

Alice Duret
Augustin Michel
Anna Roger



PROJET COLLECTIF

Diversification et
évolution du modèle
économique des
aménageurs

Projet AMUR 2026



INSTITUT
POLYTECHNIQUE
DE PARIS

grandparis
aménagement

EVOLUTION DES MODELES ECONOMIQUES DE L'AMENAGEMENT



Le monde de l'aménagement est en pleine mutation, devant s'adapter au changement de paradigme du modèle économique de l'aménagement, ainsi qu'aux nouveaux besoins des territoires.

Un modèle économique historique en difficulté

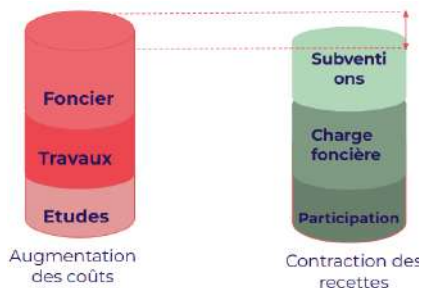
Le changement de paradigme induit par le zéro artificialisation nette a bouleversé le modèle économique de l'aménagement, historiquement fondé sur la création de droits à construire sur des fonciers en extension urbaine.

D'une part, une hausse des dépenses

- Raréfaction du foncier et spéculation foncière
- Aménagement de fonciers déjà urbanisés ou en friche : surcoûts techniques et de libération foncière (dépollution, démolition, indemnisation)

D'autre part, une contraction des recettes

- Subventions publiques contraintes par la contraction des finances publiques
- Charge foncière limitée par le ralentissement des marchés immobiliers



Source : AMUR

De nouveaux besoins sur les territoires

Dans le même temps, les aménageurs doivent adapter leur activité aux besoins engendrés par les évolutions sociétales, environnementales et économiques.

Évolutions sociales et politiques associées



Déclin démographique et desserrement des ménages



Ville productive



Crise immobilière du logement



Déclin des centre-villes



Demande accrue de logements sociaux



Crise immobilière du tertiaire

Évolutions environnementales et politiques associées



Limitation des émissions carbone



Economie des ressources naturelles



Adaptation des espaces urbains au changement climatique



Limitation de l'artificialisation des terres



Lutte contre l'effondrement de la biodiversité

Source : AMUR

Depuis 2005, les collectivités doivent mettre en concurrence les aménageurs. Cette situation a conduit à une compétition sévère entre aménageurs, notamment en Île-de-France

Un écosystème hautement compétitif

L'ouverture à la concurrence a **profondément transformé** l'écosystème de l'aménagement.

Pour pouvoir continuer de traiter directement avec leur aménageur local, les collectivités ont créé des **sociétés publiques locales (SPL)** qui échappent à la mise en concurrence.

Les promoteurs ont également développé leurs propres **aménageurs privés** pour répondre aux appels d'offre et sécuriser des lots de promotion.

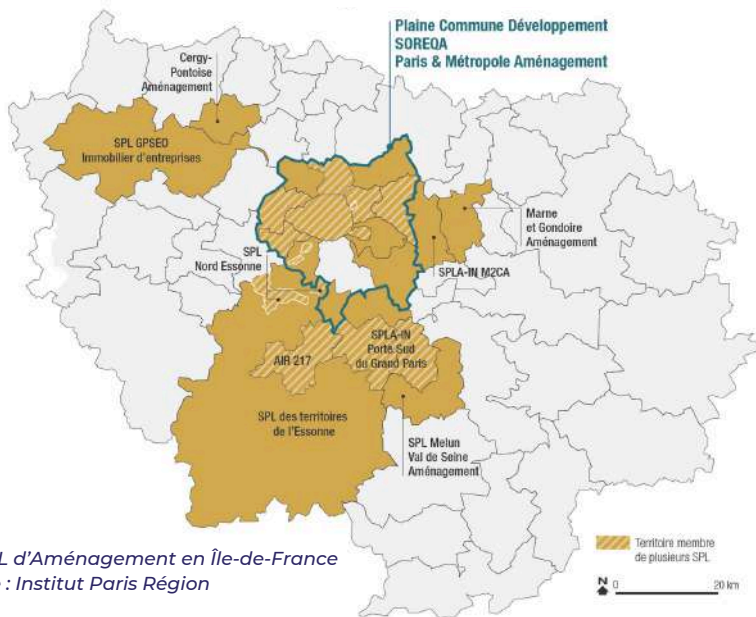
La **compétition entre sociétés d'économie mixte (SEM)** s'est également intensifiée.

