

4

L'établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche : une remise en ordre inachevée

PRÉSENTATION

L'établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPADESA) est l'héritier de l'établissement public d'aménagement de la défense (EPAD) créé en 1958 pour contribuer à la création du premier quartier d'affaires à dimension internationale, construit sur une dalle à la Défense. Son existence a été prolongée à plusieurs reprises : le plan de renouveau de La Défense (juillet 2007) et la décision de regrouper dans un établissement unique l'EPAD et l'EPASA (né en 2002 du démembrement de l'EPAD pour isoler la zone située à l'arrière du quartier d'affaires) ont donné naissance en 2010 à l'EPADESA.

Depuis 2008, l'établissement n'assure plus la gestion des équipements et espaces publics du quartier d'affaires, qui a été confiée à une nouvelle structure émanant des collectivités territoriales, l'établissement public de gestion de La Défense (de nom commercial Defacto).

La Cour des comptes, dans son rapport public annuel de 2013, avait présenté plusieurs observations et recommandations relatives à l'EPADESA¹⁶⁹. Un référé portant sur le même sujet avait parallèlement été adressé, le 3 janvier 2013, aux ministres de l'intérieur et de l'écologie, ainsi qu'au ministre délégué chargé du budget¹⁷⁰.

Trois difficultés risquant de compromettre l'avenir de l'établissement avaient été relevées par la Cour.

En premier lieu, le partage des compétences entre l'EPADESA et l'établissement public chargé de la gestion des équipements du quartier

¹⁶⁹ Cour des comptes, *Rapport public annuel*. Tome II. L'établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche (EPADESA) : un partage des compétences encore mal défini, des perspectives incertaines, p. 289-335. La Documentation française, janvier 2013, 602 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹⁷⁰ Cour des comptes, *Référé, Relations entre l'Établissement public d'aménagement de la Défense (EPAD, puis EPADESA) et l'établissement public de gestion Defacto*, 3 janvier 2013, 6 p., disponible sur www.ccomptes.fr

d'affaires de La Défense (« Defacto ») était ambigu et à l'origine de nombreux différends qui handicapent l'activité d'aménageur de l'EPADESA.

En deuxième lieu, la Cour constatait l'absence d'un document reflétant une stratégie commune aux acteurs concernés par l'avenir du quartier de La Défense.

Enfin, malgré des progrès accomplis dans la gestion interne de l'EPADESA, des marges d'amélioration subsistaient.

Deux ans plus tard, la Cour constate avec satisfaction que ses recommandations relatives à l'amélioration de la gestion interne de l'EPADESA ont été mises en œuvre ou sont en cours (I), et que l'incertitude juridique qui compliquait les relations entre les deux établissements publics a été levée (II). En revanche, la question de la prise en charge financière de la remise en état des équipements du site de La Défense n'est pas encore résolue.

De même, si le ministère de tutelle de l'EPADESA a fixé, fin 2013, les principes de nouvelles orientations stratégiques pour l'avenir du quartier, celles-ci restent à concrétiser (III).

L'établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche et son périmètre d'intervention

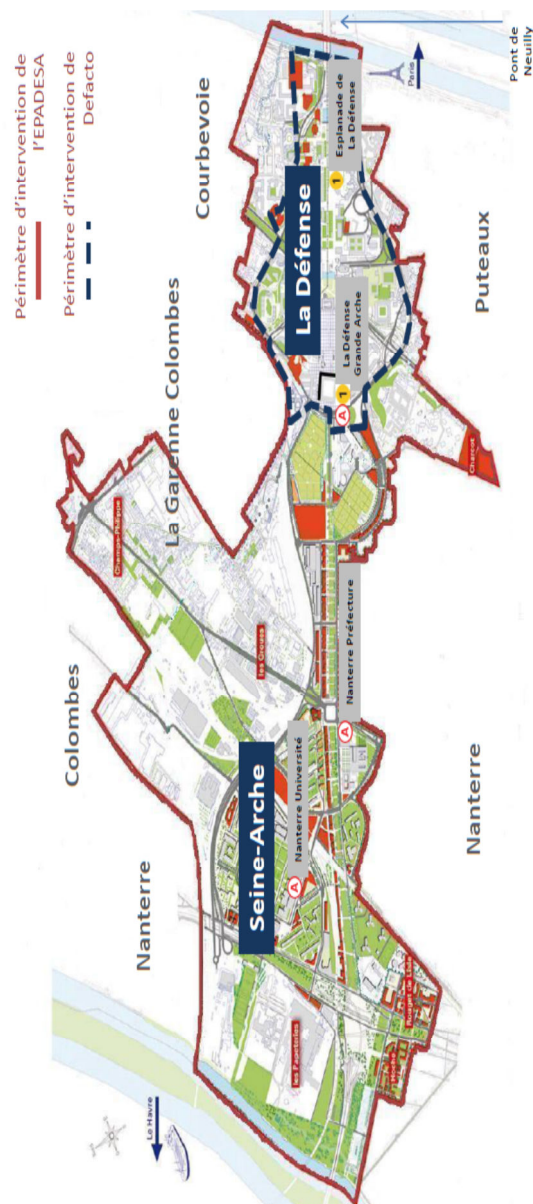
Son territoire actuel d'intervention s'étend sur quatre communes (Nanterre, Puteaux, Courbevoie, La Garenne-Colombes) et 564 hectares. Il regroupe 180 000 emplois dans 4 millions de mètres carrés de bureaux, 38 000 habitants et 45 000 étudiants.

