

GUIDE PRATIQUE  
À DESTINATION DES COMMUNES

# FAIRE FACE AUX ÉVOLUTIONS DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX EN ILE-DE-FRANCE

DÉCEMBRE 2023






**Publication de l'Association  
des Maires d'Ile-de-France  
en partenariat avec l'Institut Paris Region  
et Choose Paris Region**

**Association des Maires d'Ile-de-France**

26 rue du Renard  
75004 Paris  
Tél. 01 44 59 50 00  
[www.amif.asso.fr](http://www.amif.asso.fr)

 [associationmairesidf](https://www.facebook.com/associationmairesidf)

 [@AMIF\\_asso](https://twitter.com/AMIF_asso)

**Directrice de la publication  
Directrice générale de l'AMIF**

Marion Vergeylen

**Directrice de cabinet**

Sophie Rigault

**Rédaction**

Renaud Roger  
*Institut Paris Region (IPR)*  
Esther Zagury  
*Choose Paris Region (CPR)*  
Guillaume Dussaillant  
Valentine Montesse  
*Association des Maires  
d'Ile-de-France (AMIF)*

**Réalisation**

after be fort

**Imprimeur**

DESBOUIS GRÉSIL  
91230 Montgeron  
Tél. 01 69 83 44 66

**Dépôt légal N° ISSN 1294-4971**


# ÉDITO

L’Île-de-France est la première région économique de notre pays, pesant près d’un tiers du produit intérieur brut (PIB) national, et l’un des pôles les plus dynamiques d’Europe.

Avec ses 56 millions de mètres carrés de bureaux, elle dispose d’un parc conséquent qui lui permet d’accueillir de nombreuses fonctions tertiaires. Celui-ci est aujourd’hui confronté à plusieurs enjeux de taille. Des mutations à l’œuvre depuis plusieurs années, amplifiées par le boom du télétravail accéléré par la crise sanitaire, conduisent une partie des entreprises à réduire leurs surfaces de bureaux pour optimiser leurs dépenses. Certaines cherchent à se rapprocher de Paris, notamment dans l’objectif de pouvoir recruter plus facilement des nouveaux talents.

Parallèlement à cela, le parc francilien est en partie vieillissant et nécessite des rénovations importantes pour se mettre en conformité avec la législation qui oblige désormais les entreprises à baisser le niveau de consommation énergétique de leurs bâtiments tertiaires. L’objectif de Zéro Artificialisation Nette des sols invite également à repenser la gestion de ce foncier vieillissant, dans une perspective de sanctuarisation des sols naturels et de densification urbaine.

La plupart des territoires d’Île-de-France accueillant des bureaux se trouvent confrontés à ces questions, y compris le quartier de La Défense (92) qui cherche aujourd’hui à se réinventer pour faire face à ces évolutions.

Face à une entreprise qui part ou à des bureaux vieillissants qui peinent à trouver preneurs, les maires peuvent se sentir impuissants.

À travers ce guide pratique, l’Association des Maires d’Île-de-France, L’Institut Paris Region et Choose Paris Region proposent aux élus des clés de compréhension du contexte de l’immobilier de bureaux en Île-de-France, des retours d’expérience et quelques outils qui peuvent conférer aux communes et intercommunalités des marges de manœuvre pour travailler l’attractivité de leur territoire et de leurs parcs de bureaux.



**Stéphane Beudet,**  
*Maire d’Évry-Courcouronnes (91)*  
Président de l’AMIF



**Hervé Gicquel,**  
*Maire de Charenton-le-Pont (94)*  
Élu pilote des ateliers de réflexion  
sur l’immobilier d’entreprise



**Alexandra Dublanche,**  
*Vice-présidente de la Région Île-de-France*  
Présidente de Choose Paris Region





# AVANT-PROPOS

Nous souhaitons en premier lieu remercier sincèrement l'ensemble des personnes ayant répondu favorablement à nos demandes d'entretien, qu'ils soient élus, agents, ou plus largement acteurs de l'immobilier d'entreprise, pour leur disponibilité et leur intérêt pour notre démarche.

Ces auditions ont commencé au début de l'année 2022 dans un contexte d'intensification du télétravail. Soucieuse de partir des besoins des maires franciliens, l'Association des Maires d'Ile-de-France (AMIF) a organisé deux ateliers en présence d'élus, l'un portant sur les dynamiques en cours dans le domaine de l'immobilier d'entreprise, l'autre sur les solutions de court et de moyen terme pour éviter des conséquences négatives dans les territoires.

Le terme d'immobilier d'entreprise regroupe un ensemble de locaux d'activité de nature et de fonction très différentes, qui peuvent être classés en quatre grands types d'actifs : les bureaux, les locaux commerciaux, les locaux d'activités et les entrepôts. Considérant la place prépondérante de l'économie tertiaire en Ile-de-France et les mutations à l'œuvre avec l'intensification du télétravail, ce guide se concentre sur l'immobilier de bureaux.

Des entretiens complémentaires se sont tenus entre la fin d'année 2022 et le mois de septembre 2023, permettant ainsi de croiser les regards avec des experts venant à la fois du monde des collectivités territoriales, des entreprises et du marché de l'immobilier de bureaux.

Nous avons fait le choix de concentrer nos recommandations sur le champ d'actions des maires, en prise directe avec les enjeux d'aménagement et de développement économique de leur territoire, bien que certaines d'entre elles puissent s'appliquer à l'échelon intercommunal.

.....

# SOMMAIRE

ÉDITO .....

AVANT-PROPOS .....

## **PARTIE 1 – COMPRENDRE LES ENJEUX DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX**

### **1. Se repérer vis-à-vis des dynamiques franciliennes**

11

- 1.1. L'histoire du marché de bureaux franciliens.....11
  - Focus sur les mouvements d'établissements franciliens : avant 2020, des déménagements qui concernaient principalement des petites structures en petite couronne .....12
- 1.2. Appréhender le futur de l'immobilier de bureaux franciliens à l'ère post Covid-19 .....13
  - Les grandes tendances pour le marché de bureaux franciliens....13
  - Les stratégies immobilières des grandes entreprises franciliennes : vers un changement de paradigme ? .....21
  - Focus sur les objectifs et les principes d'application du décret tertiaire .....25

### **2. Se repérer vis-à-vis des acteurs du marché des bureaux**

27

### 3. Situer le cadre juridique d'intervention de ma commune dans le champ de l'immobilier de bureaux

28

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Le cadre d'intervention du bloc communal dans l'aide économique à l'immobilier d'entreprise.....          | 28 |
| • La notion d'aide économique pour les collectivités locales.....  | 28 |
| • La Région, collectivité cheffe de file en matière de développement économique.....                           | 28 |
| • Le bloc communal compétent pour définir les régimes et attributions d'aides à l'immobilier d'entreprise..... | 29 |
| • Focus sur les différentes formes d'aides à l'immobilier d'entreprise .....                                   | 29 |
| • Les limites d'intervention pour le bloc communal .....   | 30 |
| 3.2. Le cadre d'intervention du maire dans l'urbanisme et l'aménagement de sa commune.....                     | 30 |
| • Le PLU et le PLUi dans la hiérarchie des normes .....  | 31 |
| • Dans le règlement : le zonage comme outil d'aménagement à moyen et long terme.....                           | 32 |
| • Dans le règlement et le zonage : la fixation des destinations et sous-destinations.....                      | 32 |
| • Les orientations d'aménagement et de programmation (OAP) .....   | 33 |

## PARTIE 2 : AGIR DANS SON TERRITOIRE FACE AUX ÉVOLUTIONS DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX EN ILE-DE-FRANCE .....

### 1. Quels enjeux et quel rôle pour les élus du bloc communal ?

35

### 2. Quelle stratégie adopter et quelles priorités en matière d'immobilier d'entreprise ?

36

## Fiche action #1 - Comment agir pour l'attractivité de mes parcs de bureaux ?

39

1. Réaliser un marketing territorial avec son intercommunalité.....39
2. Mobiliser les acteurs du territoire : créer un club local de l'immobilier d'entreprise .....41
3. Faire connaître son immobilier local d'entreprise.....43

## Fiche action #2 - Comment dynamiser mon parc de bureaux grâce aux aménités urbaines ?

45

1. Exemple d'appel à projets : produire du mobilier urbain expérimental et innovant - Établissement public Paris La Défense (92).....46
2. Exemple d'appel à projets : dynamiser le domaine public avec des camions cantines - Fresnes (94) .....46

## Fiche action #3 - Que faire face à la vacance de bureaux sur mon territoire ?

49

1. Utiliser l'urbanisme transitoire pour revitaliser à court terme mon immobilier d'entreprise .....49
  - L'urbanisme transitoire : qu'est-ce que c'est ?  
Comment intervenir ? .....49
  - Focus sur l'urbanisme transitoire pour favoriser l'émergence de structures de l'économie sociale et solidaire sur son territoire..... 50
2. Mobiliser les sociétés d'économie mixte locale (SEM OU SEML) pour faciliter la réalisation d'opérations d'aménagement et de construction.....54
  - Les sociétés d'économie mixte locales (SEML) :  
qu'est-ce que c'est ?..... 54
  - Focus sur la SEM Ile-de-france invest & territoires : un outil d'accompagnement pour les territoires de grande couronne..... 54



|   |    |
|---|----|
| 3. Transformer des bureaux vacants en logements .....   | 57 |
| • Quand est-il opportun de transformer des bureaux en logements dans mon territoire ? .....                                   | 57 |
| • Focus sur les moyens des collectivités pour transformer des bureaux en logements.....                                       | 57 |
| • Agir avec la foncière de transformation immobilière (FTI) d'Action Logement pour transformer des bureaux en logements ..... | 58 |
| • Regard d'élus sur la transformation de bureaux en logements : le cas de Rueil-Malmaison (92).....                           | 61 |
| • Freins et opportunités de la reconversion de bureaux en logements.....  | 66 |

## ANNEXE .....

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Glossaire de l'immobilier d'entreprise</b> .....              | 69 |
| <b>2. Bibliographie</b> .....                                       | 71 |
| <b>3. Personnalités auditionnées dans le cadre de l'étude</b> ..... | 74 |





# 01

## COMPRENDRE LES ENJEUX DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX

### 1. Se repérer vis-à-vis des dynamiques franciliennes

#### 1.1. L'histoire du marché de bureaux franciliens

Le parc de bureaux, tel que nous le connaissons aujourd'hui, s'est façonné par strates successives et accumulatives, en lien avec le développement et les mutations de l'économie francilienne.

Pendant les Trente Glorieuses, le cœur de Paris est progressivement abandonné aux fonctions tertiaires, donnant naissance au quartier central des affaires (QCA). Le quartier d'affaires de La Défense (92) est mis en chantier, tandis que des premières barres et tours de bureaux sortent de terre de manière plus ou moins diffuse, en lien avec les infrastructures routières.

Tout s'accélère dans les années 1970 avec la tertiarisation de l'économie francilienne et le décollage des villes nouvelles. Les quartiers d'affaires parisiens et de l'Ouest, aujourd'hui établis, se structurent, tandis que de fortes polarités périphériques émergent grâce au RER et à des politiques d'aménagement volontaristes.

Un tournant va s'opérer dans les années 1990, porté schématiquement par la financiarisation du marché des bureaux et la dynamique de métropolisation. Une nouvelle génération d'investisseurs émerge sur un marché francilien secoué par la crise immobilière des années 90.

**Le marché des bureaux va progressivement basculer d'une approche patrimoniale à une approche financière.** L'immeuble devient un actif dont les principaux critères de performance sont la sécurité des revenus et la liquidité, c'est-à-dire la capacité de l'immeuble à être facilement arbitré, au sens financier.

Si les capitaux investis sur le marché des bureaux franciliens ne vont cesser de croître pendant 20 ans, portés notamment par les fonds étrangers, **les choix de localisation vont être guidés par ces critères de performances avec pour conséquence une très grande sélectivité géographique, voire hyper-sélectivité en période de crise comme celle de 2009.**

Cette sélectivité trouve aussi sa source dans les entreprises utilisatrices de bureaux qui se sont engagées massivement sur la voie de l'externalisation de leur immobilier d'entreprise. Délaissées de leur statut de propriétaire, les entreprises adaptent continûment leurs implantations à leurs besoins.

Si la contrainte du **niveau de loyer pèse sur les choix des entreprises**, les coûts immobiliers étant le deuxième poste de dépense derrière la masse salariale, **l'accessibilité et l'attractivité du site auprès des talents sont devenus des critères prépondérants.**

Le centre de l'agglomération très bien connecté, à forte aménité urbaine et au plus près des actifs à fortes compétences, a ainsi constitué la localisation privilégiée par les entreprises. Depuis 10 ans, 75 % de la demande placée de bureaux – mais aussi de la construction – se porte sur Paris (75) et le Croissant Ouest.

## FOCUS SUR

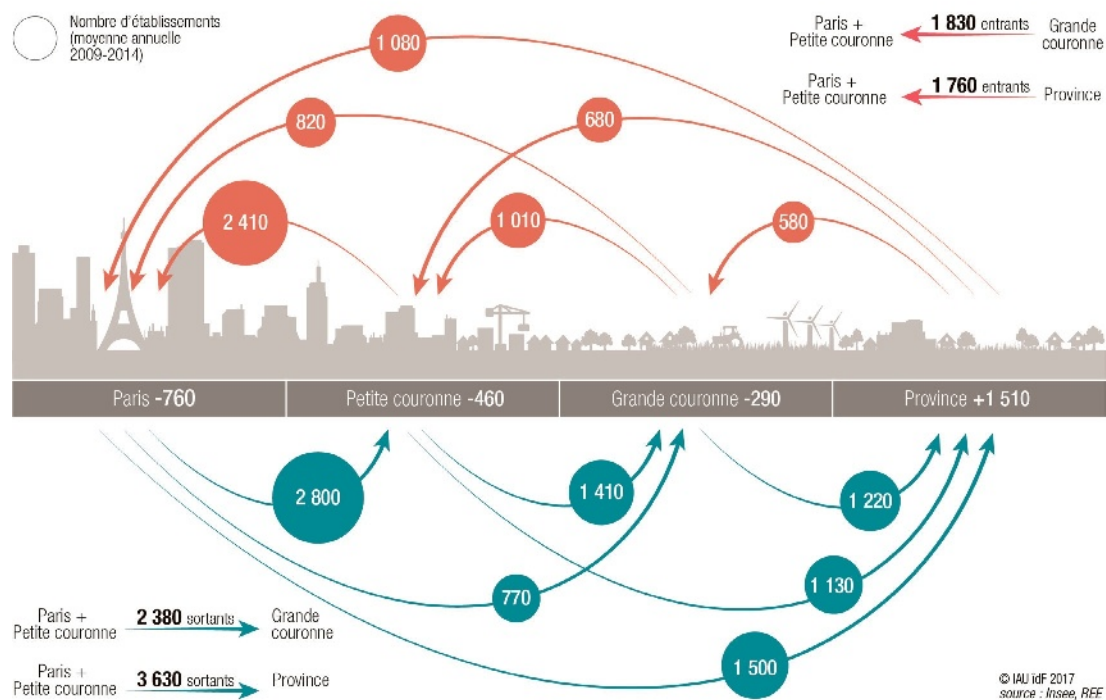
**Les mouvements d'établissements franciliens :**  
**Avant 2020, des déménagements qui concernaient principalement des petites structures en petite couronne**

Chaque année, 25 000 établissements privés<sup>1</sup> déménagent de leur local d'activité vers une autre commune francilienne. Ce nombre de transferts d'établissements, qui reste globalement contenu, représente moins de 2 % de l'ensemble des établissements franciliens et 3 % de l'ensemble des emplois salariés. Ces transferts d'établissements concernent surtout des établissements de petite taille, plus mobiles du fait de leurs effectifs et de leurs ressources. En effet, 85 % des entrants et sortants de la région sont des établissements sans salarié (autoentrepreneurs, chefs d'entreprise, professions libérales...). En moyenne, seuls 200 de ces transferts sont des établissements de plus de 50 salariés, avec une forte mobilité intrarégionale (90 % de ces transferts se réalisant au sein de la région).



1. Établissements comptabilisés dans les transferts par l'INSEE : l'ensemble des établissements du secteurs marchands de l'industrie, de la construction, du commerce et des services ; l'agriculture étant exclue du champ. Les transferts d'établissements incluent les autoentrepreneurs.

## Les transferts d'établissements



**FIGURE 1** : LES TRANSFERTS D'ÉTABLISSEMENTS ET LA FORTE MOBILITÉ EN PETITE COURONNE

**Lecture** : Entre 2009 et 2014, 2 800 établissements par an partent de Paris pour s'installer en petite couronne et 2 410 établissements de petite couronne viennent s'installer à Paris. Le solde migratoire de Paris est déficitaire (- 760 établissements) ; celui de la province avec l'ensemble de l'Ile-de-France est positif (+ 1 510 établissements).

**Note** : Paris est considérée comme une commune. Les transferts internes (déménagements au sein des arrondissements de Paris, ou des communes de la petite couronne ou de la grande couronne) ne sont pas comptabilisés dans ce graphique.

**Pour en savoir plus** sur les mouvements d'entreprises en Ile-de-France, consulter la note rapide de l'Institut Paris Region, en collaboration avec l'INSEE Ile-de-France et le CROCIS (Centre Régional d'Observation du Commerce, de l'Industrie et des Services) : *La petite couronne au cœur des transferts d'établissements franciliens*. Janvier 2017.

## 1.2. Appréhender le futur de l'immobilier de bureaux franciliens à l'ère post Covid-19

### 1.2.1. Les grandes tendances pour le marché de bureaux franciliens

Les prochaines années pourraient accélérer et amplifier certaines tendances et trajectoires du marché des bureaux franciliens.

En premier lieu, l'adoption croissante des démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne fera que conforter leurs exigences sur

# 01 Comprendre les enjeux de l'immobilier de bureaux

la qualité des immeubles, de leur emplacement et de leur accessibilité en transports en commun et en mobilité douce.

Par ailleurs, **le dispositif Éco-énergie tertiaire oblige une mise aux normes d'un parc de bureaux globalement vieillissant**, avec une première échéance de réduction de 40 % des consommations d'énergie finale en 2030, puis 50 % en 2040 et 60 % d'ici 2050.

**L'accélération de l'obsolescence des immeubles semble ainsi inéluctable, avec pour solutions l'accélération du renouvellement ou à défaut la montée en puissance des opérations de reconversion.** Surtout, la diffusion massive de la pratique du télétravail, imposée par la crise de la Covid-19 puis rentrée dans les mœurs, semble jouer le rôle de catalyseur de nouvelles stratégies immobilières des entreprises qui couvaient.

**La mise en place du télétravail<sup>2</sup> se traduit en effet pour certaines entreprises par une réorganisation des espaces de bureau autour du *flex-office*.** Ce mode d'aménagement permet de réduire le nombre de postes de travail. Là où il y avait autant de postes de travail que de salariés, les récentes réorganisations dans **les grands groupes se fondent autour de 0,7, voire 0,5 poste par employé.** Cette réduction des surfaces allouées aux postes de travail ne semble pas être compensée par une augmentation des espaces collaboratifs ou de détente, contrairement à ce qui était observé lors de la généralisation de l'organisation *en open space*.



© Adobe Stock

.....  
2. Les enquêtes de l'Institut Paris Region « Baromètre des Franciliens » indiquent que le télétravail représente en Ile-de-France l'équivalent de 20 % du temps de travail des salariés.