Selon l'Institut Paris-Région, **65 aménageurs publics** (SEM, SPL et EPA) opéraient en Île-de-France en 2022, auxquels s'ajoutent les opérateurs privés.

La transformation du rôle des aménageurs d'État

Avec la décentralisation, le rôle de l'État dans l'aménagement évolue : de planificateur, il est devenu accompagnateur des collectivités désormais compétentes.

Ce changement de posture impacte directement les aménageurs d'État : ils développent des compétences innovantes pour accompagner les collectivités et s'associent avec elles via des SPLA d'intérêt national (SPLA-IN)



Les SPL d'Aménagement en Île-de-France
Source : Institut Paris Région

DIVERSIFICATION DES OPÉRATEURS DE L'AMÉNAGEMENT



La diversification des aménageurs est une réponse aux nouveaux besoins de la fabrique de la ville et une manière de sécuriser les activités historiques.

Selon les besoins de leur territoire d'intervention et les capacités d'intervention de leur structure, les aménageurs ont ou vont développer différentes activités et en particulier :

- La co-promotion immobilière
- La gestion locative de biens immobiliers
- Le portage foncier de long terme
- La production et distribution d'énergies renouvelables
- Prestation d'études diverses
- Gestion de services urbains tels que le stationnement

Conséquence de la diversification, les organisations se doivent d'évoluer

Pour conduire l'ensemble des évolutions et la dynamique de diversification, les différents acteurs de l'aménagement, qu'il s'agisse des EPA, des SEM ou des SPL, font évoluer leur structure dans une logique de filialisation. Cette transformation structurelle répond à plusieurs logiques différentes et prend des formes variables selon l'acteur considéré.



La filialisation répond à différents objectifs :

- L'entrée de capitaux tiers dans l'organisation
- La participation de nouvelles collectivités dans la gouvernance des projets

Les filiales s'organisent de différentes façons :

- En groupe via la capitalisation d'une maison mère dans ses filiales
- En grappe via la mise en commun de moyens humains et matériels

Focus : la (co)-promotion immobilière comme source de diversification

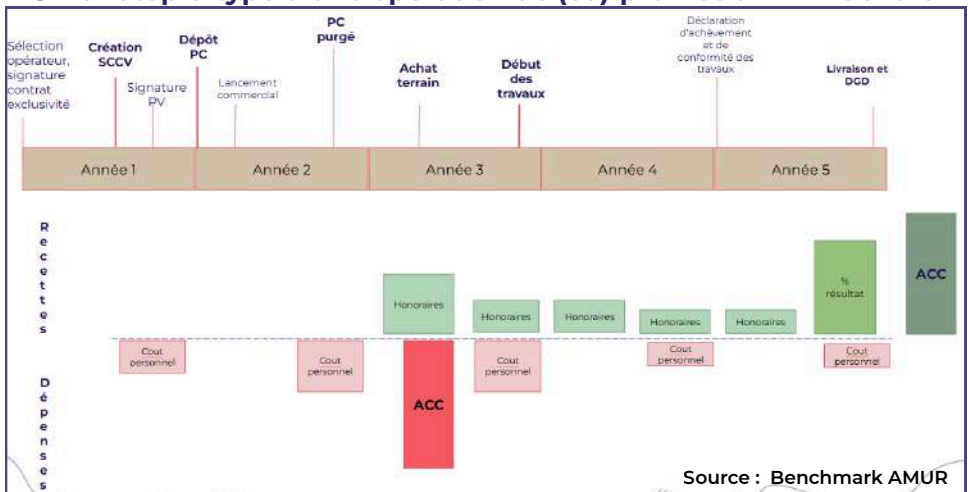


Parmi les 8 aménageurs interrogés lors du benchmark, 7 ont déclaré développer de la promotion immobilière afin de diversifier leur activité, ou envisager de le faire.