Le périmètre d'intervention de l'EPADESA recouvre deux zones assez dissemblables et dont les contraintes économiques sont différentes :

- dans le quartier d'affaires de La Défense proprement dit, il vend des droits à construire à des investisseurs qui bâtissent des immeubles de bureaux de grande hauteur afin de rentabiliser leurs opérations ;

- dans la zone Seine Arche, il cède des terrains qu'il a aménagés, parfois à un coût élevé, pour implanter non seulement des bureaux mais aussi des logements et des services de proximité, dont les retombées financières sont, en général, d'un niveau moins élevé.

Carte n° 1 : périmètres d'intervention de l'ÉPADESA et de Defacto



Source : EPADESA

I - Une amélioration de l'information et une gestion de l'établissement plus rigoureuse

Lors de son précédent contrôle, la Cour avait relevé que l'information financière délivrée aux membres du conseil d'administration était insuffisante et que la gestion de l'établissement devait être plus rigoureuse.

Des progrès sensibles ont été accomplis depuis lors.

A - Une information financière plus élaborée

1 - Des progrès dans l'information financière

Depuis 2011, l'établissement s'est progressivement doté de documents pluriannuels incluant des prévisions à fin d'affaires et un plan financier pluriannuel. La Cour avait salué ces progrès tout en relevant quelques défauts de construction et de présentation. Dès le conseil d'administration de décembre 2012, certaines préconisations visant à séparer clairement les différents horizons temporels et les différents niveaux d'engagement avaient été mises en œuvre : ainsi, l'impact des clauses d'intéressement¹⁷¹, globalement surestimé et mal appréhendé, a été mieux identifié ; de même, trois trajectoires financières (court, moyen et long terme) ont été définies et les deux premières ont pu être présentées au conseil en décembre 2012. Ce mouvement s'est prolongé, notamment par une description plus réaliste des opérations en développement. Celles-ci sont désormais réparties en deux catégories, dont une seule contribue à la formation du résultat financier.

Le conseil d'administration a bénéficié des progrès apportés aux documents et reçu une information de meilleure qualité, comme le demandait la Cour.

Les comptes 2012 ont été certifiés sans réserve dès la première année.

¹⁷¹ Ces clauses, incluses dans certains protocoles de vente, font varier la charge foncière vendue en fonction de la réalisation des objectifs de l'investisseur.

2 - Une meilleure communication sur les opérations

En revanche, la réactivation du comité des opérations recommandée par la Cour n'a pas été mise en œuvre, au motif qu'un ensemble de réunions y supplée : trois à quatre réunions par an de la direction de l'établissement avec les administrateurs d'État et leurs collaborateurs ; des réunions mensuelles entre l'établissement et les villes de Nanterre, Puteaux et Courbevoie afin de débattre en amont des opérations projetées par l'EPADESA.

La perspective d'associer à ce dispositif des experts extérieurs qui donneraient un avis impartial sur la faisabilité des opérations projetées se heurte, selon l'établissement, à l'étroitesse du vivier d'experts aptes à évaluer des opérations de grande envergure. Cependant, les orientations stratégiques de l'État communiquées le 1^{er} octobre 2013 à l'EPADESA demandent la mise en place d'un comité d'orientation pour éclairer les décisions du conseil d'administration¹⁷². Composé de personnalités qualifiées et d'experts, de représentants associatifs et d'acteurs du monde économique et financier, il pourrait apporter l'éclairage extérieur souhaité par la Cour.

B - Une rigueur accrue en matière de rémunérations et de mission

1 - En matière salariale

La Cour avait relevé que des augmentations de salaire très généreuses au regard de l'évolution de leurs fonctions et responsabilités étaient accordées à des cadres et dirigeants en cours de carrière.

Pour prévenir de telles dérives, l'établissement applique désormais aux cadres et aux directeurs les mêmes plafonds d'augmentation salariale que ceux s'appliquant aux autres catégories de salariés de l'établissement. Cette règle a été formalisée dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire en 2013 et introduite dans le statut des agents.

¹⁷² Ce souhait s'inscrit dans les priorités opérationnelles de moyen et court terme.

2 - Voyages et manifestations extérieures

La politique de réduction des dépenses de communication et représentation engagée en 2012 a été poursuivie.

En décembre 2012, une note a durci les règles applicables aux frais de mission et de représentation. Concernant la participation aux salons et colloques, le principe est d'envoyer exclusivement les équipes de l'établissement directement concernées. La note proscriit les invités particuliers, mais autorise l'établissement à inviter les administrateurs (ceux représentant des collectivités territoriales doivent être pris en charge par ces dernières), le préfet, le contrôleur général économique et financier et l'agent comptable. De même, les règles concernant les barèmes, les dépenses de restauration, de transport et d'hébergement sont clairement posées mais peuvent faire l'objet de dérogations encadrées.

La manifestation la plus visible de cette rigueur nouvelle concerne les salons professionnels qui avaient donné lieu à des excès relevés par la Cour. Les dépenses ont été mutualisées avec les partenaires¹⁷³ et le format des délégations a été fortement réduit¹⁷⁴.

Ces progrès dans la gestion interne de l'EPADESA se sont accompagnés d'une remise en ordre juridique recommandée par la Cour dans son rapport public de 2013.

¹⁷³ Les autres établissements publics d'aménagement franciliens partagent les frais de représentation au marché international des professionnels de l'immobilier (MIPIM) ; Defacto et l'EPADESA se répartissent les dépenses engagées pour le salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) dans une proportion de deux tiers (Defacto) et un tiers (EPADESA).

¹⁷⁴ Au MIPIM 2012, la délégation comprenait encore 18 salariés de l'EPADESA (dont 10 agents chargés de la communication et de l'international), le contrôleur financier et 3 administrateurs. Au MIPIM 2014, la délégation était composée exclusivement de 11 salariés de l'établissement.

