

EUROMED 2, ILOT XXL

MARSEILLE

Fiche d'identité du projet

Lieu : Marseille

Taille de la ville / commune : 850 726 hab.

Taille du territoire de référence : 1 876 019 hab. (2016), aire métropolitaine

Echelle du projet et type du projet :

Mutation d'une zone urbaine et d'activités industrielles en un écoquartier mixte « à haut niveau de services »

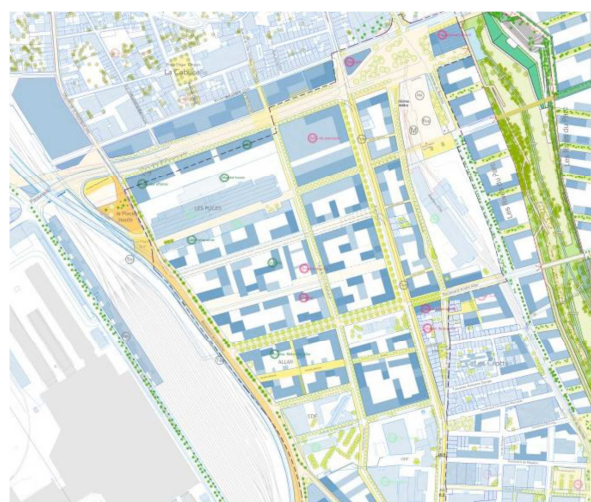
Périmètre(s) : 14 ha

Mode opératoire : appel à manifestation d'intérêt de type « concours promoteurs »

Etat d'avancement :

2016 : phase d'études (1an) en cours


EUROMÉDITERRANÉE



Acteurs concernés

Aménageur : Etablissement public d'aménagement Euroméditerranée (EPAEM), appuyé par l'urbaniste conseil Agence François Leclerc.

Opérateur : groupement « Marseille Makers », réunissant Bouygues Construction et Bouygues immobilier et leurs filiales d'aménagement respectives, Linkcity et Urbanera, constitué en société de projet dédiée.

Concepteurs : Agence Kern & Associés, sous le pilotage de l'EPAEM et de l'agence François Leclerc.



Sommaire

Fiche d'identité du projet.....	1
Contexte du projet.....	3
Description du projet	3
La démarche : un appel à manifestation d'intérêt.....	4
La programmation et le planning prévisionnels de l'opération.....	7
Pilotage, outils et processus de projets.....	8
La préfiguration : des intentions de projet à un projet urbain aux contenus précis.....	8
Une condition clé de succès : la fixation de conditions de pilotage public-privé claires .	10
Dialogue et rapports de force lors de la mise en œuvre du projet : vous avez dit négocié ?	10
Contacts clés et sources.....	12

Contexte du projet

Le projet de l'îlot XXL s'inscrit dans l'Opération d'Intérêt National (OIN) Euroméditerranée, créée en 1995 sur un périmètre initial de 310 ha (Euroméditerranée I) et étendue en 2007 sur 169 ha supplémentaires vers le nord (Euroméditerranée II). L'OIN entend répondre à plusieurs objectifs :

- Remédier à la situation économique et sociale dégradée de Marseille,
- Lui permettre de jouer son rôle de carrefour d'échanges entre l'Europe et la Méditerranée,
- Étendre le centre-ville vers le nord,
- Créer un quartier attractif, mixte d'un point de vue fonctionnel, social et générationnel et aux modes de transports diversifiés,
- Traiter l'interface entre la ville et le port.

Euroméditerranée en chiffres :

- Terrain de **48 hectares** étendu sur une **frange de 1,6 km**
- **7 Mds€ d'investissements** publics et privés cumulés attendus
- **38 000 nouveaux habitants** attendus
- Création ciblée de **35 000 emplois**
- **120 opérations** achevées, en cours de construction, de montage ou en projet

L'extension du périmètre s'est accompagnée de la définition de trois axes stratégiques : l'Ecocité, les infrastructures métropolitaines et la relation ville-port. La stratégie de l'Ecocité présente Euromed 2 comme un laboratoire de recherche appliquée de la ville méditerranéenne durable.