Pour quelle raison développer la (co)-promotion immobilière pour un aménageur ?

- **Mieux suivre et contrôler la réalisation des projets urbains** : maintenir les standards de qualité environnementale ou architecturale, ou encore contrôler les conditions de commercialisation (vente en bloc...)
- **Équilibrer le modèle économique** en développant des activités avec des cycles plus courts, et des structures de coûts et rémunération distinctes.
- Permettre à l'aménageur de **capter une part de la plus-value** apportée par ses aménagements

Chronotopie-type d'une opération de (co)-promotion immobilière



Retours d'expérience issus du benchmark

Apport et plus-value

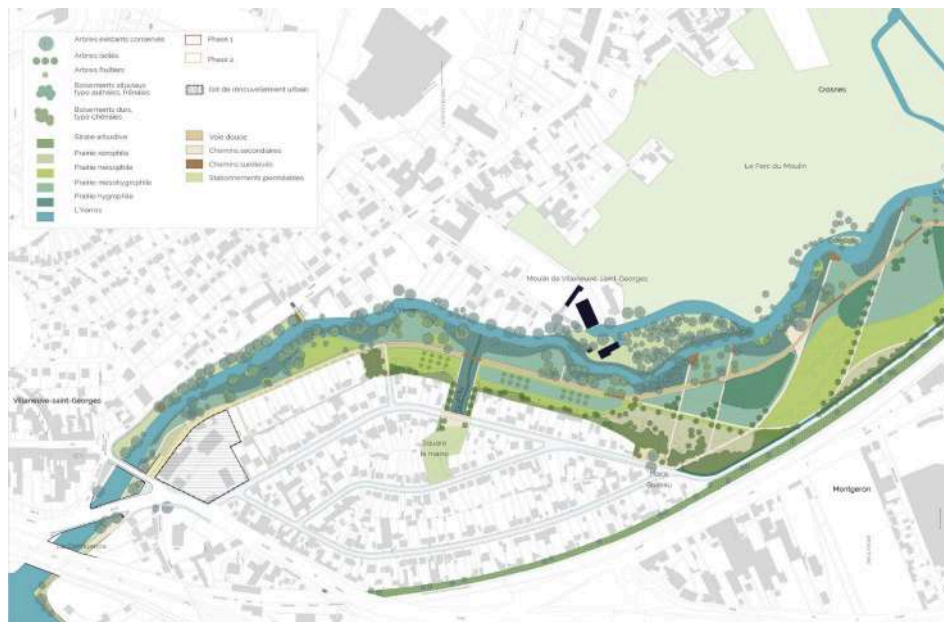
- Meilleure connaissance mutuelle des modes de faire et enjeux entre aménageurs et promoteurs
- Meilleur suivi des projets en aval de l'aménagement, permettant aussi de mieux calibrer l'amont
- Meilleur partage de la plus-value créée par l'aménagement

Difficultés et points d'attention

- Nécessite d'importantes capacités en matière de trésorerie
- Enjeu d'acculturation des équipes d'aménagement aux modes de faire de la promotion
- Gestion du risque financier
- Importante de coordonner le roulement entre opérations pour maintenir un équilibre de trésorerie

Focus : la renaturation

comme réponse aux besoins des territoires



Renaturation des berges de l'Yverre, Villeneuve-Saint-Georges - Source : Champ Libre

Crédits dessin : Andrei Pavlov - <https://champlibre.coop/project/renaturation-des-berges-de-lyverres/>

La renaturation regroupe plusieurs types d'actions. Elle comprend la désartificialisation des sols mais aussi la végétalisation des milieux urbains et la restauration d'espaces naturels ou agricoles.

