



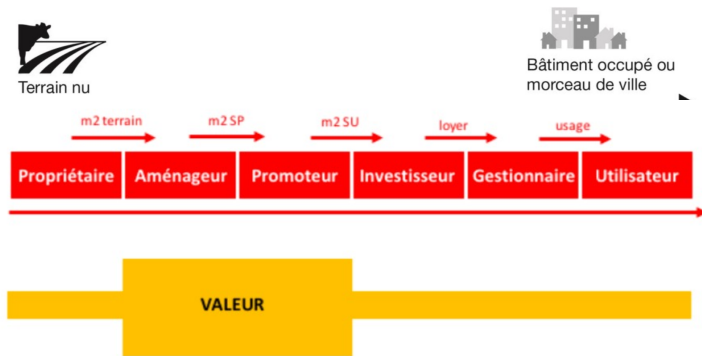
**Nouveau cycle 2024 - 2025 : Quelles(s) valeur(s) pour l'aménagement dans un monde en transition ?
Journée du 4 avril 2024 - Sur quelles valeurs fonder l'aménagement opérationnel ?**

**Quelles chaînes de valeurs de l'aménagement, quelles évolutions récentes ?
Interactions entre valeurs immatérielles visées et chaîne économique ?**

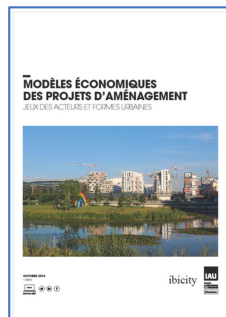
4 avril 2024

**Isabelle Baraud-Serfaty
www.ibicity.fr**

RNA - 2017-2018



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



RNA - 2024



	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité		→			
Propriétaire initial	→				
Aménageur		→			
Promoteur			→		
Investisseur				→	
Occupant					→

Articulation chaînes de valeur et « valeurs » produites

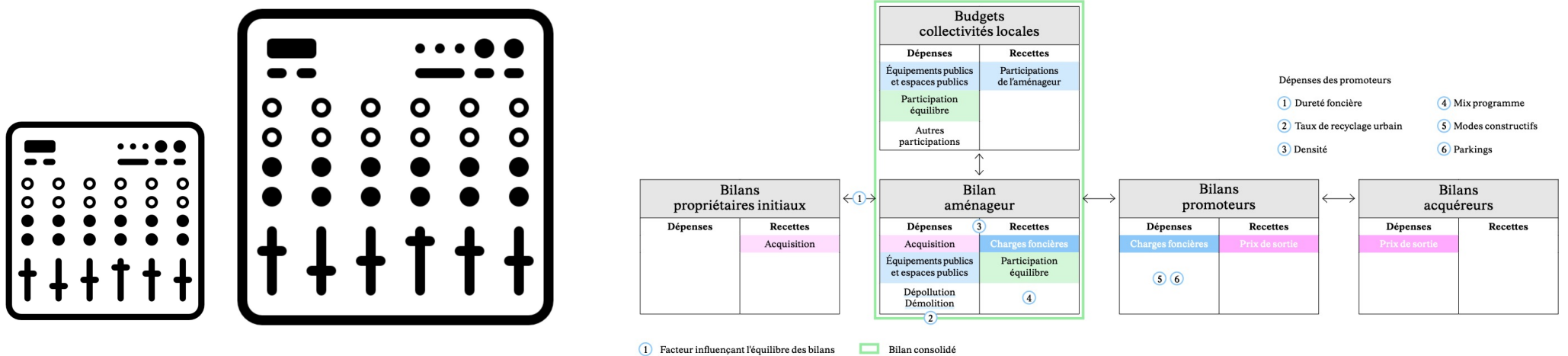
QUOI

(Ce qui est fabriqué)

m2 SDP neufs	Production de logements, bureaux, commerces (échelle parcelle)
Aménités urbaines	Equipements et espaces publics, commerces (mixité programmatique)
Abordabilité sociale	Locaux abordables (mixité sociale et programmatique)
Sobriété(s)	Sobriétés énergétique, carbone, foncière, matière, infrastructurelle