**Ce changement de paradigme constitue un véritable point de rupture pour le marché des bureaux. Concrètement, une baisse de l'ordre de 20 à 30 % des surfaces de bureaux est constatée pour les entreprises adoptant ce mode de fonctionnement.**

**Dans ce contexte de hausse du télétravail, les entreprises sont désormais à la recherche de bureaux plus petits, principalement dans Paris, pour un coût équivalent à une plus grande surface de bureaux en petite couronne.**

Si l'aménagement en *flex-office* et la réduction des surfaces afférentes n'a pas vocation à se généraliser à l'ensemble des entreprises, l'impact sur le taux d'occupation du parc existant de bureaux demeure potentiellement significatif. Par effet ricochet, il pourrait se répercuter sur les nouvelles programmations ambitionnées par les territoires.

### L'Ile-de-France : une région qui demeure particulièrement attractive

D'une façon générale, l'Ile-de-France est et demeure une région particulièrement attractive pour les entreprises, qu'elles soient françaises ou étrangères, et pour les salariés.

Ainsi, malgré le contexte inflationniste et les incertitudes géopolitiques, l'Ile-de-France s'affirme de plus en plus comme le centre de gravité de l'attractivité européenne.

L'objectif affiché de la Région Ile-de-France est d'être la première destination qui vient en tête à une entreprise qui pense à une expansion européenne, pour un centre de décision, de la Recherche et Développement ou même de la production, en particulier sur les filières stratégiques autour de la santé et notamment des *biotechs*, de la mobilité et de la logistique propres, de l'aéronautique et du spatial, de l'intelligence artificielle, du quantique et de la *deep tech*, de l'audiovisuel, de l'économie circulaire et des énergies propres, de l'*agrotech*, de la finance. À court et moyen terme, l'Ile-de-France ambitionne de reprendre, à plus ou moins long terme, le rôle de *hub* global que jouait Londres avant le Brexit.



© www.shutterstock.com



© Adobe Stock

## Les effets de la crise sanitaire sur l'offre immobilière à destination des entreprises

Une offre immobilière de qualité est un élément déterminant de l'attractivité. Au-delà de la qualité architecturale des lieux ou de leur connectivité, ces derniers doivent s'adapter aux nouvelles habitudes d'usage du lieu par ses occupants.

Depuis 2018, un nombre croissant d'entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, dont des grands groupes, installent leurs équipes dans des bureaux privatifs voire sur des plateaux entiers au sein de bâtiments de bureaux flexibles. En effet, certains gardent l'image du *coworking open space* sans identité d'entreprise. Or, ceci a changé : ainsi, environ 88 % des postes de travail à louer au sein des espaces de travail flexibles le sont dans des bureaux privatifs fermés et 12 % seulement sont en *open space*.

Ce phénomène s'est accéléré après la crise sanitaire avec la généralisation du télétravail et le déploiement du *flex office*. Ce mode hybride d'organisation du travail qui mixte télétravail et présence sur site devient une véritable tendance de fond. Aujourd'hui, 95 % des entreprises accompagnées par les commercialisateurs<sup>3</sup> passent en mode *flex office*, et en 2022, 80 % des réunions dans les entreprises se sont tenues avec au moins une personne à distance.

Choose Paris Region oriente un grand nombre de ses clients vers ce type de solutions, particulièrement adapté en cas de première implantation en Ile-de-France et d'équipes de petite taille en phase de croissance.

.....  
<sup>3</sup>. Commercialisateur ou *Broker* : Intermédiaire chargé de mettre en relation les acheteurs et les vendeurs qui souhaitent intervenir sur le marché immobilier.





© Adobe Stock

Ce phénomène peut renforcer la possibilité pour les entreprises d'être dans un écosystème, puisque sur un même bâtiment sont souvent hébergées plusieurs entreprises, ce qui donne l'avantage de pouvoir créer des liens et des échanges entre elles. De nombreux opérateurs organisent ainsi des événements ou des manifestations afin d'encourager les échanges entre les entreprises qu'ils accueillent.

Certains opérateurs comme Kwerk, Wellio ou Welkin&Meraki ont par ailleurs adopté un modèle qui se rapproche de l'*hospitality* et de l'hôtellerie. Ceci est attractif, notamment pour des entreprises anglo-saxonnes qui s'installent en Ile-de-France car ces méthodes correspondent à leur culture d'entreprise qui valorise la qualité de vie au travail. Les entreprises dans le secteur de la finance, les cabinets juridiques qui sollicitent Choose Paris Region se tournent elles aussi vers les opérateurs de standing dont les services et le design intérieur particulièrement soigné des locaux se rapprochent de ce dont ils bénéficiaient dans leurs bureaux traditionnels.

Une partie des entreprises font ainsi le choix de quitter des locaux en bail traditionnel pour s'installer dans des bâtiments de bureaux opérés, plus proche du centre de Paris (75).

Le grand atout des espaces de *coworking* ou des espaces partagés est également de proposer à leurs occupants une offre servicielle intégrée au loyer, qui peut aller du simple espace cafétéria et de la terrasse arborée à la salle de fitness, au restaurant premium, en passant par la conciergerie. Ce type d'espace est notamment très prisé pour attirer des talents internationaux.



© Adobe Stock

L'entreprise y trouve aussi son compte : lorsqu'elle s'installe dans un espace de bureaux flexible, elle diminue le coût du loyer qui constitue son deuxième poste de dépense le plus important après les salaires et elle n'a plus à investir dans du mobilier de bureau ni dans des services comme le raccordement téléphonique ou l'accès à Internet. Les charges locatives sont incluses dans le coût mensuel tout comme la taxe foncière. Ces solutions sont moins risquées et permettent ainsi d'adapter l'espace de travail et les aménagements aux nouvelles attentes des collaborateurs en matière d'organisation de travail et d'aménités urbaines.

## **Les espaces de *coworking* en Ile-de-France**

L'Ile-de-France compte 40 opérateurs de *coworking* comprenant 45 marques pour environ 577 espaces : cela représente environ 35 % de la surface totale des espaces de *coworking* au plan national.

Après un exercice 2022 exceptionnel marqué par l'ouverture de plus de 120 nouvelles adresses, seulement 19 signatures ont été recensées au premier trimestre 2023. Ces dernières représentent un volume commercialisé de 24 000 m<sup>2</sup>, soit 7 % de la demande placée francilienne.

Nous avons ainsi vu le fort développement de ces espaces en Ile-de-France ces dernières années, même si le nombre d'espaces reste très inégal selon les territoires. Depuis la crise sanitaire, nous avons assisté à des déménagements d'entreprises sur des localisations plus centrales, avec moins de mètres carrés : on paie plus cher le mètre carré mais pour moins de mètres carrés, ce qui permet aussi d'attirer des talents intéressés par cette centralité hyper connectée.

Le plus grand nombre d'espaces se situe dans le Quartier Central des Affaires (QCA) qui a vu une montée en puissance des prises à bail ces derniers mois avec les opérateurs Morning et Deskeo en tête pour ne citer qu'eux.



© The Bureau

À Paris (75), la tendance est aussi à l'ouverture de sites de *coworking* de plus en plus grands, proposant des gammes de services de plus en plus premium à l'image du site Kwerk Madeleine (5 500 m<sup>2</sup>) ou de l'iconique Morning Concorde au cœur de l'Hôtel de la Marine (6 000 m<sup>2</sup>) qui a accueilli l'antenne française de la FIFA.

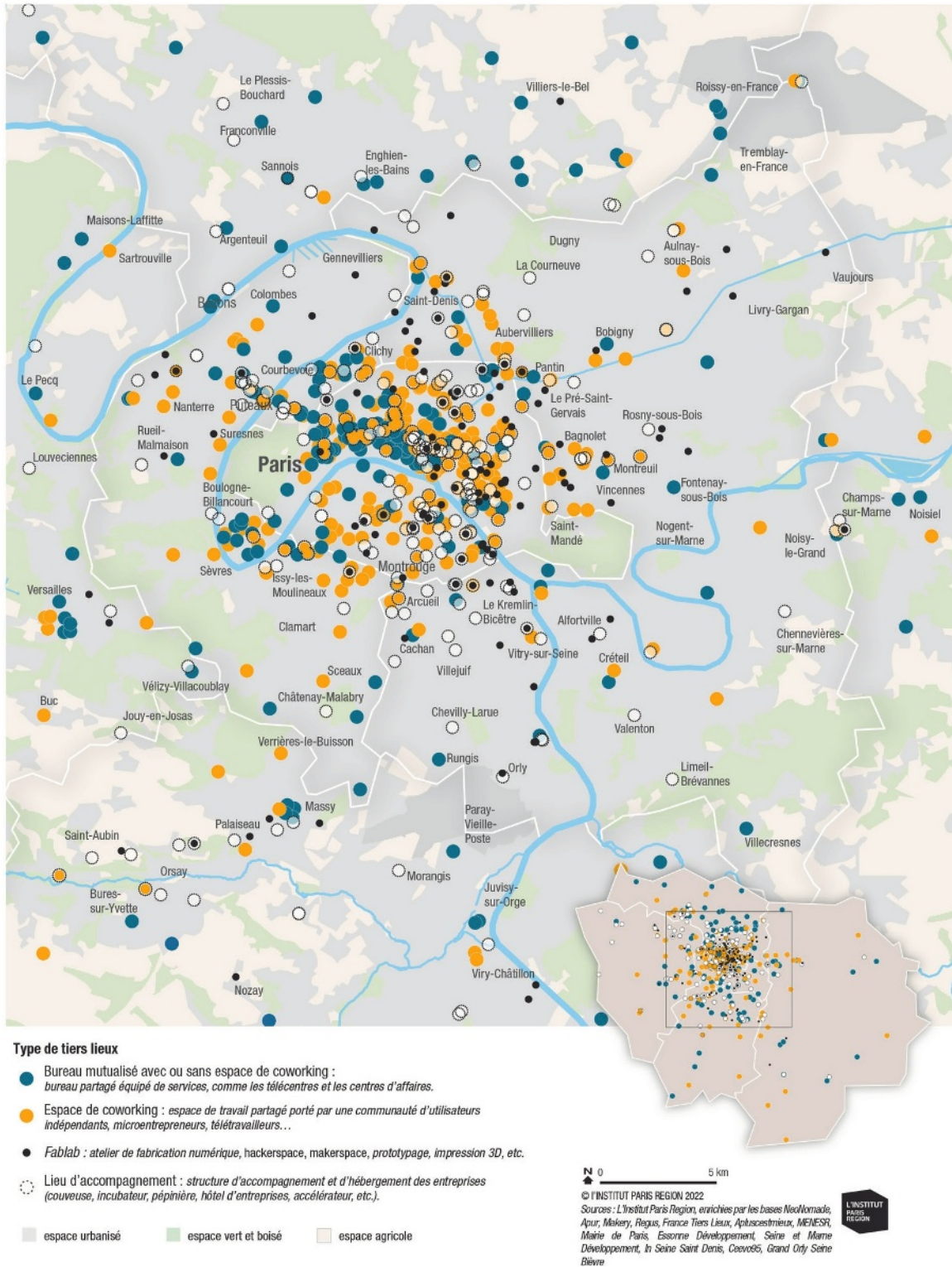
On note que l'autre majorité des espaces couvre Paris intramuros dans son ensemble et la première couronne. Ceci correspondant à la demande des entreprises qui souhaitent dans un premier temps se rapprocher du centre parisien pour attirer et retenir leurs collaborateurs.

Boulogne-Billancourt, Neuilly-sur-Seine et Issy-les-Moulineaux (92) se démarquent sur le Croissant Ouest avec notamment les opérateurs Start Way, Now Connected et Stop&Work.

L'offre en deuxième couronne reste moindre. Toutefois, la Région Ile-de-France y a soutenu l'émergence de 161 tiers-lieux, soit 65 000m<sup>2</sup> aménagés, avec 60 % de projet en grande couronne, au cours des 6 dernières années.

En effet, l'ouverture de tiers lieux représente une réelle opportunité pour les communes plus éloignées de la capitale. Il faudra toutefois être attentif aux nouvelles attentes des utilisateurs et proposer des espaces avec de la petite restauration, des espaces communs qualitatifs, et pourquoi pas des services autour du sport et du bien-être ou encore l'organisation d'événements conviviaux. Les tiers lieux doivent être idéalement situés dans des quartiers proches des aménités et d'accès facile en transports en commun.

**FIGURE 2** : CARTE DES IMPLANTATIONS DE TIERS LIEUX D'ACTIVITÉS EN ILE-DE-FRANCE, SITUATION 2022.



## **1.2.2. Les stratégies immobilières des grandes entreprises franciliennes : vers un changement de paradigme ?**

### Une structuration progressive des directions de l'immobilier au sein des grandes entreprises

Depuis 2008 et la crise économique des *sub-primes*, le rapport des grandes entreprises avec leurs actifs immobiliers a changé. En effet, **les directions immobilières ont pris de l'ampleur, que ce soit en nombre d'effectifs ou en prérogatives**, comme l'analyse l'Observatoire du Management de l'Immobilier. Longtemps considéré comme subsidiaire, l'immobilier est pourtant, dans la majorité des cas, l'un des principaux actifs des bilans des entreprises, ainsi que le second poste de leurs dépenses<sup>4</sup>.

En 2004, l'Observatoire relevait ainsi que huit entreprises du CAC 40 ne comptaient encore aucune direction immobilière ou de responsable de l'immobilier. En 2012, sur 74 entreprises occupant 2 millions de m<sup>2</sup> de sièges sociaux (soit en moyenne 22 000 m<sup>2</sup> par siège social), un quart déclarait n'avoir créé une telle direction qu'il y a cinq ans. Les effectifs ont également progressé, avec des directions immobilières comprenant aujourd'hui en moyenne 23 salariés.

**Les grandes entreprises continuent pourtant de recourir à des prestataires pour assurer leur veille sur le marché de l'immobilier.** C'est ce que confirme un directeur de l'aménagement d'un grand groupe implanté en Ile-de-France :

« Nous sommes accompagnés par une société de conseil en immobilier qui nous aide au quotidien à regarder le marché, à aller chercher de nouveaux locaux. Elle fait des rapports avec l'état du marché : prix, bâtiments disponibles... Elle participe aussi à la négociation. Tout le reste, c'est de la gestion en interne ».

### Une gestion immobilière qui devient stratégique

Les stratégies immobilières des grandes entreprises relèvent de leur direction immobilière, ou bien de leur direction générale quand celle-ci n'existe pas. Parmi les principales actions mises en place ces dernières années, on retrouve en première position la négociation des baux.

« Notre stratégie se fait en fonction de l'échéance de nos baux. Quand la date est proche, on regarde ce qui se passe sur le marché immobilier, comment le télétravail et le flex office se sont déployés en interne. À partir de là, on émet un besoin. **Dans 99 % des cas aujourd'hui, on va aller chercher moins de surface.** »  
« Il est devenu compliqué de gérer des bâtiments implantés un peu partout dans Paris (75), c'est pourquoi toute notre activité s'est concentrée à La Défense (92). »

La certification environnementale est une autre préoccupation majeure des directeurs de l'immobilier des grands groupes. La loi Évolution du Logement,

.....  
<sup>4</sup> Nappi-Choulet, I. & Cléret, C. (2013). Quand l'immobilier d'entreprise devient stratégique. *Le journal de l'école de Paris du management*.

de l'Aménagement et du Numérique – dite loi ELAN – (2018), le décret Éco-Tertiaire (2019) et la loi Climat et Résilience (2021) affectent l'immobilier d'entreprise, d'autant plus qu'il est globalement vieillissant. Désormais, la législation oblige les entreprises à baisser la consommation énergétique de leurs bâtiments tertiaires, à installer des panneaux photovoltaïques pour certaines constructions d'entreprises et à végétaliser les toits des immeubles de bureaux lorsque la surface du sol est supérieure ou égale à 1 000 m<sup>2</sup>.

« Nous sommes confrontés à l'obsolescence technique de nos bâtiments au regard de la réglementation concernant la réduction de l'emprunte carbone. Nous aurons ainsi besoin de bâtiments plus petits et plus performants. **L'une de nos premières préoccupations est de restructurer nos immeubles pour les rendre plus confortables et baisser leur empreinte carbone** ».

« Pour un nouveau bâtiment, on regardera en priorité la luminosité et la végétalisation. On veut surtout de la Haute Qualité Environnementale (HQE) ».

La recherche de locaux plus petits et plus proches de Paris est une autre tendance assez nette. Cette réalité se retrouve ces dernières années dans une demande de surface 30 % plus basse en m<sup>2</sup> selon le cabinet de gestion immobilière Remake A.M. Le cœur du marché des grands utilisateurs se situe aujourd'hui entre 5 000 et 10 000 m<sup>2</sup> par transaction. L'offre de type campus ou grandes tours s'adapte à cette nouvelle donne en pivotant vers des modèles multi-occupants.

« Je prends l'exemple des tours de X<sup>5</sup> à La Défense : l'entreprise a fait construire un nouveau siège social, et depuis, leurs anciens bureaux sont vides car obsolètes. Personne ne veut les racheter car ce serait très cher à restructurer. L'entreprise est propriétaire de deux emplacements très beaux mais vides. Nous ne voulons pas nous retrouver dans cette situation. Nous sommes donc restés dans nos locaux, mais nous savons qu'il faudra restructurer. »

En cas de déménagement, des espaces plus petits sont donc envisagés. **Ces projets de déménagement ne sont pourtant pas la priorité des dirigeants rencontrés**, considérant les forts impacts sur le quotidien de leurs salariés :

« Un déménagement, c'est quand même une souffrance, et cela coûte de l'argent à l'entreprise. [...] On commence à intervenir sur le bâtiment en rénovant nos équipements techniques qui arrivent au bout. On va rénover de l'intérieur, pas de l'extérieur. C'est trop coûteux. Les entreprises regardent le retour à long terme de leur investissement. »

De nouveaux paradigmes, liés aux crises économiques, énergétiques, écologiques et sanitaires

## Télétravail

Depuis 2020, le télétravail a fortement progressé dans les entreprises. L'INSEE relevait qu'en 2021, un salarié sur cinq avait télétravaillé au moins un jour par semaine. **En Ile-de-France, tirée par une économie**

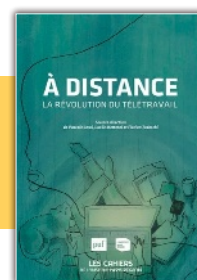
5. L'entreprise citée a été anonymisée.

**fortement tertiaire, l'Institut Paris Region constate que 43 % des actifs ont télétravaillé régulièrement en 2022 et ce en moyenne 2,1 jours par semaine.** Il subsiste bien évidemment de grandes disparités de situations selon la catégorie socioprofessionnelle et le secteur d'activité des salariés. Les cadres concentrent ainsi 59 % des jours de télétravail sur l'ensemble des actifs, alors qu'ils ne représentent que 30 % de l'ensemble des actifs occupés. **Autre effet sur l'économie locale, la fréquentation des commerces et des restaurants de quartiers de bureaux est en baisse, au profit des commerces et restaurants des zones résidentielles, principalement les lundis et les vendredis** (jours de télétravail les plus demandés par les salariés).

Le développement du télétravail amène alors une fréquentation et des taux d'occupation variables des bureaux. Comme en témoigne cet entretien, il reste encore difficile pour les grandes entreprises de réorganiser leur effectif et de trouver une organisation adéquate :

« Notre objectif était de donner envie aux collaborateurs de revenir : mais cela peut être déstabilisant de se retrouver seul dans un bâtiment de 80 000 m<sup>2</sup> sans ses collègues. »

**Pour aller plus loin, voir le rapport de l'Institut Paris Region : À distance, la révolution du télétravail.**  
Édition des Presses Universitaires de France (PUF).  
Janvier 2023.



