

PARIS : 1^{ère} PLACE ECONOMIQUE EN EUROPE

*Grand débat animé par Nathalie MOUTARDE,
Journaliste – Chef de service LE MONITEUR
Mercredi 29 Novembre 2006*

Intervenants

- **Christian SAUTTER**, Adjoint au maire de Paris chargé du Développement Economique, des Finances et de l'Emploi
- **Maurice GAUCHOT**, Président, **CB RICHARD ELLIS**
- **Olivier PIANI**, Président, **GE REAL ESTATE EUROPE**

Une série d'études récentes place Paris en première position devant Londres parmi les villes les plus importantes en Europe ou juste derrière la capitale britannique. **M. SAUTTER** signale d'ailleurs qu'une étude de Standard & Poors attribue à Paris la note de AAA, ce qui souligne la bonne santé financière de la capitale, synonyme de sécurité pour les investissements. D'ailleurs, les spécialistes estiment que Paris pourrait devenir d'ici 2011 la première destination d'investissements internationaux en Europe.

La politique et les projets de la ville de Paris

Mme MOUTARDE explique que ces bons résultats sont notamment la conséquence d'une politique d'aménagement ambitieuse qui s'est traduite par la mise en place d'un nouveau Plan Local d'Urbanisme depuis Juin 2006. Celui-ci a pour objectif de favoriser le développement économique et la création d'emplois. En effet, à l'heure actuelle, le taux de chômage de la capitale est de 9,2%, le deuxième plus élevé de la région après la Seine Saint-Denis. **M. SAUTTER** ajoute même que la capitale a perdu 130 000 emplois dans les années 1990. Ce nouveau P.L.U. vise également à faciliter la modernisation des immeubles anciens grâce au maintien du COS de fait, et cherche à protéger les commerces en rez-de-chaussée d'immeubles ainsi que l'artisanat. De plus, il fixe à 2 millions de m² le potentiel de construction de locaux d'entreprises dans les dix années à venir (bureaux, commerces...), en grande partie localisés dans les quartiers périphériques de la ville ou sur la rive gauche. **M. SAUTTER** indique que ces territoires de projet correspondent à 10% de la surface parisienne.

Le développement des transports en commun est également un enjeu majeur : il va permettre non seulement de faciliter l'accès à certains quartiers de la capitale ainsi que de la première couronne, comme par exemple avec la mise en service du tramway 3 qui relie aujourd'hui le Pont du Garigliano à la Porte d'Ivry et qui ira à terme jusqu'à la Porte de la Chapelle, mais aussi de contribuer à maintenir un cadre de vie agréable pour ses habitants, source de productivité. La politique de la ville de création d'équipements culturels et d'espaces verts s'inscrit également dans cette optique.

De plus, **M. SAUTTER** souligne la volonté de la ville de Paris de créer des pôles de compétitivité dans des secteurs à haute valeur ajoutée, tels que la finance ou la recherche. Par exemple, le programme Paris Bioparc (18 000 m² de bureaux) qui regroupe des sièges sociaux des entreprises innovantes et des laboratoires, a vu le jour dans le 13^{ème} arrondissement et devrait s'étendre jusqu'à Ivry. Il explique que la ville mène également une politique d'accompagnement pour les jeunes entreprises puisque depuis 2001 Paris compte 115 000 nouvelles entreprises. La surface de pépinières d'entreprises est passée de 5 000 m² à 40 000 m². Enfin, la ville a pour objectif de mettre en place le très haut débit dans toutes les entreprises et logements.

Les qualités du marché parisien

Outre la qualité des transports en commun et du cadre de vie, Paris présente des atouts qui en font une place économique majeure. Pour **M. SAUTTER**, la ville peut être non seulement considérée comme la capitale mondiale du tourisme de loisirs et d'affaires, mais c'est aussi un pôle de commandement majeur grâce à sa centralité, à sa main-d'œuvre qualifiée ou encore à son haut niveau technologique.

Le marché de l'immobilier s'est formidablement développé à Paris depuis une dizaine d'années et présente aujourd'hui des caractéristiques intéressantes. Pour **M. GAUCHOT**, le marché parisien est tout d'abord un marché très actif. En effet, alors que le parc tertiaire de la capitale ne représente que 33% du parc de la région, il représente 40% du volume des transactions. Cela s'explique notamment par le fait que le secteur des services aux entreprises, qui est très actif, est très représenté à Paris. De plus, le taux de vacance n'y est que de 3,8%, alors qu'il est de 5,2% dans la région Ile-de-France, ce qui signifie que l'équilibre entre l'offre et la demande y est bien gérée.

Pour les investisseurs, représentés par **M. PIANI**, le marché parisien compte également quelques qualités. La liquidité du marché immobilier à Paris a explosé ces dernières années, puisque l'on compte à l'heure actuelle huit fois plus de transactions qu'il y a sept ans. Même si le marché parisien représente la moitié voire le tiers du marché anglais en terme de valeur, le nombre de transactions y est supérieur. C'est également un marché transparent, et un endroit très intéressant en Europe en terme de croissance des loyers.

Les défauts du marché parisien

Cependant, **M. GAUCHOT** souligne que le marché parisien présente quelques défauts. Tout d'abord, l'offre parisienne est en grande partie constituée par des petites et moyennes surfaces, ce qui induit un manque de diversité de l'offre. En effet, depuis 2001, seulement 15% des très grandes transactions (surface supérieure à 20 000 m²) se sont faites à Paris. A l'heure actuelle, pour s'implanter dans une grande surface, il faut déménager sur la rive gauche ou en périphérie, ce qui ne convient pas à toutes les entreprises. De plus, l'offre ne se renouvelle pas assez vite et l'on constate une obsolescence accélérée des bâtiments face notamment aux nouvelles exigences HQE.

Il considère que le marché parisien est également un marché sous contraintes. Il est notamment très difficile d'obtenir des autorisations pour restructurer des immeubles afin d'y faire de grands plateaux, alors que c'est une demande très forte de la part de certaines entreprises.

Enfin, **M. GAUCHOT** pense que le principal défaut du marché parisien est le déséquilibre entre d'un côté le quartier central des affaires et La Défense et de l'autre côté l'est de Paris. Les pouvoirs publics cherchent à combler ce déséquilibre en plaçant ses territoires de projets dans l'est de la capitale. Cependant, il semblerait qu'à l'heure actuelle, les grandes entreprises qui sont situées dans le quartier central des affaires aient plus tendance à vouloir se déplacer vers l'ouest de Paris. De plus, les restrictions automobiles auraient pour conséquence de figer les stratégies d'implantation des entreprises, et cela même si les transports en commun s'améliorent. Etre implanté dans le quartier central des affaires facilite la vie au quotidien de la majorité des employés.

Les défis que doit relever Paris

M. GAUCHOT considère que si la ville de Paris veut rattraper son retard sur Londres, elle va devoir faire face à un certain nombre de défis dans les années à venir.

Tout d'abord, le renouvellement de l'offre, en particulier dans le quartier central des affaires, va être un enjeu majeur de ces prochaines années, d'autant plus que le nouveau P.L.U. ne le prend pas assez en compte. Cette offre va devoir s'adapter à la demande des utilisateurs en termes de superficie et de questions environnementales.

De plus, elle va devoir s'inscrire dans un schéma de développement régional, avec comme problématique majeure la question du rééquilibrage est/ouest, alors que l'Etat a décidé de construire 450 000 m² supplémentaires de bureaux à la Défense. La ville de Paris, représentée par **M. SAUTTER**, s'est déjà engagée à promouvoir un certain équilibre entre la construction de logements et de bureaux. Elle a en effet signé une convention avec l'Etat qui

stipule que pour 1 m² de bureaux construit, 2,7 m² de logements doivent être également construits. Cependant, pour **M. PIANI**, les investisseurs s'intéressent de la même façon au marché francilien et parisien, et pour eux il n'existe pas de délimitation entre Paris et sa banlieue.

La question des transports est également un défi à relever, en ce qui concerne non seulement le développement des transports en commun dans les territoires de projets pour y faciliter l'implantation d'entreprises de l'ouest, mais aussi la question de la restriction automobile qui semble être un facteur d'immobilisme. Cependant **M. SAUTTER** insiste sur le fait que la politique de circulation maîtrisée est beaucoup moins restrictive que dans certaines autres grandes villes comme Londres, et préserve les circulations économiques et les livraisons. D'autre part, les élus de la capitale ne veulent pas faire de la ségrégation par l'argent et faire de Paris un ghetto de riches.

Enfin, si Paris veut devenir une place mondiale prépondérante, elle va devoir améliorer la visibilité de ses projets au niveau international.

Compte rendu rédigé par Audrey DUSSERE et Coralie MOLLE.

Le Grand Est : Vers un nouvel El Dorado immobilier

*Grand débat animé par Laurent MIGUET,
Chef de Service Rédaction Est, LE MONITEUR
Mercredi 29 novembre 2006*

Intervenants

- **François LAZARD, Président Directeur Général, GROUPE LAZARD**
- **Vincent TRIPONEL, Directeur, DTZ FRANCE**
- **Jean-Marie BOCKEL, Sénateur Maire, VILLE DE MULHOUSE. Président de l'association TGV Rhin Rhône**
- **Jean-Louis SCHNEITER, Maire, VILLE DE REIMS. Président de Reims Métropole**
- **Pascal MANGIN, Adjoint au Maire délégué aux affaires européennes et internationales, VILLE DE STRASBOURG, Vice-président de la Communauté urbaine de Strasbourg**

Introduction par Laurent Miguet

Deux lignes à grande vitesse, cofinancées par les collectivités locales, vont converger dans une petite région à la périphérie de l'hexagone et tous ces territoires du Grand Est. L'expérience tirée de l'établissement des précédentes lignes TGV sera un moyen d'optimiser le potentiel du TGV de l'Est et du prolongement du TGV Rhin-Rhône en matière d'aménagement du territoire et en particulier pour l'immobilier d'entreprise. Les nouvelles villes desservies sont désormais en position de transformer le handicap d'un retard initial en un atout.

Le TGV Est vers Strasbourg, dont la date d'inauguration est fixée au 10 juin 2007, et le TGV Rhin-Rhône vers Mulhouse permettront à ces villes de l'Est de devenir moins des villes terminus en France que des portes d'entrée vers l'Europe.



<http://www.tgvesturopeen.com/>

Vincent Triponel, Directeur, DTZ France

Les villes du grand Est tel que Reims, Dijon, Mulhouse et Strasbourg sont des villes de moyenne importance comparativement à d'autres villes de France déjà desservies par le TGV telles que Paris, Lyon, Lille ou Marseille. Les villes de l'Est sont pour la plupart organisées en villes, en communautés d'agglomérations ou communautés urbaines avec des populations actives importantes.

2005

<u>Ville</u>	<u>Offre Tertiaire</u>	<u>Demande Placée</u>
Reims	5000 m2	14000 m2
Dijon	10000 m2	38000 m2
Mulhouse	22000 m2	10000 m2
Strasbourg	102000 m2	80000 m2

Sur les offres tertiaires concernées par le TGV, ces villes s'organisent en intra-muros proche de leur gare, sauf Strasbourg qui n'a pas de foncier immédiatement disponible et qui procèdera à l'intégration du TGV grâce à un schéma d'agglomération globale.

On a pu observer une forte demande placée de bureaux, notamment pour Strasbourg, ainsi qu'une hausse importante de la demande à Dijon et dans les autres grandes villes lorraines en 2005.

Loyers en 2005

<u>Ville</u>	<u>Neuf CV</u>	<u>Neuf Parc Tertiaire</u>	<u>Récent</u>	<u>Ancien</u>	<u>Taux de rendement</u>
Reims	€ 165	€115-120	€ 110	€ 90	8,50%
Dijon	€ 140	€115-120	€ 110	€ 90	9,00%
Mulhouse	€ 140	€ 120	€ 105	€ 90	8,80%
Strasbourg	€ 195	€130-135	€ 120	€ 100	7,40%

Le TGV permettra la création de sociétés et d'emplois. Il est donc important d'analyser les loyers qu'offrent les différentes villes concernées.

Il a été observé que les loyers maintiennent des valeurs toniques, en progression dans toutes ces villes, accompagnés d'une diminution du taux de rendement qui a permis une amélioration du taux de vente.

Des conférences, débats, associations, regroupements avec l'intervention des partenaires publics et privés ont été organisés pour discuter de l'impact du TGV sur les villes du Grand Est. Les deux TGV ne permettront pas seulement de développer une relation franco-française, mais sont également tournés délibérément vers l'Europe afin de replacer la France au centre d'un dispositif européen. Le TGV sera un élément de consolidation du processus de développement économique de ces territoires.

On peut aussi observer aujourd'hui que toutes ces villes de l'Est n'ont pas attendu le TGV pour avoir une économie structurée et un marché organisé. Mais que dans ces conditions idéales, le TGV va permettre la libéralisation et l'augmentation de cette réalité économique.

François Lazard, Président Directeur Général, Groupe Lazard

Le groupe Lazard représente plus de 70 000m2 sur les deux prochains exercices dans la région du Grand Est, avec des opérations de plus de 10 000m2 de bureaux.

Selon lui, la stratégie des grandes villes de l'Est doit se faire en deux temps. Tout d'abord jouer sur la cohésion des différentes villes pour vendre le Grand Est vis-à-vis du reste de la France. Et ensuite créer et développer les spécificités de chacune.

La préparation de l'arrivée du TGV permet à l'Est d'effectuer un rattrapage économique plutôt que d'anticiper. Il y a donc une nécessité de préparation à l'accueil du TGV et certaines villes se sont mieux préparées que d'autres. Le tissu PME-PMI peut apparaître fragilisé et on observe surtout une demande des grands utilisateurs pour des surfaces supérieures à

2 000m². En outre, des pôles tertiaires identifiables et des offres à moins de 6 mois sont très importants pour ces villes. Ainsi un bon bassin d'emploi, des valeurs locatives intéressantes et une bonne disponibilité seront des critères de choix parmi les villes de l'Est.

On observe même l'intérêt des promoteurs de s'afficher par le lancement d'opérations en blanc qui nécessitent la collaboration du promoteur, de l'aménageur et de manière générale de la collectivité publique. Mais la création d'intérêt a déjà attiré de nombreux grands utilisateurs.

Atouts des différentes villes :

- **Reims** : A bien anticipé le TGV. Cette ville est proche de Paris (45min) et peut aisément faire concurrence à la grande banlieue. Elle propose toujours des valeurs locatives faibles. Reims n'a pas de taxe de bureau et détient un bassin d'emploi intéressant. La ville est dynamique sur le point de vue du développement économique et a bien su anticiper les bénéfices d'un TGV.
- **Strasbourg** : capitale européenne, à 2h20 de Paris mais disposant d'une attractivité naturelle sur la mouvance de l'axe allemand. Elle a néanmoins un petit souci foncier concernant les opérations tertiaires importantes puisque il n'y a pas d'immobilier disponible au moment de l'arrivée du TGV. Les opérations de bureau doivent en effet être anticipées 3-4 ans à l'avance.
- **Nancy/Metz** : force tranquille/valeur sûre avec une bonne exploitation du bassin d'emploi.
- **Mulhouse** : approche dynamique, transfrontalière et appartenance à un axe Nord/Sud proche de l'agglomération lyonnaise. Ce sont des facteurs de dynamisation et de croissance de la tertiarisation du marché.

En somme, le Grand Est dispose d'un bassin d'emploi excellent mais il communique difficilement ses qualités. Une promotion des qualités de l'Est de la France doit donc être mise en place par le flux logistique d'une identité forte et d'un projet commun global afin d'attirer les décideurs et l'implantation de leurs structures.

Jean-Louis Schneiter, Maire, Ville de Reims. Président de Reims Métropole

Pour qui l'El Dorado ? Pour les promoteurs, les salariés et les collectivités.

Reims est une interface entre le bassin parisien et le grand Est. Le TGV va beaucoup changer les choses au niveau des collectivités et des entreprises et la ville l'a bien anticipé. Reims a ainsi supporté 40% de la part régionale du financement du TGV (50M€).

Reims a deux gares, dont une qui mettra CDG à 30 min. La gare centrale est sur le trajet Gare de l'Est/Charleville-Mézières et elle est enfermée dans les espaces verts. Mais les friches industrielles (dont les anciennes friches SNCF) proches sont en train de se développer (quartier du Clair Marais) grâce à des promoteurs privés et publics comme des organismes logeurs. La collectivité n'éprouve pas le besoin d'intervenir.

La seconde gare, celle de Champagne-Ardennes, entourée d'une zone d'aménagement concertée (plus ou moins 180 hectares), est gérée par la communauté d'agglomération Reims Métropole. La phase de consultation a été extrêmement rapide afin de pouvoir commencer la délivrance des permis de construire le plus tôt possible et ainsi permettre une installation d'ici deux ans. La liaison entre les deux gares fait l'objet d'un projet de tramway (pratique et rapide) et de navettes SNCF.

Preuve de confiance en l'avenir de la région, on voit arriver des personnes qui investissent dans le blanc et construisent avec la certitude de trouver des clients intéressés par la suite.

Il y a à Reims deux pôles de développement. L'un est un pôle de bureaux et de services (pas de pôle industriel) et l'autre est un embryon de pôle logistique plus éloigné de la gare et en concurrence avec le pôle de Vatry. Il faut noter qu'il ne reste que 350 hectares à aménager dans la métropole de Reims même, dont des logements. Il est ainsi nécessaire de maintenir un niveau du foncier acceptable pour tous, d'où la création d'un SAS patrimonial qui collabore

avec la Caisse des Dépôts et des banques pour continuer de créer des hôtels d'entreprises afin de supporter les petites entreprises grâce à des taux de loyer accessibles.

Jean-Marie Bockel, Sénateur-Maire, Ville de Mulhouse. Président de l'association TGV Rhin Rhône

Mulhouse, qui n'a pas l'avantage comme Reims d'être à moins d'une heure de Paris, a besoin d'une démarche différente. Elle s'intègre au sillon Rhénan, à la Régie Tri Rhénane et au réseau Rhin Rhône. Bâle et Fribourg sont des supporters du projet grâce à un renforcement des échanges transfrontaliers. Les agglomérations de la région sont trop petites à l'échelle de la compétition des territoires européens (en termes de services à la population, d'infrastructures, et pôles de compétitivité), et il faut donc assurer une association avec Dijon, Besançon, Belfort et Bâle.

Il est important de créer une attractivité du territoire, et Mulhouse s'y emploie en améliorant les plans d'aménagement urbain, et en particulier la gare au centre ville (accompagné d'un tram-train). L'accès routier, qui était problématique, est également en développement. Ainsi, la rénovation urbaine permettra de renforcer l'attractivité et les opportunités de bureaux et de services. Et pour cela, la gestion dans le temps doit être non seulement ambitieuse mais également réaliste.

Le site autour de la gare comprendra une pluri-modalité de transports, des stationnements accrus, des espaces de congrès supplémentaires pour répondre à la demande renforcée de bureaux, services, et commerces. Cette adaptation doit se faire de façon progressive, de manière à ne pas déstabiliser le reste du tissu urbain et il faut donc respecter un calendrier adapté. Heureusement, Mulhouse a la chance d'avoir de la place au centre ville.

Jean-Marie Bockel ajoute que, pour Mulhouse, il faut moins parler de compétition que de complémentarité. Bien entendu, les professionnels recherchent la diversité de l'offre. Mais il faut surtout s'attabler à développer les atouts et réduire les faiblesses telle que la concurrence stérile entre les territoires. C'est ainsi que toutes les villes du grand est seront collectivement gagnantes.

Pascal Mangin, Adjoint au Maire, Ville de Strasbourg, Vice-président de la Communauté urbaine de Strasbourg

Le TGV sera inauguré le 10 juin 2007, avec 50 TGV/jours à Strasbourg, qui permettront entre autres des trajets de 2h20 vers Paris, de 2h25 vers CDG, de 2h30 vers Zurich, de 3h20 vers Lille et de 1h30 vers Stuttgart. Ainsi, on voit que Strasbourg est au nœud du réseau Mer du Nord/Méditerranée et Paris/Budapest (« La Magistrale ») avec le développement du TGV Rhin/Rhône en 2011. A terme, Paris devra être à 1h50 avec un accroissement de la vitesse et Strasbourg détiendra un rayonnement régional vers Belfort, Besançon et Dijon.

Caractéristiques strasbourgeoises :

- Le TGV arrive en centre ville. Des efforts architecturaux ont d'ailleurs déjà commencé pour embellir la ville (avec l'aide du célèbre architecte Dutilleul)
- Certains projets sont déjà réalisés tel que l'ENA, l'extension du bâtiment du siège du Conseil de l'Europe, l'acquisition par le Parlement européen de ses murs et le nouvel hôpital civil qui dégagera des fonciers en centre ville.
- L'activité économique est aujourd'hui en mesure de se reposer sur le tissu local des PME (il reposait précédemment sur de nombreux capitaux étrangers).
- Pas de disponibilité foncière autour de la gare.

La gare sera un pôle multimodal, TGV, Tram, TER (articulation en fonction des horaires TGV avec les transports régionaux), parkings.

