

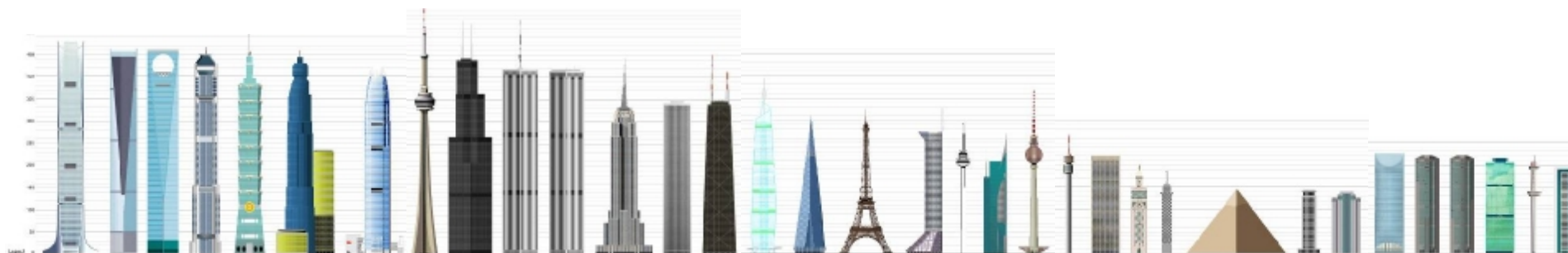
Établissement Public d'Aménagement de la Région de La Défense

Prospective sur l'évolution du quartier d'affaires de La Défense

Document de synthèse

Avril 2006

 **ERNST & YOUNG**
La Qualité par principe™



Préambule

- *Ce document présente en synthèse les principaux résultats de l'étude réalisée entre janvier 2006 et mars 2006 sur l'analyse prospective du quartier d'affaires de La Défense.*
- *Il s'appuie sur une série de documents thématiques apportant les éléments détaillés (chiffres, analyses, témoignages, fiches techniques), et qui traitent de :*
 - *Marché – Attractivité – Utilisateurs*
 - *La question de la réhabilitation du parc bâti (situation et solutions)*
 - *Analyse du projet de Tour Signal et de l'aménagement du quartier*
 - *Transports en commun*
- *Il a été construit à partir des moyens suivants (voir détail en annexe) :*
 - *Une soixantaine d'entretiens réalisés auprès d'investisseurs et commercialisateurs internationaux, d'acteurs publics et institutionnels départementaux et régionaux, et utilisateurs de la Défense*
 - *Une analyse documentaire étendue*
 - *Un audit de 71 immeubles (sur 79 du périmètre EPAD)*
 - *Une analyse détaillée de 8 tours*
 - *La réalisation de réunions de cadrage sur les 4 thématiques*
- *Il se compose de :*
 - *Une première partie de **résumé général** : rappelant les grandes questions posées au Cabinet et exposant les principales conclusions de l'étude*
 - *8 parties réunissant les principaux éléments sur chaque thématique*

SOMMAIRE

1

Synthèse de l'étude
Page 4

2

La Défense dans l'attractivité du territoire régional et national
Page 18

3

La Défense et ses utilisateurs
Page 26

4

La Défense dans son marché immobilier
Page 32
Focus perception- Page 37

5

L'analyse du parc immobilier de La Défense
Page 41

6

Le mécanisme économique et juridique de la démolition/reconstruction ou de la réhabilitation
Page 51

7

L'intérêt d'un projet urbain / architectural exemplaire et la question du logement
Page 66

8

Les infrastructures
Page 73

9

La question du logement
Page 79

10

Les enjeux stratégiques de La Défense
Page 85

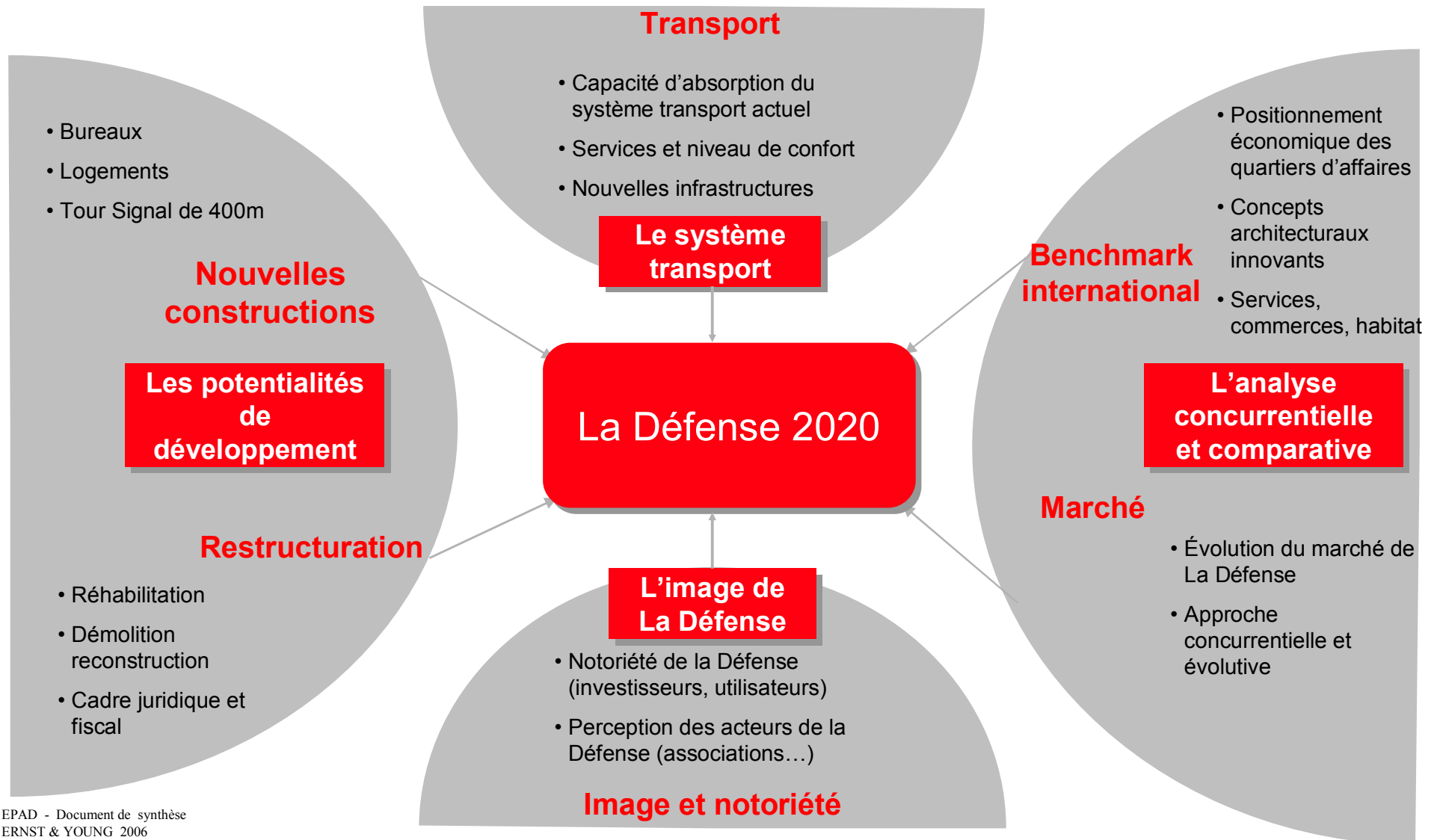
11

Sources et ressources utilisées
Page 91



Synthèse de l'étude

Rappel des questions posées : analyse du projet Nouvelle Défense 2015-2020 autour de 4 grands thèmes



Renforcer le positionnement, l'image et la notoriété internationales de La Défense (1/2)

- La Défense, avec sa concentration d'acteurs de rayonnement mondial, sa reconnaissance par la communauté d'affaires et l'intérêt porté par les investisseurs sur ce lieu et cette marque spécifiques, **constitue l'un des 4 actifs stratégiques dont dispose la région Ile-de-France** au même titre que Roissy-Charles De Gaulle, le plateau de Saclay et que Paris Centre (QCA)
- Elle permet d'offrir l'un des rares **produits différenciants** dans la « gamme » francilienne qui peut être présenté aux investisseurs, notamment étrangers : urbanisme vertical, concentration de marques internationalement reconnues...
- La forte concentration de la filière Banque et Assurance, des entreprises du CAC 40 ou apparaissant dans le Business Week 1000, fait de ce territoire un « **pôle de compétitivité** » mondial qui s'ignore.
- L' **image internationale** du quartier est au service d'une **attractivité régionale et nationale** :
 - Une part importante des entreprises présentes sont venues sur un site exceptionnel qui accompagne et soutient leur image « haut de gamme », une posture de conquête, une affirmation de leur identité tertiaire. Le premier enjeu de La Défense est de les **fidéliser**.
 - La **notoriété internationale - confirmée** - s'est construite grâce à quelques grands projets architecturaux et au « poids de l'histoire », mais elle doit être relayée aujourd'hui par une stratégie renouvelée (modernité, innovation). Cette reconnaissance à l'international **commence à s'affaiblir** face aux nouveaux projets des métropoles concurrentes (Londres, Barcelone, ...). Or, les investisseurs sont notamment sensibles à cette notoriété internationale...
- Mais la **réalité de marché** est largement **nationale voire régionale** (moins de 10% des implantations sont estimées avoir fait l'objet d'une concurrence totale ou partielle avec l'international). La **concurrence francilienne** ne doit pas être oubliée ou sous-estimée. Elle est certes **diffuse mais importante**, et vient notamment :
 - Des pôles de proximité, qui utilisent largement la marque La Défense (Rive Défense, Horizon Défense ...)
 - Des pôles situés sur le RER A (Auber, Rueil, Tolbiac-Gare de Lyon ...)
 - Des pôles émergents (Plaine Saint Denis, Issy-Boulogne...)

Renforcer le positionnement, l'image et la notoriété internationales de La Défense (1/2)

- Cet « actif stratégique national » n'est plus perçu comme tel par une part croissante d'acteurs institutionnels, d'utilisateurs et de salariés, entraînant ainsi un risque de banalisation du site.
- Le territoire **reste leader** de l'offre tertiaire de l'Île-de-France grâce à 4 atouts différenciants **mais il convient de les conforter** :
 - Garder l'avance sur les **implantations de référence**, et notamment la concentration banque – assurance – services connexes
 - Rester au contact du marché des « **très grandes surfaces** » (restructurations, regroupements de grands utilisateurs internationaux)
 - Préparer et annoncer rapidement un plan – même à moyen terme - sur l'efficacité des **transports**
 - Être encore plus audacieux sur son **urbanisme vertical et spectaculaire**
- Pour cela, il est impératif d'organiser **l'animation économique** du territoire pour attirer certes de nouveaux projets, mais surtout pour conserver les grands comptes du territoire. En effet, on constate une **extrême dépendance économique à l'égard de quelques Grands comptes** dans la mesure où les 20 premiers employeurs représentent 75% des salariés de La Défense.
- Il s'agit d'introduire dans le projet d'aménagement de la Nouvelle Défense une **dimension plus stratégique**, porteuse d'une vision, d'une ambition et du déploiement des outils adéquats pour mettre en œuvre une stratégie de développement économique. Une majorité d'acteurs ont d'ailleurs exprimé lors de cette étude leur inquiétude et leurs interrogations sur la faible visibilité de la stratégie, ainsi que sur la gouvernance future du site.

Régénérer en traitant l'existant (1/3)

- Le parc de La Défense se distingue par le nombre de sites de « **très grandes surfaces** » : 16 immeubles sur 79 (1/4 de l'offre) proposent plus de 50 000 m² chacune
- L'audit mené sur le parc (conformément à la méthodologie validée lors du comité de lancement, l'audit technique du bâti a été réalisé à partir d'une enquête téléphonique auprès des gestionnaires ou syndics d'immeubles sur la base d'un questionnaire), montre un patrimoine **en voie d'obsolescence** :
 - 1 immeuble sur 6 a été construit avant 1985 et n'a pas été réhabilité totalisant plus de 400 000 m²
 - Une conception des immeubles en décalage avec la demande actuelle : 31 immeubles proposent une taille de plateau de moins de 1 200 m²
 - Le niveau d'équipement moyen ne correspond pas aux derniers standards : plus d'1 immeuble sur 2 n'a pas de faux plancher, 25 tours n'ont pas d'accès VIP distinct
 - La présence d'amiante a été déclarée par les gestionnaires de 17 immeubles
- Il est donc **nécessaire de rajeunir** ce parc immobilier en offrant des produits plus adaptés à la demande (taille des plateaux, hauteur sous plafond, standards d'équipement ...)
- Les opérations de restructuration trouvent dans certains cas leurs limites en termes de possibilité d'adaptation du bâti aux besoins actuels du marché dans des conditions économiques compétitives, ce qui impose de privilégier parfois la démolition – reconstruction
- **Ces opérations de réhabilitation s'avèrent essentielles pour maintenir l'attractivité du site mais séduisent actuellement peu les investisseurs** en raison des **difficultés techniques**, des risques **juridiques** forts et des **conditions économiques** de ces opérations :
 - Pas de visibilité sur les conditions de délivrance des agréments administratifs, notamment dans le cadre de la révision du SDRIF au regard des équilibres logements/bureaux
 - Des risques de recours liés aux opérations dans le cadre des règles actuelles, particulièrement sur le secteur de Courbevoie (RNU) conduisant à préférer l'option d'une réhabilitation lourde
 - Des délais de chantier susceptibles de générer un accroissement des recours fondés sur le trouble anormal de voisinage
 - Des opérations parfois économiquement fragiles

Régénérer en traitant l'existant (2/3)

- Ainsi pour que ces opérations aient lieu, il est important de les sécuriser en limitant les risques de recours, et de disposer de leviers économiques pour inciter les investisseurs et propriétaires à les mettre en œuvre :
 - Sur un plan juridique, la sécurisation des opérations pourrait passer par la mise en place d'un projet d'intérêt général (**PIG**) qui permettrait à la fois de sortir les opérations entraînant de la création de SHON des exigences d'équilibre bureaux-logements du futur SDRIF, mais aussi d'assurer la prise en compte des spécificités arrêtées dans le projet au niveau des documents d'urbanisme des communes de Puteaux et de Courbevoie.
 - Sur un plan économique, à partir d'un travail de modélisation économique théorique, il apparaît très clairement que ces opérations nécessitent pour trouver un équilibre de s'appuyer sur le **développement de SHON supplémentaire** (de l'ordre de 25% à 35% dans le cas retenu pour cet exercice théorique, aucune constante ne pouvant être tirée de cet exercice)). Sur certaines opérations plus fragiles, on constate une forte **sensibilité des charges foncières** et de la **Redevance pour Création de Bureaux** qui **pourraient devenir des variables d'ajustement** et d'incitation sur certains sites stratégiques (exonération partielle, régime de compensation...) **dans un contexte où les prix de sortie sont peu flexibles**. La redevance pour création de bureaux reste d'ailleurs une variable mal comprise par les investisseurs dans les opérations de démolition/reconstruction (paiement sur la totalité de la surface et non sur la surface nouvellement développée)
 - Sur un plan méthodologique, il pourrait être mis en place un **groupe de travail** animé par l'EPAD réunissant acteurs d'opérations déjà réalisées et acteurs potentiels d'opérations futures pour aborder ensemble les problématiques soulevées

Régénérer en traitant l'existant (3/3)

- D'après l'audit mené sur le parc, le besoin potentiel de réhabilitation sur des **immeubles « problématiques »** pourrait être de l'ordre de **625 000 m²** (à horizon 5 ans)
- En s'appuyant sur nos travaux de modélisation économique, ces mètres carrés à retraiter rapidement pourraient générer pour être économiquement « acceptables » a minima entre 130 000 m² de SHON supplémentaire (hypothèse restructuration) et 215 000 m² (hypothèse démolition-reconstruction). Rappelons que dans certains cas les opportunités a maxima sont bien plus importantes (doublement, voire plus de la surface « à démolir »). Seule une étude fine de chaque immeuble (non prévue à la commande) pourrait apporter un chiffrage précis.
- **Les 350.000 m² de SHON nouvelle** issue des opérations de réhabilitation ou de démolition/reconstruction sur 15 ans nous semblent à ce titre **cohérent**, et **assimilable par le marché** (si les critères qualitatifs sont réunis)
- Ces **coûteuses opérations** de restructuration génèrent des **loyers élevés**, exigeant que le produit immobilier mais aussi son environnement soient au niveau. En effet, compte tenu du contexte concurrentiel, La Défense doit assurer le maintien du **rapport qualité/prix** de son offre. **L'urbanisme d'ensemble du quartier représente un enjeu fort.**

Renouveler le parc actuel (1/1)

- La Défense doit maintenir et développer sa position face à plusieurs concurrences qui menacent l'actif stratégique. Il apparaît nécessaire aujourd'hui de **redynamiser l'offre de La Défense par de nouveaux programmes** qui permettront de **maintenir la confiance des investisseurs**, et de faire face à l'émergence de nouveaux pôles tertiaires attirant aujourd'hui les opérateurs à la recherche de produits valorisables.
- Les perspectives d'évolution des emplois de bureaux limitées à moyen terme par une croissance économique ralentie pourraient entraîner un accroissement net du parc francilien à 350 000 – 400 000 m² par an d'ici 2015. **A part de marché constante, La Défense pourrait être concernée par 30.000 m² par an.** Compte tenu des rythmes actuels d'écoulement de l'offre à La Défense, **la mise sur le marché d'une offre neuve de 500.000m² (projet EPAD Nouvelle Défense) ne pourra s'écouler que sur 15 ans.**
- D'autre part, pour absorber 500 000 m² de nouvelles opérations, le maintien d'un positionnement marché **entre 420 – 500 €/m² pour des bureaux neufs ou restructurés « comme neufs »** semble une condition forte. Il permettrait de se situer entre l'offre de Paris QCA redevenue plus attractive (autour de 630 €/m²) et l'offre concurrente la mieux située des portes de Paris (Issy, Boulogne...) proposée autour de 430 €/m²/an.
- Comme dans le cas des opérations de restructuration, le succès du projet passera par la mise en place d'une stratégie de développement économique :
 - Accompagner les Grands Comptes (2% des entreprises emploient 50% des salariés)
 - Rejoindre et anticiper les attentes des salariés, actifs stratégiques (services, ...)
 - Animer le site autour des grands secteurs (développer les liens entre PME et grands comptes ...)
- En d'autres termes, il est important de passer d'une stratégie d'image basée sur le volume/la quantité (poids économique, immobilier...), à une stratégie de qualité totale (urbanisme, dynamique des filières économiques, solutions de transport, innovation technologique et de services, ...) pour renouer avec la modernité.

La modernité du quartier : des signaux plus qu'un signal autour d'une Tour de 400 m (1/2)

- Le quartier d'affaires souffre d'un **affaiblissement de son image à l'international**, notamment sous le poids des projets des grandes métropoles. Il est **important que La Défense parvienne à retrouver son « quart d'heure d'avance »** et lance un signal fort au marché.
- Avoir un **projet architectural d'envergure est devenu une quasi obligation** aujourd'hui pour les **métropoles mondiales de 1^{er} rang**. Ces projets sont porteurs de message pendant plusieurs années avant la construction de la tour, et offrent des signes positifs au marché. La Tour constitue donc un **moyen de retour à une meilleure attractivité** et non une fin en soi.
- Pour renforcer l'originalité de la verticalité de La Défense, **la Tour Signal devra être un projet de grande hauteur, supérieure à toute les autres tours de La Défense**.
- Mais une **Tour de 400m** pourrait s'avérer **déstabilisante pour le skyline**. Dans le panorama international voire européen, une tour de 400m ne sera **pas différenciante**. Une course à la hauteur serait une compétition perdue d'avance.
- Un tel projet est peu compatible avec un **programme mixte bureaux-logements**, programme pour lequel les acteurs interrogés (investisseurs, commercialisateurs, promoteurs...) ont affiché un certain **scepticisme**. La mixité est **davantage attendue** au travers d'un hôtel-restaurant en haut de la tour et dans **l'animation du pied de la tour**.
- Pour garantir la réussite d'un tel projet, un certain nombre de conditions sont à réunir, et concernent les transports, les fonctionnalités, l'innovation architecturale emblématique, le réaménagement de la dalle et la localisation.

