

ZOOM SUR

# Le secteur public.

## SOMMAIRE

**03.**  
Introduction

**05.**  
Chiffres clés et veille  
sectorielle



**10.**

**Zoom sur la politique immobilière de l'État**  
Entretien avec Emmanuel Batista, Chef du  
Bureau de l'immobilier judiciaire parisien et de  
l'administration centrale au ministère de la Justice



**22.**

**Le secteur public et le marché  
des bureaux d'Île-de-France**



**35.**  
**Quel impact sur le marché  
de l'investissement ?**

**39.**  
Contacts

# INTRODUCTION

## Le secteur public, acteur majeur du marché immobilier des bureaux d'Île-de-France

Le secteur public est l'un des grands acteurs du marché immobilier tertiaire en raison de l'importance de la taille de son patrimoine et de la diversité de ses types d'utilisateurs (administrations centrales, collectivités territoriales, entreprises publiques, etc.). Ces derniers se distinguent chaque année par la prise à bail ou le développement en compte-propre de grandes surfaces de bureaux, au point de représenter **une part conséquente de l'activité locative en Île-de-France** (13 % des surfaces de plus de 5 000 m<sup>2</sup> placées depuis 2000). Le poids du secteur public en matière d'investissement n'est pas aussi important. Néanmoins, celui-ci anime régulièrement le marché par ses cessions immobilières, qui constituent parfois **de belles opportunités de création de valeur pour de grands investisseurs français ou étrangers**.

Le rôle moteur joué par le secteur public sur le marché des bureaux est très lié à **la transformation par l'État de sa stratégie immobilière**. Celle-ci s'est peu à peu structurée à partir du début des années 2000, l'État prenant acte de la nécessité de mieux valoriser son patrimoine et de maîtriser ses dépenses au travers notamment d'**une révision des critères d'implantation des bureaux** de l'administration. Cette politique, motivée par la rationalisation des surfaces occupées et le paiement de loyers moins onéreux, s'est traduite par **un desserrement progressif de la géographie des**

**bureaux du secteur public**, dont le poids a peu à peu diminué dans le centre de Paris en raison de relocalisations dans des quartiers excentrés de la capitale et plusieurs communes de première couronne.

D'autres critères que celui de la baisse des coûts prennent une place croissante dans les choix immobiliers du secteur public. Ainsi, **la diminution de l'empreinte énergétique du parc** devient une ambition majeure. Le secteur public a, en la matière, un devoir d'exemplarité. Le choix de territoires en plein développement pour y implanter de nouveaux bureaux témoigne aussi de son **rôle clé d'aménageur**. Enfin, l'administration intensifie ses efforts en **matière d'adaptation des espaces aux nouveaux modes de travail**.

**L'épidémie de Covid-19 ne remet pas en cause l'importance de ces « nouveaux » critères de décision**. Certes, la forte pression s'exerçant sur les recettes des administrations et de grandes entreprises publiques pourrait renforcer l'objectif de maîtrise des coûts immobiliers. Cela dit, **la crise sanitaire devrait aussi accélérer l'adaptation des bureaux aux nouvelles façons de travailler**, sur fond de forte progression du télétravail et de digitalisation croissante des métiers. Elle confortera également les ambitions du secteur public en matière de développement durable, comme vient du reste de l'illustrer la décision du gouvernement de

dédier une partie de son plan de relance à la rénovation énergétique des bâtiments publics. **Interrogeant les capacités d'intervention et l'efficacité des services publics**, la crise sanitaire pourrait avoir d'autres conséquences, qui ne seraient pas sans effet sur l'immobilier : celle de mettre sur pause les plans de réduction d'effectifs de l'administration, mais aussi annoncer **un nouvel acte de la décentralisation** passant notamment par la relocalisation d'agents dans une logique de proximité avec les administrés.

Dans ce contexte, **l'immobilier conservera un rôle stratégique pour le secteur public**, lequel devrait du même coup rester un acteur majeur du marché tertiaire. Plusieurs grands projets de bureaux, plus ou moins avancés, sont d'ailleurs en cours en région parisienne. Le secteur public pourrait ainsi jouer **un rôle d'amortisseur de la crise sanitaire**, à l'heure où celle-ci réduit fortement la demande de mètres carrés de bureaux émanant du secteur privé.

## QUELLES TYPOLOGIES D'ACTEURS ?

### Trois grandes catégories d'acteurs

Le secteur public est principalement composé de trois catégories d'acteurs : l'administration centrale (État, ministères, etc.) et les services déconcentrés, la fonction publique territoriale et hospitalière ainsi que les entreprises publiques.

Forte de 5,5 millions d'agents fin 2017 (+0,8 % sur un an), l'administration (hors entreprises publiques) représente un emploi sur cinq en France. La fonction publique d'État regroupe 44,3 % des emplois publics, devant la fonction publique territoriale (34,4 %) et hospitalière (21,2 %).

### Le cas de l'entreprise publique

L'État a eu longtemps recours à plusieurs formes d'intervention dans le cadre de ses activités économiques dont :

- l'exploitation par ses propres services sous forme de régie ;
- l'exploitation confiée à des établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) ;
- l'exploitation déléguée à un partenaire privé par le biais des délégations de service public par exemple.

Cette organisation s'est complexifiée avec l'accroissement de l'actionnariat public, à la suite des créations de l'Agence des participations de l'État (2004) et de la Banque Publique d'Investissement (2012).

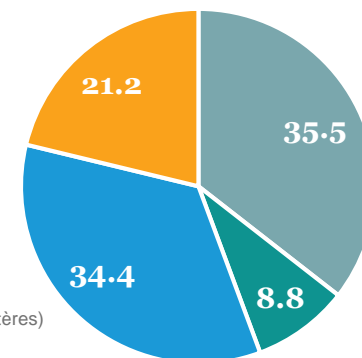
L'État est aujourd'hui actionnaire minoritaire, majoritaire voire unique, d'entreprises stratégiques dans des secteurs aussi variés que l'énergie (Orano, EDF, RTE, Eramet, Engie), le transport (Airbus, Air France-KLM), l'industrie de la défense (Safran, Naval, Thalès) ou les services financiers (BPCE, Dexia, SFIL).

**Fin 2017, l'État français contrôlait directement 89 entreprises, en détenant 100 % ou une part majoritaire du capital.** Par le biais de leurs filiales, c'est au total plus de 1 751 sociétés qui emploient 767 400 salariés, soit 3,1 % de l'emploi salarié en France.

Les entreprises publiques les plus importantes en nombre d'emplois sont La Poste, SNCF et EDF avec à elles trois plus de 630 000 collaborateurs. Ce sont aussi, sans surprise, les entreprises publiques les plus consommatrices de surfaces de bureaux en Île-de-France, avec **en moyenne 14 000 m<sup>2</sup> consommés chaque année depuis 2000.**

Parmi les autres entreprises, détenues à 100 % ou très majoritairement par l'État, figurent notamment la RATP (près de 60 000 emplois), France Télévisions (9 600) ou encore La Française des Jeux (2 300).

### Répartition des effectifs de la fonction publique, en %



- Fonction publique d'Etat (ministères)
- Fonction publique d'Etat (EPA)
- Fonction publique territoriale
- Fonction publique hospitalière

Source : INSEE

### Principales entreprises à participation publique, selon le CA en 2017

Entreprise	% détenu par l'État	Chiffre d'affaires (M€)	Effectifs en milliers
EDF	71	68 976	165,8
AIRBUS	11	63 707	133,7
ENGIE	24	60 596	158,5
RENAULT	15	57 419	183,0
ORANGE	13	41 381	135,9
SNCF	100	33 311	272,7
AIR FRANCE KLM	14	26 512	82,2
SAFRAN	11	21 025	66,5
LA POSTE	74	19 154	251,2
THALES	26	15 855	66,1

Source : INSEE

LE SECTEUR PUBLIC

# Chiffres clés et veille sectorielle.



## CHIFFRES CLÉS

**5,7** millions

Nombre d'emplois dans le secteur public en 2017. Le taux d'administration de la France est élevé (89 %) et supérieur à la médiane européenne (70 %)

Source : Insee, France Stratégie, OCDE et Eurostat

**66** milliards €

Valorisation du patrimoine de l'État

Source : Direction de l'immobilier de l'État, rapport 2019

**359** €/m<sup>2</sup>

Loyer moyen des prises à bail > 5 000 m<sup>2</sup> depuis 2000, contre 388 €/m<sup>2</sup> pour la moyenne francilienne

Source : Knight Frank

**97** millions de m<sup>2</sup>

Taille du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs (dont 22 millions de m<sup>2</sup> de bureaux)

Source : Direction de l'immobilier de l'État, rapport d'activité 2019

**625** millions €

Produits des cessions en 2019 (contre 240 millions d'euros en 2018 et 357 millions en 2017)

Source : Projet de loi de finances pour 2020 – Politique immobilière de l'État

**14,4** m<sup>2</sup>

Ratio m<sup>2</sup> par poste de travail en 2019, contre 15,98 m<sup>2</sup> en 2012 et un objectif de 12 m<sup>2</sup> fixé par l'État

Source : Projet de loi de finances pour 2020 – Politique immobilière de l'État

**13** %

Part du secteur public dans la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> en Île-de-France depuis 2000

**2<sup>e</sup> secteur** le plus consommateur de m<sup>2</sup> de bureaux, derrière l'industrie-distribution et devant la banque-assurance

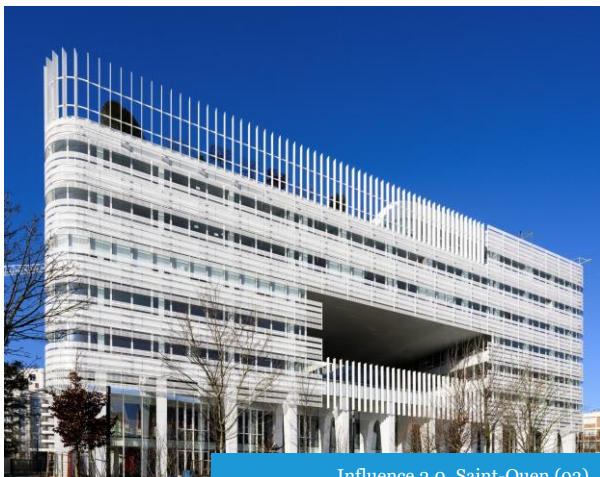
Source : Knight Frank



## ACTUALITÉS

### Siège du Conseil régional d'Île-de-France

Le Conseil régional d'Île-de-France a symboliquement finalisé son installation à Saint-Ouen avec la **tenue le 11 juin 2020 de sa première séance plénière** au sein du nouvel hémicycle de l'immeuble « Influence 2.0 » livré il y a quelques mois et dont les 24 000 m<sup>2</sup> ont été récemment acquis par BNP Paribas Reim. Cette première réunion des élus régionaux intervenait plus de deux ans après l'arrivée de premiers agents dans les 28 000 m<sup>2</sup> d'« Influence 1.0 ».



Influence 2.0, Saint-Ouen (93)

### L'INRIA sanctionnée pour son déménagement

En 2016, l'INRIA (institut national de recherche en informatique) avait déménagé son centre de recherche de Rocquencourt à Paris (12<sup>e</sup>) en vue de moderniser ses locaux. Or, l'institut avait bénéficié d'une aide publique affectée à des travaux de recherche menés sur le territoire des Yvelines. Quatre ans plus tard, la Cour administrative de Versailles a confirmé l'obligation faite à l'INRIA de rembourser cette subvention. Pour Pierre Bédier, Président du conseil départemental, **cette décision de justice vient rappeler aux entreprises et instituts touchant des aides publiques « qu'ils ont des devoirs à respecter et qu'ils ne peuvent agir impunément au mépris des élus locaux et de la démocratie en général »**. La collectivité fait aussi valoir que **la tendance est au déménagement des établissements publics de Paris vers les autres territoires, et non l'inverse**.

### Réflexion sur l'adaptation du parc tertiaire aux nouveaux modes de travail

Le gouvernement français souhaite poursuivre la modernisation du parc tertiaire tout en l'adaptant aux nouvelles pratiques. C'est dans ce cadre que la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE) a annoncé, en juin dernier, **la mise en place d'un espace extranet intitulé « travailler autrement »** consacré aux nouveaux espaces de travail. Le but est d'ouvrir la réflexion, d'accompagner les acteurs publics et de présenter les retours d'expérience d'administrations et d'entreprises privées.

### Télétravail dans la fonction publique

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique avait introduit la possibilité d'un recours ponctuel au télétravail dans la fonction publique. Paru le 5 mai 2020, le décret n°2020-524 détermine les modalités d'exercice des fonctions et procède à un **assouplissement du régime applicable au télétravail**. Un autre texte – circulaire du 7 octobre 2020 signée par Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques – renforce le recours au télétravail dans la fonction publique d'État pour prévenir le risque d'infection au virus SARS-CoV-2 en limitant l'affluence dans les transports en commun et la présence dans les bureaux.

### Plan de relance et transformation numérique du secteur public

Le gouvernement a lancé le 3 septembre 2020 un **plan de relance historique de 100 milliards d'euros** pour redresser l'économie et bâtir la « France de demain ». Ce plan, qui vise à transformer l'économie et à créer de nouveaux emplois, alloue **une enveloppe d'un milliard d'euros aux projets de transformation numérique de l'État et des collectivités locales**. Parmi les actions à engager figure notamment l'évolution de l'environnement de travail numérique « afin de faciliter le travail des agents en mobilité et le télétravail et **favoriser de nouvelles modalités de travail collaboratif** ».

# LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES MÉTIERS PUBLICS

En 2019, le salon VivaTech de Paris a consacré son édition annuelle à la « Tech for good » et à l'innovation pour le bien commun. Lors de ce rendez-vous majeur, plus de 500 décideurs publics ont décrit comment les acteurs publics opéraient leur transformation numérique **en s'inspirant du monde des nouvelles technologies et en s'appuyant notamment sur les startups de la « GovTech »**. Le sujet est si stratégique que le gouvernement a décidé de lui consacrer une enveloppe d'un milliard d'euros dans le cadre **du plan de relance dévoilé le 3 septembre 2020** pour « redresser l'économie et faire la France de demain ».

## Une lame de fond

Pourtant, le secteur public ne s'est emparé de la question qu'assez récemment, avec le lancement en 2018 par France Stratégie, la DGAFP et la DINSIC d'une étude destinée à « explorer les impacts et le potentiel de la transformation numérique sur les métiers des agents publics ». Une autre étude, publiée à la fin de 2018 par la Direction interministérielle de la Transformation, indiquait qu'aucun domaine de l'administration n'était épargné par la transformation numérique, des agents administratifs aux enseignants et forces de sécurité en passant par les personnels de santé et que « **plus de 70 % des effectifs parmi les plus de 3,5 millions d'agents du périmètre de l'étude pourraient voir l'exercice de leur métier sensiblement voire radicalement transformé grâce au numérique** ». La tendance ne se limite pas à la fonction publique d'État et aux collectivités locales. Les opérateurs sont également concernés. Dans le cadre de son plan de transformation numérique initié en 2017, la RATP entend développer les compétences technologiques de ses 63 000 salariés en mettant l'accent sur la culture numérique, la gestion des technologies et les nouveaux modes de travail.