## Rénovation thermique et énergétique des bâtiments

Les masses monétaires en jeu pour les travaux thermiques ou la restructuration des bâtiments sont très importantes. Selon une évaluation de l'Institut For Climate Change (I4CE), **33,4 milliards d'euros seraient nécessaires chaque année dans le secteur du bâtiment pour répondre aux objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone à l'horizon 2050.** Face à ces montants, les personnes que nous avons interviewées s'interrogent :

« Est-ce que nous ferons ces transformations en tant que propriétaire ou est-ce que nous vendrons ces immeubles à des entreprises qui réaliseront les travaux et qui ensuite les loueront ? Nous ne le savons pas encore. Et le sujet est complexe car notre entreprise est à la tête d'un patrimoine de plusieurs milliards d'euros. »

« Nous devons déboursier 40 millions d'euros pour la mise aux normes du décret tertiaire sur l'un de nos sites d'activité. On a décidé de rénover tant bien que mal le bâtiment, avec quelques petits travaux, pour le mettre aux normes et réduire nos dépenses énergétiques. Aujourd'hui, on investit à fond sur ce qui nous permet de faire des économies d'énergie. Je pense que cela sera le cas pour 99 % des entreprises du territoire. »

# 01 Comprendre les enjeux de l'immobilier de bureaux

La collectivité peut également venir en soutien des entreprises pour réduire leurs dépenses énergétiques. Ces actions, considérées comme un plus, ne sont pourtant pas jugées, à ce stade, comme prioritaires :

« Dans la ville où nous sommes implantés, il y a le réseau de chaleur auquel on se connecte. Pour nous, cela fait des économies. Mais ce n'est pas un critère primordial, c'est un plus. »

## L'accessibilité aux transports en commun

Les dessertes de transports et les parkings sont, en revanche, particulièrement plébiscités par les entreprises franciliennes pour réduire les temps de trajet domicile-travail et pour attirer de nouveaux collaborateurs. Les temps de trajet sont particulièrement longs en Ile-de-France, avec un temps moyen de transports d'1h24 par jour pour les actifs<sup>6</sup>. C'est pourquoi l'accès à une bonne desserte ou à une offre de mobilité durable est un vrai critère d'attractivité pour l'implantation des entreprises :

« Nous avons choisi ce lieu d'implantation grâce à des études de temps moyens de distance pour l'ensemble des collaborateurs. »

Nous avons choisi en fonction de ce qui optimisait le plus leur temps de trajet : il s'avère que c'était l'Est parisien. Nous avons donc choisi de nous implanter dans une ville du Val-de-Marne, indépendamment du prix au mètre carré. »

« On doit pouvoir offrir aux collaborateurs la possibilité de venir en voiture, mais aussi en mobilités douces (vélos, trottinettes, skates...). C'est important, ces collaborateurs sont aussi porteurs de messages qui sont bons pour l'entreprise. »



© Adobe Stock

6. Source : Insee – 2019



Ces grands groupes implantés en Ile-de-France ont également tenu à souligner qu'une offre de places de parking public suffisante était nécessaire pour leurs activités :

« Nous construisons beaucoup moins de places de parkings dans les bureaux. Nous transformons beaucoup de nos parkings en espaces pour vélos et scooters et installons beaucoup de prises pour nos véhicules hybrides ou électriques. Nous avons néanmoins une problématique de parkings, car nous avons une flotte de véhicules importante. **On doit pouvoir offrir aux collaborateurs la possibilité de venir en voiture.** »

« Si nous nous implantons sur un nouveau site, il faut voir comment nous négocions avec les maires pour que nos collaborateurs aient accès à des parkings. [...] à proximité sont payants. Il est pour nous délicat de demander à nos partenaires et à nos collaborateurs d'utiliser un parking payant. Pour les villes qui ne disposent de peu ou d'aucun parking, cela est réhibitoire : nous n'y prendrons pas de locaux. »

## FOCUS SUR

### Les objectifs et les principes d'application du décret tertiaire

Le « décret tertiaire », concernant la réglementation pour la rénovation des immeubles tertiaires publics comme privés, précise les modalités d'application de la loi Évolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique, dite ELAN, promulguée le 23 novembre 2018, relatives à la réduction des consommations d'énergie du parc tertiaire en France.

L'objectif principal du décret tertiaire est de favoriser la sobriété énergétique des bâtiments afin de réduire leur impact environnemental et d'atteindre les objectifs de neutralité carbone d'ici 2050 de manière à lutter contre le dérèglement climatique.

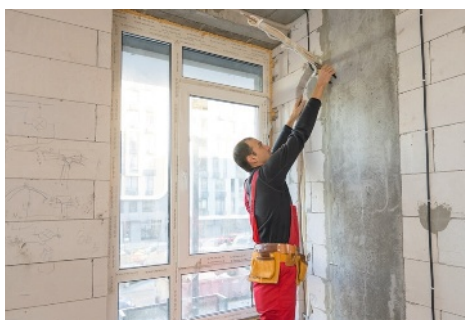
Ce décret oblige les propriétaires et occupants de bâtiments, parties de bâtiments ou ensemble de bâtiments, qui présentent une surface d'activités tertiaires (ou un cumul de surfaces) égale ou supérieure à 1 000 m<sup>2</sup> à déclarer leur consommation énergétique des années 2020 et 2021 et à prendre des mesures progressives de réduction.

Pour déterminer les objectifs d'économies d'énergie demandés par le décret tertiaire, deux méthodes sont applicables selon l'ancienneté du bâtiment.

La première méthode concerne les bâtiments anciens. Les objectifs seront définis en valeur relative et les économies de consommation finale devront être *a minima* de **40 % en 2030, de 50 % en 2040, de 60 % en 2050**.

La deuxième méthode concerne les bâtiments tertiaires les plus récents, moins énergivores. Cette méthode consiste à s'engager à **atteindre une consommation réelle d'énergie finale fixée pour chaque type d'activité tertiaire**, exprimée en kWh/an/m<sup>2</sup> et redéfinie tous les dix ans. Les travaux de rénovation seront moindres et moins coûteux que pour les bâtiments plus anciens.

# 01 Comprendre les enjeux de l'immobilier de bureaux



© Adobe Stock

Afin d'atteindre ces objectifs, plusieurs actions peuvent être déployées par les propriétaires et les occupants des bâtiments tertiaires, comme :

- l'isolation thermique de l'enveloppe du bâtiment et la protection contre l'ensoleillement ;
- l'installation d'équipements techniques CVC (Chauffage, Ventilation, Climatisation) performants et de dispositifs de contrôle et/ou de gestion des équipements ;
- encourager les occupants à adopter un comportement plus sobre.

Le recueil des données et le suivi des actions mises en place sont effectués sur une plateforme développée par l'ADEME, Agence de la transition écologique : la plateforme OPERA (Observatoire de la Performance Énergétique, de la Rénovation et des Actions du tertiaire).

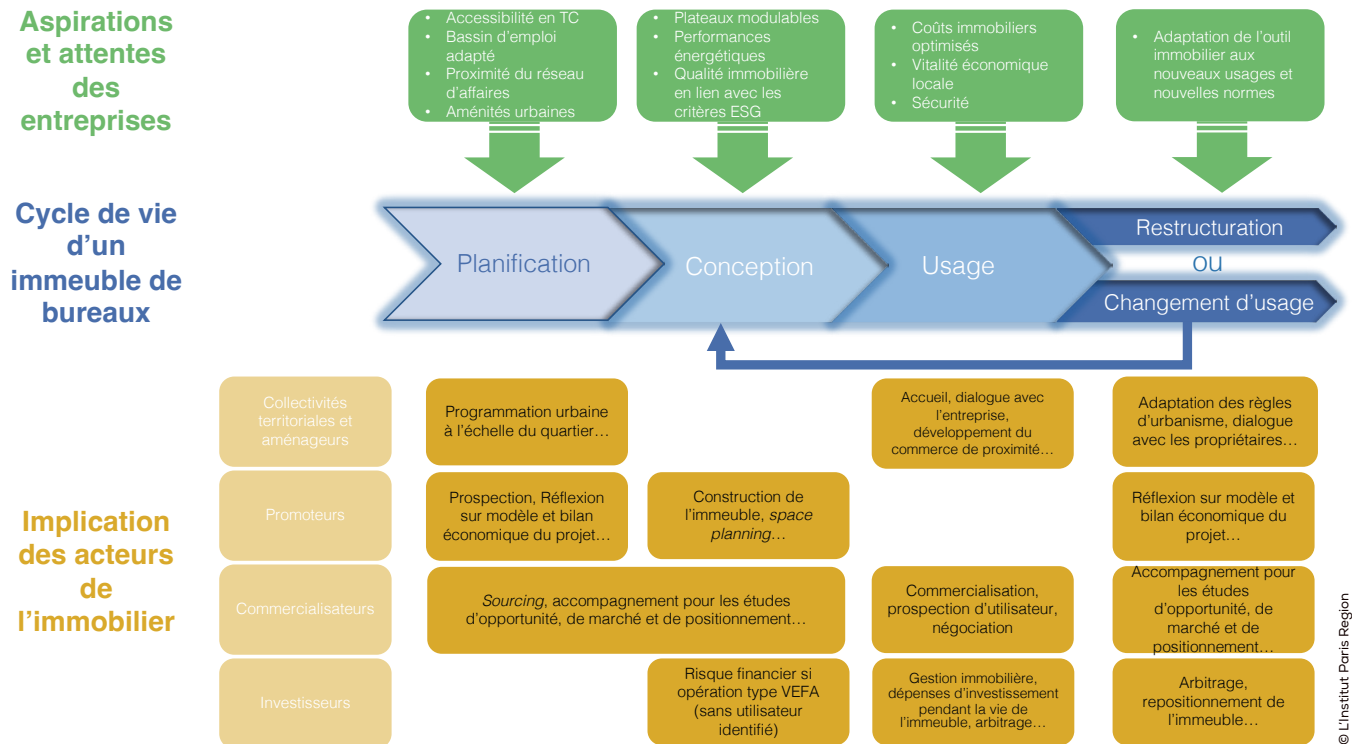
Il est nécessaire de déclarer au préalable une année de référence entre 2010 et 2020. Cette année de référence définira les objectifs de consommation finale à atteindre par l'organisation.

**Enfin, chaque année depuis le 30 septembre 2022, les propriétaires et preneurs à bail de bâtiments soumis au décret tertiaire doivent transmettre leurs données sur cette plateforme.**

**Les assujettis au décret sont incités à se soumettre à leurs nouvelles obligations sous peine de sanctions financières. Ils encourent également le risque de voir leur réputation entachée par la sanction du « Name & Shame » car les noms des contrevenants seront affichés sur un site accessible au public.**

## 2. Se repérer vis-à-vis des acteurs du marché de bureaux

**FIGURE 3 : LES ACTEURS DU MARCHÉ DE BUREAUX**



Le système d'acteurs du marché de bureaux peut s'appréhender à travers les principales étapes du cycle de vie d'un immeuble de bureaux (représentées dans l'infographie ci-dessus en bleu). À chaque étape, l'implication des principaux acteurs du marché (en jaune) est guidée par les aspirations et attentes des entreprises (en vert), utilisatrices finales de l'immeuble.

En phase de planification, les collectivités territoriales et les aménageurs assurent la cohérence du projet urbain global dans lequel s'insère l'immeuble et visent à développer les aménités urbaines qui participent de l'attractivité de l'immeuble.

En phase d'usage, les collectivités territoriales cherchent notamment le dialogue avec l'entreprise utilisatrice afin de favoriser son ancrage sur le long terme et d'anticiper les éventuelles difficultés. Pour conclure, en fin de cycle de vie d'un immeuble, les collectivités territoriales peuvent jouer un rôle en adaptant les règlements d'urbanisme locaux pour faciliter la restructuration ou le changement d'usage.

## 3. Situer le cadre juridique d'intervention de ma commune dans le champ de l'immobilier de bureaux

Le cadre d'intervention du maire se situe à la croisée des compétences de développement local, d'urbanisme et d'aménagement du territoire en matière d'immobilier d'entreprise. Plus largement, les maires peuvent agir dans le cadre de la clause générale de compétence des communes lorsqu'un intérêt public local le justifie.

### 3.1. Le cadre d'intervention du bloc communal dans l'aide économique à l'immobilier d'entreprise

#### 3.1.1. La notion d'aide économique pour les collectivités locales

La **notion d'aide économique** correspond à une action réalisée par une collectivité territoriale, ou l'un de ses groupements, visant à soutenir ou à développer l'activité d'une entité économique de son territoire dans un but d'intérêt général. Cette action implique l'octroi d'un avantage sans contrepartie.

**Ces aides économiques sont protéiformes.** Il peut s'agir globalement des cas de **subventions, de rabais sur les prix de vente d'un terrain communal, de garanties d'emprunt** (la collectivité s'engageant comme caution pour faciliter la réalisation d'opérations d'intérêt public) **ou de baisse de loyer dans les bâtiments publics.**

Ces aides économiques restent soumises à **l'existence d'un intérêt public**, la collectivité devant justifier l'existence d'un intérêt public à agir, et à l'attribution d'une **compétence dans le domaine du développement économique**. Les EPCI ne peuvent, par exemple, intervenir que dans leur domaine de compétences, prévu par la loi ou par leurs statuts.

**Ces aides économiques des collectivités** sont assimilées à des aides d'État au regard du droit européen. Elles **doivent donc respecter les principes de la liberté du commerce et de la liberté de la concurrence**. Autrement dit, ces aides ne doivent pas avoir pour objet de fausser la concurrence en mettant un acteur du marché en position dominante par rapport à un autre.

#### 3.1.2. La Région, collectivité cheffe de file en matière de développement économique

La Région est la collectivité cheffe de file en matière économique. Celle-ci est compétente pour coordonner les actions de développement économique des collectivités et de leurs groupements.

Elle élabore également un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui met en cohérence les aides attribuées par les différentes collectivités. **L'ensemble des aides attribuées par le bloc communal doivent être compatibles avec le SRDEII.** Les communes peuvent ainsi attribuer des aides économiques dans le cadre de conventions passées avec la Région.

### **3.1.3. Le bloc communal compétent pour définir les régimes et attributions d'aides à l'immobilier d'entreprise**

La commune et les EPCI sont les seuls échelons compétents depuis la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe - 2015) pour intervenir en matière d'immobilier d'entreprise. La Région peut toujours intervenir, mais seulement en complément et par le biais d'une convention.

Ces aides à l'immobilier d'entreprise doivent plus généralement **viser à soutenir ou à développer l'activité économique**. Une convention est alors obligatoirement signée entre la commune ou l'EPCI ou l'entreprise bénéficiaire ou, selon le cas de figure, le maître d'ouvrage public ou privé qui redistribue l'aide à l'entreprise. Les entreprises ayant un but lucratif ne sont pas les seules concernées par ces aides. Les associations et les services publics industriels et commerciaux (SPIC) peuvent également l'être.

**Ces aides à l'immobilier d'entreprise peuvent prendre notamment la forme d'un crédit-bail ou d'une location-vente.**

#### **FOCUS SUR**

#### **Les différentes formes d'aides à l'immobilier d'entreprise**

##### *Le contrat de crédit-bail immobilier*

Le crédit-bail immobilier peut se définir comme une opération financière par laquelle une entreprise donne en location un immeuble à usage professionnel et permet au locataire de devenir propriétaire des biens loués au plus tard à l'expiration du bail.

C'est un contrat de location à long terme avec une option d'achat.

Une collectivité locale peut, à titre exceptionnel, réaliser une opération de ce type pour assurer le développement ou le maintien d'une activité économique. On parle d'aide économique dès lors que les conditions sont plus favorables que celle du marché.



**Attention :** par définition, cette possibilité doit rester exceptionnelle. Elle ne doit pas revêtir un caractère habituel : c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être réitérée dans le temps.

##### *Le contrat de location-vente*

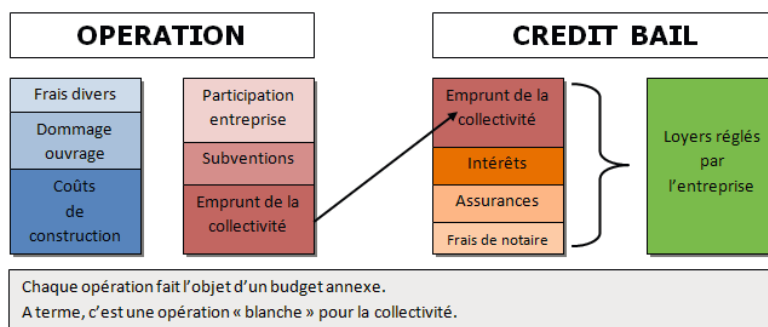
Le contrat de location-vente ne comprend, lui, pas d'option. Il s'agit d'une promesse de vente directe, à un prix préalablement déterminé.

Il peut par exemple s'agir d'aider à l'installation sur son territoire **« d'atelier relais »**, c'est-à-dire de bâtiments hébergeant des activités orientées vers la production, pour des entreprises à la recherche de locaux.

La collectivité peut solliciter des subventions et entreprendre des travaux de construction d'un atelier pour lequel l'entreprise payera un loyer (généralement pendant une quinzaine d'années), avant que celle-ci ne devienne propriétaire du lieu.

**FIGURE 4** : SCHÉMA D'UN MONTAGE FINANCIER POUR UNE OPÉRATION ET UN CRÉDIT-BAIL D'UNE INTERCOMMUNALITÉ.

SCHÉMA RÉALISÉ PAR LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE VENDEUVRE-SOULAINES (10). JANVIER 2023.



**Le calcul de l'aide repose enfin sur la valeur vénale des terrains ou bâtiments faisant l'objet de l'aide.** Ce calcul est effectué par les directions départementales des finances publiques (DDFiP) ou par un expert. L'avis de la DDFiP peut être obligatoire dans certains cas<sup>7</sup>.

### 3.1.4. Les limites d'intervention pour le bloc communal

- Les aides à l'immobilier d'entreprise ne peuvent pas servir à aider spécifiquement une entreprise en difficulté.
- En période de crise économique, certaines communes peuvent essayer de soutenir leur entreprise locale, au motif qu'un intérêt local le justifie. Cet intérêt peut se confronter à l'obligation d'accompagner uniquement la « création ou l'extension des activités économiques » via des aides à l'immobilier d'entreprise. Pour aider les entreprises en difficulté, d'autres aides sont possibles en complément de celles de la Région qui est chef de file en la matière.
- Les dispositifs de « contrat de location-vente » et de « crédit-bail » sont peu utilisés par les communes et les intercommunalités, jugés en définitive trop complexes à mettre en place.

## 3.2 Le cadre d'intervention du maire dans l'urbanisme et l'aménagement de sa commune

L'urbanisme est un des domaines d'intervention majeurs du bloc communal depuis les premières lois de décentralisation. Bien que l'État dispose d'un certain nombre de prérogatives à ce sujet (par exemple le contrôle de légalité des actes), les communes et les établissements publics de coopération intercommunale disposent de compétences sur l'édition de documents d'urbanisme, d'aménagement urbain (zones d'aménagement concerté et droits de préemption) ainsi que de délivrance des permis de construire et des autorisations et actes relatifs à l'occupation ou à l'utilisation des sols.