Description du projet

L'EPAEM (EPA Euroméditerranée) a souhaité confier, au sein de la ZAC Littoral (Euromed 2), la programmation d'une zone, baptisée XXL, de près de 280 000 m² de surface de plancher à un groupement de promoteurs. En termes de démarche, le site de projet, qui comprend le marché aux puces du quartier des Crottes (15^{ème} arrondissement), s'inscrit dans la poursuite du projet démonstrateur « îlot Allar » et entend proposer une traduction à grande échelle (14 ha) des principes de pilotage et de conduite de projet ayant présidé à la mise en œuvre du quartier démonstrateur Allar (2,4 ha accueillant 58 000 m² de surface de plancher).



Situé à côté du projet XXL, l'îlot démonstrateur Allar, baptisé « Smartseille » et développé par Eiffage, est le premier maillon de l'opération Euromed 2. Il repose sur les concepts de smart city et d'un modèle d'habitat méditerranéen durable, comme première expérimentation de la démarche Ecocité. Démarrée fin 2008, ce projet immobilier de 58 000m² développé sur 2,4 ha devrait voir le jour en 2018.

Le montage de l'opération est partenarial (EDF, collectivités, Orange Business Services, EGIS et l'EPA) et basé sur le modèle de l'urbanisme négocié entre l'aménageur Euroméditerranée et Eiffage. 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).

La programmation intègre des services classiques de proximité, un pôle d'échange de services, et des services innovants liés aux mobilités, au stationnement et à la gestion énergétique du bâti. Ainsi, afin de pallier à l'absence passagère de commerces en périphérie, le projet propose par exemple une conciergerie (250 m²) proposant des services de proximité, un pôle d'échange de services et des services innovants sur la mobilité et la gestion énergétique du bâti. Sa gestion a été confiée à un syndicat de copropriété unique à l'échelle du macrolot (ASL).

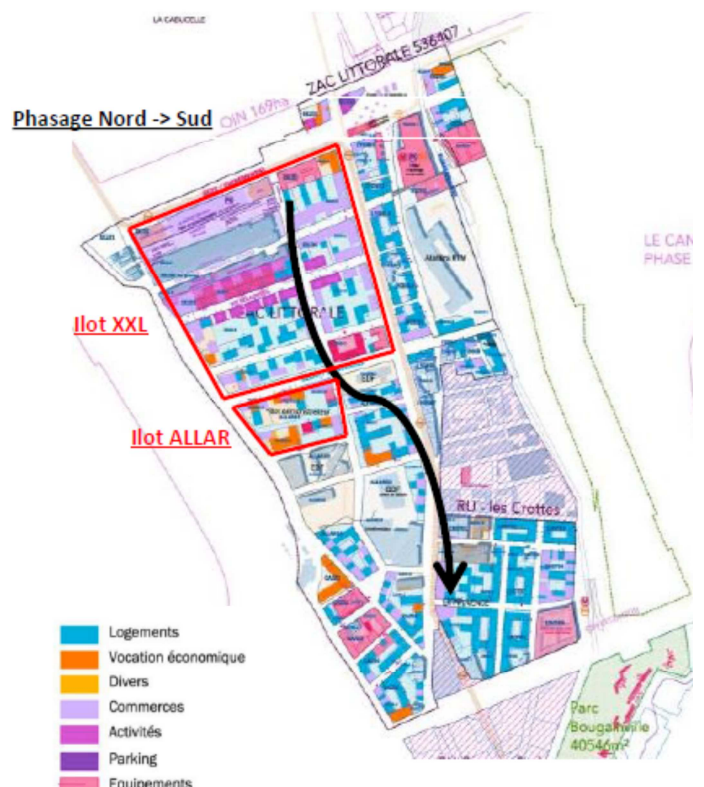
XXL consiste en la reconversion d'une zone d'arrière-port et de renouvellement urbain, caractérisée par des emprises industrielles et des lieux d'habitat dégradés, en une future centralité pour Euroméditerranée. Vitrine de la métropole reposant sur un concept urbain novateur et optimisé, XXL est conçu comme un « écoquartier méditerranéen » intégrant dans un programme mixte d'habitat, de commerces et d'activités, un ensemble de services de haut niveau ainsi qu'une dimension productive. Il intègre le marché aux puces existant, et propose programmation d'espaces innovants dédiés aux « makers ».