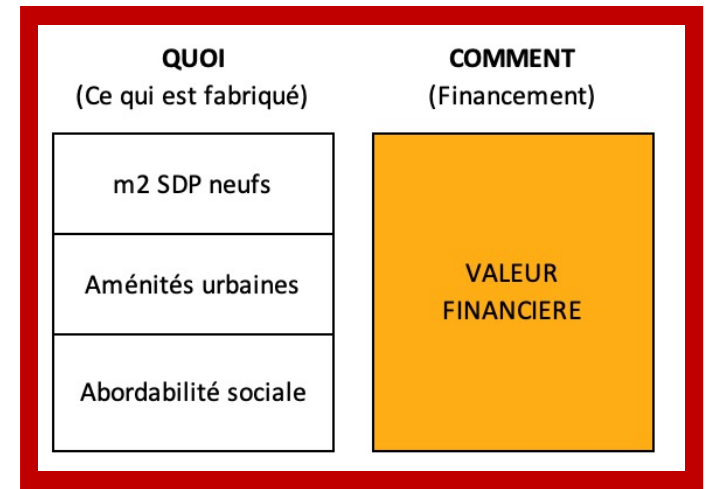
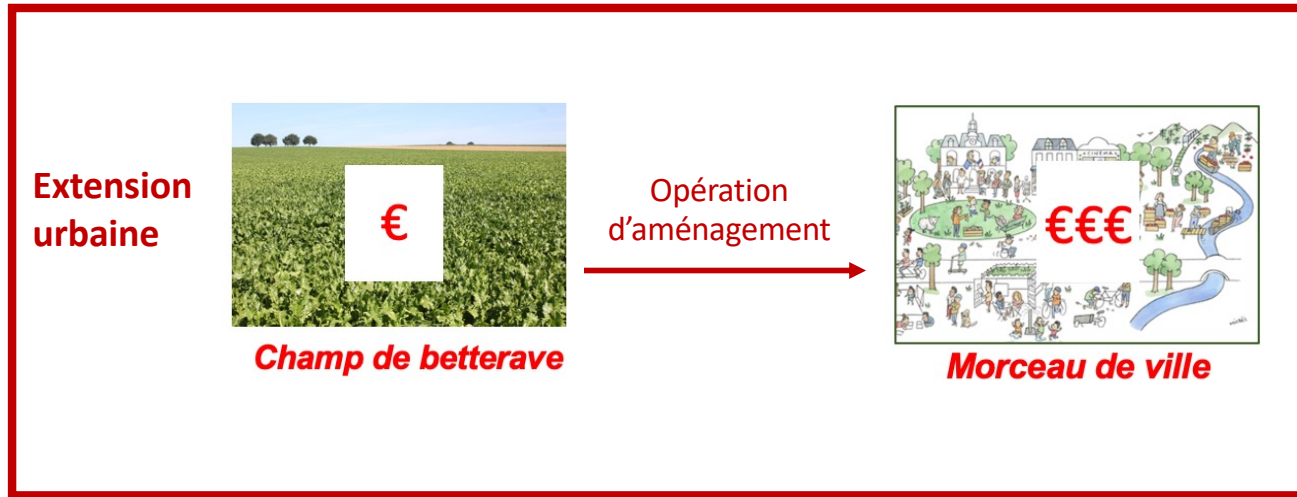
La qualité des logements et des quartiers produits est considéré comme un pré-requis.

Emboîtement des bilans d'une opération d'aménagement et tables de mixages



1) Les chaînes de valeur « classiques » de l'aménagement-immobilier et pourquoi elles se grippent

CONTEXTE ET FINALITES



Le contexte est celui de la transformation de terres agricoles, nues, en un morceau de ville. La création de valeur financière permet de financer des constructions neuves, mais aussi des aménités urbaines (espaces et équipements publics, et aussi commerces et activités dans le quartier), ainsi que « l'abordabilité » sociale (des logements abordables, et plus largement des locaux abordables financièrement, permettant des usages).