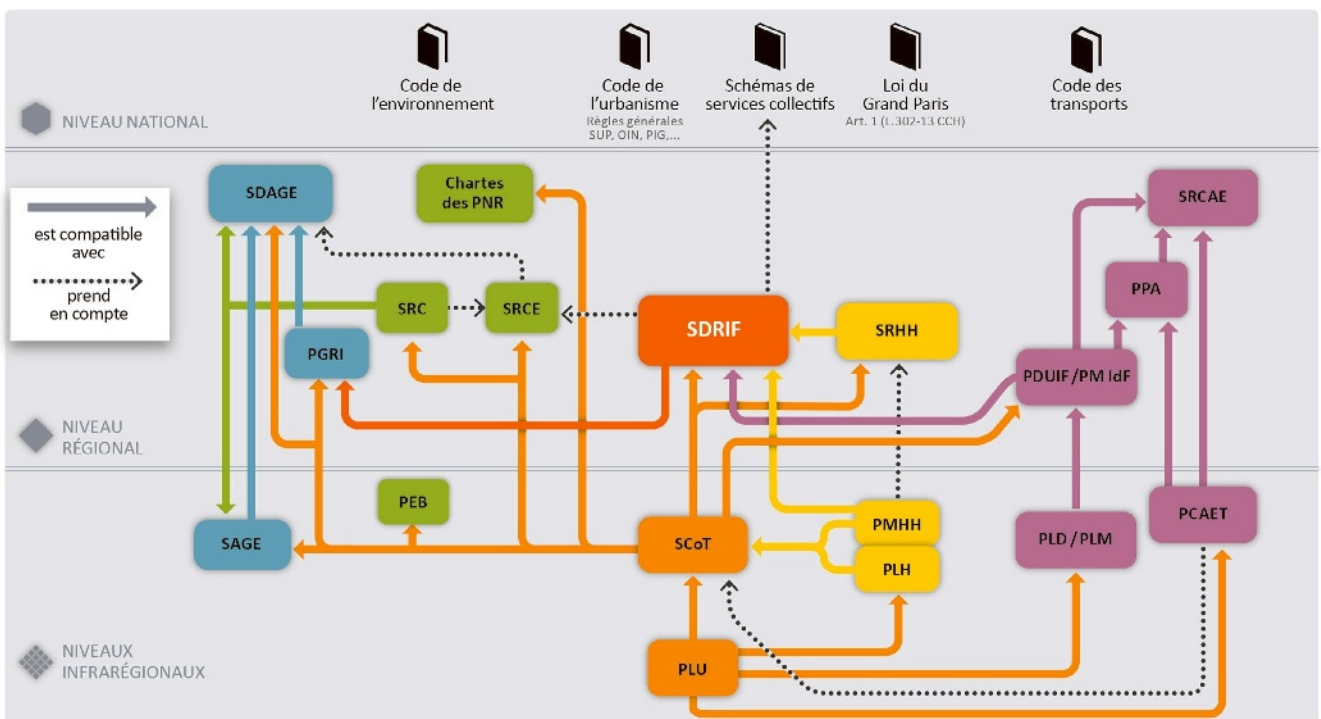
7. Pour plus d'information, voir la Charte de l'évaluation du Domaine réalisée par la Direction Générale des Finances publiques et l'Association des Maires de France.

### 3.2.1. Le PLU et le PLUi dans la hiérarchie des normes

Les plans locaux d'urbanisme et les plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLU et PLUi) sont des documents d'urbanisme qui traduisent, à l'échelle de leur territoire, un projet global d'aménagement et d'urbanisme. Ce document fixe les règles d'aménagement et d'utilisation des sols.

## FIGURE 5 : LE SCHÉMA DIRECTEUR RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE ET LA HIÉRARCHIE DES NORMES

INSTITUT PARIS REGION : RAPPORT D'ÉVALUATION RÉGLEMENTAIRE DU SDRIF – 2019



© Région Île-de-France, 2022.  
Source : L'Institut Paris Region, mars 2022 - Conception Weododata, L'Institut Paris Region

PCAET : Plan climat-air-énergie territorial / PDUIF : Plan de déplacements urbains d'Île-de-France / PEB : Plan d'exposition au bruit / PGRI : Programme de gestion du risque d'inondation / PLD : Plan local de déplacements / PMHH : Plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement / PMIdF : Plan de mobilité Île-de-France / PLH : Programme local de l'habitat / PLM : Plan local de mobilité / PLU : Plan local d'urbanisme / PNR : Parc naturel régional / PPA : Plan de protection de l'Atmosphère / SAGE : Schéma d'aménagement et de gestion des eaux / SCoT : Schéma de cohérence territoriale / SDAGE : Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux / SDRIF : Schéma directeur de la Région Île-de-France / SRC : Schéma régional des carrières / SRCAE : Schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie / SRCE : Schéma régional de cohérence écologique / SRHH : Schéma régional de l'habitat et de l'hébergement

Ce document doit être compatible avec les normes supérieures d'urbanisme, notamment le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT), lui-même devant être compatible avec le Schéma directeur de la Région Île-de-France (SDRIF). Ce dernier, dont la révision a été engagée en novembre 2021, devrait être adopté par le Conseil régional en 2024, puis approuvé par un décret en Conseil d'État. La référence du projet arrêté en juillet 2023 évoque l'enjeu de moderniser l'immobilier de bureaux « dans un contexte d'accélération de l'obsolescence des immeubles ». Il anticipe l'entrée de l'immobilier de bureaux dans un nouveau cycle, avec une croissance moins forte des besoins à l'échelle régionale. Elle évoque notamment son objectif de cibler l'offre de nouveaux bureaux à l'Est (communes prochainement desservies par le Grand Paris Express)

et en-dehors du territoire de la Métropole, de manière à conforter le polycentrisme économique de l'Île-de-France. Le projet de SDRIF prévoit que dans les territoires comprenant de grandes polarités de bureaux, les développements tertiaires doivent être accompagnés d'un rééquilibrage au profit des fonctions résidentielles, avec une augmentation de l'offre de logements ainsi que des services et équipements destinés aux habitants. Par ailleurs, si de nouveaux parcs de bureaux doivent être créés, ils doivent s'implanter prioritairement dans les quartiers de gare concourant au rééquilibrage territorial de l'offre, dans les centres-villes des polarités.

**Pour rappel, le PLU et le PLUi sont composés de 5 éléments** : un rapport de présentation, un projet d'aménagement et de développement durables (PADD), des orientations d'aménagements et de programmation (OAP) et enfin un règlement suivi d'annexes.

### **3.2.2. Dans le règlement : le zonage comme outil d'aménagement à moyen et long terme**

Le PLU et le PLUi sont des outils de moyen et de long terme. Ils permettent de définir la planification urbaine, de réglementer l'implantation de certaines activités et de définir l'occupation des sols à un horizon de 10 à 15 ans. Ce dernier peut être un moyen d'assurer le maintien ou le développement de l'immobilier d'entreprise.

Les élus du bloc communal peuvent faire évoluer le zonage de leurs activités lors de l'élaboration ou de la révision de leur PLU ou de leur PLUi. Ce zonage permet de calibrer les besoins des activités productives sans pour autant engendrer des nuisances pour les habitants. Il s'agit également de permettre le bon calibrage entre activités productives et logements pour favoriser la mixité des fonctions. Il en existe quatre zones principales :

- la Zone Urbaine (dites Zones U) ;
- la Zone à Urbaniser (dites Zones AU) ;
- la Zone Agricole ;
- la Zone Naturelle et Forestière.

### **3.2.3. Dans le règlement et le zonage : la fixation des destinations et sous-destinations**

Le code de l'urbanisme dispose que l'ensemble des constructions doivent être rattachées à une destination puis à une sous-destination. Cette indication doit figurer dans le règlement du PLU ou du PLUi. Le décret du 28 décembre 2015 et son arrêté d'application du 10 novembre 2016, modifié par le décret et l'arrêté du 22 mars 2023<sup>8</sup>, fixe cinq destinations principales et 23 sous-destinations :

- exploitation agricole et forestière ;
- habitation ;
- commerce et activité de service ;
- équipements d'intérêts collectifs et services publics ;
- autres activités des secteurs primaire, secondaire ou tertiaire.

.....  
<sup>8</sup>. En effet, l'essor des *dark stores* et des *dark kitchen* a conduit le Gouvernement Élisabeth Borne I à intégrer en 2023 une sous-destination « cuisine dédiée à la vente en ligne » à la catégorie « autres activités des secteurs primaire, secondaire et tertiaire ».



Cependant, le code de l'urbanisme ne permet pas d'appréhender finement tous les types d'immobilier d'entreprise. Cela est particulièrement vrai en zone urbaine dense avec l'émergence de nouvelles activités. Pour faire face à cette difficulté, plusieurs collectivités telles que la Ville de Paris (75) ont choisi **d'utiliser la sous-destination « Constructions et Installations Nécessaires Aux Services Publics ou d'Intérêt Collectif » (CINASPIC) pour cibler une partie des nouveaux locaux productifs**, tels que :

- Les locaux destinés à héberger des entreprises ou des travailleurs indépendants dans le cadre d'une politique de soutien à l'emploi (**hôtels d'activité, pépinières, incubateurs, espaces de coworking**).
- **Les espaces de logistique urbaine**, dédiés à l'accueil des activités liées à la livraison et à l'enlèvement des marchandises, pouvant inclure du stockage de courte durée et le retrait par le destinataire ; ainsi sont autorisées les activités d'entreposage et de reconditionnement pratiquées uniquement temporairement ou de façon marginale.

#### **3.2.4. Les orientations d'aménagement et de programmation (OAP)**

Les orientations d'aménagement et de programmation (OAP) sont des déclinaisons opérationnelles dans le PLU ou le PLUi des ambitions et de la stratégie d'une collectivité en matière d'aménagement. Ces OAP servent de cadre au projet urbain souhaité par la collectivité ou l'établissement porteur du PLUi. Ces OAP comprennent :

- **Des dispositions** portant sur l'aménagement, l'habitat, les transports et les déplacements.
- **Un échancier prévisionnel** d'ouverture à l'urbanisation des zones à urbaniser (zone AU) et de réalisation des équipements correspondant à chacune d'elles, le cas échéant (l'existence d'une OAP de secteur étant par ailleurs un des critères d'ouverture d'une zone AU).
- **Les actions et opérations nécessaires** à la mise en valeur des continuités écologiques.



Il est conseillé aux élus de réaliser les OAP avec les partenaires privés (tels que les propriétaires et utilisateurs déjà en place). Dans le cas d'une densification de zones d'activités, cela permet de s'assurer de la pérennisation du secteur renouvelé.



© Adobe Stock



.....

# 02

## AGIR DANS SON TERRITOIRE FACE AUX ÉVOLUTIONS DE L'IMMOBILIER DE BUREAU EN ILE-DE-FRANCE

### 1. Quels enjeux et quel rôle pour les élus du bloc communal ?

En dehors de l'édiction des régimes d'aides à l'immobilier d'entreprise, le rôle des élus du bloc communal dans le domaine de l'immobilier de bureaux n'est pas clairement défini. En effet, d'une part comme cela a été présenté, le marché de bureaux est un marché économique d'envergure régionale, avec une dimension essentiellement financière pour les acteurs privés. D'autre part, le prisme de l'« immobilier d'entreprise » est à la croisée des chemins, entre des compétences de développement économique, d'urbanisme, et d'aménagement du territoire.

Les enjeux :

- **Un secteur tertiaire prédominant et en pleine mutation en Ile-de-France :** le bureau reste l'espace de travail le plus répandu, occupé par 52 % des franciliens en activité<sup>9</sup>. Le développement du télétravail a également eu un impact fort ces dernières années pour les communes, notamment sur la fréquentation des commerces et des transports en commun.
- **Un immobilier d'entreprise vieillissant et un impératif de baisse des consommations d'énergie du tertiaire de 40 % en 2030, de 50 % en 2040 et de 60 % en 2050.**
- **Une attractivité de l'immobilier tertiaire et du dynamisme des parcs d'activités variables selon les territoires.**
- **Une densification ou une réhabilitation des parcs existants** rendue nécessaire par l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) des sols à l'horizon 2050.

.....

9. Voir la note rapide de l'Institut Paris Region : *Les lieux de travail, reflets de la diversité économique*. 2018

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux en Ile-de-France

Il convient pour l'élu de réaliser un diagnostic de son territoire pour mettre en œuvre des actions efficaces et pertinentes face aux problématiques identifiées. Ces actions seront généralement réalisées avec l'appui de l'intercommunalité. Il peut dès lors s'agir pour l'élu :

- d'agir pour renforcer l'attractivité de ses parcs d'activités et ses zones d'activité économique ;
- de redynamiser son parc de bureaux grâce aux aménités urbaines ;
- d'agir pour accompagner le développement du télétravail sur son territoire ;
- de faire face à la vacance durable de bureaux.

### 2. Quelle stratégie adopter et quelles priorités en matière d'immobilier d'entreprise ?

Chaque territoire étant différent, il est nécessaire que la collectivité qui souhaite travailler sur sa stratégie en matière d'immobilier d'entreprise réalise dans un premier temps un **diagnostic territorial de son parc de bureaux**. Ce diagnostic pourra notamment être porté au niveau intercommunal. Celui-ci peut se décomposer en 4 étapes :

**A) Réaliser un diagnostic piloté en intégrant notamment les indicateurs suivants :** taille du parc de bureaux, années de construction, répartition entre activités relevant du secteur public et du secteur privé, consommation énergétique de chaque bâtiment, taille du parc vacant<sup>10</sup>... Le diagnostic peut également intégrer des scénarios de prospective prenant en compte les futurs projets d'aménagement, l'évolution du prix du m<sup>2</sup> et les besoins futurs du territoire en matière d'immobilier d'entreprise. Les locaux commerciaux peuvent également être intégrés au diagnostic.

Afin de mettre en œuvre des stratégies adaptées, les collectivités cherchent en effet à développer une vision fine du territoire. À titre d'exemple, l'établissement public Paris Ouest La Défense (92) travaille sur la mise en place d'un observatoire de l'immobilier de l'entreprise recensant les surfaces de bureaux et leurs caractéristiques et permettant d'anticiper les éventuelles vacances de locaux grâce à des indicateurs tels que les dates de fin de bail couplés à des éléments de contexte. Cet outil est amené à être partagé avec les communes afin de leur donner de la visibilité pour adapter leurs politiques de développement économique.

**B) Définir une stratégie en tenant compte des spécificités locales.** À titre d'exemple, un parc de bureaux vieillissant pourra impliquer une stratégie de rénovation complète ou partielle des locaux concernés.

.....  
<sup>10</sup>. Il est communément admis qu'un taux de vacance raisonnable se situerait autour de 6 à 8 % du parc tertiaire.

Les stratégies sont très diverses, selon les particularités locales. Ainsi, des collectivités mettent en avant une difficulté à attirer des entreprises liées à leur implantation géographique ou à leur parc de bureaux vieillissants. Certaines essaient d'y remédier **grâce à une politique volontariste de rénovation du parc**. C'est le cas de l'agglomération Marne-et-Gondoire (77) qui a créé une foncière dédiée à l'immobilier d'entreprise avec la société d'économie mixte Aménagement 77, la Caisse des Dépôts et l'agglomération Paris Vallée de la Marne. Celle-ci permet de faire des acquisitions de locaux d'entreprise pour les requalifier et les remettre sur le marché, en vente ou en location. L'objectif est d'améliorer la qualité et l'attractivité des zones d'activités et d'éviter la vacance.

Dans les territoires ruraux se posent des questions différentes. Le développement massif du télétravail peut être perçu comme une opportunité d'attirer des actifs et des entreprises qui privilégiaient jusqu'ici les grands pôles de centralité. **Le déploiement du télétravail en milieu rural et périurbain permet en outre de résoudre certaines difficultés de recrutement** pour une partie des entreprises locales du secteur tertiaire, en allant chercher des salariés qualifiés au-delà du périmètre habituel.



© Adobe Stock

Pour encourager ces pratiques, **les communes et EPCI peuvent contribuer à structurer une offre de service adaptée et mettre en avant l'argument de la qualité de vie dans leur communication**. La création de tiers-lieux apparaît quant à elle comme un moyen intéressant d'encourager le télétravail et d'attirer de nouveaux publics. Ces lieux proposent des espaces de *coworking*, une connexion internet haut débit, des espaces privatifs et parfois des services complémentaires (restauration, salles de réunion...).

L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), et l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays ont réalisé en 2022, dans le cadre du programme *OPTER Télétravail – Opportunités pour les territoires ruraux*, un guide pour **accompagner les communes et EPCI ruraux et périurbains dans leur stratégie visant à faciliter le quotidien des télétravailleurs et l'implantation d'entreprises**.

C) **Recenser les moyens d'action de la collectivité**, dont ses ressources humaines, avec la possibilité de former ses services pour monter en compétence sur ces sujets, les compétences des entreprises locales du bâtiment, les éventuels leviers fiscaux (taux de la cotisation foncière des entreprises) pour encourager la rénovation des bâtiments tertiaires...

D) **Changer, si nécessaire, la fonction des bâtiments obsolètes**. Cela implique de réaliser une étude sur le potentiel de transformation de chaque bâtiment. La transformation sera envisagée à l'aune des priorités politiques de la collectivité : sauvegarder ou développer l'emploi, créer des nouveaux logements...



.....

# FICHE ACTION #1

.....

## COMMENT AGIR POUR L'ATTRACTIVITÉ DE MES PARCS DE BUREAUX

### 1. Réaliser un marketing territorial avec son intercommunalité

#### Différentes manières de porter sa stratégie

En 2019, un peu plus de la moitié des intercommunalités mettaient en œuvre, ou prévoient de le faire, une démarche de marketing territorial. Celui-ci a connu un développement dans les EPCI depuis 2015, leur stratégie de promotion-prospection ciblant de plus en plus les entreprises dans le but d'attirer de l'activité économique et de potentiels nouveaux visiteurs, de manière à soutenir l'économie locale. Pendant des années, cette communication a essentiellement été portée de manière autonome par les intercommunalités. Depuis quelques années, la tendance est à la mutualisation avec les communes et d'autres acteurs publics et privés.

Certaines intercommunalités mutualisent même les efforts avec d'autres EPCI de leur territoire, à l'image de la communauté d'agglomération Marne-et-Gondoire (77) qui participe au Salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) via un stand commun avec d'autres communautés de Seine-et-Marne (77). La collectivité tempère toutefois en précisant que la demande de locaux d'entreprise étant plus forte que l'offre sur son territoire, elle n'a pas un fort besoin de développer son marketing territorial.

Paris Ouest La Défense (92) construit quant à elle son marketing territorial avec les acteurs privés du territoire, qu'il s'agisse de grandes entreprises, de son tissu de petites et moyennes entreprises et d'acteurs du monde de la recherche. Cette collaboration porte notamment ses fruits dans le cadre du catalyseur de l'innovation et de l'entrepreneuriat, un outil d'accompagnement et de promotion des démarches d'innovation dans plusieurs filières stratégiques (cybersécurité, environnement / gestion de l'eau / gestion des déchets / économie circulaire, santé et biotechnologies). Cet outil partagé a nécessité une réelle collaboration entre les acteurs publics et privés et a nécessité un long travail de mise en réseau, le catalyseur ayant été préfiguré dès 2015 et lancé en 2019.