Le projet XXL appelle, par sa localisation et sa nature (emprise de 14 ha), à porter une attention particulière à l'articulation avec l'existant, en particulier pour l'intégration du village des Crottes dans la transformation du quartier, et la mutation du marché aux puces dont il s'agit d'améliorer les conditions d'accueil, les contenus commerciaux et l'accessibilité.

L'objectif : disposer d'un « écoquartier méditerranéen à haut niveau de services » dont les premières réalisations opérationnelles seraient conduites en 2017, au terme d'une phase d'études.

Si l'îlot Allar a été développé par Eiffage, c'est Marseille Makers, groupement réunissant les promoteurs immobilier Bouygues construction et Bouygues Immobilier et leurs filiales d'aménagement (respectivement Linkcity et Urbanera) qui est lauréat de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé par Euroméditerranée pour le développement de ce macro-lot XXL.



La démarche : un appel à manifestation d'intérêt

Euroméditerranée a choisi de lancer une consultation sous forme d'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour la conduite des premières étapes de définition du projet de macro-lot XXL.

L'aménageur entend, par ce dispositif, déployer une plus « forte ambition en matière de développement durable et de qualité de vie ». Il souhaite voir ainsi renforcée la dimension d'innovation, appliquée autant à l'approche programmatique, architecturale et urbaine, qu'au développement économique, à l'inclusion sociale et à la concertation. Bien sûr, l'approche environnementale est développée en phase avec le concept « low cost easy tech » promu par l'aménageur EPAEM.



L'appel à manifestation d'intérêt (AMI) constitue un cadre contractuel réunissant acteur public (ici l'EPAEM) et privé (le groupement Marseille Makers) dès l'amont du processus de projet, dans sa conception urbaine d'ensemble. Cette définition négociée du projet urbain d'ensemble repose sur une convention d'objectifs, précisée par la conduite d'études (ici, d'une durée d'un an) aboutissant à une convention cadre à laquelle sont annexées les promesses de vente des îlots de l'opération.

La logique de cet appel à manifestation d'intérêt repose sur la constitution d'un groupement de compétences d'opérateurs. Le mandataire du groupement est l'interlocuteur unique de l'aménageur et coordinateur du groupement. Une **société de projet ad hoc réunit les membres du groupement lauréat**.

La sélection du lauréat s'est opérée à la lecture d'une **proposition méthodologique** fournissant des intentions méthodologiques portées par le Groupement, l'appréciation de sa capacité globale à répondre aux objectifs et à l'ambition de l'opération, et ses références en matière de montage et de gestion d'opérations immobilières de logement, tertiaires, d'équipements culturels et de stationnement.

Le groupement Marseille Makers met en valeur la **logique de partenariat** EPAM / opérateur immobilier et urbain, plutôt que celle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage. La **mise en commun d'un socle de compétences** et le partage des missions d'aménagement entre l'EPAEM et Marseille Makers est valorisée, et repose sur la répartition suivante :

- Pilotage et aménagement « de plein droit » (incluant acquisitions foncières) : EPAEM
- Apport, via des études poussées, sur les aspects programmatiques et les formes urbaines : Marseille Makers.

Le recours à l'AMI est justifié par :

- Le besoin pour l'EPA Euroméditerranée de **s'adosser sur un groupement constitué de manière à embrasser toutes les dimensions du projet**, et regroupant les compétences pour une mise en œuvre opérationnelle attendue plus rapide (position amont du groupement de promoteurs positionnant ceux-ci « en pole position » pour le développement immobilier à venir)
- Le souhait de l'EPAEM de **disposer de propositions de développement ambitieuses** « renversant » l'image du quartier et, **émanant d'un tiers**, en capacité de diversifier sensiblement la population et les usages du quartier. La « mise en tension » de l'offre sur XXL repose donc sur la proposition du groupement Marseille Makers. L'EPAEM conserve quant à lui le traitement des sujets « durs » dépassant le périmètre du projet et la dimension de développement immobilier, tels que le renouvellement du marché aux puces ou encore l'articulation avec le village voisin des Crottes.