Un choix de développement a été pris sur un axe Est Ouest (Viaropa). Viaropa constitue ainsi un ensemble de projets maîtrisés par les puissances publiques qui permettront l'ouverture de dispositions foncières pour permettre aux investisseurs et promoteurs d'avoir des espaces pour accompagner l'arrivée du TGV. Parmi ces projets: la gare, le projet du Wacken qui fera sortir la foire des expositions de l'agglomération et permettra de récupérer de la place à un

endroit stratégique (50 000m²), le conservatoire (Godin), les frondes de Dorf, le projet de la porte de France qui permettra un retissage de la relation entre Strasbourg et le Rhin (Parc des 2 rives). L'ensemble du projet est de 300 000m² dont 270 000 à très court terme.

Conclusion par le panel

Le retard du TGV permet de porter un regard critique sur la manière dont cela s'est passé ailleurs. Les villes du Grand Est, malgré une attente de 25 ans, partent dès lors avec un atout. Malgré cela, les changements vont prendre du temps. Ils permettront la création d'opportunités à saisir mais aussi des départs d'entreprises.

Les grandes villes restent les aimants principaux, mais la pluralité des transports permettra de mieux irriguer un marché un peu diffus aujourd'hui et sans doute mieux organisé demain. La densification des villes apporte une qualité de vie ajoutée. Cette densité se développe dans les centres villes et le long des voies de communication. Le nouveau TGV aura dès lors un impact majeur sur les villes du Grand Est qu'il dessert.

Compte rendu rédigé par Sophie BOURGUIGNON et Alexandra DUMOULIN.

Diagnostics techniques et responsabilités des propriétaires : Le pire est-il à venir ?

*Table ronde animée par Isabelle DUFAURE-GALLAIS,
Chef de rubrique Architecture et Technique (Techniques Bâtiment) - LE MONITEUR
Mercredi 29 novembre 2006*

Intervenants

- **Marie-Odile VAISSIE, Avocat associé, LEFEVRE PELLETIER & ASSOCIES**
- **Daniel FERRAND, Responsable de la Gestion Patrimoine en Exploitation, SOCOTEC**
- **Olivier FLAMANT, Directeur Général, EDM**

Depuis une dizaine d'années, avec la révélation des dangers de l'amiante dans les bâtiments, on a vu se renforcer les exigences en matière de sécurité des constructions et de santé des occupants. Ces exigences se sont traduites par l'obligation de produire des états, des constats, des diagnostics pour chaque vente et pour chaque location de bien immobilier. Après l'amiante, le plomb et les termites, les diagnostics obligatoires continuent de se multiplier. En effet, depuis le 1^{er} juin 2006, l'état des risques naturels et technologiques a émergé, ainsi que le diagnostic de performance énergétique depuis le 1^{er} novembre 2006 concernant la vente d'immeuble. Et prochainement il sera obligatoire de fournir un état concernant les installations de gaz, d'électricité et d'assainissement. La liste des diagnostics ne cesse de s'allonger.

Question 1

La volonté du législateur est-elle de prévoir l'imprévisible ?

Lié aux nouvelles réglementations et directives européennes, le nombre de diagnostics se développe et tend à prévenir le moindre risque.

Marie-Odile Vaissié, Avocat associé, LEFEVRE PELLETIER & ASSOCIES présente le large cadre juridique du diagnostic, les obligations légales qui s'imposent aux propriétaires ainsi que les sanctions pénales auxquelles ils s'exposent s'ils ne remplissent pas leurs obligations.

Pour essayer de comprendre quelles sont les responsabilités qui pèsent sur le propriétaire en matière de diagnostic, nous verrons trois situations différentes : celle du propriétaire en tant que détenteur d'un immeuble, puis celle du propriétaire vendeur d'immeuble et enfin celle du propriétaire bailleur qui donne en location tout une partie de son immeuble.

1/ Les diagnostics liés à la détention d'immeuble.

Le propriétaire a à sa charge quatre obligations en matière de diagnostic.

- **Le diagnostic amiante** existe depuis 1996. Il s'articule autour de deux diagnostics : le diagnostic amiante friable (31 décembre 1999) et la réalisation d'un dossier technique amiante (31 décembre 2005) qui vise à étudier l'état d'un grand nombre de matériaux et de produits définis sur une liste exhaustive du code de la santé publique. Le dossier technique amiante doit être mis à la disposition de tous les occupants de l'immeuble et des entreprises amenées à faire des travaux significatifs sur l'immeuble.

Tout manquement à ces obligations en matière d'amiante oblige le propriétaire à payer une contravention de cinquième classe de 1500 euros.

- La deuxième obligation qui pèse sur le propriétaire concerne la présence de **plomb**.

Un mécanisme d'alerte a été mis en place : lorsque le préfet est prévenu par un médecin ou une autorité sanitaire d'un cas de saturnisme sur un mineur ou d'un risque d'exposition, il peut ordonner, en se référant à la loi du 9 août 2004, une enquête, et par la suite la réalisation du diagnostic aux frais du propriétaire concernant les immeubles construits avant le 1^{er} janvier 1949.

La réalisation d'un constat d'exposition de risque au plomb (CREP) devra ensuite être dressé par le propriétaire avant le 11 août 2008.

- En ce qui concerne **le diagnostic termites**, le propriétaire doit informer tout occupant de l'immeuble ainsi que la mairie ; il doit dresser un état du bâtiment relatif à la présence de termites avant de procéder aux travaux d'éradication. Tout manquement à cette obligation sanctionnera le propriétaire d'une contravention de cinquième classe.

- Le quatrième diagnostic qui pèse sur le propriétaire détenteur d'un immeuble est **le diagnostic des performances énergétiques**. Ce diagnostic concernera tous les immeubles clos et couverts dont le dépôt de demande de permis de construire est postérieur au 30 juin 2007. Il s'agira d'évaluer la quantité d'énergie consommée ou estimée dans l'immeuble. Pour l'instant, aucune sanction n'a été établie.

2/ Les obligations qui pèsent sur le propriétaire vendeur d'immeuble

Elles reposent sur le **dossier de diagnostic technique (DDT)** depuis l'ordonnance du 8 juin 2005. Ce dossier se compose de sept diagnostics : le constat d'exposition de risque au plomb (CREP) ; l'état mentionnant l'absence ou la présence de matériaux ou de produits contenant de l'amiante pour les immeubles construits avant 1997 ; l'état relatif à la présence de termites ; le diagnostic d'installation intérieure de gaz qui devra être annexé aux actes de vente à partir du 1^{er} novembre 2007 ; l'état des risques naturels et technologiques qui - depuis le 1^{er} juin 2006- peut faire annuler la vente ou baisser le prix de la vente si celui-ci n'est pas joint à la vente ; le diagnostic de performances énergétiques (1^{er} novembre 2006), annexé aux immeubles bâtis, et enfin l'état de l'installation intérieure d'électricité, qui devra être annexé pour la vente d'un immeuble d'habitation qui comporte une installation intérieure d'électricité de plus de quinze ans.

Ces diagnostics concernent tous les immeubles à l'exception des diagnostics relatifs au plomb et aux installations intérieures de gaz et d'électricité qui eux ne concernent que les immeubles d'habitation.

3/ Enfin, il y a les diagnostics qui pèsent sur le propriétaire qui consent un bail.

Ces obligations sont différentes en fonction de la nature du bail : le bail pour la location d'immeuble à usage d'habitation et le bail pour la location d'immeuble à usage différent de celui de l'habitation.

Concernant le bail pour la location d'immeuble à usage d'habitation, un dossier doit être fourni. Il comprend les diagnostics de performances énergétiques, de plomb et des risques naturels et technologiques ainsi que la fiche récapitulative du dossier technique amiante communiquée aux occupants et aux entreprises. Pour le bail relatif à la location d'immeuble à usage différent de celui de l'habitation, les diagnostics des risques naturels et technologiques, de performances énergétiques ainsi que la fiche récapitulative du dossier technique amiante doivent être communiqués aux occupants et aux entreprises.

Marie-Odile Vaissié nous rappelle que tout manquement à ces obligations peut entraîner, ou non, des sanctions. Le diagnostic de performances énergétiques ne fait état d'aucune sanction, contrairement au diagnostic amiante qui engagera des responsabilités pénales, et à l'état des risques naturels et technologiques qui entraînera une résolution du bail ou une diminution du loyer.

On assiste à une expansion des diagnostics mais aussi à l'apparition de nouveaux diagnostics dans un souci de prévenir l'imprévisible et de faire face à l'apparition de nouveaux marchés qui réclament alors la mobilisation d'un grand nombre de diagnostiqueurs.

C'est le cas par exemple, de grandes entreprises nationales devant effectuer le contrôle réglementaire de leur parc immobilier.

Question 2

Les professionnels de l'immobilier devront demain avoir réponse sur tous les aspects actuels et à-venir de l'immeuble : ses bilans techniques, énergétiques... Va-t-on vers une notation draconienne des immeubles ?

Daniel Ferrand, responsable de la Gestion Patrimoine en Exploitation de la SOCOTEC, fait dans un premier temps l'impressionnant inventaire des responsabilités qui pèsent sur les propriétaires, et dans un deuxième temps, l'inventaire des professionnels à interroger pour obtenir ces diagnostics et les conditions dans lesquelles ils sont réalisés.

Les diagnostics répondent aux attentes des occupants en matière de santé et de sécurité, aux attentes des consommateurs cherchant plus de transparence lors des transactions, et à une volonté d'agir sur les dépenses énergétiques.

Ainsi en 2005, dans un souci de cohérence, a été élaboré un dossier de diagnostic unique réunissant les responsabilités et les assurances unifiées. Pour établir ces diagnostics, une certification des compétences sera applicable pour chaque opérateur par domaine en novembre 2007.

Des sociétés certifieront des personnes (pour une durée de 5 ans en raison de l'évolution rapide du métier) et leur attribueront des compétences. Ces professionnels effectueront des diagnostics à la demande.

Pour faciliter le diagnostic, différentes mesures vont être prises, comme l'intégration du parc immobilier dans un processus plus général de gestion, mais aussi la création d'une banque de données rassemblant les informations techniques de l'immeuble ainsi que l'extension des mesures à l'air intérieur des locaux.

Olivier Flamant, Directeur Général de la société EDM, propose d'aller au delà de ces simples diagnostics, dans lesquels seuls quelques volets sont obligatoires.

Aujourd'hui, beaucoup d'obligations du propriétaire ne sont pas encore diagnostiquées. En effet beaucoup de risques en matière d'**hygiène** (le risque biologique (légionelle), la sécurité du travail, le risque chimique) mais aussi en matière de **sécurité** (désenfumage, isolement, densité d'occupation,...) et d'**environnement** (les risques de pollution,...), ne font pas l'objet d'un diagnostic.

On voit depuis peu apparaître une nouvelle profession : le safety manager. Ce nouveau professionnel de l'immobilier est en mesure de garantir la conformité du bâtiment et de mettre à jour les différents risques encourus. Ainsi, cela permet de connaître, d'identifier et de mesurer les risques civils, financiers ou médiatiques.

Le safety manager assure donc la valorisation des actifs en cas d'acquisition, de vente et de location. Il pourrait aussi donner un certain nombre d'étoiles aux immeubles en appliquant un système de rating semblable à celui de l'hôtellerie pour faciliter la location: la sécurité deviendrait un argument de location. Une notation des immeubles pourrait en effet permettre d'anticiper les accidents.

Si de nouveaux diagnostics devaient être établis, pour prévenir le maximum d'accidents et rattraper le retard de la France par rapport à ses voisins européens, ils conduiraient à une notation plus draconienne des immeubles.

Compte rendu rédigé par Noëlle MEDANI et Julien ABELLO.

HQE et immobilier d'entreprise : fantasme ou réalité ?

*Table ronde animée par Bernard HAAS,
Administrateur - ADI
Mercredi 29 novembre 2006*

Intervenants

- **Michel CALEN**, Directeur Général, EPA SEINE ARCHE
- **André PERIN**, Direction de l'immobilier d'exploitation, SOCIETE GENERALE
- **Jean-Frédéric HEINRY**, Directeur de Programmes, COGEDIM ENTREPRISE
- **Philippe PERELLO**, Gérant Associé, KNIGHT FRANK

Présentation de la démarche HQE

Créée en 1996, en parallèle de la signature du protocole de Kyoto, l'association HQE a eu pour vocation de positionner la question environnementale au cœur de la gestion des projets immobiliers. Dans cette optique, quatorze cibles ont été définies en vue de s'assurer que l'ensemble du processus de construction ait un impact limité sur l'environnement :

Les 14 cibles de la qualité environnementale des bâtiments	
Maîtriser les impacts sur l'environnement extérieur	Créer un environnement intérieur satisfaisant
L'ECO-CONSTRUCTION	LE CONFORT
- relation harmonieuse du bâtiment avec son environnement immédiat - choix intégré des produits et des matériaux de construction - chantier à faible nuisance	- confort hygrothermique - confort acoustique - confort visuel - confort olfactif
L'ECO-GESTION	LA SANTE
- gestion de l'énergie - gestion de l'eau - gestion des déchets d'activités - gestion de l'entretien et de la maintenance	- conditions sanitaires des espaces - qualité de l'air intérieur - qualité de l'eau

Le secteur du bâtiment fortement concerné par les questions environnementales

La mise en place d'une telle démarche environnementale est primordiale dans le secteur du bâtiment. En effet, dans sa présentation, **M. PERELLO** rappelle que le BTP est le secteur d'activité qui représente la première source d'émission de gaz à effet de serre devant l'industrie et les transports, 40% de la consommation des ressources naturelles et 40% de la production de déchets.

Elle fait également écho à une sensibilité croissante de l'ensemble de la population, des pouvoirs publics et des utilisateurs aux questions environnementales. Cette prise de conscience est cependant récente. Une étude menée par ICADE fin 2005 montrait que les critères de loyer et de localisation arrivaient largement en tête dans la décision d'implantation dans un bâtiment, puisque les chefs d'entreprise les considéraient respectivement à 83% et 76% comme le critère déterminant. **M. PERELLO** met en avant le fait qu'à l'heure actuelle 79% de la population se dit préoccupée par l'environnement et que 80% des chefs d'entreprise trouvent importante la prévention des risques environnementaux.

Les avantages et inconvénients de la démarche HQE

A ces précautions environnementales, certains opposent les surcoûts engendrés par de telles dispositions (choix de matériaux plus onéreux par exemple). Certes le coût de la construction se révèle plus élevé (surcoût évalué entre 3% et 5 %), mais les coûts de maintenance sont ensuite plus faibles, phénomène auquel sont sensibles utilisateurs et propriétaires. Selon **M. PERELLO**, on peut en effet constater une économie sur les charges du bâtiment de 20%. Cet argument est d'autant plus important que les investisseurs ne raisonnent plus aujourd'hui selon le modèle loyer au m² mais considèrent également toutes les charges futures, calcul que l'on peut représenter sous la forme (loyer+charges) au m². De plus, on a pu constater que dans des établissements scolaires certifiés HQE, les résultats des élèves étaient meilleurs. Dès lors, le surcoût que l'on peut constater au moment de la construction est contrebalancé lors de l'exploitation par des gains en termes de charges et de productivité des salariés. Pour **M. HEINRY**, on ne peut même pas parler de surcoût parce que dans certains cas il aurait été impossible de faire un autre projet que HQE.

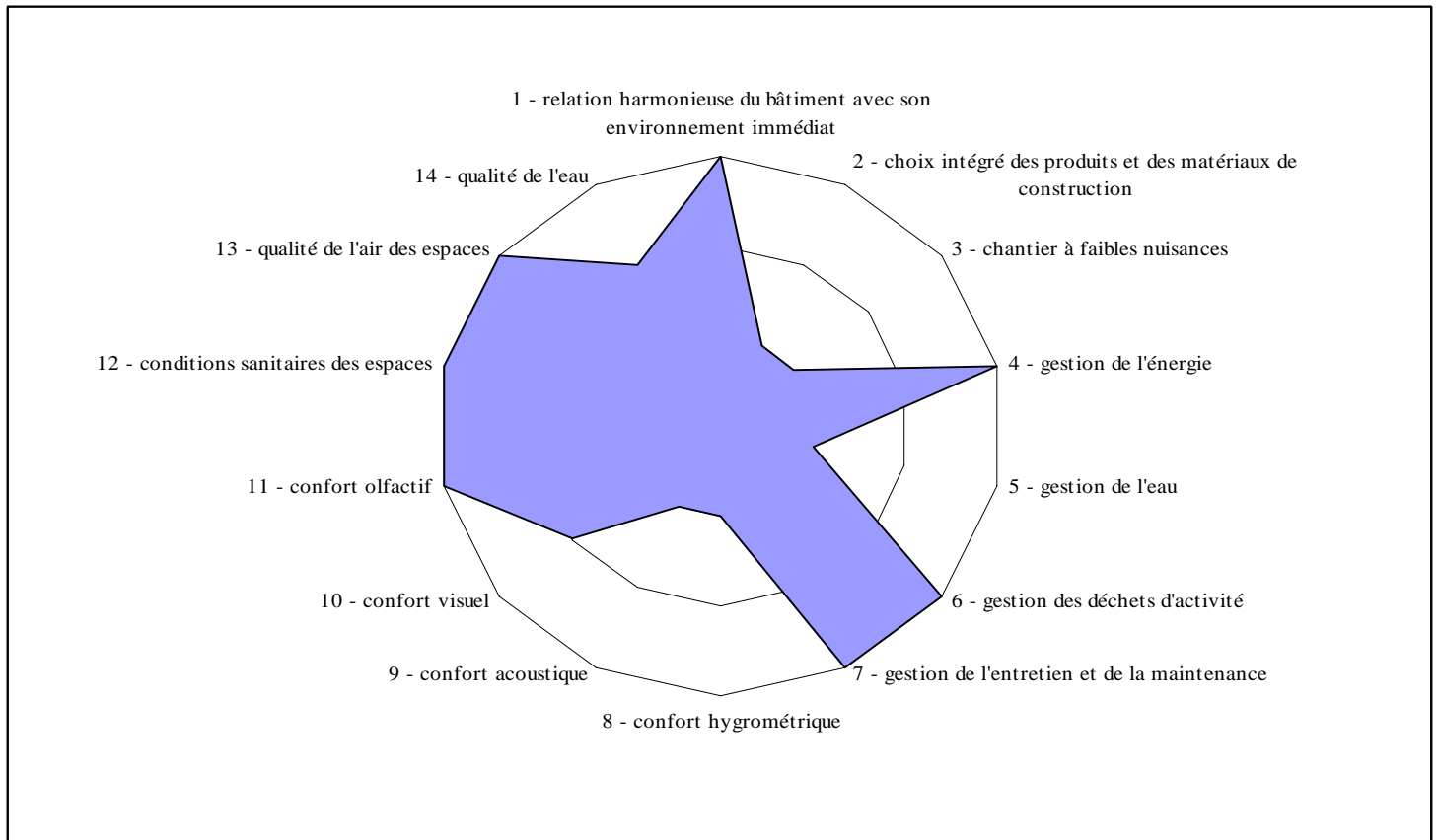
M. PERELLO affirme qu'une telle démarche véhicule également une image positive de l'entreprise concernée et constitue un argument commercial fort pour les futurs utilisateurs. Certaines entreprises ont mis en place des chartes environnementales spécifiques. Par exemple, UNIBAIL a établi un « Carnet Hygiène et Environnement » qui permet d'évaluer les retombées environnementales de chacun de ses actifs. D'autres entreprises comme GENERALI considèrent que la certification HQE devient presque obligatoire dans le sens où elle permet de garantir le respect des cibles. Quelle que soit la démarche utilisée, le besoin de pouvoir évaluer les consommations d'énergie d'un immeuble est primordial pour les utilisateurs comme pour les investisseurs, et ce phénomène qui n'est pas nouveau n'a de cesse de s'amplifier. **M. HEINRY** confirme que cette prise en considération d'éléments tels que la pérennité d'un bâtiment ou les charges qu'il entraîne n'est pas nouvelle, mais date d'une dizaine d'années avec la fin de la crise immobilière. Ce n'est donc pas selon lui la certification HQE qui est demandée en tant que telle, mais c'est bien le respect de certains critères, source d'une meilleure valorisation des actifs. Et la démarche HQE apporte dans ce domaine une formalisation nécessaire.

L'application de la démarche HQE et l'exemple de la Tour Granite

Dès la phase de conception, **M. HEINRY** explique que le promoteur doit faire des choix entre différents projets et privilégier certaines cibles par rapport à d'autres en vue d'aboutir au programme le plus en adéquation avec ses volontés et celles de l'investisseur et les contraintes de la localisation choisie. Il ne serait pas pertinent de vouloir répondre aux 14 cibles de la démarche HQE. De la même façon, il n'existe pas de grille miracle que l'on pourrait adopter pour chaque projet. Par exemple, la question de la gestion de l'eau et notamment de la récupération des eaux de pluie ne peut pas se traiter de la même façon pour une tour ou pour un bâtiment d'une superficie étendue. Au contraire, certaines cibles comme l'intégration du bâtiment à son environnement sont importantes pour chaque projet. Ainsi, que l'on parle de la tour CB 31 dans l'environnement très dense de la Défense, ou d'un immeuble de bureaux Porte des Lilas au bord du périphérique, il a fallu avec la même vigilance veiller à ce que l'immeuble s'adapte le mieux possible à son environnement.

M. HEINRY souligne également que la certification HQE valorise davantage la démarche de construction (implication de tous les protagonistes, considérations environnementales...) que l'immeuble en lui-même. Elle nécessite donc une véritable prise de conscience de la part des divers intervenants et devient le fruit d'une réelle volonté.