La modernité du quartier : des signaux plus qu'un signal autour d'une Tour de 400 m (2/2)

- **Sur la localisation de la Tour :**

La question de la localisation de la Tour doit relever d'un **choix stratégique** et non d'une analyse du foncier :

- Doit-elle être l'occasion de redynamiser un quartier en perte de vitesse au sein de La Défense en y concentrant de nouvelles infrastructures, des commerces... ?
- Ou a contrario, doit-elle conforter/renforcer un quartier phare de La Défense pour accroître la visibilité du site ?

- **Sur le réaménagement de la dalle et l'urbanisme des quartiers :**

- L'organisation urbaine selon un axe et 12 quartiers nécessite une recomposition ambitieuse à l'égal des projets des grandes métropoles mondiales. Aujourd'hui, l'organisation du territoire manque de lisibilité et d'homogénéité dans la qualité proposée.
- Il semble nécessaire de **recréer des signaux par quartier** (Seine, Architecture, Loisirs, Culture, etc...) pour permettre une nouvelle lecture urbaine des espaces de La Défense pour les gens qui y travaillent
- La Tour Signal (et l'animation de son pied), les nouveaux projets ou la réhabilitations des tours créent des opportunités pour un grand projet de recomposition de la dalle une **lecture claire des quartiers**, un aménagement qui supporte de nouveaux usages, notamment liés au développement durable

- La Défense doit **retrouver son quart d'heure d'avance** et travailler sur **d'autres axes différenciants** :

- Le Développement Durable, en approfondissant cet aspect (« T »HQE, liens sociaux, animation économique...)
- Modernité technologique (réfléchir au « prochain wifi » par exemple)
- Pôles de services de proximité pour les salariés
- Information large sur la mise à niveau des transports

Développer l'offre de logements (1/2)

- La **dynamique du marché du logement** de ces dernières années a révélé l'attrait résidentiel des quartiers voisins de La Défense, quartiers où les possibilités de développement se sont tariées (ex : à Courbevoie : +15 000 logements en 25 ans, soit près d'un million de m² au total).
- Dans ce contexte, le marché **pourrait largement absorber les 110 000 m² de logements supplémentaires proposés par le projet.**
- Le volume de nouvelles surfaces destinées au logement pourrait même être accru, compte tenu de la pression de la demande et du tarissement de l'offre à proximité de La Défense, avant que la concurrence de Boulogne ne s'amplifie à moyen terme.
- Le **développement d'autres fonctions urbaines** (culture, loisirs...) à La Défense serait de nature à créer de nouvelles conditions pour relancer une vocation résidentielle plus attractive, elle-même susceptible de maintenir une offre de commerces et services de proximité, dont le manque est ressenti très négativement par les utilisateurs des bureaux.
- Mais **la fonction résidentielle a été jusqu'ici « marginalisée »** à La Défense, bien qu'une demande existe et se manifeste au travers de :
 - Une relative fidélité des « EPADiens »
 - Un prix de revente non dégradé
 - Une nouvelle offre parahôtelière, annonciatrice de nouveaux besoins résidentiels
- Cette marginalisation peut s'expliquer par le fait que la relative « insularité » de La Défense qui représente un atout pour la fonction tertiaire, constitue un handicap pour une fonction résidentielle diversifiée. La **mixité bureaux – logements est difficile** à réussir **quand la prédominance de la fonction bureaux est aussi forte** qu'à La Défense

Développer l'offre de logements (2/2)

- La localisation et la dispersion des logements prévus **n'influeront que peu sur l'image et l'animation urbaine du quartier d'affaires. En revanche, cela offrirait la possibilité :**
 - D'urbaniser les fonciers existants aux franges pour améliorer l'interface entre La Défense et les communes avoisinantes
 - D'exploiter davantage le front de Seine et de développer un quartier logements haut de gamme
 - **De réhabiliter une partie du parc afin de préserver l'image du quartier**
 - **Et enfin** d'amorcer la recomposition urbaine de certains quartiers grâce aux possibilités de restructuration de certains patrimoines locatifs existants
- Il faudrait en parallèle permettre **l'accroissement de la qualité de l'offre** (Restaurants, boutiques) pour conserver le positionnement haut de gamme de La Défense.

Les transports collectifs : phaser et communiquer sur l'accessibilité 2020 (1/2)

- 80% des employés viennent en transports collectifs, et 75% des salariés viennent de Paris ou de l'ouest de l'Île-de-France.
- L'attractivité de La Défense est donc **fortement centrée sur la moitié Ouest de la Région**. L'image de flux massifs venant de l'Est et traversant toute la région pour venir travailler à La Défense est donc erronée.
- L'accessibilité exceptionnelle du site contribue fortement à son attractivité. Elle **comporte certes des points faibles** (la forte charge du tronçon central du RER A (Châtelet-Auber vers l'Ouest), certaines communes proches mal reliées (ex : Levallois, Colombes, Gennevilliers), les relations avec « l'hinterland » plus lointain de La Défense de qualité variable, et les relations avec les aéroports ...). **Mais il convient de les nuancer** avec notamment l'amélioration de la situation du RER A au cours de la dernière décennie grâce à l'ouverture de la Ligne 14 de métro.
- Il existe des réserves de capacité sur le dispositif actuel.
- A lui seul, le projet de développement de La Défense ne conduit pas à saturer le RER A. Néanmoins, il ne fait guère de doute qu'avec l'ensemble des projets de développement de l'ouest parisien et l'évolution des déplacements en Île-de-France cette saturation va se produire. Cela rend donc **nécessaire la réalisation d'investissements dans le domaine des transports collectifs**.
- Des actions déjà décidées comme **l'automatisation de la ligne 1** du métro et le **prolongement de T2** jusqu'au Pont de Bezons et à la porte de Versailles, ainsi que l'éventualité d'un passage de la totalité du matériel roulant du **RER A en rames à 2 niveaux** permettront d'offrir de premières améliorations quantitatives et qualitatives. Restent toutefois à creuser la question de la capacité des infrastructures d'accueil des voyageurs supplémentaires (quais, accès d'entrée et sortie, tourniquet...)

Les transports collectifs : phaser et communiquer sur l'accessibilité 2020 (2/2)

- En ce qui concerne les nouvelles infrastructures, parmi les différents projets envisagés, **le prolongement d'EOLE est celui qui, au stade actuel des réflexions, semble le plus apte** à répondre au besoin capacitaire tout en offrant des améliorations significatives des liaisons vers le pôle des gares de l'Est et du Nord et de Roissy. Mais de nombreuses questions restent en suspens : tracé, gare(s) dans le secteur de La Défense, possibilité de poursuite vers l'ouest au delà de La Défense, possibilité de raccordement à CDG Express, etc...
- Le délai moyen de réalisation d'une infrastructure de cette importance en Ile de France est d'environ 15 ans, soit 2020, date prévisible d'achèvement du programme de l'EPAD. **Le problème de gestion de la période transitoire** se pose donc.
- **Le projet Orbitale** permet également d'améliorer de manière tout à fait significative l'accessibilité à La Défense. Nous préconisons que l'EPAD l'intègre mieux à ses réflexions.
- **L'amélioration de la desserte des aéroports** est importante pour le quartier d'affaires bien que les flux ne soient vraisemblablement pas considérables. En complément de l'amélioration des dessertes RER, de la prise en compte à terme de CDG Express et des services de taxis, la question de compléter la panoplie par un **service haut de gamme de liaisons par hélicoptère** nous semble devoir être posée.
- Enfin, la plupart des projets relatifs aux transports relèvent de problématiques dépassant le périmètre d'intervention de l'EPAD. Il semble essentiel que la poursuite des études et que la mise en œuvre de ces projets s'effectuent dans un **cadre partenarial**.

Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant

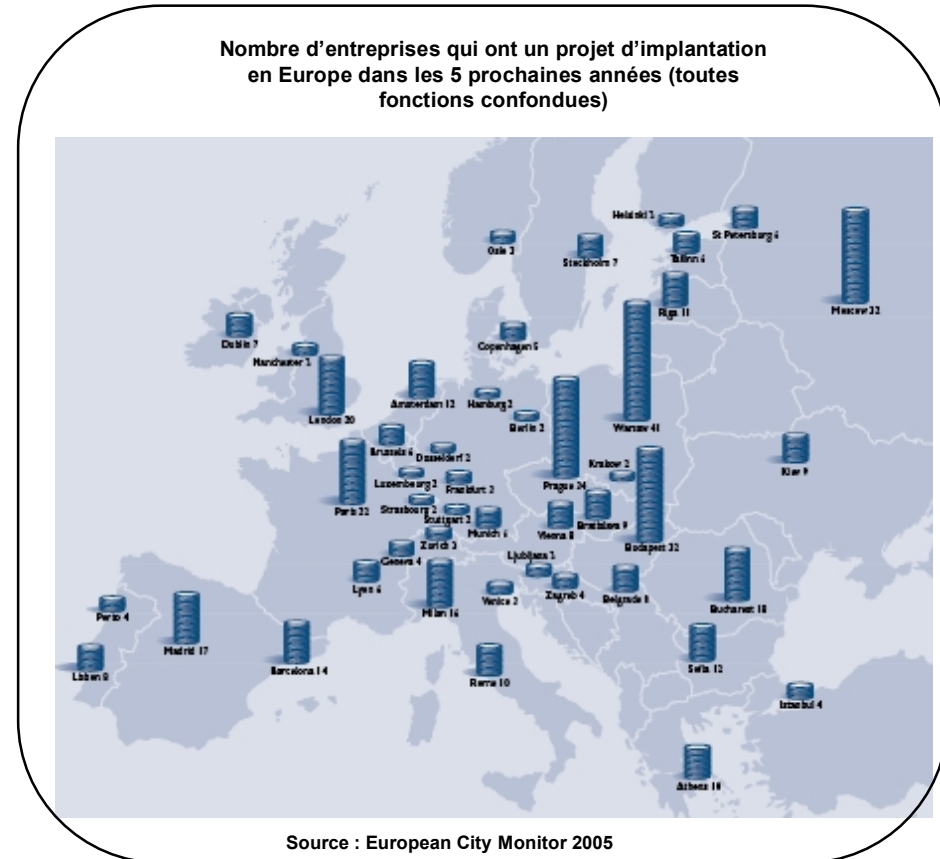
2

La Défense dans l'attractivité du territoire régional et national

- *Quelles perspectives pour l'attractivité de la France et de l'Île-de-France ?*
- *Quel est le véritable rôle de La Défense dans l'attractivité régionale et nationale ?*
- *Quelle position dans le jeu de concurrence ou de complémentarité régionale ?*

Perspectives sur l'attractivité de la France et de l'Île-de-France

- A l'horizon 2010, la France resterait le deuxième pays d'accueil d'investissements étrangers en Europe, mais avec une part de marché autour de 10% (soit environ 200 implantations et extensions par an, dont 40% en Ile-de-France)
- Paris et Londres sont considérées comme dominantes sur un plan tant démographique que de rayonnement
- Les autres métropoles tertiaires, décisionnelles, rayonnantes et accessibles sont dans une grande dorsale européenne, de Londres à Milan
- La concurrence sur des sièges d'entreprises nationales ou sur des niches sectorielles (biotech, jeux, VPC, design) peut venir de métropoles à taille critique, mais de 2ème rang
 - Au sud, Rome, Milan, Turin, Barcelone et Madrid
 - Les métropoles régionales françaises (Lyon et Lille principalement)
 - Les « périphéries » européennes qui se positionnent mieux en termes d'offre métropolitaine de haut niveau, avec Dublin, Oslo ou Athènes...
- L'effet de l'ouverture à l'est est bien visible avec des villes comme Berlin, Munich ou Vienne qui semblent avoir bénéficié de cette nouvelle géographie européenne.
- Le recentrage de l'Europe vers l'est va sans doute continuer à renforcer les villes continentales, et notamment les grandes capitales d'Europe centrale et orientale.



Une bataille cruciale et difficile pour l'implantation de sièges et plates-formes tertiaires

- La bataille pour les centres de décision est décisive et difficile
 - Londres est ultra-leader (50% du stock des centres de décision et 25% du flux sur les 5 dernières années)
 - La France – et donc l'Île-de-France - souffre d'un moindre tropisme anglo-saxon et d'une compétitivité fiscale mise à mal
- Les plates-formes tertiaires trouvent un bon compromis en France lorsqu'elles sont
 - Co-localisées avec des centres de décision
 - A forte composante « francophone »
 - Issues de restructurations de groupes qui doivent lisser leur évolution démographique (banque, assurance)
- Le fort centralisme national continuera à attirer et fixer les sièges nationaux emblématiques, les activités devant accéder rapidement aux décideurs financiers, médias, grands comptes internationaux

Top 15 des destinataires européens des IDE "quartiers généraux" sur la période 2000-2004

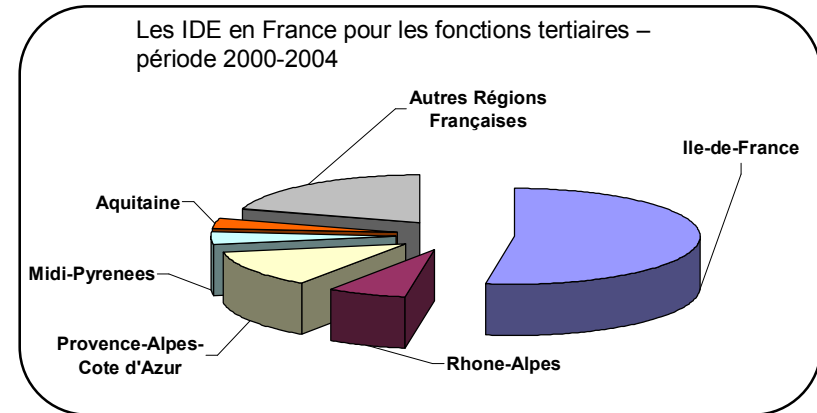
Région	Part de marché	Part dans le top 15
Grand Londres	24%	41%
Ile-de-France	5%	9%
Copenhagues	4%	7%
Berkshire	4%	6%
Catalogne	3%	6%
Nord-Hollande	3%	5%
Stockholm	2%	4%
Surrey	2%	3%
Dublin	2%	3%
Brabant	2%	3%
Bruxelles	1%	2%
Cambridge	1%	2%
Hambourg	1%	2%
Oberbayern	1%	2%
Zurich	1%	2%
Autres	42%	-
Total	100%	100%

Source : Ernst & Young - European Monitor Investment 2004

Sources: E&Y / entretiens utilisateurs - commercialisateurs internationaux / ARD Ile-de-France / analyse documents (cf liste en annexe)

Les Investissements Directs Étrangers en France : l'hégémonie de l'Île-de-France

- L'attractivité de la France largement tirée par l'Île-de-France pour les activités tertiaires
 - L'Île-de-France concentre 53 % des Investissements Directs Étrangers (IDE) de la France pour les fonctions tertiaires
 - La seconde Région française est PACA, avec 13 % des parts de marché
 - La Région Rhône Alpes concentre 7 % des IDE
- Une position renforcée sur les secteurs stratégiques pour La Défense :
 - De manière générale, cette prédominance de l'Île-de-France se renforce pour l'attractivité des investissements étrangers dans les secteurs suivants : Logiciel, Services aux entreprises et Banque-Assurance-Finance
 - L'Île-de-France concentre 65 % des investissements directs étrangers en France pour ces trois secteurs



Source : EY- EIM

Les IDE en France pour les secteurs Banque-Finance-Assurance, Logiciel et Services aux entreprises – période 2000-2004

Région	IDE
Île-de-France	252
Provence-Alpes-Côte d'Azur	54
Rhône-Alpes	14
Midi-Pyrénées	13
Aquitaine	11
Alsace	8
Languedoc-Roussillon	6
Lorraine	5
Bretagne	5
Champagne-Ardenne	5
Pays de la Loire	5
Bourgogne	3
Centre	2
Haute-Normandie	1
Franche-Comté	1

Source EY EIM

L'Île-de-France : leader incontesté pour l'attractivité des activités tertiaires

La part de marché de l'Île-de-France pour les secteurs Logiciel/Banque-Finance et Services aux entreprises, secteurs stratégiques pour La Défense, dépasse les 65 %

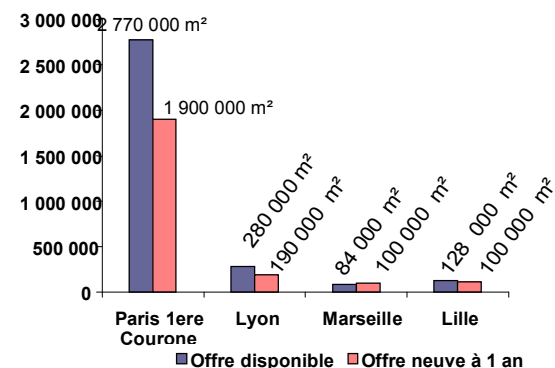
Une concentration du marché immobilier tertiaire sur l'agglomération parisienne

- Des stocks disponibles limités dans les métropoles régionales
 - Une offre disponible 10 fois supérieure en Île-de-France, qui permet une offre variée et une réactivité par rapport aux métropoles régionales
- Un marché immobilier tertiaire national dominé par l'Île-de-France
 - Un marché francilien 10 fois supérieur par rapport aux marchés tertiaires des métropoles régionales
 - Les stocks tertiaires réunis des métropoles de Marseille, Lyon et Lille représentent 16 % du parc tertiaire francilien
- Des marchés qui ont de très faibles capacités pour concurrencer l'Île-de-France, et notamment La Défense, de par la nature même des produits
 - Les offres immobilières des demandes supérieures à 5 000 m² en Janvier 2006 sur les grands métropoles, sont limitées : 97 produits sur Paris et la 1ère couronne parisienne sur 113 en France

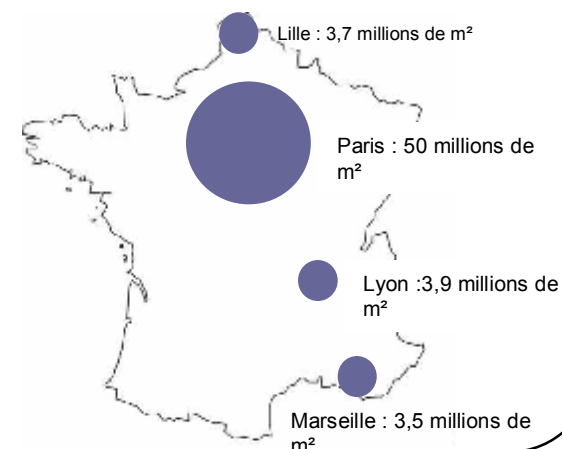
Un marché immobilier tertiaire concentrée sur l'Île-de-France

85 % de l'offre pour les grandes surfaces tertiaires (> 5 000 m²) est concentrée sur l'Île-de-France

Offre immédiatement disponible / Offre neuve à 1 an (janvier 2006)



Parcs immobiliers des métropoles françaises en 2005



La Défense, un élément capital de l'enjeu attractivité francilienne

- La Défense est jugée comme un « **actif régional stratégique** » au même rang que **CDG, le plateau de Saclay, et Paris Centre**

- Des **ingrédients stratégiques** :