II - Une incertitude sur le financement de la remise en état du quartier d'affaires

Le transfert des biens de l'ÉPADESA à Defacto et les conditions de leur collaboration ont reposé sur des bases juridiques incertaines¹⁷⁵ qui ont été à l'origine de plusieurs contentieux entre les deux établissements. Des opérations d'aménagement ont été ralenties, voire entravées par ces différends. En réponse à la recommandation de la Cour, les pouvoirs publics ont donné une nouvelle assise légale aux deux établissements publics, sans toutefois apporter une réponse à la question du financement de la remise en état des biens transférés.

A - Une clarification juridique

En réponse au référé du 3 janvier 2013, les ministres de l'intérieur et de l'égalité des territoires et du logement avaient indiqué à la Cour que le dispositif législatif et réglementaire applicable à Defacto serait révisé. La loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (dite loi MAPTAM) a en effet sensiblement modifié le montage initial.

1 - Un partage des biens et espaces publics nettement établi

Les articles 22 à 24 de cette loi privent d'effet les dispositions du procès-verbal du 31 décembre 2008, signé par l'ÉPADESA et Defacto, qui constituait la cause de leur mésentente, chaque établissement en ayant sa propre lecture. Ils substituent au dispositif antérieur un régime juridique unique des biens et espaces publics : propriétés de l'ÉPADESA, ils peuvent seulement être mis à disposition de Defacto.

Le retour à l'ÉPADESA des biens antérieurement transférés à Defacto s'effectue dès la promulgation de la loi qui prévoit également qu'un arrêté conjoint des ministres chargés du budget, de l'urbanisme et

¹⁷⁵ La loi du 27 février 2007 et le décret du 29 novembre 2007 créant l'établissement public de gestion du quartier d'affaires de la défense (dénommé Defacto) prévoyaient que le transfert des ouvrages, espaces publics et services d'intérêt général était soumis à l'accord des deux établissements par un procès-verbal établi contradictoirement. Il a été signé le 31 décembre 2008.

des collectivités locales définisse, après avis des deux établissements, la liste, la consistance et la situation juridique des ouvrages, espaces publics et services d'intérêt général mis à disposition. Cet arrêté n'a pas encore été pris car le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie veut, préalablement, procéder à un travail d'inventaire exhaustif du patrimoine qui n'avait jamais été réalisé précédemment.

1 - Des échanges financiers reposant sur des principes clairs

Le législateur a également déterminé les conditions dans lesquelles s'opèrent les transferts entre les deux établissements :

- le retour à l'EPADESA des biens antérieurement transférés à Defacto s'effectue à titre gratuit ;
- en revanche, lorsque l'EPADESA reprendra, pour les besoins d'une opération d'aménagement, un bien mis à disposition de Defacto, il lui versera une compensation financière.

B - Une incertitude sur l'ampleur et la répartition du coût de la remise en état

1 - Des enjeux importants

Lorsque la gestion des biens et espaces publics a été confiée à Defacto en 2008, ce dernier a hérité d'équipements datant des années 1970 et 1980 mal entretenus par l'EPAD, faute de ressources suffisantes¹⁷⁶. En 2007, il avait été décidé que l'EPADESA supporterait intégralement la charge financière de la remise en état. À cette fin, l'établissement avait constitué une provision dans ses comptes. L'ampleur et le coût de cette rénovation ont été contestés par Defacto qui a toujours considéré que ces évaluations, réalisées partiellement¹⁷⁷ en 2008 et

¹⁷⁶ Les collectivités locales et l'État n'apportant aucun financement, les ressources de l'EPAD étaient constituées des recettes tirées de l'activité d'aménageur. Ces dernières se sont raréfiées dans les années 1990.

¹⁷⁷ Le procès-verbal de transfert reposait sur l'actualisation d'une étude réalisée en 2005 par Scetaroute (103 M€) et prévoyait des études complémentaires qui pourraient donner lieu à un nouvel accord.

complétées en 2011 pour la rénovation des tunnels¹⁷⁸, ne couvraient qu'une partie des besoins. Dans les perspectives financières 2012-2020, la charge de cette remise en état était estimée par l'EPADESA à 351 M€, répartis entre les travaux à réaliser par l'aménageur lui-même (dont 156,8 M€ pour les tunnels) et ceux qu'ils remboursaient à Defacto.

Le transfert de la propriété des biens et espaces à l'EPADESA, consécutif à l'adoption de la loi du 27 janvier 2014, a supprimé cette obligation de l'aménageur vis-à-vis du gestionnaire. À court terme, la situation financière de l'aménageur s'en est trouvée améliorée¹⁷⁹. Mais, à moyen et long terme, la question de la répartition de la charge financière de la remise en état, qui avait été tranchée en 2007 en défaveur de l'EPADESA, n'est toujours pas résolue. Une partie seulement de ces dépenses pourrait être financée par les marges bénéficiaires que l'établissement dégage sur les opérations d'aménagement qu'il réalise¹⁸⁰. Toutefois, la question de la prise en charge de la remise à niveau de certains équipements publics, dont les tunnels, estimée à plus de 200 M€, n'est toujours pas résolue et ne saurait être supportée par l'EPADESA, sauf à remettre en cause le modèle économique sur lequel il est fondé. L'importance des montants en cause, l'imbrication des responsabilités des différents acteurs (EPADESA, Defacto, collectivités territoriales, État) et les contraintes budgétaires qui pèsent sur tous les acteurs rendent particulièrement complexe la répartition entre eux de cette lourde charge.

2 - Des décisions reportées à 2015

L'article 24 de la loi MAPTAM prévoit que le gouvernement remette au Parlement, dans un délai de six mois à compter de la promulgation de la loi, un rapport sur la remise en état des ouvrages publics de la Défense et les modalités de leur financement.

Dans cette perspective, les pouvoirs publics ont entrepris deux démarches parallèles :

¹⁷⁸ Tunnels routiers d'accès aux tours représentant six kilomètres de voies couvertes situées sous la dalle de la Défense.