Voyons maintenant comment s'applique la démarche HQE dans le montage d'une opération précise, ici la Tour Granite de la SOCIETE GENERALE, située sur la ZAC Seine Arche à Nanterre. Cet immeuble de 183 mètres est déjà certifié HQE pour les phases de programme et de conception. **M. PERIN** explique qu'avant même la conception du projet, la SOCIETE GENERALE a mené une vaste enquête auprès des personnes concernées par cette construction (utilisateurs, mainteneurs, médecins du travail, promoteurs...), leur demandant quelles étaient les cibles les plus importantes. Tous ces renseignements ont ensuite été compilés pour aboutir au projet HQE suivant :



Pour bien comprendre ce schéma, il convient de préciser que les trois cercles concentriques représentent les trois niveaux de certification de la démarche HQE : la certification de base, performante et très performante. Il ressort de ce modèle l'importance accordée aux items liés à la santé et à tout ce qui a trait à l'entretien et la maintenance de la tour.

Les dispositions techniques de la tour sont tout d'abord son volume biseauté, en forme de proue de bateau du côté de Nanterre qui a pour but de faciliter son intégration dans le paysage. Un système de détection de CO2 a été installé sur tous les équipements de climatisation, la hauteur de vitrage a été augmentée par rapport aux tours jumelles de la Société Générale, ce qui permet à la lumière naturelle d'aller plus loin dans les plateaux. La tour permet également un traitement plus efficace des déchets.

En ce qui concerne le management, la Société Générale a mené des campagnes de sensibilisation à la démarche HQE des responsables de la construction. Elle a également effectué la traçabilité des matériaux utilisés, de façon à ne pas utiliser des matériaux trop polluants. Enfin, elle a travaillé en étroite collaboration avec l'aménageur du site, l'EPA Seine Arche.

La collaboration avec l'EPA Seine Arche

Outre une volonté environnementale, la démarche HQE s'inscrit dans une logique de développement durable, laquelle prend également en considération des aspects économiques et sociaux. Le projet mené par l'EPA Seine-Arche à Nanterre intègre cette logique. Celui-ci vise à redessiner un espace autrefois sacrifié à la desserte de Paris et du centre d'affaires de la Défense. Il s'agit de concilier les intérêts nationaux, régionaux et locaux en vue de reformer un véritable projet urbain. La réussite de ce projet résulte de l'implication de l'ensemble des métiers concernés autour d'une charte de développement durable intégrant les logiques environnementale, économique et sociale, et d'une volonté commune : plus qu'une logique immobilière, travailler dans un souci de construction d'un projet urbain. A titre d'exemple, la faible nuisance du chantier de la tour Granite est le reflet de la volonté d'inscrire ce projet dans une logique urbaine.

L'EPA Seine Arche, certifiée ISO 14 001, impose aux opérateurs pour chacun de leurs projets de se conformer au référentiel du CSTB qui délivre la certification HQE pour les bureaux, de proposer des projets dont le coefficient thermique est inférieur de 10% à la réglementation en vigueur, de se doter d'un bureau d'études HQE, de veiller à l'accessibilité totale aux personnes à mobilité réduite et au confort acoustique, et enfin de veiller à la faible nuisance du chantier comme cela se fait pour le chantier de la tour Granite.

L'avenir de la démarche HQE

Cependant, on constate que les opérations aujourd'hui certifiées sont des opérations de grande taille, puisque la taille moyenne est de 18 000 m². De plus, sur 38 opérations certifiées, 19 sont en région parisienne. **M. PERELLO** considère cependant que la certification n'est pas destinée aux plus riches, elle constitue une véritable « lame de fond ».

Bien que devenue essentielle dans la construction d'immobilier d'entreprise, cette démarche se voit encore opposée un certain nombre de défis : une normalisation européenne ou internationale qui permettrait une meilleure lisibilité, même si **M. HEINRY** considère qu'elle sera difficile à mettre en place tant les réglementations sont différentes d'un pays à l'autre, la mise en place d'une certification pour évaluer le patrimoine existant, et enfin une évolution juridique qui permettrait de définir si cette démarche aujourd'hui volontaire doit devenir obligatoire.

Compte rendu rédigé par Audrey DUSSERRE et Vincent DOMINIQUE.

Dix ans de projets urbains en France : Lille – Massy - Nice

*Table ronde animée par
Pascal BONNEFILLE,
Directeur de la Rédaction Expertise Pierre
Et
Annick COLYBES
Responsable du Supplément Immobilier Les Echos
Mercredi 29 décembre 2006*

Intervenants

- **Bernard ASSO, Adjoint au maire de Nice et vice président de la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur**
- **Alain CACHEUX, Adjoint au Maire à l'urbanisme et à l'habitat – Ville de Lille**
- **Vincent DELAHAYE, Maire de Massy, Président – SEM Massy**
- **Ariella MASBOUNGI, Architecte-Urbaniste en chef de l'Etat à la DGUHC – Ministère de l'Equipement**

Dix leçons de villes européennes, par Ariella MASBOUNGI

Une définition du projet urbain s'impose tout d'abord. Il n'est pas réductible au dessin de la ville, il doit également traduire son dessein. Il s'agit d'une stratégie à long terme qui répond à des enjeux socio-économiques forts et se traduit par une capacité à inventer l'avenir. Un projet urbain n'existe pas sans passage à l'acte : il n'est pas seulement une déclaration d'intention, la mise en œuvre de la transformation est essentielle. C'est également une vision stratégique qui, par sa nature, évolue dans le temps, selon les différents acteurs, les changements politiques et sociaux. Cette mobilité du projet nécessite une volonté politique, un investissement de la force publique et les moyens du passage à l'acte pour faire face aux aléas et s'opposer aux divers excès qui peuvent naître.

A partir des différents projets urbains menés dans les villes européennes, il est possible de tirer des enseignements sur la conduite de ce type de projets :

- **La vertu des catastrophes** : Les villes qui avaient le plus de difficultés ont su le mieux se réinventer. Manchester a conduit un projet urbain puissant, détruisant une partie de son centre ville, redéfinissant son espace urbain et créant un centre commercial remarquable, produisant ainsi un mariage réussi entre modernité et patrimoine. Bilbao, l'un des exemples les plus connus, avait lourdement souffert de la désindustrialisation et s'est réinventée, pas seulement par le Guggenheim, mais par l'ensemble d'un projet urbain porté par la collectivité.

- **La revitalisation urbaine et culturelle comme levier de la régénération économique et sociale** : C'est la capacité à transformer une ville pour attirer les acteurs économiques. Selon R. Florida, les gens ne vont plus vers les emplois. Ce sont les emplois qui viennent à eux car ils sont à la recherche des « classes créatives » qui vont dans les villes leur offrant ce qu'elles demandent : qualité de vie, écoles, logement, ainsi qu'une marge de liberté permettant l'existence d'une culture *underground*. Birmingham, qui était profondément en crise, est devenue un centre voué au tourisme d'affaire et a construit les infrastructures en conséquence jusqu'à ce que le privé prenne le relai et poursuive le développement de la ville. Celle-ci s'est ainsi redéfinie en une place économique forte. Le levier de ce changement a été un partenariat efficace avec le privé soutenu par un projet urbain volontaire et des partenaires privés qui ont joué le jeu.

- **Un projet urbain inscrit principalement dans la géographie** : Dans une période actuelle de perte de repères, la recomposition de la ville s'appuie sur la géographie, notamment si on considère la ville territoriale et plus seulement la ville centre. Ainsi, le projet urbain de Bilbao se rapproche de la démarche de Kandinsky, faite de points, lignes et surfaces. La ligne est le fleuve et les infrastructures qui le longent apportent une lisibilité à la structure du projet. Les surfaces sont les nouveaux quartiers créés et les points, les équipements extraordinaires tels que le Guggenheim ou l'aéroport. Le projet Seine-Arche se fait aussi dans cette logique géographique avec un jeu de terrasses qui participent à la création d'une image mentale du projet, peut-être une garantie de sa réalisation sur du long terme.

- **La nécessité de rechercher des leviers pour lancer un processus dynamique de projet urbain** : Il faut un élément fort pour lancer un projet et le rendre crédible. Dans la Plaine Saint-Denis, le Stade de France et les équipements d'infrastructure et de transports, ont joué un tel rôle. Ce projet est innovant car il a été le premier à rétablir les liens et retisser le territoire. A Gênes, ville en grande difficulté et en perte de population, la dynamique a été relancée par la recomposition du vieux port et de ses alentours à l'occasion de divers événements (Année Christophe Colomb en 1992, G8 en 2002, Ville européenne de la Culture en 2004). Pour Saint-Nazaire, le déclic a été la réintégration dans le paysage urbain de la base sous-marine construite par les Allemands. La région allemande de l'Emscher Park, quant à elle, a su utiliser son patrimoine industriel comme base d'une recomposition économique, patrimoniale et culturelle.

- **Les essais de l'architecture iconique** : Un élément de l'architecture d'une ville peut finir par la représenter aux yeux du monde. Le Guggenheim est devenu le symbole de Bilbao, voire même de l'Espagne. Le centre Bullring de Birmingham ou le musée qui sera construit sur l'île Confluence à Lyon pourront peut-être jouer le même rôle. On peut ainsi se poser la question de l'architecture comme marketing urbain. Cela peut effectivement être une manière de vendre la ville, mais l'architecture ne doit pas réduire le projet urbain à cette seule image, le risque étant aussi de copier ce qui a réussi ailleurs, comme à Bilbao, avec peu de chances d'obtenir le même succès.

- **L'architecture comme celle des infrastructures** : L'architecture des infrastructures a un rôle majeur et doit être à la fois une architecture repère, un lieu de loisir et de plaisir en allant au-delà d'un simple rôle fonctionnel en sortant des logiques sectorielles. L'architecture du patrimoine industriel doit elle aussi être mise en valeur, de même que l'architecture ordinaire et quotidienne, sur laquelle la France peut encore s'améliorer.

- **Oser agir au risque de se tromper** : Les villes qui ne bougent pas sont des villes qui meurent. Les villes actives ont la chance d'avoir des élus décideurs, qui prennent le risque de ne pas être réélus car un projet urbain audacieux peut mécontenter la population qui n'apprécie pas toujours le changement ni les chantiers.

- **Inventer les outils de l'action** : Pour passer à l'acte, il faut une maîtrise d'ouvrage pertinente et forte. Les villes observées ont su inventer des outils spécifiques. Bilbao Ría 2000 est l'organisme qui a conduit le projet urbain de Bilbao. Tous les acteurs économiques et politiques de la ville et de ses environs y étaient réunis, ainsi que les institutions locales et nationales. Les décisions ainsi prises à l'unanimité ont porté le travail de l'équipe maîtrise d'ouvrage qui bénéficiait de surcroît des moyens financiers adéquats. Même les chemins de fer et le port ont su mettre des terrains à disposition pour le projet, chose très difficile à obtenir en France.

- **Le partenariat public-public, le partenariat privé-privé et le partenariat public-privé** : L'exemple espagnol montre que le partenariat public-public est essentiel pour réussir avec le privé. Pour donner confiance au privé, il s'agit de ne pas se paralyser entre décideurs. Dans le cas du Royaume-Uni, ces partenariats sont compliqués, et comme le montre l'exemple du Bullring à Birmingham, il a été nécessaire que les promoteurs privés se mettent d'accord et signent de nombreux contrats avant de pouvoir travailler avec le public.

- **Nul n'est prophète en son pays** : Gênes ou Birmingham sont très peu connues dans leur pays. Or il est très important de regrouper l'ensemble de nos expériences pour progresser.

Pour conclure, deux questions difficiles peuvent se poser :

- Comment penser la ville territoire ? Elle est sortie de ses murs, et en France comme en Europe, c'est une catastrophe. On l'a considérée trop longtemps comme une arrière cour de la ville sans lui offrir la même qualité de traitement. Maintenant il faut penser le projet de la ville territoire.

- Le projet urbain est également un élément du projet social. Comment peut-il jouer le rôle de lien entre les hommes ? Car le projet urbain crée du lien entre les espaces, les hommes et les fonctions. Il peut ainsi exclure des hommes et la question se pose de concevoir le projet urbain comme un projet social.

Conclusion de cette intervention par les animateurs du débat : Il n'y pas de taille critique de ville pour pouvoir mener un projet urbain. D'ailleurs, les trois villes concernées par la table ronde ne sont pas de même taille.

Réaction des invités à l'exposé de Mme MASBOUNGI :

M. DELAHAYE : Massy est une petite ville de 41 000 habitants. Birmingham s'est reconstruite remarquablement, mélangeant parfois dans les mêmes centres, bureaux, commerces et logements, chose que l'on ne voit pas souvent en France. En toute circonstance, il faut définir le projet urbain en fonction des atouts de la ville. Définir un projet ambitieux ne fait pas forcément prendre le risque de ne pas être réélu, à condition de le mener avec la population, ce que Massy a essayé de faire. La relation projet urbain – projet social est intéressante, car un projet urbain se fait surtout en fonction de ce que l'on veut pour la ville et sa population et une ville est faite de diversité et on doit retrouver cette diversité dans le projet urbain.

M. ASSO est intéressé par l'évocation du fonctionnalisme, qui a été une erreur de l'architecture et de l'urbanisme quotidiens en France. Pendant un temps, on a développé les villes par secteurs au travers d'une vision parcellaire de la ville, fonctionnaliste et non organique. Passer à l'organique implique de répondre à la question du projet social, puisqu'on ne peut réduire une ville à ses fonctions sans l'enraciner dans son passé ni la projeter dans son futur. Nul n'est prophète en son pays mais il est nécessaire de faire partager la prophétie de la façon dont on conçoit la ville dans 10 ans, mais surtout dans 50 ans. La ville de Nice est une ville balnéaire de 3 000 ans d'âge et une histoire riche. Aujourd'hui, elle est arrivée à un moment de redéfinition de son image : elle se rajeunit beaucoup et rapidement grâce notamment à une croissance démographique et un solde positif intérieur forts.

M. CACHEUX : Il reconnaît bien les dix leçons. Lille est au centre de la région Nord-Pas-de-Calais, avec une tradition industrielle très forte qui a eu pour piliers la mine, la sidérurgie, le textile et la construction mécanique. Il y a eu un fort besoin de reconversion avec d'importantes difficultés sociales dans les trente dernières années. La régénération urbaine et culturelle a été le moteur de la régénération économique. 300 000 emplois industriels supprimés pour 300 000 emplois tertiaires créés. Il faut une volonté politique forte pour mener un projet urbain, mais on ne doit pas le mener envers et contre tout. Il faut une adhésion de la population et arbitrer parmi les oppositions. Le projet de Birmingham ne pourrait pas être mené à Lille, car les associations de défense du Vieux Lille, puissamment appuyées par l'architecte des bâtiments de France, rendraient en effet impossible un tel projet.

Réponse de Mme MASBOUNGI : Pour le musée Guggenheim, 99% de la population était contre à Bilbao. Le maire savait que la population n'y croyait pas et est passé outre. Cela montre qu'il faut accepter le risque pour prendre des décisions fortes.

M. DELAHAYE souligne que de toute façon, il faut tenir compte du calendrier électoral et on ne peut prendre des risques qu'en début de mandat.

Que dire de la construction du tramway à Nice, que les Niçois ont du mal à accepter ?

M. ASSO : Le tramway s'inscrit dans le développement de la communauté d'agglomération et les élus ont pris le risque qu'il ne soit pas accepté. Sur le projet urbain, un terme a son importance : le paysage urbain. La législation commence à peine à en tenir compte, mais il est nécessaire d'aller plus loin. La population doit s'approprier sa ville et la ville doit devenir ainsi un élément de son identité, même si un temps d'adaptation est nécessaire au départ. A

cause du fonctionnalisme, on ne s'approprie pas les lieux et ils sont peu à peu rejetés par la population. Une ville est une alchimie particulière, pas seulement un territoire, mais une manière de vivre ensemble et la part identitaire y est donc importante.

Comment faire quand on est l' élu d'une ville prestigieuse mais qui aujourd'hui subit des pressions en matière de prix. Comment équilibrer le logement et l'immobilier d'entreprise ? Les élus peuvent-ils intervenir ?

M. ASSO : La raison de la présence de Nice à la table ronde est l'action menée dans le cadre de la Basse Plaine du Var, Nice-Meridia. C'est devenu récemment un objectif d'intérêt national, mais la part des collectivités locales dans la gestion de leur territoire demeure. Il s'agit de 200 000 m² de SHON, avec deux étapes : un lotissement puis une ZAC. La première zone est destinée à devenir un quartier de vie, mêlant logements et activité économique. Ainsi les entreprises trouvent des bureaux haut de gamme et moyenne gamme, accompagnés des logements permettant de loger les actifs. Le promoteur choisi a accepté de faire en sorte que les prix de vente en primo-accession soient inférieurs aux prix du marché de 20%. Il s'agit d'un acte fort pour le logement, le terrain n'ayant pas été mis aux enchères, les concepteurs/promoteurs se sont fait concurrence sur le projet et non pas sur le prix. Cela a permis d'avoir des exigences importantes en matière d'environnement et d'architecture. C'est un des grands projets de la communauté d'agglomération. La ville de Nice ne peut poursuivre son développement économique sans cette communauté qui gère un vaste espace dont la Plaine du Var est la veine jugulaire.

Que dire de Sophia-Antipolis ?

C'est un pari né en 1960 qui a bénéficié d'une volonté politique forte. C'est la première technopole d'Europe, et où les productivités sont les plus fortes. Le succès est dû à la réunion de la présence universitaire, des centres de recherches et de la qualité de vie. La thématique dominante est basée sur les Télécom, d'autres spécialités étant également développées. La Plaine du Var peut apporter une diversité de Recherche et Développement, grâce à une forte proximité entre recherche publique (l'université de Nice), recherche privée et entreprises. La Plaine sera ainsi dédiée au tourisme d'affaire, à l'environnement et à l'ingénierie environnementale et supportée par le deuxième aéroport de France qui se situe à 500m.

Pouvez-vous nous présenter Massy et son projet urbain ?

M. DELAHAYE : Massy n'a pas une longue histoire, c'était un village dans les années 1960 qui a grossi fortement ensuite. Ses atouts sont sa proximité avec Paris et les transports : deux gares RER, Orly à 15 minutes et Roissy à 1 heure. C'est aussi une gare TGV qui dépasse le million de voyageurs annuel et qui dessert aujourd'hui plusieurs destinations françaises, demain l'Europe. Massy est également très proche du plateau de Saclay qui concentre 40% de la recherche en France et l'ensemble de la zone Saint-Quentin-en-Yvelines, Saclay, Massy a été déclaré opération d'intérêt national. Troisième atout : l'Opéra, Massy est la seule ville de banlieue à en posséder un. Elle envisage aussi de construire un palais des congrès. La ville s'est construite à partir de bourgs avec des ensembles d'habitats collectifs et autour d'un fleuve ferroviaire qui la traverse. Trois projets sont en cours ou envisagés : une plateforme multimodale de reconstruction des gares RER facilitant la communication entre les deux, une zone résidentielle aux foncier et prix maîtrisés afin de rechercher la qualité dans l'exécution du projet, une ancienne zone industrielle de 110 hectares à transformer en quartier de vie mélangeant bureaux, logements et commerces, avec 3 à 4 000 logements et 450 000m² de bureaux. Une attention particulière est apportée à l'aménagement des équipements publics et les opérateurs participent à leur financement au travers d'une convention signée avec la SEM Massy. De très grands investisseurs participent : Colony Capital, Deutsch Bank ou encore la Société de la Tour Eiffel. L'image de Massy a beaucoup évoluée en 10 ans et les opérateurs sont prêts à construire des bureaux en blanc. Aujourd'hui, la ville a utilisé au maximum son potentiel et il faudrait maintenant étendre le projet urbain jusqu'à Saint-Quentin. Enfin, la population a adhéré au projet car les élus ont su faire attention à l'ensemble des détails de la vie quotidienne, en discutant longuement avec la population et sans a priori.

Pouvez-vous parler du projet urbain d'une ville comme Lille ?

M. CACHEUX : Lille est en passe de devenir la plus grande ville transfrontalière d'Europe. Pierre Mauroy avait souhaité mettre en place ce district transfrontalier en raison de l'importance de l'agglomération Lilloise, plus d'un million d'habitants, partie belge comprise, et parce qu'il faut essayer de structurer l'ensemble. Lille a aussi des atouts qu'elle a utilisés : son positionnement et ses infrastructures. Le déclencheur a été le tunnel sous la manche qui a précédé le TGV Nord, mettant Lille à 1 heure de Paris, 38 minutes de Bruxelles et 1h40 de Londres. Cela a été le point de départ des projets EuraLille 1 et 2 concentrant bureaux, commerces et logements et dont la réalisation est presque terminée. D'autres projets similaires sont en lancement dont la zone de l'Union entre Roubaix et Tourcoing, sur l'axe routier majeur reliant Lille à ces deux villes. Aussi, le projet EuraSanté a pour but de développer la filière santé autour du CHRU de Lille. D'autres zones vont permettre de développer des parcs d'activités thématiques mélangeant tous bureaux, logements et équipements publics.

Lille n'est pas un peu le contraire de Nice ? Nice a une image et un tourisme balnéaire importants, à la différence de Lille et un habitat social également qui n'est pas le même. Comment fait-on quand on est responsable d'une ville comme Lille, avec une image plus sociale, pour développer un projet urbain ?