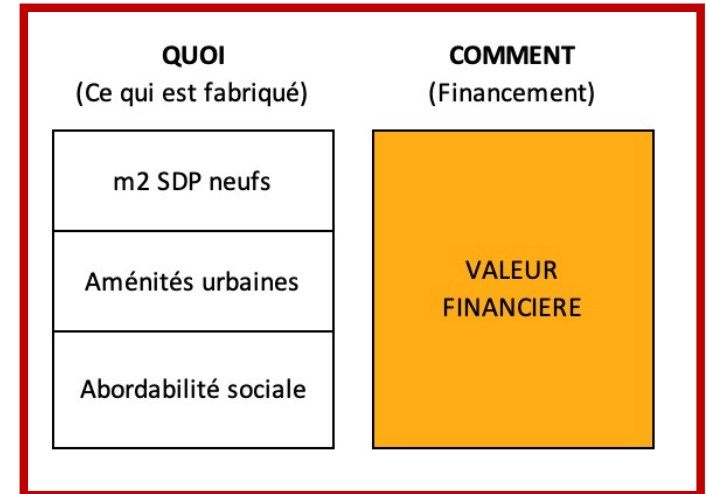
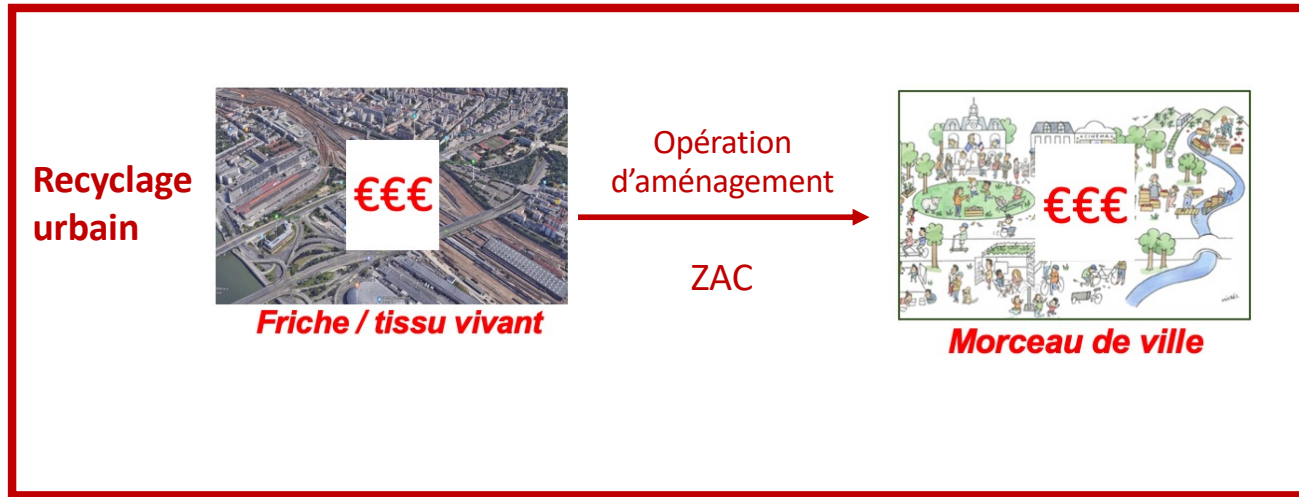
MODE OPERATOIRE

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	DETENTION	OCCUPATION
	VALEUR FINANCIERE			

	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité					
Propriétaire initial					
Aménageur					
Promoteur					
Investisseur					
Occupant					

La valeur financière est créée au niveau des maillons aménagement et promotion, ce qui permet à l'aménageur et au promoteur, entendus dans leur rôle traditionnel, d'être les principaux acteurs de la transformation.

CONTEXTE ET FINALITES



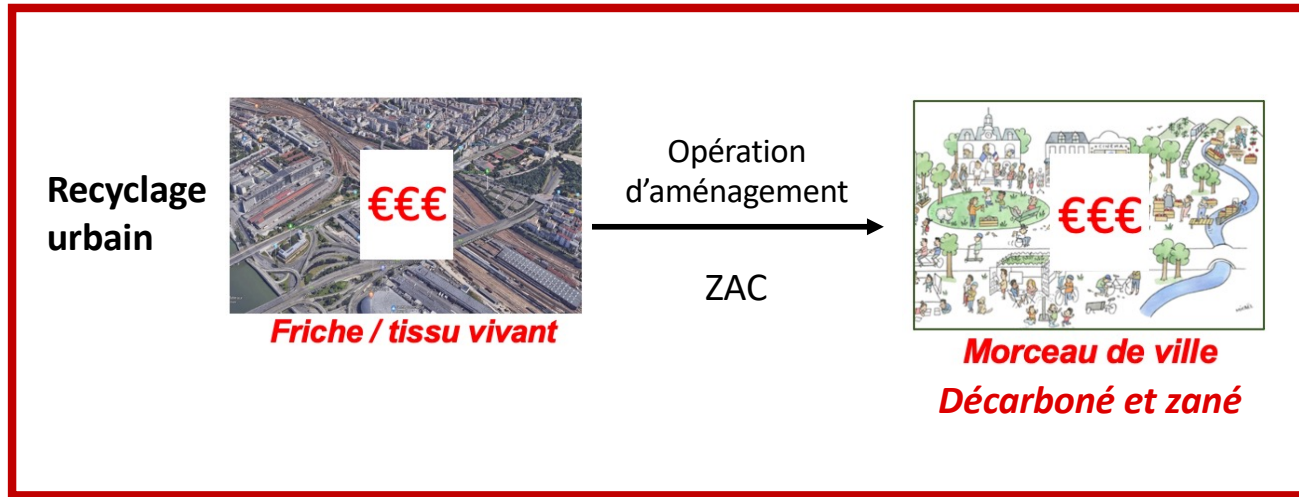
Le recyclage urbain coûte plus cher. Mais les acteurs se repositionnent sur la chaîne. Ce qui permet globalement de continuer à fabriquer la même chose, même si cela peut impliquer de nouvelles formes urbaines (par exemple le macro-lot).