¹⁷⁹ Les comptes de l'EPADESA intégraient une provision en vue de la remise en état (77,8 M€ au 31 décembre 2013) ; le budget prévisionnel comportait une charge pour les remboursements sur factures (9 M€ au titre de 2014).

¹⁸⁰ Ainsi l'EPADESA a supporté la mise aux normes des parkings (58 M€) et envisage de consacrer 45 M€ à d'autres travaux de remise en état de certains équipements publics.

- une mission d'inspection conjointe du conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et de l'inspection générale des finances (IGF) a été chargée en juillet 2014 d'évaluer les besoins et de faire des propositions de financement. Elle devrait remettre ses conclusions avant la fin de l'année 2014 ;
- le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie a chargé sa direction des affaires juridiques d'analyser les aspects juridiques de la remise en état.

La Cour regrette que le délai indiqué à l'article 24 de la loi n'ait pas été respecté. Les décisions qui seront prises à l'issue de cette démarche seront déterminantes, en raison de leur impact financier et des effets induits sur les relations entre les deux établissements. Elles pourraient déboucher sur un protocole qui compléterait et préciserait les dispositions législatives, afin d'éviter de nouvelles tensions. Ainsi, les questions relatives aux biens repris par l'EPADESA en vue d'une opération d'aménagement, qu'il s'agisse des compensations financières qu'il doit verser au gestionnaire ou des modalités d'entretien de ces équipements pendant la durée de l'opération, y seraient traitées.

III - Une stratégie d'aménagement qui reste à construire

A - Un environnement économique et institutionnel incertain

Le rapport public annuel de 2013 de la Cour, regrettant l'absence d'une vision d'ensemble pour l'aménagement du quartier de La Défense, relevait deux facteurs qui altéraient la capacité de prévision de l'EPADESA : les incertitudes relatives aux infrastructures de transport (échéances incertaines, financements non assurés, localisation imprécise) d'une part, le caractère cyclique du marché immobilier, d'autre part.

Ces deux incertitudes persistent toujours.

La desserte du quartier par les transports en commun reste peu satisfaisante. Si l'on constate la légère amélioration du fonctionnement de la ligne A du RER (doubles rames et augmentation de la fréquence), l'ouverture de la ligne « Eole » est repoussée à 2020, la liaison Roissy-La Défense à 2027. Or, les 40 000 emplois nouveaux attendus dans le

quartier d'affaires avant ces échéances risquent de contribuer à un engorgement croissant des capacités de transport.

Quant au marché de l'immobilier de bureau, il demeure atone : plus de 440 000 m² neufs ou de seconde main restaient inoccupés au premier trimestre 2014, soit un taux de vacance proche de 14 %. En 2013, 105 000 m² seulement ont été loués, contre une moyenne de 300 000 m² entre 2006 et 2008. Deux tours nouvelles (« D 2 », de 54 000 m², et « Majunga », de 59 000 m²) seront prochainement livrées, alors que la demande reste toujours sensiblement inférieure à l'offre.

Les évolutions législatives intervenues depuis le dernier contrôle de la Cour ont ajouté un facteur supplémentaire d'incertitude d'ordre institutionnel. La loi MAPTAM a profondément modifié le paysage intercommunal en Île-de-France. À compter du 1^{er} janvier 2016, l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre « métropole du Grand Paris » regroupera Paris et les communes de la petite couronne ainsi que certaines communes de la grande couronne. Il exercera les compétences qui étaient, à la date de sa création, transférées des communes aux EPCI existants.

La place de l'EPADESA dans cette future métropole n'est, à ce jour, pas définie. Si l'amendement qui prévoyait sa dissolution et sa fusion dans le « Grand Paris » n'a pas été adopté, l'établissement pourrait être affecté par la mutualisation de certains services.

B - La difficile élaboration d'une vision commune entre l'État et les collectivités territoriales

1 - Une méthode établie mais des orientations et un calendrier flous

L'ordonnance du 8 septembre 2011 relative aux établissements publics fonciers, aux établissements publics d'aménagement de l'État et à l'Agence foncière et technique de la région parisienne prévoit l'élaboration puis l'adoption en conseil d'administration de chaque établissement public d'aménagement (EPA) d'un projet stratégique opérationnel (PSO) reposant sur les orientations stratégiques arrêtées par l'État (OSE) pour le territoire concerné.

Le ministère de tutelle de l'EPADESA a transmis les orientations stratégiques de l'État le 1^{er} octobre 2013. Elles incitent l'établissement à

adopter un nouveau mode de développement, en rupture par rapport au précédent, qualifié de « monofonctionnel ». Elles précisent que le secteur Seine Arche est complémentaire du quartier d'affaires dans lequel les opérations d'aménagement doivent être désormais davantage tournées vers les habitants et les usagers et intégrer « toutes les dimensions qui font la ville ». Cinq orientations stratégiques générales¹⁸¹ sont fixées et deux priorités opérationnelles de court et moyen terme sont identifiées. Privées d'objectifs chiffrés et ne visant aucun secteur d'aménagement en particulier, ces OSE restent toutefois assez vagues.

Dès leur réception, l'EPADESA a constitué des groupes de travail qui ont présenté leurs travaux au conseil d'administration. Une première version du projet stratégique opérationnel intégrant une liste d'actions lui sera soumise en fin d'année 2014. Le conseil ayant décidé de soumettre le projet aux usagers sous forme dématérialisée, ce qui allongera le calendrier d'élaboration, le PSO ne pourrait être adopté par le conseil et validé par les tutelles qu'à la fin de l'année 2015.