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #1 - Attractivité

### Qu'en est-il des attentes des entreprises ?

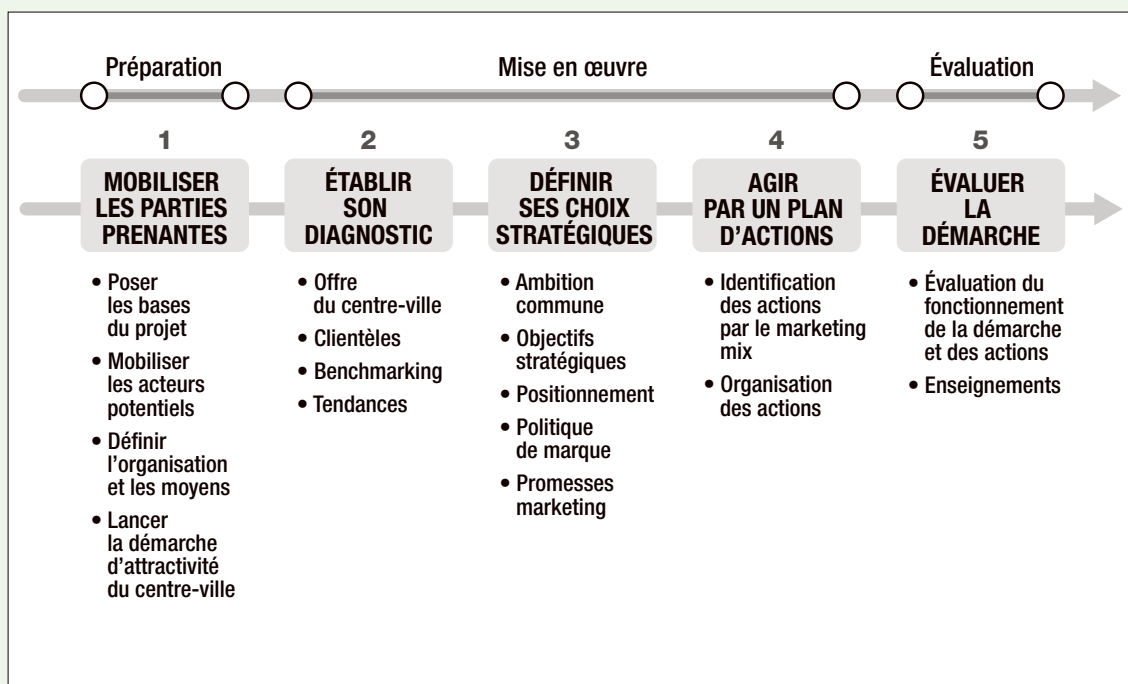
En 2016, la coopérative Cap' Com a réalisé une enquête auprès des chefs d'entreprise pour les interroger sur ce qu'ils attendent du marketing territorial. De leurs réponses ressortent principalement la nécessité de valoriser les produits et les services des entreprises du territoire, de fédérer les acteurs publics et privés pour porter des projets communs de développement économique et de créer un réseau de partenaires pour dynamiser le développement économique du territoire. La majorité d'entre eux indiquent par ailleurs être prêts à participer à des démarches de valorisation du territoire (utilisation d'une marque territoriale, participation à des réunions de réseaux, participer à l'accueil de nouveaux entrepreneurs...) dans le but d'attirer de nouvelles activités et de nouveaux salariés sur place.

### Par où commencer ?

Pour une meilleure efficacité, une stratégie marketing de valorisation patrimoniale devra s'inscrire, plus globalement, à toute stratégie marketing intercommunale préexistante. C'est pourquoi il est conseillé aux maires de se rapprocher des services intercommunaux afin de mettre en valeur, auprès de potentiels acquéreurs, les locaux disponibles (zones d'activité en déclin, immeubles de bureaux vides ou partiellement occupés...).

Néanmoins, si la démarche marketing intercommunale n'est pas pleinement aboutie, il reste possible de se reporter à la méthodologie suivante, permettant de visualiser les grandes étapes d'une démarche réussie :

**FIGURE 6** : SCHÉMA D'UNE DÉMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL RÉUSSIE.



Source : Vincent Gallain - © L'Institut Paris Region, 2022





**Conseil pour établir son diagnostic territorial** – En complément des remontées de terrain, se rapprocher de votre Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) pour établir ce type de diagnostic. Les CCI disposent en effet d'informations sur la vacance des locaux d'activité (données cadastrales recensées par la DGFIP). Cet inventaire est souvent déjà réalisé à l'échelle intercommunale.

Par ailleurs, l'ANCT propose aux collectivités de dresser un premier inventaire de la vacance des locaux d'activités à partir des fichiers fonciers (ou de la base de données MAJIC de la DGFIP). Ce fichier recense les locaux d'activité dépourvus d'imposition à la cotisation foncière des entreprises (CFE). Bien que cette vacance fiscale n'établisse pas toujours une absence d'occupation absolue du local (par exemple pour les exonérations d'impositions des entreprises dans les zones franches urbaines), elle permet de disposer d'une première vision prospective sur son territoire.

## 2. Mobiliser les acteurs du territoire : créer un club local de l'immobilier d'entreprise

La création ou le développement d'un club local de l'immobilier d'entreprise présente des avantages importants. De manière générale, la mise en réseau des acteurs économiques permet de **développer plus durablement l'économie de son territoire**. Les réseaux d'entreprises favorisent les transferts monétaires entre les différents acteurs locaux, l'argent dépensé circulant plus longtemps dans le territoire, et participent à réduire l'empreinte carbone des productions en favorisant l'économie circulaire. Ces réseaux permettent enfin de mieux partager les informations sur les futures offres d'emploi aux habitants, participant ainsi au maintien ou à la hausse du taux d'emploi. Sur le même principe, un club local de l'immobilier d'entreprise permet à la collectivité et aux acteurs privés de se réunir pour :

- Mieux partager les informations sur le foncier disponible et l'état du marché : des visites de terrain peuvent, par exemple, être organisées par la collectivité sur les sites à pourvoir.
- Faciliter les rencontres entre chefs d'entreprise, *brokers*, aménageurs et investisseurs :
  - En lien avec un club local des entreprises, une à deux sessions par an peuvent être réalisées sur la thématique de l'immobilier d'entreprise (autour d'un petit-déjeuner de travail ou d'un cocktail de rencontre, par exemple).
  - Les collectivités peuvent aussi être à l'initiative pour créer des événements sur des salons professionnels, et ainsi favoriser leurs opportunités foncières, par exemple en prenant un stand commun lors du Salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) ou du Salon de l'Association des Maires d'Ile-de-France (Salon de l'AMIF).
- Faire connaître la stratégie économique – de l'intercommunalité et de la commune – et des actions publiques existantes, qu'il s'agisse de la présentation d'une bourse de locaux ou de la présentation des accompagnements aux entreprises.

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #1 - Attractivité

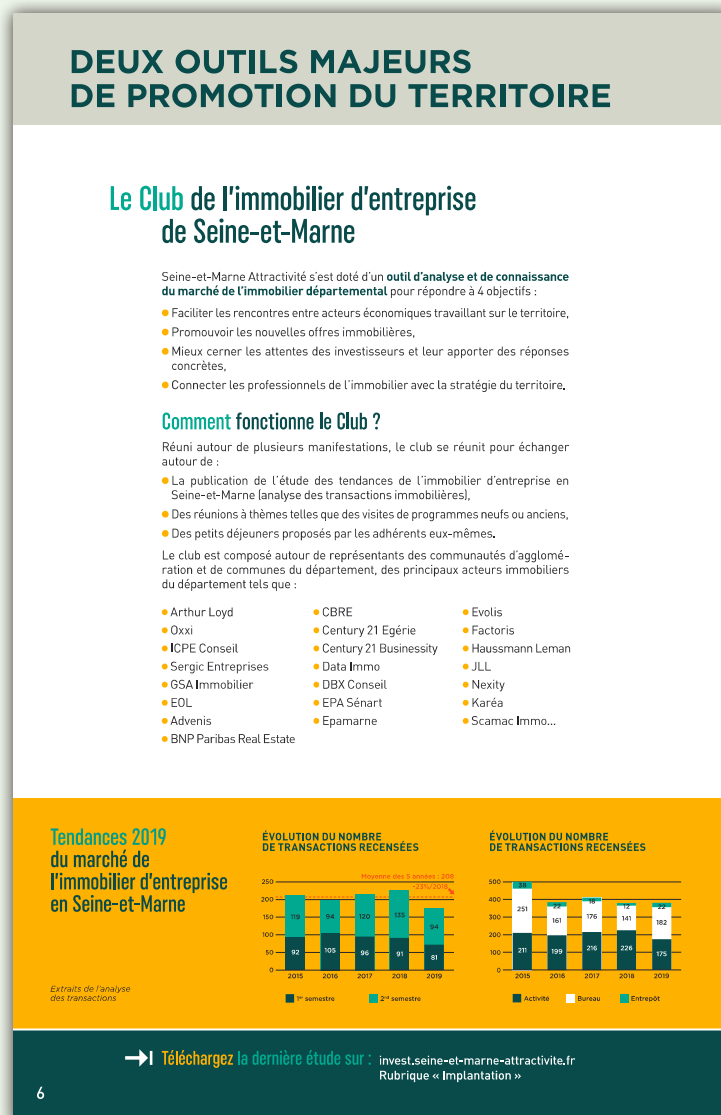
- Consulter régulièrement les chefs d'entreprise, les aménageurs et les *brokers* sur tout projet d'extension de zones d'activités économiques (ZAE) ou de création de locaux d'activités.
- Renforcer la cohésion entre les différents acteurs.

Pour s'inspirer des démarches franciliennes, voir notamment la structuration du Club de l'immobilier d'entreprise porté par l'Agence d'Attractivité de la Seine-et-Marne (77), disponible sur son site : [www.seineetmarnevivreengrand.fr/](http://www.seineetmarnevivreengrand.fr/)

Voir également la structuration du Club Immobilier de Grand-Orly Seine Bièvre (94) sur son site : [deveco.grandorlyseinebievre.fr](http://deveco.grandorlyseinebievre.fr)

### FIGURE 7 : LE CLUB DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE DE SEINE-ET-MARNE.

SOURCE : BROCHURE DE L'AGENCE SEINE-ET-MARNE ATTRACTIVITÉ



### 3. Faire connaître son immobilier local d'entreprise

Plusieurs collectivités mettent également en lumière la nécessité de **faire connaître l'offre de locaux** auprès des entreprises.

C'est le cas de la communauté d'agglomération Marne-et-Gondoire qui s'appuie sur la plateforme « Bureaux Locaux » alimentée par les *brokers* qui y publient des offres sur les vingt communes du territoire. Il s'agit d'un moteur de recherche accessible sur le site de l'EPCI. Comme sur les sites d'annonces immobilières, plusieurs entrées sont proposées : par commune, surface, montant du loyer et diverses options (accès mobilité réduite, parking, accueil, état neuf ou rénové, immeuble indépendant ou non).

C'est aussi la démarche de Paris Ouest La Défense (92) qui a mis en place une bourse des locaux à destination des villes qui la composent, avec l'idée de faciliter l'installation des entreprises et de permettre à une entreprise qui n'a pas pu s'installer dans une commune donnée de s'implanter dans celle d'à côté. Paris Ouest La Défense souligne en effet un enjeu de faire connaître aux TPE et PME, qui composent 85 % du tissu économique local, les surfaces disponibles. Leur impression première peut être qu'il y en a peu et qu'elles ne sont pas dans leurs capacités financières. Il convient donc de les accompagner et de leur permettre de s'installer durablement sur l'agglomération.



.....

# FICHE ACTION #2

.....

## COMMENT DYNAMISER MON PARC DE BUREAUX GRÂCE AUX AMÉNITÉS URBAINES ?

La vitalité et la convivialité d'un parc de bureaux sont des dimensions importantes sur lesquelles le maire peut agir afin de favoriser l'attachement à un territoire de ses entreprises locales. C'est tout autant un levier essentiel pour le développement économique et l'attractivité d'une commune et de son territoire.

Chaque territoire, chaque parc de bureaux étant différent, l'Institut Paris Region propose un carnet d'inspiration pour les décideurs publics afin de rendre les « espaces publics plus conviviaux ». Cette étude explore plusieurs pistes de convivialité, réparties en 10 univers : Les Arts, Le Commerce, L'Évènementiel, le Fonctionnel, la Mobilité active, la Nature, le Numérique, la Sensorialité, Le Sport Jeux et le Partage. Il est possible de puiser, dans ce guide, des images ou des démarches pour améliorer la convivialité de l'espace public et l'appropriation ou la satisfaction des usagers.

**À qui s'adresse cette fiche action ?** Celle-ci s'adresse plutôt aux territoires disposant d'un parc de bureaux en baisse d'attractivité.

**Comment réaliser cette action ?** Il est possible pour une commune ou un EPCI de mettre en œuvre un ou plusieurs **appels à projets** pour redynamiser un parc de bureaux. La collectivité jouera alors le rôle d'encadrement. Il pourra alors s'agir :

- de définir les sites à insérer dans l'appel à projets, plus ou moins stratégiques pour la ville ou pour le parc de bureaux ;
- de rédiger un règlement de consultation à l'égard des potentiels candidats ;
- de définir les modalités de sélection des projets lauréats, tels que les critères d'analyse des projets ou la pondération.

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #2 - Dynamiser

### 1. Exemple d'appel à projets : produire du mobilier urbain expérimental et innovant - Établissement public Paris La Défense (92)

L'appropriation de l'espace public est un facteur déterminant pour son dynamisme. Au-delà des grands projets d'aménagements, très coûteux et parfois très longs à réaliser, l'approche dite de l'urbanisme tactique propose aux élus un véritable levier de transformation de leurs aménagements, avec leurs habitants et à moindre frais.

Cette approche expérimentale et participative vise à répartir des usages de petits mobiliers urbains pour proposer une expérience unique aux utilisateurs. Il peut s'agir dès lors de proposer un service numérique local dans l'espace public, de réorganiser une place ou simplement d'implanter temporairement du mobilier urbain.

C'est ainsi que l'établissement public Paris La Défense se lance tous les deux ans dans un appel à projets nommé « **Forme Publique** », pour produire du mobilier urbain innovant et expérimental dans son quartier d'affaires. L'objectif de cet appel à projets est de dynamiser le quartier en répondant à une demande de disposer de plus d'assises dans l'espace publique.

Pour cet appel à projets, Paris La Défense a été accompagné par une agence de scénographie urbaine (Nez Haut). À la fin de la phase de candidature, le mobilier a été prototypé avec des designers et selon les besoins de la collectivité. Il a ensuite pu être testé auprès des habitants et des travailleurs pendant plusieurs mois. L'objectif pour l'établissement public est désormais de pérenniser à terme ces créations.

**À qui s'adresse cet exemple ?** À des collectivités disposant de zones d'activités plutôt denses ou de centres-villes en déclin et souhaitant réaliser à moindre coût des actions complémentaires pour développer leur attractivité.

**Pour aller plus loin**, voir le carnet d'inspiration de L'Institut Paris Region : S'inspirer pour des espaces publics plus conviviaux sur le site : [www.institutparisregion.fr](http://www.institutparisregion.fr)

### 2. Exemple d'appel à projets : dynamiser le domaine public avec des camions cantines - Fresnes (94)

Les *food trucks* ou cantines ambulantes proviennent d'un concept new-yorkais de restauration rapide et nomade sur le domaine public. Il conjugue à la fois une cuisine de proximité, de rapidité et de qualité.

Pour apporter plus de convivialité dans certains quartiers ou zones d'activité, la commune de Fresnes (94) a lancé un appel à projets en 2023 pour installer des *food trucks* sur 5 emplacements stratégiques de son territoire. Une restauration de 10h30 à 15h et de 16h à 22h y sera proposée. La commune ou l'intercommunalité prévoit de signer une convention avec les lauréats de l'appel pour une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public.

**FIGURE 8** : L'APPEL À PROJETS "FOOD TRUCKS" DE LA VILLE DE FRESNES<sup>11</sup>.



**À qui s'adresse cet exemple ?** À des communes disposant de zones d'activités péri-urbaines ou de zones de bureaux en centralité, dont l'attractivité est en déclin.



#### Recommandations

- Malgré l'engouement des consommateurs pour ce type de restauration, la rentabilité pour un restaurateur déjà implanté dans la ville n'est pas toujours assurée. Il peut cependant s'agir d'une opportunité de lancement intéressante pour de jeunes entrepreneurs.
- Un emplacement de minimum 25 m<sup>2</sup> est généralement nécessaire pour le stationnement du véhicule (hors espace nécessaire aux manœuvres du véhicule).
- Les *foodtrucks* peuvent générer des nuisances sonores et olfactives : privilégier un emplacement distant des immeubles d'habitation. Un accès à une borne électrique - généralement présente sur les places de marché - peut être nécessaire pour le commerçant.
- Pour une zone d'activité économique, privilégier un emplacement à proximité d'un axe routier à fort trafic.
- Une information préalable aux commerçants est recommandée, afin d'éviter toute crispation.

11. Pour s'inspirer de l'appel à projets de la ville de Fresnes, consulter le site de la commune à l'adresse suivante [www.fresnes94.fr](http://www.fresnes94.fr) ou le lien vers le document de l'appel à projets : Appel à projets 2023 "Food Trucks" de Fresnes (94)





.....

# FICHE ACTION #3

.....

## QUE FAIRE FACE À LA **VACANCE DE BUREAUX SUR MON TERRITOIRE ?**

### **1. Utiliser l'urbanisme transitoire pour revitaliser à court terme mon immobilier d'entreprise**

#### **1.1. L'urbanisme transitoire : qu'est-ce que c'est ? Comment intervenir ?**

##### **Qu'est-ce-que l'urbanisme transitoire ?**

L'urbanisme transitoire peut être entendu comme « toutes les initiatives qui visent, sur des terrains ou bâtiments inoccupés, à réactiver la vie locale de façon provisoire, lorsque l'usage du site n'est pas encore décidé, ou le temps qu'un projet se réalise<sup>12</sup> ».

Les projets d'urbanisme transitoire peuvent offrir des objectifs multiples : animer un espace inoccupé, générer du lien social et de l'activité économique ou encore offrir un espace à coût abordable pour des besoins non satisfaits (hébergement d'urgence, animation culturelle, jardins familiaux, agriculture urbaine...). Les projets peuvent se développer sur un terrain nu comme sur un terrain bâti.

La majorité des projets sont portés par des acteurs associatifs et assimilés, mais de plus en plus de collectivités territoriales franchissent le pas.

.....

12. Source : IPR – Note Rapide n°747 – 2017

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

### Comment intervenir ?

La collectivité peut agir dans différents cas de figure :

- Porter un projet sur un bâti ou un terrain non occupé
- Proposer des initiatives sur un bâti ou terrain non occupé dont elle n'est pas propriétaire, en concertation avec les propriétaires des lieux et/ou l'aménageur public ou privé. De plus en plus d'aménageurs publics et privés sont enclins à mettre en place de tels projets.
- Accompagner le projet d'un acteur associatif sur un terrain ou au niveau d'un bâtiment non occupé.

Dans le cas d'un terrain non occupé ou d'un bâtiment vide et vieillissant, les intérêts sont multiples :

- **Financiers** : les coûts de gardiennage et d'entretien du bien sont importants. Celui-ci peut également connaître des difficultés de commercialisation. Un projet d'urbanisme transitoire permet de l'animer le temps qu'il trouve preneur, voire susciter l'intérêt.
- **Sociaux** : développement de projets de solidarité et générateurs de lien social (culture, jardins partagés...).
- **Environnementaux** : mise en place de projets de type ressourcerie, jardins partagés et agriculture urbaine lorsque cela est possible.
- **Urbains** : expérimenter de nouveaux usages qui pourront éventuellement être pérennisés dans le cadre d'un projet futur.