L'un des objectifs de cette modernisation est d'accroître la qualité des services publics rendus aux usagers, mais aussi de soulager les collaborateurs de la gestion des tâches les plus répétitives en optimisant l'apport des données dont ils ont besoin au quotidien.

## De nouveaux profils de collaborateurs

**L'utilisation du numérique doit aussi permettre d'améliorer la qualité de vie au travail.** L'explosion du nombre de données à traiter, que le secteur public consomme et produit en quantités énormes avec des problématiques essentielles comme la mise à disposition des usagers ou la sécurisation, conduit également à faire évoluer les compétences des employés du secteur public, avec l'embauche d'un nombre croissant de *community managers* et de *chief digital officers*. Le mouvement concerne les administrations et les entreprises publiques. Ainsi, la RATP a récemment créé une « usine digitale » pour livrer des produits innovants aux voyageurs et aux collaborateurs, et contribuer à diffuser en interne les bonnes pratiques en matière de transformation digitale. Ses effectifs (*product owners*, développeurs, etc.) doivent atteindre 200 personnes à la fin de 2020.

L'impact sur les bureaux du secteur public semble évident. Ces derniers doivent gagner en qualité pour s'adapter aux nouveaux modes de travail **mais aussi faciliter le recrutement de profils différents et plus pointus, à l'image de ce qui est observé depuis quelques années dans le secteur privé.**





# TRAVAILLER AUTREMENT

Dès le début des années 2000, l'objectif de la politique immobilière de l'État a été de réduire le ratio d'occupation des bureaux. Si la rationalisation des surfaces reste une préoccupation majeure, d'autres ont émergé, comme nécessaire adaptation des bureaux à l'évolution des modes de travail. Le but : promouvoir un immobilier plus flexible, rompant avec certaines caractéristiques traditionnelles du parc de l'administration (espaces cloisonnés, surfaces différentes en fonction du niveau hiérarchique, etc.).

## Vers des modes de travail plus flexibles

Cette nouvelle ambition s'est concrétisée au printemps 2020 par le lancement par la Direction de l'Immobilier de l'État **d'une réflexion stratégique sur « l'immobilier public de demain »**, associant membres de la communauté interministérielle et personnalités extérieures, au travers de la mise en place d'un espace extranet intitulé « travailler autrement » et consacré aux nouveaux espaces de travail. Le but : « *ouvrir la réflexion, accompagner les acteurs publics et présenter les retours d'expérience d'administrations et d'entreprises privées* ».

La date du lancement de ce projet a suivi de quelques jours la fin du premier confinement imposé par l'épidémie de Covid-19. Celle-ci aura nécessairement des conséquences sur les modes de travail du secteur public. **La principale évolution a trait au télétravail** qui, comme dans le secteur privé, a bénéficié d'un coup d'accélérateur. Dans les entreprises publiques, le télétravail était

aussi de plus en plus pratiqué avant la crise sanitaire. Là encore, l'épidémie a accéléré les choses : la RATP est par exemple passée de 1 500 collaborateurs en télétravail un ou deux jours par semaine à 10 000 collaborateurs en télétravail à plein temps.

L'essor du télétravail pourrait favoriser les objectifs de réduction de surfaces du secteur public. Il pourrait aussi constituer un levier pour faciliter le recrutement de nouveaux collaborateurs, alors que certaines administrations connaissent des difficultés de recrutement.

## Un levier d'attractivité

Dans ce contexte, **l'adoption d'un modèle hybride laissant plus de place au distanciel (télétravail à domicile ou au sein de tiers-lieux) pourrait contribuer à renforcer l'attractivité du secteur public.** Une enquête publiée par Infopro Digital en 2018 soulignait d'ailleurs que le critère le plus important pour les agents publics en poste (59 % des répondants) et les candidats à un emploi en collectivité (51 % des répondants) était les bonnes conditions de travail et le respect de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Au final, entre accroissement du télétravail et amélioration de la qualité des bureaux (plus de convivialité, de services, etc.), le secteur public pourrait ainsi proposer des conditions de travail répondant davantage aux aspirations des nouvelles générations.

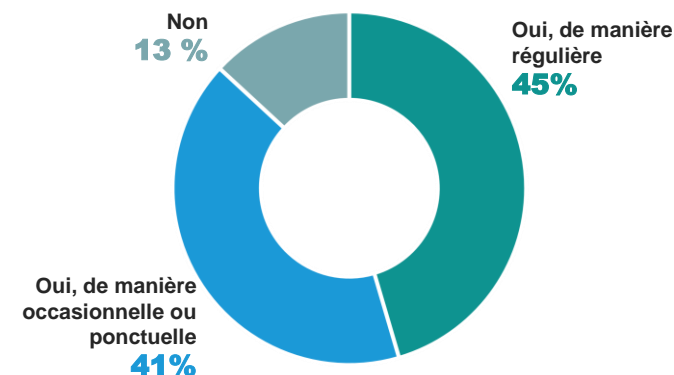


*Ce projet d'avenir doit être au service de l'efficacité des politiques publiques et des ministères, tout en permettant d'améliorer l'attractivité des administrations publiques et les conditions de travail des agents.*

**Alain Resplandy-Bernard**, Directeur de l'immobilier de l'État, au sujet du lancement de l'espace extranet « travailler autrement ».

**Consultation** : « *Télétravail contraint en période de confinement* », volet fonction publique, juin 2020

**À l'issue de la période de confinement, souhaiteriez-vous pouvoir télétravailler ?**



Source : ANACT



LE SECTEUR PUBLIC

# La politique immobilière de l'État.

## LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

### À l'origine

Au milieu des années 2000, l'État prend acte de la nécessité de mettre en place une véritable politique de gestion de son patrimoine immobilier. Présenté en 2005, un rapport de l'Assemblée nationale déplore l'absence de pilotage politique de l'immobilier de l'État et pointe « *l'accumulation de décisions ponctuelles* » empêchant la maîtrise des dépenses immobilières. **Un an après est créé le Conseil de l'immobilier de l'État, que complète en 2007 la transformation du service des Domaines en une structure nommée France Domaine**, rattachée à la direction de la Comptabilité publique et dotée de pouvoirs plus étendus. Parmi les principaux objectifs à suivre figurent alors : la réalisation d'économies grâce à la rationalisation des surfaces occupées par l'administration et la cession des surfaces excédentaires ; la valorisation du patrimoine immobilier afin de céder les immeubles inadaptés ou inutiles ; ou encore la mise à disposition aux agents de locaux adaptés aux besoins du service public et prenant en compte l'ensemble des normes applicables. Ces principes vont guider la nouvelle politique immobilière de l'État pendant plusieurs années.

### Un nouveau souffle

Au fil des ans, la doctrine d'action de l'État s'affine et sa politique immobilière se structure, avec **de nettes avancées en matière de gouvernance et de connaissance du parc**. Une nouvelle phase survient au milieu des années 2010 avec la création en 2016 de la Direction immobilière de l'État (DIE) en lieu et place de France Domaine. Représentante de l'État propriétaire pour le compte du ministre chargé du domaine, la DIE a notamment pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique immobilière de l'État et de ses opérateurs, et d'élaborer la législation et la réglementation domaniales. La DIE assure aussi le pilotage et la présidence de la Conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), instance interministérielle consultative créée en 2016 pour fixer les orientations de la politique immobilière de l'État et déclinée en 2017 au niveau régional. L'évolution de la gouvernance de la politique immobilière de l'État ne remet pas en cause la nécessité de réaliser des économies, qui reste un objectif majeur à atteindre au travers de la renégociation des baux (plus de 500 renégociés en 2019,

pour une économie de 15,4 millions d'euros) et des cessions. Mais si ces dernières ont atteint un nouveau pic en 2019 grâce à la vente de biens parisiens emblématiques, les actifs les plus intéressants ont déjà été cédés. De nouvelles pistes sont donc désormais explorées pour trouver des modes alternatifs à la cession.

### Quel impact de la crise sanitaire ?

D'autres problématiques prennent une place croissante dans la stratégie immobilière de l'État. Ainsi, **la réduction de l'empreinte carbone du parc devient** une ambition majeure, avec pour but de diminuer la facture énergétique d'un parc très énergivore et de maîtriser la hausse des coûts d'entretien. Le déclenchement de l'épidémie de Covid-19 n'a pas mis cet objectif au second plan, bien au contraire. De fait, le gouvernement a dédié une partie de son plan de relance économique, dévoilé le 3 septembre 2020, à la rénovation énergétique des bâtiments publics, partant du constat que le secteur du bâtiment est à l'origine d'un quart des émissions de gaz à effet de serre en France. Sur les 100 milliards d'euros du plan de relance, quatre milliards seront ainsi consacrés à cet objectif dès 2021.

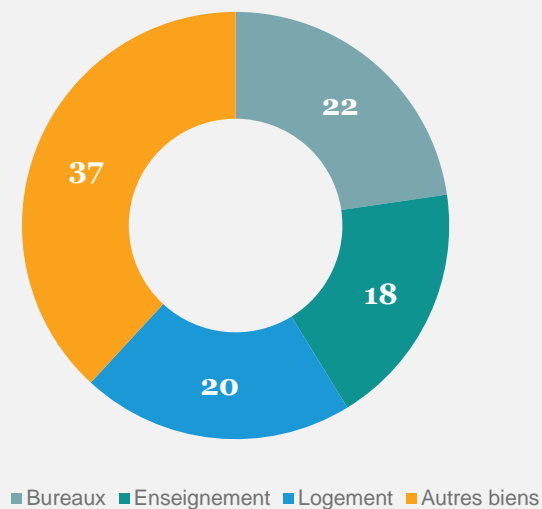
Par ailleurs, l'épidémie de Covid-19 a bouleversé les modes de travail et devrait de ce fait **intensifier les efforts de l'État en matière d'adaptation des espaces aux nouvelles façons de travailler**. Enfin, la gestion de la crise sanitaire interroge également les capacités de coordination et l'efficacité des services de l'État, ce qui pourrait annoncer **un nouvel acte de la décentralisation qui ne serait pas sans effet sur sa politique immobilière**.

## UN PATRIMOINE CONSÉQUENT ET VARIÉ

97 millions de m<sup>2</sup> bâtis occupés par l'État et ses opérateurs, dont 81% des surfaces situées hors d'Île-de-France

### Répartition du parc immobilier par typologie d'actif

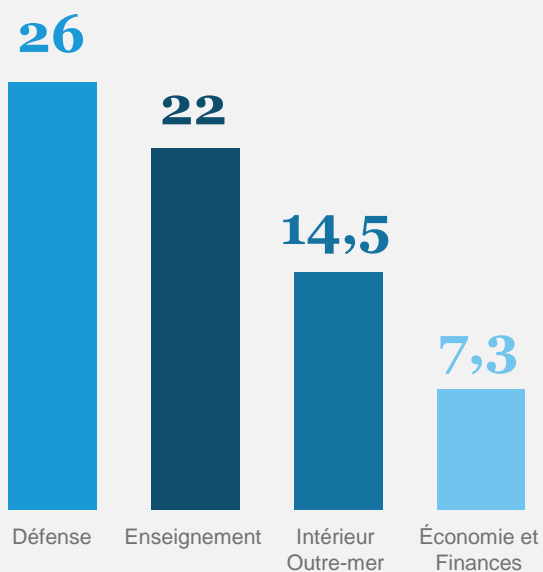
Superficie en millions de m<sup>2</sup> SUB



75 millions de m<sup>2</sup> bâtis sont occupés par l'État et ses ministères

### Ministères disposant du patrimoine le plus important

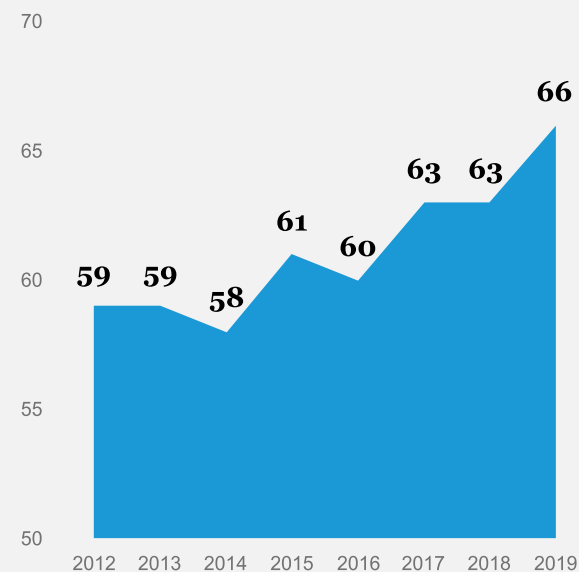
Superficie en millions de m<sup>2</sup> SUB



Une valeur globale de 66 milliards d'euros en 2019, en hausse de 12 % par rapport à 2012.

### Valeur du patrimoine immobilier de l'État

En milliards d'euros



Source: Direction de l'immobilier de l'Etat, rapport 2019

## 15 ANS DE POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

### LES GRANDES DATES DE LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

**2003 - 2005** : Acte II de la décentralisation et émergence d'une politique immobilière pour les différentes administrations de l'État.

**2006** : Création du compte d'affectation spécial « Gestion du patrimoine immobilier de l'État », qui dynamise la politique immobilière de l'État et l'optimisation de son patrimoine.

**2007** : Création de France Domaine sous la direction de la DGFIP. L'objectif est de mettre en place une véritable politique immobilière fondée sur la distinction entre l'État propriétaire et les administrations occupantes.

**2009** : Formalisation de la politique immobilière de l'État (PIE). Mise en place des loyers budgétaires afin d'inciter les administrations à mieux gérer leur parc (diminuer les coûts d'utilisation et céder les surfaces inutilisées ou inadaptées).

2003

2006

2008

2010

2012

**2006** : La Direction Générale des Douanes se regroupe dans un immeuble neuf à Montreuil. La construction et l'exploitation ne représentent que la moitié du produit de la cession de son immeuble d'origine (rue du Bac) et les nouveaux locaux sont plus modernes et plus spacieux. Un choix stratégique qui permet une réduction des coûts et une grande proximité avec Paris (Bercy notamment) par les transports.

**2007** : L'État opère le regroupement des services du ministère des Affaires étrangères, passant d'une dizaine d'implantations à seulement deux sites : celui du quai d'Orsay et *In Extenso* (27 800 m<sup>2</sup>), ancien siège de l'Imprimerie Nationale dans le 15<sup>e</sup>.

**2012** : Le Ministère de l'Écologie signe la location de 54 000 m<sup>2</sup> de bureaux dans la tour *Sequoia* à La Défense. La tour sera rachetée en 2015 par l'État pour poursuivre le regroupement de plusieurs entités en lien avec le ministère de l'Écologie.