MODE OPERATOIRE

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	DETENTION	OCCUPATION
VALEUR FINANCIERE				

	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité					
Propriétaire initial					
Aménageur					
Promoteur					
Investisseur					
Occupant					

CONTEXTE ET FINALITES



QUOI (Ce qui est fabriqué)	COMMENT (Financement)
m2 SDP neufs	VALEUR FINANCIERE
Aménités urbaines	
Abordabilité sociale	
Sobriétés énergétique + carbone + foncière	BESOIN FINANCEMENT

La Stratégie Nationale Bas Carbone et le ZAN obligent à créer des morceaux de ville sobres sur les plans énergétiques et carbone, et fonciers. D'un point de vue strictement financier, cette sobriété passe dans un premier temps (en phase investissement) par des surcoûts, alors même que la hausse des coûts de construction et des taux d'intérêt mettent à mal la promotion et que la hausse des taux d'intérêt pèsent sur les capacités d'achats des ménages.

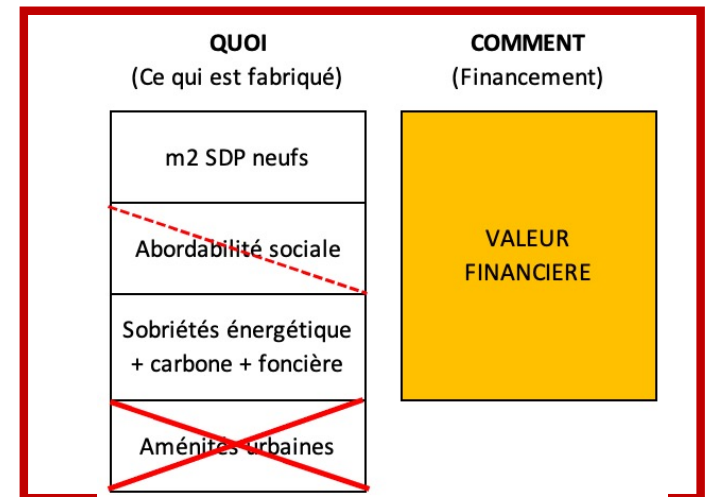
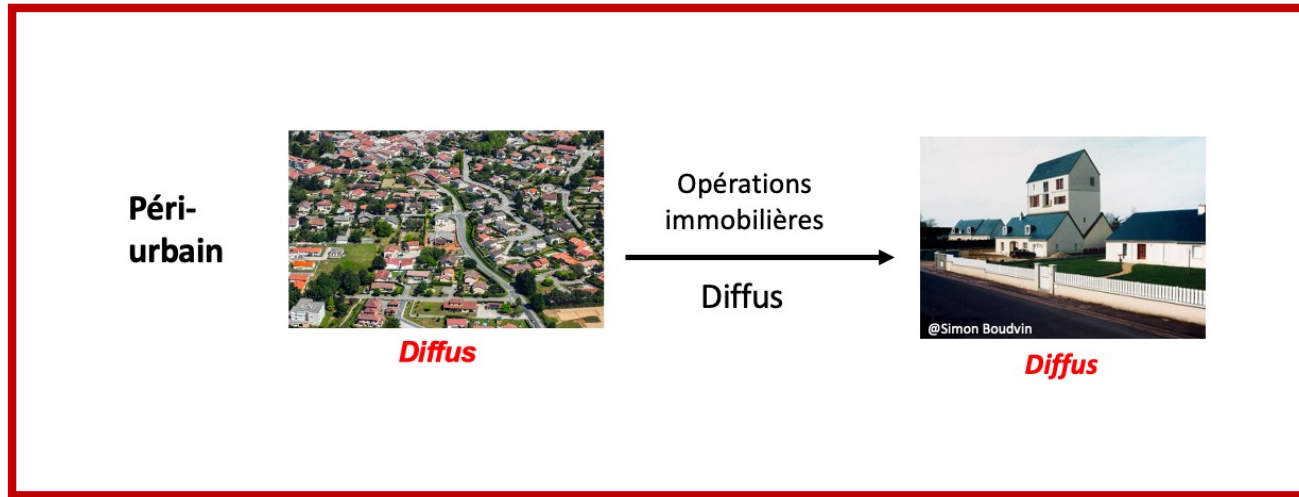
MODE OPERATOIRE