2 - Une difficile conciliation des points de vue

L'action de l'EPADESA doit s'inscrire dans un processus d'aménagement concerté avec les communes et leurs groupements, dans le respect des prérogatives de chacun. Toutefois, la Cour a constaté que la conciliation des points de vue a souvent été difficile. Le conseil d'administration de l'EPAD a toujours été traversé de tensions qui ont culminé au début des années 2000 et conduit à la scission en deux établissements distincts. Depuis leur regroupement en 2010 et la nouvelle composition du conseil, dominé par les collectivités territoriales, ces tensions se sont quelque peu apaisées. Toutefois, le rapport public de 2013 soulignait les difficultés des collectivités locales de cette partie de l'Île de France à s'entendre avec l'État sur un projet commun. Pour éviter d'éventuels blocages de nature à entraver le développement du site, la Cour recommandait d'utiliser tous les outils disponibles, y compris la procédure dite de « projet d'intérêt général ».

¹⁸¹ Ces priorités sont : 1/ renouveler l'attractivité du quartier d'affaires en accompagnant l'évolution du modèle de développement, 2/ développer une offre de logements adaptée à la diversité des besoins, 3/ repenser l'offre économique dans une logique de cohérence et de complémentarité, 4/ penser le territoire de la Seine à la Seine et en articulation avec les territoires voisins, 5/ produire du sens en insérant le territoire dans une métropole durable.

Depuis ce constat, deux changements importants sont intervenus : d'une part, le renouvellement du conseil, intervenu en décembre 2013, a porté à la tête de l'établissement le maire de Nanterre, anciennement opposé à la poursuite des activités de l'EPADESA et favorable à un mode de développement urbain en rupture avec celui du quartier d'affaires¹⁸². D'autre part, le vote de la loi MAPTAM a ouvert des perspectives susceptibles de faire évoluer les positions des administrateurs représentant les collectivités territoriales.

Dans les orientations stratégiques qu'il a adressées à l'établissement en octobre 2013, l'État recommande de faire du conseil d'administration un lieu de pilotage stratégique, de concertation, d'échanges et de décision¹⁸³ et considère que la recherche de consensus doit être privilégiée. Sans contester le bien-fondé de tels principes, et à la lumière des tensions qui ont caractérisé le fonctionnement du conseil d'administration dans les années récentes, la Cour rappelle cependant que leur application ne doit pas se traduire par une absence de choix clairs qui handicaperait l'avenir de l'établissement et, au-delà, de tout le quartier d'affaires de La Défense.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Grâce au vote des articles 22 à 24 de la loi MAPTAM du 27 janvier 2014, la clarification juridique des relations entre l'EPADESA et l'établissement de gestion Defacto, que la Cour appelait de ses vœux, a été réalisée, ce qui constitue une étape décisive de la normalisation de la situation dans le quartier d'affaires.

Toutefois la question délicate de la prise en charge des coûts de réfection des équipements du quartier de La Défense reste toujours pendante. L'importance des sommes en jeu ne permet manifestement pas que l'EPADESA en supporte seul la charge ce qui suppose que l'ensemble des autres acteurs concernés (Defacto, l'État, les collectivités locales) participe à leur financement.

L'avenir de l'EPADESA demeure également subordonné à l'élaboration d'un plan stratégique qui définirait clairement les

¹⁸² Déclaration au CA qui l'a élu le 6 décembre 2013 : « le quartier d'affaires s'est développé sur un modèle urbain de son temps (1958, construction sur dalle) offrant peu de lien avec son environnement dans une insularité qui se révèle aujourd'hui un élément de faiblesse ».

¹⁸³ Orientations stratégiques de l'État, octobre 2013.

orientations à moyen et long terme qu'on entend donner au quartier de La Défense. Si l'État et le nouveau conseil d'administration de l'établissement ont posé le principe d'un « nouveau modèle de développement » moins axé sur la construction de bureaux, encore faut-il en mesurer les effets sur l'équilibre financier de l'EPADESA, surtout à une période où la crise de l'immobilier hypothèque la commercialisation des m² disponibles.

Tout en prenant acte des progrès accomplis dans la gestion interne de l'EPADESA, la Cour recommande aux pouvoirs publics et à l'établissement :

- 1. d'arrêter rapidement les modalités de répartition des coûts de réfection des équipements du quartier de La Défense ;*
 - 2. d'élaborer un document stratégique précisant le développement qu'ils entendent donner à ce quartier d'affaires au cours des dix à quinze prochaines années.*
-

Réponses

Réponse commune du ministre des finances et des comptes publics et du secrétaire d'État chargé du budget.....	288
Réponse du ministre de l'intérieur.....	288
Réponse de la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité.....	293
Réponse du président du conseil général des Hauts-de-Seine	295
Réponse du maire de Courbevoie	299
Réponse de la maire de Puteaux	300
Réponse de la directrice générale de l'Établissement public de gestion du quartier d'affaires de la Défense (Defacto).....	300
Réponse du directeur général de l'Établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche (EPADESA)	307

Destinataires n'ayant pas répondu

Ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
Maire de La Garenne-Colombes
Maire de Nanterre
Maire de Paris

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DES FINANCES ET DES
COMPTES PUBLICS ET DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU
BUDGET**

Nous nous félicitons d'abord du constat fait par la Cour d'une amélioration de la gestion interne et d'une clarification de son environnement juridique, grâce au vote des articles 22 à 24 de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014.

Nous nous associons également aux deux recommandations finales que ce soit sur le besoin d'un document stratégique pour guider l'action de l'ÉPADESA ou sur la nécessaire clarification de la répartition des coûts de réfection des équipements du quartier de la Défense.

Les orientations stratégiques de l'État adressées à l'établissement le 1^{er} octobre 2013 et la réflexion en cours sur le projet stratégique et opérationnel s'inscrivent pleinement dans le cadre de la première recommandation.