**2012** : Début de l'opération « Ségur-Fontenoy », qui vise à rassembler sur un site unique l'ensemble des services du Premier ministre.

MOUVEMENTS  
SIGNIFICATIFS



## 15 ANS DE POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

### LES GRANDES DATES DE LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

**2016** : Création de la Direction de l'Immobilier de l'État en lieu et place de France Domaine.

**2017** : Une instance unique dédiée à l'immobilier de l'État est instituée au sein de chaque région : la Conférence régionale de l'immobilier public. Présidée par le préfet de région, cette instance est chargée d'animer et de coordonner le réseau des acteurs locaux de l'immobilier public.

**2018** : Le 2<sup>e</sup> Comité interministériel de la transformation publique donne un nouvel élan à la PIE au travers d'une feuille de route axée vers de nouvelles priorités stratégiques (rénovation des cités administratives, diversification des moyens de valorisation du patrimoine de l'État, etc.).

**2020** : Lancement par la Direction de l'Immobilier de l'État d'une réflexion stratégique sur « *l'immobilier public de demain* », associant membres de la communauté interministérielle et personnalités extérieures, au travers de la mise en place d'un espace extranet intitulé « travailler autrement » et consacré aux nouveaux espaces de travail.

**2014**

**2014** : L'État acquiert le Millénaire 3 (Paris 19<sup>e</sup>) auprès d'Icade afin de regrouper les services centraux du ministère de la Justice, auparavant dispersés sur six différents sites.

**2014** : Le ministère de l'Intérieur loue les 26 000 m<sup>2</sup> du Garance (Paris 20<sup>e</sup>) pour y regrouper 1 400 agents auparavant dispersés sur onze sites.

**2016**

**2015** : L'État finalise le rapprochement des états-majors et services centraux du Ministère de la Défense dans le quartier de Balard (Paris 15<sup>e</sup>). Ce regroupement intervient dans un contexte de réduction des dépenses publiques et des effectifs, et d'une interarmisation croissante des opérations et de la gestion de crises.

**2018**

**2020**

**2020** : Le Groupe Amaury finalise la vente à l'État de plus de 50 000 m<sup>2</sup> de terrain à Saint-Ouen (ancien site du Parisien et de Bacardi) pour accueillir la DGSI et permettre d'ici six à sept ans l'édification d'une nouvelle cité du renseignement destinée à accueillir plus de 5 500 agents

MOUVEMENTS  
SIGNIFICATIFS



# 15 ANS DE POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

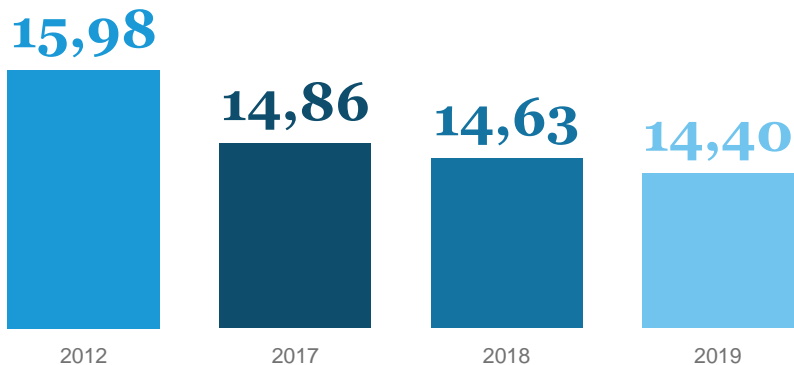
## Une constante : la rationalisation des implantations des services centraux

Le ratio d'occupation des bureaux par les agents de l'État est passé de **16 m<sup>2</sup>/poste de travail en 2012 à 14,4 m<sup>2</sup> en 2019**. La réduction du nombre d'implantations des ministères et services centraux est une bonne illustration de cette politique de rationalisation.

La tendance est de poursuivre l'effort en 2020 et 2021. Ainsi, les nouveaux projets immobiliers **et les prises à bail doivent s'inscrire en deçà des 12 m<sup>2</sup>**, en particulier dans les zones tendues.

## Ratio d'occupation des surfaces de bureaux occupées par l'État

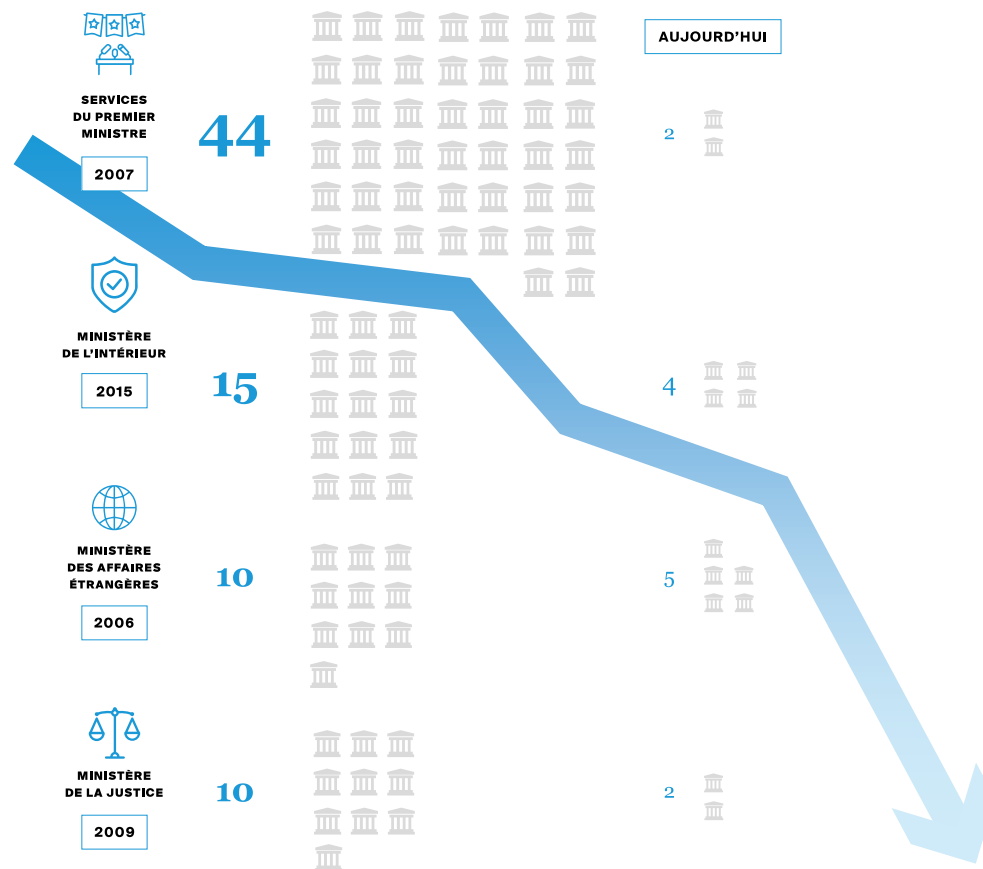
Ratio superficie en m<sup>2</sup> SUN par poste de travail



Sources : Direction de l'immobilier de l'Etat

## Exemples d'évolution du nombre d'implantations de quelques ministères et services centraux

Ratio superficie en m<sup>2</sup> SUN par poste de travail



## ENTRETIEN AVEC EMMANUEL BATISTA



### EMMANUEL BATISTA

Chef du Bureau de l'immobilier judiciaire parisien et de l'administration centrale au ministère de la Justice

#### Quel est votre rôle au sein du Bureau de l'immobilier judiciaire parisien ?

**Emmanuel Batista** : Cela fait maintenant près de 16 ans que je travaille dans le secteur de l'immobilier, dans un rôle de maître d'ouvrage publique au sein du ministère de la Justice. Après une expérience de chef de projet au sein du service immobilier du palais de justice de Paris (SIPJP), puis d'adjoint au chef du SIPJP et de directeur de projet, je suis aujourd'hui chef du bureau de l'immobilier judiciaire parisien et de l'administration centrale (BIJPAC).

Ce bureau dépend du secrétariat général du ministère et est rattaché au service de l'immobilier ministériel. Sa principale mission est de conduire, pour le compte des directions métiers et en liaison avec celles-ci, les opérations d'investissement concernant les juridictions

et les services d'administration centrale implantés à Paris et d'en assurer la maîtrise d'ouvrage. Les bâtiments sur lesquels nous intervenons (palais de justice de l'Île de la Cité, tribunal de commerce de Paris, site ministériel, bâtiments M2 et M3 situés porte d'Aubervilliers, etc.) représentent près de 200 000 m<sup>2</sup>. Certains sont classés monuments historiques, ERP, HQE et ICPE.

Mon rôle, en tant que chef de bureau, est de piloter le bureau et d'encadrer une équipe d'une dizaine de personnes de profils divers (ingénieurs, juristes, administratifs, comptables) afin d'adapter l'outil immobilier aux utilisateurs et ainsi leur permettre d'exercer leur activité tout en veillant à respecter les objectifs fixés par l'État en matière d'entretien et de gestion de son parc immobilier.

#### Pourriez-vous nous dresser un état des lieux du parc immobilier tertiaire du ministère de la Justice ?

**Emmanuel Batista** : Comme de nombreux acteurs et grandes organisations publics ou privés, la fonction immobilière du ministère de la Justice s'est largement professionnalisée ces 15-20 dernières années, notamment grâce à des compétences présentes en interne mais aussi sous l'impulsion et la montée en puissance de la direction de l'immobilier de l'État en matière de stratégie et de politique immobilière. Par le passé, les grandes directions métiers qui accompagnent la mise en œuvre des grandes politiques publiques du ministère souffraient d'un

éclatement de l'implantation de leurs services. Au début des années 2010, ces services étaient logés sur une vingtaine de sites (en location ou appartenant à l'État). C'est à ce moment que le ministère a initié un grand projet visant, d'une part, à rationaliser le parc immobilier abritant les services d'administration centrale à Paris, et d'autre part, à mutualiser les compétences et les services offerts, favoriser les échanges et améliorer la transversalité des actions entre les grandes directions métiers du ministère. Ce projet baptisé « Chancellerie 2015 » a permis de passer d'une vingtaine de sites à deux sites : le site ministériel et le site « Millénaire », qui représentent à eux deux environ 55 000 m<sup>2</sup> SUB et abritent 3 200 collaborateurs.

#### Après l'inauguration de la Cité Judiciaire aux Batignolles en 2018 et la prise à bail de surfaces supplémentaires dans le Millénaire en 2019, le Ministère envisage-t-il d'autres rapprochements de services centraux ?

**Emmanuel Batista** : Le projet « Chancellerie 2015 » a été un tournant important pour le ministère de la Justice. En décidant de s'installer sur le parc du Millénaire, porte d'Aubervilliers, dans un bâtiment pris en crédit-bail, le ministère a montré d'une certaine façon sa volonté de s'y installer de manière durable. Le ministère a ainsi réussi son projet de rapprochement de la quasi-totalité de ses services centraux. Mais les événements tragiques de 2015 et l'évolution du numérique ont eu un impact important sur l'organisation du ministère en nécessitant un fort



# ENTRETIEN AVEC EMMANUEL BATISTA

recrutement d'agents. Ainsi, les effectifs ont explosé et le bâtiment principal accueillant les services d'administration centrale n'a pu absorber cette évolution. D'autres locaux ont donc dû être pris à bail à proximité du bâtiment principal, et ceci très rapidement en complément de la mise en œuvre de solutions d'optimisation des espaces existants, preuve d'une grande réactivité des services en charge de questions immobilières et de l'environnement du travail. Aujourd'hui, il est prévu de reprendre les locaux libérés par l'ARS sur le parc du Millénaire d'ici la fin de l'année 2020 pour accompagner le plan de transformation numérique, qui prévoit une augmentation importante des effectifs du service informatique du ministère, et les évolutions organisationnelles de grandes directions. Les services centraux occuperont à terme près de 65 000 m<sup>2</sup> à Paris.

En ce qui concerne plus particulièrement les juridictions parisiennes situées sur l'Île de la Cité en plein cœur de Paris, et notamment depuis l'inauguration de la Cité judiciaire aux Batignolles, il est à noter qu'un projet de restructuration du palais de justice historique a été lancé par le ministère dès 2015. Ce projet hors norme a une dimension interministérielle car il intéresse les services de plusieurs ministères dont celui de la Justice. L'objectif sera d'améliorer le fonctionnement des principaux occupants du palais, d'offrir des conditions de travail adaptées aux utilisateurs, d'accueillir le public dans des conditions satisfaisantes et de mettre en œuvre un programme de travaux d'entretien et de conservation-préservation sur l'ensemble de ce bâtiment classé au

titre des monuments historiques et établissements recevant du public de première catégorie au sens de la réglementation de sécurité incendie.

### Pourriez-vous nous parler d'opérations immobilières actuellement en cours en région parisienne ?

**Emmanuel Batista** : Après plusieurs décennies sans travaux d'envergure sur son site de la place Vendôme, le ministère a décidé en 2015 de mettre en œuvre un programme de travaux ambitieux, avec comme priorité la conservation du patrimoine et la sécurité des personnes et des biens. Depuis 2107, le BIJPAC s'est concentré sur des opérations de sécurité, de modernisation d'installations techniques et de clos-couvert. Entre 2017 et 2018, les façades et toitures de l'Hôtel de Bourvallais ont été totalement restaurées. C'est maintenant au tour de la façade sud-est donnant sur la place Vendôme d'être restaurée. Les travaux devraient s'achever fin 2020. D'autres opérations traitant du clos/couvert d'autres bâtiments sont programmées entre 2021 et 2023. Après ces premières opérations dites structurantes, il est prévu de réaliser plusieurs opérations d'aménagement intérieur.

Sur le site Millénaire, il est envisagé de reloger des services centraux dans les locaux libérés par l'ARS au 31/12/2020, qui représentent près de 15 000 m<sup>2</sup> SUB sur six plateaux. Quatre plateaux devraient être réinvestis par les agents du ministère entre janvier et juin 2021 après la réalisation de travaux légers

d'adaptation. Les deux autres plateaux représentant 7 000 m<sup>2</sup> seront quant à eux complètement réaménagés d'ici juin 2022 selon les principes partagés d'une organisation nouvelle de l'immobilier. Ces nouveaux locaux devraient offrir plus de flexibilité, favoriser la performance et encourager l'innovation. Il est aussi question de répondre aux grands enjeux actuels des organisations notamment sur le volet des ressources humaines (avec l'attractivité et la rétention des talents, le télétravail, etc.) et plus largement ceux de la société en matière de développement durable, transition numérique et sécurité sanitaire.