La majorité des projets menés en Ile-de-France sont financés par des fonds publics et privés, un quart exclusivement par des fonds publics et le reste sur des fonds privés. L'appel à manifestation d'intérêt lancé en 2016 par la Région Ile-de-France, et depuis renouvelé à plusieurs reprises, a permis de financer une centaine de projets, dont une partie sont portés par des communes.

C'est par exemple le cas de la commune de Bruyères-sur-Oise (95) qui a aménagé un accueil de santé sur le site d'un ancien accueil de loisirs communal dans l'attente de la construction d'une maison de santé. C'est aussi le cas de la ville de Tremblay-en-France (93) qui a mis en place un projet d'agriculture urbaine (jardinières, verger, serre) sur le foncier libéré par la démolition d'une tour d'habitation.

### FOCUS SUR

#### L'urbanisme transitoire pour favoriser l'émergence de structures de l'économie sociale et solidaire sur son territoire

#### L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) : qu'est-ce que c'est ?

L'Ile-de-France dispose d'un fort maillage associatif. Avec 1 757 associations actives pour 100 000 habitants, elle est la région

disposant du rapport par habitant le plus important de France. Aux côtés des coopératives, des mutuelles et des fondations, les associations œuvrent pour la solidarité locale ou le retour à l'emploi de publics fragiles.

Ce sont l'ensemble de ces structures qui composent les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Consacrée par la loi du 31 juillet 2014, l'économie sociale et solidaire regroupe l'ensemble des initiatives de solidarité et d'utilité sociale. Trois principes régissent ces activités :

- La poursuite d'un objectif social autre que le seul partage des bénéfices.
- Une lucrativité encadrée (réinjection des bénéfices principalement dans le maintien ou le développement des activités).
- Une gouvernance démocratique et participative des salariés.

### **L'urbanisme transitoire, un levier pour favoriser la création d'activités dans l'ESS.**

Depuis quelques années, des collectivités locales et des acteurs de l'économie sociale et solidaire ont développé des **coopérations fructueuses autour de l'occupation provisoire de terrains ou de bâtiments inoccupés**.

Ce développement important s'explique par l'intérêt réciproque pour la collectivité et pour les acteurs de l'ESS. La collectivité peut trouver dans les acteurs de l'ESS des partenaires pertinents, qu'il s'agisse de favoriser la création d'activités, de créer des lieux générateurs de lien social et de développement local, ou encore d'expérimenter et préfigurer les usages possibles d'un projet immobilier ou urbain transitoire. Créant des emplois et des activités, s'appuyant souvent sur le réemploi et la sobriété, s'attachant à valoriser l'existant, comme l'architecture ou le tissu social, proposant des services en proximité pensés pour et avec les habitants, les acteurs de l'ESS explorent de nouvelles façons de produire, de consommer, de se déplacer.

L'Établissement Public Territorial Est Ensemble (93) a développé à ce titre un appel à manifestation d'intérêt depuis plusieurs années, Tempo'<sup>13</sup>, pour favoriser l'expression d'initiatives originales et porteuses de sens grâce à des occupations temporaires. Pour Monique Gascoin, conseillère déléguée chargée des tiers lieux et des occupations temporaires à l'EPT Est Ensemble : *« l'urbanisme transitoire permet également de soutenir les acteurs de l'économie sociale et solidaire, en leur mettant à disposition des bâtiments ou fonciers vacants en attente de travaux à titre gracieux ou à coûts très bas, pour servir de tremplin à des projets innovants dans le cadre de la renaturation, de la transition écologique et du recyclage »*.

De nombreuses associations ou entreprises de l'ESS ont ainsi pu expérimenter ou développer une activité sur les sites mis à disposition, avec un accompagnement de la collectivité. **Parmi les projets, un café associatif**

.....  
13. Pour consulter l'appel à manifestation d'intérêt Tempo' de l'EPT Est Ensemble, se rendre sur le site [www.est-ensemble.fr](http://www.est-ensemble.fr) ou se rendre sur l'adresse suivante : Règlement de l'AMI Tempo' Est Ensemble

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

initié par quelques habitants de Montreuil (93), un terrain d'aventure pour les enfants à Bagnolet (93), ou encore la mise en place d'ateliers dédiés à la pratique du réemploi et à l'implication des habitants dans la transformation de leur environnement.

La collectivité peut organiser elle-même la consultation et l'accompagnement des projets, ou s'appuyer sur des acteurs de l'ESS bénéficiant d'une expertise reconnue dans l'urbanisme temporaire comme Plateau Urbain, qui a notamment accompagné le projet emblématique des Grands Voisins dans les locaux de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris (75).

**FIGURE 9** : LE MOTEUR DE RECHERCHE DÉVELOPPÉ PAR LA COOPÉRATIVE PLATEAU URBAIN. 2023.



The image shows a search engine interface for Plateau Urbain. At the top left is the logo 'PLATEAU URBAIN'. To the right are navigation links: 'RECHERCHER', 'PROPOSER', 'COMMENT ÇA MARCHE', 'CONTACT', and a 'SE CONNECTER' button with a dropdown arrow. Below these are search filters: 'Type de local' (dropdown), 'Prix min/m²/mois' (dropdown), 'Prix max/m²/mois' (dropdown), 'Surface min' (dropdown), and 'Surface max' (dropdown). A red 'RECHERCHER' button is positioned to the right of the surface filters.

L'urbanisme transitoire peut apporter des réponses aux besoins d'espaces pour des activités qui ne peuvent pas assumer le loyer du marché. La raréfaction des biens disponibles et la montée des prix du foncier rendent en effet difficile l'accès à des espaces appropriés pour des projets d'intérêt général.

Si l'urbanisme transitoire offre des opportunités intéressantes pour les acteurs de l'ESS et pour les collectivités, il faut avoir en tête quelques points d'attention :

- **La nécessité d'un cadre clair pour fixer les engagements de chacun**, ce qui suppose un affichage des attentes de la collectivité, une connaissance réciproque et une capacité de dialogue.
- **Les conditions d'accès à ces solutions sont à prendre en compte**. Les charges liées à l'entretien, aux travaux d'aménagement, assurance et sécurité ou aux fluides (eau, gaz, électricité) peuvent représenter des montants importants qui grèvent les budgets prévus pour le développement.
- **La valorisation et l'évaluation partagée**. Les éléments d'évaluation servent au terme du programme à la fois à la collectivité pour établir un bilan des apports concrets pour le territoire (reposant à la fois sur des éléments économiques, sociétaux et environnementaux), et au porteur du projet pour convaincre d'autres opérateurs de s'engager sur le projet et assurer sa pérennisation.

- **La question de la pérennisation.** Les conditions de transition vers une solution foncière durable se gèrent au cas par cas. La prise en compte des attentes des acteurs de l'ESS doit se faire en amont des projets de rénovation urbaine, dans les PLU et PLUi...

L'urbanisme transitoire s'appuyant sur les acteurs de l'ESS peut ainsi être un véritable outil de prospective pour tester et affiner de nouvelles façons d'aménager la ville, plus sobres, plus frugales, mais inventives et engageant le territoire dans une transition juste.

**Pour aller plus loin,** voir le *RepèrESS* du Réseau des Collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES) : *L'accès au foncier des acteurs de l'ESS – Enjeux et leviers pour les collectivités locales.* Voir également l'étude de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire d'Île-de-France (CRESS IDF) : *L'accès des structures ESS au foncier en Seine-Saint-Denis. 2023.*



© Christel Jeanne



© Antoine Dumont

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

### 2. Mobiliser les sociétés d'économie mixte locale (SEM OU SEML) pour faciliter la réalisation d'opérations d'aménagement et de construction

#### 2.1. Les sociétés d'économie mixte locales (SEML) : qu'est-ce que c'est ?

La société d'économie mixte locale (dite SEM ou SEML) est une personne morale de droit privé dans laquelle sont associés à la fois des capitaux publics et des capitaux privés. Les SEM appartiennent plus globalement à la catégorie des entreprises publiques locales (EPL) : elles agissent comme une entreprise, mais en ayant comme finalité d'action l'intérêt général et comme garantie le contrôle des élus du territoire.

Les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent ainsi créer des sociétés d'économie mixte locales (SEML) ou prendre des participations dans ces sociétés. Les communes et leurs groupements peuvent en effet créer ce type de société dans le cadre de leurs compétences pour :

- Réaliser des opérations d'aménagement, de construction.
- Exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial (SPIC).
- Mettre en œuvre des opérations de conception, de réalisation, d'entretien ou de maintenance ainsi que, le cas échéant, de financement d'équipements hospitaliers ou médico-sociaux.

**Pour aller plus loin**, voir la fiche du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) portant sur les opérateurs économiques et leurs structures juridiques. Consultable à l'adresse : [outil2amenagement.cerema.fr](http://outil2amenagement.cerema.fr)

#### FOCUS SUR

#### La SEM Ile-de-france invest & territoires : un outil d'accompagnement pour les territoires de grande couronne

#### Qu'est-ce-que la SEM Ile-de-France investissement & territoires ?

La SEM de la Région Ile-de-France est présidée par Alexandra Dublanche, vice-présidente de la Région en charge de la Relance, de l'Attractivité, du Développement économique et de l'Innovation. Elle a été créée en juillet 2020 et associe la Région, la Banque des Territoires, la Chambre de commerce et d'industrie Paris IDF, la Caisse d'Épargne Ile-de-France et le Crédit Mutuel Arkéa.

Elle concentre ses investissements sur l'immobilier d'activité, en complément du marché, prioritairement sur des territoires situés en petite, moyenne et grande couronne. Elle a élargi ses compétences à la rénovation énergétique et aux énergies renouvelables avec la reprise de la SEM IDF Energies en septembre 2023. Elle emploie plus d'une vingtaine de collaborateurs et a constitué un portefeuille d'une trentaine de projets, dont 15 sont déjà en patrimoine.

### Quelle est la stratégie d'Ile-de-France investissement & territoires ?

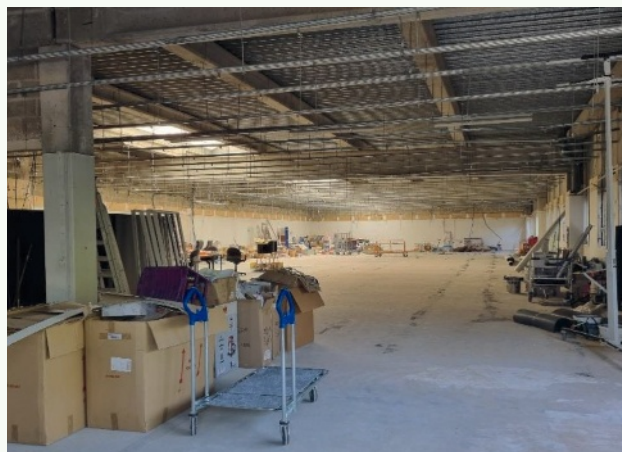
Sa stratégie d'investissement s'inscrit dans les priorités de la Région en matière de développement économique : promouvoir une industrie forte ou reconverter des sites industriels, favoriser l'installation ou la préservation d'entreprises dans des filières stratégiques, lutter contre les déserts médicaux avec le développement de maisons de santé pluriprofessionnelles, et investir dans des nouveaux établissements d'hébergement ou infrastructures touristiques. Elle investit dans des projets à fort impact environnemental et social qui permettent de renforcer l'attractivité des territoires franciliens. Par ailleurs, la SEM contribue à l'accélération de la trajectoire bas carbone de la Région via ses activités de rénovation énergétique dans des bâtiments tertiaires ou dans des grandes copropriétés, et via le financement de projets dans le secteur des énergies renouvelables.

### Exemples d'opérations réalisées par Ile-de-France invest & territoires

*La maison de santé de Roissy-en-France (95)*

**Ile-de-France Investissement & Territoires transforme des bureaux en une maison de santé pluridisciplinaire sur la commune de Roissy-en-France (95)**, en partenariat avec le groupe Ramsay Santé et d'autres médecins libéraux. Dans le domaine de la santé, la foncière n'intervient que dans les zones prioritaires ou complémentaires selon la cartographie de l'Agence régionale de santé (ARS), qui correspondent à des « déserts médicaux ». Le projet vise à implanter plusieurs généralistes et spécialistes qui font défaut sur le territoire grâce au rachat du premier étage d'un bâtiment occupé au rez-de-chaussée par un centre d'ophtalmologie. L'ensemble du bâtiment constituera un centre de santé pluridisciplinaire de premier plan à l'échelle de l'intercommunalité.

**FIGURE 11** : TRANSFORMATION EN COURS DE BUREAUX EN MAISON DE SANTÉ.  
Investissement total du projet : 1 261 000 €



Crédit : Ile-de-France Investissements & Territoires.

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

La SEM a acquis les murs, réalisé les travaux, et signé des baux long terme avec ses preneurs à bail. L'immeuble à vocation tertiaire date de la fin des années 1990 et fera l'objet d'une réhabilitation complète pour le 1<sup>er</sup> étage constitué d'un plateau de 650 m<sup>2</sup>.

Le financement du projet repose sur la mobilisation de fonds propres (30 %) et d'un emprunt bancaire (70 %). Le projet est très soutenu par le territoire et la ville de Roissy-en-France a apporté sa garantie à hauteur de 50 % du montant de l'emprunt.

*Le projet de réhabilitation d'Ampère Village à Pontoise (95)*

La SEM Ile-de-France Investissements & Territoires a été sollicitée par la collectivité pour acquérir et moderniser un parc d'activités aux côtés de la foncière privée SOREMI et de la Banque des Territoires. À cet effet, une société civile immobilière (SCI) a été constituée par les partenaires.

Le site actuel développe une surface utile brute d'environ 12 500 m<sup>2</sup> sur un terrain de 20 552 m<sup>2</sup>, à usage de bureaux, d'entrepôts, d'ateliers, de locaux de stockage ou d'archives, qui sont répartis entre 3 bâtiments.

Parmi les points forts du projet, on peut noter :

- Implantation d'une crèche à l'entrée du site pour faciliter l'accès des parents y compris pour ceux ne travaillant pas sur le site.
- Intégration des exigences réglementaires du « décret tertiaire ».
- Obtention d'une certification BREEAM Very Good<sup>14</sup> sur le bâtiment B et d'une labellisation BREEAM Good RFO sur les bâtiments existants.
- Amélioration des espaces extérieurs et des services proposés : salle de sport pour les locataires, service de restauration, espace de *coworking*.
- Mise en place de plusieurs bornes de recharges électriques et reconfiguration des espaces verts.

L'intervention de la foncière a permis de mettre en place un parcours résidentiel pour les entreprises du territoire en lien avec les incubateurs et pépinières d'entreprises, et d'améliorer la qualité environnementale du site (certification BREEAM et conformité au décret éco tertiaire). L'ensemble des travaux est effectué au travers d'un contrat de promotion immobilière avec l'accompagnement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage.

.....

14. La Certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) correspond à une méthode de certification environnementale anglaise. Il s'agit d'un label similaire à la Haute Qualité Environnementale (HQE) du bâti.



### 3. Transformer des bureaux vacants en logements

#### 3.1. Quand est-il opportun de transformer des bureaux en logements dans mon territoire ?

Dans le cas d'une **vacance durable de bureaux** dans son parc d'activité, qui peut ainsi être qualifiée **lorsqu'un immeuble est vacant depuis plus de 4 ans**, il est tout d'abord nécessaire de veiller à maîtriser tout projet d'expansion de son parc avant d'envisager un projet de transformation de bureaux en logements<sup>15</sup>.

La transformation de bureaux en logements peut néanmoins représenter des coûts directs importants pour la collectivité, un coût parfois supérieur à la construction d'un nouvel immeuble d'habitation sur un terrain nu. Des coûts indirects subsistent également sur les services publics locaux, avec une pression démographique sur les capacités de chaque équipement public. De nouveaux investissements peuvent s'avérer nécessaires.

Il peut dès lors être intéressant pour une commune ou une intercommunalité qui souhaite se lancer dans ce type de projet de conversion de **privilégier un appel à projets auprès d'investisseurs et de promoteurs privés pour le financement ou le co-financement de ces opérations**<sup>16</sup>.

#### **FOCUS SUR**

##### Les moyens des collectivités pour transformer des bureaux en logements

La loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) intègre un nombre important de nouvelles dispositions visant principalement à augmenter la production de logements. Depuis 2018, les communes et intercommunalités disposent de moyens nouveaux pour favoriser la transformation de bureaux en logements, avec :

- La possibilité pour les communes ou les EPCI compétentes en matière d'urbanisme **de permettre le changement de destination ou de sous-destination des constructions dans leur PLU ou PLUi**. Cette modification peut être réalisée par une procédure de modification simplifiée (article L. 153-45 du code de l'urbanisme).
- La possibilité pour les communes ou les EPCI compétentes en matière d'urbanisme **d'accompagner la transformation de bureaux en logements dans le cadre de la définition de leurs orientations d'aménagement et de programmation (OAP)**, intégré au PLU ou PLUi. En effet, ces OAP peuvent autoriser la transformation de bureaux en logements sur tout ou partie du territoire pour permettre de « favoriser la densification » et de « traduire les

15. Le taux de vacance est un indicateur qui peut masquer de grandes disparités selon les territoires. En effet, les quartiers de La Défense (92), de Saint-Ouen (93) ou encore de Saint-Denis (93) dispose d'un taux de vacance actuellement supérieur à 10 %. Il s'agit pourtant d'une vacance de locaux neufs ou récents, et qui n'implique pas nécessairement une transformation de bureaux en logements.

16. Deux appels à projets majeurs de reconversion de bureaux en logements sont en cours en Ile-de-France : la 3<sup>e</sup> édition de « Réinventer Paris », portant spécifiquement sur le sujet, et la 3<sup>e</sup> édition de « Inventons la Métropole du Grand Paris », dont l'un des trois thèmes est la reconversion de bureaux en logements.

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

objectifs de modération de la consommation des espaces » dans les projets d'aménagement et de développement durable (PADD) du PLU et du PLUi.

- La possibilité pour les communes et intercommunalités citées dans l'article L. 152-6 du code de l'urbanisme, compétentes pour délivrer les permis de construire, **d'autoriser des dérogations au règlement du PLU et PLUi pour des constructions intégrant un objectif de mixité sociale. Une majoration jusqu'à 30 % du gabarit de l'immeuble est possible pour les constructeurs**, présentant ainsi un intérêt pour le porteur de projet d'augmenter la surface commercialisable de l'immeuble transformé.

**Pour aller plus loin**, voir la fiche du Gouvernement : la transformation de bureaux en logements : ressources juridiques à mieux connaître en matière d'urbanisme et de développement durable. Janvier 2022. Disponible sur le site [www.ecologie.gouv.fr](http://www.ecologie.gouv.fr)

### 3.2. Agir avec la foncière de transformation immobilière (FTI) d'Action Logement pour transformer des bureaux en logements<sup>17</sup>

Entre la pénurie de logements dans les centres urbains, les besoins de nouveaux usages des citoyens et l'accélération de l'obsolescence des actifs du tertiaire en Île-de-France, la transformation peut être un atout majeur et pertinent pour repenser la ville sur la ville.

