas de gouvernance équilibrés entre acteurs publics et opérateurs économiques
- Intervenir à plusieurs échelles d'action : combiner la connaissance fine des besoins des territoires urbains (petite échelle et réactivité importante) et vision stratégique du projet (large échelle territoriale et long terme)
- Se positionner comme porteur de projets en capacité de démontrer l'efficacité des montages et la crédibilité à long terme des projets urbains sur les territoires

## Conférence 2015 – Quelques éléments de synthèse

- ❑ **Une diversification des métiers de l'aménageur : une implication élargie de l'aménageur sur la chaîne de valeur du projet urbain durable**
  - **En aval** de la mission classique d'aménagement : production de logements (immobilier tertiaire...), co-investissement, exploitation de services urbains (stationnement et mobilités, équipements stratégiques...)
  - **Sur de nouveaux champs** : développement économique et création de filières économiques sur les territoires de projet, énergie, événementiel...
  - **Sur des missions transversales et d'accompagnement de long terme** des projets d'aménagement : aménageur-ensemblier organisant le jeu des acteurs du projet, missions d'animation d'acteurs locaux ou d'appui à l'émergence de projets...
  - **En amont** : appui aux mandants publics, mise à disposition de l'expérience technique acquise auprès des décideurs et institutions...

### **Pour l'aménageur, de nouvelles compétences et capacités techniques à développer**

- ❑ **Un besoin renforcé en ressources, en particulier humaines : compétences opérationnelles et techniques sur les nouveaux métiers (énergie, numérique, etc), profils transversaux et de conseil (pilotage transversal) dans les équipes**
- ❑ **Des démarches de conduite de projets urbains dans une double dynamique de spécialisation métier et de transversalité entre les pôles de compétences, une capacité à accompagner les projets de l'émergence (amont) à gestion des interactions avec les usagers et acteurs du territoires (aval)**
- ❑ **Des montages institutionnels et financiers dédiés : business models sectorisés et paramétrés, développement de pôles spécifiques ou de filiales « métiers » ou « projets » / mutualisation de fonctions supports et de direction,...**

## Conférence 2015 – Quelques éléments de synthèse

### □ De nouveaux modes de conception du projet urbain à intégrer :

- Une « ingénierie sociale de projet urbain » à développer, en lien avec la « déhiérarchisation » des acteurs du projet
- Un enjeu d'innovation et de démocratie
- Une place croissante à conférer au « droit à l'initiative » des usagers et acteurs de la ville : intégration des dynamiques bottom-up dans les projets d'aménagement

### Pour l'aménageur

#### □ Intégrer les usagers, habitants, acteurs économiques des territoires comme acteurs / contributeurs du développement urbain

##### ...Dans les champs classiques de l'aménagement urbain

- Une approche intégrée et territoriale du projet urbain : mobilisation des ressources locales, crédibilité des ambitions de développement urbain au regard des profils économiques des territoires...
- Une indispensable capacité à organiser le jeu des acteurs : coordination et gestion des interactions avec les usagers, positionnement en tant qu'aménageur ensemblier gérant la complexité du projet dans une double logique de diversification et d'intégration...
- Avec des réponses contextualisées et adaptées aux territoires, qui tendent à résoudre le « paradoxe » de l'aménageur au croisement de logiques de régulation et intérêt général d'une part, et logiques économiques privées d'autre part

##### ...En lien avec les nouveaux usages et la ville connectée

- Economie collaborative et de la fonctionnalité : autopromotion, groupes d'habitants contribuant à l'aménagement, réseaux d'acteurs économiques locaux (tissu de PME, etc) , économie circulaire...
- Aménageur partie prenante de la gouvernance / la gestion de data services, régie de données, tiers lieux...

#### □ Et bâtir les modèles économiques associés

## Éléments de Synthèse

### Conférence 2015

# Réseau des aménageurs de la ville durable en Méditerranée

## **Aménager les villes méditerranéennes durables de demain**

### **Nouveaux écosystèmes d'acteurs et modèles économiques innovants**