### De quelle façon l'épidémie de Covid-19 impacte-t-elle la politique immobilière du ministère ?

**Emmanuel Batista** : Il faudra plusieurs mois pour tirer les conséquences d'une telle crise, et peut-être plusieurs années. Mais de nombreux spécialistes du secteur de l'immobilier ont d'ores et déjà constaté que cette crise a été un accélérateur de tendance, notamment en matière d'organisation nouvelle de l'immobilier (il faut offrir plus de flexibilité et d'autonomie aux collaborateurs). Le télétravail se démocratise et ceci pourrait avoir un impact intéressant pour les organisations qui pourront ainsi optimiser leur parc : un jour de télétravail permet de passer à un besoin de 0,8 poste de travail par agent, deux jours à 0,65 et trois jours à 0,5.

De manière plus générale, et sans présager de ce que sera l'avenir, les réflexions immobilières basées sur le nombre de mètres carrés par agent et de postes de



## ENTRETIEN AVEC EMMANUEL BATISTA

travail devraient évoluer fortement vers la valeur d'usage. Les architectes et les grands acteurs s'y mettent déjà. Ils remettent l'humain au cœur de leur projet et commencent à privilégier la notion de place de travail plutôt que celle de poste de travail : il est en effet possible de travailler assis ou debout, seul ou en groupe, et dans des tiers-lieux ou des lieux de vie bien différents du bureau et des salles de réunion classiques, et cette posture devrait transformer la manière de penser l'espace.

Sinon, au vu de la maturité de la stratégie immobilière du ministère et de ses besoins, je doute que l'épidémie de Covid-19 engendre de grands bouleversements sur nos implantations actuelles. Il y aura certainement des investissements pour adapter les locaux aux évolutions sanitaires et organisationnels, mais pas au point de se séparer de biens par exemple. Une chose est sûre, le confinement a changé le regard porté sur le télétravail ; celui-ci n'est plus un sujet « tabou », les agents ont été dotés d'un ordinateur portable, l'accès au VPN a été rendu possible et l'usage de la visioconférence a bouleversé nos habitudes. Le télétravail devrait donc se développer au sein même du ministère. C'est à mon sens une opportunité à saisir, aussi bien pour les collaborateurs que pour l'État. Plusieurs ministères ont déjà saisi la vague.

La grande gagnante après-crise est bel et bien la flexibilité !



Le Millénaire 3, Paris 19<sup>e</sup>



Tribunal judiciaire de Paris, Paris 17<sup>e</sup>



## QUID DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

Si l'immobilier est un sujet stratégique pour l'État, il l'est aussi, et de plus en plus, pour les collectivités territoriales. Leur patrimoine, immense et varié (foncier, routes, bâtiments, etc.) **a vu son poids fortement augmenter au gré des investissements nouveaux et des transferts d'équipements et d'actifs** liés à la décentralisation (collèges et lycées, certains monuments historiques, etc.). Sa valeur, également tirée par la hausse des prix de l'immobilier, a plus que triplé depuis la fin des années 1970.

La gestion de ce patrimoine revêt un aspect d'autant plus important que **les dotations de l'État, premier contributeur au budget des collectivités, ont fortement diminué depuis le milieu des années 2010**. Les finances de certaines collectivités sont donc bien plus dépendantes qu'auparavant des revenus tirés de l'immobilier (taxes sur les transactions immobilières, impôt foncier, etc.), **ce qui accroît la nécessité d'optimiser leur parc et de rechercher de nouvelles sources d'économies et de recettes**. Ces dernières années, la politique de gestion immobilière des collectivités territoriales s'est donc rationalisée. Dans certains départements, des plans de gestion pluriannuelle des bâtiments publics ont par exemple été mis en place pour assurer une logique d'ensemble, tandis que l'occupation des bureaux a été rationalisée en finançant

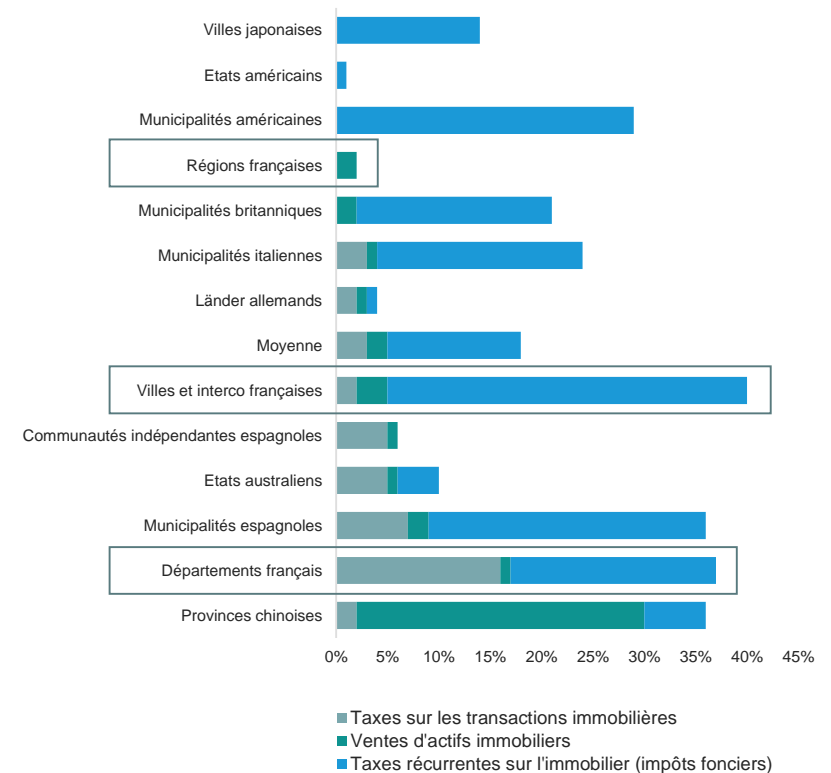
par des ventes les constructions de nouveaux ensembles regroupant les agents au sein de sites uniques.

Cette politique de rationalisation est néanmoins mise à mal par **l'épidémie de Covid-19, qui met les revenus des collectivités sous pression et fait exploser certaines dépenses, sociales notamment**. Ainsi, en raison d'une baisse de recettes fiscales, d'une baisse des ressources tarifaires liées aux fermetures imposées par le confinement et des surcoûts liés à la crise sanitaire, les pertes nettes des recettes, toutes collectivités confondues, atteindraient 5 milliards d'euros. Les dépenses supplémentaires nettes devraient quant à elles atteindre 2,2 milliards, soit un impact total pour les collectivités équivalant à une baisse de plus de 7 milliards par rapport à 2019\*.

\*Rapport du député Jean-René Cazeneuve, « Impact de la crise du Covid-19 sur les finances locales », juillet 2020

### Dépendance aux revenus immobiliers des échelons publics locaux et régionaux

En % du revenu total, en 2019



Source : Standard & Poors, d'après Les Echos.

## QUID DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

### Opérations récentes et emblématiques

#### Conseil régional d'Île-de-France | Saint-Ouen

Le déménagement du Conseil régional d'Île-de-France a permis à la collectivité de diviser par quatre le nombre de ses sites, passés de 16 (dont 11 dans le centre de Paris) à quatre (dont trois en Seine-Saint-Denis). Cette opération, qui consistait principalement à regrouper les équipes sur deux immeubles neufs totalisant plus de 50 000 m<sup>2</sup> à Saint-Ouen (« Influence », « Influence 2.0 ») répondait notamment à un objectif financier : réaliser des économies significatives en réduisant les loyers payés par la Région, et en cédant pour 176,1 millions d'euros à AG2R La Mondiale trois sites précédemment occupés dans le 7<sup>e</sup> arrondissement.

L'opération menée par le Conseil régional lui a aussi permis d'accomplir une véritable révolution culturelle, avec la généralisation des open-space et le passage de 25 % des équipes en flex-office. Enfin, l'attribution d'ordinateurs portables et la dématérialisation des documents administratifs ont permis le déploiement du télétravail à grande échelle et de façon régulière (1-2 jours par semaine).

#### Conseil départemental des Hauts-de-Seine | Nanterre

En 2013, le département des Hauts-de-Seine achète au propriétaire du Racing 92 31 000 m<sup>2</sup> de bureaux au sein du projet mixte de la « U-Arena » (« Paris La Défense Arena »), qui comprend également le futur stade de l'équipe de rugby. L'objectif est de regrouper sur ce bâtiment neuf à

construire 1 500 agents auparavant dispersés dans plusieurs immeubles de Nanterre, d'améliorer leurs conditions de travail et de faire des économies sur le budget de fonctionnement du département. Ceux-ci emménagent en 2018. Un an plus tard, l'ancien hôtel du département est cédé pour un peu plus de 100 millions d'euros à Novaxia, dont le projet est de restructurer le bâtiment et de développer un campus mixte de 45 000 m<sup>2</sup> intégrant un parc de 5 000 m<sup>2</sup>.

#### Ville de Paris | Paris 13<sup>e</sup>

L'achat des deux immeubles « Passio » et « Opalia » en 2015 a été une nouvelle étape marquante de la politique de rationalisation de l'immobilier d'exploitation de la Ville de Paris, et a conforté l'implantation dans le 13<sup>e</sup> arrondissement d'un « cluster » administratif, après les mouvements déjà réalisés près de la Grande Bibliothèque. À l'époque, l'acquisition pour près de 190 millions d'euros de cet ensemble de plus de 20 000 m<sup>2</sup> situé au sein de la ZAC Joseph Bédier répond à la volonté de la Ville d'améliorer les conditions de travail des agents, de diminuer les coûts grâce à une localisation moins centrale et de privilégier la détention en pleine propriété à la location.

Ce projet répond aussi aux objectifs plus « politiques » de la municipalité : opter pour des bâtiments bas carbone respectant le plan climat de la Ville de Paris, et marquer son engagement fort pour le développement de sites prioritaires de renouvellement urbain (GPRU).



C'est une démonstration visible du caractère pionnier du travail réalisé, une administration régionale devenue un exemple des nouveaux espaces et modes de travail.

**Ulysse Dorioz,**  
Directeur de la Transformation,  
Conseil Régional d'Île-de-France

Source : Onepoint, « Vers une nouvelle résilience des acteurs publics ? », juin 2020.



Siège du Conseil départemental 92, Nanterre



Immeuble « Passio », Paris 13<sup>e</sup>

## QUELS DÉFIS POUR L'IMMOBILIER DU SECTEUR PUBLIC ?

### Connaissance

Réaliser l'**inventaire détaillé et exhaustif** de tous les biens immobiliers, des titres de propriété, de leur valeur et des charges qu'ils représentent pour **aider à la décision** (types de travaux, arbitrages éventuels, etc.)

### Gestion

Mettre en place des plans pluriannuels d'investissement pour **lisser l'effort dans le temps** et éviter que l'entretien ne soit une variable d'ajustement du budget.

**Anticiper** les mouvements pour limiter la vacance entre deux usages

**Vendre les locaux inadaptés** aux besoins du moment ou futurs

### Financement

**Reconstituer un patrimoine** plus rentable qui allie performance (énergétique, mode de travail) et frugalité (loyer modéré, coût d'entretien limité)

**Se doter d'une foncière** à capitaux publics, chargée de procurer des revenus récurrents et garantis au compte d'affectation spéciale

### Valorisation

**Diversifier les modes de valorisation** : outre la cession, développer des baux emphytéotiques ou bien délivrer des autorisations d'occupation temporaire afin de conserver le patrimoine, réduire les coûts et dégager une forme de loyer récurrent

### Adaptation

Intégrer les **mutations des modes de travail** et de la technologie

**Professionaliser la fonction immobilière** et regrouper toutes les compétences nécessaires pour gérer le patrimoine aux plans juridiques, techniques et comptables



LE SECTEUR PUBLIC

---

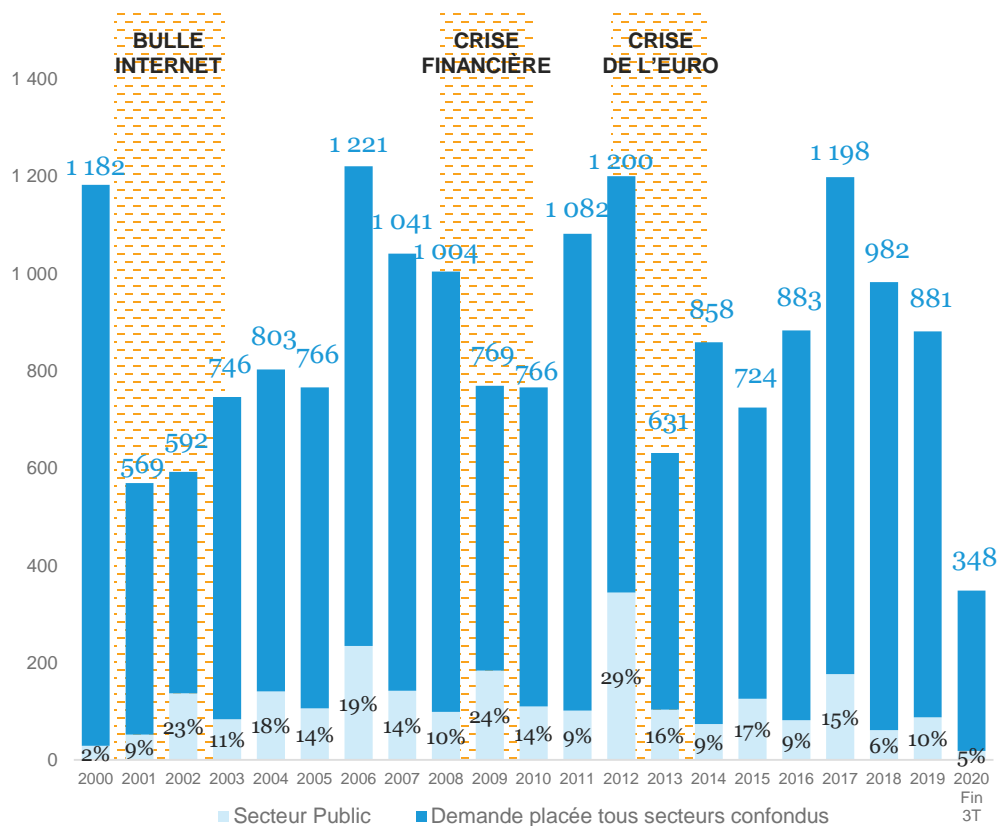
# Le secteur public et le marché des bureaux d'Île-de-France .



# UN ACTEUR MAJEUR DU MARCHÉ DES BUREAUX

## Évolution de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> en Île-de-France

Volume, en milliers de m<sup>2</sup>



Source : Knight Frank

Le secteur public représente en moyenne **13 % des volumes > 5 000 m<sup>2</sup> commercialisés depuis 2000 en Île-de-France**, soit 113 000 m<sup>2</sup> placés en moyenne par an et un total de 176 grandes transactions sur la période.

**Le pic a été atteint en 2012** avec 344 250 m<sup>2</sup> placés intégrant les 135 000 m<sup>2</sup> du ministère de la Défense dans le 15<sup>e</sup>. Cette année-là, les acteurs publics représentent **près de 30 % de la demande placée totale > 5 000 m<sup>2</sup>**, et contribuent directement aux bonnes performances générales du marché.