- Concentration d'acteurs de rayonnement mondial
- Enjeu territorial dont le développement est jugé capital pour la réussite de la stratégie d'attractivité et de compétitivité
- Lieu et marque reconnus par la communauté d'affaires

- Un des rares **produits différenciants** dans la « gamme » francilienne qui peut être présentée aux investisseurs, notamment étrangers

- Seul lieu d'urbanisme vertical
- Réalisations spectaculaires
- Concentration de marques internationalement reconnues
- Toutes les métropoles tertiaires ont ce type de QCA

- Un « **pôle de compétitivité** » mondial... qui s'ignore

- Lieu de concentration de la filière Banque et Assurances
- Lieu d'implantation historique d'entreprises du Business Week 1000 et CAC40
- Présence de prestataires de services liés à ces filières et aux grands groupes, dont certains emploient plus de 2000 salariés (Atos, Cap Gemini, CSC, Ernst & Young, Technip,..) et figurent dans le Top 20 employeurs

Sources: E&Y / entretiens utilisateurs - commercialisateurs internationaux / ARD Ile-de-France / analyse documents
(cf liste en annexe)

Un rôle de leadership aujourd'hui concurrencé par l'émergence de nouveaux pôles d'affaires franciliens

Principales tendances

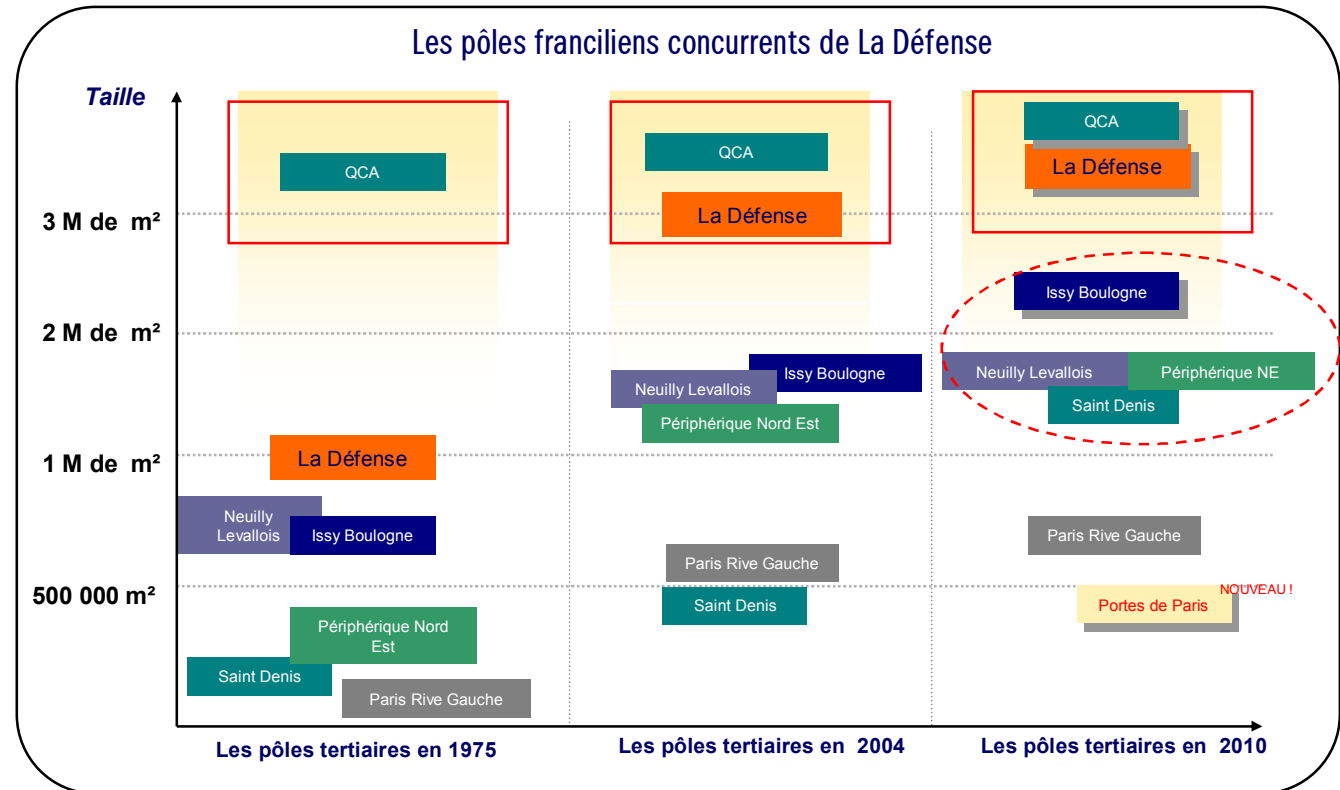
- Une offre de surfaces de grande taille de plus en plus concurrencée par de nouveaux entrants (ex : Paris Rive Gauche, Seine Arche, Saint Denis, Issy, etc.)
 - Les dernières grandes implantations d'entreprises sur les nouveaux quartiers d'affaires montrent qu'une offre existe pour des produits supérieurs à 20 000 m².
 - Plusieurs quartiers d'affaires franciliens passent aujourd'hui le cap du 1,5 millions de m², proposant des offres de grande taille.
- A plus long terme, l'émergence des « suspects » aujourd'hui (ex: Les Portes de Paris)
 - Des quartiers qui bénéficieront d'atouts concurrentiels évidents : une localisation parisienne, proximité immédiate des axes de transport public et routier, des environnements urbains de qualité (opérations de renouvellement urbain en cours)
- Des fonctions de mixité et de cadre de vie mieux assumées dans les quartiers concurrents (ex: Issy-Boulogne autour des terrains Renault, Saint Denis, Paris Rive Gauche,...)
- L'émergence de pôles de proximité, qui bénéficient de l'image et de la notoriété de l'Ouest Parisien (ex: Levallois, Neuilly, Colombes,...)

- ***La Défense passe d'une quasi-mono concurrence à une concurrence multiple, se situant à des stades de maturité divers***
- ***Il sera nécessaire de travailler sur une nouvelle relation (voire gouvernance) avec les territoires de proximité (relations avec Puteaux, Courbevoie et Levallois, Colombes, Bois Colombes, Neuilly)***

Sources: E&Y / commercialisateurs / Defenscopie / ORIE / GRECAM / analyse documents (cf liste en annexe)

Une concurrence entre centres tertiaires en IDF qui s'accroît

- Alors qu'il y a 20 ans, La Défense se positionnait par rapport au seul pôle tertiaire parisien, aujourd'hui la concurrence est plus étendue
- Sont apparus de nouveaux centres tertiaires de maturité, de taille et de perspective de croissance différentes



Source : Données ORIE – Illustration Ernst & Young

► L'évolution des pôles tertiaires Franciliens : l'hégémonie de La Défense remise en cause : 4 pôles franciliens devraient avoisiner ou dépasser les 1,5 millions de m² à l'horizon 2010.

*Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant*

3

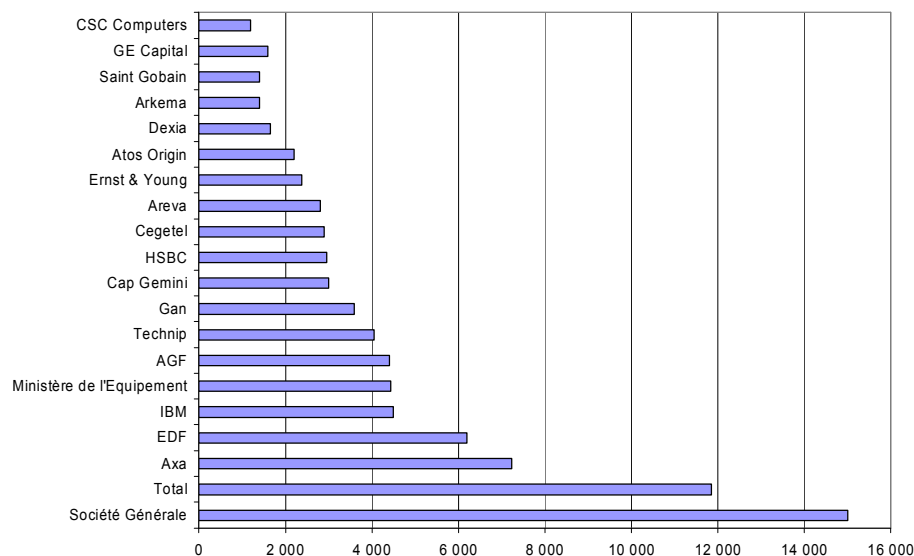
La Défense face à ses utilisateurs

- *Quels sont les utilisateurs de La Défense ?*
- *Comment ont-ils évolué ?*
- *Quels sont leurs besoins immédiats et leurs attentes à moyen terme ?*

Quelques chiffres clefs

- Le chiffre énoncé de 3.600 entreprises (dont 1.500 sièges sociaux) prend en compte de nombreuses SCI, des domiciliations pures offertes par les centres d'affaires ...
- Il est estimé* que le nombre d'entreprises employant au moins 1 salarié est d'environ **560 entreprises**
- Une **concentration** de grands comptes utilisateurs propriétaires
 - 3,5% des utilisateurs emploient 68% des effectifs
 - Les 4 premières employeurs de La Défense représentent 32% de l'emploi total
 - Une très grande partie des petits et moyens utilisateurs sont les prestataires, sous-traitants, suiveurs de ces leaders

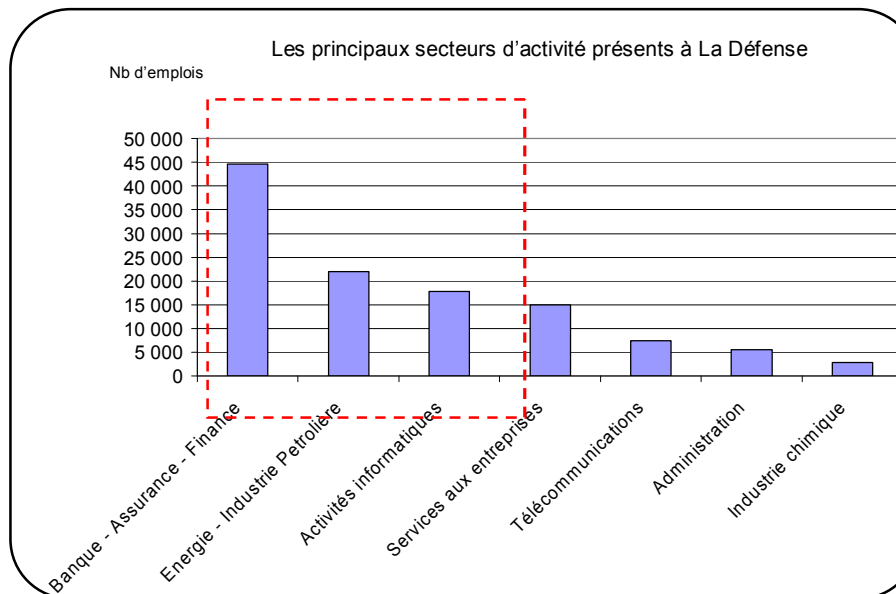
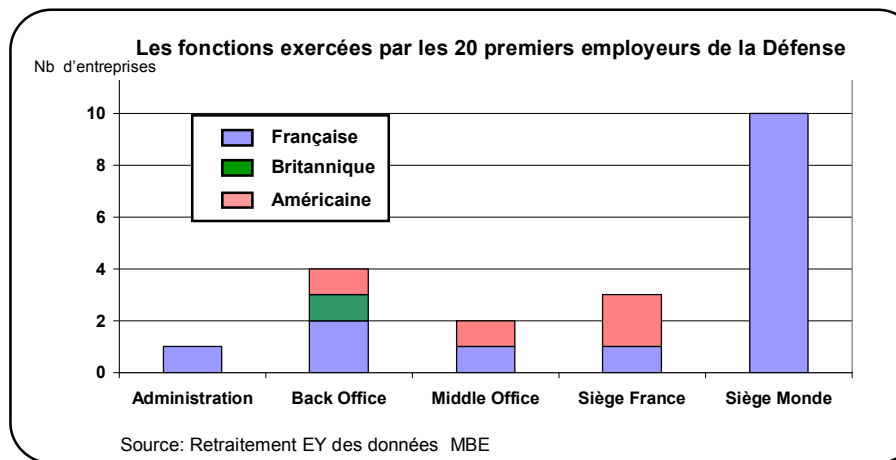
Les 20 principaux employeurs de La Défense



- Les 10 premiers employeurs concentrent 50 % de l'emploi salarié du quartier
- Les 13 plus grands occupants de La Défense occupent 54, 2 % des surfaces du parc de La Défense

Fonctions et modèles économiques

- Une concentration décisionnelle
 - Une part importante de sièges mondiaux (la moitié du top 20 des implantations) et de sièges nationaux (15%)
 - Au delà du top 20, une représentation internationale limitée
 - Les sièges nationaux ou régionaux sont largement représentés
 - Les établissements de prestataires liés à ces donneurs d'ordre complètent cette répartition
- Une concentration sectorielle qui se renforce
 - les secteurs de la finance, de l'assurance, du services aux entreprises, de l'informatique et de l'énergie/pétrole concentrent 73% des effectifs
- A ces raisonnements, il faut intégrer également la logique (ou inertie) des utilisateurs « obligés »
 - Fidèles historiques
 - Entreprises en regroupement
 - Entreprises qui y voient la seule « adresse » des Hauts de Seine



Source : étude MBE – Rapport d'étape février 2005 sur les utilisateurs de la Défense

La logique de renouvellement des utilisateurs de La Défense

Les plus grands mouvements vers La Défense 2001-2005

- Un fort renouvellement se confirme parmi les grands groupes mondiaux présents à La Défense :
 - 7 parmi les 10 groupes mondiaux présents en 1995 ne sont plus présents en 2005
- Une plus grande fidélité des entreprises du CAC 40 que des groupes étrangers
- Une logique de regroupements / restructuration
- Un maintien sur le RER A (Rueil notamment pour l'accueil de Exxon, Unilever, Mobil)

Entrées dans la défense				
Année	Société	Surface m ²	Zone d'origine	Zone de destination
2001	OCDE	18 000	Paris Centre Est	La Défense
2002	Eurocourtage	24 100	QCA	La Défense
2003	Technip Coflexip	25 000	SAO	La Défense
2004	Ministère de l'équipement	12 500	Paris 6/7	La Défense
2004	Nexity	11 000	QCA	La Défense
2004	AXA REIM	11 000	QCA	La Défense

Sorties de la Défense				
Année	Société	Surface m ²	Zone d'origine	Zone de destination
2002	Compagnie Gén. des Eaux	10 000	La Défense	SAO
2002	RFF	18 600	La Défense	Paris 12/13
2004	AXA	59 000	La Défense	SAO
2004	Price Waterhouse	15 600	La Défense	SAO
2005	SFR	34 300	La Défense	SAO
2005	Arcelor	19 400	La Défense	Première périphérie nord

Source : Défenscopie 1995 – retraitement Ernst & Young

SAO = secteur d'affaires ouest

- Un départ d'entreprises « industrielles » : la conjonction d'un triple facteur :

Facteur Prix

Budgets immobiliers pour les fonctions sièges dans les entreprises industrielles qui sont plafonnés aujourd'hui autour de **350 € /m²**. Or, les produits immobiliers à La Défense ne sont pas en adéquation avec les possibilités des entreprises industrielles (**autour de 400-450 €/m²**).

Facteur Produit Immobilier

La typologie des produits recherchés par les groupes industriels, entre 10 000 et 15 000 m², ne permet pas d'être utilisateur unique d'un immeuble, et sont, de surcroît plus difficile à trouver.

Facteur Image / Stratégie

Pour certaines entreprises industrielles, la nécessité stratégique de regrouper des sites pour se rapprocher soit de certains sites de production (ex : PSA), soit de la présence d'un siège social (ex : Nestlé, BP)

Perception de la Défense

La vision des utilisateurs

FORCES et OPPORTUNITES

- La desserte en transport en commun
- La localisation de la Défense, entre Paris et les banlieues ouest
- La densité économique et le dynamisme de ses principaux secteurs d'activités
- La possibilité d'extérioriser un projet d'entreprise au travers du produit immobilier qu'est la tour. Possibilité d'affirmation de puissance
- La confiance renouvelée des grandes entreprises historiques (ex SG, AXA,...) sont des facteurs de renforcement de confiance
- Les transformations du boulevard circulaire devraient améliorer l'organisation urbaine
- L'ancrage historique et massif de certains grands comptes limite leur mobilité

FAIBLESSES ET RISQUES

- Le manque d'efficacité des produits immobiliers, alors que la tendance des utilisateurs est l'efficacité coût/ poste de travail (Densification de l'espace de travail)
- L'environnement « déshumanisé » et froid du quartier
- L'insalubrité des espaces sous terrains : parkings, voies d'accès etc...
- La complexité de l'organisation urbaine, notamment à l'égard des visiteurs extérieurs
- L'absence de possibilité de déplacement en vélo pour les salariés
- Un accompagnement à l'implantation des entreprises insuffisamment actif
- Une reconnaissance internationale qui s'estompe
- La crainte de vivre dans un quartier ne sachant pas se régénérer

Source: Entretiens acteurs publics / analyse documents SRDE et SDRIF / analyse documents (cf liste en annexe)

Perception de la Défense

La vision des acteurs publics

FORCES et OPPORTUNITES

- Le seul pôle d'affaires qui peut jouer le rôle de locomotive pour l'économie francilienne, en fédérant les différents quartiers lors de manifestations internationales (Ex : Mipim).
- La desserte en transport en commun
- La notoriété de la marque « La Défense »
- Le poids économique du quartier d'affaires dans l'économie régionale et locale
- Une envergure nécessaire pour s'affirmer comme le pôle d'excellence de l'Île-de-France, en capacité d'accueillir les grands d'investissements tertiaires mobiles.
- Un soutien continu de l'Etat à des grandes zones d'intérêt national, dont la Défense fait partie

Source: Entretiens acteurs publics / analyse documents SRDE et SDRIF / analyse documents (cf liste en annexe)

FAIBLESSES ET RISQUES

- L'aspect urbain qui évoque une « Forteresse », froide et déshumanisée
- La saturation du réseau de transport
- La non implication des entreprises et du quartier dans la dynamique des pôles de compétitivité, nouvel outil de reconnaissance internationale
- Un quartier d'affaire qui manque d'animation économique, de liens avec les universités etc...
- Un quartier qui n'est plus symbole de modernité
- Le prix du loyer comparativement aux autres pôles tertiaires
- L'accroissement du déséquilibre francilien Est-Ouest
- Une concurrence locale forte (Levallois, Boulogne, Neuilly,...)
- Un quartier sans projet territorial concerté et partagé
- La tentation d'un repositionnement du quartier sur la même gamme que les pôles émergents secondaires
- Un quartier qui n'a pas de préoccupations suffisantes en matière de concept de développement durable ; performance énergétique des bâtiments, déplacements doux...
- Des pôles de compétitivité mondiaux franciliens pouvant apparaître comme éléments de rayonnement international, au détriment de La Défense

Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant

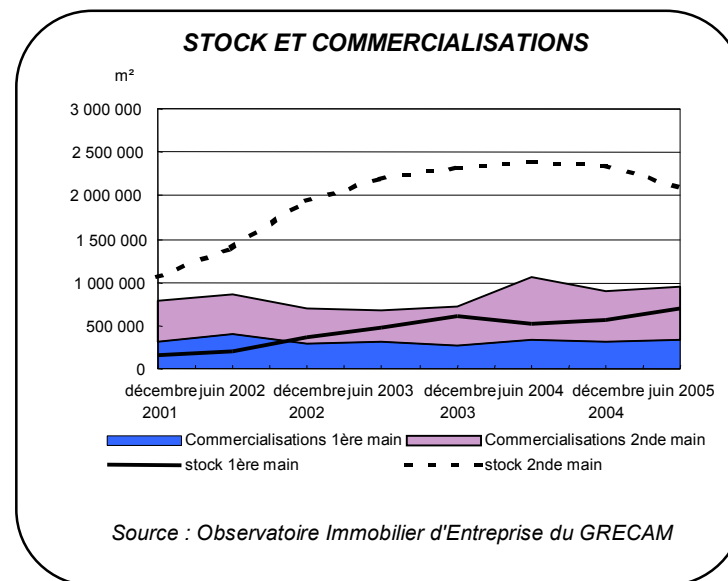
4

La Défense dans son marché immobilier et les perspectives de développement

- *Quels sont les chiffres-clefs du parc immobilier ?*
- *Quels sont ses concurrents actuels et potentiels ?*
- *Quelle vision en ont les acteurs de l'immobilier ?*

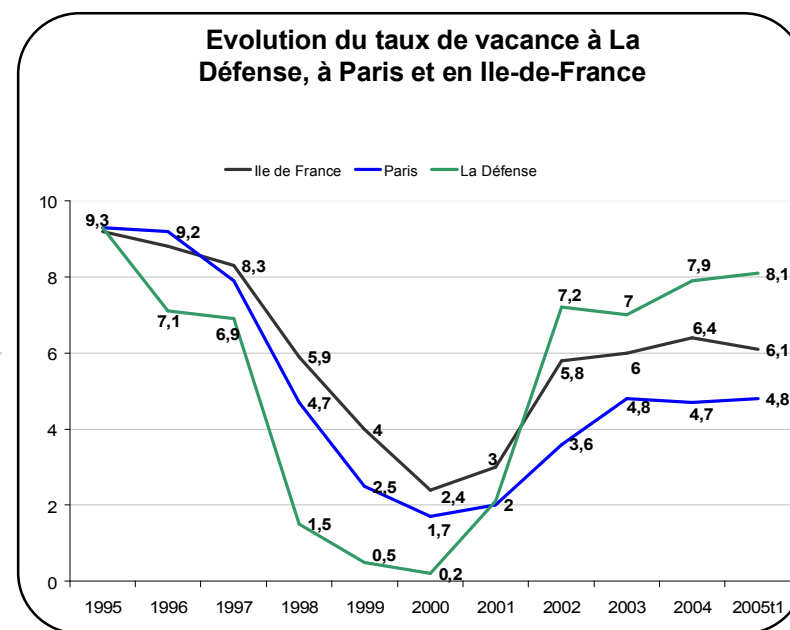
Un déséquilibre offre/demande persistant en Île-de-France

- Un contexte conjoncturel paradoxal en Île-de-France de surabondance de capitaux cherchant à s'investir en bureaux alors que persiste un déséquilibre offre / demande
 - Grâce à un dernier trimestre plus actif, l'année 2005 aura enregistré une **légère progression de la demande placée en Ile-de-France** (un peu plus de 2 000 000 m² utiles) après plusieurs années de stagnation autour de 1 800 000 m² .
 - Le manque de perspectives, dû à une conjoncture économique relativement atone, continue d'affecter les décisions des entreprises ; cette situation explique notamment le recul des transactions de plus de 10 000 m², alors que le marché des petites et moyennes surfaces est plus actif, beaucoup d'entreprises se contentant de solutions à court terme.
 - Cependant , **la part des commercialisations de bureaux neufs demeure importante** (37% de la demande placée en Ile-de-France), ce qui témoigne d'une recherche de locaux toujours mieux adaptés à l'évolution des modes de travail, d'autant que l'offre neuve abonde et que la position des utilisateurs demeure très favorable.
 - Cette fermeté de la demande n'empêche pas, en effet, le stock neuf vacant de s'accroître encore : il totalisait 690 000 m² à la fin du premier semestre 2005, situés à 47% dans les Hauts-de-Seine et à 18% dans Paris, auxquels s'ajoutaient plus de 900 000 m² disponibles dans les opérations encore en chantier.
 - La production neuve, qui s'était ralentie en 2004, a retrouvé, en effet, un niveau proche de 700 000 m² livrés en 2005 (contre 525 000 m² en 2004).



La situation de La Défense dans le marché immobilier

- Le quartier d’Affaires (hors Faubourg de l’Arche) a connu un regain d’activité fin 2005 après une longue période de ralentissement
- **Les commercialisations sont ralenties** depuis le début des années 2000 (entre 100 000 et 150 000 m² placés par an),
- En partie lié au faible renouvellement de l’offre neuve après la livraison de « Cœur Défense » et des premières tours du Faubourg de l’Arche, mais aussi aux difficultés de commercialisation d’opérations neuves comme le Triangle de l’Arche ou Défense Plaza et surtout des restructurations de tours de première génération qui ont néanmoins contribué à renouveler l’offre de « première main » : Initiale, CB16, Ariane, OPUS 12...
- Fin 2005, encore près de **100 000 m² demeuraient vacants dans ces restructurations**, tandis que l’offre neuve récente était parvenue à se commercialiser, après concessions sur les valeurs locatives, revenues autour de 450 €/m²/an (après avoir été « affichées » jusqu’à 550 €/m²/an).
- **La vacance s’est fortement accrue dans le parc existant** fin 2003 (plus de 200 000 m²), à la suite de la libération de surfaces importantes, et ce stock ne se dégonfle que lentement depuis (**encore 170 000 m² fin 2005**), car les commercialisations se maintiennent autour de 60 000 m² par an,
- Cette situation avait naturellement provoqué un réajustement des valeurs locatives auquel certains propriétaires se sont longtemps refusés (autour de 320 €/m²/an fin 2005 pour l’offre de seconde main et 450 €/m²/an pour le neuf ou restructuré)



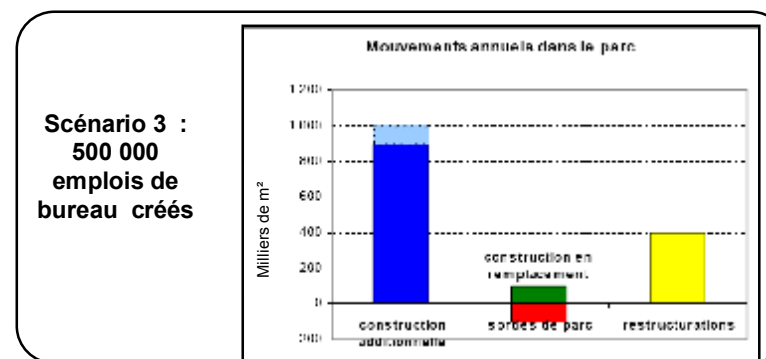
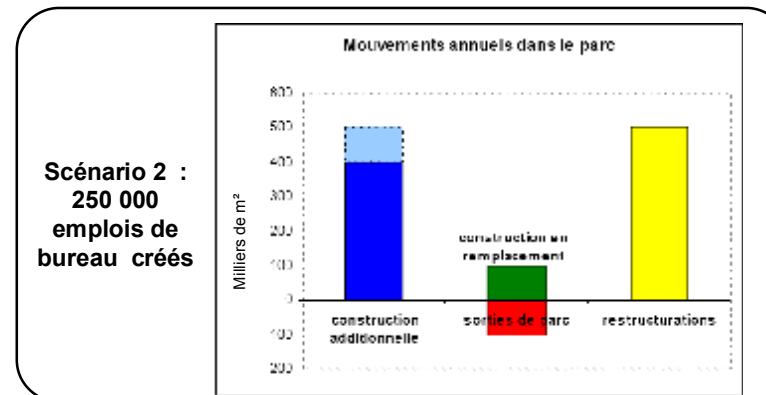
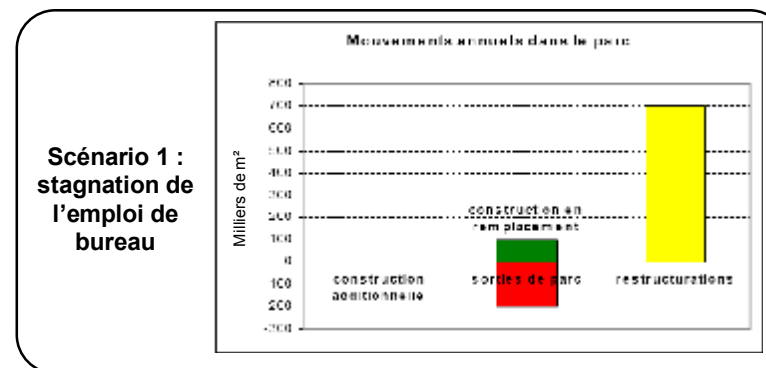
Source : DTZ – Part marché de bureaux – La Défense

Les perspectives du développement du marché de bureaux en Ile-de-France

- L'observatoire régional de l'immobilier de l'entreprise en Île-de-France a évalué les perspectives de développement de l'offre dans la région d'ici 2015
- Les conclusions des 3 scénarii fondés sur une croissance de l'emploi tertiaire sont les suivants :
 - Scénario pessimiste : aucune création de bureau à 10 ans. Les restructurations permettent de dégager quelques volumes supplémentaires. Le stock de l'Île-de-France stagne (49 millions de m²)
 - Scénario fil de l'eau : une construction neuve estimée à 400 000 m² à 500 000 m² par an. Avec les restructurations, et les constructions en remplacement, le stock augmenterait de 1 million de m² par an
 - Scénario optimiste : les constructions additionnelles pourraient atteindre 1 million de m² par an. En incluant les restructurations, le stock augmenterait de 1,4 millions de m² par an, et atteindrait 58 millions de m².

La Défense peut préserver sa dynamique en répondant pour 50 000 m² par an au besoin de bureaux additionnels en Île-de-France.

La Défense contribuerait pour près de 10% à la dynamique du marché francilien (contre 7% actuellement).

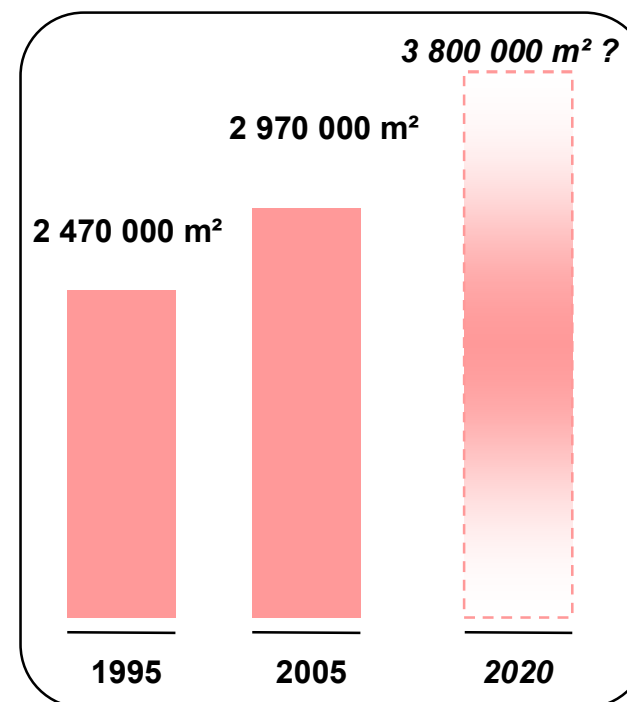


Source : ORIE – Janvier 2005

Les perspectives du développement du marché de bureaux à La Défense

- De nouveaux programmes tertiaires pour faire face à la concurrence et pour maintenir la confiance des investisseurs
 - Il apparaît nécessaire aujourd'hui de redynamiser l'offre de La Défense par de nouveaux programmes qui permettront de maintenir la confiance des investisseurs, et de faire face à l'émergence de nouveaux pôles tertiaires attirant aujourd'hui les opérateurs à la recherche de produits valorisables.
 - Le projet Nouvelle Défense de l'EPAD propose la mise sur le marché de 500.000 m² d'offre neuve. Compte tenu des rythmes actuels d'écoulement de l'offre à La Défense, la mise sur le marché d'une telle offre neuve ne pourra s'écouler que sur 15 ans.
 - D'autre part, pour absorber 500 000 m² de nouvelles opérations, le maintien d'un positionnement marché entre 420 – 500 €/m² pour des bureaux neufs ou restructurés « comme neufs » semble une condition forte (source : GRECAM). Il permettrait de se situer entre l'offre de Paris QCA redevenue plus attractive (autour de 630 €/m²) et l'offre concurrente la mieux située des portes de Paris (Issy, Boulogne...) proposée autour de 430 €/m²/an.
 - L'apparition de nouvelles concurrences et de nouveaux comportements des utilisateurs appellent à une amélioration du rapport qualité-prix. Or, certaines opportunités foncières dégagées par la transformation du boulevard circulaire n'offrent pas les meilleurs emplacements.

Le parc de bureaux de La Défense (périmètre EPAD)



Source : Défenscopie 1995 et 2005

Les 500.000 m² prévus dans le projet Nouvelle Défense pourront s'écouler plutôt sur 15 ans que sur 10 ans



4 *Focus*

Visions et perceptions des acteurs et opérateurs du marché immobilier

Perception de la Défense La vision des investisseurs

FORCES et OPPORTUNITES

- La concentration dans certains secteurs économiques nécessite des besoins immobiliers toujours plus importants : monopole pour les très grandes surfaces de la Défense (+ de 40 000 m²)
- Le quartier comme le modèle architectural, sont bien connus et bien perçus des grands utilisateurs internationaux
- Un réseau de desserte et de transport exceptionnel
- La gestion des espaces publics du quartier
- La taille du parc (3 millions de m²)
- Une concentration d'entreprises qui joue un rôle de polarisation
- Une offre technique de grande qualité (wi fi, fibres optiques)
- Liquidité du marché et taux de rentabilité
- Historique de performance et rentabilité
- Modèle de quartier vertical, unique en France et en Europe et qui doit être davantage renforcé

Source: Entretiens investisseurs, développeurs, commercialisateurs / analyse documents marché

FAIBLESSES ET RISQUES

- Un manque d'originalité en matière architecturale
- Une proximité entre tours de très haute qualité et immeubles de faible qualité
- Une absence d'accès direct aux aéroports
- Un risque de saturation des transports en commun
- Une image internationale vieillissante
- Des quartiers abandonnés (« Défense 2 » notamment)
- Un risque d'obsolescence du quartier si l'incapacité de restructurer des produits immobiliers de 1ère et 2ème génération persiste
- Une augmentation du nombre de territoires concurrents en capacité d'offrir des grandes surfaces, supérieures à 20 000 m².
- Une concurrence prix des produits péri Défense qui utilisent la marque « Défense » : « Rives Défense » à Colombes, « Horizon Défense » à Nanterre
- Des grands utilisateurs qui peinent à franchir le seuil des 400 €/m²
- Une sensibilité aux cycles sectoriels

Perception de la Défense

La vision des commercialisateurs

Source: Entretiens commercialisateurs / analyse documents (cf liste en annexe)

FORCES et OPPORTUNITES

- La notoriété de la Défense génère un flux spontané de demande (effet masse) : 100 à 200 000 m² de demande placée par an
- Un quartier et une adresse qui demeurent attractifs (arrivée de Dexia, SAP...)
- L'image de puissance et d'affirmation renvoyée par les entreprises s'installant dans une tour
- La présence de quelques grandes entreprises propriétaires, élément pilier de la composante économique de la Défense : Total, Société Générale
- La recherche d'une signature architecturale par les entreprises, beaucoup plus efficace dans la verticalité que dans l'horizontalité
- Une offre plus large, également pour des sièges sociaux moyens de 2000 à 5000m².
- Le développement d'un hôtel 5*, sur la dalle, est un élément d'attractivité
- La présence du fleuve dans le bas de la Défense, élément d'attractivité, mais insuffisamment mis en valeur

FAIBLESSES ET RISQUES

- Importance du stock de seconde main qui ne correspond plus aux attentes utilisateurs
- Un prix qui est en décalage avec les nouveaux standards des projets d'entreprises de 10-15 000 m²
- Une image très forte qui exclut certains secteurs d'activité (communication, média, publicité)
- L'incompréhension du fonctionnement du réseau urbain de la Défense
- L'absence de modernité et d'originalité dans le schéma de développement du quartier
- Une absence d'animation collective
- Un déficit de vie nocturne
- L'offre hôtelière et de restauration faible
- Une perte latente de l'image de prestige de la Défense
- Pas de vision stratégique et une interrogation sur la gouvernance du site (« la fin de l'EPAD »)
- La vétusté d'une partie importante du parc immobilier qui n'est pas en phase avec le besoin croissant de flexibilité des entreprises
- La perte d'un monopole sur les grandes surfaces immobilières
- L'engorgement des transports en commun à court terme en cas de développement significatif d'une nouvelle offre

Perception de la Défense La vision des promoteurs

FORCES et OPPORTUNITES

- Densité du quartier d'affaires qui bénéficie du poids de Paris : 50 millions de m², peu de quartiers comparables au niveau mondial
- Position géographique entre Paris intra-muros et les zones résidentielles de l'ouest parisien.
- Un quartier qui peut se densifier
- Importance croissante de la signature architecturale
- Une image globalement bonne auprès des opérateurs internationaux, qui sont prêts (sous certaines conditions) à lancer de nouveaux projets en blanc

FAIBLESSES ET RISQUES

- Des tours 1ère génération qui ne peuvent être restructurées : la structure même de ces tours ne permet pas de répondre à la demande des entreprises
- Coûts de restructuration importants (quasiment équivalents à la construction) qui génèrent des prix de sortie trop élevés (400 € m² pour des produits non adaptés à la demande)
- Délais de déconstruction-reconstruction importants compte tenu des problématiques juridiques
- Un urbanisme de dalle vieillissant
- Manque d'animation (expositions, spectacles, ...)
- Recherche croissante d'un cadre de vie pour les entreprises
- Taux d'obsolescence du parc si aucune solution n'est trouvée pour le renouveau des tours de 1ère génération
- Saturation des accès de la Défense
- Sentiment d'une place forte, dominée par certains réseaux, investisseurs, développeurs

Source: Entretiens promoteurs / analyse documents (cf liste en annexe)

*Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant*

5

L'analyse du parc de La Défense

- *Quelle est la situation réelle des sites et immeubles ?*
- *Quel diagnostic objectif et argumenté sur la qualité, les zones sensibles, l'origine des problèmes ?*

Avertissement méthodologique

- L'audit technique a été réalisé auprès de 71 sites (sur 79). Un focus détaillé a été élaboré sur 8 cas critiques et représentatifs du parc de La Défense.
- Ainsi que cela a été précisé, et conformément à la méthodologie validée lors du comité de lancement, l'audit technique du bâti a été réalisé à partir d'une enquête téléphonique auprès des gestionnaires ou syndics d'immeubles sur la base d'un questionnaire.
- Aucune documentation relative aux immeubles n'a donc été étudiée (rapports amiante, surfaces, urbanisme, etc...).
- Hormis les 8 immeubles inclus dans le périmètre de l'audit détaillé, aucune visite de site n'a été réalisée avec des experts immobiliers et architectes qui se seraient prononcés sur l'adaptation des produits au marché.
- L'analyse présentée ci-après est donc essentiellement basée sur les informations recueillies auprès de nos interlocuteurs.