L'AMI consiste en une contractualisation amont fixant l'engagement mutuel (EPAEM - Marseille Makers) sur la conception programmatique du projet XXL. Le cadre de l'opération reste pour autant celui de la ZAC, à partir duquel Marseille Makers a établi sa proposition (sur la base du dossier de ZAC) et qui fixe un régime, classique, de participations.

Le déroulé la consultation

L'AMI précède la signature d'une convention d'objectifs entre l'aménageur et le groupement Marseille makers, intervenue en mars 2016. Au terme d'un an d'études consacré à la co-construction publique (EPAEM) – privée (promoteurs) des orientations du projet, **une convention cadre entérine les principes de pilotage, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de communication du projet XXL**. La première phase de constructions (soient 200 000 m² SDP) pourra dès lors, sur ces bases négociées, être engagée.

❑ Conception du Projet Urbain : deux phases d'études

- Phase 1 : 6 mois - Définition de l'ambition du Projet Urbain ainsi que des grandes composantes programmatiques et de montages au stade pré-opérationnel
- Phase 2 : 6 mois – Stabilisation du Projet Urbain et Mise au point des premiers programmes immobiliers en vue du dépôt des premiers permis de construire

❑ Les attendus et livrables

- Des études techniques spécifiques
- Des documents d'orientation

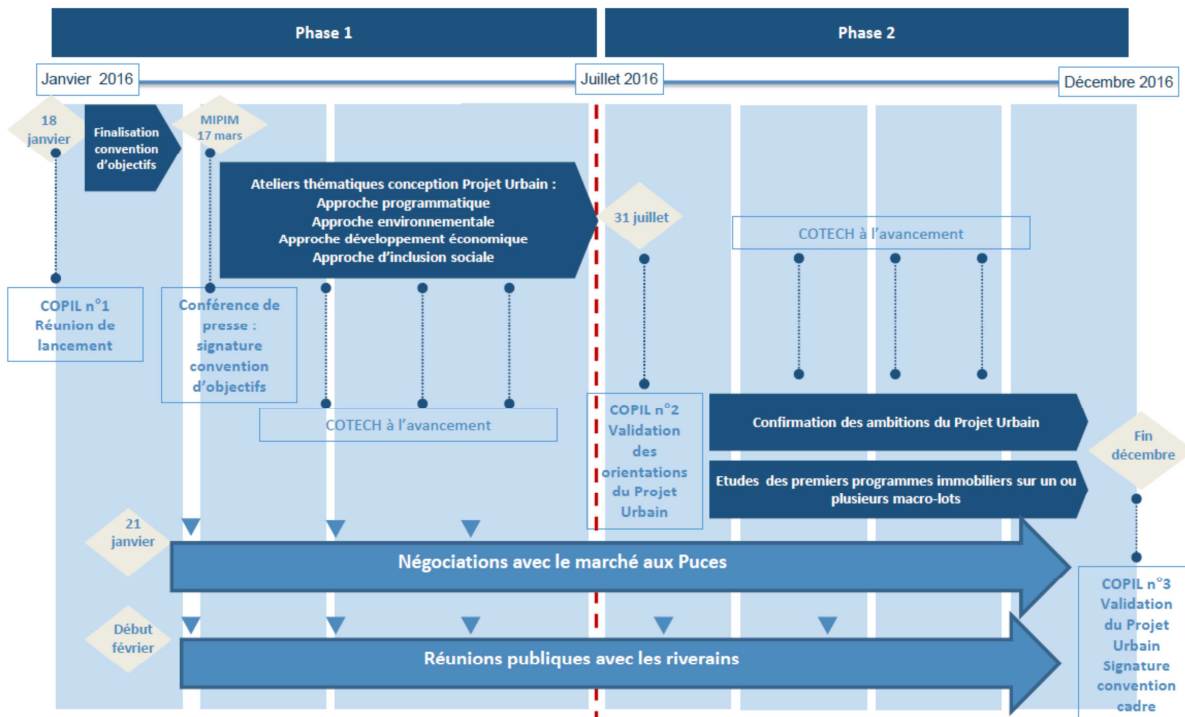
❑ Le pilotage et la validation

- COTECH : réunions techniques (EPAEM, BY, services gestionnaires) à l'avancement
- COPILO politique : validation des orientations et ambitions du Projet Urbain

❑ Vie de la convention

- Passage en convention cadre à l'issue de la convention d'objectifs
- Résiliation en cas de non respect des engagements

Le planning de l'AMI



La programmation et le planning prévisionnels de l'opération

Les études en cours ont pour but de **définir les objectifs et orientations globales de programmation du macro-lot XXL**. Elles visent également à définir la conception urbaine et environnementale, l'approche paysagère, mais aussi les volets développement économique, mobilités, concertation, marketing et communication et insertion sociale.

Dès à présent, **la vocation majoritairement résidentielle du futur écoquartier est confirmée**. La programmation retenue en termes de logements, mixte, vise autant à permettre l'accès du futur quartier aux classes les moins favorisées (au regard des caractéristiques de la population actuellement présente, et de l'enjeu d'intégration du village des Crottes voisin du site, en Renouvellement Urbain), que de développer l'offre auprès de nouveaux publics.