M. CACHEUX : La ressemblance entre les deux villes est qu'elles jouent de leurs atouts. Notamment, Lille a cette grande proximité avec des bassins d'activité comme Paris ou Londres. Le projet urbain n'est pas le même dans ces conditions. Etant donné qu'elle a la caractéristique d'avoir une population jeune, étudiante et populaire, Lille a fait le choix que la ville centre demeure accessible à tous, fruit d'une volonté politique forte et de moyens financiers importants pour assurer un taux de logements locatifs sociaux satisfaisant.

M. ASSO : La communauté d'agglomération est un avantage afin d'aider les jeunes en difficulté à se loger. Il y a une stratégie proactive des élus en matière de logements qui a changé en 10 ans et la loi SRU n'a pas été critiquée dans la région. Nice aussi a une population plus populaire, avec des quartiers et une activité quotidienne normale et populaire. Le problème principal de la ville est qu'elle est enclavée : on n'y vient que par l'aéroport. Elle est proche du bassin de Turin, mais il faut franchir la barrière des Alpes, et le TGV tout comme les routes lui font défaut. Pour les logements sociaux, une politique de réserves foncières a été mise en place qui lui permet de tenir son objectif de construction de 1 000 logements sociaux par an, avec un OPAC, des bailleurs sociaux et une réalité humaine dont il faut tenir compte. Le projet Nice-Meridia prend en compte cette réalité avec l'obligation pour les promoteurs de réaliser 20% de logements sociaux et de mettre les autres logements 20% sous les prix du marché.

M. DELAHAYE : L'opération d'intérêt national devra donner une visibilité au territoire et des investissements publics afin d'harmoniser les projets urbains. Les projets de Massy et Saint-Quentin sont clairs, mais il faut les coordonner à l'échelle du territoire. Ils sont en effet ambitieux, mais il faut maintenant trouver des zones pouvant accueillir à la fois des activités et des logements.

M. ASSO est maintenant remplacé par un autre vice-président de la communauté d'agglomération de Nice.

Parlez-nous de l'opération d'intérêt national sur la Plaine du Var et de ses conséquences attendues :

Il s'agit de 2500 hectares identifiés pour le développement futur de la région et un ensemble de projets dont la première étape est Nice-Meridia. La communauté d'agglomération est en train de définir le contenu de cette zone à enjeux. L'objectif est d'encourager le développement de l'agglomération vers le nord, le littoral étant désormais saturé, avec éventuellement l'ouverture d'un chemin direct vers Grenoble.

Questions de la salle :

Quand est-ce que commence Nice-Meridia ? A quel prix va-t-on vendre ?

Nice : Des logements devraient sortir dans la première tranche à un prix moyen de 3 100 €/m², ce qui correspond à la décote de 20% annoncée pour tous les logements vendus. 20% de logements sociaux sont prévus ainsi qu'une résidence étudiante de 40 chambres. L'ensemble fera 230 logements.

Question de Madame Asbouni : Les problèmes sont très différents selon les territoires. Massy n'est pas une ville patrimoniale, elle est proche de Paris. La Plaine du Var n'est pas Nice, et Lille passe d'une petite ville patrimoniale à une mégapole européenne. Comment faire pour exister comme identité dans un territoire qui n'en a pas ? Qu'est ce qui fera l'identité dans la conception urbaine ?

M. DELAHAYE : A l'échelle internationale, seule Paris est connue. L'organisation territoriale importante est le Grand Paris. Ce qu'il faut développer à partir du projet d'intérêt national, c'est une identité rattachée à Paris pour bénéficier de sa renommée, car il est dur d'exister en dehors de la capitale.

Nice : Il n'y a pas de problème sur le nom ou la localisation de Nice. Mais l'image que la ville donne de la mer et du tourisme doit être dépassée pour montrer que le développement économique aujourd'hui de la région vient plus des TIC et de la santé que du tourisme. La communauté d'agglomération travaille à cela, de même que le Conseil Général qui souhaite fédérer les communautés d'agglomération pour répartir les compétences sur le territoire. Aussi, tout ce qui est fait doit être de haute qualité, tant architecturale qu'environnementale.

Mme MASBOUNGI ajoute qu'il y a également un besoin d'harmonie sociale et économique à côté de l'identité.

Intervention de Bernard REICHEN, concepteur et architecte du projet Nice-Meridia :

Il réagit sur les questions environnementales qui ne sont pas une mode. Elles deviennent le support d'une politique territoriale différente. Par rapport à l'identité, il existe une écologie anglo-saxonne ou du nord, une écologie particulière qui concerne des territoires industriels et des pollutions spécifiques et il faudrait inventer une écologie sudiste, liée à un plaisir de vivre. C'est l'enjeu de Nice-Meridia. Il y a eu une prise de conscience pour que ce territoire trouve son identité, dans ses racines mais aussi dans son futur. L'identité et l'architecture doivent naître de ça, ce n'est pas une question de style, mais une question d'ambiance, de climat et de qualité de vie.

M. CACHEUX : Il prolonge l'intervention de Monsieur Reichen pour lui dire le plaisir qu'il a de vivre à Lille, au Nord. La richesse d'une ville vient de la qualité des relations humaines, au-delà du cadre de vie, même si celui-ci est important et que beaucoup de travail est effectué à son égard. Ce qui forge l'identité lilloise et qui est un autre de ses atouts est son identité historique, d'échange, de commerce et de communication, au croisement de grandes routes. Le développement industriel avait figé cette identité, mais il lui a aussi apporté d'autres côtés positifs comme la très forte tradition de solidarité dans les milieux ouvriers, dimension essentielle aujourd'hui dans une période très marquée par un individualisme croissant. La qualité des relations humaines et des échanges constituent pour une métropole comme Lille un atout formidable.

Compte rendu rédigé par Florence GRANGERAT et Sophie BOURGUIGNON.

Loyer, valeur faciale, valeur réelle : toute la vérité, rien que la vérité.

*Grand Débat animé par Olivia MILLIOZ, Directrice des études – IEIF
Jeudi 30 novembre 2006*

Intervenants

- **Henri FAURE, Président Directeur Général – ATIS REAL AUGUSTE THOUARD**
- **Joëlle CHAUVIN, Directeur Immobilier – AVIVA FRANCE**
- **Robert WATERLAND, Directeur Général – SOCIETE DE LA TOUR EIFFEL**
- **Olivier WIGNIOLLE, Directeur Général – CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER**

Définitions et Informations

- **Henri FAURE, Atisreal**

Une équation très simple permet de visualiser les enjeux des différents types de loyers et mesures d'accompagnement :

Loyer économique = Loyer facial - Mesures d'accompagnement

Loyer économique : inscrit au compte d'exploitation de l'utilisateur.

Loyer facial : inscrit dans le bail.

Mesures d'accompagnement : Franchise, « Tenant Improvements », Loyer progressif.

En moyenne, les mesures d'accompagnement représentent 13% du loyer facial mais elles varient selon le secteur géographique ou le type d'actif immobilier. Pour les investisseurs, le loyer facial permet de valoriser l'immeuble en vue de sa revente. Atisreal veut aller vers plus de transparence en apportant ces informations au marché, à ses clients utilisateurs et investisseurs car la transparence crée le mouvement.

- **Joëlle CHAUVIN, Aviva France**

Les mesures d'accompagnement accordées par les investisseurs aux utilisateurs lors des signatures de baux correspondent à la juste compensation du bénéfice perçu pour un investisseur de l'engagement d'un locataire sur une durée ferme de 6 ou 9 ans ou le prestige d'une belle signature sur un actif immobilier. L'investisseur se doit d'être attractif vis-à-vis du locataire car un bail long et une belle signature représentent une valeur ajoutée à la valeur intrinsèque de l'immeuble.

La transparence est bénéfique au marché ; le loyer facial ne doit pas être un loyer utopique, comme on le voit parfois dans des appels d'offre.

- **Olivier WIGNIOLLE, Crédit Agricole**

Les avantages commerciaux sont très souvent la contrepartie d'une durée d'engagement longue. Cette durée a un coût considérable pour l'utilisateur car elle lui ôte toute flexibilité et toute mobilité dans son immobilier pendant toute la durée d'engagement. Les quelques avantages ne couvrent pourtant sans doute pas le manque de manoeuvrabilité qui découle de ces engagements longue durée. Ainsi, le Crédit Agricole a eu à souffrir lors du rachat du Crédit Lyonnais d'un bail de 10 ans fermes sur une tour de la Défense louée de surcroît au dessus du marché, sans possibilité de flexibilité.

Concernant la transparence prônée par Atisreal, il n'est nul besoin de divulguer les conditions économiques d'une transaction conclue entre deux acteurs privés au marché, ce que le Crédit Agricole ne fait jamais. En revanche, il est très utile de divulguer ces

informations dans le cadre du secret professionnel à des organismes qui publient des indices sur le marché immobilier.

- **Robert WATERLAND, Société de la Tour Eiffel**

Une des raisons de la différence entre loyer facial et loyer économique est le rôle des commercialisateurs. Ceux-ci poussent le loyer facial en vue d'obtenir des mandats auprès des investisseurs mais sont obligés en contrepartie de pousser à accorder plus de franchises et autres avantages commerciaux. En tant que foncière cotée, la transparence est bénéfique pour la relation avec les analystes et actionnaires ; plus il y a de transparence, plus il y a de valeur.

Les Pratiques du marché

- **Joëlle CHAUVIN, Aviva France**

Les franchises, les paliers de loyers, les travaux immobilisés ou non et les gratuités d'installation sont les pratiques les plus courantes lors de la signature d'un nouveau bail. L'investisseur et l'utilisateur peuvent aussi s'accorder sur une personnalisation des travaux et des dates d'emménagement de l'utilisateur en fonction d'impératifs propres à ce dernier. Ces pratiques varient cependant selon la taille de l'utilisateur et la taille de la surface qu'il recherche.

- **Robert WATERLAND, Société de la Tour Eiffel**

Pour un immeuble neuf clé en main, il n'y a pas de concession en général. Si le locataire doit subir un chevauchement de baux lors d'un changement de site, le bailleur veille à ce que celui-ci n'ait pas à supporter un double loyer. Enfin, pour un immeuble de seconde main, des capex sont souvent financés par le bailleur. En province, la pratique la plus utilisée consiste à donner un an de franchise de loyer à son locataire.

Pour une SIIC, la perte de cash flows est à éviter à tout prix ; ainsi, le financement de capex et la recherche du versement du loyer par l'utilisateur sont des pratiques courantes pour ces sociétés cotées en tant que distributeur de dividendes. Le principal est de trouver un terrain d'entente avec le locataire.

- **Henri FAURE, Atisreal**

En 2000, l'offre était largement inférieure à la demande et les loyers au plus haut. Depuis, la notion de client est revenue à la mode dans la relation investisseur/utilisateur. Les mesures d'accompagnement sont destinées à tenir compte des problématiques à la fois de l'investisseur et de l'utilisateur. Cependant, l'envolée de l'indice INSEE (ICC) pourrait avoir un impact fort sur les mesures d'accompagnement car l'utilisateur ne retrouve actuellement plus dans ses comptes le loyer de son bail. L'augmentation des loyers à travers la hausse de l'ICC entraîne ou va entraîner des renégociations de bail mais aussi des mouvements d'utilisateurs qui veulent réduire ce poste très important de leurs dépenses. Dans les faits, l'augmentation des loyers augmente la pratique des avantages commerciaux.

- **Olivier WIGNOLLE, Crédit Agricole**

La nature des clauses et conditions d'un bail valent parfois beaucoup plus cher que les quelques avantages commerciaux que l'utilisateur peut recevoir au début de son bail. Ainsi, la remise en état des locaux au départ du locataire, le financement des gros équipements, la charge de l'article 606, sont des éléments matériels qu'on ne peut parfois pas chiffrer mais qui pèsent souvent très lourd.

Il est aussi évident que l'importance des avantages commerciaux accordés à un utilisateur augmente avec la taille de ce dernier ; plus un utilisateur est riche et puissant, plus son pouvoir de négociation est accru. Cependant, un gros utilisateur s'attaque toujours à un stock d'offre plus restreint et doit donc s'accommoder d'un nombre réduit d'entités avec lesquelles négocier ; de plus, le déménagement pour une société de taille conséquente est un acte lourd, très engageant socialement et économiquement, ce qui ne rend pas plus aisé la décision de bouger pour ces sociétés. L'effet de taille induit donc des contraintes qui viennent contrebalancer le pouvoir de négociation.

Les Pratiques à l'international et les perspectives d'évolution.

- **Henri FAURE, Atisreal**

La France est le seul pays où des conseils se sont entendus pour créer une classification géographique comme Immostat ; cette initiative traduit le fait que la France est à la pointe de l'information et des statistiques en matière immobilière.

- **Robert WATERLAND, Société de la Tour Eiffel**

L'Angleterre a du faire avec des baux très longs jusqu'à récemment ; l'inflation induite par les chocs pétroliers des années 70 a contribué à la réduction de la longueur de ces baux. Le marché a su s'adapter en incluant des révisions de loyer dans les baux. En France, les différents partis ont tout intérêt à s'entendre car les règlements judiciaires de contentieux liés à l'indexation des loyers peuvent mettre des années à être traités ce qui n'a d'autre effet que de gripper le marché. Le pragmatisme doit être de rigueur dans les négociations afin que le loyer colle à l'image du marché.

- **Joëlle CHAUVIN, Aviva France**

Sur le sujet de l'indexation des baux et des contentieux éventuels qui en découleraient, il n'est pas souhaitable d'avoir des jurisprudences.

- **Olivier WIGNIOLLE, Crédit Agricole**

Concernant la croissance des loyers, il est à craindre de nombreux cas de jugements dans des tribunaux si le rythme d'indexation actuel se poursuit avec des fixations des loyers par des experts mandatés. Ces règlements souvent longs ne seront cependant pas profitables aux investisseurs qui ne peuvent se permettre d'attendre des décisions des tribunaux pendant des années dans une perspective de revente de leurs actifs immobiliers.

Questions du public

- *Hormis les bureaux en Ile-de-France, quelles sont les pratiques dans les autres secteurs géographiques et stratégiques (Province, logistique, centres commerciaux...) ?*

- **Robert WATERLAND, Société de la Tour Eiffel**

En province, il existe une sorte de règle qui consiste à donner une année de loyer pour obtenir un nouveau locataire dans un immeuble de bureaux recyclé. Cependant, cette remise peut être accordée en travaux, en loyer ou en concession.

- **Olivier WIGNIOLLE, Crédit Agricole**

Pour les grands centres commerciaux et les meilleures surfaces commerciales, le loyer économique est supérieur au loyer facial car on fait payer au commerçant un certain nombre d'éléments pour lui accorder un emplacement de première qualité. Dans la logistique, les problématiques sont plus complexes car les entrepôts sont de plus en plus faits « clé en main ». Ces montages ad hoc sont difficiles à décomposer pour faire ressortir un loyer économique et un loyer facial.

- *Qu'en est-il de caper l'indexation pour les utilisateurs qui recherchent de longs contrats ?*

- **Robert WATERLAND, Société de la Tour Eiffel**

C'est une pratique que nous exerçons ponctuellement. On peut se demander aujourd'hui si ça n'est pas une mauvaise affaire pour les investisseurs compte tenu de l'envolée de l'ICC. Toutefois, on peut aussi penser que cette solution est raisonnable sur le moyen et long terme.

- **Olivier WIGNIOLLE, Crédit Agricole**

Nous le refusons catégoriquement en tant qu'investisseur mais nous le réclamons systématiquement en tant qu'utilisateur. D'autres démarches sont également à l'étude comme l'application de l'indice IRL des loyers d'habitation aux loyers commerciaux.

- *Les SIIC et les OPCI sont de nouveaux acteurs majeurs du marché immobilier qui font appel public à l'épargne. Quelle sera leur influence sur les pratiques du marché ?*

- **Robert WATERLAND, Société de la Tour Eiffel**

La spéculation que connaît parfois le marché immobilier est dangereuse pour l'épargne publique. Ce genre de pratiques où l'on fait abstraction de la réalité du loyer n'est pas souhaitable.

- **Joëlle CHAUVIN, Aviva France**

Dans le cadre des SPCI, le petit porteur de parts attend de recevoir tous les ans un rendement régulier pour son complément de retraite ; en contrepartie, il attend une gestion ambitieuse mais raisonnable des fonds levés. Ainsi, le « vrai » loyer correspond plus à l'attente des petits épargnants contrairement au loyer facial alléchant qui peut conduire à un certain nombre de difficultés.

Compte rendu rédigé par Delphine HABERSTROH et Jean-Charles LEPETIT.

Investissements, quels secteurs privilégier ?

*Grand débat animé par Gaël Thomas
Rédacteur en Chef – BUSINESS IMMO
Jeudi 30 novembre 2006*

Intervenants

- **Anne-Marie de CHALAMBERT, Directeur Immobilier, GENERALI France**
- **Philippe LEFEVRE, Avocat associé, LEFEVRE PELLETIER & ASSOCIES**
- **Nathalie PALLADITCHEFF, Directeur Général, DOLMEA REAL ESTATE**
- **François-Xavier TRAUSSCH, Président, GE REAL ESTATE France**
- **Olivier THERY, Directeur du Développement, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS**

Présentation générale de Gaël Thomas

De manière générale, l'ensemble des engagements immobiliers en France représente 25 Milliards d'euros dont 15 se concentrent dans la région Ile-de-France.

Plusieurs tendances se dégagent. On remarque un engouement pour les portefeuilles, les très grandes transactions et les bureaux. En effet, les 40 plus grandes transactions ont été de l'ordre de 100 millions d'euros. Par ailleurs les bureaux représentent 80% des engagements. La région francilienne continue à englober environ 80% des sommes investies.

Des nouveaux actifs apparaissent tels que l'immobilier de bureaux, les hôtels, la santé, les loisirs, les logements qui reviennent dans des grilles d'investissement des institutionnels, la vente d'immeubles à construire (développement en blanc). Il est important de noter la confirmation de l'avènement des régions.

Présentation de GENERALI FRANCE par Anne-Marie de CHALAMBERT, Directeur Immobilier

GENERALI est le 2^{ème} assureur français avec un chiffre d'affaires de 13,4 Milliards d'euros. L'immobilier représente 9% des actifs du groupe. La répartition des investissements est la suivante :

- 67,2% de bureaux,
- 8,6% de commerces,
- 9,8% de locaux à usage d'habitation,
- 4,1% de locaux à usage logistique.

Ces investissements sont concentrés sur Paris à hauteur de 47% du portefeuille ; 7% sont en province.

La stratégie principale de GENERALI en matière d'immobilier a pour objectif la politique active de création de valeur. Elle se concentre sur le développement des opérations « en blanc » d'immeubles neufs aux standards internationaux à proximité des transports en commun. Le rendement de cet investissement est estimé aujourd'hui à 7%. Depuis 2000, 1,3 Milliards ont été investis générant ainsi 340 millions d'euros de

valeur, soit une augmentation de 26%. Les villes de Montreuil, Saint Denis et Saint-Ouen sont des exemples de cette stratégie.

L'actuel projet de Generali à Issy les Moulineaux EOS est un projet de 43 000 m² utiles de bureaux. Le bâtiment sera livré le 3ème trimestre 2008. Le budget est 215 millions d'euros pour une création de valeur de 175 millions d'euros. La rentabilité économique est de 9,25%.

GENERALI procède également à une politique de diversification :

- La stratégie de diversification de Generali se traduit par une diversification des produits. En effet on voit de plus en plus apparaître dans le portefeuille de Generali des actifs logistiques ; de commerce par des investissements directs ou des prises de participation (avec la foncière cotée de Casino : Generali à 10% de Mercialys) ou de partenariats dans l'hôtellerie par exemple (Generali détient 20% de Foncière des Murs).
- Le deuxième axe majeur de diversification est le déploiement géographique. La création d'une SICAV luxembourgeoise s'inscrit dans une logique de diversification à l'échelle nationale et européenne. Il s'agit de consolider son portefeuille sur les marchés nationaux et européens.

Présentation de GE REAL ESTATE par François-Xavier TRAUSCH, Président

GE Real Estate existe depuis plus de dix ans aujourd'hui. Sa réussite s'explique par trois facteurs :

- une équipe compétente de 150 collaborateurs à Paris ;
- une politique d'acquisition et non d'accumulation. En dix ans, 5 millions ont été investis ;
- l'évolution du marché.

En 2006, GE Real Estate a réalisé des acquisitions pour un montant d'un million d'euros dont 510 en portefeuille. Les bureaux représentent 70% du marché de l'investissement avec une performance supérieure. En ce qui concerne les logements, les niveaux des loyers suivent les courbes du marché. Le taux de capitalisation reflète l'attente d'une hausse des loyers mais celle-ci ne sera pas systématique. A terme, les investissements de GE Real Estate vont concerner des investissements « en blanc » même si ce type d'investissement demeure minoritaire aujourd'hui.

Présentation de DOLMEA par Nathalie PALLADITCHEFF, Directeur Général

Dolmea dispose aujourd'hui d'un portefeuille formé, homogène et pérenne. En effets, la société dispose de 52 actifs, 2 500 appartements. Globalement, la valeur patrimoniale est estimée à 740 millions d'euros. L'essentiel est situé en Ile-de-France et dans les grandes métropoles de France. Dolmea a ainsi fait le choix d'un business model original et créateur de valeur.