Ce **rôle de soutien** du marché francilien a été observé à plusieurs reprises, en particulier lors de phases de ralentissement de l'activité locative lié à la **baisse de la demande émanant du secteur privé**. C'est le cas au tout début des années 2000. L'éclatement de la bulle Internet fait alors plonger la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> de 52 % en Île-de-France entre 2000 et 2001, les mètres carrés pris à bail par le secteur public augmentant à l'inverse de 80 % sur la période, puis de 164 % entre 2001 et 2002. La même situation se répète lors de la crise financière de 2009, puis de la crise de l'euro en 2012.

En 2020, le secteur public ne jouera pas ce rôle de soutien. Seules 2 transactions > 5 000 m<sup>2</sup> ont en effet été enregistrées à la fin du 3<sup>e</sup> trimestre. Mais **la donne pourrait changer en 2021-2022** car plusieurs grands opérations sont en cours de concrétisation.

## DOMINATION DES ADMINISTRATIONS CENTRALES

La fonction publique d'État est la plus consommatrice de surfaces de bureaux en Île-de-France avec **46 % des volumes > 5 000 m<sup>2</sup> placés** auprès du secteur public depuis vingt ans soit 1,1 million de m<sup>2</sup> absorbés sur la période. **Leur part dans la demande placée s'est fortement accrue au début des années 2010.** Plusieurs grandes opérations de déménagement de ministères avaient alors été recensées, dont le regroupement sur le site de Balard (Paris 15<sup>e</sup>) de 9 300 militaires et civils du Ministère de la Défense sur 135 000 m<sup>2</sup>. Plus importante signature du secteur public devant la prise à bail par la Délégation Générale pour l'Armement de 92 000 m<sup>2</sup> à Bagnex en 2006, **il s'agit également du plus grand mouvement enregistré en Île-de-France depuis vingt ans** devant ceux de Total (« The Link » à La Défense sur 125 000 m<sup>2</sup> en 2020) et SFR (124 000 m<sup>2</sup> à Saint-Denis en 2011).

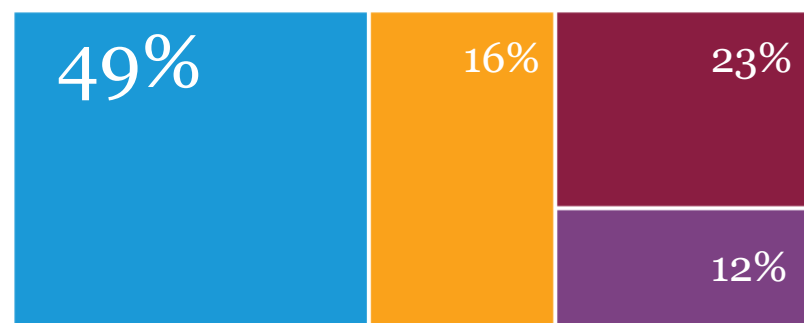
Les administrations publiques territoriales ou sociales et les entreprises publiques détenues à 100% par l'État représentent

quant à elles 18 % et 16 % des prises à bail supérieures à 5 000 m<sup>2</sup> sur la même période. **En moyenne, elles consomment respectivement 13 600 m<sup>2</sup> et 10 670 m<sup>2</sup> par an, contre près de 21 000 m<sup>2</sup> pour l'administration publique centrale.**

Du côté des entreprises publiques détenues à 100 % par l'État, **c'est la SNCF qui arrive en tête, avec 280 000 m<sup>2</sup> consommés entre 2000 et 2020**, loin devant France Télévisions et la RATP. Si l'on intègre les entreprises dont l'État détient une part majoritaire, **EDF se distingue avec plus de 370 600 m<sup>2</sup> pris à bail** depuis vingt ans, ce qui la place **en 6<sup>e</sup> position des grands utilisateurs les plus actifs d'Île-de-France**, secteurs privé et public confondus, derrière BNP Paribas, BPCE, Crédit Agricole, Orange et la Société Générale.

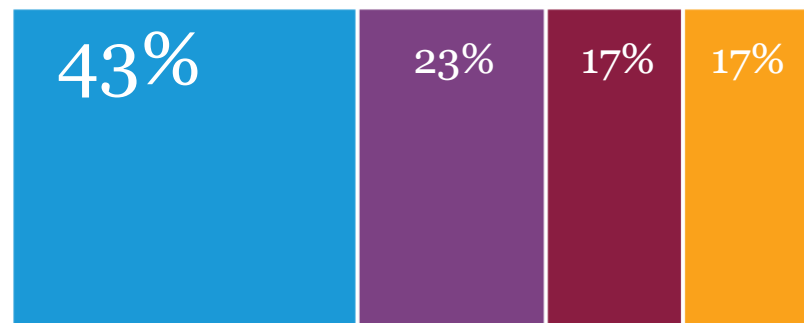
### Répartition des différentes typologies dans les m<sup>2</sup> de bureaux placés auprès du secteur public (> 5 000 m<sup>2</sup>)

2000-2009



- Administrations publiques centrales
- Entreprises publiques
- Administrations publiques territoriales ou sociales
- Autres

2010-2020





## LES UTILISATEURS LES PLUS ACTIFS, PAR TYPE

### Utilisateurs les plus consommateurs de bureaux > 5 000 m<sup>2</sup> au sein de l'administration centrale

En Île-de-France depuis 2000



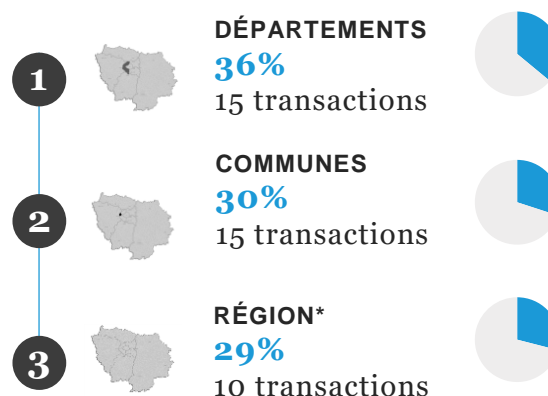
Les ministères de la Défense et de l'Économie concentrent 44 % de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> des administrations centrales.

Paris Sud et la 1<sup>ère</sup> couronne concentrent respectivement 33 % et 29 % de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> des administrations centrales.

**20 800 m<sup>2</sup>** : surface moyenne prise à bail chaque année par les administrations centrales sur le créneau > 5 000 m<sup>2</sup>.

### Utilisateurs les plus consommateurs de bureaux > 5 000 m<sup>2</sup> au sein de l'administration territoriale et sociale

En Île-de-France depuis 2000



Les échelons communaux et départementaux concentrent 66 % de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> des administrations territoriales ou sociales.

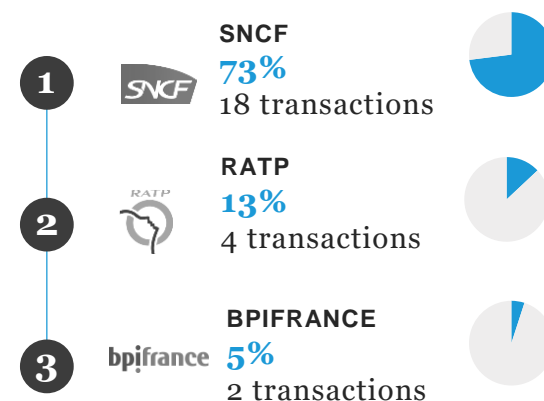
La 1<sup>ère</sup> couronne et Paris Sud concentrent respectivement 45 % et 23 % de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> des administrations territoriales et sociales.

**10 700 m<sup>2</sup>** : surface moyenne prise à bail chaque année par les administrations territoriales ou sociales sur le créneau > 5 000 m<sup>2</sup>.

\*Dont échelon régional des services décentralisés de l'État.

### Utilisateurs les plus consommateurs de bureaux > 5 000 m<sup>2</sup> parmi les entreprises publiques\*

En Île-de-France depuis 2000



La SNCF concentre 73 % de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> des entreprises publiques.

La 1<sup>ère</sup> couronne concentre 65 % de la demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> des entreprises publiques.

**13 600 m<sup>2</sup>** : surface moyenne prise à bail chaque année par les entreprises publiques sur le créneau > 5 000 m<sup>2</sup>.

\*Entreprises détenues à 100 % par l'État

## OBJECTIF RATIONALISATION

Depuis 2000, **72 % du volume des prises à bail** de surfaces > 5 000 m<sup>2</sup> en Île-de-France portent sur des locations. **Les acquisitions** n'ont été majoritaires qu'en 2013 du fait de la vente de deux grands gabarits (les nouveaux bureaux du Conseil Général des Hauts-de-Seine à Nanterre et ceux du Palais de Justice dans le 17<sup>e</sup>), et en 2020 mais avec un volume très réduit de transactions.

Cette surreprésentation des transactions locatives est logique dans un contexte dominé depuis le milieu des années 2000 par une redéfinition de l'État locataire et l'engagement des acteurs publics dans une démarche de rationalisation, le regroupement des agents faisant augmenter la taille des surfaces prises à bail.

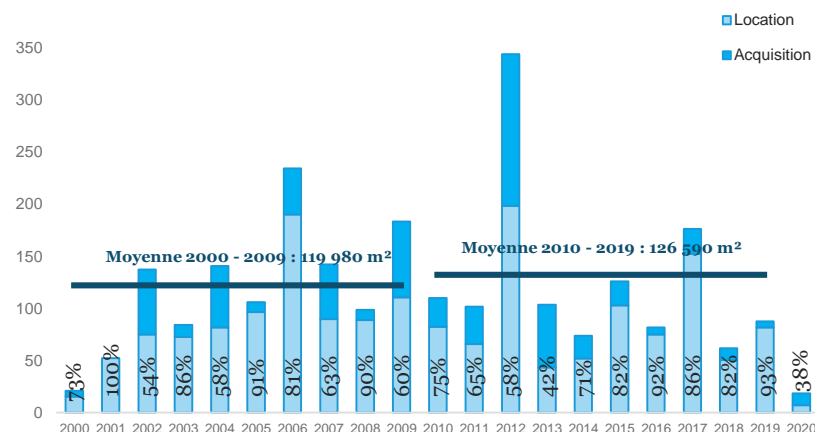
Inférieur au loyer moyen francilien (> 5 000 m<sup>2</sup>) de près de 50 €/m<sup>2</sup>/an, celui des administrations et des entreprises publiques atteint **344 €/m<sup>2</sup>/an depuis 2000**. Ce chiffre varie fortement selon le secteur géographique. **À Paris la moyenne est de 426 €/m<sup>2</sup>/an** (contre plus de 540 €/m<sup>2</sup> tous secteurs d'activité confondus), valeur tirée à la baisse par les grandes prises à bail

réalisées dans des quartiers excentrés de la capitale (19<sup>e</sup>, etc.). En 2009, un rapport du Sénat recensait 72 baux dans Paris représentant un coût moyen de 494 €/m<sup>2</sup>/an\*. Ce rapport alertait aussi sur le paiement de loyers parfois supérieurs à 900 €/m<sup>2</sup>/an, et insistait sur la responsabilisation nécessaire des administrations, incitées à réduire les coûts immobiliers au moyen de renégociations systématiques et d'arbitrages entre le centre et la périphérie.

Depuis les déménagements hors du centre de Paris d'administrations centrales et territoriales se sont multipliés, permettant d'atteindre ces objectifs de rationalisation. Ainsi, **hors de Paris, la valeur locative moyenne des prises à bail du secteur public est de 306 €/m<sup>2</sup>/an**, un niveau là encore inférieur à la moyenne tous secteurs d'activité confondus (340 €/m<sup>2</sup>).

\*Rapport d'information n° 510 de Nicole Bricq, fait au nom de la commission des finances.

**Évolution des volumes placés (>5 000 m<sup>2</sup>) du secteur public**  
En Île-de-France depuis 2000, en milliers de m<sup>2</sup>



**Loyers moyens de transaction sur la période 2000-2020**  
En €/HT/HC/m<sup>2</sup>/an

	Île-de-France	Paris Intramuros	Périphérie
5 000 – 10 000 m <sup>2</sup>	342 €/m <sup>2</sup>	456 €/m <sup>2</sup>	257 €/m <sup>2</sup>
10 000 – 20 000 m <sup>2</sup>	337 €/m <sup>2</sup>	412 €/m <sup>2</sup>	303 €/m <sup>2</sup>
> 20 000 m <sup>2</sup>	350 €/m <sup>2</sup>	406 €/m <sup>2</sup>	331 €/m <sup>2</sup>

Source : Knight Frank

## PARIS, PLACE FORTE DE L'ADMINISTRATION

Le secteur public est depuis toujours un acteur majeur du marché des bureaux dans la capitale, ce qui s'explique par le caractère très centralisé de l'État français et l'implantation à Paris des principaux lieux de pouvoir. Dans un dossier paru en 1970 dans la revue « Paris Projet », l'Atelier parisien d'urbanisme liait même hausse du nombre de fonctionnaires et l'hyper-concentration à Paris du marché des bureaux francilien. À l'époque, Paris comptait en moyenne 32 emplois publics à l'hectare contre 4 seulement en périphérie ; des emplois se concentrant dans le cœur de la capitale (arrondissements de l'ouest pour les fonctions centrales, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> pour les services de la Ville), et **le plus souvent installés dans des bâtiments historiques obsolètes et de nombreuses dépendances.**

Puis, le secteur public connaît un mouvement progressif de déconcentration vers quelques communes de 1<sup>ère</sup> couronne et arrondissements moins centraux de la capitale. Coïncidant avec l'émergence de la politique immobilière de l'État, **la tendance s'accélère à partir du début des années 2000, puis gagne en vigueur au début des années 2010.** Le but est de moderniser les espaces de travail des agents et d'améliorer les conditions de réception des usagers, tout en réalisant de substantielles économies grâce aux regroupements d'effectifs en dehors du cœur de la capitale.

Ce mouvement de déconcentration coïncide **avec le développement de grandes opérations d'aménagement** aux portes de la capitale (ZAC des 13<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup>

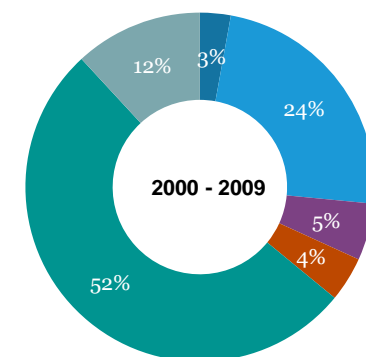
notamment), offrant aux utilisateurs du secteur public de grandes surfaces neuves, bien reliées aux transports et au coût plus ou moins proche des objectifs édictés par la DIE. L'avantage est aussi de conserver une adresse parisienne, critère essentiel pour certaines administrations (Ville de Paris, Rectorat de Paris, etc.).