De même, les conclusions prochaines de la mission conjointe d'inspection de l'Inspection générale des finances et du Conseil général de l'environnement et du développement durable permettront de contribuer à la clarification financière demandée par la Cour.

RÉPONSE DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR

I - Le constat des avancées et des progrès réalisés

Pour l'essentiel, je ne peux que souscrire à l'analyse de la Cour qui relève avec satisfaction que ses recommandations relatives à l'amélioration de la gestion interne de l'ÉPADESA ont été ou sont en cours de mise en œuvre et que l'incertitude juridique qui compliquait les relations entre les deux établissements publics présents sur le site - l'ÉPADESA et l'Etablissement public de gestion du quartier d'affaires de La Défense (EPGD) - a été levée.

1) Les améliorations portant sur la gestion de l'ÉPADESA

Ainsi que vous l'avez relevé, l'information financière délivrée aux membres du conseil d'administration est désormais de meilleure qualité, l'établissement s'étant progressivement doté de documents pluriannuels mieux présentés. La certification sans réserve des comptes de 2012

témoigne de ces progrès. Par ailleurs, la communication sur les opérations s'est améliorée au regard des nombreuses réunions de travail organisées par l'EPADESA et votre rapport souligne la rigueur accrue qui s'applique en matière de rémunérations et de missions.

Mais ces améliorations, qui répondent aux préoccupations exprimées par votre Cour, auraient été insuffisantes s'il n'avait pas été par ailleurs procédé à la remise en ordre juridique du site,

2) La clarification juridique et institutionnelle du site de La Défense

Dans son rapport public de 2013, votre Cour avait formulé une recommandation demandant à l'État de réviser rapidement le dispositif législatif, réglementaire et contractuel qui régissait les relations entre l'EPADESA et l'EPGD, notamment pour mettre fin aux différends qui opposaient les deux établissements. Pour mémoire, dans la réponse alors adressée par mon département ministériel, il avait été souligné que ces modifications apparaissaient tout à fait nécessaires au Gouvernement et il avait été fait référence à l'examen par le Parlement dès 2013 de dispositions législatives visant à remédier à l'insécurité juridique alors constatée.

Depuis lors, la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles est intervenue (articles 22 à 24 relatifs au site de La Défense). Outre la clarification du régime des biens que vous évoquez, il convient de souligner que ces articles incluent un volet institutionnel relatif aux missions de l'EPGD, l'objectif étant de recentrer son action sur la gestion des espaces publics, comme le souhaitait le législateur de 2007, et d'éviter un empiètement sur la mission d'aménagement de l'EPADESA : l'article 22 de la loi a ainsi modifié en ce sens les dispositions de l'article L. 328-2 du code de l'urbanisme.

S'agissant du régime des biens, outre la suppression des effets du procès-verbal du 31 décembre 2008 dont la légalité de certaines des clauses était contestée, la loi a exclu tout transfert en pleine propriété à l'EPGD afin de ménager pleinement les futures opérations d'aménagement de l'EPADESA et donc de ne permettre que les mises à disposition de biens. Pour ce qui est de l'arrêté interministériel qui doit fixer, après avis des deux établissements, la liste, la consistance et la situation juridique des ouvrages, espaces publics et services d'intérêt général mis à disposition, vous indiquez que cet arrêté n'a pas encore été pris car le ministère de l'écologie veut procéder préalablement à un travail d'inventaire exhaustif du patrimoine qui n'avait jamais été réalisé

précédemment. Ce travail approfondi apparaît effectivement être un préalable indispensable pour permettre au nouveau régime des biens de fonctionner sur des bases durables.

II - Les améliorations qui restent à apporter

Ainsi que votre rapport le souligne, au-delà des progrès réalisés, des éléments d'incertitude demeurent et des améliorations restent à apporter.

1) Sur le coût de la remise en état des équipements publics du site de La Défense

Comme vous le relevez, la question de la prise en charge financière de la remise en état des équipements du site de La Défense n'est pas encore résolue, même si l'intervention de la loi du 27 janvier 2014 a conduit à supprimer les obligations de l'organisme aménageur envers l'organisme gestionnaire et à améliorer à court terme la situation financière de l'EPADESA (du fait de la suppression dans son budget d'une provision de 77,8 M€).

En tout état de cause, cette question demeure pendante à moyen et long terme et il apparaît effectivement qu'une partie seulement des dépenses de remise en état pourrait être financée par les marges bénéficiaires que l'établissement dégage sur les opérations d'aménagement qu'il réalise. Vous soulignez à juste titre - outre l'existence de contraintes budgétaires et l'importance des sommes en cause qui atteignent globalement plus de 350 millions d'euros - l'imbrication des responsabilités des différents acteurs présents sur le site (EPADESA, EPGD, État et collectivités territoriales) qui contribue à créer une situation complexe, mais qui est liée à la spécificité même du site, autant au plan institutionnel qu'au plan de l'urbanisme.

C'est au regard de ces éléments que doivent être analysées les dispositions du dernier alinéa de l'article 24 de la loi du 27 janvier 2014 qui a prévu que le Gouvernement remettrait au Parlement, dans un délai de six mois à compter de la promulgation de la loi, un rapport présentant une estimation des coûts de remise en état des ouvrages publics de La Défense.

Dans cette perspective, ont été engagées deux démarches parallèles : d'une part, une mission d'inspection conjointe du CGEDD et de l'IGF a été chargée d'évaluer les besoins et de faire des propositions de financement, ses conclusions devant intervenir avant la fin de l'année 2014 ; d'autre part, le ministère de l'écologie a chargé sa direction des affaires juridiques d'analyser les aspects juridiques de la remise en état.