Aujourd'hui ce portefeuille est performant. Le rendement locatif brut est de 4,8% et le rendement global entre 2003 et 2005 annualisé est de 15,6%.

L'évolution du marché résidentiel appuie la stratégie de Dolmea dans la mesure où :

- Les revenus sont sécurisés et l'indexation IRL protège contre l'inflation
- Le résidentiel est attractif par rapport aux autres classes d'actifs

- La liquidité des sous-jacents rend ce marché rentable pour les investisseurs.

La dynamique des SIC résidentielles permet de dégager un cash flow important et un TRI de 9% environ. Il s'agit de cibler une clientèle bien précise : l'actif urbain. Cette stratégie est fondée sur des partenariats avec des asset et property managers et par une promotion et un développement des actifs consolidés. Ce secteur s'appuie sur une demande structurelle et pérenne. En effet, aujourd'hui 8,5 millions de personnes vivent seuls et 12 millions de personnes ont plus de 60 ans. Aussi il est nécessaire de développer les actifs résidentiels tout en complétant le portefeuille de la société par d'autres actifs de manière à créer un ensemble homogène, répondant à l'offre de l'actif urbain.

Présentation de la CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS par Olivier THERY, Directeur du Développement

Aujourd'hui la Caisse des Dépôts consacre la majorité de ses investissements à des projets urbains de développement en partenariat avec des collectivités locales. La structure a fait le choix de la prise de risque dans la phase initiale. Dès lors, la rentabilité financière sur ce marché ne peut être appréciée que sur le long terme. Elle travaille en co-investissements avec des investisseurs de marché. La cession des actifs n'est pas une priorité.

Le process d'investissement suit et est fondé sur une veille des projets de collectivités locales via le réseau régional. La Caisse des Dépôts se positionne en amont. Cela a notamment été le cas pour l'accord VNF en 2000 concernant la valorisation des sites de Lyon Confluence. Elle étend son activité à des investissements « en blanc » avec les 23 000 m² de la Porte des Lilas qu'elle développe avec des promoteurs. Globalement la stratégie d'investissement est, selon M. Thery, orientée vers l'adaptation de produits aux besoins particuliers.

L'un des principaux postes d'investissement est l'investissement locatif de logement. En effet ces marchés sont tendus notamment dans les régions de Provence et de PACA. Les produits sont globalement des grands logements. Les loyers correspondent aux tarifs de marché. Outre ces aspects, M. THERY insiste sur les critères de développement durable et d'économie d'énergie afin d'intégrer ces nouveaux projets dans les normes environnementales en vigueur.

M.THERY présente ensuite les perspectives de développement de la Caisse des Dépôts. Celle-ci désire engendrer un réel effet d'entraînement sur le développement économique local. C'est le cas du rachat d'une friche industrielle en 1999 à Creil qui aujourd'hui a été reconstruite et a permis de créer 1000 emplois tertiaires.

Le deuxième objectif est d'accentuer les volumes d'investissement et de renforcer le positionnement d'investisseur « d'intérêt général » de la Caisse des Dépôts. La tendance des autres acteurs du métier vers cette diversification conforte la position de M. Thery et de son équipe dans leur stratégie globale. C'est le cas notamment de Nexity et de Bouygues immobilier qui investissent de plus en plus dans des projets « d'intérêt général ».

Questions

Question 1 : Pourquoi « investir blanc » ?

Selon Mme CHALAMBERT, il faut choisir vite des immeubles performants de grande qualité en raison d'un parc immobilier qui devient obsolète. De nos jours, les locataires

recherchent de la qualité et pensent au long terme alors que le marché de l'immobilier n'offre pas de visibilité sur le marché.

D'un point de vu juridique, M. LEFEVRE affirme que créer un immeuble présente plus de risque qu'en acheter un existant. Ce risque est évidemment variable selon les périodes et les localisations qui peuvent réduire le rendement de l'investissement. Créer une nouvelle tour à Paris et créer une nouvelle tour à la Défense ne représente pas le même risque.

M. TRAUSCH voit dans les investissements en « blanc » une piste de croissance importante mais qui nécessite des équipes expérimentées. Ces investissements se positionnent sur le long terme, engendrant ainsi des problèmes de visibilité.

Question 2 : Les nouveaux actifs (loisirs, hôtellerie) représentent-ils un phénomène durable ou sont-ils simplement une nouvelle tendance à la mode?

Mme CHALAMBERT refuse une stratégie de diversification exclusive. Il faut que les nouveaux actifs soient des produits de diversification mais il faut toujours garder à l'esprit le fait que ces actifs sont en mutation technique.

M. TRAUSCH pense que l'externalisation nécessite cette diversification produit. Néanmoins, M. Lefèvre insiste sur le fait que ces nouveaux actifs sont des investissements immobiliers « pas purs ». Des précautions sont dès lors indispensables selon M. THERY. En effet, le système est régulé à la baisse par l'Etat et les institutions d'accueil. Par conséquent, il est important de réaliser ces opérations avec des opérateurs spécialisés. Il n'en demeure pas moins que le taux de rendement est meilleur que celui des bureaux.

Question 3 : Le logement, le mal-aimé des investissements ?

On constate un regain d'intérêt pour le résidentiel en raison de bases fiscales et financières plus saines et d'une version plus dynamique des cessions.

Le marché est en train de se structurer afin d'assurer dans l'avenir une transparence fiscale, et un accès sous-jacent à plus de liquidité.

D'un point de vu juridique, la loi Aurillac freine l'expansion du logement. Il est évident que le résidentiel présente un terrain sensible car il remplit une fonction sociale très importante (interventions politiques, contraintes). Selon M. LEFEVRE, ce qui valorise le projet, c'est le stock des actifs. La dimension sociale et politique est au cœur de la problématique du renouvellement du parc résidentiel.

Question 4 : Les régions, les collectivités locales : secteurs immobiliers de demain ?

M. THERY affirme que les critères d'intervention sont équivalents. Le projet urbain donne de la valeur potentielle à un site. La seule différence est qu'il ne s'agit pas des mêmes produits.

Après l'ouverture de son bureau à Toulouse, GE Real Estate a pu se positionner sur le business de parc locatif « en blanc » en transférant la gestion de portefeuille de région de GE au bureau de Toulouse. Cela permet d'améliorer la rentabilité et le suivi des projets.

De son côté, Generali confirme son projet d'investissement à l'échelle européenne. L'objectif est de constituer une équipe globale de 500 personnes dans 5 pays différents.

Mme CHALAMBERT a insisté sur le fait que bien que le taux de rendement des immeubles soit en baisse en France, il est important de signaler qu'il reste supérieur à celui des autres pays européens.

Les opérations de dimension européenne soulèvent des problématiques juridiques. Il n'existe pas un grand nombre d'opérations « cross border » aujourd'hui en France sur des portefeuilles transnationaux. En général cela se fait par l'intermédiaire d'un réseau. Néanmoins selon M. LEFEVRE plusieurs partenariats existent déjà et leur multiplication est tout à fait envisageable.

Question 5 : Quelles sont les stratégies d'arbitrage ?

Il est plus facile de vendre aujourd'hui. Selon M. TRAUSCH, il est plus rentable et rémunérateur de vendre en portefeuille. En effet, la cession en portefeuille permet de vendre à des prix globaux sans tenir compte de la qualité réelle des actifs. Cela permet notamment de déstocker, ce qui n'est pas primé selon Mme CHALAMBERT.

Question 6 : Comment voyez-vous les entreprises dans lesquelles vous occupez vos postes respectifs aujourd'hui dans 9 ans ?

M. TRAUSCH souhaite renforcer son équipe.

Dolmea souhaite se positionner en tant que consolidateur résidentiel avec une taille plus importante.

La Caisse des Dépôts cherche à se développer sur des projets en région de types bureaux, commerces, etc.

Pour Generali, il s'agit d'accroître les fonds de financement et de consolider sa crédibilité et la confiance des investisseurs.

Compte rendu rédigé par Ghita BENABDELLAH et Fatima Zahrae BERRADA.

La deuxième vie de La Défense : conjuguer développement économique et audace architecturale dans une compétition mondiale accrue

*Table ronde animée par Nathalie MOUTARDE,
Journaliste – Chef de service Ile de France – LE MONITEUR
Jeudi 30 Novembre 2006*

Intervenants

- **Pierre BABIN, Président, AUDE**
- **Bernard BLED, Directeur Général, EPAD**
- **Benoît du PASSAGE, Président Directeur Général, JONES LANG LASALLE**
- **Philippe DUPIN, Directeur du Pôle Entreprises et Investisseurs, CREDIT FONCIER DE FRANCE**

Depuis son lancement, le 25 juillet dernier par Nicolas Sarkozy, Président de L'EPAD et Dominique Perben, ministre des Transports de l'Équipement, l'audacieux projet de renouveau de La Défense, qui consiste en la régénération de 150 000m² de bureaux obsolètes et la construction de 300 000m² de nouvelles surfaces, a déjà dévoilé deux de ses futures réalisations, que sont la tour Generali (Valode et Pistre – Vinci) et sa tour phare Morphosis (Thom Mayne – Unibail). Mais si ce plan est ambitieux au plan architectural, sa dimension tant économique que politique ne doit pas être oubliée.

Selon **Benoît du PASSAGE**, La Défense est un quartier d'affaires unique par sa localisation. Aucun quartier d'affaires, même celui des Docklands à Londres, n'est aussi proche du centre historique de sa ville et ainsi des décideurs.

Si on y trouve des loyers à des niveaux élevés (70% des loyers parisiens contre 40% des loyers de l'ouest londonien pour les Docklands), c'est parce que la vocation de La Défense n'est pas d'accueillir un marché de back office mais bien de s'intégrer pleinement dans le marché parisien en accueillant des sièges sociaux de grandes entreprises.

Mais cette idée commençait à vieillir face à des réalisations comme celles visibles à Dubaï et le projet de renouveau à travers son audace architecturale arrive donc au bon moment.

Pierre BABIN de son côté rappelle que l'association Aude a pour objectif de faire entendre la voix économique dans le projet de La Défense auprès des politiques et de l'administration, car si l'aspect architectural de La Défense comme son projet de relancement est primordial, il ne faut pas négliger l'aspect économique de la chose. « Le vrai débat n'est pas seulement la rénovation du parc immobilier mais la problématique d'un réel développement économique de La Défense ».

Il s'agit aujourd'hui de construire un modèle économique d'aménagement, d'exploitation et de gestion des services innovants, en réponse à la demande grandissante des entreprises, et c'est exactement ce à quoi attire le projet. Une structure doit être mise en place afin de gérer l'image de La Défense, de participer à la gouvernance pratique de cet espace, et Aude recommande fortement l'implication des entreprises dans ce développement.

Bernard BLED souligne à juste titre que si le projet de renouveau a vu le jour, c'est grâce à la mobilisation d'un certain nombre de personnes et d'entreprises. Maintenant qu'il est engagé, il doit être encadré par l'État et doit impliquer tous les acteurs, en particulier les entreprises.

La construction et la réhabilitation de 450 000m² de bureaux aboutira à l'arrivée d'environ 45 000 nouveaux salariés ; une réflexion sur la problématique des transports est donc plus que nécessaire. **Bernard BLED** explique qu'aujourd'hui 84% des personnes qui travaillent à La Défense utilisent les transports en commun, et que la capacité d'accueil des transports actuels est atteinte à 90%. A travers un projet global qui desservirait tout le grand Ouest, l'allongement de la ligne du RER E (Eole) s'impose d'elle-même. Mais ces travaux sont extrêmement coûteux et l'idée d'une aide du privé à l'Etat, sur le modèle des PPP (Partenariats Publics Privés) pour les autoroutes n'est pas à écarter. **Philippe DUPIN** fait remarquer qu'aujourd'hui les transports sont à la charge des élus régionaux, et que si les éléments techniques et financier sont primordiaux, ce débat a aussi surtout un aspect politique très important.

Une autre dimension du projet de renouveau est de « Faire de La Défense un lieu de vie dans l'agglomération parisienne ». Et c'est à ce titre que **Bernard BLED** rappelle la complémentarité de ce quartier d'affaires avec Paris et la région parisienne. Aujourd'hui on entend plusieurs arguments allant à l'encontre de ce projet, « Certains réclament la nécessité de rééquilibrer l'activité de l'Île de France vers l'Est mais cela n'est pas une réelle problématique. En effet, le rééquilibrage doit se faire naturellement et se fait par le marché. » La Défense a joué et à vocation à jouer un rôle de moteur pour l'Île-de-France et ce ne serait que pernicieux de vouloir brider ce développement.

La Défense se veut pilote et symbole du développement durable. Cette nouvelle génération de tours est le symbole de cette évolution. Les tours de La Défense doivent devenir de véritables lieux de vie. Le concept de tour mixte, inexistant en France aujourd'hui, est une réelle piste de croissance pour ce projet de renouveau.

Philippe DUPIN quant à lui, intervient sur les risques, notamment financiers que comporte un tel projet. Il faut selon lui considérer le modèle économique comme une logique motrice de La Défense. Et la présence d'un véritable projet est extrêmement appréciée des investisseurs comme des utilisateurs finaux. Malgré l'évolution positive et dynamique qu'a connu la Défense, plusieurs interrogations persistent :

- Les transports : le projet économique doit nécessairement intégrer la construction d'un modèle propre à La Défense et qui permette une intégration individuelle de chacun.
- La cohérence et la coordination entre les constructions neuves et les anciennes constructions. Une concertation est nécessaire pour que les opérations se déroulent au mieux et qu'une corrélation existe entre le neuf et les reconstructions.

Le projet de renouveau de La Défense s'inscrit et doit s'inscrire selon **Philippe DUPIN** dans une logique de différenciation, qui est la clé de la réussite. Pour cela il faut prendre des risques comme ceux que comporte l'innovation architecturale du projet. Aujourd'hui la valorisation des actifs immobiliers ne peut plus et ne doit plus reposer sur une baisse des taux, mais sur une revalorisation des loyers et cela n'est possible que par une maîtrise des coûts, ce à quoi aspire le projet actuel. Cependant, il est nécessaire de proposer un projet stable et cohérent, car les investisseurs exigent une stabilité des règles du jeu techniques, juridiques et fiscales.

En guise de conclusion, **Bernard BLED** tient à souligner que si le processus est lancé et que nombreux et ambitieux sont les projets d'avenir, il faut être attentif à ne pas casser la mécanique et garder donc ce souci d'exigence présent depuis le début.

Débat :

Question 1 :

« Peut-on étendre la Défense à l'Est ? »

M. Bled estime qu'il n'existe pas aujourd'hui de projet de Défense 2. Néanmoins on va vers une contagion de beaucoup de communes qui construisent des bureaux de grande hauteur

(Issy les Moulineaux, Boulogne, Levallois, Courbevoie, etc.). Ces tendances restent localisées et il n'y a pas de projet de développer le quartier vers l'Est.

Question 2 :

« Peut-on imaginer la création d'une logique La Défense/ Roissy par la privatisation des services ? »

Selon **Bernard Bled**, il est possible de créer un partenariat entre le public et le privé. La Défense pourrait se greffer à la liaison directe Paris – Roissy dans ce cadre-là. En effet, plusieurs partenariats entre privé et public se sont avérés être des succès. C'est le cas de l'autoroute A14 qui fonctionne parfaitement aujourd'hui. Autre exemple, le paysage urbain de Londres. Aujourd'hui Paris s'interroge sur la régulation de la circulation par la création de ce partenariat.

Question 3 :

« Qu'en est-il du logement à La Défense ? »

Le logement de nature sociale existe aujourd'hui à Courbevoie ou Puteaux. Les pouvoirs publics ont le monopole sur ces logements. **M. Bled** a proposé de travailler avec des communes afin de donner une nouvelle image aux HLM. Il faut créer un forum de discussion avec tous les acteurs de La Défense dont les propriétaires et les pouvoirs publics.

Compte rendu rédigé par Fatima Zahrae BERRADA et Baudouin DU PORT DE PONTCHARRA.

Nouveaux modes de consommation : nouvelles organisations logistiques

*Table ronde animée par Sandra ROUMI,
Chef des informations – EXPERTISE LOGISTIQUE
Jeudi 16h30*

Intervenants

- **Jean-Claude BOSSEZ, Président-AFILOG**
- **Michel HUGUES, Directeur Général-GSE**
- **Marc RIOT, Directeur Général, KEYLOG INGENIERIE SYSTEMES**
- **Antoine FEROLDI, GEFCO**
- **Jean-François SEIGNEUR**

Intervention de Sandra ROUMI : Présentation des enjeux de la table ronde

Intervention de Jean-Claude BOSSEZ : Quel est le poids de la filière logistique en 2006 ?

Il apparaît important de situer la place du secteur logistique. Trois chiffres caractéristiques et révélateurs se dégagent. La filière logistique représente à elle-seule 450 millions de consommateurs pour 8% du PIB européen et emploie 5 millions de personnes, ce qui est loin d'être négligeable sachant que ce secteur est en pleine expansion.

Si l'on assiste en France, comme dans beaucoup d'autres pays à une réduction des activités manufacturières, les investissements logistiques se sont, eux, accrus de façon spectaculaire ces dernières années. Pour preuve, les investissements institutionnels étaient cinq fois plus importants cette année qu'en l'an 2000. Cette hausse importante est liée à plusieurs facteurs : la mondialisation tout d'abord ainsi que la position géographique très avantageuse de la France dans l'espace européen.

Le processus de mondialisation : illustré en partie par la désindustrialisation, les délocalisations ou l'externalisation d'une partie de la production, ce phénomène a largement influencé les moteurs de la croissance économique. Celle-ci repose désormais beaucoup plus sur les prestations de service qui représentent à ce jour environ 70% du PIB mondial que sur la production industrielle.

A titre d'exemple, aucun projet industriel de grande ampleur n'a été mené depuis 2001, date à laquelle l'usine Toyota s'est implantée à Valenciennes.

De ce fait, l'acheminement et la logistique, qui sont parties intégrantes du processus industriel, deviennent un vrai secteur économique qui possède une réelle marge de progression.

La position géographique idéale de la France : celle-ci est dotée d'interfaces majeures avec le monde, grâce à ses 3 façades maritimes, ses 5 aéroports internationaux qui concentrent 20% du fret international, ses 2 ports fluviaux et ses 10 400 km de routes; Grâce à sa situation avantageuse au sein de l'espace européen, la France voit ainsi circuler sur son territoire plus de 345 millions de marchandises ce qui, en terme logistique, occasionne des frais et de l'organisation.

Cette réalité devrait d'ailleurs se poursuivre dans le futur, on peut ainsi s'attendre à une intensification des flux ferroviaires, fluviaux, maritimes et routiers au niveau des grands axes de communication sur le sol français dans les prochaines années.

L'entrepôt, l'usine de demain : il apporte une réelle valeur ajoutée grâce à une intégration de plus en plus forte des fonctions de transports, stockage, assemblage, emballage, colisage, service après-vente et gestion des retours. S'ajoutent à cela l'amélioration permanente de la performance des nouvelles technologies, et un processus industriel d'automatisation inéluctable. Tous ces éléments amènent donc à penser que la plate-forme usine se transforme peu à peu en plate-forme logistique qui nécessite des investissements continus en matière d'innovation et de prestations de service.

Intervention de Mr Antoine FEROLDI, GEFCO

Antoine FEROLDI commence tout d'abord par présenter GEFCO, ses activités et débouchés.

GEFCO reflète le dynamisme que connaît actuellement le secteur de la logistique. Depuis trois ans, l'entreprise française filiale du groupe Peugeot-PSA se déploie sur la Chine, la Russie, la Grande-Bretagne, l'Espagne et la Slovaquie. Dernière opération en date, GEFCO a récemment remplacé 250 000m² d'entrepôts.

Ses principaux clients appartiennent au secteur automobile et industriel (logistique en amont), à la distribution spécialisée (logistique en aval) et les pièces de rechange (logistique soutien).

L'objectif de GEFCO est de se recentrer sur la compréhension et la satisfaction des attentes de la clientèle, à savoir minimiser et sécuriser leurs stocks tout en accélérant les flux, flexibiliser les solutions, mutualiser les coûts et différer autant que possible la personnalisation du produit, c'est-à-dire différer l'ajout de valeur.

Mr FEROLDI insiste aussi sur la polyvalence et l'intégration de ses équipes, deux compétences essentielles afin de répondre efficacement aux attentes des clients.

Polyvalence, car les solutions immobilières en matière de logistique doivent s'adapter à un spectre de besoins de plus en plus large, comme de nouvelles options industrielles, la mise en place d'outils mécaniques, et des délais de plus en plus courts

Néanmoins, Mr FEROLDI exprime certaines contraintes vis-à-vis de la bonne mise en œuvre de ses contrats. Il évoque ainsi la surface et coûts afférents représentant 40% du court terme en matière logistique. S'ajoutent à cela des durées d'engagement trop longues, la réglementation ICPE, des besoins de plus

en plus techniques et des localisations prépondérantes et changeantes notamment en raison de l'évolution des sources d'approvisionnements et de la politique de distribution. Ces exigences trouvent réponse dans des plate-formes logistiques adaptées et des solutions évolutives permettant de prendre en compte les changements en matière de produit, de flux, de risques, de réglementation ou de client.

La plate-forme internationale du Havre, entièrement repensée et modernisée par GEFCO est l'exemple pris pour d'illustrer au mieux les enjeux et problématiques du secteur logistique.

La modernisation avait pour but de regrouper et approvisionner les composantes des usines overseas.