L'accélération enregistrée au début des années 2010 s'est traduite par une **augmentation de la part de Paris intra-muros dans les volumes > 5 000 m<sup>2</sup>** commercialisés auprès du secteur public en Île-de-France, passée de 27 % sur la période 2000-2009 à 46 % entre 2010 et 2019 en raison, notamment, des très grands mouvements recensés dans Paris Sud (ministère de la Défense à Balard, services du Premier ministre dans le 7<sup>e</sup>, ministère de l'Intérieur dans Le Lumière, Paris 12<sup>e</sup>). Dans le même temps, plusieurs transactions de moindre envergure sont recensées dans le 13<sup>e</sup>, témoignant de la **consolidation du pôle administratif de la Ville de Paris dans plusieurs quartiers de cet arrondissement** (ZAC Rive Gauche, ZAC Joseph Bédier, etc.) et s'inscrivant dans la libération de l'immeuble du 17 boulevard Morland dans le 4<sup>e</sup>.

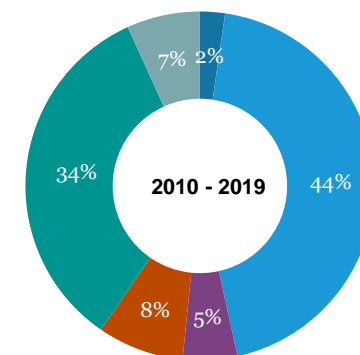
Au final, **Paris Sud représente 62 % des m<sup>2</sup> de bureaux consommés par le secteur public dans Paris depuis 2000**, devant Paris Nord Est (22 %) où le ministère de la Justice a par exemple conforté en 2019 sa présence en louant 16 000 m<sup>2</sup> dans le Millénaire 2 (Paris 19<sup>e</sup>), et le QCA (7 %).

### Demande placée du secteur public en Île-de-France (>5 000 m<sup>2</sup>)

Répartition par secteur géographique en % du volume total



■ Paris QCA ■ Paris hors QCA ■ La Défense  
■ Croissant Ouest ■ 1ere Couronne ■ 2e Couronne



Source : Knight Frank

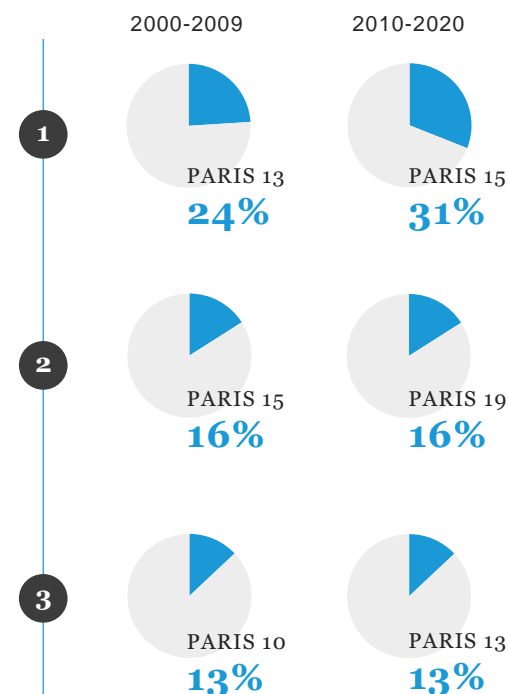
## PARIS, PLACE FORTE DE L'ADMINISTRATION

### EXEMPLES DE TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES À PARIS

Année	Preneur	Adresse	Surface (m²)
2012	Ministère de la Défense	Avenue de la Porte de Sèvres, 15 <sup>e</sup>	135 000
2015	Services du Premier Ministre	Fontenoy - Ségur / 20 avenue de Ségur, 7 <sup>e</sup>	43 510
2011	Ministère de l'Intérieur	Le Lumière / 40 av. des Terroirs de France, 12 <sup>e</sup>	36 000
2012	Ministère de la Justice	Millénaire 3 / 10 rue de la Gare, 19 <sup>e</sup>	32 000
2013	Tribunal de Grande Instance	Avenue de la Porte de Clichy, 17 <sup>e</sup>	29 000
2007	Ministère des Affaires Étrangères	In Extenso / 27-29 rue de la Convention, 15 <sup>e</sup>	27 800
2014	Ministère de l'Intérieur	Le Garance / 12-18 rue des Pyrénées, 20 <sup>e</sup>	24 280
2015	Mairie de Paris	Passio & Opalia / 2 av. de la Porte d'Ivry, 13 <sup>e</sup>	22 960
2014	Direction Générale de la PJ	36 rue du Bastion, Paris 17 <sup>e</sup>	21 700
2010	Préfecture IDF / Paris	Le Ponant / 27 rue Leblanc, 15 <sup>e</sup>	20 500
2011	Mairie de Paris	Ilot T8 / 2-8 rue Neuve Tolbiac, 13 <sup>e</sup>	20 000
2010	Rectorat de Paris	Le France / 190-192 av. de France, 13 <sup>e</sup>	16 400
2008	Pôle Emploi	Cinétic / Av. de la Porte des Lilas, 20 <sup>e</sup>	16 200
2010	Agence régionale de Santé	Millénaire 2 / 35 rue de la Gare, 19 <sup>e</sup>	16 000
2019	Ministère de la Justice	Millénaire 2 / 35 rue de la Gare, 19 <sup>e</sup>	16 000
2013	Rectorat de Paris	Visalto / 8 bd d'Indochine, 19 <sup>e</sup>	15 300
2007	Mairie de Paris	M7 / 103-105 avenue de France, 13 <sup>e</sup>	13 600

Source : Knight Frank

**Demande placée > 5 000 m² du secteur public à Paris**  
Top 3 en volume, par arrondissement



## LE NORD, DESTINATION MAJEURE EN PÉRIPHÉRIE

La périphérie a concentré **63 % des mètres carrés de bureaux consommés par le secteur public en Île-de-France depuis 2000 (54 % entre 2010 et 2020)**. Comme à Paris, même si la tendance y est plus récente, l'administration constitue un acteur central du marché des bureaux. Certaines années, elle a même **représenté la majorité des volumes commercialisés > 5 000 m<sup>2</sup>** en 1<sup>ère</sup> couronne Est (2005, 2016) et dans le Nord (2009, 2017).

**Le Nord\*** s'affirme comme **la destination majeure en périphérie**. Ce marché a concentré 21 % des mètres carrés de bureaux consommés par le secteur public en Île-de-France (hors Paris) entre 2000 et 2009, puis 43 % entre 2010 et 2020. Cette hausse est le résultat de la signature de 17 transactions > 5 000 m<sup>2</sup> sur la période, pour un volume de 300 000 m<sup>2</sup> gonflé par **quelques opérations d'envergure** comme le siège du Conseil régional d'Île-de-France à Saint-Ouen ou la Société du Grand Paris à Saint-Denis. Les entreprises publiques y sont également très présentes, comme la SNCF dont la surface de bureaux a été multipliée par quatre depuis 2010 à Saint-Denis.

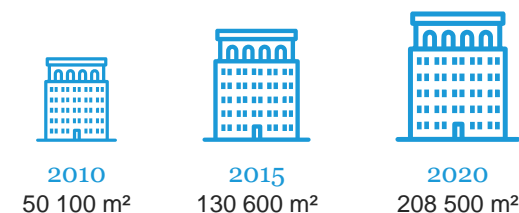
**L'Est est un autre marché important de 1<sup>ère</sup> couronne**, même si les mouvements y ont été moins nombreux depuis 2010 après une période 2000-2009 marquée par plusieurs déménagements importants de ministères à Montreuil (Agriculture) et Noisy-le-Grand (Finances). Enfin, l'Ouest et le Sud ont enregistré quelques opérations d'envergure (ministère de l'Écologie à La Défense, etc.).

La possibilité de disposer de grandes surfaces modernes de bureaux à prix modéré est un critère essentiel de localisation, mais n'est pas pour autant la seule motivation des départs de Paris vers la périphérie. Aux facteurs économiques s'ajoutent **d'autres critères importants**, certaines institutions privilégiant par exemple les secteurs de 1<sup>ère</sup> couronne dans un souci de proximité avec les administrés (Région Île-de-France à Saint-Ouen par exemple). L'État et certaines collectivités jouent également un **rôle d'aménageur** en favorisant la relocalisation de leurs services dans des zones urbaines paupérisées ou en plein développement, et pour participer au **rééquilibrage de la région**, dont les richesses et les fonctions à haute valeur ajoutée sont historiquement concentrées à Paris et dans les départements de l'Ouest.

Aux mouvements exogènes (administrations et entreprises publiques quittant Paris pour la périphérie) s'ajoute un **nombre important de mouvements endogènes**, essentiellement motivés par un souci de rationalisation (Conseil régional des Hauts-de-Seine à Nanterre, etc.) et parfois par un **besoin d'extension** (Société du Grand Paris dans « Moods » à Saint-Denis, SNCF dans l'ex Campus SFR à Saint-Denis).

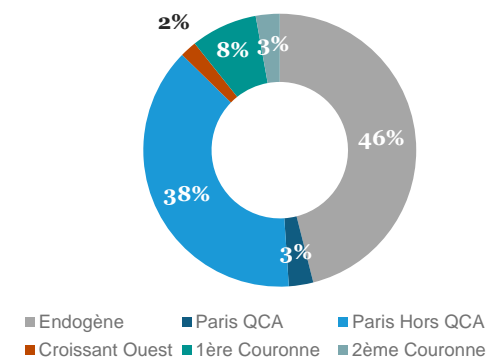
\*Secteur couvrant neuf communes, toutes situées en Seine-Saint-Denis à l'exception de Clichy.

**La SNCF à Saint-Denis : une emprise croissante** | Évolution du nombre de m<sup>2</sup> de bureaux occupés dans la commune par la SNCF



Source : Knight Frank

**Origine des mouvements > 5 000 m<sup>2</sup> du secteur public** | Recensés hors de Paris entre 2000 et 2020, % du volume total



Source : Knight Frank

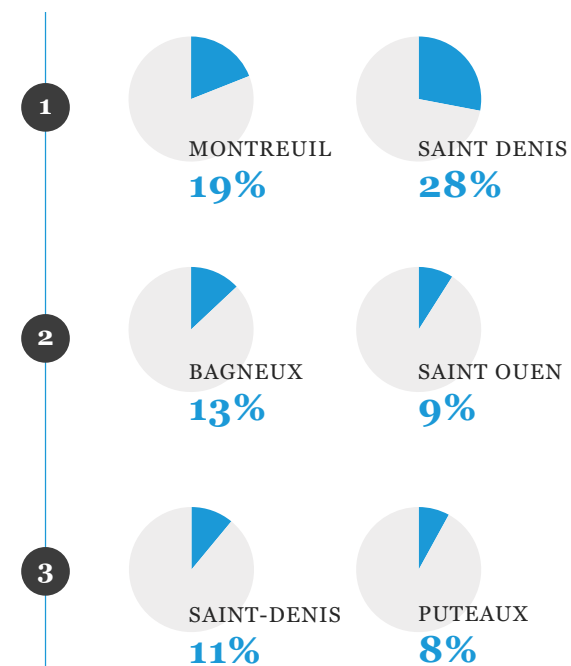
## LE NORD, DESTINATION MAJEURE EN PÉRIPHÉRIE

### EXEMPLES DE TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES EN PÉRIPHÉRIE

Année	Preneur	Adresse	Surface (m <sup>2</sup> )
2006	DGA	Site des Mathurins, Bagneux (92)	92 000
2012	Ministère de l'Écologie	Tour Séquoia / 1 place Carpeaux, Puteaux (92)	53 600
2017	SNCF	12 rue Jean Philippe Rameau, St-Denis (93)	43 000
2007	Ministère des Finances	4 av. Montaigne / Noisy-le-Grand (93)	35 130
2017	Région Île-de-France	Influence / 23 rue des Bateliers, St-Ouen (93)	33 360
2005	Ministère de l'Agriculture	Terra Nova 4 / Montreuil (93)	33 300
2016	RATP	Elyps / 11 av. Louison Bobet, Fontenay-sous-Bois (94)	32 470
2009	Ministère de l'Économie	Avenue de Verdun, Ivry-sur-Seine (94)	32 000
2002	CNAM	Frontalis / Av. du Professeur André Lemierre, Bagnole (93)	32 000
2013	Conseil Général 92	Arena 92 / rue des Sorins, Nanterre (92)	31 000
2019	Société du Grand Paris	Moods / Chemin du Cornillon, St-Denis (93)	30 300
2019	SNCF	12 rue Jean Philippe Rameau, St-Denis (93)	30 000
2016	INSEE	White / 88 av. Verdier, Montrouge (92)	21 600
2012	SNCF	Le Monet / 287 Av. du Président Wilson, St-Denis (93)	20 700
2017	Région Île-de-France	Influence 2.0 / 23 rue des Bateliers, St-Ouen (93)	17 800
2017	CPAM 94	Le Cristolien / Av. du Général de Gaulle, Créteil (94)	16 000
2009	Météo France – IGN	2-4 av. Pasteur, Saint-Mandé (94)	14 200
2013	Haute Autorité de Santé	Green Corner / 5 av. du Stade de France, St-Denis (93)	12 310
2018	Agence régionale de Santé	#Curve / 13-17 rue du Landy, St-Denis (93)	12 000

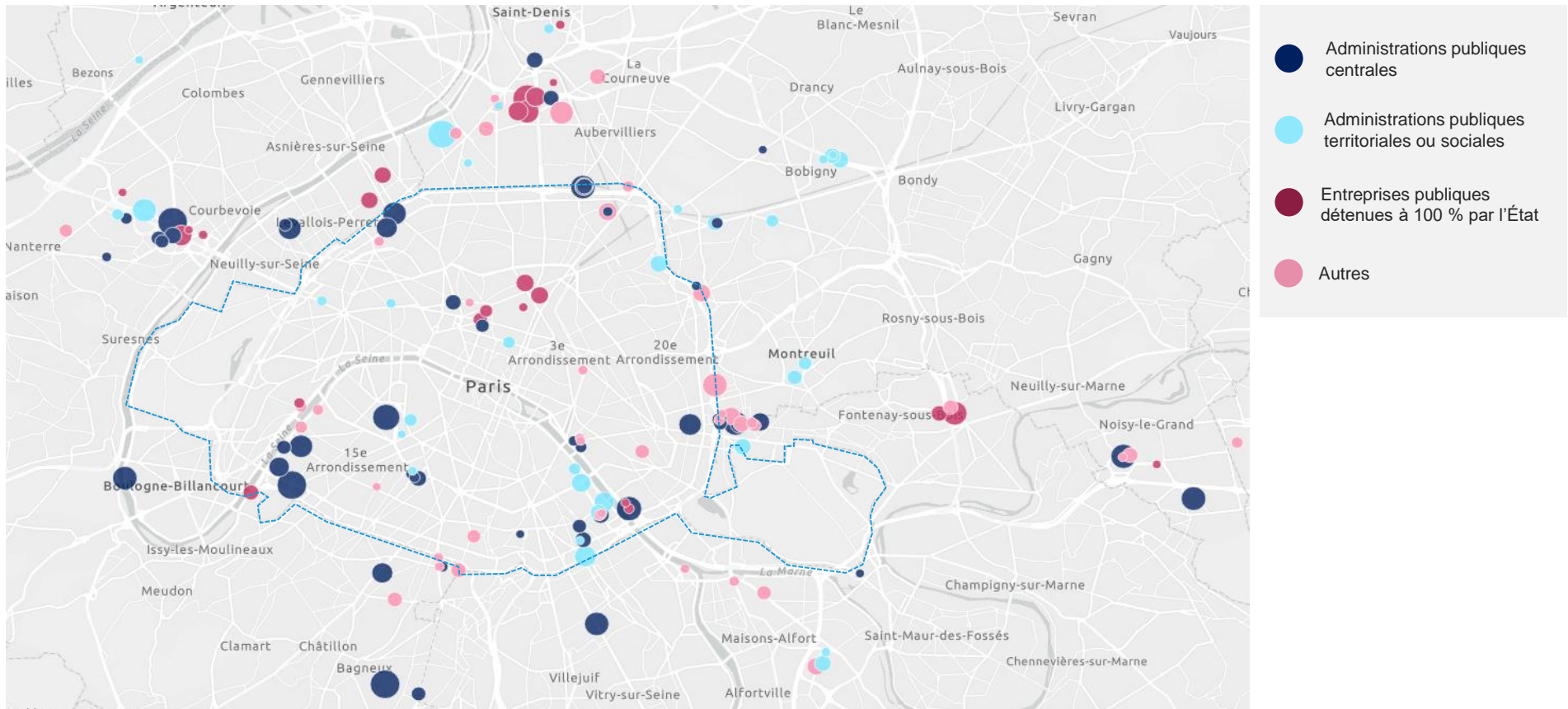
### Demande placée > 5 000 m<sup>2</sup> du secteur public en Île-de-France (hors Paris)