Du point de vue de Marseille Makers, la démarche d'AMI sur XXL a demandé un fort investissement en études. Le Groupement a ainsi mobilisé les ressources des 2 groupes Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, et s'associe à d'autres partenaires pour la composante du programme liée aux acteurs du numérique (les « makers »).

La posture de Linkcity, du groupement Marseille Makers, repose sur ce principe : cet important investissement en amont est soutenable dès lors que l'EPAEM garantit que les capacités de développement immobilier du quartier s'organisent selon un calendrier et avec un TRI cible satisfaisants. Ce point de vue reflète classiquement celui d'un opérateur immobilier privé, ici positionné à grande échelle.

Le calendrier pressenti est le suivant :

- Portage du foncier et acquisitions : 2016 – 2018 (par l'EPAEM)
- Etudes AMI : 2016 - mars 2017
- Autorisations administratives : 2017 – 2022
- Conception : 2016 – 2020
- Commercialisation : 2017 – 2022
- Travaux : 2019 – 2022.

Pilotage, outils et processus de projets

La préfiguration : des intentions de projet à un projet urbain aux contenus précis

Articuler les échelles...

L'un des défis dans la co-conception du macrolot XXL de 14 hectares consiste en la bonne articulation des échelles d'appréhension du projet, de la petite échelle à laquelle s'opèrent la définition des orientations stratégiques et la conduite d'études pour l'inscription du futur écoquartier XXL dans la métropole, à l'échelle des îlots servant de base à la définition des contenus techniques et programmatiques de l'opération.

L'échelle de 14 hectares constitue indéniablement un vecteur de complexité dans l'organisation du dialogue et de l'interaction entre l'aménageur et le groupement lauréat, et leurs partenaires respectifs. En particulier en phase de démarrage des études conduites dans le cadre de l'AMI, l'aménageur fait état d'une équipe, côté Marseille Makers, dans un premier temps sous-dotée au regard de la diversité des sujets à appréhender (développement économique, commercialisation, concertation, dimension habitat et insertion sociale, commerces en pieds d'immeubles, éléments techniques et réglementaires, etc.).

Cette large échelle d'action présente également un intérêt particulier dans la conduite d'études préalables à la sortie de terre du futur écoquartier. Ainsi, aux dires de l'aménageur, les thématiques des mobilités, de l'énergie ou encore l'approche des « solidarités » entre les îlots du périmètre XXL sont-ils ici appréhendés très largement et font l'objet de propositions globales, moins « morcelées » que dans le cas d'une juxtaposition de petites opérations.