Si votre Cour regrette que le délai de 6 mois prévu n'ait pas été tenu, les réflexions engagées, qui participent d'une clarification nécessaire, nécessitent un temps d'approfondissement pour permettre de faire les bons choix pour le devenir du site de La Défense. Pour mémoire, votre rapport public de 2013, lorsqu'il a évoqué les décisions prises en 2007-2008 dans le cadre de la création de l'EPGD n'a pas manqué de regretter « des arbitrages préparés et validés hâtivement » ; il convient d'éviter aujourd'hui ce type d'erreurs afin de proposer un dispositif équilibré et fiable.

De manière plus précise, si l'idée d'un protocole entre les deux établissements pour régler certaines questions n'est pas à écarter, il serait exclu que ce protocole ne résulte que d'un simple accord entre l'EPADESA et l'EPGD (comme cela a été le cas du procès-verbal du 31 décembre 2008) : dans tous les cas, les décisions prises devraient résulter d'une intervention de l'État dans le processus afin de le garantir.

2) Sur la stratégie d'aménagement qui reste à construire

Indépendamment des difficultés qui affectent le marché de l'immobilier de bureau, activité dont le caractère cyclique avait été souligné par votre Cour en 2013, votre rapport évoque deux autres points qui participeraient d'un environnement économique et institutionnel incertain :

- Le premier porte sur la desserte peu satisfaisante du quartier par les transports en commun. Il s'agit d'un point effectivement très important pour le site qui sera d'ailleurs discuté dans le cadre de la consultation publique qui interviendra en 2015 sur le projet stratégique et opérationnel (PSO) de l'établissement, document prévu par l'article L. 321-18 du code de l'urbanisme. Cette question de l'amélioration des transports (notamment ferroviaires) qui desservent La Défense, menée par les différents acteurs concernés (SNCF, RATP, STIF), est en effet fondamentale pour les utilisateurs et les usagers du site et l'EPADESA est forcément impacté par les choix faits dans ce domaine (amélioration de la qualité de la desserte, augmentation de l'offre de transports collectifs).*
- Le second point évoqué porte sur la modification du paysage institutionnel et intercommunal de la région d'Île-de-France opérée par la loi du 27 janvier 2014 qui a notamment prévu la création de la métropole du Grand Paris. Selon votre Cour, ces dispositions ajouteraient un facteur supplémentaire d'incertitude d'ordre institutionnel, la place future de l'EPADESA dans cet ensemble n'étant pas à ce jour définie.*

Sur ce point, il me semble que la véritable incertitude d'ordre institutionnel concernant le site de La Défense est celle qui résultait de la situation qui préexistait à la loi du 27 janvier 2014, qui a eu précisément pour objet, en ses articles 22 à 24, d'améliorer et de stabiliser les relations entre les deux établissements présents sur le site. Quant à l'insertion de La Défense dans un ensemble plus vaste, la loi a bien abordé cette question puisque son article 23 a prévu que le rapport, qui doit être remis par la mission de préfiguration de la métropole du Grand Paris au Gouvernement au plus tard le 31 décembre 2014, comprendra une étude sur l'opportunité d'une réorganisation de la composition du conseil d'administration de l'EPADESA ; ceci pourra conduire à la présence à terme, dans ce conseil, de représentants de la MGP. À l'évidence, il conviendra d'assurer une intégration du site de La Défense dans une approche coordonnée et cohérente du territoire métropolitain, au regard des larges compétences de la MGP en matière d'aménagement de l'espace, de développement et d'aménagement économique.

Les incertitudes que la Cour évoque dans son rapport méritent donc d'être relativisées.

S'agissant enfin de la difficile élaboration d'une vision commune entre l'État et les collectivités territoriales, le projet stratégique opérationnel (PSO) de l'établissement, qui doit tenir compte des orientations stratégiques de l'État (OSE), en application de l'article L. 321-18 précité du code l'urbanisme, devrait être précisément le moyen de concilier les visions des différents acteurs présents sur le site.

En tout état de cause, comme votre rapport le souligne, les tensions sur le site se sont quelque peu apaisées. Par ailleurs, comme mon département ministériel avait eu l'occasion de le préciser à votre Cour en 2013, l'action de l'EPADESA doit s'inscrire dans un aménagement concerté avec les communes et leurs groupements, dans le respect des prérogatives de chacun mais au service d'un projet commun. Bien évidemment, si la recherche d'un consensus doit être privilégiée, ceci ne doit pas se traduire par une absence de choix qui handicaperait l'avenir de l'EPADESA, et du site par voie de conséquence. En tout état de cause, l'État - dont l'intervention est justifiée et nécessaire - dispose des moyens juridiques pour intervenir sur le site.

RÉPONSE DE LA MINISTRE DU LOGEMENT, DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DE LA RURALITÉ

Reprenant les trois difficultés qu'elle avait précédemment relevées concernant cet établissement, à savoir la clarification des relations avec l'établissement public de gestion de la Défense (Defacto), la définition de la stratégie et l'amélioration de la gestion interne, la Cour relève avec satisfaction des avancées positives. Ainsi, les recommandations relatives à la gestion interne ont été ou sont en cours de mise en œuvre. L'incertitude juridique compliquant les relations avec Defacto a par ailleurs été levée.

La Cour souligne néanmoins que le projet stratégique de l'établissement reste à préciser.

L'élaboration du projet stratégique de l'EPADESA est un grand chantier en cours. Ce plan stratégique et opérationnel de l'EPADESA a fait l'objet d'un premier débat lors du conseil d'administration tenu le 16 octobre dernier et donne actuellement lieu à des échanges techniques. Ce projet sera à la fois ambitieux et partenarial.