Top 3 en volume, par commune



# CARTOGRAPHIE DES MOUVEMENTS

Mouvements des administrations et entreprises publiques  
Consommation de surfaces > 5 000 m<sup>2</sup> entre 2000 et 2020\*



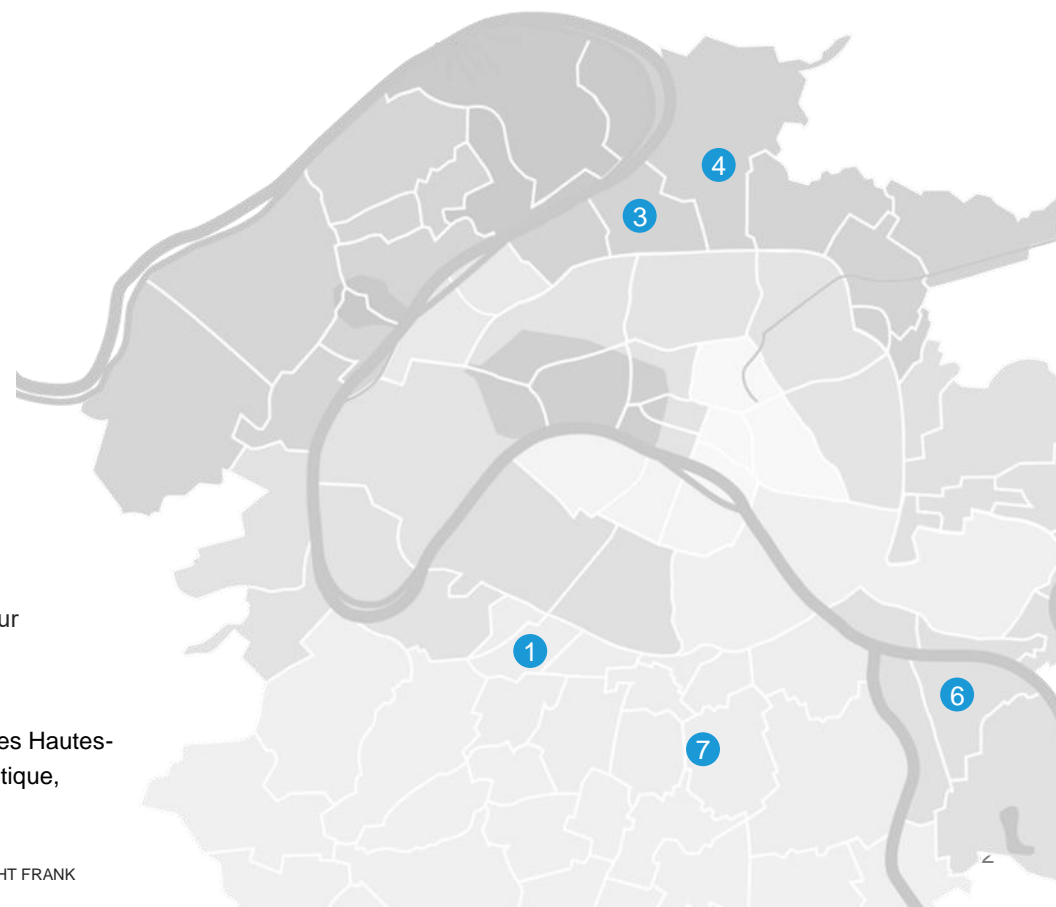
Source : Knight Frank /\*Locations ou acquisitions utilisateurs, à fin 3T 2020.

# DE GRANDS MOUVEMENTS À VENIR

Après les opérations majeures du début des années 2010, les projets de regroupement et de rationalisation de ministères ont marqué une pause, avec des prises à bail moins nombreuses et d'envergure plus modeste. Depuis quelques mois, le mouvement semble de nouveau s'accélérer. Plusieurs opérations sont en cours, illustrant le nouveau souffle donné par l'État à sa politique immobilière et la nécessité de répondre notamment aux objectifs fixés par le programme « Action Publique 2022 » : améliorer la qualité des services publics et **rapprocher les administrations des usagers, offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires et maîtriser les dépenses publiques.**

## Exemples de projets en cours

- 1 Ministère des Solidarités et de la Santé**  
Projet de regroupement à Malakoff
- ? Ministère des Armées (DGA)**  
Regroupement de 120 personnes à l'horizon 2022 (*site à déterminer*)
- 3 Ministère de l'Intérieur (DGSJ)**  
Acquisition de l'ancien site du Parisien et de Bacardi à Saint-Ouen
- 4 Ministère de la Cohésion des territoires (ANRU)**  
Regroupement de 130 agents d'ici 2022 (site en cours de détermination pour une surface de 3 500 à 4 000 m<sup>2</sup>)
- ? Ministère de l'Éducation Nationale**  
Prospection en vue de regrouper plusieurs implantations
- 6 Ministère de l'Agriculture**  
Regroupement d'opérateurs du ministère de l'Agriculture (dont construction du futur siège de l'ONF sur le site de l'École Vétérinaire)
- 7 Ministère de l'Intérieur**  
Regroupement de plusieurs fonctions supports sur le site du fort de La Redoute des Hautes-Bruyères (RH de la police, DSI du ministère de l'Intérieur, division du soutien logistique, etc.).

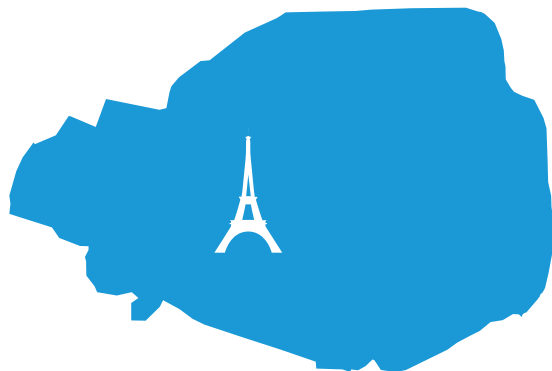




# DE NOUVELLES LOGIQUES D'IMPLANTATION ?

Les efforts de rationalisation de l'immobilier des administrations devraient se poursuivre dans les années à venir, ce que montrent les quelques grands projets actuellement en cours en Île-de-France. Les regroupements d'effectifs au sein de grandes surfaces de bureaux et la réduction des coûts immobiliers seront les principaux leviers actionnés pour atteindre cet objectif de rationalisation, **dans un contexte de marché plus favorable aux utilisateurs** depuis le déclenchement de la crise sanitaire (pression baissière sur les loyers et mesures d'accompagnement, augmentation de l'offre disponible et des livraisons de bureaux à venir). Les critères d'implantation du secteur public ne semblent donc pas devoir connaître de grands bouleversements, même si **une attention croissante sera portée à la qualité de l'environnement proche**, à la dimension RSE des opérations immobilières et à l'adaptation des surfaces de bureaux aux nouveaux modes de travail (espaces collaboratifs, etc.). Par ailleurs, **la déconcentration des bureaux du secteur public pourrait s'accélérer**, au profit de secteurs tertiaires de 1<sup>ère</sup> couronne en particulier.

## PARIS



Entre 2010 et 2020, Paris intra-muros a représenté près de la moitié des surfaces de bureaux prises à bail par le secteur public en raison de quelques très grandes transactions. **Cette part devrait désormais décroître** en raison de la volonté de privilégier d'autres communes, moins onéreuses. Cela dit, **l'administration restera un acteur important du marché immobilier de la capitale** du fait des efforts restant à accomplir en matière de rationalisation et de modernisation des bureaux d'acteurs **contraints – ou désireux – de conserver une adresse parisienne**, qu'il s'agisse de la fonction publique d'État, de la municipalité ou d'opérateurs. Plutôt que de relocaliser son siège en périphérie, l'AFD (Agence française de développement) a

par exemple prévu de se regrouper au sein des 52 000 m<sup>2</sup> d'« Evolution », programme mixte attendu d'ici 2024-2025 près de la gare d'Austerlitz dans le 13<sup>e</sup>.

Comme observé depuis le début des années 2000 avec les mouvements recensés dans les ZAC du Nord et de l'Est, **les futurs déménagements devraient profiter aux nouvelles zones de développement de la capitale**, sites prioritaires du GPRU\* (secteur Paris Nord Est « élargi », etc.) et secteurs situés sur d'anciennes emprises ferroviaires. Ces opérations permettent en effet de développer de grandes surfaces de bureaux modernes et bien reliées aux transports, à des prix inférieurs à ceux pratiqués dans le centre de Paris.

\*Grand Projet de Renouvellement Urbain.

## DE NOUVELLES LOGIQUES D'IMPLANTATION ?

### RÉGION PARISIENNE



L'augmentation de l'offre de bureaux, des conditions de bail plus favorables, le besoin de disposer de grandes surfaces pour y regrouper les agents et la volonté de privilégier des secteurs de renouvellement prioritaires sont autant d'éléments jouant en faveur de la périphérie. **Le Nord devrait voir sa position se renforcer** grâce à l'accueil de nouveaux utilisateurs du secteur public en provenance de la capitale, ou des mouvements d'extension ou de relocalisation d'administrations et d'entreprises publiques en 1<sup>ère</sup> couronne.

Le Nord bénéficiera notamment des investissements massifs consentis **dans le cadre des programmes liés au Grand Paris** et à l'organisation des Jeux Olympiques de 2024. L'amélioration de l'accessibilité des territoires, **la revalorisation de l'environnement immédiat des quartiers de gare** et la multiplication des programmes de bureaux constituent en effet de nouvelles opportunités d'implantation pour le secteur public, **qui joueront également en faveur d'autres territoires comme l'Est ou le Sud.**

*La Seine Saint-Denis nous est apparue comme un territoire naturel. Ce département a besoin d'actes et de symboles forts. Par ailleurs, nous le connaissons très bien puisque c'est notre principal terrain d'intervention.*

**Nicolas Grivel**, Directeur général de l'ANRU, au sujet du projet de déménagement de l'agence.

LE SECTEUR PUBLIC

# Quel impact sur le marché de l'investissement?

A candlestick chart is visible in the background, showing price fluctuations with green and red bars. The chart is partially obscured by the large white text.

## DES GRANDES EXTERNALISATIONS DU DÉBUT DES ANNÉES 2000...

Amorcée à la fin des années 1990, la tendance à l'externalisation de l'immobilier des entreprises s'accroît au début des années 2000, celles-ci voyant en de telles cessions un moyen privilégié de refinancement, de désendettement et de rationalisation de leur immobilier tout en se recentrant sur leur cœur de métier. **Le secteur public joue un rôle clé dans ce mouvement**, par l'intermédiaire des ventes d'actifs réalisées par divers organismes ou entreprises qui, **à l'époque, sont majoritairement ou pleinement détenues par l'État** et qui, après avoir recensé leur patrimoine, ont pu distinguer les immeubles stratégiques à conserver de ceux à céder et à relouer.

Plusieurs opérations majeures de *sale & leaseback* sont ainsi recensées, de la vente par EDF de 60 sites régionaux pour plus de 500 millions d'euros en 2001 à la vente la même année par France Telecom de près de 500 biens à un consortium regroupant Goldman Sachs, GE Capital et CDC/Ixis pour un volume proche de 3 milliards d'euros. D'autres ventes de portefeuilles sont enregistrées, portant sur le patrimoine d'EDF, de La Poste ou de la SNCF, de même que de

grandes transactions d'actifs unitaires. Citons l'acquisition par Unibail du siège d'EDF (futur « Capital 8 ») dans le 8<sup>e</sup> en 2001, celle par TIAA-CREF et SFL de la Tour Areva à la Défense, ou encore l'achat en 2003 par Foncière des Régions et Predica du siège du Commissariat à l'énergie atomique dans le 15<sup>e</sup>.

Par leur nombre et leur taille, **ces opérations d'externalisation ont joué un rôle important sur le marché immobilier français**, principalement sur le segment des bureaux. En 2001, elles représentent ainsi 4 milliards d'euros environ, soit près d'un tiers de l'investissement total enregistré en France cette année-là, tous types d'actifs confondus. **Les externalisations favorisent aussi la montée en puissance de certains grands investisseurs français et étrangers**, à l'exemple des acquisitions opérées par Foncière des Régions, ou de celles réalisées par plusieurs grands fonds d'investissement américains (Goldman Sachs, GE Capital, Carlyle, Lone Star, Morgan Stanley etc.).