Le parc immobilier de la Défense en synthèse

- 2/5 des immeubles en copropriété
- 1 immeuble sur 6 a été construit avant 1985 et n'a pas été réhabilité totalisant plus de 400 000 m²*
- Plus d'un immeuble sur 2 est un IGH (38 tours IGH recensées)
- 20 IGH ont une surface utile inférieure à 40 000 m², ce qui génère des surcoûts de charges
- 11 immeubles ERP
- ¼ des offres font plus de 50 000 m²
- 17 immeubles ont relevé la présence d'amiante
- Une conception encore ancienne des immeubles : 31 immeubles ont une taille plateau de moins de 1200 m² ce qui ne correspond plus aux standards de la demande actuelle

▶ Périètre de l'analyse du bâti :

71 immeubles ont été audités sur le périmètre du quartiers de la Défense

8 immeubles ont fait l'objet d'un audit approfondi : 8 immeubles ayant fait l'objet d'un audit approfondi avec visite de site (voir liste en annexe)

* Surface utile sur la base des indications recueillies, les immeubles dont la réhabilitation est programmée ont été comptabilisées comme tel (à l'image d'Axa)

Propriété et évolution du parc

- Type de propriété :
 - 41 immeubles en pleine propriété
 - 30 immeubles en copropriété
 - 4 gros utilisateurs-proprétaires : Total, Société Générale, Axa, Dexia.
- Dates de construction :
 - 29 construits avant 1985 totalisant 1 180 000 m² de surface utile, dont 18 réhabilités
 - 29 entre 1985 et 1995
 - 10 après 1995
 - 3 immeubles non renseignés



Plus de **2/5 des immeubles sont en copropriété**. Une situation qui peut être pénalisante pour les opérations de restructuration à l'image de ce qu'il se passe sur Aurore (sans que cela ne soit spécifique à La Défense)

A noter que certains **gros utilisateurs sont les propriétaires** (Total, Société Générale) ce qui les attache un peu plus à La Défense même si cela n'est pas irréversible (à l'exemple d'Axa)

Un parc qui commence à vieillir : **1 immeuble sur 6 a été construit avant 1985 et n'a pas été réhabilité totalisant plus de 400 000 m²**

Malgré tout certains immeubles construits avant 1985 et qui n'ont pas été restructurés restent tout à fait adaptés à la demande car ils ont été bien conçus à l'origine : exemple de la Tour Areva, tour construite en 1974, IGH de 100 000 m² avec des plateaux de 2000 m². Ces immeubles restent minoritaires

Classements et équipements du parc

- Classement sécurité

- 38 IGH
- 11 ERP

Un parc qui se caractérise par son nombre d'IGH : **plus d'1 immeuble sur 2 audité est un IGH**, c'est la « *marque* » du quartier d'affaires

- Présence d'amiante

- 17 immeubles ont recensé de l'amiante dont 3 ont des travaux de réhabilitation prévus cette année

A préciser que sur ces 17 immeubles, **7 ont été réhabilités après 1996** et déclarent relever toujours une présence d'amiante. Ces 7 immeubles devraient donc faire l'objet d'une analyse approfondie

- Niveaux d'équipement

- 44 immeubles bénéficient d'un accès VIP (distinct d'un accès livraison)
- 6 immeubles n'ont pas de faux-plafond
- 30 immeubles ont un faux-plancher technique

Un **niveau d'équipement moyen qui ne correspond pas aux derniers standards** : plus d'1 immeuble sur 2 n'a pas de faux plancher, 25 immeubles n'ont pas d'accès VIP distinct

Surfaces

- Taille des immeubles (surface utile)
 - 24 immeubles de moins de 20 000 m²
 - 31 immeubles entre 20 000 et 50 000 m²
 - 14 immeubles entre 50 000 et 100 000 m²
 - 2 immeubles de plus de 100 000 m²

Un parc tourné vers les grandes surfaces : **un quart des offres (16 immeubles) font plus de 50 000 m²**

- Taille des plateaux
 - 31 immeubles ont une taille moyenne de plateau inférieure à 1 200 m²
 - 39 immeubles ont une taille de plateau moyenne inférieure à 1 500 m²
 - 57 immeubles ont une taille de plateau moyenne inférieure à 2 000 m²

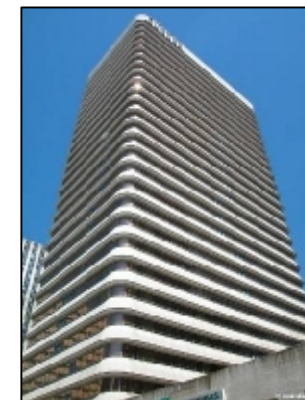
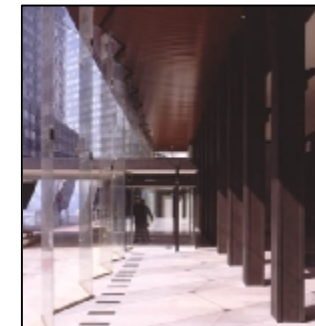
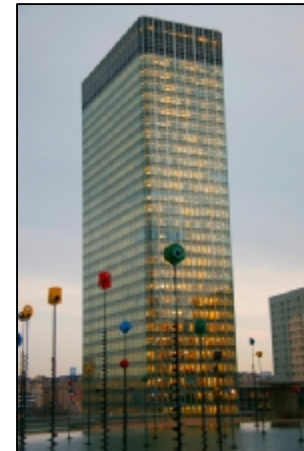
Une **conception encore ancienne des tours** qui ne correspond pas à la demande standard des entreprises qui est à hauteur de 1 200 m² voire 1 500 m² de plateau

- Taille des IGH
 - 20 Tours IGH de moins de 40 000 m²

La moitié des tours IGH ont une surface inférieure à 40 000 m². Ces tours doivent faire face à des charges importantes (service sécurité d'une quinzaine de personnes en moyenne) qui sont difficiles à amortir sur moins de 40 000 m²

Deux exemples représentatifs : Initiale et Aurore

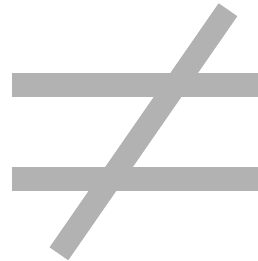
- Tour initiale (Défense 11) :
 - Des défauts structurels malgré la réhabilitation (taille de plateaux inférieure à 1000 m², hauteur sous plafond limitée, IGH de moins de 40 000m²)
 - Une tour qui a mis près de 2 ans pour trouver 2 locataires (Nexity et RTE)
 - Une visibilité sur la Seine qui a été le facteur déclanchant pour la commercialisation
- Tour Aurore (Défense 2) :
 - Une tour entièrement vide de ses occupants qui fait face à un désaccord entre propriétaires qui n'est pas spécifique à La Défense
 - Au delà, une tour qui doit être restructurée mais dont les caractéristiques techniques posent la question de l'intérêt (et du risque) de réaliser une telle opération (des plateaux de 980 m², une hauteur sous plafond de moins de 2,60m, IGH de 30 000 m²)



Quelle adéquation offre-demande ?

Caractéristiques de la demande des gros utilisateurs

- Sensibilité environnementale (amiante)
- Taille de plateau > 1200 m² pour les IGH
- Produits rénovés pour des immeubles non IGH (construits ou réhabilités depuis maximum 20 ans)
- Pour les IGH, une surface de plus de 40 000 m² pour amortir les charges supplémentaires générées



Adaptation du parc la Défense

- Sur un périmètre de 71 immeubles, seuls **43 rassemblent les critères** amiante, taille de plateau (1200 m²), type d'immeuble
- Ce sont donc 28 produits qui pourraient être considérés comme non adaptés à la demande des utilisateurs
- Si les immeubles réhabilités sortent du périmètre, **17 produits sont considérés comme hors marché** (18 si l'on considère le critère IGH de moins de 40 000 m² comme discriminant)

* Analyse basée sur le périmètre des immeubles audités répondants soit 71 immeubles

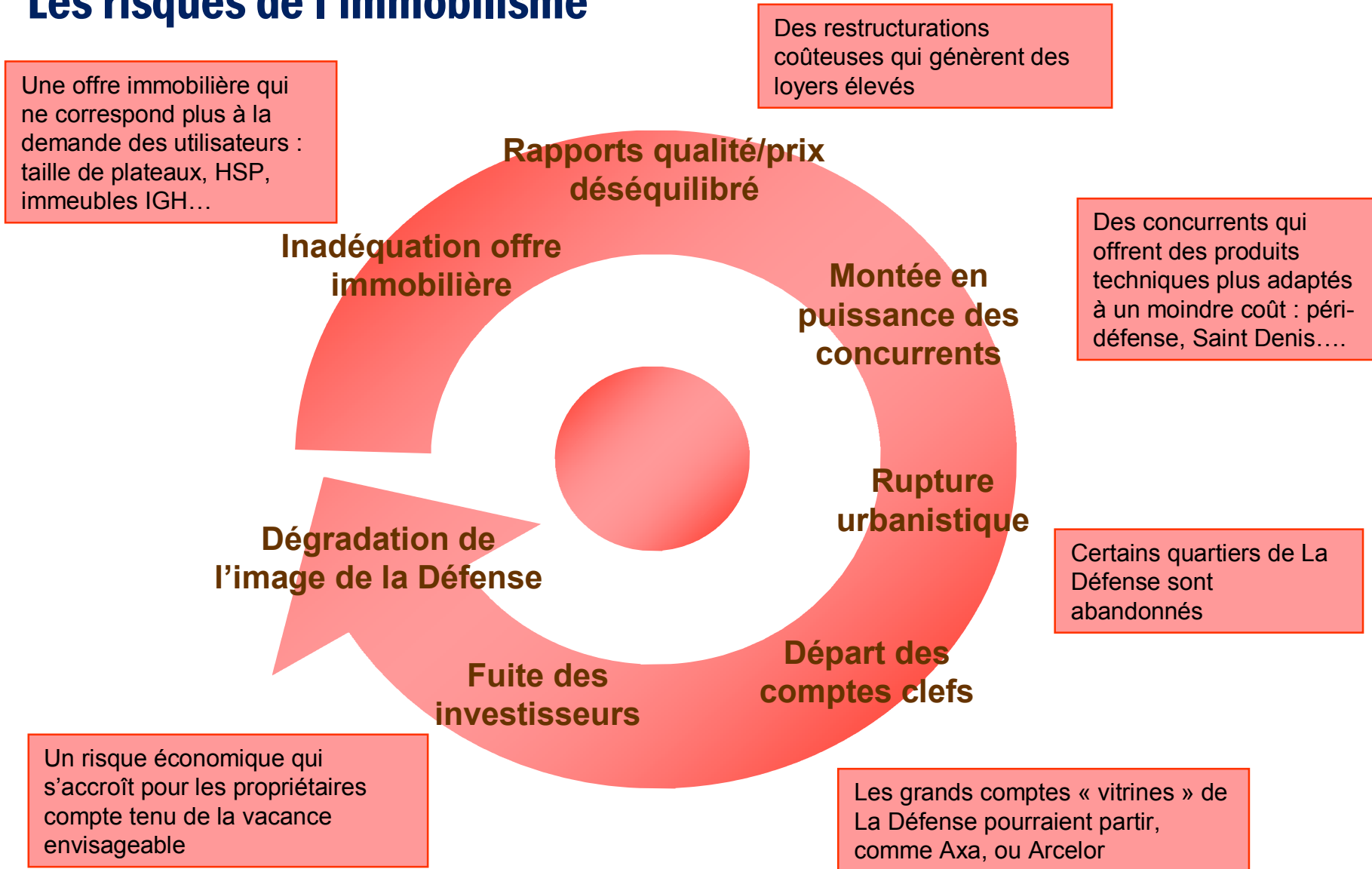
Synthèse sur les besoins de restructuration du parc

- Un parc qui recense aujourd'hui **17 immeubles «problématiques »** car potentiellement hors marché, soit **625 000 m²**.
- Les 17 immeubles identifiés potentiellement hors marché peuvent être répartis de la manière suivante (certaines immeubles cumulent plusieurs critères) :
 - 10 tours ou immeubles construits ou réhabilités avant 1996 contenant de l'amiante (parmi ces 10 immeubles, 3 ont d'ores et déjà planifié des travaux)
 - 5 tours IGH ont été considérées potentiellement hors marché compte tenu de leur faible taille de plateau (moins de 1200 m²) ou de leurs difficultés d'aménagement des espaces de travail
 - 5 immeubles non IGH ont été construits avant 1985 et n'ont pas fait l'objet de réhabilitation depuis.
- A préciser que 3 immeubles nous ont signalé avoir planifié des travaux de réhabilitation en 2006 (Axa, Les Miroirs et le Séquoïa)



Ce sont donc près de **400 000 m²** qui pourraient se révéler hors marché à court-moyen terme, et pour lesquels des solutions doivent être envisagées.

Les risques de l'immobilisme



Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant

6

Le mécanisme économique et juridique de la démolition/reconstruction ou de la réhabilitation

- *Quels sont les verrous de la nécessaire réhabilitation d'une partie du parc ?*
- *Quelles sont les pistes et solutions possibles ?*

Facteurs et paramètres

• Facteurs déclenchant

- Le départ d'un locataire unique ou représentant une surface significative offre la possibilité de réaliser une opération d'ensemble ou d'une opération « à tiroir »
- La présence d'amiante : « il devient impossible de louer des surfaces de bureaux avec amiante au prix de La Défense »
- ...

• Paramètres de modification du bâti

- Taille des plateaux
- Distance façade-noyau
- Espaces libres pour équipements techniques
- Possibilités ou non d'intervention lourde en présence des locataires
- ...



S'il existe une problématique et des facteurs déclenchant communs, la décision finale reste liée aux caractéristiques particulières de chaque tour (stratégie patrimoniale, contraintes de (co)propriété, état de la commercialité, etc)

Les freins à la réalisation d'opérations de démolitions-reconstructions (vision des investisseurs-proprétaires)

FREINS JURIDIQUES

Un fort besoin de sécuriser juridiquement ces opérations

1

Les futurs équilibres
Logements / bureaux

- Nécessité de disposer d'une visibilité sur les conditions de délivrance des agréments administratifs dans le cadre de la révision du SDRIF au regard des équilibres logements/bureaux

2

Risques de recours

- Insécurité juridique liée aux opérations dans le cadre des règles actuelles particulièrement sur le secteur de Courbevoie conduisant à préférer l'option d'une réhabilitation lourde

3

Relations avec
le voisinage

- Délai du chantier susceptible de générer un accroissement des recours fondés sur le trouble anormal de voisinage

FREINS ECONOMIQUES

Des opérations aux coûts très élevés

FREINS TECH.

Des opérations délicates à mener sur un site aussi dense
(non abordé dans l'étude)

Contrainte 1 : la délivrance des agréments au regard des équilibres logements / bureaux

PROBLEMATIQUE

Les agréments administratifs devront être compatibles avec le SDRIF

➔ *Concilier le respect des objectifs d'équilibre logements/bureaux et les opérations de construction et de démolition/reconstruction du projet Nouvelle Défense*

RISQUE DE RECOURS

La portée normative du SDRIF doit être regardée comme s'appliquant aux options fondamentales et aux objectifs essentiels de l'aménagement et du développement par lesquels s'exprime la cohérence globale des orientations

➔ *Fondement du recours : absence de compatibilité avec le SDRIF au regard du déséquilibre logements/bureaux résultant des opérations du projet Nouvelle Défense*

OBJECTIF

Asseoir, en amont, la spécificité du périmètre de l'EPAD pour permettre de disposer d'un fondement clair aux opérations de démolition/reconstruction et limiter les recours au stade de la délivrance de l'agrément administratif

Contrainte 2 : l'insécurité juridique des opérations liée aux autorisations de construire

PROBLEMATIQUE

- **Réglementation d'urbanisme de Courbevoie (RNU) non adaptée aux opérations de constructions type Tour (règles d'implantation par rapport aux voies et emprises publiques (L>H), règles de prospects, hauteur des tours...), impliquant la délivrance de dérogations facilitant les recours de tiers**

RISQUES ENCOURUS

- **Recours administratif (2 mois)**
- **Recours judiciaire (5 ans) (ex : Après la démolition, un recours judiciaire peut être formé à l'encontre de la construction)**

OBJECTIF

- **Assurer une meilleure sécurité juridique des opérations de démolition/reconstruction sur le périmètre EPAD**

Contrainte 2 : l'insécurité juridique des opérations liée aux autorisations de construire

OPPORTUNITES

- **Réforme du droit des procédures d'autorisations d'urbanisme**
 - ➔ **Avoir une autorisation unique pour la démolition et la reconstruction**
- **Elaboration de PLU par les communes de Puteaux et de Courbevoie**
 - ➔ **Inclure le périmètre de l'EPAD dans les PLU**
 - ➔ **Avoir des documents d'urbanisme adaptés aux opérations de construction de Tours et assurant une meilleure sécurité juridique vis-à-vis des pétitionnaires**

Contrainte 3 : les relations avoisinants

PROBLEMATIQUE

- ***Les voisins pourraient être plus facilement disposés à engager un recours en cas de démolition/reconstruction qu'en cas de réhabilitation eu égard à la durée du chantier***

RISQUE ENCOURU

- ***Il n'existe pas de définition légale du trouble anormal de voisinage : cette notion est totalement soumise à l'appréciation du juge, renforçant ainsi, l'aléa qui pèse sur l'issue de ce type d'actions judiciaires***

La mise en place d'un Projet d'Intérêt Général, une solution permettant de réduire les contraintes 1 & 2

Mise en place du Projet d'Intérêt Général (PIG)

Le porter à
connaissance
(Arrêté
préfectoral)

Le PIG

Un seul projet à adresser à la fois :

- *A la Région (contexte SDRIF) pour :*
 - *Affirmer la spécificité du périmètre de la Défense au regard des équilibres logements/bureaux*
 - *Affirmer la spécificité du périmètre de la Défense au regard des besoins en surfaces réhabilitées de bureaux*
- *Aux communes de Puteaux et de Courbevoie pour :*
 - *Prendre en compte dans les documents d'urbanisme en cours d'élaboration les spécificités de La Défense*
- *Détailler suffisamment le porter à connaissance pour permettre la mise en place d'un PIG*

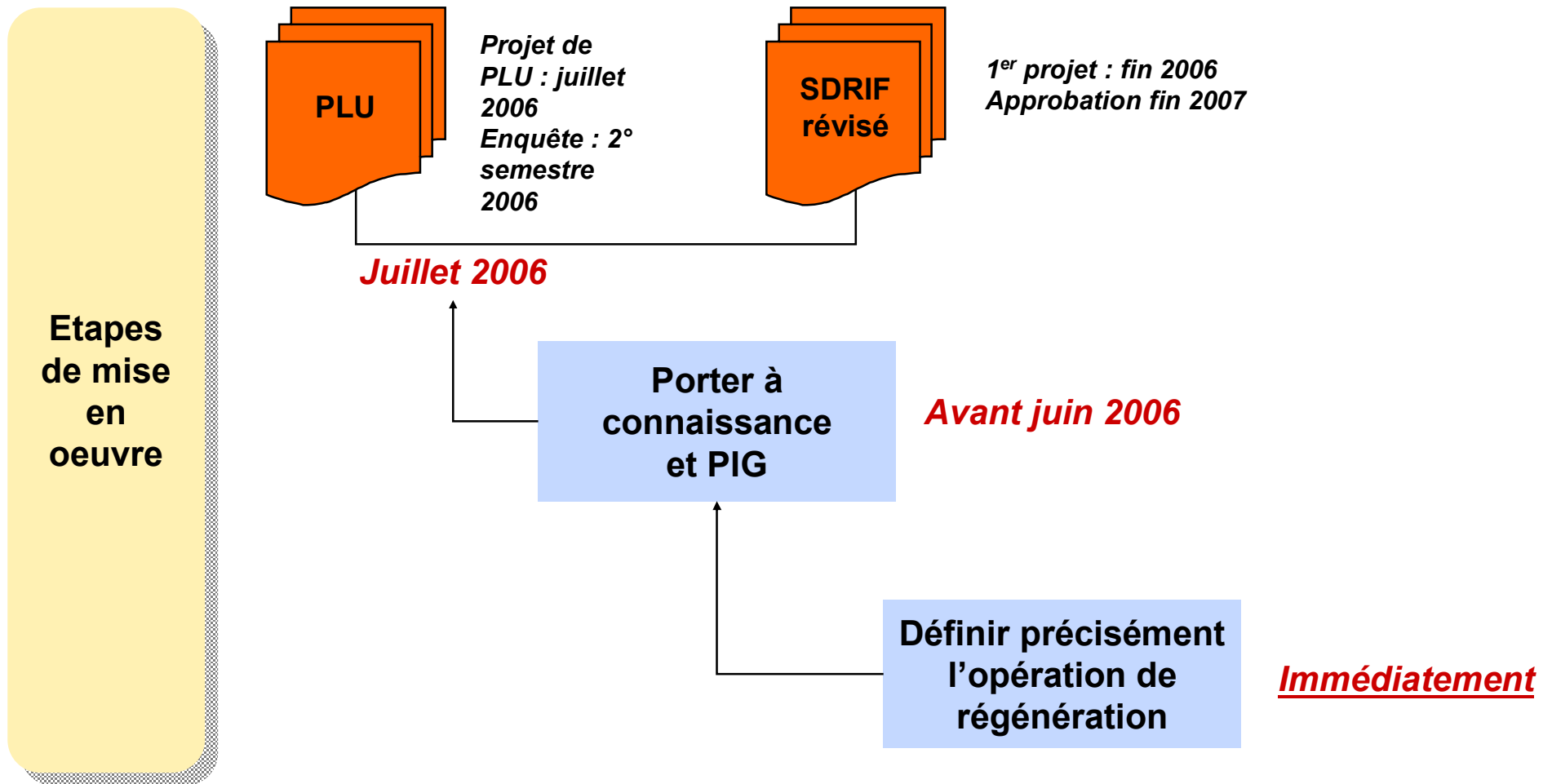
La mise en place d'un Projet d'Intérêt Général, une solution permettant de réduire les contraintes 1 & 2