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
		⚡		⚡
VALEUR FINANCIERE				

	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité					
Propriétaire initial					
Aménageur			?		
Promoteur					
Investisseur					
Occupant					

2) Pistes de modèles alternatifs

CONTEXTE ET FINALITES



La densification pavillonnaire est souvent présentée comme une « densification douce », mais le processus de transformation ne consiste pas à transformer du diffus en morceau de ville mais du diffus en diffus. En effet, le financement des aménités urbaines n’est pas assuré par le processus de transformation, pas plus que la mixité sociale et programmatique.

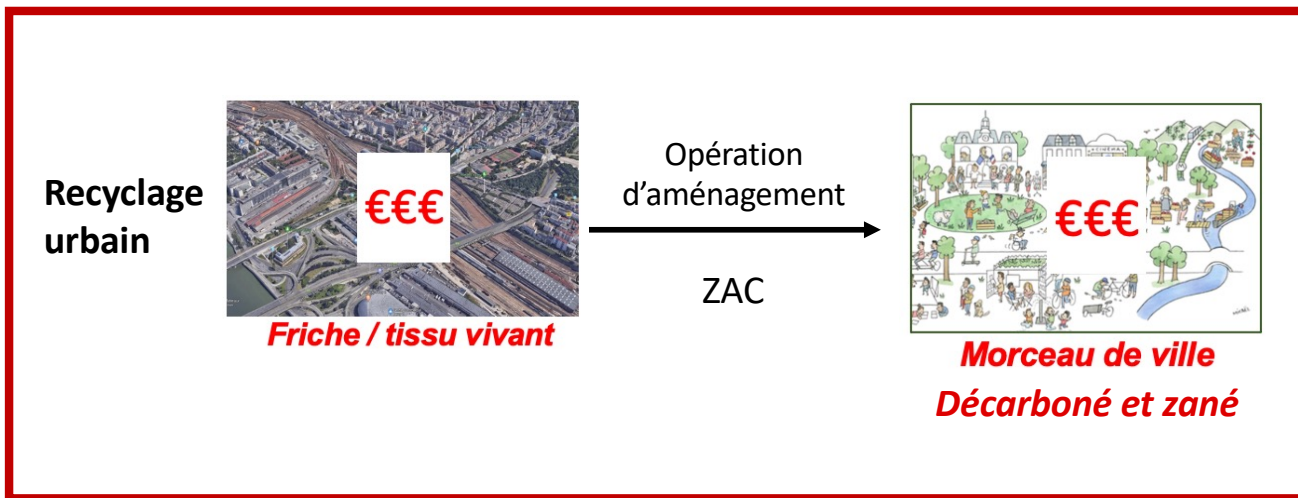
MODE OPERATOIRE

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	DETENTION	OCCUPATION
VALEUR FINANCIERE				

	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité					
"Petits" proprio occupants"			(auto-construction)		
Aménageur					
Promoteurs ≠					
Investisseur					
Occupant					

Le jeu d’acteurs mobilise des propriétaires occupants qui sont souvent de « petits propriétaires », qui peuvent soit prendre en charge la transformation (souvent par surélévation ou densification de fond de parcelle) soit vendre leur maison à un promoteur, mais ce sont alors souvent des promoteurs de nature différente de ceux des chaînes d’aménagement-immobilier précédentes.

Le « mistigri » de l'aménagement consiste à faire porter le coût dont on ne veut pas à un autre acteur. Dans l'aménagement, le « valet de trèfle » est souvent le coût du foncier initial ou de sa dépollution. Un des acteurs est prêt à accepter le valet de trèfle.