À la faveur de ces enjeux, la Foncière de Transformation Immobilière (FTI), filiale du Groupe Action Logement, reconvertie des actifs en services et logements abordables et durables partout en France. Elle mise sur le démembrement foncier, via des baux à construction, qui favorise les conditions d'un équilibre financier de la transformation. La FTI accompagne ses partenaires pour réinventer les espaces afin de susciter un intérêt nouveau et renouveler des quartiers entiers pour les rendre plus attractifs auprès du grand public.

#### **Une action partenariale de transformation menée avec les collectivités locales**

La FTI travaille au plus près des collectivités locales pour conduire des transformations qui s'inscrivent pleinement dans leur démarche d'attractivité territoriale. Elle agit sur l'ensemble des paramètres indispensables à la prise d'engagement des collectivités :

- Créer les conditions juridiques et réglementaires pour maîtriser le foncier.
- Favoriser la décarbonisation et limiter l'artificialisation des zones, dans le contexte de ZAN.
- Limiter la vacance des actifs pour leur redonner un usage répondant aux besoins des habitants.
- Proposer un modèle financier et architectural, avec l'appui des partenaires, qui s'intègre dans le paysage urbain.

17. Contribution de la Foncière Transformation Immobilière (FTI), filiale du groupe Action Logement.

La transformation s'inscrit dans la stratégie nationale de transition écologique déclinée à l'échelle des territoires.

La reconversion de bâtiments de bureaux en logements peut offrir de nouvelles solutions face à la pénurie de foncier disponible. Encore perçue comme trop complexe, elle constitue une **alternative à la démolition et à la construction neuve plus émissive en carbone, à l'artificialisation des sols et à l'étalement urbain des villes**. La transformation est une opportunité pour penser la ville avec « le déjà-là » en considérant un renouvellement vertueux des actifs obsolètes. Elle s'aligne sur la trajectoire de la décarbonation pour redonner de la valeur au patrimoine bâti existant.

**Saisir l'opportunité de l'occupation éphémère des locaux pour redynamiser la vie de quartier**

Pour optimiser l'usage du patrimoine immobilier inoccupé avant leur transformation, la FTI développe en lien avec les villes, des projets d'occupation temporaire. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie de gestion de la filiale d'Action Logement et contribue à la revitalisation de la vie de quartier.

En lien avec les communes, la FTI a créé des partenariats avec des acteurs de référence (Forest, Plateau urbain...) qui organisent des activités répondant aux besoins des habitants et des visiteurs. Elle a ainsi permis de :

- Soutenir la création de lieux de rencontre pour la communauté locale et associative. Les habitants peuvent ainsi se réunir, échanger et participer à des activités en bénéficiant d'un espace adapté.
- Favoriser la promotion de l'innovation et de la créativité en proposant cet espace aux utilisés par des entrepreneurs, des artistes ou des collectifs créatifs. Cela favorise l'émergence de nouvelles idées, de projets innovants et de collaborations entre différents domaines.

**Une transformation de bureaux en logements à Suresnes (92)**

La FTI s'emploie à répondre à tous les besoins en logements, quelle que soit la typologie de population. En Ile-de-France, une opération a été livrée en septembre 2023, dans la rue du Rouget de Lisle à Suresnes. Bien que situé dans un quartier mixte près de toutes commodités, le bâtiment souffrait néanmoins d'une image de « tertiaire vieillissant ».

La ville a lancé un projet de mutation visant à lui redonner une nouvelle identité plus résidentielle. Avec l'arrivée du campus Grand Paris, la FTI a renforcé l'offre de logements destinés aux étudiants. Cette transformation d'un immeuble de bureaux de 3 798 m<sup>2</sup> réalisée en concertation avec les services municipaux et en partenariat avec le bailleur Logirep, le promoteur Baffy Promotion et l'atelier d'architecture Arago, a abouti à la création de 127 logements étudiants. La gestion de la résidence est confiée à l'Association de Résidences pour Étudiants et Jeunes (ARPEJ).

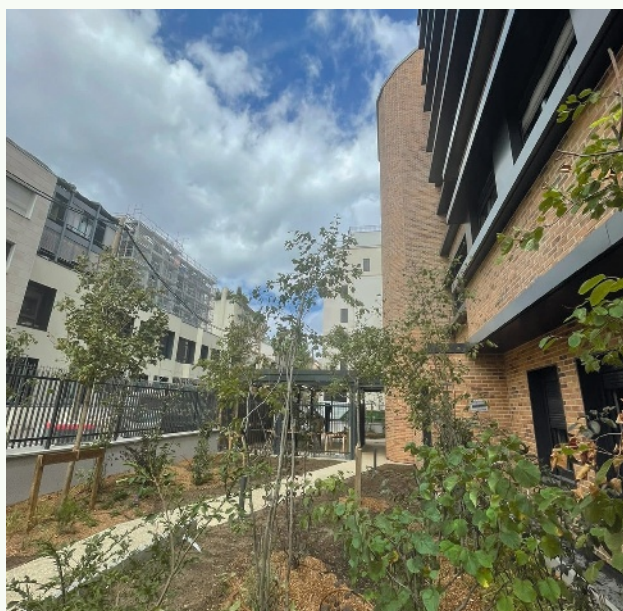
## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

Cette transformation a permis de garder la structure existante et son volume tout en offrant une façade répondant aux exigences de modernité. Le bâtiment présente de belles performances énergétiques et bas carbone. Dans ce quartier en pleine mutation, la transformation présente l'avantage de réduire la durée et les nuisances du chantier.

### L'opération en synthèse :

- 127 logements étudiants.
- Locaux communs de vies et de travail.
- 2 480m<sup>2</sup> de surface habitable.
- SDP initiale : 3 798 m<sup>2</sup>.
- SDP finale : 3 135 m<sup>2</sup>.
- Certification : NF Habitat Haute Qualité Environnementale (HQE).
- Label : Haute Performance Énergétique (HPE) Rénovation 2009.

**FIGURE 12** : UNE TRANSFORMATION DE BUREAUX EN LOGEMENTS À SURESNES (92)



Credit: FTI - Groupe Action Logement

### 3.3. Regard d'élus sur la transformation de bureaux en logements : le cas de Rueil-Malmaison (92)

Entretien avec Monique Bouteille – 1<sup>re</sup> adjointe au maire de Rueil-Malmaison (92) en charge de l'urbanisme, de l'écoquartier, et des droits des sols

#### Quels constats faites-vous sur votre territoire en matière d'immobilier d'entreprise (ampleur et dynamiques à l'œuvre) ?



© Rueil-Malmaison

#### *L'évolution de notre stratégie de développement économique*

*La stratégie de développement économique de Rueil-Malmaison a bien évolué depuis 2008. À ce moment-là, nous constatons que nous manquions de grandes surfaces de bureaux à mettre à disposition au-delà de 30 000 m<sup>2</sup>. À la veille de la crise de 2009, nous avons incité les porteurs de grands projets à faire de la démolition/reconstruction ou de l'extension, grâce à des modifications intégrées dans le PLU car nous étions sur une zone d'aménagement concerté (ZAC) avec une programmation très précise. Nous avons changé les règles du PLU de cette ZAC*

*pour permettre de créer de nouveaux bâtiments tertiaires qui pouvaient aller jusqu'à 40 000 m<sup>2</sup> de surface. Cela nous avait également permis de requalifier les bâtiments obsolètes puisqu'il y avait déjà une modification du mode de travail avec une recherche de meilleure qualité des sites, tant au niveau de la performance énergétique qu'au niveau des conditions de travail et de l'offre de services pour les salariés. Nous avons alors requalifié une vingtaine de sites importants, en avons créé de nouveaux, nous permettant d'accueillir des grands sièges sociaux.*

*Aujourd'hui avec la crise sanitaire du Covid-19, le dynamisme que nous avons anticipé pour accueillir de grands sièges s'est inversé, et nous nous retrouvons en quelques sortes « sanctionnés » car ce sont ces premières entreprises, qui avec des besoins de surfaces importantes, quittent aujourd'hui nos villes.*

*L'objectif en 2009 de permettre aux entreprises d'améliorer les performances énergétiques des bâtiments qu'elles louaient, et de diminuer leurs charges, après la crise sanitaire n'est pas suffisant : les entreprises avaient réduit de 15 % à 20 % leur consommation, mais elles cherchent désormais à réduire encore beaucoup plus le mètre carré par salarié. En effet, avant la crise sanitaire, il y avait entre 10 % et 15 % de surface non utilisée entre les déplacements ou les vacances des salariés. Mais avec le déploiement massif du télétravail, c'est près de 40 % de la surface de bureaux qui est moins utilisée, mais toujours chauffée.*

#### *La concurrence sur le territoire*

*Nous rencontrons également un problème de concurrence sur notre territoire. À Rueil-Malmaison, nous avons près de 5 300 entreprises de toutes tailles, 70 sièges sociaux et nous avons sur la ville plus de 46 000 salariés dont près de 10 000 qui vivent dans la commune. Ces 5 300 entreprises représentent 120 à 130 bâtiments, et 25 % des surfaces sont inférieures à 5 000 m<sup>2</sup>. La crise d'aujourd'hui touche à la fois les petites entreprises qui se remettent mal de*

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser



© Christine Tarquis L'Institut Paris Region

deux ans de difficultés. De très grands groupes quittent notre commune qui peine à rivaliser avec l'attractivité à bas coût de La Défense (92) et la nouvelle « attractivité » de Paris intramuros. Nous ne pouvons en effet pas nous permettre de proposer un taux d'accompagnement sur les loyers aussi élevé, mais incitons fortement les propriétaires de bâtiments tertiaires à requalifier leurs bâtiments et à négocier des loyers attractifs pour maintenir l'occupation et ne pas dévitaliser la ville.

### *Les objectifs nationaux de création de logements*

Pour répondre aux objectifs, souvent difficilement réalisables, de la loi du Grand Paris<sup>18</sup> fixant l'objectif de la création de 70 000 logements par an en Ile-de-France, la ville de Rueil-Malmaison a été obligée d'augmenter significativement sa création de logements en passant d'une production moyenne de 250 logements par an à 620 logements par an pendant 15 ans. Nous l'avons fait notamment grâce à la stratégie que nous avons mise en place en 2012 : tous les bâtiments tertiaires obsolètes, ou loin des transports, ont fait l'objet d'une réhabilitation lourde ou ont été transformés en logements.

**L'État souhaite augmenter le nombre de transformation d'immeubles de bureaux en logements, posant le sujet de la concertation avec les élus franciliens. Quelles sont vos relations avec l'État sur ce sujet ? Comment cette politique de transformation se décline-t-elle à votre échelle ?**

*C'est plus compliqué. Après la première phase de mutation de bureaux en logements menée depuis 2012, les agréments bureaux<sup>19</sup> ne sont plus calculés à l'échelle d'une ville mais désormais à l'échelle des Territoires. Nous l'avons connu à nos dépens lors d'une demande d'accréditation pour un bâtiment tertiaire qui nous a été refusée. La préfecture avait déjà validé une autorisation pour une autre ville. Il y a parfois un manque d'anticipation dans le dialogue avec les différents services de l'État.*

18. Loi du 3 juin 2010 relative au Grand Paris.

19. Agrément de bureaux : en Ile-de-France, l'ensemble des projets franciliens de construction de bureaux sont soumis à cette autorisation administrative de l'État, dont l'objectif est de favoriser l'équilibre de logements et de bureaux sur le territoire régional.



© Christine Tarquis L'Institut Paris Region

*Malgré cela, le dialogue reste ouvert. On peut craindre néanmoins, avec l'ensemble des surfaces vides sur la ville, que faire basculer tous les bâtiments tertiaires en logements reviendrait pratiquement à créer un nouvel écoquartier, engendrant ainsi un déséquilibre habitat-emplois et un rejet de nos habitants.*

*Par ailleurs, nous rencontrons des obstacles : les services de l'État nous poussent à réagir pour transformer du tertiaire en logements, mais à l'inverse, nous bloquent et retardent nos projets en moyenne de plus de 8 mois par l'obligation de procédures administratives complémentaires ! Les objectifs stratégiques de l'État ne correspondent donc pas toujours aux contraintes administratives de ses services.*

**Avez-vous mis en place une société d'économie mixte (SEM) pour aider à la requalification des actifs, ou pour faciliter la réalisation d'opérations d'aménagement et de construction ?**

*Nous avons une SEM qui est gestionnaire de la ZAC Rueil 2000 aujourd'hui clôturée. C'est la Ville, à travers son PLU, qui a permis il y a 3 ou 4 ans de transformer des bureaux en logements sur le secteur de la ZAC Rueil 2000. Aujourd'hui, nous n'avons plus de potentiel foncier en capacité sur du terrain neuf. En revanche, nous avons lancé un écoquartier sur les anciens terrains Renault et de l'OTAN géré par la SPLA. Par ailleurs, nous avons modifié le PLU sur l'ancienne ZAC Rueil 2000 pour bien cadrer ce qui pourrait ou non être transformé en logement.*

*Je prends l'exemple d'un secteur où nous avons plusieurs milliers de mètres carrés de bureaux. Certains ont fait partie d'un basculement vers du logement il y a 4 ans. Les permis ont été accordés et les bâtiments sont en construction. Mais d'autres bâtiments ne pourront pas être transformés de bureaux en logements car nous avons déjà accepté sur ce secteur près de 400 à 500 logements nouveaux. Pour l'équilibre du quartier, il n'y aura pas d'autorisation avant longtemps pour y faire du logement. La commune est responsable de l'équilibre des quartiers, à la fois pour les écoles, pour la circulation et pour l'acceptabilité des riverains. Autre exemple, une zone pavillonnaire dans laquelle il y avait plusieurs bâtiments tertiaires depuis très longtemps, et on ne*

## 02 Agir dans son territoire face aux évolutions de l'immobilier de bureaux - Fiche action #3 - Revitaliser

*peut pas tous les autoriser à muter en logements. Notre souci est de respecter nos équilibres et de respecter les capacités de flux (nous n'avons qu'une seule gare à l'une des extrémités de la ville, et la livraison de la gare du Grand Paris Express est reportée à 2030).*

*Notre maire Patrick Ollier, également président de la Métropole du Grand Paris (MGP), prône une stratégie visant à accompagner les communes devant transformer leurs bâtiments tertiaires en logements, dans un souci de respect de l'identité et d'équilibre des villes.*

### Pourquoi est-il plus simple aujourd'hui de détruire et de reconstruire l'immobilier vieillissant pour maintenir l'activité ?

*Les bâtiments de bureaux ont souvent des caractéristiques et une ergonomie qui ne conviennent pas pour en faire du logement. Les règles de constructibilité ne sont pas les mêmes, et souvent les bureaux ont une architecture assez stricte. Nous avons alors privilégié des projets qui apportaient une originalité, avec la possibilité de casser des façades pour y faire des terrasses. Nous sommes à la recherche de qualité de vie, et nous avons des exigences environnementales : des espaces extérieurs pour chacun des bâtiments, des doubles expositions pour permettre la ventilation, etc. Nous avons inscrit des exigences assez lourdes à mettre en place et potentiellement coûteuses dans les objectifs de requalification. Selon les cas des bâtiments, il faut bien étudier si la démolition et reconstruction, ou la réhabilitation sont plus pertinentes.*

*Parfois démolir puis reconstruire peut aussi s'avérer plus intéressant pour apporter à l'échelle du quartier de nouveaux espaces publics, de nouveaux centres piétons, et des aménagements qui amélioreront la qualité de vie des habitants déjà présents dans ces quartiers. Pour persuader les riverains que l'on va dans le bon sens avec ces travaux, il faut apporter de l'amélioration.*

### Dans quelle mesure les matériaux qui ont été utilisés sont réutilisables pour la reconstruction des bâtiments ?

*Nous testons le réemploi des matériaux depuis 2017 notamment dans le cadre de l'écoquartier. Nous avons réalisé des partenariats avec d'une part des associations qui se lançaient dans la récupération et le réemploi, et d'autre part avec l'entreprise Saint-Gobain qui a récupéré des vitrages, du placo, des cloisons, et d'autres matériaux. Nous avons récupéré plus de 40 000 tonnes de matériaux uniquement pour le réemploi sur sites dédiés à la réalisation des fondements de nouvelles voiries. La SPL Rueil Aménagement s'occupait de la coordination et de la maîtrise d'ouvrage sur un espace de 17 hectares.*

*Nous avons cherché d'autres partenariats, mais cela était peut-être trop prématuré. Les entreprises n'avaient pas encore stabilisé toutes leurs filières de récupération. Par exemple, lorsque nous avons organisé la filière de récupération des vitrages, il a fallu ajuster avec les entreprises tous les détails en amont : faut-il déposer tout le bâti ? Faut-il au contraire déposer la vitre sans le bâti ? Tout ceci paraît aujourd'hui bien organisé, mais cela a été compliqué. Il en va de même pour la récupération de tous les matériaux. Nous voulons désormais imposer le réemploi pour tous les chantiers et favoriser l'emploi à travers des obligations d'insertions.*



Les objectifs de construction de logements qui nous sont imposés par les services de l'État, y compris dans le cadre de transformation de bâtiments tertiaires en logements, doivent s'inscrire dans le respect des ambitions environnementales et de qualité de vie que nous portons, et ne doivent en aucun cas remettre en cause les grands équilibres que nous avons jusque-là protégés.

### Quels types de projets sont aujourd'hui soutenus par la commune ? Quelles sont les principaux freins à leur développement ?

Nous travaillons actuellement sur des projets de transformation de bâtiments tertiaires vers des usages nouveaux, et/ou en espace de logistique. En effet, les PME ont besoin de cette logistique du dernier kilomètre. Nous avons souvent supprimé des espaces de stockage pour des petits artisans lors d'opérations de requalification de secteurs d'activité vétustes. Nous nous mobilisons pour restituer ce type d'équipement, supprimé par les propriétaires faute de rentabilité. Ce sont des disparitions malheureuses pour les services à la population. Certes, ces équipements créaient des nuisances, mais ils étaient nécessaires pour la logistique de proximité.

Nous constatons également un décalage sur l'estimation des bâtiments tertiaires avant et après Covid-19. Le marché de l'immobilier tertiaire aujourd'hui a changé. Pourtant, le prix du foncier ne baisse pas du fait de propriétaires qui considèrent qu'ils disposent d'un patrimoine très valorisé.

Sur trois sites par exemple, nous avons dû refuser les perspectives de transformation de logements car le foncier était trop cher. Les opérateurs nous demandaient des capacités de densification qui étaient inacceptables. C'est un point important : il faut que les propriétaires de patrimoine tertiaire acceptent de baisser la valeur de leur foncier. D'autant plus qu'à Rueil-Malmaison, nous n'accordons pas le bonus de constructibilité.

### Quel conseil donneriez-vous aux élus pour maintenir l'équilibre entre immobilier d'entreprise et logement ?

Chaque territoire est très différent. Nous devons rester prudents : la création de nouveaux logements est intimement liée à la capacité des services de transport. La difficulté de demain, c'est d'arriver à loger de nouveaux habitants tout en permettant des facilités de transport. Or leur développement n'est pas au rendez-vous.

De nouveaux concepts voient le jour, comme celui du co-living<sup>20</sup>, mais ce n'est pas une solution pérenne car il n'y a à ce jour aucune définition juridique stable, entre la classification de logements ou d'hôtellerie.

Enfin, les communes comme Rueil aux portes de Paris et de la Défense doivent conserver une offre dynamique de bureaux et mettre en avant tous les atouts qui sont les nôtres pour les entreprises et leurs salariés.