Les opérations effectuées se sont déroulées au cours de trois phases bien distinctes. La phase 1 a consisté à refaçonner les 12000 m² existants, ensuite la phase 2, complémentaire, a nécessité la mise en conformité des 33000 m² annexés, et enfin la phase 3, d'une importance cruciale, a permis de restructurer complètement le site grâce à la mise en place d'ouvertures pour les portes arrières, à la création de parkings pour les poids lourds et le personnel et la réalisation d'un parc à conteneurs.

Le bilan de cette modernisation est très positif puisque la plate-forme du Havre a ainsi doublé sa capacité de production tout en diminuant le coût, et les conditions d'exploitation et de travail ont été nettement améliorées. De plus, le retour sur investissement a été inférieur à deux ans.

Intervention de Michel HUGUES (Général-GSE) sur les disponibilités foncières en France

Michel HUGUES commence son intervention par la **description d'un parc logistique**.

Un parc logistique est composé en général de 4 bâtiments de 25 000 m². Cela nécessite non seulement de grands espaces mais aussi la proximité des axes de circulation en évitant au mieux les zones d'habitations afin de les préserver de possibles nuisances. De plus, les bâtiments doivent être construits sur des terrains plats ou peu accidentés. On voit bien que ce sont des caractéristiques physiques et géographiques difficiles à trouver sur le sol français d'autant plus que peu de plans d'urbanisme ont anticipé ce type de demande.

Désormais, des friches industrielles sont réhabilitées afin de pouvoir accueillir l'activité logistique. Celle-ci a d'ailleurs retrouvé ses lettres de noblesse auprès des élus qui la considèrent comme créatrice d'activité et pourvoyeuse d'emploi.

Si les emplois industriels se délocalisent, les activités logistiques, relevant, elles, du secteur pré et postindustriel se développent en effet. Ces dernières années, la concentration d'emplois au m² a fortement cru en passant de 30 à 80 emplois pour 10 000 m².

En outre, les entrepôts ne sont plus réduits à remplir une fonction de sites de stockage, ils servent également de lieux de préparation, d'assemblage, de groupage/dégroupage voire de transformation.

Michel HUGUES conclut son intervention en mettant l'accent sur le rôle de GSE dans le secteur logistique. En fonction de la demande des clients, GSE apporte aux élus son expertise pour accompagner le développement et l'expansion de parcs logistiques. GSE apporte aussi sa contribution dans la création de zones d'activité à vocations multiples à majorité locataires.

Intervention de Marc RIOT, Directeur Général, KEYLOG INGENIERIE SYSTEMS

D'après Marc Riot, la méthodologie de l'analyse d'un projet s'organise autour d'une ingénierie de **conception** et une ingénierie de **réalisation**.

Pour cette raison, il faut différencier deux processus distincts : Il faut d'une part que l'ingénieur traite avec l'industriel et prenne en charge l'élaboration de schémas directeurs, de la supply chain et de l'organisation industrielle : flux tendus, cross docking, mais aussi la conception d'architectures de distribution et d'approvisionnement, et enfin l'élaboration des contrats d'externalisation.

D'autre part, l'ingénierie doit être en contact avec les prestataires logistiques afin de traiter la prise en charge de l'offre, la conception et définition de l'installation, l'optimisation des investissements d'exploitation, et pour finir la définition des contrats de prestations

Marc Riot insiste également sur le changement important qu'est le passage d'une construction d'entrepôts extensifs à des entrepôts suivant un modèle de construction intensif. Du fait de la raréfaction des surfaces disponibles pour la création de grands entrepôts, ceux-ci se développent désormais en hauteur et perdent ainsi en surface, c'est ce qui s'appelle construire selon un modèle « intensif ». La France reste pourtant en retard dans ce domaine, le modèle intensif est depuis longtemps privilégié en Europe tandis que les entrepôts français étaient construits jusqu'à présent de façon extensive.

Intervention de Jean- François SEIGNEUR

Le marché actuel des entrepôts présente un paradoxe, puisque l'offre des loueurs est standard tandis que les collectivités sont demandeuses de bâtiments « camouflés » et les exploitants recherchent des bâtiments techniques.

Ce paradoxe s'explique par une volonté de la part des exploitants et des collectivités de signer pour des contrats de courte durée et leur exigence de réactivité immédiate.

Les réponses possibles pour sortir de cette situation seraient d'aménager des bâtiments anciens pour traiter les flux complexes, revoir les possibilités pour stocker économiquement des produits dans des bâtiments neufs ou anciens, modifier les relations entre exploitants et donneurs d'ordre et enfin augmenter la durée des contrats de prestation afin d'utiliser la solution logistique la plus performante.

Compte rendu rédigé par Ghita BENABDELLAH et Florence GRANGERAT

10 ans de projets urbains en France : Bordeaux- Le Havre- Nancy- Val d'Europe

*Table ronde animée par Pascal BONNEFILLE, Directeur de la rédaction – EXPERTISE PIERRE
Et Annick COLYBES, Responsable du supplément immobilier - LES ECHOS
Jeudi 30 novembre 2006*

Intervenants

- **Dominique COCQUET, Directeur Général Adjoint Développement et Relations Extérieures, EURODISNEY ASSOCIES S.C.A**
- **Alain JUPPE, Maire de BORDEAUX**
- **François PELISSIER, 8^e adjoint au Maire de NANCY, Développement économique, Grands projets urbains, Développement Urbain, Tourisme, Promotion**
- **Antoine RUFENACHT, Maire du HAVRE ; Président, LE HAVRE DEVELOPPEMENT**
- **Jean-Baptiste VAQUIN, Directeur, ATELIER PARISIEN D'URBANISME**

A partir de 1995, suite aux différentes lois d'urbanisme votées, les élus ont tenté de repenser leur ville, en affirmant leur caractère identitaire. C'est ainsi que naissent les « projets de ville » au sens où nous les entendons aujourd'hui, qui doivent rendre les villes attrayantes aussi bien pour les ménages que pour les entreprises.

Qu'entend-on par « projet de ville » ?

- **Jean-Baptiste VAQUIN, ATELIER PARISIEN D'URBANISME**

Les cadres de réglementation ont beaucoup évolué ces dernières années, notamment avec la loi Chevènement, la loi Voynet et la loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbain). Les projets de ville sont souvent mal compris par la population ou rejetés. Il faut insister sur la notion de projet avant de parler de procédure.

Alors que chaque thématique était traitée séparément il y a 20 ans, aujourd'hui il est nécessaire de parler d'un projet global aux citoyens et d'engager un débat citoyen de proximité, ainsi sont nés les conseils de quartier par exemple pour les villes de plus de 20 000 habitants. Ainsi les projets nécessitent 12 à 18 mois de travail afin de confronter les points de vue des différents intervenants (architectes, économistes, écologistes, politiciens, etc.).

Il s'agissait, il y a une vingtaine d'années, de transformer les villes existantes alors que l'enjeu aujourd'hui est de « faire la Ville », la Cité, comme un lieu de convergence entre emploi mobilité, sécurité, écologie solidarité et démocratie. (Voir [La revanche des villes](#), Buzel)

- **Alain JUPPE, Maire de BORDEAUX**

La réussite d'un projet de ville tient avant tout à une volonté politique. En effet les procédures devenant de plus en plus complexes, quelqu'un doit se porter garant d'une vision claire du projet et de sa continuité. En outre la ville doit s'inscrire dans le processus global de mondialisation.

Le projet de ville de 1995 par exemple a totalement transformé la ville de Bordeaux. Des comités de quartier et des ateliers d'urbanisme ont été créés donnant vie au projet « citoyen ». Mais la participation citoyenne doit être encadrée et arbitrée par un pouvoir politique qui tranche entre les différentes propositions et assure des décisions.

- **Antoine RUFENACHT, Maire du HAVRE**

Le projet de ville nécessite une vision politique globale pour parer aux contradictions liées aux intérêts divergents des citoyens. Au Havre ont été créés en 1995 des conseils de quartiers et des ateliers d'urbanisme pour faire avancer ces projets de ville.

- **François PELLISSIER, Adjoint au Maire de Nancy**

La bonne gestion des projets de ville implique de concilier deux échelles de temps paradoxales: celle des citoyens qui exige de créer du lien social sur le long terme et celle des investisseurs qui exige d'obtenir rapidement une « efficacité de la ville ». Par ailleurs il faut également concilier ces deux échelles de temps avec celle des procédures administratives fastidieuses. (Il faut donc à la fois des solutions de proximité rapides et une belle ville qui fasse rêver les citadins)

De même, il faut différencier concertation et communication comme deux phases du développement d'un projet de ville. La première concerne directement l'élaboration du projet et la confrontation des différents acteurs y contribuant alors que la seconde correspond à l'information des citoyens sur ce qui a été décidé. C'est bien le politique qui décide du projet, en porte la vision et l'explique ensuite aux citoyens.

- **Dominique COCQUET, Eurodisney Associés S.C.A**

Peu de personnes savent que Val d'Europe est la 5ème ville de congrès en France et la première destination touristique en Europe par le nombre (12 millions de visiteurs).

Un des plus grands partenariats public - privé est à l'origine de Val d'Europe en 1987. Il s'agissait surtout d'un agrégat de villes, ce qui a conduit à lui prêter une intention de « ville privée » ; aujourd'hui, les élus veulent donner du sens à cette ville, la mettre au service des hommes qui la constituent.

Quels projets urbains ont été entrepris dans les villes étudiées ?

- **Alain JUPPE, Maire de BORDEAUX**

En 1995, l'objectif du projet de ville était de valoriser aussi bien le cœur de la ville que le reste de l'agglomération afin de défaire Bordeaux de son image de « Belle Endormie » : il s'agissait de mettre en valeur les deux rives de la Garonne et d'installer un tramway afin de créer du lien social entre le cœur de la ville et l'agglomération. Ce projet s'inscrivait dans la continuité des projets mis en œuvre dès 1984 : tourner Bordeaux vers le continent alors que la ville était historiquement tournée vers l'Atlantique. Ainsi aujourd'hui 4 ponts existent pour franchir la Garonne et le projet de TGV est en marche pour relier Paris à Bordeaux en 2 heures.

Cela a eu des effets économiques incontestables : une inversion démographique d'abord puisque l'agglomération représente désormais les deux tiers de la population de la communauté urbaine et une diminution du chômage plus rapide qu'au niveau national. En effet Bordeaux est une ville dynamique qui jouit de sa notoriété historique, de par ses vignobles notamment, mais qui est également tournée vers le futur : l'un des deux pôles laser d'optique les plus grands du monde s'y installe, de même que les usines d'assemblage des Falcon de Dassault.

Le développement de l'agglomération doit passer par le celui de la ville centre qui constitue la locomotive du projet de ville. Pour cela les décisions prises au sein de l'agglomération doivent dépasser les clivages politiques, ce qui représente un enjeu important aujourd'hui quand chaque élu d'un centre bourg a tendance à décider pour son propre espace sans tenir compte de la communauté urbaine. Cet enjeu passe par la nomination du maire de la ville centre à la tête de la communauté d'agglomération.

Concernant le problème du sol, l'attitude spéculative de l'Etat qui participe à la hausse du foncier est à déplorer. De même la lourdeur des procédures rend difficile l'homogénéité et le contrôle des constructions.

- **Antoine RUFENACHT, Maire du HAVRE**

Pour des raisons évidentes de convergence des intérêts, il est indispensable que le maire de la ville centre soit aussi le président de la communauté d'agglomération.

Le Havre a été classée comme ZUS (Zone Urbaine Sinistrée) en 1995. Ainsi les 2 principaux projets de ville étaient la réhabilitation des quartiers Nord de la ville qui est en voie de réussite et la création d'une interface ville – port avec la réhabilitation de toute la zone portuaire. L'objectif final est de rééquilibrer la sociologie de la ville, et d'en faire de

nouveau une ville d'attrait. Ce rééquilibrage passe par le développement du secteur tertiaire et par l'image nouvelle dont la ville se dote actuellement. Ainsi le centre ville a été classé au Patrimoine Mondial de l'Unesco, et constitue le seul patrimoine recensé pour cette période de l'histoire avec Brasilia.

Le port du Havre est le premier en termes de valeur des marchandises et en nombre de containers. Un projet de développement « Port 2000 » a été engagé en 1995 afin de rivaliser avec les ports de Rotterdam et d'Anvers. Les atouts du Havre sont nombreux : il donne sur l'Atlantique, son tirant d'eau est de 15 mètres quand Anvers a besoin d'estuaires et le passage du Pas de Calais par la Manche devient dangereux au vu de l'importance du trafic maritime. Mais d'importants progrès restent à faire au niveau des transports ferroviaires et fluviaux sur le continent pour que le projet soit viable : en effet aujourd'hui un trajet Le Havre-Lyon pour des containers coûte aussi cher qu'un trajet Le Havre-Taiwan.

- **François PELLISSIER, Adjoint au Maire de Nancy**

Au début des années 80 les projets de ville étaient tournés vers la Meurthe ; beaucoup de nouveaux quartiers y ont été créés, des complexes et des écoles d'ingénieurs y ont été implantés.

Aujourd'hui Nancy est au cœur de l'Europe et se développe autour de 4 grands projets phares. Le premier concerne la réhabilitation du quartier du Haut Du Lièvre, constitué de hautes barres d'immeubles, le projet ENRU. Le second correspond au développement du pôle universitaire. Le troisième concerne la mise en valeur du quartier de la gare avec la construction de bureaux, d'un centre de congrès. Le dernier enfin porte sur la coopération entre les différentes villes du sillon lorrain afin de créer des liaisons entre elles.

Le développement de la ville de Nancy a longtemps été retardé par l'alternance continue de ses maires, mais aujourd'hui une certaine stabilité et cohérence de l'exécutif politique semble avoir été rétablie.

Nancy est une ville très dynamique : le projet TGV Est est en marche et contribue déjà au développement de la ville. On dénombre 45 000 étudiants pour 110 000 habitants, de jeunes entreprises commencent à s'installer. En contrepartie les prix de l'immobilier augmentent.

- **Dominique COCQUET, Eurodisney Associés S.C.A**

Val d'Europe grandit au rythme de 15 000m² supplémentaires par an.

La notion de ville identitaire y est importante. Ainsi la particularité de Val d'Europe tient à son enracinement dans son espace géographique et à son modèle de développement. En effet son origine tenant à un partenariat public-privé, Val d'Europe a dû trouver sa légitimité au sein de la région Ile-de-France, en créant une véritable ville. Aujourd'hui elle emploie 12 500 personnes de manière permanente en CDI et accueillera bientôt le TGV Est avec la volonté de peser dans le polycentrisme francilien.

L'objectif de Val d'Europe est de créer une ville nouvelle durable et un pôle de compétitivité durable offrant donc à la fois une grande qualité de vie et une accessibilité importante afin d'attirer toujours plus d'entreprises.

Conclusion

- **Jean-Baptiste VAQUIN, ATELIER PARISIEN D'URBANISME**

Tous insistent sur l'importance d'une cohérence du pouvoir politique en place entre les villes centres et la communauté d'agglomération. Aujourd'hui il ne s'agit plus de créer des villes mais de se recentrer sur l'identité de chacune d'elles.

Il faut retenir une idée que tous soulignent implicitement, l'importance de la densité de la ville : proximité des commerces, des habitations, mobilité facilitée, etc. La densité ne doit toutefois pas être assimilée à un « empilement », c'est bien la densification qui est l'avenir des villes modernes.

Toutes les fausses vérités sur l'open space

*Grand débat animé par Jean Philippe Defave,
Rédacteur en Chef adjoint, LE MONITEUR des Travaux Publics et du Bâtiment
Vendredi 1^{er} décembre*

Intervenants

- **Philippe AMIOTTE**, Directeur Immobilier et Moyens Généraux, Groupe **DANONE**
- **Isabelle De PONFILLY**, Président Directeur Général, **VITRA France**
- **Richard GALLAND**, Président Directeur Général, **MAJORELLE**
- **Thierry JUTEAU**, Directeur Général, **CUSHMAN & WAKEFIELD**

→ **La demande actuelle en matière d'aménagement de bureaux, par M. Thierry JUTEAU.**

Thierry JUTEAU présente tout d'abord les **grandes tendances** qui caractérisent la demande actuelle en matière d'aménagement de bureaux.

Une première tendance lourde est l'augmentation de la demande d'immobilier neuf ou restructuré. Ainsi, de 2004 jusqu'à 2006, 60 à 66% des transactions immobilières ont concerné des immeubles neufs ou restructurés. Pour ces immeubles neufs, la grande tendance est le plateau aménagé.

Il faut cependant remarquer que cette forte demande en immobilier neuf n'est toujours pas adaptée à l'offre actuelle dans la région parisienne.

Thierry JUTEAU présente ensuite les **critères d'installation des entreprises.**

Il cite l'exemple de l'installation de Danone à St Ouen en dégagant trois critères déterminants dans le choix de la multinationale que sont la disponibilité, le budget et la présence de grands plateaux.

Ainsi, selon le Directeur Général de Cushman & Wakefield, l'un des critères les plus déterminants dans l'installation des entreprises est le coût/ m². Dans cette logique, le choix de l'open space permet de réduire de 10 à 40% les surfaces à effectifs constants.

Les entreprises suivent une logique de regroupement, de consolidation, de rationalisation de leur outil immobilier ainsi que d'extension suivant le développement de leur activité.

Enfin, **Thierry JUTEAU** souligne que dans leur choix d'installation les entreprises sont confrontées à la question de l'équilibre entre l'immeuble et son environnement.

Ainsi des entreprises peuvent être confrontées à un choix entre un environnement réputé, connu et très bien desservi ou des immeubles de grands volumes et respectant les normes internationales.

Il explique alors que dans le cas où l'environnement n'est pas le critère de choix des mesures de compensation sont trouvées pour satisfaire les utilisateurs.

→ **Comment présenter le choix de l'open space aux salariés, par M. Philippe AMIOTTE.**

Philippe AMIOTTE, Directeur Immobilier et des Moyens Généraux du Groupe Danone, a mis au point chez Danone un processus complet d'accompagnement des changements en matière d'immobilier et notamment en ce qui concerne le passage du bureau individuel à l'open space.

Un tel processus est nécessaire dans la mesure où les salariés se sentent naturellement plus portés vers le bureau individuel que vers l'open space. Philippe Amiotte met donc en œuvre un projet d'entreprise participatif et directif pour accompagner ces changements.

Les grandes étapes de ce projet sont :

- La Recherche Immobilière
- L'Accompagnement et la Mobilisation des Salariés
- L'Organisation de l'Espace
- La Préparation de l'Immeuble
- Le Déménagement et l'Accompagnement post-déménagement

Ce projet reflète la volonté du Groupe Danone de faire de tout mouvement d'entreprise un véritable projet d'entreprise qui soit une opportunité de faire évoluer le groupe avec la participation des salariés. Ainsi ce projet entend mobiliser tous les salariés par le biais de chantiers transversaux qui remontent leurs conclusions aux comités de pilotage.

Le Directeur de l'Immobilier du Groupe Danone insiste sur le fait que le passage du bureau fermé à l'open space dépend fortement de la capacité d'adaptation des salariés, de leur capacité à partager leurs notions de chaud et de froid par exemple. C'est pour cela qu'il faut promouvoir des règles de vie et accompagner leur établissement ainsi que créer des espaces de compensation pour permettre aux salariés de retrouver des espaces d'intimité.

→ Comment aménager et meubler un open space ?

Richard GALLAND, le Président Directeur Général de Majorelle nous présente le métier de **Space Planner**. Il s'agit de trouver des solutions d'aménagement des espaces ouverts ou open spaces.

Il met en évidence le fait qu'il existe une grande variété de solutions d'aménagements d'open space chez Majorelle. Il insiste sur le fait qu'en dehors du bench ou bureau partagé et des blocs répétitifs, on peut imaginer d'autres solutions intermédiaires.

Richard GALLAND insiste aussi sur le fait que le passage à l'open space ne représente pas seulement qu'un déménagement mais une vraie réorganisation qu'il faut accompagner en créant des espaces de soutien. En effet cette évolution peut créer des frustrations.

Le rôle du Space Planner est donc d'apporter des solutions spécifiques qui puissent être bien vécues par les salariés tout en apportant plus de flexibilité aux entreprises.

Selon **Isabelle De Ponfilly**, Directeur Général de Vitra et Vice Présidente d'Actineo, l'Observatoire de la Qualité de Vie des Salariés, l'open space est un type d'organisation de l'espace de travail naturel pour les anglo-saxons qui l'ont inventé mais étranger aux français qui contrairement à eux sont moins habitués à vivre en collectivité.

Pour le Directeur Général de Vitra, le mobilier doit non seulement accompagner le passage à l'espace partagé mais aussi motiver les salariés et s'adapter à l'évolution des manières de travailler.

Ainsi Vitra a développé des concepts de mobiliers innovants comme « Net and Nest » répondant aux besoins des salariés de s'isoler pour réfléchir.

Isabelle de PONFILLY insiste aussi sur l'importance de la qualité de vie et de l'environnement en entreprise sur l'efficacité du travail et la motivation, se fondant sur des études réalisées par Actineo, l'Observatoire de la Qualité de Vie des Salariés.

Compte rendu rédigé par Jean-Maxime Jouis et Noëlle Medani.