QUOI (Ce qui est fabriqué)	COMMENT (Financement)		
m2 SDP neufs	Intelligence du projet urbain	VALEUR FINANCIERE	VALEUR EXTRA-FI.
Aménités urbaines			
Abordabilité sociale			
Sobriétés énergétiques + carbone + foncière			
		RENONCEMENT FINANCIER	

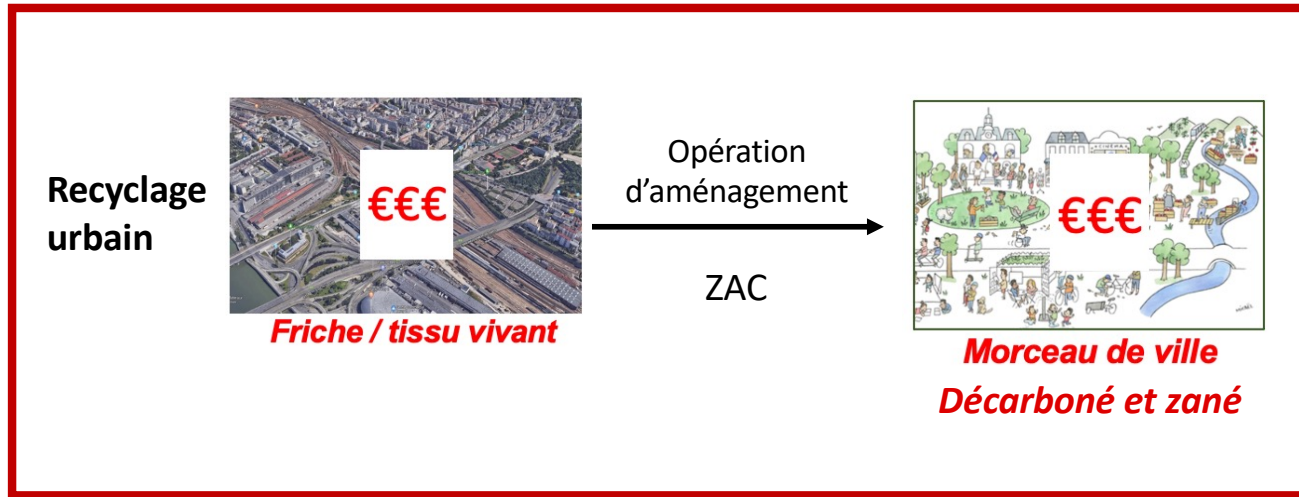
Un certain nombre d'opérations d'aménagement sont réalisables parce que les coûts d'aménagement ont été pris en charge par des acteurs autres que l'aménageur.

Comme dans le modèle « chassé-croisé », certains positionnements d'acteurs permettent une compression des marges et donc des coûts.

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
	VALEUR FINANCIERE			
VALEUR EXTRA-FI				

	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité					
Propriétaire initial					
EPF					
Aménageur					
Promoteur					
Investisseur					
Occupant					

Propriétaire type grands acteurs publics, même si ceux-ci peuvent aussi avoir des exigences financières importantes.



QUOI (Ce qui est fabriqué)	COMMENT (Financement)	
m2 SDP neufs	VALEUR FINANCIERE	VALEUR EXTRA-FI.
Aménités urbaines		
Abordabilité sociale		
Sobriétés énergétique + carbone + foncière	NVX FINANCEMENTS	

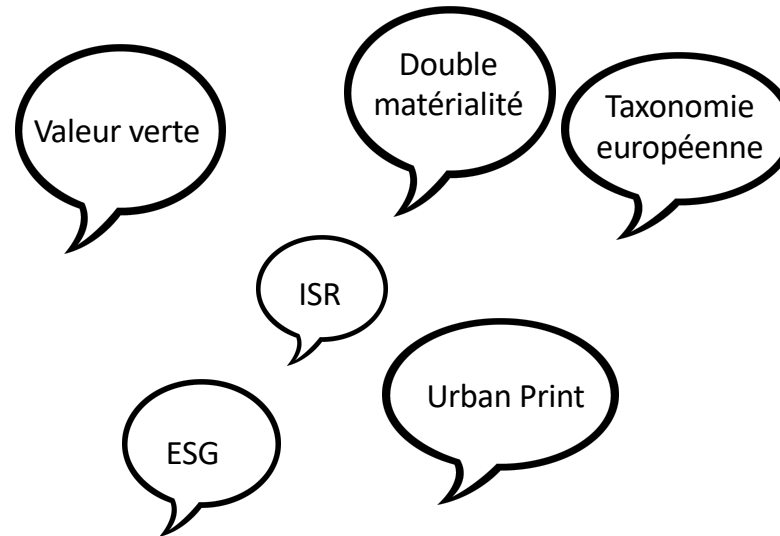
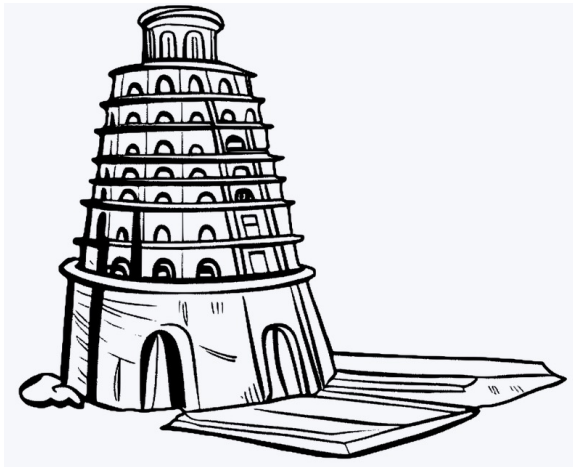
La valeur extra-financière peut de plus en plus être source de financements. Certains acteurs conditionneront l'octroi de prêts ou d'investissements aux respects de certains critères extra-financiers.