.....  
<sup>20</sup>. Co-living : espace de vie partagé, se décomposant en plusieurs espaces de vie privés (en général : une chambre, une salle de bain et une petite cuisine) avec un espace commun et partagé par les résidents (salon, salle de sport, bibliothèque, terrasse...)

### 3.4. Freins et opportunités de la reconversion de bureaux en logements

La reconversion de bureaux en logements s'avère ainsi être, dans certains cas, une solution possible face à la crise du logement, pour répondre à l'objectif de zéro artificialisation nette des sols et face à la vacance de bureaux en Ile-de-France.

L'Atelier parisien d'urbanisme (APUR) relevait déjà dans son étude de 1994 sur *Le marché des bureaux à Paris et en Ile-de-France* qu'il s'agissait de l'une des solutions les mieux appropriées pour résorber le stock de bureaux vacants, bien que, dans le même temps, les contraintes économiques et réglementaires pour les opérateurs étaient encore trop importantes.

Malgré un allègement de la législation depuis une dizaine d'années, plusieurs difficultés subsistent pour les collectivités et les porteurs de projet :

- **L'architecture des bureaux et de leur immeuble** : avec la présence de grandes baies-vitrées, l'épaisseur et la hauteur des murs, ou encore la présence de poteaux-dalles, les travaux de réhabilitation sont rendus difficiles. Un diagnostic technique et architectural, long et coûteux, reste la plupart du temps nécessaire<sup>21</sup>.
- **L'environnement urbain des zones uniquement tertiaires** : ces zones peuvent contenir une part importante de nuisances visuelles et sonores, peuvent ne disposer que de peu d'équipements publics (parcs naturels, aménagements piétons...) ou de peu de commerces de proximité (supermarché, coiffeur, pressing...). La reconfiguration de ces espaces mono-activités, en baisse d'attractivité, vers des espaces plus mixtes, imposent d'importants travaux d'études (sur la faisabilité financière des opérations d'aménagements notamment) et la révision de nombreux documents d'urbanisme.
- **L'équilibre financier des transformations** : malgré des incitations fiscales pour les propriétaires (TVA à taux réduit pour un changement de destination, imposition plus faible des plus-values de cession, fin de l'assujettissement à la taxe pour création de bureaux), le coût de la réhabilitation des biens immobiliers constitue aujourd'hui un vrai frein pour les propriétaires. Par ailleurs, la survalorisation des terrains fonciers par les propriétaires contraint aujourd'hui l'action des collectivités, dans un contexte où celles-ci ne disposent plus de perspectives fiscales suffisantes avec la suppression de la taxe d'habitation.

Néanmoins, dans la perspective du ZAN des sols et du fort développement du télétravail, le nombre de projets de reconversion de bureaux en logements pourrait augmenter dans les prochaines années. En effet, l'objectif ZAN voté par le Parlement dans le cadre de la loi Climat et Résilience de 2021 vise à réduire la consommation

.....  
<sup>21</sup>. Il est à noter qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023, toute construction ou démolition d'un bâtiment imposera la réalisation préalable d'une « étude du potentiel de changement de destination et d'évolution » (Loi Climat et Résilience, 2021).

d'espaces naturels et à protéger les espaces de nature en ville. En ce sens, l'opportunité de transformer des bureaux en logements ou de densifier certaines zones urbaines pourrait permettre de répondre à cet objectif.

Pour les élus, une identification précise dans leurs documents d'urbanisme (PLU, PLUi...) des bâtiments au potentiel de reconversion semble de plus en plus nécessaire, tout comme d'imposer aux constructeurs, dès l'étape de conception des projets urbains, des critères de réversibilité pour les bâtiments.



.....

# 03

## ANNEXES

### 1. Glossaire de l'immobilier d'entreprise

**Immobilier d'entreprise** : désigne l'ensemble des bâtiments destinés à héberger les activités économiques (entreprises, administrations, associations...). Communément, quatre grandes classes d'actifs dit "banalisés" composent ce segment de marché : les bureaux, les locaux commerciaux, les locaux d'activités et les entrepôts. Depuis une dizaine d'années, de nouvelles classes d'actifs se sont développées au sein des portefeuilles des investisseurs, qualifiées d'immobilier de service : hôtels, immobilier de santé (cliniques, maisons de retraite...), résidences étudiantes, *coliving*...

**Parc de bureaux** : le bureau est défini par le code des impôts comme un local où sont exercées des activités de direction, de services, de conseil, d'étude, d'ingénierie et d'informatique de gestion. L'immobilier de bureau francilien ayant la particularité d'être assujéti – comme les locaux commerciaux de plus de 2 500 m<sup>2</sup> et les locaux de stockage de plus de 5 000 m<sup>2</sup> – à une taxe annuelle (TSB), le parc de bureau est bien identifié et s'établit à 55 millions de mètres carrés en 2022.

**Demande placée** : ensemble des nouveaux baux signés par les entreprises (ou ventes à l'occupant) sur une période donnée. Ces quinze dernières années et hors année 2020 marquée par les nombreux épisodes de confinement, la demande placée de bureaux en Ile-de-France oscillait entre 1,8 et 2,6 millions de mètres carrés par an. Les renégociations de bail et les ventes réalisées auprès des locataires déjà en place sont exclues. Par conséquent, cet indicateur doit s'appréhender comme une demande « déplacée » c'est-à-dire une mesure des déménagements d'entreprises. Précisons aussi qu'il peut exister un décalage temporel entre le niveau demande placée (date de signature) et l'arrivée de l'entreprise (date de déménagement).

**Absorption nette** : demande nouvelle de surfaces de bureaux ou variation du parc occupé. Cette donnée, difficilement mesurable avec précision, met en lumière la différence entre la demande placée et les surfaces libérées sur une période donnée. Historiquement, l'absorption nette est intimement liée à la conjoncture économique qui se traduit par la variation du nombre d'emplois de bureau. Le ratio moyen de mètres carrés occupés par emploi de bureau pourrait avoir un impact mais cela n'a pas été le cas car il a été globalement stable ces 30 dernières années (autour de 20 m<sup>2</sup>, comprenant le poste de travail et les quotes-parts d'espaces communs).

**Offre disponible** : somme des surfaces de bureaux disponibles à la location ou la vente, qu'elles soient neuves/restructurées ou de seconde main (état d'usage ou rénovation légère). Les chiffres publiés – actuellement autour de 4 millions de mètres carrés à l'échelle francilienne – correspondent à l'offre immédiate c'est-à-dire les surfaces vacantes à l'instant T. Le taux de vacance, actuellement de 7,4 %, est calculé sur cette base. L'offre future (disponibilités dans les opérations en construction et libérations à venir de surfaces à la suite d'un déménagement) est moins bien appréhendée. BNP Paribas Real Estate estime l'offre immédiate et à un an à 5,6 millions de mètres carrés.

**Loyers** : ils sont exprimés en euros hors taxes (HT), hors charges (HC) par mètre carré à l'année (€/m<sup>2</sup>/an HT HC). Les loyers pour les surfaces neuves sont 15 à 30 % plus élevés que ceux des surfaces de seconde main. Les situations peuvent être plus contrastées suivant les marchés. Le loyer moyen francilien de transaction, autour de 430 €/m<sup>2</sup>/an HT HC mi 2022, ne doit pas occulter la très grande hétérogénéité des loyers qui dépendent très largement de la localisation. Les loyers dans Paris Quartier Central des Affaires<sup>22</sup> sont 1,5 fois plus élevés que ceux de La Défense, plus de deux fois ceux de Saint-Denis et plus de 4 fois ceux de deuxième couronne. Ces loyers ne tiennent pas compte des mesures d'accompagnement (franchise de loyer, prise en charge de travaux d'aménagement...), véritables variables d'ajustement des loyers, qui peuvent être consenties lors de la signature et qui peuvent se traduire par une réduction significative du coût pour l'entreprise.

.....  
<sup>22</sup>. Ce quartier désigne le 8<sup>e</sup> arrondissement, ainsi qu'une partie des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> arrondissements de Paris.

## 2. Bibliographie

**Agence locale de l'Énergie et du Climat de Plaine Commune (93).** (2019). *Stratégies et Actions pour dynamiser et massifier les économies d'énergie dans les bâtiments tertiaires privés et publics : Cahier technique*. Dans [www.alec-plaineco.org](http://www.alec-plaineco.org).

[https://www.alec-plaineco.org/IMG/pdf/strategies\\_et\\_actions\\_pour\\_dynamiser\\_et\\_massifier\\_les\\_economies\\_d\\_energie\\_dans\\_les\\_batiments\\_tertiaires\\_prives\\_et\\_publics-2.pdf](https://www.alec-plaineco.org/IMG/pdf/strategies_et_actions_pour_dynamiser_et_massifier_les_economies_d_energie_dans_les_batiments_tertiaires_prives_et_publics-2.pdf)

**Agence Seine-et-Marne Attractivité.** (2021). *360° sur l'immobilier d'entreprise en Seine-et-Marne*.

Dans [www.seineetmarnevivreengrand.fr](http://www.seineetmarnevivreengrand.fr).

[https://www.seineetmarnevivreengrand.fr/wp-content/uploads/2021/10/public\\_\\_\\_2021-03\\_Brochure-Simi-mise-a-jour-mars-2021.pdf](https://www.seineetmarnevivreengrand.fr/wp-content/uploads/2021/10/public___2021-03_Brochure-Simi-mise-a-jour-mars-2021.pdf)

**Association Nationale des Pôles Territoriaux et des Pays.** (2022). *Guide Pratique - Des pistes pour accompagner le développement du télétravail dans les territoires*. Dans [www.anpp.fr](http://www.anpp.fr).

<https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/2022/06/Guide-OPTER-Teletravail.pdf>

**Atelier parisien d'urbanisme, & Sliosberg, P.** (1994). *Le marché de bureaux à Paris et en Ile-de-France : Caractéristiques et évolutions*.

[https://50ans.apur.org/data/b4s3\\_home/fiche/67/06\\_marche\\_bureaux\\_1994\\_broapu051\\_9ad62.pdf](https://50ans.apur.org/data/b4s3_home/fiche/67/06_marche_bureaux_1994_broapu051_9ad62.pdf)

**Calvier, C., Pichard, L., Insee Ile-de-France, Crocis de la CCI Paris Ile-de-France, IAU IDF, Burfin, Y., Camors, C., & Gollain, V.** (2017). *La petite couronne au cœur des transferts d'établissements franciliens*. INSEE Analyse Ile-de-France, 51.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2559327#documentation>

**Crépin, O., Gillio, N., Intercommunalités de France - AdCF, & Cerema.** (2018). *Site d'activité économique et immobilier d'entreprise : Retour d'enquête sur la maîtrise d'ouvrage intercommunale des zones d'activité*.

Dans [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

**Deloitte.** (2020). *Quels impacts structurels de la transformation des modes de travail (« Future of Work ») sur le marché de l'immobilier tertiaire à long terme ?* Dans [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/covid-insights/deloitte\\_impacts-transformation-modes-travail-immobilier.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/covid-insights/deloitte_impacts-transformation-modes-travail-immobilier.pdf)

**Diguet, C. & Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (IAU) Ile-de-France.** (2018). *L'urbanisme transitoire : Les carnets pratiques de l'IAU Ile-de-France*. Dans [www.institutparisregion.fr](http://www.institutparisregion.fr) (ISBN : 2267-3571).

[https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude\\_1601/cp9\\_web.pdf](https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1601/cp9_web.pdf)

**Direction générale des collectivités locales.** (2020). *Le guide du maire*. Dans [www.collectivites-locales.gouv.fr](http://www.collectivites-locales.gouv.fr) (ISBN : 978-2-11-155544-0).  
[https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Accueil/guide\\_du\\_maire\\_2020.pdf](https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Accueil/guide_du_maire_2020.pdf)

**Direction régionale et interdépartementale de l'Équipement et de l'Aménagement d'Ile-de-France, Aouadj, S., Quatrain, C., & Grecam.** (2021). *Le marché de l'immobilier de bureaux en Ile-de-France en 2019 : Conjoncture et analyse rétrospective*. Dans [www.driat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr](http://www.driat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr)  
[https://www.driat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/marche\\_immobilier\\_de\\_bureaux\\_en\\_idf\\_en\\_2019\\_driearie.pdf](https://www.driat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/marche_immobilier_de_bureaux_en_idf_en_2019_driearie.pdf)

**Établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvre (91/94), Établissement public territorial Plaine-Commune (93), Établissement public territorial Est Ensemble (93), Établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (94), & Ville de Paris (75).** (2021). *Livre blanc et boîte à outils en faveur du développement et du maintien d'immobilier productif*. Dans [eco.plainecommune.fr](http://eco.plainecommune.fr)  
[https://eco.plainecommune.fr/fileadmin/user\\_upload/Mini\\_Sites/L\\_Espace\\_Eco/0\\_Actualites/Livret\\_Blanc\\_Immo\\_Productif\\_web.pdf](https://eco.plainecommune.fr/fileadmin/user_upload/Mini_Sites/L_Espace_Eco/0_Actualites/Livret_Blanc_Immo_Productif_web.pdf)

**Grecam.** (2021). *Analyse détaillée de la vacance durable, et du marché de la reconversion, dans les Hauts-de-Seine (92)*.  
<https://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-logement-territoire-et-energie/Le-potentiel-de-reconversion-bureaux-logements-dans-les-Hauts-de-Seine>

**Hervé, S.** (1989). *Quelles stratégies pour les collectivités locales en matière d'immobilier d'entreprise / What strategies for local authorities about activities real estates buildings ? A professional point of view*. *Revue de géographie de Lyon*, 64(3), 145-146.  
<https://doi.org/10.3406/geoca.1989.5683>

**Institut Paris Region, Leroi, P., Mettetal, L., & Tedeschi, F.** (2023). *À distance. La révolution du télétravail* (ISBN : 978-2-13-084453-2). Presse Universitaire de France.

**JLL, Pradere, F., & Monteiro, P. (s. d.).** *Top 10 des Tendances de l'Immobilier d'entreprise 2022* [Diapositives]. [www.jll.fr](http://www.jll.fr).  
<https://www.jll.fr/fr/etudes-recherche/recherche/les-10-tendances-de-l-immobilier-2022>

**Knight Frank. (s. d.).** *Transformation de bureaux en logements : utopie ou véritable opportunité ?* [Diapositives]. [immobilier.knightfrank.fr](http://immobilier.knightfrank.fr).  
**Leroi, P. & Institut Paris Region.** (2019). *Carnet d'inspiration pour des espaces publics conviviaux*. Dans [www.institutparisregion.fr](http://www.institutparisregion.fr) (ISBN : 978 2 7371 2135 7).  
[https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude\\_1811/Espacespublicsconviviaux.pdf](https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1811/Espacespublicsconviviaux.pdf)



**Leroux, B. & Cerema.** (2017). *L'action foncière publique en faveur du logement et des activités productives : Regards-croisés*. Dans [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr) (N° affaire : C15MA0014).

<https://www.cerema.fr/system/files/documents/2018/04/Synth%C3%A8se%20strat%C3%A9gies%20fonci%C3%A8res%20pour%20le%20logement%20et%20les%20activit%C3%A9s%20productives.pdf>

**Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales.** (2020). *Guide sur les dispositions opposables du PLU*.

[https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Guide\\_PLU\\_18\\_03\\_20\\_BD\\_WEB.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Guide_PLU_18_03_20_BD_WEB.pdf)

**Nappi-Choulet, I., & Cléret, C.** (2013). *Quand l'immobilier d'entreprise devient stratégique*. *Journal de l'École de Paris du management*, 104(6), 29.

<https://doi.org/10.3917/jepam.104.0029>

**Orientation du projet de territoire 2016 - 2026 : Attirer de nouvelles entreprises par la valorisation des pôles de développement économique.** (2023, 8 septembre). <http://www.paris-saclay.com/>.

<http://www.paris-saclay.com/projet-de-territoire/renforcer-le-developpement-economique/attirer-de-nouvelles-entreprises-par-la-valorisation-des-poles-de-developpement-economique-372.html>

**Pinson, G.** (2014). *Le maire et ses partenaires : du schéma centre-périphérie à la gouvernance multi-niveaux*. *Le Seuil | « Pouvoirs »*, n° 148, 95-111.

<https://doi.org/10.3917/pouv.148.0095>

**Pollard, J.** (2018). Chapitre 5 : *Le pouvoir des élus locaux face aux promoteurs immobiliers*. Dans *l'État, le promoteur et le maire : la fabrication des politiques du logement* (p. 137-167). Paris - Presses de Sciences Po.

**Préfecture de l'Isère - Direction des relations avec les collectivités.** (2020). *Les interventions économiques des collectivités : Le guide du conseil aux collectivités*.

<https://www.isere.gouv.fr/contenu/telechargement/49677/341955/file/Guide+interventions+%C3%A9conomiques+des+collectivit%C3%A9s+complet.pdf>

**Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire.** (2019). *L'accès au foncier des acteurs de l'ESS : Enjeux et leviers pour les collectivités locales*. Dans [www.rtes.fr](http://www.rtes.fr).

<https://www.rtes.fr/l-acces-au-foncier-des-acteurs-de-l-ess-enjeux-et-leviers-pour-les-collectivites-locales>

**Réseau National des Aménageurs.** (2020). *Appels à projets innovants : Enjeux et perspectives*.

[https://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/rex\\_aap\\_enjeux\\_et\\_perspectives\\_vf.pdf](https://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/rex_aap_enjeux_et_perspectives_vf.pdf)

## 3. Personnes auditionnées dans le cadre de l'étude

**Élodie Bleinc**, directrice des services aux collaborateurs des sièges,  
Groupe Carrefour.

**Monique Bouteille**, adjointe au maire de Rueil-Malmaison (92).

**Jean de Saint-Sernin**, directeur général des services,  
Établissement Public Territorial Paris Ouest la Défense (92).

**Sandrine Dupuy**, directrice déléguée au développement et à l'attractivité,  
Communauté d'Agglomération Grand Paris Sud (91 et 77).

**Anne-Laure Federici**, déléguée générale,  
Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire.

**Régis Gluzman**, directeur du développement immobilier,  
ADIM Paris et Ile-de-France.

**Thierry Grau**, directeur Aménagement et Multi technique,  
Groupe Carrefour.

**Éric Groven**, directeur général du pôle immobilier,  
Société Générale.

**Samira-Nina Habbaz**, directrice générale déléguée,  
Foncière de Transformation Immobilière.

**Nathalie Jacquart**, directrice développement économique et  
coordinatrice de projets,  
Établissement Public Territorial Paris Ouest La Défense (92).

**Dara Lecomte**, directrice de la stratégie et du développement,  
Société d'économie mixte Ile-de-France Investissements et Territoires.

**Sabine Muller**, chargée du développement économique,  
Communauté d'agglomération Marne et Gondoire (77).

**Jézabel Roy**, directrice de l'urbanisme et de l'aménagement,  
Commune de Fresnes (94).

**Éric Siesse**, directeur général adjoint,  
BNP Real Estate.

**Christophe Venien**, directeur général adjoint au développement  
économique et à l'attractivité territoriale,  
Communauté d'Agglomération Grand Paris Sud (91 et 77).





Association des Maires d'Ile-de-France  
26 rue du renard, 75004 Paris  
01 44 59 50 00 / [secretariat@amif.asso.fr](mailto:secretariat@amif.asso.fr)  
SIRET : 388 139 693 0039 / [www.amif.asso.fr](http://www.amif.asso.fr)