### Exemples d'opérations d'externalisation | Entreprises publiques et administrations

Année	Actif / Adresse	Vendeur	Acquéreur	Prix (€)	Surface (m <sup>2</sup> )
2001	Portefeuille France	FRANCE TÉLÉCOM	GE / Goldman Sachs / CDC Ixis	3 000 000 000	-
2001	60 sièges régionaux	EDF	Foncière des Régions / Morgan Stanley	533 000 000	500 000
2002	Portefeuille France	FRANCE TÉLÉCOM	Morgan Stanley	410 000 000	-
2002	Plaine Monceau, Paris 8 <sup>e</sup>	EDF	Unibail	183 000 000	80 000
2003	31 rue de la Fédération, Paris 15 <sup>e</sup>	CEA	Foncière des Régions / Predica	100 000 000	25 000
2004	Rue d'Alsace, Paris 10 <sup>e</sup>	SNCF	ING / Atemi	54 000 000	25 000

Source : Knight Frank

## ...AUX CESSIONS ACCOMPAGNANT LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

### Le rôle moteur des bureaux

Depuis vingt ans, la structuration de la politique immobilière de l'État et la volonté de mieux valoriser son parc se sont traduites par de nombreuses cessions, tous types d'actifs confondus. **Ce sont les ventes de bureaux qui alimentent le plus les caisses de l'État.** En 2019, ces derniers n'ont ainsi représenté que 10 % du nombre d'actifs cédés (derrière les terrains et les logements), mais 75 % de l'ensemble des recettes grâce à quelques cessions majeures comme celle de l'îlot Saint-Germain dans le 7<sup>e</sup>, vendu au Qatar pour plus de 300 millions d'euros. Contrairement aux grandes externalisations d'entreprises publiques du début des années 2000, les cessions de l'État ne représentent toutefois qu'**une part modeste des montants investis en France.** En 2019, les 625 millions d'euros de cessions de l'État (tous types d'actifs confondus) représentaient ainsi moins de 2 % des 38 milliards d'euros investis au total dans l'Hexagone.

### La fin de la politique du « tout cession »

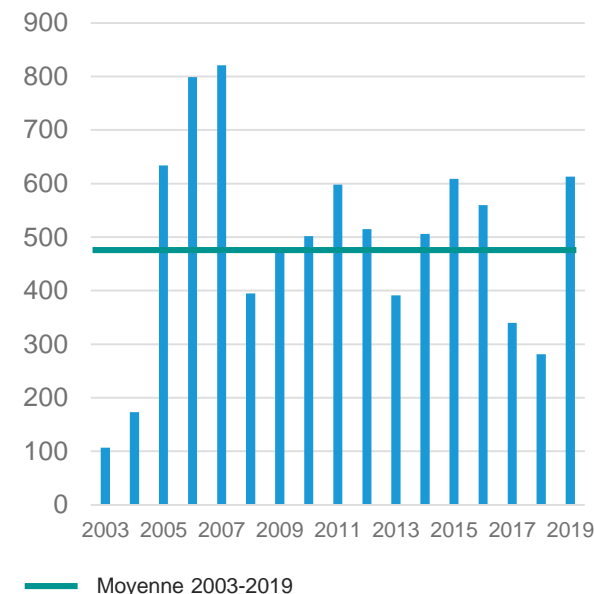
Cette part ne devrait pas augmenter dans les années à venir. Celle-ci devrait même se réduire, même si l'État compte poursuivre les ventes de ses biens, qui contribuent au financement de l'entretien de son parc et de ses nouvelles implantations. De fait, **le potentiel des cessions est moins important**, les biens les plus

liquides ayant d'ores et déjà été cédés et le stock de biens à vendre étant en forte baisse (- 20 % entre 2013 et 2019). Dans ce contexte, l'État cherche à diversifier les moyens de valoriser son patrimoine, privilégiant notamment, pour ses plus beaux biens, **la signature de baux emphytéotiques de longue durée.** Deux appels d'offres ont récemment été lancés dans ce cadre, portant sur deux actifs du 7<sup>e</sup> arrondissement dont les 2 700 m<sup>2</sup> de bureaux du 111-113 rue de Grenelle, précédemment occupés par plusieurs organismes sous tutelle du Premier ministre.

### Côté collectivités territoriales

Côté collectivités territoriales, les dernières années ont aussi vu d'importantes cessions au secteur privé, à l'exemple des ventes de l'ancien hôtel du département des Hauts-de-Seine à Nanterre ou d'immeubles du Conseil régional d'Île-de-France dans le 7<sup>e</sup>. S'agissant de la municipalité parisienne, plusieurs opérations ont aussi été enregistrées, la plus récente et l'une des plus significatives étant **la cession à Emerige de l'immeuble administratif du boulevard Morland**, revendu en 2018 à TH Real Estate dans le cadre du développement de l'opération « Morland Mixité Capitale ».

Recettes des ventes immobilières de l'État  
En millions d'euros

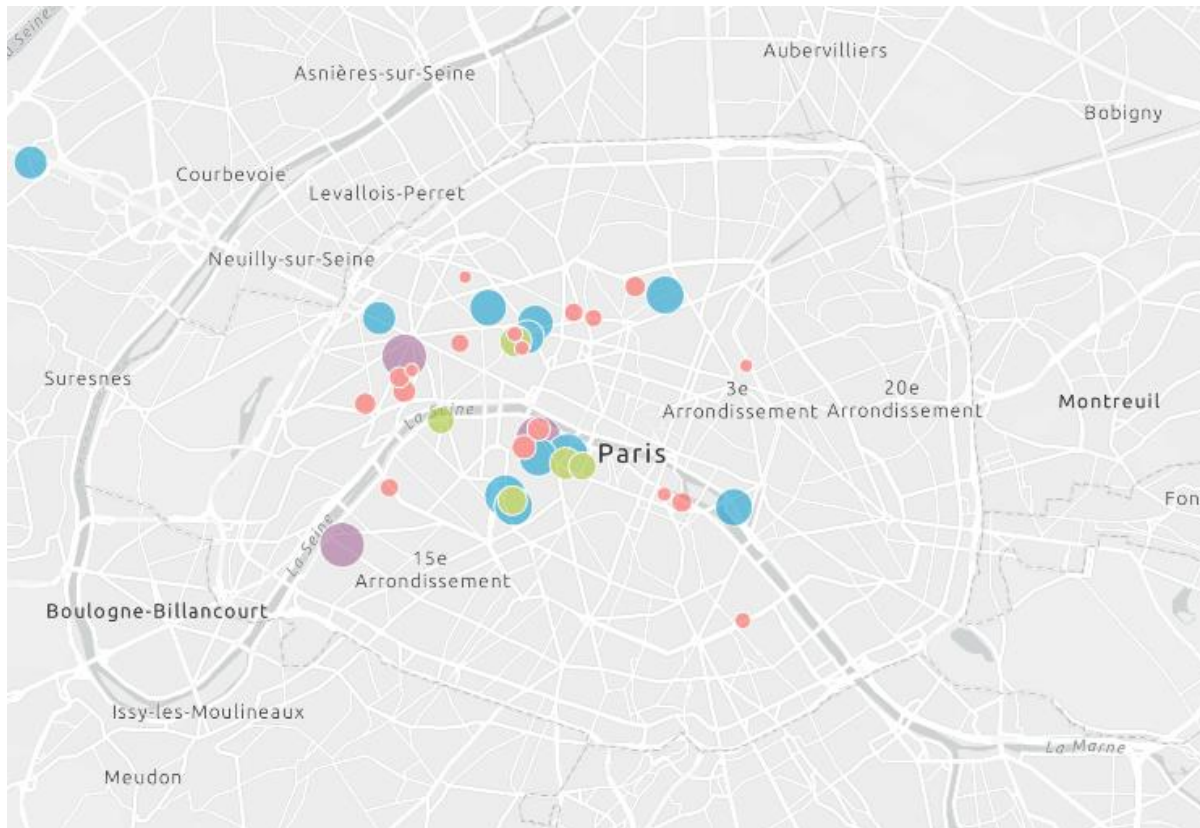


Source : Direction immobilière de l'État

## CARTOGRAPHIE DES CESSIONS

### Cartographie des immeubles de bureaux cédés par l'administration

Entre 2000 et 2020 en Île-de-France, transactions > 15M€



Les actifs représentant les montants de cession les plus élevés sont logiquement situés dans **les plus beaux quartiers de la capitale**, qu'il s'agisse du quartier central des affaires (Paris QCA) ou d'arrondissements de la rive gauche comme le 7<sup>e</sup> et le 15<sup>e</sup> où **l'administration est fortement implantée**. Depuis le début des années 2000, plusieurs opérations majeures y ont ainsi été recensées.

Côté administrations territoriales, les cessions les plus importantes ont également été enregistrées dans Paris intra-muros, à l'exemple de la vente en 2019 par la région Île-de-France de trois immeubles situés dans le 7<sup>e</sup> à AG2R La Mondiale pour 176 millions d'euros, ou de la vente à Emerige de l'immeuble Morland. Hors de Paris, **l'une des opérations les plus significatives, également finalisée l'an passé, a été la vente à Novaxia par le département des Hauts-de-Seine de son ancien siège de Nanterre** pour 101 millions d'euros.

Tranches de montant    ● < 50M€    ● 50-100M€    ● 100-200M€    ● > 200M€

LE SECTEUR PUBLIC



Contacts.



# KNIGHT FRANK

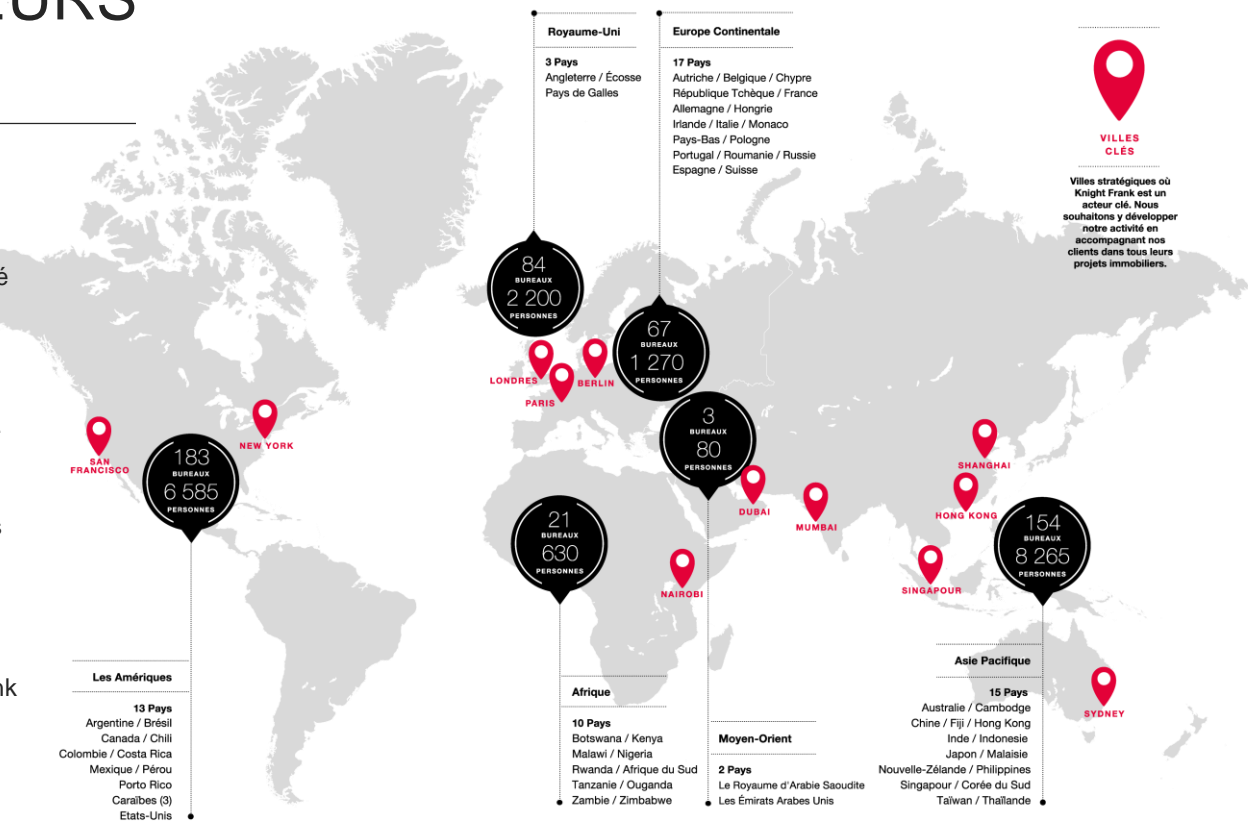
## 488 BUREAUX 20 000 COLLABORATEURS 60 PAYS

**Knight Frank** est un conseil international en immobilier.

Son bureau parisien, créé il y a près de 50 ans, est organisé autour de 5 lignes de services : la commercialisation de bureaux et le conseil aux utilisateurs (Occupier Services & Commercial Agency), l'aménagement d'espaces de travail (Design & Delivery), le Capital Markets, le Retail Leasing et l'expertise avec sa filiale Knight Frank Valuation & Advisory.

Knight Frank France est la filiale française de Knight Frank LLP, société d'origine britannique fondée il y a plus de 120 ans, aujourd'hui implantée dans 60 pays. Elle apporte à ses clients la compétence de plus de 19 030 professionnels depuis ses 512 bureaux implantés dans 60 pays.

Plateforme globale, partnership indépendant, spécialisé en immobilier tertiaire comme résidentiel, regroupant des professionnels engagés auprès de leurs clients, Knight Frank bénéficie d'un positionnement unique dans le monde du conseil immobilier. Forte d'une cote de confiance constante et d'une intégrité reconnue, Knight Frank s'impose toujours plus comme le conseil de choix.





## CONTACTS



**Vincent Bollaert**  
CEO France

+33 (0)1 43 16 88 90  
+33 (0)6 86 48 44 62

[vincent.bollaert@fr.knightfrank.com](mailto:vincent.bollaert@fr.knightfrank.com)



**Renaud Boëssé**  
Partner, Head of Paris OSCA

+33 (0) 1 43 16 55 85  
+33 (0) 6 29 82 78 50

[renaud.boesse@fr.knightfrank.com](mailto:renaud.boesse@fr.knightfrank.com)



**Emmanuel Bourva**  
Partner, OSCA

+33 (0) 1 43 16 88 63  
+33 (0) 7 85 64 36 16

[emmanuel.bourva@fr.knightfrank.com](mailto:emmanuel.bourva@fr.knightfrank.com)



**Matthieu Garreud**  
Partner, Head of Office Investment

+33 (0) 1 43 16 65 22  
+33 (0) 6 07 70 56 90

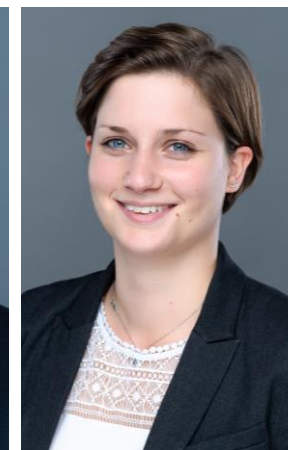
[matthieu.garreud@fr.knightfrank.com](mailto:matthieu.garreud@fr.knightfrank.com)



**David Bourla**  
Partner, Head of Research

+33 (0) 1 43 16 55 75  
+33 (0) 7 84 07 94 96

[david.bourla@fr.knightfrank.com](mailto:david.bourla@fr.knightfrank.com)



**Annabelle Vavasseur**  
Analyste, Research & Operation

+33 (0) 1 43 16 64 71  
+33 (0) 6 43 64 76 88

[annabelle.vavasseur@fr.knightfrank.com](mailto:annabelle.vavasseur@fr.knightfrank.com)