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	DETENTION	OCCUPATION
	VALEUR FI.		VALEUR FINANCIERE	
	VALEUR EXTRA-FI		VALEUR EXTRA-FI	
	NVX FINANCEMENTS		NVX FINANCEMENTS	

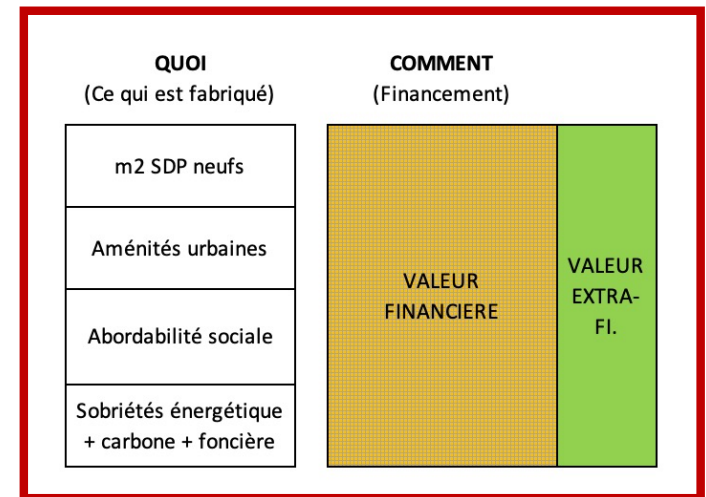
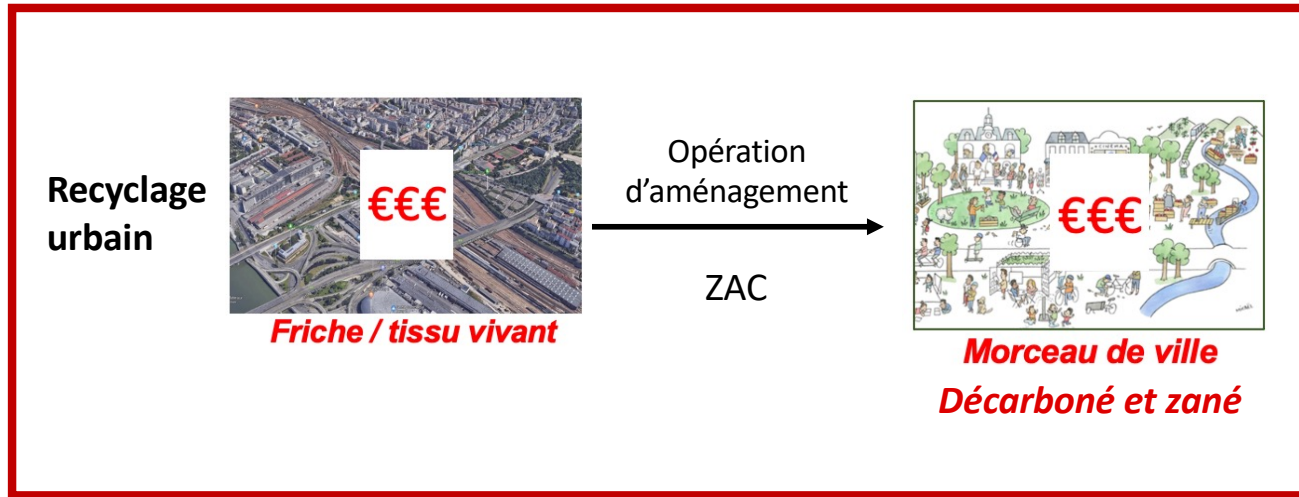
	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION
Collectivité					
Propriétaire initial					
Aménageur					
Promoteur					
Investisseur					
Occupant					
Investisseur / Fonds spécialisés					
Etat		(fonds friches)			