SIIC 2003-2006 LE RENOUVEAU DE L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER

Grand débat animé par :

Christophe TRICAUD, Rédacteur en Chef Service Marchés - LA TRIBUNE

Vendredi 1^{er} décembre 2006

Intervenants :

- **Alain CHAUSSARD** - Vice-Président et Directeur Général Délégué d'**AFFINE**
- **Michel CLAIR**, Président du Directoire de **KLEPIERRE**
- **Gérard DEVAUX**, Chairman d'**HAMMERSON EuropeContinentale**
- **Dominique SCHLISSINGER**, Président Directeur Général de **SILIC**

Le statut SIIC¹ (Sociétés d'investissements immobiliers cotées) a quatre ans. Héritier de dispositifs antérieurs (SII, SICOMI) et étrangers (Etats-Unis, Pays-Bas et Belgique), ce régime de transparence fiscale est, depuis son entrée en vigueur, un succès qui ne se dément pas. En effet, la capitalisation boursière des SIIC a plus que triplé depuis 2001, représentant aujourd'hui 2 % d'Euronext Paris. Dans le même temps, le CAC 40 gagnait 70 %. Véritable placement populaire, ce régime a été l'occasion pour les foncières d'accéder à un coût du capital compétitif et de leur assurer une croissance rentable. En 2006, les SIIC ont ainsi représenté plus de la moitié des investissements dans l'immobilier tertiaire.

UNE CLASSE D'ACTIFS À PART ENTIÈRE ET UN BUSINESS MODEL SPÉCIFIQUE

Comme le rappelle **Dominique SCHLISSINGER** (SILIC), avant que le régime SIIC ne soit introduit, les foncières cotées subissaient une décote de leur cours de Bourse par rapport à leur « valeur à la casse » (actif net réévalué, ANR). Les analystes justifiaient ce « décalage » par le frottement fiscal latent sur leurs plus values réalisables par ces sociétés.

En remédiant à ce handicap, le nouveau régime a eu pour conséquence un re-rating favorable des foncières, visible au travers d'une montée générale des cours depuis 2003. Leur décote sur ANR a par ailleurs disparu, au profit de primes parfois très importantes. **Michel CLAIR** rappelant que Klépierre cote actuellement avec une prime de plus de 50 %.

Mais au-delà du seul aspect fiscal, c'est bien le business model créateur de valeur des SIIC qui séduit les investisseurs. Plusieurs facteurs, que détaillent tour à tour les quatre intervenants, en sont à l'origine :

- D'abord, selon **Michel CLAIR**, l'immobilier coté est devenu une classe d'actifs à part entière, privilégiée par les gérants de portefeuilles et institutionnels, réallouant leur portefeuille au profit de l'immobilier. Face à des marchés actions et obligations périlleux, les SIIC permettent d'allier une sécurité de rendement avec une liquidité et une flexibilité que l'immobilier physique ne possède pas.
- Ensuite, l'afflux très important de liquidités sur le marché immobilier européen (200 Md€ en 2006) eu pour effet d'augmenter régulièrement la valeur du patrimoine des SIIC.
- Dans le même temps, les conditions de financement sont restées favorables (baisse des taux), rappelle **Alain CHAUSSARD** (Affine).

- Enfin, ces sociétés bénéficient d'un management compétent, efficace et transparent, apprécié des analystes et investisseurs.

Pour autant, le secteur comporte des spécificités que les SIIC doivent maîtriser :

- En effet, **Michel CLAIR** rappelle que l'activité des foncières dépend avant tout du dynamisme économique d'un pays.
- Ensuite, que les critères immobiliers classiques sont difficilement transposables, même si certaines réalités physiques demeurent, comme la longueur du cycle de construction.
- **Dominique SCHLISSINGER** souligne que les SIIC sont également sensibles aux taux d'intérêt : malgré des instruments de couverture, la politique monétaire de la Banque Centrale Européenne influe significativement sur leur valeur : le relèvement des taux directeurs au printemps dernier a fait reculer leur capitalisation boursière.
- L'une des conséquences est une difficulté de sourcing entraînant une relative pénurie des produits, même si, comme le rappelle **Dominique SCHLISSINGER**, certaines SIIC, comme SILIC, développent des programmes sur leurs propres réserves foncières.
- **Alain CHAUSSARD** ajoute que les SIIC sont en concurrence avec 800 fonds privés en Europe, ayant recours à des leverages que la Bourse ne tolère pas à l'égard des foncières cotées.
- Par ailleurs, il rappelle que les externalisations de patrimoines d'exploitation au profit d'entreprises cotées - permises par SIIC 2 et 3² - espérées massives, ont été finalement moins importantes que prévues.
- Enfin, les quatre intervenants s'accordent pour dire que les foncières cotées subissent une compression des rendements de l'immobilier du fait de la hausse des prix des actifs conjuguée à des revenus locatifs demeurant stables (**Michel CLAIR** remarquant que la marge entre taux de rendement et OAT 10 ans est parfois faible).

VERS L'EUROPEENISATION DU MODELE FRANÇAIS

Alain CHAUSSARD remarque que les SIIC évoluent déjà depuis longtemps dans une dimension européenne : la majorité d'entre elles possèdent des actifs hors de France, ont des actionnaires européens et sont suivies par des analystes raisonnant au niveau européen.

S'il n'existe pas encore de SIIC ou de REIT paneuropéen, une homogénéisation progressive des régimes est en cours.

En effet, le régime SIIC inspire nombre de nos voisins européens : la Grande Bretagne, l'Allemagne et l'Italie se dotent de dispositifs comparables. Parallèlement, les régimes belges et hollandais, pionniers il y a quelques années, sont en cours de modifications afin d'être dotés, comme le modèle français, de plus de souplesse. Ainsi, même si des disparités demeurent (retenue à la source, activités habilitées, nationalité des sociétés éligibles, composition de l'actionnariat, contraintes financières), une certaine unification des régimes fiscaux des foncières cotées est visible. Les Administrations fiscales nationales entretenant en ce sens, des échanges réciproques.

Par ailleurs, **Alain CHAUSSARD** rappelle que des contacts permanents entre foncières de différents pays européens sont noués, de manière informelle ou au travers de l'EPRA (European Public Real Estate Association).

Gérard DEVAUX explique que, pour sa part, Hammerson a opté pour un système de double cotation, avec une option SIIC pour la « partie » française.

Cette démarche, d'abord entreprise pour permettre à ses actionnaires de bénéficier d'une meilleure visibilité sur l'ensemble du portefeuille européen, a été également guidée par des considérations financières : le versement d'une exit tax à taux réduit permise par SIIC 2 améliorerait significativement le TRI d'Hammerson.

LES PERSPECTIVES

Christophe TRICAUD souligne que les attentes des analystes sont désormais concentrées sur la capacité des SIIC à confirmer leurs atouts. Entre autres, les questions du niveau de flottant, de la cotation de véhicules spécialisés ou dédiés, le potentiel de croissance et le rôle économique à long terme de ces sociétés sont au centre des interrogations.

Les règles de flottant

La question du flottant, notamment de son éventuel élargissement, recouvre des aspects de liquidité, « d'OPAbilité » et de fiscalité. A cet égard des modifications législatives seraient à venir.

Alain CHAUSSARD rappelle que la part de capital laissée au public est en moyenne de 45 % pour les SIIC françaises, niveau qu'il juge bon.

Pour sa part, **Gérard DEVAUX** souligne que Hammerson dispose d'un flottant de 100 %.

Des SIIC de plus en plus spécialisées

Michel CLAIR expose les raisons pour lesquelles Klépierre a récemment décidé d'introduire en Bourse Klémurs. Cette activité, minoritaire au sein du groupe, deviendra prochainement une foncière cotée spécialisée regroupant un patrimoine d'externalisation de commerces.

Cette cotation est motivée par la volonté d'offrir une meilleure visibilité au marché. En effet, le business model du patrimoine détenu par Klémurs est jugé différent de celui traditionnellement géré par Klépierre (commerces en centre commercial).

Un potentiel de croissance indéniable

Christophe TRICAUD fait remarquer qu'au rythme de dix nouvelles SIIC chaque année, le compartiment de l'immobilier coté pourrait, à court terme, atteindre 60 sociétés pour une capitalisation boursière dépassant 40 Md€.

Il rappelle que les spécialistes s'attendent en effet à un doublement de la part des foncières cotées au sein de la Bourse de Paris, pour atteindre 4 % d'ici à 5 ans. Enfin, une phase de consolidation du secteur est anticipée, à l'instar du marché américain.

Les SIIC, véhicules d'investissement durables

Enfin, **Christophe TRICAUD**, rappelle que les SIIC sont investies, par les pouvoirs publics, d'une triple mission :

- Répondre aux problèmes de financement des retraites (instrument d'épargne sécurisé) ;
- Assurer le développement du tourisme et de la restauration ;
- Pérenniser leur rôle d'acteur de la vie locale.

(1) Le régime SIIC prévoit une exonération d'impôts sous conditions de distribution de 85 % des revenus issus de la location d'immeubles et de 50 % des plus-values réalisées.

(2) Les régimes dits SIIC 2 et 3 permettent aux entreprises d'externaliser leurs actifs d'exploitation au profit d'entreprises faisant appel public à l'épargne, en bénéficiant d'un taux réduit d'imposition des plus values (16,5 %), acquittable sur 4 ans.

Rapports avec l'administration : Comment travailler avec les décideurs publics ?

*Table ronde animée par Bertrand DESJUZEUR,
Directeur de la Rédaction de JURISHEBDO IMMOBILIER
Vendredi 1^{er} décembre 2006*

Intervenants

- **Philippe PELLETIER, Avocat associé, LEFEVRE PELLETIER & ASSOCIES**
- **Jean-Luc POIDEVIN, Président, NEXITY VILLES ET PROJETS**
- **Manuel VALLS, Député-maire, VILLE D'EVRY**

Pour mener à bien des opérations de construction ou d'aménagement, les élus et les opérateurs sont amenés à travailler ensemble. On peut se poser la question de savoir si les procédures actuelles sont satisfaisantes et s'il existe des points d'amélioration ou de progression.

L'élaboration de normes nationales et locales est souvent compliquée et nécessite des délais. On observe que l'administration a besoin de l'aide des professionnels de l'immobilier pour élaborer un certain nombre de projets et les mettre en œuvre. Mais à l'inverse, les opérateurs ont également besoin de l'administration pour valider les projets et les mettre en œuvre.

Philippe Pelletier, Avocat associé, Lefèvre Pelletier & Associés

Fait part de son expérience sur la conception des normes au niveau national.

Un bon travail entre les décideurs publics et les opérateurs en matière de fabrication des règles demande à la fois un travail en commun et à la fois qu'il n'y ait pas de confusion des rôles.

Il y a un immense intérêt à ce que la société civile et plus particulièrement les acteurs des opérations privées soient associés à l'élaboration des règles. Or, l'expérience révèle qu'il n'est pas encore naturel pour tous les échelons de l'administration de soumettre et de rechercher la concertation pour la réalisation des projets de réforme législative ou réglementaire à l'ensemble de la communauté concernée. Une fois la règle adoptée, s'ensuivent alors souvent des crises-passions, où on s'aperçoit que la règle est mal ajustée ou que le corps social concerné n'a pas été associé à son élaboration et l'accepte difficilement.

Lorsque un projet lancé par les décideurs publics est confié à un groupe émanant de la société civile (qui pourra faire part de son expérience pour nourrir les évolutions), il est fort à parier que le projet aura une efficacité plus grande car le corps social aura été associé à son élaboration et que l'on aura recherché à faire la synthèse des points de vue exprimés.

Cependant lorsque l'on met autour d'une table des membres de la société civile avec des objectifs différents, on risque également d'être confronté à un choc. Prenons par exemple la rencontre d'un promoteur qui aimerait que le terrain soit dégagé pour pouvoir réaliser son projet dans le temps économique qu'il a choisi, avec la fédération qui représente les associations de protection de l'environnement et les services qui représentent ceux qui vont instruire les demandes d'autorisation d'urbanisme.

La bonne méthode consiste à commencer par une phase « d'écoute ». Ceci permet de rapprocher les points de vue et de construire réellement un projet. Cette méthode de mobilité civile est une méthode riche qui devrait être utilisée plus régulièrement par les décideurs publics.

Son inconvénient bien entendu est qu'à rechercher un consensus autour d'intérêts contradictoires, on arrive à un dénominateur commun que certains ne trouvent pas ambitieux.

Ensuite, la société civile ayant donné son avis, c'est au politique de décider. La liberté du politique reste entière, et il pourra se servir de l'avis concerté comme d'un courant, une faveur qui peut l'inciter à passer à l'acte, ou à encadrer le débat pour que ce que le groupe a exprimé soit respecté.

Une société qui évolue vite implique que les normes juridiques soient régulièrement mises à jour afin d'éviter les citadelles juridiques. Un regard plus régulier sur les textes (tous les 5-10 ans) semble nécessaire afin de faire un point d'étape et vérifier que le texte soit en adéquation avec la société et que les normes juridiques restent efficaces. Ceci permettrait d'alléger la crispation de devoir envisager une réforme, comme le travail commandé sur la réforme des baux commerciaux en 2003, soit un demi-siècle après l'installation du statut. Les normes juridiques sont faites pour accompagner une vie économique et sociale qui évolue.

Manuel VALLS, Député-maire, Ville d'Evry

Réaction sur le travail en amont dans l'élaboration des normes par le législateur ou l' élu local

L'élaboration d'un diagnostic législatif ou d'un projet urbain, nécessite une concertation étroite. Il faut faire l'effort de mettre autour de la table un maximum de personnes, tels que les acteurs politiques, les entreprises, l'administration, les citoyens, afin d'éviter une perte de temps et des erreurs. La complexité des normes, notamment en matière d'urbanisme, en matière commerciale, ou en matière d'environnement, oblige à ce travail. Il y a un désir de s'impliquer de la part de nombreux acteurs (et peut-être même une méfiance vis-à-vis de ceux qui savent). Cette réflexion permettra d'éviter un cimetière de lois qui ne s'appliquent pas et de décrets d'applications qui ne verront jamais le jour.

Jean-Luc Poidevin, Président, Nexity Villes et projets

Comment fonctionne le travail en commun avec les élus, par quelques exemples.

Il semble évident que l' élu est le seul à décider quand il s'agit de prendre des décisions, et de « fabriquer la ville ». Cependant il y a un certain nombre d'acteurs publics et privés. Longtemps, les acteurs publics ont travaillé sur leurs projets pour ensuite les proposer aux acteurs privés. Mais aujourd'hui ce système fonctionne de moins en moins ; pour preuve certains chiffres : premièrement, ces dix dernières années, 50% d'opérations et donc de projets urbains en moins dans le pays. Ce qui explique qu'on ne parvienne pas à répondre à la demande notamment en matière de logement. Deuxièmement, en Ile de France, sur 700 actes, 121 seulement ont été mis en œuvre. On voit donc que le processus de fabrication est en train de montrer ses limites. L'une des raisons est que La France aime légiférer, faire des réformes, complexifier et donc arrive à un blocage total de la fabrication. Il est devenu naturel et évident de travailler ensemble, mais les textes de lois recommandent le contraire (telle que la loi de mise en concurrence). Il faut donc parvenir à jongler entre la loi et les pratiques.

Les exemples que l'on peut avoir sont encore des cas particuliers et ne représentent pas la généralité des procédures.

Ainsi, à Dunkerque, Michel DELBARRE, qui est dans une optique très volontariste, a posé le postulat de départ de vouloir un projet urbain. Il a également voulu adresser ce projet à une population et une clientèle très précise afin de conserver ces personnes aux revenus moyens ou modestes et éviter de les voir s'éloigner de la ville et de la périphérie. Il a voulu secouer le processus habituel et a voulu jongler dans cette armada de lois et de réglementation. Il a ainsi fait le choix d'un ensemble de partenaires : trois opérateurs privés et deux opérateurs bailleurs sociaux en demandant que l'un d'entre eux soit le mandataire du dispositif (Nexity). Il a ensuite demandé à ce groupe, tous acteurs confondus, de définir le cahier des charges pour choisir l'urbaniste, et de conventionner entre l'agglomération, la SEM et les partenaires. Les opérateurs ont mis en commun, dans un processus de transparence, les aspects fonciers et financiers, les études, l'aménagement et son prix, les coûts de construction et la marge.

Ceci a impliqué qu'à chaque étape du dispositif, des décisions et des choix ont dû être effectués, qui ont des répercussions quand aux objectifs fixés.

Beaucoup de collectivités locales et territoriales estiment qu'un tel processus est impossible, notamment à cause de la loi de 2005, loi de mise en concurrence, qui veut que la collectivité conçoive complètement le projet et qu'une fois conçu, elle le mette en concurrence et trouve un opérateur pour le réaliser.

Ainsi, selon Jean-Luc POIDEVIN, la loi de mise en concurrence est celle du non-dialogue par excellence. Et on n'a donc pas l'occasion de dialoguer avec la collectivité pour travailler sur le projet, pour l'affiner, le modeler à la façon de ce que veut la collectivité. Ce qui est contraire aux idées de transparences précitées.

Manuel VALLS, Député-maire, Ville d'Evry

Il y a beaucoup d'intervenants dans l'élaboration d'un projet urbain et sans doute y a-t-il une difficulté en France à bien distinguer ce qui est de l'ordre du domaine public, ce qui est de l'ordre du domaine privé, et ce qui est de l'ordre du rôle des collectivités dans le cadre de la décentralisation.

Le diagnostic est de bien établir que les normes profitent à tout le monde, et on a donc tout à gagner à être transparent. Et on constate un dynamisme dans les régions, et dans les villes. Mais c'est aussi une volonté politique. Or les politiques peuvent être souvent confrontés à une série de problématiques qui les obligent à une très grande prudence, comme pour la construction de logements, de logements sociaux, dans le domaine de l'environnement, ou des enquêtes publiques. Et tous ces éléments ne sont donc pas tant des entraves que des contraintes qui pèsent sur les décideurs publics et qui les limitent dans leurs efforts volontaristes.

A Evry, ancienne ville nouvelle, ils arrivent à faire intervenir l'ensemble des acteurs sous des formes différentes comme des jurys de concours, des jurys plus souples, des choix du maire, des choix collectifs, dans lesquels interviennent les acteurs privés, l'agglomération, la ville, les différents services. Ceci permet une certaine souplesse dans l'élaboration des projets. Manuel Valls approuve l'idée d'établir un diagnostic ; le fait de projeter des objectifs semble être la bonne méthode.

Philippe Pelletier, Avocat associé, Lefèvre Pelletier & Associés

Sur le sujet de l'application au sein des administrations des règles d'organisations privées

Il existe des établissements publics qui ont une connaissance extraordinairement ténue de leurs parcs immobiliers ou de leurs engagements. Et parfois le privé doit être considéré pour venir en aide au public. On leur demande de documenter la connaissance que les établissements publics ont de leur parc ou encore de gérer les contrats existants en mettant en place des méthodes d'organisation pour éviter que dans l'avenir ce genre de manque d'information ou de gestion ne se reproduise. L'appui d'une expertise privée et une acculturation mutuelle (comprendre comment travaillent les autres) est donc un besoin pour le public.

Par exemple, France Domaine, chargé de la cession du parc immobilier de l'Etat, a décidé de s'appuyer sur expertise privée (par appel d'offre), ce qui va leur permettre de dégager de la valeur en étudiant les attentes des investisseurs privés et de vendre de manière pertinente les actifs de l'Etat. Ce partenariat permet d'associer les savoir-faire et de créer de la pertinence et de l'excellence.

Manuel VALLS, Député-maire, Ville d'Evry

Mise en œuvre de la réforme du code de l'urbanisme et la nécessité de la formation des services instructeurs

Le passage entre public et privé, entre collectivité territoriale et entreprises privées se fait aujourd'hui avec beaucoup plus de souplesse qu'il y a quelques années. Il y a cependant

parfois des problèmes de rémunération lorsque la fonction publique veut engager de bons urbanistes, architectes, paysagistes et des techniciens.

Manuel VALLS, Député-maire, Ville d'Evry

En matière d'urbanisme et d'aménagement, le niveau d'intervention entre les différentes structures est devenu très complexe : où se prend la décision ?

Il y a trop de niveaux d'intervention (la région, le département, les agglomérations, les offices publics), trop de compétences et de financements croisés. Le maire reste le décideur le plus connu, le plus apprécié et le plus légitime pour le citoyen. Mais il y a une évolution, et il est capable de prendre des décisions à un niveau territorial beaucoup plus vaste.

Jean-Luc Poidevin, Président, Nexity Villes et projets

Dans le travail quotidien, quel est le bon interlocuteur ?

Quand il y a une multiplicité d'acteurs, il y a une multiplicité de personnes avec lesquelles il est indispensables de communiquer. Selon Jean-Luc POIDEVIN, avant de parler de partenariat public/privé, il faut se poser la question des partenariats public/public et privé/privé. Ainsi, on peut observer que l'on bute parfois au niveau public lorsque l'on doit travailler sur un projet où interviennent l'Etat, la région, un département, la communauté d'agglomération et les communes. Et une fois que les axes et objectifs sont mis en place, vient l'étape de la réalisation et l'obligation pour l'ensemble des services de parvenir à travailler ensemble.

En outre, contrairement à ces 40 dernières années où la France a produit beaucoup de quantitatif, on voit aujourd'hui une augmentation de la nécessité du qualitatif (ce qui implique qu'il y ait moins de projets aujourd'hui). On doit donc acquérir des savoir-faire nouveaux. Or ceci est une difficulté supplémentaire non seulement pour les services publics, mais aussi pour les acteurs privés, car cela complexifie le nombre de personnes à consulter et qui viennent chacun avec leur système de formation et leur système professionnel.