Par la suite, l'emboîtement des échelles dans la conduite du projet se décline dans les documents encadrant l'action de Marseille Makers, par :

- **la définition d'engagements de qualité fermes à l'échelle du macrolot XXL**, inscrits dans convention cadre (par exemple sur l'Energie, la boucle à eau de mer, etc.) ;
- **la définition d'engagements plus souples à l'échelle des fiches de lots** annexées aux promesses de ventes émises par l'aménageur, cette souplesse selon les opérations permettant une plus grande marge de manœuvre pour Marseille Makers dans la réalisation de ses opérations (recherche d'une logique de péréquation).

...Et les approches

L'articulation des échelles traduit aussi celle des approches, **au croisement de l'approche stratégique globale de l'opération** (et le travail de coordination et de synthèse que celle-ci suppose au stade des études amont), **et des dispositifs techniques et opérationnels qu'il s'agit de préfigurer.** La première relève plus spécifiquement de l'aménageur EPAEM, appuyé de son urbaniste-conseil (Agence François Leclercq). Le principe retenu de cession d'un macro-lot à un groupement de promoteurs positionne Marseille Makers davantage sur les seconds, sur des missions d'aménagement opérationnel.

A titre d'exemple, au stade études prévues dans le cadre de l'AMI, la thématique du développement durable est traitée à la fois sous forme de dialogue opéré par l'aménageur (coordination et cohérence globale), et sur la base d'une modélisation informatique de type BIM à l'échelle du quartier, et sur des éléments techniques, programmatiques et fonctionnels à l'échelle du bâtiment ou de l'îlot. La modélisation et les éléments techniques sont apportés par le groupement de promoteurs.



Quelle répartition des rôles ? Le choix du positionnement stratégique des parties prenantes

Le montage partenarial propre au macrolot XXL, sur un modèle proche de l'urbanisme négocié (caractéristique de l'Europe du Nord), traduit une mobilisation des promoteurs davantage en amont (pilotage) et, on le suppose, ultérieurement en aval (exploitation) du cycle de vie du projet urbain. L'établissement public d'aménagement (EPAEM) voit aussi son rôle évoluer au moins à deux égards :

- *De manière plus importante sur le pilotage d'ensemble du projet, et moins sur le travail concret d'aménagement,*
- *Dans le suivi de la conception sur le périmètre des 14 hectares, dans les étapes à venir de mise en œuvre.*

Ce montage entend répondre mieux aux enjeux de l'opération, à savoir la prise en compte de la contrainte du marché (principalement constitué ici d'une population précaire dans un environnement industriel et de copropriétés dégradées) et l'application d'objectifs architecturaux et environnementaux performants sur la base d'une approche fine de la programmation.

*Autrement dit, le choix de positionnement de l'EPAEM relève de celui de **l'aménageur stratégique, adossé à un groupement de promoteurs assurant les missions d'aménagement opérationnel**. Les rôles du groupement de promoteurs sous-tendent la montée en puissance des savoir-faire de celui-ci en conception et montage de projets complexes que lui confie l'aménageur dans ce cadre partenarial.*

L'aménageur EPAEM joue un rôle crucial en tant que chef d'orchestre de l'opération XXL, et ce au moins à plusieurs titres :

- Il conserve le pilotage de l'aménagement des espaces publics, la viabilisation du foncier, qui constituent des postes de coûts importants dans le bilan d'aménagement mais également représentent des leviers pour la maîtrise du marché et des dynamiques de projet ;
- Il veille au respect des garanties de qualité, de réalisation, de délais, de coûts tels qu'établies dans la convention cadre liant l'EPAEM à Marseille Makers. la conception des fiches de lot (à l'échelle des îlots) est partagée par l'EPAM et le groupement Marseille Makers, et celles-ci sont annexées aux promesses de vente signées au terme de l'AMI ;
- Il maîtrise le phasage des promesses de vente pour chaque secteur d'opération XXL (îlots) ;
- Il prend en charge la communication et la concertation autour du projet, entendues comme des dimensions relevant de la puissance publique, en particulier pour les secteurs dont on pressent que leur insertion dans la dynamique de projet sera délicate (village existant de Crottes, marché aux puces dont la mutation ne trouve pas aujourd'hui de solution).