Les propriétaires d'actifs échoués enregistrent des pertes de valeur. De nouveaux acteurs apparaissent

La Tour de Babel des valeurs



Option 4 : la valeur colibri ou la valeur qui s'éclate : somme petites valeurs = grande valeur ibicity



La valeur est dans les interstices : temporels ou spatiaux, lesquels sont largement liés à des usages, parfois associés à des valeurs sociales (cf. acteurs de l'ESS). Le positionnement sur ces interstices demande une gestion très fine, et on assiste donc à une multiplication d'acteurs très spécialisés.

PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	INVESTISSEMENT (DETENTION)	OCCUPATION INTERSTICIEL
			VALEUR FINANCIERE	VALEUR VERTE

	PROPRIETE INITIALE	AMENAGEMENT	PROMOTION	DETENTION	OCCUPATION
Acteurs traditionnels					
Nouvel acteur 1					RDC
Nouvel acteur 2					SOLIDAIRES
Nouvel acteur 3				TOITURES	

La valeur est également dans la maîtrise d'activités clefs spécifiques.
Ceci amène de nouveaux entrants

Acteurs maîtrisant une activité-clef

Partenaires clefs	Activités clefs Hors-site Industrialisation	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèles
	Ressources clés		Canaux	
Sources de coûts		Sources de revenus		

Autres : dépollution / réhabilitation + surélévation / donnée / maintenance / végétalisation ...

Acteurs dans une logique de niche (« produit » spécifique)

Partenaires clefs Aménageur	Activités clefs Interface	Proposition de valeur Socles actifs	Relations clients	Segments de clientèles ESS Commerces
Financeurs	Ressources clés Expertise		Canaux	
Sources de coûts		Sources de revenus		

Exemple : Socle Commun

Acteurs se positionnant sur une nouvelle ressource-clef (rare ou permettant hybridation)

Partenaires clefs	Activités clefs	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèles
	Ressources clés Toits Trottoirs		Canaux	
Sources de coûts		Sources de revenus		

Acteurs faisant évoluer leur modèle économique Valeur dissociée : dissociation foncier bâti

Partenaires clefs Investisseurs à impact	Activités clefs	Proposition de valeur Recyclage permanent	Relations clients	Segments de clientèles
	Ressources clés Argent	Aménageur ↓ Investisseur	Canaux	
Sources de coûts		Sources de revenus		
↔				

Dissociation foncier bâti

3) Nouveaux défis

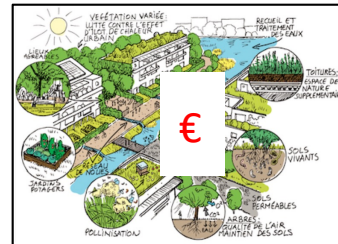
Sobriétés



Friche / tissu vivant

Opération
d'aménagement

ZAC ou autre



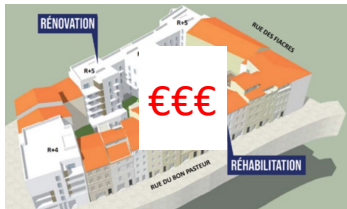
Morceau de ville

Valeur = opération dans l'ensemble

Nature = infrastructure

Nouvelles échelles

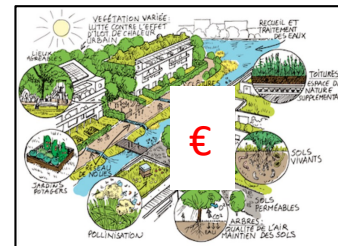
Sobriété matière



Bâtiments existants

Opération
d'aménagement

ZAC ou autre



Morceau de ville

Hybridation neuf/ancien

Diminution charges foncières et participations

Nouvelle approche du recyclage urbain

On a des m2 réhabilités mais pas de constructibilité
nouvelle sur laquelle adosser des recettes

Réparation



**Site asphalté (nappes de
parkings, espaces publics
imperméabilisés)**

Renaturation

espaces publics



Site renaturé

Diminution charges foncières et participations