Aujourd'hui, il existe différents moyens de conduire des opérations de renaturation :

- **Via la compensation réglementaire**
 - Le principal acteur sur ce segment est CDC Biodiversité
- **Via la demande de subventions**
 - Il n'existe pas de guichet unique dédié à la renaturation, il faut alors solliciter des acteurs tels que les agences de l'eau ou des fonds spécifiques à certaines actions pour financer les opérations
- **Via l'intégration de collectivités compétentes au capital de filiales**
 - Il s'agit de soutenir l'action des EPCI dans leur compétence GEMAPI ou les départements dans leur compétence de protection des ENAF

ADAPTATION DE L'ORGANISATION DES AMÉNAGEURS



La diversification des aménageurs et la mise en commun de moyens humains et matériels entre filiales obligent les aménageurs à réfléchir à la manière de répartir les frais de structure entre leurs différentes activités

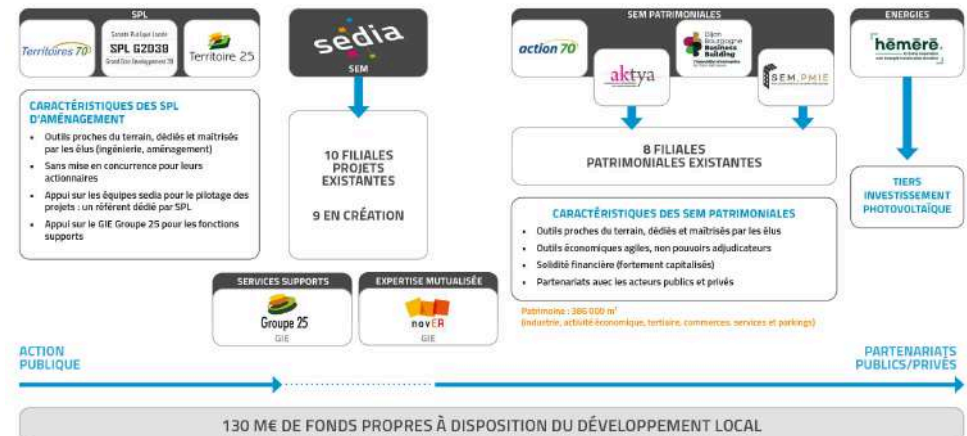
Trouver la juste clé de répartition

Les différents acteurs que nous avons interrogés utilisent des méthodes de répartition différentes pour ventiler les frais de structures entre filiales

- Une répartition au **prorata du temps de travail des équipes opérationnelles** (cas de Grand Paris Aménagement)
- Une répartition selon des **clés spécifiques à chaque métier** : nombre de factures traitées par les comptables par exemple (cas d'EPA Marne)
- Des **facturations forfaitaires** sur la base de conventions de service entre une structure "centre de ressource" et des membres du groupement (cas de la grappe Sedia)

La mise en commun des ressources

Selon le groupement considéré, les ressources humaines mises en commun sont soit portées par la maison mère (cas de GPA ou d'EPA Marne), soit par une des entreprise du groupement (cas d'Altemed et de la grappe Sedia), soit par une GE ou un GIE dédié (cas de Citallios et de la grappe Sedia)



Organigramme de la grappe Sedia - Source : Sedia

CONCLUSION



Le monde de l'aménagement fait aujourd'hui face à de nombreux défis : les modèles économiques initialement pensés pour l'extension urbaine ne sont pas adaptés à la reconstruction de la ville sur la ville, Le ZAN, la transition écologique et l'évolution des manières d'habiter font naître des besoins d'expertise et d'intervention nouveaux. Le climat d'incertitude budgétaire et les crises de l'immobilier imposent de créer des opérateurs plus résilients.

Pour faire face à ces défis, la grande majorité des aménageurs choisit de diversifier son activité en développant de nouvelles offres qui répondent à un double enjeu de résilience économique et d'adaptation aux nouveaux besoins des territoires : copromotion, portage foncier de long terme, études rémunérées, baux à construction, etc.

Cette diversification entraîne nécessairement une transformation structurelle des opérateurs qui se filialisent selon des schémas très variés, collaborent avec des investisseurs para-publics et privés pour investir dans de nouvelles activités, et accompagnent les collectivités via des sociétés adaptées à leurs besoins.

L'évolution que traverse le monde de l'aménagement est cependant toujours en cours. De nouveaux modes d'intervention, comme la renaturation, n'ont pas encore trouvé leur modèle économique malgré les besoins sur les territoires. Et la réponse aux besoins de la transition écologique imposera probablement un bouleversement plus vaste du modèle de l'aménagement