Mise en place du PIG

Principaux arguments

- *La nature du quartier d'affaires rendant peu pertinent une recherche d'équilibre bureaux/logements*
- *Le contenu du mandat donné par le Gouvernement au Préfet de la Région Ile-de-France : « il convient de veiller au devenir de La Défense », « le SDRIF devra permettre le renouvellement de La Défense » ...*
- *Le besoin d'adapter les documents d'urbanisme au type de construction de La Défense (par rapport aux voies et emprises publiques, par rapport aux fonds voisins etc.)*

La mise en place d'un Projet d'Intérêt Général, une solution permettant de réduire les contraintes 1 & 2



Le modèle économique des opérations de restructuration et de démolition-reconstruction

- **Objectifs :**
 - La demande de l'étude est celle d'un **exercice de visualisation synthétique** des équilibres ou déséquilibres économiques
 - L'objectif essentiel est de montrer comment les trois paramètres (la redevance pour création de bureaux, le montant des droits à construire, et l'augmentation potentielle de loyer) interviennent dans la faisabilité de l'opération.
 - Les données ont été obtenues sur la base de cas réels, de recueil de données auprès d'experts et intervenants de ce type d'opérations, et croisées avec la propre expérience de l'EPAD
- **Méthode retenue :**
 - La méthode retenue s'apparente aux « mémos de valorisation » que les gestionnaires d'actifs présentent dans le cadre d'arbitrages
 - Il ne s'agit pas d'une étude financière complète qui croiserait en fait plusieurs méthodes, intégrant en particulier un plan de valorisation sur une durée de détention longue (par actualisation des flux financiers futurs)
 - L'opération apparaît acceptable pour l'investisseur dès lors que l'augmentation de la valeur vénale couvre au minimum l'ensemble des coûts de l'opération (perte de loyer comprise) et permet de dégager une marge couvrant les risques et aléas (Dans nos hypothèses : l'équivalent à 6 mois de loyer).
- **4 cas de figure appliqués à un même immeuble de taille et configuration moyenne (50 000 m²) :**
 - Une réhabilitation sans augmentation de SHON
 - Une réhabilitation avec augmentation de SHON
 - Une opération de démolition/reconstruction sans augmentation de SHON
 - Une opération de démolition/reconstruction avec augmentation de SHON

Les paramètres

- Les principaux postes de dépense (Coûts indiqués hors TVA)

FONCIER	TRAVAUX	HONORAIRES TECHNIQUES	HONORAIRES DIVERS	FRAIS FINANCIERS
Acquisitions droits à construire supplémentaires Frais d'acquisition Redevance création de bureaux Taxes d'urbanisme Acquisitions parkings	Démolitions Infra structures parkings Réhabilitation lourde Construction Aleas travaux	Maitrise d'oeuvre technique Bureau de controle et sécurité Honoraires d'architecte Divers honoraires techniques	Honoraires de commercialisation locative Assurances Honoraires de M.O.D.et gestion Publicité Divers gestion- contentieux	
				PERTE DE LOYER

- Estimation des coûts de construction ou de réhabilitation : d'après opérations réelles
- Financement de l'opération : taux de 4% avec un apport de fonds propres de l'ordre de 40%, conformément à des pratiques rencontrées chez des investisseurs institutionnels
- Planning de réalisation : délais resserrés mais réalistes, supposant une concertation avec le locataire partant et l'absence de contentieux privés ou administratifs
- Droits à construire : 1 800 € / m² SHON (source : EPAD)
- Estimation des coûts de démolition (cette dernière pouvant dans certains cas se révéler impossible) à 250 € / m² SHON, validée par nos enquêtes, mais pas encore par l'expérience de démolition de tours en tissu urbain dense
- Ratio m² utile cible sur m² SHON : ~90% conformément aux situations rencontrées dans le parc audité de La Défense
- Valeur locative : aux conditions actuelles du marché, validées par le GRECAM et des commercialisateurs, mais qui pourraient bien sûr être susceptibles de variation sous 6 mois
- Commercialisation : aucune vacance de l'immeuble n'a été prise en compte après sa livraison. Il s'agit donc d'une situation de marché très favorable
- Loyer cible après réhabilitation : il correspond aux meilleurs emplacements du quartier de la Défense, donc au potentiel d'augmentation de loyer le plus grand : là encore il s'agit d'une situation favorable
- Redevance pour création de bureaux : une hypothèse de base de calcul de 65% de surface utile / SHON totale

En synthèse sur la modélisation économique

Tableau récapitulatif des principales données et résultats de la modélisation économique (immeuble de 50 000m²)

(Données hors TVA)

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Restructuration totale sans SHON suppl.		Restructuration totale avec SHON suppl.		Démolition-reconstruction sans SHON suppl.		Démolition-reconstruction avec SHON suppl.	
Durée des travaux	1,5		2		3,25		3,25	
Loyer de sortie	420 €		460 €		500 €		500 €	
	Montant	Poids dans coût total	Montant	Poids dans coût total	Montant	Poids dans coût total	Montant	Poids dans coût total
Coût des travaux hors honoraires	93 M€		125 M€		126 M€		165 M€	
Coût total (perte de loyer incl.)	133 M€		205 M€		209 M€		298 M€	
Dont RCB	0	0%	2 M€	1%	8 M€	4%	11 M€	4%
Dont Charges foncières	0 M€	0%	19 M€	9%	0 M€	0%	31 M€	10%
Dont perte de loyer	19 M€	14%	25 M€	12%	41 M€	20%	41 M€	14%
Augmentation valeur vénale	106 M€		212 M€		168 M€		304 M€	
Résultat	-27 M€		6 M€		-40 M€		6 M€	
SHON d'équilibre			21%				34%	

En synthèse sur la modélisation économique

- La modélisation économique montre **qu'une opération de restructuration sans augmentation de SHON est difficilement rentable** pour un investisseur (sauf à pouvoir prétendre à un prix de loyer de sortie beaucoup plus élevé, ce qui aux vus des hypothèses très favorables retenues ne semble pas réaliste).
- Sous les hypothèses retenues, une augmentation de SHON supérieure ou égale à 21% rend l'opération intéressante pour un investisseur. Les opérations de démolition-reconstruction nécessitent également une extension de SHON pour trouver un équilibre (34% dans l'exemple retenu aux conditions mentionnées précédemment).
- **Nous rappelons que les suppléments de SHON identifiés dans les modèles peuvent être variables d'une tour à l'autre, et ne correspondent pas nécessairement aux impératifs opérationnels de mise en place de tels projets. Ainsi, en fonction des possibilités techniques, physiques et juridiques du site, les extensions pourront se situer à des niveaux inférieurs, mais aussi largement supérieurs.**
- Nous avons pu constater au travers de ces exemples que les **charges foncières et la RCB pouvaient impacter fortement la faisabilité d'une opération** de réhabilitation ou de démolition-reconstruction. A ce titre, la réduction de celles-ci constituerait une incitation à la mise en œuvre de programmes de démolition-reconstruction qui séduisent peu les investisseurs actuellement (en raison des difficultés techniques, juridiques qui les entourent), mais qui s'avèrent essentiels pour maintenir l'attractivité du site. L'impact de ces charges sera capital dans le cas des immeubles les moins adaptés au marché et pour lesquels seule une opération de démolition-reconstruction est envisageable, mais avec une progression de SHON limitée en raison de la taille actuelle de l'immeuble et/ou de sa localisation.

La charge foncière tout comme la RCB pourraient **constituer des leviers**.

En synthèse sur la modélisation économique

- Les incitations liées aux droits à construire :
 - Exonération partielle ou totale de charges foncières
 - Ces exonérations pourraient être ciblées sur quelques opérations jugées stratégiques pour le réaménagement du quartier de La Défense (ex : plan de relance d'un quartier spécifique, élaboration d'une charte architecturale, de développement durable ...)
- Les incitations liées à la redevance pour création de bureaux :
 - **Exonération** partielle ou totale de la redevance en cas de démolition-reconstruction
 - **Réforme du calcul de l'assiette** de la redevance afin qu'elle ne soit pas assise sur la surface totale, mais sur la surface additionnelle

Pour cela, il conviendrait d'utiliser les dispositifs spécifiques existants (POIN, EPA, PLU) ou à construire (PIG) afin de **justifier les régimes dérogatoires** et de **limiter les recours contentieux et juridiques** :

 - Étendre à la RCB, l'exonération prévue en TLE pour les zones dont l'aménagement est confié à un établissement public
 - Utiliser la qualification d'OIN pour déroger au droit commun
 - Utiliser les solutions dérogatoires pouvant être incluses dans les PLU
 - Codifier la pratique en matière de réhabilitation et l'étendre aux opérations de reconstruction après démolition
- La nature même de la RCB, recette régionale, pourrait rendre difficile la mise en œuvre d'une mesure d'exception sur le quartier de La Défense. Auquel cas, des **mesures de compensation par une réduction des charges foncières** pourraient constituer une solution, et un signal très positif envers les investisseurs.

Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant

7

Le projet urbain et les conditions de réussite de la tour Signal

- *Quel projet urbain ?*
- *Pourquoi une Tour Signal ?*
- *Quels en sont les pré-requis ?*
- *Quelles sont les conditions de réussite ?*

Le projet : axe historique et aménagement des flux


- Les constats :
 - L'espace public est souvent assimilé au seul axe historique long de 1500 m qui regroupe le Parvis, la Place de la Défense et l'Esplanade
- La perception des acteurs :
 - Incompréhension sur le fonctionnement du réseau urbain
 - Absence de modernité et d'originalité dans le schéma de développement du quartier
 - Une image internationale vieillissante
- La proposition Nouvelle Défense 2020 de l'EPAD : donner une nouvelle urbanité aux franges du site pour assurer sa pérennité et un meilleur fonctionnement :
 - S'appuyer sur une trame verte
 - Redonner une échelle humaine et conviviale avec une meilleure intégration des modes de déplacement doux
 - Réaliser des opérations de couture urbaine par le réaménagement du boulevard circulaire



• **Ce projet répond-il aux enjeux ? Aux contraintes de l'espace actuel ?**

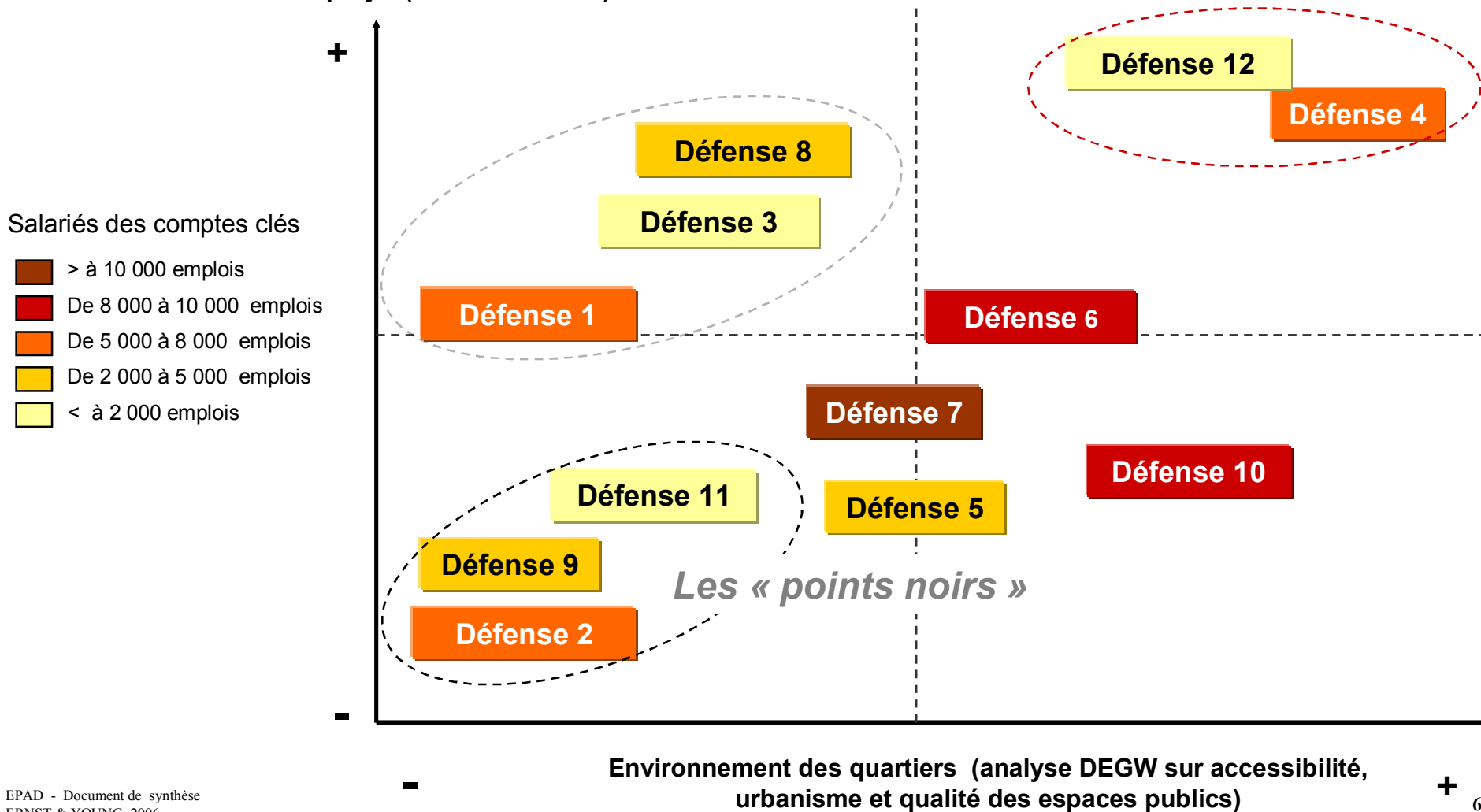
L'analyse des quartiers de La Défense

- Si La Défense est un quartier d'affaires, elle est **composée de 12 quartiers** différents, aux caractéristiques spécifiques et à l'attractivité variable
- Nous avons tenté d'identifier les **points forts et les points faibles de chaque quartier au regard de l'environnement offert** (organisation de l'espace, lien entre les quartiers, qualité des espaces public ...) et **de la qualité de l'offre immobilière** (par rapport aux critères de marché, sur la base de l'audit du bâti).
- **Nous avons croisé cette analyse avec des données sur l'emploi des comptes clés réparti par quartier.** Cela offre une première d'approche du **risque économique potentiellement encouru sur un quartier qui se dégraderait.**
- A la lecture du schéma de représentation proposé page suivante, il apparaît que les interventions à porter sur l'urbanisme sont à cibler et à hiérarchiser.
- Compte tenu des éléments de diagnostic du quartier relatifs à la qualité des espaces urbains, des produits immobiliers proposés, de l'intensification de la concurrence, et au caractère stratégique de son attractivité, le projet Nouvelle Défense doit veiller à **proposer une offre de première qualité**, intégrant a minima les standards les plus récents des grands quartiers autour de 3 projets :

- 
1. **Recréer une visibilité dans l'organisation de La Défense par une scénarisation des quartiers**
 2. **Faire de la dalle le lieu central de l'animation du quartier d'affaires**
 3. **Faire de ce grand espace public sans voiture un lieu exemplaire du développement durable**

L'analyse des quartiers de La Défense

Qualité des projets immobiliers existants ou en projet (source audit EY)



L'opportunité d'une Tour Signal

- Une **opportunité reconnue** par les acteurs interrogés, et perçue comme :
 - Un **élément de relance** de la Défense : reconnaissance du signe fort donné pour le quartier de la Défense pour redonner une image haut de gamme, encouragement auprès de la communauté immobilière
 - Le **jalon « 2010 » d'une histoire spectaculaire** qui fait partie des facteurs de succès de La Défense : la Défense est le seul lieu en France qui puisse accueillir ce type de projet
 - Un **vecteur de communication** commerciale :
 - Accentuation de la visibilité internationale de La Défense
 - Vecteur de communication autour des projets architecturaux emblématiques
- Mais des **préoccupations** énoncées autour de 3 aspects :
 - Les **conditions économiques** de réalisation du projet : un investissement très élevé faisant courir un risque financier potentiellement fort. Des nouvelles constructions ont d'ailleurs été stoppées en raison des coûts élevés du projet (ex : à Las Vegas)
 - Le facteur « emblématique » du projet : la crainte **d'un projet qui soit architecturalement emblématique mais qui ne réponde pas à la demande du marché** (ex : de la Grande Arche)
 - L'urbanisme général : la crainte que ce projet signal devienne la priorité et que **soit oublié** un point essentiel attendu par les investisseurs et les utilisateurs : une **régénération globale du quartier**

La mixité au sein de la Tour

- Le projet de Tour Signal Nouvelle Défense s'interroge sur la possibilité de développer dans cette tour un espace mixte logements-bureaux
- Or, il convient de rappeler les **contraintes fortes** liées à la mixité dans une telle tour :
 - Antinomie par rapport au raisonnement actuel des investisseurs, qui cherchent avant tout des produits fonctionnels et flexibles.
 - Opposition entre des plateaux bureaux (1500 m² minimum) et des plateaux logements (hauteurs sous plafonds, luminosité et traitement des vitrages, etc ...)
 - Contraintes d'accessibilité (différents halls d'entrée, sécurité ...)
 - Contraintes techniques de gestion des flux (ascenseurs, flux réseaux et flux techniques)
 - Des risques lors de la commercialisation de la tour : acceptabilité par les entreprises
 - L'environnement de services (Commerces, Loisir), et la vie de quartier de la Défense convergent peu avec les attentes des logements très haut de gamme.
- On constate en revanche une **meilleure acceptation pour une tour mixte Bureaux - Hôtel**
 - Meilleure complémentarité pour la taille des plateaux et meilleure concordance des projets
- **Le pied de Tour, l'opportunité de développer de la mixité et d'enclencher une animation de quartier :**
 - « Amener Paris à La Défense » par un pied de Tour accueillant des commerces, voire des commerces de luxe, une offre culturelle, des restaurants hauts de gamme ...
 - De par son emprise foncière, le pied d'une telle Tour aura un impact fort sur l'animation du quartier