Le groupement de promoteurs « Marseille Makers » se trouve en situation de réunir d'importants savoir-faire sur les missions d'aménagement opérationnel dans toutes les dimensions du projet XXL :

- assure les missions d'urbanisme opérationnel, selon un processus de co-construction avec l'EPAEM basé sur un dialogue amont dont il est à supposer qu'il consiste à lever les freins et sécuriser, de manière équilibrée, les risques liés au projet ,
- développe une partie de l'action d'information auprès du public, et l'action marketing du projet XXL à large échelle.

Une condition clé de succès : la fixation de conditions de pilotage public-privé claires

Le changement d'échelle avec le lancement de l'AMI XXL correspond, pour l'EPAEM, également à un changement de pratique dans le pilotage d'opérations d'aménagement urbain d'ampleur.

L'opération XXL appelle à **organiser le pilotage en mode projet dès le stade des études** :

- par la **mise en convergences des compétences** (à l'opposé des logiques de silo) dans le pilotage des études amont ;
- en bouleversant le découpage séquentiel (par phase) usuellement opéré sur l'aménagement au profit d'une **co-conception qui « navigue » d'amont en aval de la chaîne de valeur du projet urbain pour anticiper au mieux les phases opérationnelles dès les étapes amont** (d'études pré-opérationnelles).

NB : à Euroméditerranée, les directeurs de ZAC (comme ici sur la ZAC Littorale) sont rattachée directement à la Direction Générale Adjointe, et n'opèrent pas sous la responsabilité des directeurs fonctionnels (ex : Aménagement & Urbanisme, Développement économique...) dont ils sont réputés assembler les compétences des équipes.

Côté promoteurs lauréats, le renforcement des équipes a également dû être rapidement opéré pour garantir une appréhension adéquate de la pluralité des dimensions du projet à traiter. Une société de projet ad hoc a été constituée par le groupement lauréat, qui regroupe 8 personnes à temps plein et bénéficie du support « back-office » de Bouygues (Paris, Marseille) et ses BET techniques associés. Cette réorganisation reflète **une capacité du groupement lauréat à se structurer rapidement face aux ambitions et objectifs du projet**.

D'une manière générale, le **défi propre à la conduite de ce processus d'Appel à Manifestation d'Intérêt sur XXL consiste en la capacité à organiser, vite, l'interaction publique privée**. L'enjeu crucial est de jalonner en amont, par des leviers de sécurisation, l'action opérationnelle à venir sur XXL.

Dialogue et rapports de force lors de la mise en œuvre du projet : vous avez dit négocié ?



Anticiper les risques aux étapes opérationnelles du projet

Si l'on constate que les risques de dérapage (coûts, délais, etc.) se situent généralement aux phases aval des projets, le traitement de ceux-ci doit être largement opéré en amont, dès les étapes stratégiques et de conception du projet, pour garantir une sécurisation effective des opérations. La dimension de pilotage et de partage des risques et des profits autour de l'opération constitue un élément clé au succès et à la bonne mise en œuvre de l'opération XXL et doit dès lors être fixée précisément dès les phases d'étude prévues dans le cadre de l'AMI.

L'AMI telle que considérée pour XXL, à ce stade d'avancement des études, semble exclure la question du partage des risques et des profits entre aménageur et groupement de promoteurs. Celle-ci apparaît cruciale, tant pour le Directeur de la ZAC littorale dans laquelle s'inscrit le macro-lot XXL qu'à la lecture des enseignements tirés à partir de l'opération pilote de l'îlot Allar.