Les passerelles entre fonctions publiques nationales et fonctions publiques territoriales ne se font pas suffisamment. Les passerelles entre le monde privé et le monde public ne se font pas naturellement. En outre, lorsque l'on compare avec les pays étrangers, on voit que la France a beaucoup d'aprioris, tel que l'idée que le public ne fait rien, que le privé ne pense qu'à l'argent et pas à la qualité. Et même si ces aprioris sont injustifiés, ils se nichent partout et poussent à un état d'esprit non constructif. Or la densité urbaine, l'emploi, les commerces sont autant de gros chantiers à traiter ensemble et les passerelles entre ces deux mondes ne sont pas suffisantes.

Philippe Pelletier, Avocat associé, Lefèvre Pelletier & Associés

En Allemagne, l'attribution des autorisations d'urbanisme se fait avec une concertation en amont. Ce système n'a pas été retenu en France.

En France, le maire délivre l'autorisation d'urbanisme ; puis vient un délai de mise en œuvre dû aux recours vis-à-vis de cette autorisation. En Allemagne, l'autorisation d'urbanisme est délivrée plus tardivement mais sous l'égide de la collectivité qui la délivre au stade de la phase d'instruction ; tous les litiges ont été traités par une phase de concertation. Les difficultés ont été réglées en amont et l'autorisation d'urbanisme est directement effective.

Les opérateurs n'ont pas souhaité retenir ce procédé. Ainsi, Philippe Pelletier explique que dans le groupe de travail sur la sécurité des autorisations d'urbanisme, la cinquantaine de groupes divers interrogés ont considéré que la France n'était pas mûre pour appliquer le système allemand.

Les élus locaux, essentiellement par les représentants de l'association des maires de France, rappelleront qu'ils n'étaient pas suffisamment équipés et que l'instruction des demandes d'urbanismes était encore à 85% réalisée par les services de l'Etat.

Les associations de protection de l'environnement, elles, souhaitent conserver le pouvoir de toujours pouvoir faire des recours après la délivrance des autorisations. Ce qui en soi est une négation du système.

Les aménageurs et les promoteurs quant-à-eux, ne tenaient pas à être mis à partie et préfèrent régler eux-mêmes les éventuelles difficultés auxquels ils sont confrontés. On observe donc qu'au niveau notamment de la délivrance des autorisations d'urbanismes, la relation entre les opérateurs privés et les décideurs publics n'invite pas à la concertation.

Manuel VALLS intervient pour dire qu'à Evry, un réel travail est fait pour impliquer un maximum les habitants via les conseils de quartiers et les acteurs publics et privés. Ainsi, une réflexion est préparée le plus en amont possible pour éviter les retards qu'impliqueraient des éventuels recours.

Compte rendu rédigé par Alexandra DUMOULIN et Coralie MOLLE.

Optimisation de la gestion immobilière : le cas concret d'EDF

*Table ronde animée par William STOTT
Président, IFMA (International Facility Management)
Vendredi 1^{er} décembre 2006*

Intervenants

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**
- **Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier en responsabilité du Facility Management, EDF**
- **Angelos SOURIADAKIS, Président Directeur Général, YLIOS**

Création de la Direction Immobilier d'EDF

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Jusqu'en 2005, toutes les activités immobilières étaient réparties entre les différentes entités d'EDF couvrant le territoire français. L'idée a consisté à reprendre l'ensemble de ces activités pour constituer une entité fonctionnelle et opérationnelle qui ait la main sur les problématiques du groupe EDF. La Direction Immobilier fut ainsi créée fin 2005-début 2006.

Rappelons que l'immobilier tertiaire d'EDF représente 4,5 millions de m², 1800 sites, 3000 bâtiments, un budget de 800 millions d'euros. Il s'agissait donc pour EDF de sortir d'une logique de dispersion des occupations, des difficultés d'optimisation de l'ensemble des opérations et des modes de fonctionnement.

La création de la Direction Immobilier fut le préalable à cette optimisation tous azimuts :

- l'occupation, pour que le ratio nombre d'occupants par m² soit le plus réduit possible ;
- la localisation, pour être dans des secteurs où l'immobilier est moins cher que dans d'autres ;
- les modes opératoires, pour trouver une organisation optimale, qui sépare les activités qu'on souhaite garder en interne de celles qui seront externalisées ;
- l'optimisation de la productivité des activités, avec la massification des achats, la mise en cohérence des procédures, et le pilotage des activités qui sont dans le 'faire' et celles qui sont dans le « faire-faire », c'est-à-dire sous traitées ;
- des réflexions sur le plan organisationnel, en créant des filiales en charge d'examiner les conditions de fonctionnement au titre d'ensembliers du Facility Management, de porter les actifs – par exemple, Sofilo, ou bien GGF, la filiale en charge du logement.

La Direction Immobilier d'EDF est là pour répondre aux besoins des unités et du personnel d'EDF, et non pour faire du 'business' sur l'immobilier comme le font les banques. À titre d'exemple, au 1^{er} janvier 2007, EDF s'ouvrira à la concurrence et devra être dotée de plateaux d'accueil pour recevoir les clients. La Direction

Immobilier se chargera alors de leur mise en place pour que les équipes commerciales soient à même d'exercer leur activité.

La Direction Immobilier organise également la fonction d'immobilier tertiaire sur les sites des centrales nucléaires. C'est un élément important qui conditionne les modes d'organisation et de fonctionnement des équipes.

In fine, la Direction Immobilier s'occupe de l'optimisation, de la gestion et de la valorisation des actifs dont elle a la charge. En effet, l'optimisation et la rationalisation des surfaces passe par une nécessaire cession de certains bâtiments, dont l'occupation relève de toutes les formes juridiques possibles : la Direction Immobilier d'EDF est locataire ou propriétaire de ses bâtiments et installations (directement par EDF, ou par l'intermédiaire de filiales). Elle s'occupe aussi de tout ce qui concerne la politique et la maîtrise foncières. EDF utilise en effet plus de 60 000 ha de foncier, dont une partie est en concession. Une autre partie est la propriété d'EDF et doit être valorisée dans les meilleures conditions. La Direction Immobilier se charge également de la maintenance technique des bâtiments EDF.

La Direction Immobilier d'EDF regroupe 1800 personnes, et certains de ses agents ont en charge la maintenance technique à l'occupant. L'objectif avoué est de réduire ses effectifs importants et de passer des activités de 'faire' à des activités de 'faire faire'.

La Direction Immobilier d'EDF est constituée d'un siège national et de pôles régionaux. Elle est organisée en lignes-métiers, ce qui lui a permis de rendre plus lisibles ses activités pour l'ensemble, en récupérant et regroupant les budgets et les agents qui étaient attachés à ces fonctions.

Peut-on dire qu'il s'agisse d'Asset, de Property, ou de Facility Management ?

- **Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier en responsabilité du Facility Management, EDF**

Ce sont les trois fonctions à la fois.

Dans l'AM, le regroupement des actifs au niveau national a commencé dès 1995. Cette démarche est aujourd'hui totalement aboutie, chaque actif étant aujourd'hui identifié et valorisé via une société foncière d'EDF.

Le PM est centré autour de l'optimisation des surfaces à l'occupant et de la gestion des travaux (pour le propriétaire et les occupants), ce qui représente d'importants budgets d'investissement et d'exploitation. La nouveauté aujourd'hui est la prise en charge du domaine industriel, c'est-à-dire la responsabilité des bâtiments tertiaires sur les sites des centrales nucléaires et hydrauliques, qui étaient organisés selon une logique de site et qu'il faut organiser dans une logique plus globale d'optimisation tertiaire, en les déconnectant de la logique industrielle. Il faut alors être en mesure d'intervenir sans perturber le fonctionnement de la production.

Dans le FM, la Direction Immobilier a repris la maintenance technique depuis 2000, avec des constats de performance aujourd'hui bien réels. Depuis 2003, sur 2,7 millions de m² et une enveloppe budgétaire de 80 millions d'euros, les coûts ont baissé de 17% :

- en maîtrisant la prescription via l'instauration de cahiers des charges type : ascenseur, électricité, gardiennage, nettoyage ;

- par la massification qui, avec une fonction achats qui est indépendante, a porté ses fruits ;
- par le pilotage des contrats - respect des règles contractuelles - et la professionnalisation des chargés d'affaires.

Le ratio dépenses forfaitées/dépenses au cas par cas est en passe d'être maîtrisé. La nouveauté depuis 2006 réside dans le domaine des services, où la régulation passe par la maîtrise des volumes consommés. Il faut donc créer des normes d'entreprise dans une logique de bench-marking (qui a consommé combien, en combien de temps, ...).

Angelos SOURIADAKIS, pouvez-vous nous dire quels ont été la méthode et les points clés de la démarche ?

- **Angelos SOURIADAKIS, PDG, Ylios**

Il a tout d'abord fallu comprendre comment les fonctions-supports du groupe participaient à la performance globale et à quoi répondait la fonction immobilière chez EDF.

En l'occurrence, cette direction remplissait les missions :

- 1) de sécurisation de la performance et des actifs stratégiques dans les différents métiers ;
- 2) et d'optimisation de la performance financière du groupe.

La mission était de répondre à 3 types d'enjeux : un enjeu économique, un enjeu de contribution à la performance, et une dimension sociale et fonctionnelle.

Pensez-vous que les méthodologies qui ont été mises en place soient transposables à d'autres clients ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

La fonction d'immobilier d'entreprise est transversale et soulève les mêmes problématiques chez d'autres grandes entreprises, comme EADS, Danone, Renault...

Premièrement, il est nécessaire d'optimiser la fonction immobilière au service de l'entreprise plutôt que de la séparer.

Deuxièmement, la question se pose de savoir s'il faut externaliser ou internaliser. Etant donné la couverture intégrale du territoire par EDF, l'externalisation des fonctions de gestion dans des bâtiments situés au fin fond du Limousin s'avère plus difficile que sur l'esplanade de la Défense. EDF s'est donc dotée des effectifs pour pouvoir gérer aussi ces bâtiments, et le parti a été pris de les regrouper pour optimiser et améliorer la fonction. La logique est aujourd'hui à l'internalisation jusqu'à ce qu'une bonne qualité de maîtrise soit atteinte. En touchant à la vie quotidienne des occupants, un certain nombre de réticences se sont manifestées. Les freins culturels importants à la mise en place d'une telle organisation n'ont pu être levés que grâce à une politique stratégique et une volonté très forte de la Direction d'EDF.

- **Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier en responsabilité du Facility Management, EDF**

Ce qui est important dans la démarche mise en oeuvre, c'est de faire un diagnostic de départ qui soit le plus incontestable possible. Or l'immobilier n'apparaissait pas du tout comme une priorité des unités du groupe, qui ne se préoccupaient pas forcément de certains détails sur la fréquentation des bâtiments ou le niveau de services. Il a donc fallu créer pour chaque bâtiment la liste des services qui pouvaient y être associés, en admettant qu'on ne puisse pas pour l'instant renseigner certains d'entre eux.

Au-delà de ce simple diagnostic, la démarche d'immobilier d'entreprise d'EDF est vraiment concentrée autour des hommes.

L'objectif est bien d'optimiser la ressource humaine. Si la Direction avait eu recours à l'externalisation, 1200 personnes seraient restées dans l'entreprise hors de leurs compétences core-business, en chômage interne. D'autre part, la concertation sociale est très importante avec les syndicats, les représentants du personnel et les hommes eux-mêmes. Pour chacune des 1200 personnes, une convention tripartite a ainsi été établie, avec signatures du management cédant, du management preneur, et du salarié.

La préparation de la réorganisation a également constitué un enjeu majeur.

Par rapport au potentiel identifié initialement, 100% du personnel a rejoint la Direction dans une logique de professionnalisation et de mise en mouvement, sur un métier qu'ils ne connaissaient pas sur leur site au préalable. Une organisation de proximité a été mise en place, si bien qu'aujourd'hui on trouve une centaine d'antennes réparties sur tout le territoire, avec un regroupement par secteur géographique, guidé par une exigence en termes de délais d'intervention, correspondant à la logique de prestation de services du groupe. Il y a de plus la construction de tout un réseau de prestations, avec des fournisseurs et sous-traitants : aujourd'hui, par rapport au volume global, la Direction Immobilier dispose de 70% de main-d'oeuvre externe et de 30% de main-d'oeuvre interne.

Enfin, la démarche prend corps dans un contrat en bonne et due forme avec chacune des 200 unités. Dans ces contrats, EDF s'engage sur la performance, en se basant sur les diagnostics initiaux qui font référence. L'important repose dans le phasage du programme :

- en année 0, diagnostic et mise au point ;
- à la fin de l'année 0, établissement de la première version du contrat ;
- s'ensuit une année-test pour évaluer la bonne mise en place du contrat ;
- à la fin de cette année sous contrôle, un 'plan de progrès' est signé pour 4 ans, procédure tout à fait classique dans le domaine du FM, dans lequel la Direction s'engage sur des baisses de coûts, des améliorations du niveau de services ;
- enfin, années 2 à 5, mise en place du plan de progrès pour atteindre la cible de performance.

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Ce processus a été suivi et vaut aujourd'hui pour l'ensemble des lignes-métiers d'EDF, si bien qu'au 1^{er} janvier 2007 ? la Direction Immobilier sera en mesure de pouvoir signer un contrat avec 95% de ses unités clientes, concernant le paiement d'un loyer pour les surfaces qu'elles occupent, ou le niveau de prestation de services

Angelos SOURIADAKIS, si c'était à refaire, quelles pistes d'amélioration pourriez-vous trouver ?

- **Angelos SOURIADAKIS, PDG, Ylios**

La démarche précédemment exposée est assez classique et beaucoup de temps a été passé en amont pour comprendre les enjeux, les périmètres, les individus concernés, puis négocier avec les syndicats et les personnels.

Si c'était à refaire il ne faudrait surtout pas toucher à cette phase de concertation, qui a pris 18-20 mois sur un projet de 4 ans, et qui compte pour 80% de la réussite de ce projet.

Néanmoins, peut-être faudrait-il éviter le péché de timidité qui pousse à vouloir attendre impérieusement la validation à chaque niveau de la concertation, et monter plus rapidement en charge avec les directions immobilières régionales. Mais c'est un élément qui reste vraiment lié à la culture de chaque entreprise.

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Il y a d'abord eu une contrainte incontournable concernant le nombre de salariés affectés à ces activités. Le second point, c'est que la démarche s'est appliquée à l'ensemble du périmètre immobilier, depuis la gestion des actifs jusqu'aux plateaux-repas qui arrivent en salle de réunion. Ce périmètre tellement vaste oblige de fait à insister sur la phase d'analyse.

Angelos SOURIADAKIS : le business-model que vous avez monté est-il déployable au niveau de l'Europe ?

- **Angelos SOURIADAKIS, PDG, Ylios**

Dans la fonction immobilière, il y a 4 champs d'amélioration de la performance qui ont été pris en compte dans ce business-model.

1) l'optimisation de la fonction elle-même

La réduction d'effectifs a été citée : si on se souvient du ratio 70% en achats, 30% d'effectifs en interne, réduire les effectifs ne constitue alors un levier d'action que sur 6% du total.

2) le périmètre qui est géré par la fonction (on parle alors de massification, de densification).

3) la capacité à piloter un certain nombre d'activités. Et à mi-chemin entre l'immobilier et le management, la restructuration des surfaces pour diminuer l'occupation globale.

4) les boucles vertueuses que l'immobilier peut générer avec le management pour que l'entreprise bénéficie de ces avantages en retour.

Les deux premiers leviers sont ceux qui sont le plus facile à mettre en place. Les deux autres sont actuellement mis en oeuvre.

Globalement, ce système est reproductible, mais en fonction des entreprises l'ordre peut bien-sûr changer. Dans les entreprises anglo-saxonnes par exemple, la priorité ira à l'amélioration du rapport avec le management.

Que sera la division Immobilier d'EDF dans 10-15 ans ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Dans 15 ans, la Direction devra être complètement professionnelle et productive au service de l'ensemble du groupe et de la performance.

Questions de la salle

1) Compte tenu du fait qu'il y a assez peu d'entreprises capables d'assurer de telles prestations de FM, cette prestation de services ne revient-elle pas à sous-traiter à des entreprises locales l'ensemble de ces activités ? Autrement dit, n'êtes-vous pas en train d'organiser un marché de la sous-traitance sous l'égide de directions régionales ou des sites eux-mêmes déjà en lien avec des entreprises qui assuraient ces prestations auparavant ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

La dispersion des sites sur le territoire a parfois conduit à un manque d'entreprises disponibles localement, ce qui a contraint à avoir dans le giron de la Direction Immobilier un certain nombre d'activités directement gérées par EDF. Ceci explique le volume important des effectifs de notre direction.

Par ailleurs, un effort important a été mené sur la massification maximale des achats, même s'il n'est jamais possible de le faire complètement au niveau national. Ce sont donc plutôt des marchés négociés avec des entreprises de taille régionale ou locale, ou des antennes locales d'entreprises nationales, qui arrivent à tirer leur épingle du jeu. Il s'agit d'un véritable système d'appel d'offres et d'ouverture à la concurrence. Dans des appels d'offre un peu plus larges, ce sont logiquement de grands prestataires nationaux qui peuvent se positionner. Mais la répartition est relativement équilibrée. Et puis la logique consiste davantage à attribuer les prestations en lots séparés (nettoyage, gardiennage, ...) qu'une prestation globale et unique, ce qui permet aux différents prestataires possibles d'intervenir dans de bonnes conditions.

- **Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier en responsabilité du Facility Management, EDF**

Pour de petites prestations, il n'y a pas de réponse de la part du marché par des prestataires nationaux. A titre d'exemple, les fournisseurs ne veulent pas aller sur les sites hydrauliques des vallées alpines. Il faut donc faire appel aux artisans locaux qui s'avèrent plus efficaces.

2) Toutes les phases ont-elles commencé en même temps sur tous les immeubles ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Non, c'est une démarche engagée par étapes. Une expérience-pilote a même été menée en prenant une délégation immobilière régionale à Lyon pour tester la méthode, puisque Lyon, tout en étant un peu moins grand que l'Ile-de-France, est représentatif de la diversité des cas de figure de l'immobilier d'EDF : centrales thermiques, nucléaires, hydrauliques, bureaux d'ingénierie, agences d'exploitation.. Toutes ces implantations visent certes la même chose – produire de l'électricité – mais leurs fonctionnements sont très différents dans l'organisation.

3) Allez-vous travailler prochainement sur un nouveau plan de performance ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Le chantier d'optimisation de la fonction immobilière est un chantier gigantesque qui va prendre encore quelque temps. En plus de cela, il faut s'adapter aux différentes évolutions de l'organisation du groupe EDF, dans le contexte de l'ouverture du capital, de l'ouverture à la concurrence, et de la filialisation de parties du groupe. Et pourquoi pas d'ailleurs, dans ce contexte, envisager de filialiser la fonction immobilière du groupe EDF pour pouvoir travailler avec les différentes composantes du groupe ? Pour l'instant l'activité de la Direction Immobilier est limitée à la métropole et aux DOM mais quelques perspectives s'ouvrent avec des correspondants à l'étranger, notamment EDF Energy en Angleterre.

4) Qu'en est-il de l'évolution à venir des effectifs de la Direction Immobilière ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

Les 17% d'économies indiquées pour la période 2003-2006 incluent des réductions d'effectifs. Mais ce qui importe, ce sont les nouvelles perspectives professionnelles offertes à certains agents qui auparavant travaillaient seuls, et qui depuis la réorganisation sont affectés à des antennes, avec des chefs d'antenne et des groupes de 10-12 personnes, des secteurs, avec des chefs de secteur,... Ces agents ont vu leur savoir-faire valorisé et montrent un véritable enthousiasme dans leur travail.

Même si le but initial n'était pas celui-là, il constitue une véritable réussite, avec un réel investissement personnel des agents et des perspectives d'avenir pour eux. Concernant les réductions d'effectifs, a minima, il n'y aura pas de remplacement des départs à la retraite, il faudra opérer une mobilité des personnes pour assurer les fonctions des nouveaux retraités, notamment dans le pilotage des travaux.

- **Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier en responsabilité du Facility Management, EDF**

L'exemple suivant est riche d'enseignements. Au sein de l'organisation, une centaine de personnes sont en charge du courrier, mais sont assez dispersées sur le territoire. En organisant avec la Poste des séances de formation de 2 jours, leurs attitudes ont complètement changé avec le sentiment que leurs compétences étaient vraiment mises en valeur dans le groupe.

5) Avez-vous eu recours à plusieurs prestataires ?

- **Pierre BRUN, Directeur Délégué de l'Immobilier, EDF**

C'est principalement le groupe Ylios qui est intervenu, pour le support méthodologique ; ils constituent une petite équipe très efficace, qui accompagne le projet depuis ses débuts en 2000-2001.

- **Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier en responsabilité du Facility Management, EDF**

Il ne faut pas oublier non plus Cap Gemini, qui a permis l'adaptation des systèmes d'information, et la société E-portal, dans le cadre du développement d'un nouvel outil, où la Direction Immobilier n'est intervenue simplement que dans le pilotage.

Compte rendu rédigé par Delphine HABERSTROH et Anthony BONFILS.