Les conditions de réussite du projet

- Une Tour spectaculaire est certes l'occasion de lancer un signal, mais **ce signal ne passe pas forcément par la hauteur** :
 - Une **image architecturale forte et prestigieuse** constitue un facteur décisif. Les grandes signatures ne réalisent pas les tours les plus hautes mais des architectures et des formes urbaines innovantes (Formes constructives : Calatrava, Koolas. Développement durable : Piano, Foster. Espace urbain : Piano, Foster, Koolas etc.) .
 - La **course à la hauteur** serait une compétition **perdue d'avance** : les projets en cours limitent l'ambition et l'effet de communication d'un signal de 400 m (exemples : en Asie et au Moyen Orient, des projets au-delà de 700m)
- Pour garantir la réussite d'un tel projet, un certain nombre de conditions sont à réunir, et concernent : les **transports**, les **fonctionnalités**, l'**innovation architecturale** emblématique, le **réaménagement de la dalle** et la **localisation**.
- **La localisation de la Tour** est une **question stratégique**, et ne doit pas résulter d'une seule analyse du foncier :
 - Doit-elle être l'occasion de redynamiser un quartier en perte de vitesse au sein de La Défense en y concentrant de nouvelles infrastructures, des commerces... ?
 - Ou a contrario, doit-elle conforter/renforcer un quartier phare de La Défense pour accroître la visibilité du site ?
- Le signal à produire : **retrouver le quart d'heure d'avance** et travailler sur **d'autres axes différenciants** :
 - Le Développement Durable, en approfondissant cet aspect (« T »HQE, liens sociaux, animation économique...)
 - Modernité technologique (réfléchir au « prochain wifi » par exemple)
 - Pôles de services de proximité pour les salariés
 - Information large sur la mise à niveau des transports

Pour les données
et informations détaillées,
se reporter au document
de référence correspondant

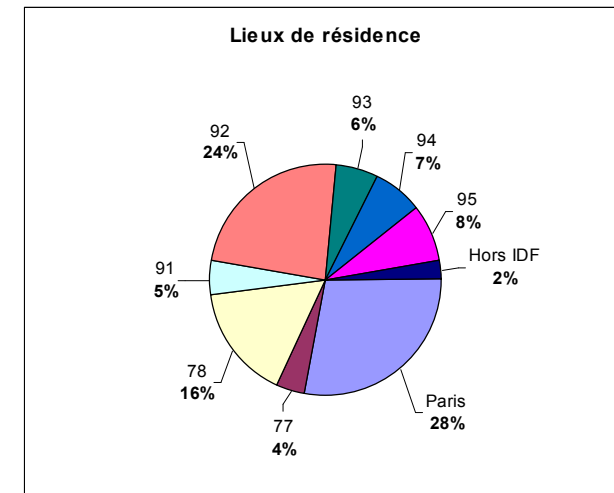
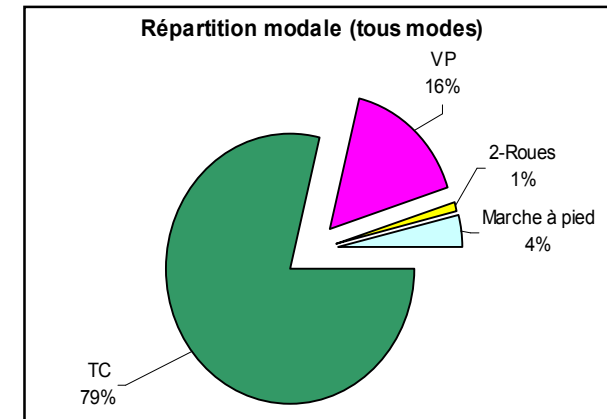
8

Les infrastructures de transport

- *Quelle est l'accessibilité de La Défense aujourd'hui ?*
- *Quelles prévisions à horizon 2010 – 2020 ?*
- *Quelles solutions ?*

Situation 2005

- Les transports en commun sont très massivement utilisés puisqu'ils représentent environ 80% de l'ensemble des déplacements (dont 50% pour le seul RER)
- Le volume de déplacements s'acheminant vers La Défense le matin s'établit actuellement à environ 90 000 personnes/heure. Le soir, le flux inverse à l'heure de pointe s'établit à environ 60 000 personnes/heure.
- L'attractivité de La Défense est fortement centrée sur la moitié Ouest de la Région et Paris (76%).
- La saturation du tronçon central du RER A et ses quelques problèmes d'exploitation sont chroniques
- Certaines communes proches sont mal reliées
- Les relations avec « l'hinterland » plus lointain de La Défense sont de qualité variable.
- Les relations avec les aéroports se font avec des temps de parcours et des correspondances peu attractifs.
- Le secteur de La Défense ne dispose ni de desserte grandes lignes ni de TGV.



Horizon 2010 – les impacts

Evaluation des besoins :

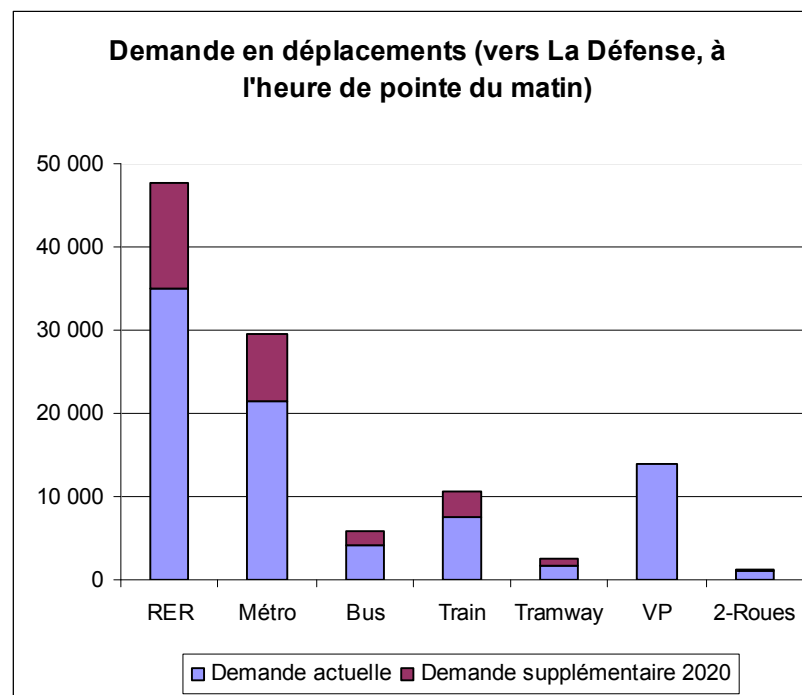
Avertissement : les analyses qui suivent s'appuient sur les données chiffrées dont nous avons pu disposer (sources : STIF et RATP). Ces données sont partielles et parfois peu précises. Les chiffres et graphes présentés doivent donc être considérés comme des **ordres de grandeur destinés à illustrer des tendances marquantes et à refléter les principaux enjeux**.

. En ce qui concerne le trafic sur les différentes infrastructures – existantes ou futures – desservant La Défense, seules les études en cours de réalisation par le STIF permettront d'en donner une quantification précise.

Les 850 000 m² de bureaux supplémentaires programmés d'ici à 2020 amèneront environ 45 000 emplois nouveaux, soit un rythme moyen de 3 000 à 4 000 par an (sur la base d'un étalement lissé), inférieur à ce qui a été créé annuellement dans la dernière période

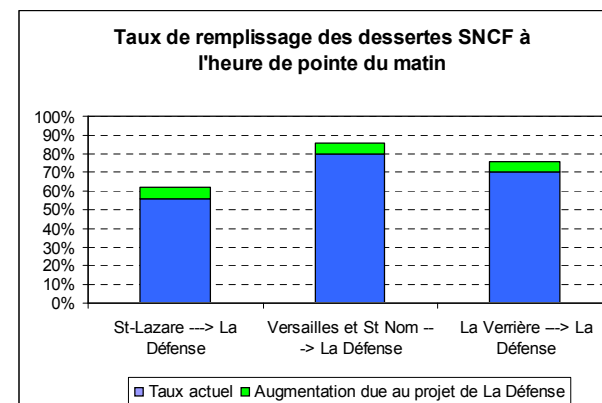
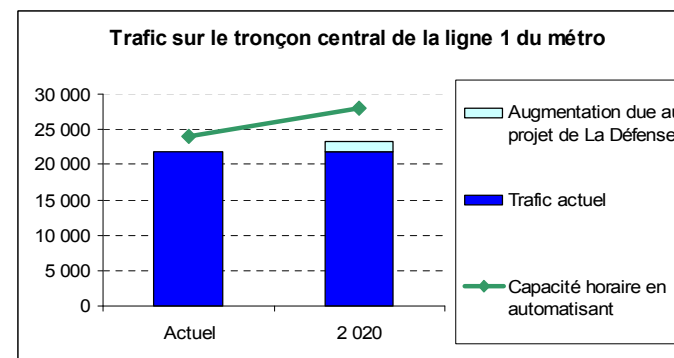
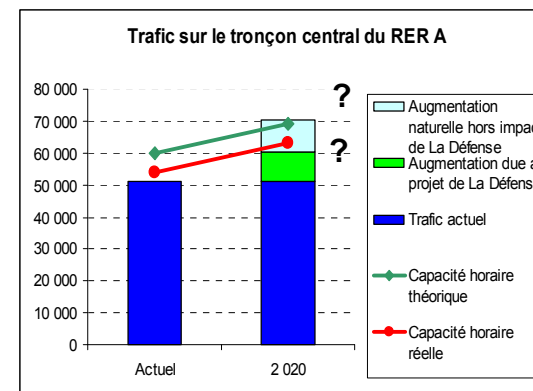
A l'échéance de 2020, la demande globale de déplacements supplémentaires à l'arrivée à La Défense le matin s'établirait donc comme l'indique le graphe ci-contre.

Tous les modes de transport collectifs doivent ainsi absorber un surplus de déplacements d'environ 35% à 40%



Horizon 2010 – les impacts

- Un niveau de pression élevé sur le RER A
 - Le projet de développement de l'EPAD entraînerait un accroissement du trafic sur le tronçon central d'environ 9000 à 10000 voyageurs.
 - Une augmentation du trafic voyageur induite par le projet EPAD compatible avec les accroissements potentiels de capacité
 - Mais une saturation probable du tronçon central du RER A à l'horizon 2020
- Ligne 1 du métro : la réserve de capacité potentielle induite par l'automatisation laisse une marge de manœuvre tout à fait significative
- Les lignes SNCF desservant La Défense : l'impact représente environ 6% de la capacité globale des trains SNCF. Etant donné que les réserves sont de 20% à 45% selon les lignes, il n'y a pas de problème particulier.
- Le tramway : T2 devrait être en mesure d'absorber la demande induite par le projet. Mais cela portera cette infrastructure à un point proche de sa limite de capacité.



Les projets de transports envisagés

- Le projet EOLE pour accompagner le développement de La Défense
 - La prolongation d'EOLE à l'ouest présente beaucoup d'intérêts
 - Le trajet proposé par l'EPAD est a priori une option pertinente : temps de parcours, extension vers l'ouest (Mantois, Normandie)...
 - Des points à approfondir : faisabilité du tunnel et station sous le centre commercial, rentabilité économique de l'investissement au regard du flux passager, raccordement au Groupe V, station à Nanterre, raccordement à CDG Express,...
- Le tunnel TGV vers Orly, bien que très intéressant pour La Défense, dépasse largement le quartier d'affaires :
 - A replacer dans une problématique régionale et nationale
 - Dissocier les questions gare TGV / tunnel TGV
- **L'amélioration de la desserte des aéroports :**
 - Elle est importante pour le quartier d'affaires bien que les flux ne soient vraisemblablement pas considérables
 - L'amélioration des dessertes RER, et l'embranchement potentiel à terme avec CDG Express offrirait une solution
 - Un **service haut de gamme de liaisons par hélicoptère mériterait d'être étudié**
- **Les déplacements internes** à La Défense : le prolongement de la ligne de métro n°1 jusqu'au Groues : un complément à EOLE, un **facteur de cohésion** du secteur de La Défense
- La proposition de l'EPAD de développer des services innovants de **logistique urbaine** permettant de sortir du « tout routier » est très intéressante. Il convient ainsi de la traduire en **projets opérationnels**.
- **Le projet ORBITALE n'est pas pris en compte dans le projet Nouvelle Défense. Il est pourtant stratégique, car il concerne une zone à forts flux et impliquant des leaders d'opinion.**

Conclusion sur les solutions

- La saturation du RER A :
 - A lui seul, le projet de développement de La Défense ne conduit pas à saturer le RER A.
 - Mais l'ensemble des projets de développement de l'ouest parisien et l'évolution des déplacements en Ile-de-France vont conduire à cette saturation
 - Quelques marges de manœuvres d'augmentation de la capacité du tronçon central du RER A mais celles-ci sont ténues et incertaines
 - **La réalisation d'investissements dans le domaine des transports collectifs est donc bien nécessaire**
- Parmi les projets identifiés, **EOLE** est, de loin le projet le plus clair, le plus mur et celui qui présente le plus d'avantages. Le délai moyen de réalisation d'une infrastructure de cette importance en Ile de France est d'environ 15 ans, soit 2020, date prévisible d'achèvement du programme de l'EPAD. **Le problème de gestion de la période transitoire se pose donc de manière aiguë.**
- **Des projets complémentaires à intégrer :**
 - Orbitale
 - Les liaisons internes

Le parc de logement de La Défense dans son contexte

- Le quartier d'affaires compte 9 000 logements.
- La présence de logements au sein du quartier d'affaires remonte en partie à sa création et au besoin de relogement de la population expropriée, mais aussi à des copropriétés construites dans les années 70 et 80, dont 3 sont des IGH (Tour Eve, Gambetta et Tour « Défense 2000 »).
- L'ancienneté de ces logements et le niveau des charges des IGH expliquent la décote dont ils pâtissent sur un marché du logement néanmoins très dynamique dans l'environnement proche, où l'offre neuve s'est aujourd'hui raréfiée, après avoir connu un développement important, surtout coté Courbevoie.



Prix moyen de logements à la revente (€/m²)

<i>Courbevoie (Fbg Arche)</i>	4 800
<i>Puteaux (Bellerive)</i>	4 300
<i>La Défense (Boeldieu)</i>	4 200
<i>La Défense(Eve)</i>	4 000

Un ralentissement de l'offre francilienne, après 3 ans d'essor

- Pour la première fois depuis 2001 les ventes ont légèrement fléchi au cours du premier semestre 2005, sans que l'on puisse y voir encore l'amorce d'un véritable retournement de tendance.
- Ce tassement accompagne, en effet, celui des mises en vente, car le stock demeure à un niveau très bas : à peine 5 mois de commercialisation au rythme actuel.
- Et le taux moyen d'écoulement des programmes en cours est encore proche de 9%, bien que le prix moyen de cette offre ne cesse de se renchérir (+ 14% au cours des 12 derniers mois).
- La demande demeure naturellement stimulée par des conditions de financement très attractives alors même que l'offre locative continue d'être rare et chère, incitant naturellement ceux qui le peuvent à se reporter vers l'accession.
- En outre, à la faveur du nouveau dispositif fiscal de Robien, les investisseurs se sont progressivement intéressés au marché francilien, jusqu'à représenter plus de 50% des ventes en 2004. Mais cette nouvelle offre locative répondra-t-elle à la demande qui s'exprime, dans la mesure notamment où elle s'est considérablement dispersée en Petite Couronne, comme en Grande Couronne ?
- La structure actuelle de la demande se révèle donc déséquilibrée. Les primo-accédants ont été quasi exclus du marché.

Le logement et les tours

- ***Du bon usage des tours pour le logement...***

- Le recours à la verticalité dans le logement remonte aux années 70 : les exemples se sont multipliés dans Paris notamment, en habitat social en bordure du périphérique Nord, mais aussi en habitat de standing avec le **quartier du Front de Seine**.
- Perçu comme très à part dans le tissu urbain parisien, ce quartier a pourtant réussi à trouver sa clientèle, notamment internationale.
- Il a commencé à faire l'objet de restructurations qui devraient s'amplifier avec la refonte complète de son centre commercial.
- Dans ce quartier, la reprise par PIERRE & VACANCES du FLATOTEL et sa complète restructuration apparaît comme une réussite commerciale (elle est déjà presque entièrement commercialisée auprès d'investisseurs en LMP), mais le coût des travaux (près de 2 000 €/m²) a largement dépassé le budget de initial.



RESTRUCTURATION PAR PIERRE & VACANCES DE LA TOUR FLATOTEL DEVENUR « PARIS COTE SEINE »

Après celle de l'hôtel NIKKO acquis par ACCOR pour en faire un NOVOTEL, la seconde tour restructurée est actuellement celle de la résidence-services FLATOTEL acquise par PIERRE & VACANCES.

Prix de vente (H.T.) 8 000 à 9 000 €/m²



L'EXEMPLE DES TOURS DU FRONT DE SEINE A PARIS

Ensemble de vingt tours construites à partir de 1967 le long de la Seine dans le 15ème arrondissement : principalement à vocation d'habitation, mais aussi de bureaux, avec un centre commercial, un hôtel, des équipements sportifs et culturels.

Le logement dans le projet Epad

- Constats :

- Absence de construction de logements à La Défense depuis 20 ans, alors qu'une forte demande s'est manifestée dans ce secteur.
- Jusqu'ici satisfaite grâce au dynamisme du marché de Courbevoie, cette demande doit aujourd'hui se reporter plus loin, faute de renouvellement de l'offre.

- Les réserves foncières existantes :

- Le site du rond-point des Bergères est excentré par rapport au quartier d'affaires (à 1 200 m) et s'inscrit plus naturellement dans le tissu urbain des hauts de Puteaux et de Suresnes.

- Les restructurations – réhabilitations :

- Le secteur Défense 1, pourtant proche des bords de Seine, souffre de son enclavement : son réaménagement (rendre la dalle accessible depuis la rue du Général Audran et depuis le pont de Neuilly) lui redonnerait un nouvel attrait.
- Une partie du parc locatif social pourrait être transformée.

(Source : GRECAM)

Réserves foncières existantes

Rond-point des Bergères	30 000 à 50 000 m ²
Franges de Puteaux	30 000 m ²

Références marché

PUTEAUX 4 500 – 5 000 €/m² (hors parking)

Restructuration - réhabilitation

Défense 1	25 000 m ²
-----------	-----------------------

Références marché

COURBEVOIE 5 500 – 6000 €/m² (hors parking)

Une relance du logement à La Défense ?