Le partage des risques et des profits constitue en effet un point clé à traiter avec attention dès l'amorce du processus de co-construction engagé entre l'EPAEM et Marseille Makers et ce, à un double niveau :

- à travers l'établissement d'**un schéma de gouvernance solide pour le pilotage stratégique de l'opération, sur le long terme** (établissement des instances d'arbitrages et de décision, instances de coopération, instances de débat et de concertation, groupes projets), et via la définition des dispositifs et cadres opérationnels de mise en œuvre et de suivi des réalisations (fonctionnement des groupes projets) ;
- sur la base d'**études de faisabilité** validant les conditions et les outils juridiques, économiques et financiers des futures opérations, appuyées par **un business plan détaillé, paramétré et consensuel**.



La configuration « en mode projet », tant du côté EPAEM que du côté Marseille Makers, au stade des études prévues dans le processus AML, facilite ce dialogue sur les conditions de sécurisation et de réussite des opérations du macro-lot XXL. Il apparaît que le mode opératoire tel que présenté à ce jour augure une négociation continue entre aménageur et promoteurs sur les contenus et qualités des opérations à venir dans le périmètre du futur écoquartier. Au regard de la « force de frappe » de l'équipe constituée par le Groupement Marseille Makers, dans une logique d'intégrateur amont-aval et multimétiers, et en anticipation de l'évolution des besoins en matière de pilotage et de suivi au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'aménageur réfléchit d'ores et déjà à l'organisation future de ses équipes pour les phases opérationnelles de réalisation de l'opération XXL, en dialogue avec la société de projet Marseille Makers.

L'EPA Euroméditerranée, en ligne avec la posture d'aménageur stratège, ne conduit pas lui-même l'analyse critique des instruments opérationnels proposés par le groupement de promoteurs Marseille Makers. A défaut d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage sur cette dimension, **l'aménageur entend mobiliser plusieurs leviers pour la co-construction équilibrée du projet XXL :**

- La **transparence des bilans promoteurs**, demandée à Marseille Makers dans le but de disposer des clés de négociation, au fil de l'avancement du projet, pour négocier, par exemple, le préfinancement d'équipements publics ;
- La mise en regard de différents îlots développés dans le périmètre global de l'opération, permettant de jouer sur le levier de **la péréquation** au regard des engagements fixés et des objectifs de qualité et de contenus urbains que l'aménageur souhaite voir atteints ;
- Un **copilotage EPAEM / Agence François Leclerc** (urbaniste conseil) dans la validation des propositions émanant de l'architecte-urbaniste retenu pour XXL (agence Kern) et des promoteurs, pour assurer l'intégration la meilleure possible de l'opération dans la cohérence globale du projet d'extension d'Euroméditerranée ;
- La **fixation d'un niveau de charge foncière**, sur les terrains non maîtrisés, assurant une contribution suffisante des promoteurs au financement de grandes infrastructures.
- Le **retour d'image positif dont bénéficie à l'EPAEM sur la qualité des opérations** sorties de terre joue également en faveur d'un dialogue constructif entre les parties prenantes du projet.

Contacts clés et sources

Contacts clés

Noms	Structure	e-mail	Numéro de téléphone
Rémi COSTANTINO	EPAEM	Remi.costantino@euromediterranee.fr	04 91 14 45 40
Patrick GREGOIRE	EPAEM	Patrick.gregoire@euromediterranee.fr	04 91 14 45 03
Simon D'ANNUNZIO	Linkcity	s.dannunzio@linkcity.com	06 99 38 26 17

Sources

- Entretien téléphonique avec Patrick GREGOIRE, directeur de la ZAC Littorale, EPAEM, novembre 2016
- Entretien téléphonique avec Simon D'ANNUNZIO, chef de projet opération XXL, Linkcity, janvier 2017
- Ressources EPAEM présentant le projet (Powerpoints MIPIIM, RNA 2015)
- Article cadre de ville « Marseille : Euroméditerranée retient le groupement de promoteurs du macro-lot XXL », 19 novembre 2015
- Guide des projets urbains, 16^{ème} forum des projets urbains, Innovapress, nov. 2016
- Actes de la conférence du Réseau des Aménageurs Méditerranéens, édition 2015 (SCET pour le compte d'EPAEM & CDC)