- Un marché prêt à absorber les 110 000 m² de logements supplémentaires proposés par le projet à des prix proches du « Top » marché (ex : Puteaux : 4800€/m², Courbevoie 6000€/m² ...)
- Le volume de nouvelles surfaces destinées au logement pourrait être accru, compte tenu de la pression de la demande et du tarissement de l'offre à proximité de La Défense, avant que la concurrence de Boulogne ne s'amplifie à moyen terme
- Toutefois la **mixité bureaux – logements est difficile à réussir** quand la prédominance de la fonction bureaux est aussi forte. Elle se développe avant tout autour de produits parahôtelières ou locatifs s'adressant à la même clientèle d'affaires
- L'**impact** de ce projet de création de logements **sur l'animation du quartier est à relativiser, en raison de la dispersion des logements, et de la large prédominance des bureaux**
- Une opportunité de développer un véritable quartier urbain de qualité au bas de la Défense (Défense 1) pour **mettre en valeur les berges de Seine** et la perspective sur Paris
- En outre, la relance du logement **permettrait** :
 - D'urbaniser les fonciers existants aux franges pour **améliorer l'interface entre La Défense et les communes avoisinantes**
 - D'amorcer la recomposition urbaine de certains quartiers grâce aux possibilités de restructuration de certains patrimoines locatifs existants



10

Les enjeux stratégiques pour la Défense

- *Des opportunités et des atouts à confirmer*
- *Des risques à maîtriser*
- *Des pistes pour retrouver le ¼ d'heure d'avance*

L'attractivité de la Défense repose sur 4 enjeux stratégiques et des conditions de réussite aujourd'hui incomplètes

Enjeux

- Garder l'avance sur les **implantations de référence**, et notamment la concentration banque – assurance – services connexes
- Rester au contact du marché des « **très grandes surfaces** » (restructurations, regroupements de grands utilisateurs internationaux)
- Préparer et annoncer rapidement un plan – même à moyen terme - sur l'efficacité des **transports**
- Etre encore plus audacieux sur son **urbanisme vertical et spectaculaire**



Conditions

- *Qualité **totale** de l'aménagement*
- *Communication sur les projets de « confort »*
- *Services aux utilisateurs*
- *Lien commercial avec les comptes-clefs*
- *Projet de développement économique*
- *Cohérence régionale et territoriale*

Des opportunités à préserver et des atouts à réaffirmer

- La Défense, **un actif stratégique** pour l'attractivité francilienne et française qui doit être porté par tous
- L'importance de la « **marque La Défense** » aux yeux des investisseurs internationaux, qui en fait un élément singulier et unique en France, voire en Europe
- Un **concept urbanistique** qui doit s'ouvrir sur l'**environnement immédiat**, mais dont l'originalité de la dalle doit être un **élément de renforcement de son attractivité**
- Un **réseau de desserte et de transport exceptionnel** à ce jour, qu'il convient de maintenir pour préserver l'attractivité du quartier
- Une **empreinte visuelle du quartier** par la **verticalité**, évocatrice de puissance et de conquête **qui doit perdurer, et qui en fait le « lieu » en France pour un projet Signal architectural emblématique**

Des risques à maîtriser

- Une **extrême dépendance économique** à l'égard de quelques Grands comptes, facteur de fragilité
- Une impérieuse nécessité d'organiser **l'animation économique du quartier**, face à une concurrence francilienne qui monte en puissance
- Une **partie du parc immobilier** qui est devenue « **hors marché** », et qui nécessite des opérations de grande ampleur pour assurer la continuité du développement de la Défense
- Une **dégradation du rapport qualité/prix** (urbanisme, produits immobiliers, accessibilité, image véhiculée par l'adresse...) engendrant une perte de part de marché sur le marché francilien
- L'inscription dans une **stratégie régionale** s'avère nécessaire pour adapter l'offre et **anticiper sur les évolutions majeures**

Retrouver le 1/4 d'heure d'avance pour conserver la vocation de modernité qui a toujours été assumée par La Défense

Image et notoriété

- Renforcer la fonction « événementielle » du quartier par la création d'un centre des Congrès ?
- Développer de nouveaux services aux usagers pour retrouver la vocation de modernité du quartier ?

Transport

- Développer un système de transport innovant inter quartier ?
- Proposer une offre « VIP » (accès, parking, liaison hélicoptère, ...) ?

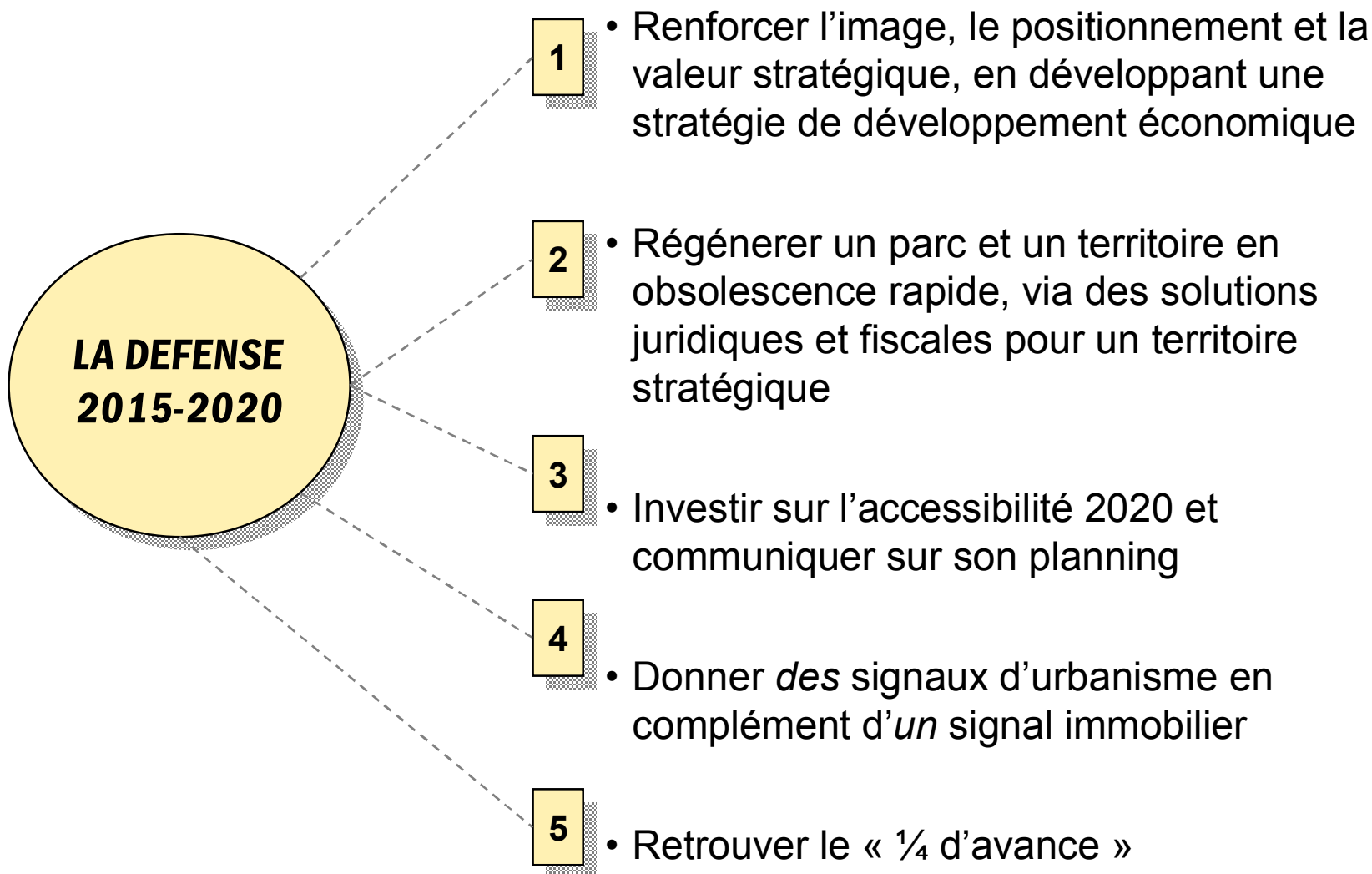
Urbanisme


- Faire de l'esplanade un atout stratégique pour la Défense : le cœur de la vie du quartier ?
- Mettre en place un plan « Lumière » ?
- Assurer l'animation des pieds de tours ?
- Créer des signaux dans chaque quartier ?

Dév. éco

- Animation économique sectorielle / Thématique ?
- Faire naître le pôle de compétitivité « Finance » qui s'ignore ?
- Mettre en œuvre une gestion des comptes clés de la Défense ?
- Mettre en place un parcours « nouvel arrivant » pour accueillir les nouvelles entreprises s'implantant sur la Défense ?

Vers un pôle d'**Attractivité**





11

Les sources et ressources mobilisées

Entretiens sur le projet EPAD

· *Entretiens individuels*

Structure	Contact	Fonction
Préfecture des Hauts de Seine	M. DELPUECH	Préfet
S.G.G.O.U.	M. LELARGE, M. GALLANT, MAINAUD	Secrétaire Général Adjoint
DDE des Hauts de Seine	M GUILLOT	Directeur
Maire de Courbevoie	M. KOSSOWSKI	Maire

· *Ateliers thématiques*

Thème	Participants EPAD	Fonction
Transport	M. TONDAT	Directeur Aménagement
	M. LOURDIN	Responsable du développement
Bâti	M. GERIN	Directeur Général Adjoint
	M. TONDAT	Directeur Aménagement
Construction	M LAMBERT	Directeur Juridique
	M. GERIN	Directeur Général Adjoint
Image notoriété	M. GERIN	Directeur Général Adjoint



Sources et entretiens

Marché-Attractivité-utilisateurs

Thème : Marché-Attractivité-Utilisateurs

Sources principales

· Architecture - Urbanisme

Intitulé	Source	Année Publication
<i>Villes européennes : quels modèles</i>	Revue Urbanisme	2004
<i>Développement Durable : L'enjeu urbain</i>	Revue Urbanisme	2003
<i>SIMI Magazine</i>	SIMI	2005
<i>Revue Préférences</i>	Epad	2005
<i>The architectural Review future Project Award 2005</i>	Mipim	2005

- La Défense et son projet

Intitulé	Source	Année Publication
<i>La Nouvelle Défense 2015/ 2020 ; Scénario d'aménagement</i>	Epad	2005
<i>La Défense 2015 : Diagnostic</i>	Epad	2005
<i>La Nouvelle Défense 2015/ 2020 ; Avant propos</i>	Epad	2005
<i>Guide des œuvres d'art</i>	Epad	1997
<i>Histoire et histoires</i>	Epad	1997

Thème : Marché-Attractivité-Utilisateurs

Sources principales

- *La place de la Défense dans la Région Île de France*

Intitulé	Source	Année Publication
<i>La passion d'un grand territoire</i>	ARD Île de France	2005
<i>Paris Île de France ; Une région attractive</i>	ARD Île de France	2005
<i>L'immobilier d'entreprise en Île de France : 21 territoires d'accueil</i>	ARD Île de France	2005
<i>Contribution des Hauts de Seine à la révision du SDRIF (Projet)</i>	CG des Hauts de Seine	2006
<i>Ateliers des états généraux des Hauts de Seine</i>	ReS Publica	2004
<i>Révision du SDRIF : Mandat du gouvernement au Préfet de Région</i>	Préfecture Région Île-de-France	2005

- *Attractivité et concurrence internationale*

Intitulé	Source	Année Publication
<i>Paris Ile--de-France Capitale Économique : l'attractivité de l'Île-de-France en 2004</i>	Ernst & Young	2005
<i>La France ...malgré tout ; Baromètre de l'attractivité du site France</i>	Ernst & Young	2005
<i>European Property bulletin</i>	ONCOR	2004
<i>European Cities Monitor 2005</i>	Cushman & Wakefield Healey & Baker	2005

Thème : Marché-Attractivité-Utilisateurs

Sources principales

- Marché immobilier

Intitulé	Source	Année Publication
<i>Espaces économiques en Val de Marne</i>	Agence de développement du Val de Marne	2005
<i>The Paris Region Real estate Investment market</i>	ARD Île de France	2006
<i>Le marché de bureaux en 2005</i>	CBRE	2005
<i>L'immobilier d'entreprise dans les Hauts de Seine ; Tableau de bord</i>	CCIP Hauts de Seine	2005
<i>L'économie en débat : l'immobilier d'entreprise</i>	CCIP Hauts de Seine	2005
<i>Note de conjoncture du marché de bureaux - La Défense</i>	DTZ consultng & research	2005
<i>Défenscopie 2004 : le marché de bureaux</i>	Epad	2004
<i>Défenscopie 1996</i>	Epad	1996
<i>Défenscopie 2005 ; le marché de bureaux 2004-2005</i>	Epad	2005
<i>Défenscopie 1995</i>	Epad	1995
<i>Conjoncture ; La note de l'ORIE</i>	ORIE	2005
<i>Un quartier en quête de renouveau : l'avenir du quartier QCA Opéra</i>	ORIE	2006
<i>Plaine Commune : le point sur les projets immobiliers</i>	Plaine Commune	2005
<i>L'Eco de Plaine Commune</i>	Plaine Commune	2006
<i>L'utilisateur acteur du marché</i>	Revue Business Immo	2006

Thème : Marché-Attractivité-Utilisateurs

Entretiens

- Concurrence régionale

Structure	Contact	Fonction
Agence Régionale de Développement	M. GOLLAIN	Directeur Pôle Prospective
Agence de Développement du Val de Marne	M. GAYSSOT	Directeur Général
Plaine Commune	M. PION	Directeur du développement éco.
Paris Développement	Mme DAVET	Chef de projet Implantation

- Concurrence internationale

Structure	Contact	Fonction
ARD Île-de-France USA	Jean Bernard GUERREE	Responsable
ARD Île-de-France Japon	Christophe BOSQUILLON	Responsable
AFII Shanghai	Rémi GIRARDOT	Responsable
AFII New York	Michel VIGER	Responsable
AFII Allemagne	Emmanuel LEFEBVRE	Responsable
AFII UK	Philippe YVERGNIAUX	Responsable

Thème : Marché-Attractivité-Utilisateurs

Entretiens

- Investisseurs - Commercialisateurs

Structure	Contact	Fonction
Tishman Speyers	M. DEMOL	Directeur de projet
Hines	Olivier DE DAMPIERRE	Président
Unibail Promoteur	Christian JOUBERT	Directeur Général
Caisse Des Dépôts du Quebec	Laurent HALIMI	Directeurs investissements
Ixis	Jean BRESSOLLE	Directeur Général
La Mondiale	Hervé BESDEBERC	Directeur des investissements
DTZ	Thierry MARTINEAU	Directeur Sud Ouest Île de France
ATIS REAL	Thierry LAROUÉ PONT / M. VIOLETTE	Responsable Département Utilisateur
CB Richard Elis	Hervé MILIOTIS	Associé
Morgan Stanley	M. REINAUX	Directeur
Jones Lang Lasalle	Jacques BAGGE	Directeur Département Européen

Thème : Marché-Attractivité-Utilisateurs

Entretiens

- Entreprises et utilisateurs

Structure	Contact	Fonction
Cabinet MARSH	Pascal VOTTIER	Chef projet immobilier
WYETH - LEDERLE	M DECERISY	Responsable Services Généraux
BEA SYSTEMS SA		Responsable Services Généraux
HAY Group	Mme BROUARD	Directrice des services Généraux
AXA	M MATTLER	Asset manager
AUDE	M. BABIN	Président
Association Défense 8	M. ROBIN	Président
Association Défense 2	M. DUROZEY	Président

- Logement

Structure	Contact	Fonction
COGEDIM	Éric BROTTIER	Directeur Pôle Logement Île-de-France
BNP Paribas Immobilier	Christophe CLAMAGERAN	Directeur Général Immobilier d'Entreprise
Kaufman & Broad	Silvère HAMEL	Directeur Département Île-de-France
Bouygues Immobilier	M. MAZOIYER / Thierry PIN / E DE LONGVILLIERS	Directeur du Développement

Thème : Juridique et fiscal

Entretiens

Structure	Contact	Fonction
DDE des Hauts de Seine	Mme CHAT	Service Fiscalité
DDE des Hauts de Seine	M. BAUDET	Service Juridique
Mairie de Courbevoie	M. MASSET	Service Urbanisme
Direction Régional de l'Équipement	M. PICHARD	Service Agrément
Gestionnaire Tour Eve	M. RICHEPIN	Copropriété
Ministère de l'Équipement	M. BAFFERT	Bureau réglementation

· Réunion collective (01/03/06) avec les services juridiques de :

L'EPAD

Le SGGOU

La DDE 92

La DRE IDF

CG92

Thème : Transport

Entretiens

Structure	Contact	Fonction
DRE Île-de-France	M. ROL TANGUY	Directeur
STIF	Mme DEBRINCAT	Responsable Études Générales
Conseil Régional Île-de-France	Mme MOUGARD	Directeur Développement Durable
RATP	M. TARDIVEL	Directeur du Développement
RATP	M. LEBOURG	Agence Départementale RATP 92
SNCF	TRIBOUT	Directeur du Développement
Conseil Général Hauts de Seine	Mme ROMELLOT	Directrice des Transports

Sources

Intitulé	Source	Année Publication
<i>Étude de la Desserte en transport en commun du secteur de la Défense</i>	STIF	2003
<i>La Défense, Enquête transports 1998, Document de synthèse</i>	EPAD	1998
<i>Bilan et révision du SDRIF, Propositions de la RATP, Développement des réseaux en région Île-de-France</i>	RATP	1995
<i>Révision du Schéma Directeur de la Région Île-de-France, Première contribution de la SNCF, Version détaillée</i>	SNCF	2005
<i>Étude de le desserte en transports collectifs du secteur de la Défense, Rapport de synthèse</i>	STP	1998
<i>Enquête Globale Transport</i>		2001



Sources et entretiens

Audit du bâti

Périmètre audité : 71 immeubles

IMMEUBLE AUDITES			
AXA (TOUR)	LA FAYETTE	TOTAL	CARRE DEFENSE
NEPTUNE (TOUR)	PECHINEY-BALZAC	KUPKA B	DEFENSE PLAZA
A.I.G.	AMPERE	KUPKA C	EXALTIS
AURORE	AREVA	PACIFIC	WILSON DEFENSE
CB 16 (ex-EDF-GDF)	TOTAL	SOCIETE GENERALE	REALTYS - UTOPIA
EURO PLAZZA	PASCAL	BELVEDERE KPMG	DIAMANT A
EUROPE	VOLTAIRE	ESPACE 21	DIAMANT B
Immeuble France Télécom (CB 13)	FRANKLIN	NEWTON (Thomson ?)	KUPKA A
GAN	SCOR	Espace Jean Monnet	GUILLAUMET
IRIS	WINTERTHUR	DESCARTES	ATOCHEM (ARKEMA)
MANHATTAN	ARIANE	CŒUR DEFENSE	LOTUS (41)
CBX	ATLANTIQUE	ELYSEES LA DEFENSE	ACACIA
LES MIROIRS	EVE	EUROCOURTAGE	COLLINES DE L'ARCHE NORD
EDF	ILE DE FRANCE	INITIALE	COLLINES DE L'ARCHE SUD
CNIT	OPUS 12	DELALANDE	PALATIN 2/3
MAISON DE LA DEFENSE	ATHENA	BERKELEY	PALATIN 1
FRANKLIN	COFACE	GUYNEMER	TRIANGLE DE L'ARCHE
SEQUOIA (BULL)	MICHELET	TETRIS	

Périmètre non audité : 8 tours

IMMEUBLE
SAISONS
VERITAS (BUREAU)
LAVOISIER
MONGE
ELLIPSE
LINEA - REPUBLIQUE
WILSON LE CAP
GALLION

- Ces 8 tours n'ont pas été auditées pour les raisons suivantes :
 - Refus de la part de 3 gestionnaires
 - Mauvais contact ou mauvais numéro pour 3 immeubles
 - Interlocuteurs n'ayant pas répondu malgré les multiples relances pour 2 immeubles

Vos contacts

■ Ernst & Young

Tour Ernst & Young
Faubourg de l'Arche
92037 Paris La Défense Cedex
Téléphone : 01 46 93 60 00

- Marc Lhermitte : marc.lhermitte@fr.ey.com
- Christine Bouquet : christine.bouquet@fr.ey.com

■ GRECAM

12 rue Hamelin
75116 PARIS
Téléphone : 01 17 55 99 00

- Claude Ogier : claudeogier@grecam.com
- Hugues Kirichian : hkirichian@grecam.com

■ ISIS

11, avenue du Centre
Saint-Quentin-en-Yvelines
78286 Guyancourt cedex
Téléphone : 01 30 48 44 69

- Benoît Juster : b.juster@isis.tm.fr

■ DEGW

43 rue Bobillot
75013 Paris
Téléphone : 33 1 45 89 38 39

- Dominique Clayssen : dclayssen@degw.fr