Il affirmera en effet le positionnement économique du quartier d'affaires de la Défense dans la métropole, résolument tourné vers le rayonnement international de la France, et construira une ville mixte, durable, inscrite dans son territoire de « la Seine à la Seine ». Ces deux volets de son action constituent la condition sine qua non de l'attractivité de cette opération d'intérêt national et de son ambition de jouer un rôle majeur dans la résorption de la crise du logement en Île-de-France, dans la relance économique française et dans l'atteinte des objectifs environnementaux que la France s'est fixée. Il s'agit de rompre ainsi avec l'isolement du quartier d'affaires historique, qui conduirait sans aucun doute à son étiolement.

Cette ambition ne trouverait pas de réalité si elle n'était pas partagée, grâce à une gouvernance renouvelée de l'établissement. Le projet stratégique et opérationnel devra ainsi tenir compte à la fois des orientations stratégiques de l'État (OSE), notifiées à l'établissement en octobre 2013, mais aussi des stratégies des collectivités territoriales concernées, exprimées dans leurs documents de programmation et de planification. Les débats au sein du conseil d'administration ont permis de mettre en exergue les voies de convergence pour faire du plan stratégique et opérationnel le document de référence sur lequel s'appuieront les partenaires de l'établissement pour soutenir son action, soit directement, soit au travers de leurs propres actions. Dans cet esprit de synergie de toutes les volontés autour du projet de l'établissement,

l'EPADESA, à la demande des partenaires et la mienne, a également engagé une large démarche de concertation et de consensus.

Cela concerne bien sûr les grandes décisions stratégiques, mais surtout les engagements opérationnels, comme l'aménagement du site des Groues qui nécessite l'action commune de nombreux partenaires : commune de Nanterre, Conseil général des Hauts-de-Seine, État, opérateurs de transport, etc. Afin de garantir la mise en œuvre de ces engagements, je veillerai à ce que les ambitions du projet soient transcrites dans les plans locaux d'urbanisme et dans les programmes locaux de l'habitat des collectivités concernées.

Ce projet ambitieux devra également être bâti sur un modèle économique renouvelé et soutenable pour l'établissement. Il donnera de la visibilité financière et opérationnelle à court terme et à fin d'affaire, aux tutelles et au conseil d'administration.

La Cour souligne par ailleurs l'intérêt qu'il y aurait à mettre en place un comité d'orientations auprès de l'établissement, visant à porter des regards éclairés sur sa stratégie.

J'avais demandé la création d'un tel comité dans les OSE. Il me semble néanmoins plus pertinent d'attendre la fin de la concertation avant d'envisager la mise en place d'une nouvelle instance d'orientations. Dans cet objectif d'enrichir la réflexion, le Premier ministre a demandé à l'atelier international du Grand Paris de travailler sur l'avenir du territoire de la Défense-Seine-Arche.

Concernant la gestion interne de l'EPADESA, je ne saurais qu'abonder dans le sens de la Cour sur les progrès accomplis en termes de qualité et de sincérité comptables. À cet égard, la tenue du prochain conseil d'administration permettra de proposer aux administrateurs des prévisions à fin d'affaire, actualisées et projetées de façon échelonnée sur la période 2015-2020. À cette occasion, il convient notamment d'observer que l'établissement prévoit de supprimer, à titre prudentiel, les clauses d'intéressement qui restaient programmées à hauteur de 31,9 M€ à fin 2013.

Pour ce qui a trait aux relations avec Defacto, la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) est en effet venue lever les incertitudes en prévoyant que l'EPADESA restait propriétaire des biens et ouvrages, ces derniers étant, en tant que de besoin, mis à disposition de Defacto pour leur gestion, et ce en préservant la capacité de l'EPADESA de mener à bien ses missions d'aménageur.

Au-delà de ces clarifications, et comme le relève la Cour, la question de la prise en charge financière de la remise en état des équipements du site de la Défense doit toutefois encore être résolue. À cet égard, le Gouvernement entend remettre le rapport qu'il doit au Parlement, en vertu de la loi MAPTAM, dès l'achèvement des travaux de la mission conjointe conduite par l'Inspection générale des finances et le Conseil général de l'environnement et du développement durable. Ce rapport devrait m'être remis dans les toutes prochaines semaines. Abondant dans le sens de la Cour, le Gouvernement poursuivra alors, sur la base de ce rapport et des orientations qu'il en aura tirées, la conclusion d'un protocole entre partenaires institutionnels posant les principes et les conditions de leur contribution au financement de cette remise en état.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL DES HAUTS-DE-SEINE

Ce document suscite de ma part plusieurs remarques dont je souhaite vous faire part :

Dans la partie I – Une amélioration de l'information et une gestion plus rigoureuse, vous indiquez que « des progrès sensibles ont été accomplis depuis le précédent contrôle » de la Cour, manifestés par une information financière élaborée (I-A).

La Cour aurait relevé des progrès dans l'information financière (I-A-1) et une meilleure communication sur les opérations (I-A-2)

Pour étayer son argumentation, la Cour estime que « les progrès apportés aux documents pluriannuels ont permis au Conseil d'administration de bénéficier d'une information de meilleure qualité ».

Si la modification de la présentation des prévisions à fin d'affaires depuis un an, distinguant trois trajectoires budgétaires distinctes (court/moyen/long terme) qui intègrent la probabilité de réalisation des opérations, a bien constitué un effort de réalisme budgétaire et financier réclamé depuis longtemps par les administrateurs, conduisant d'ailleurs au reclassement de certaines opérations, voire à leur suppression pure et simple des perspectives financières, celle-ci est loin d'avoir amélioré la transparence et la sincérité de l'information qui est transmise au Conseil d'administration, et partant, sa capacité de décision.

Au plan des informations financières par exemple, comment ne pas s'interroger en effet sur la sincérité des prévisions, quand l'état prévisionnel des recettes et des dépenses 2012 (EPRD) indique 302 M€ de recettes de ventes et que l'établissement n'en perçoit effectivement que 21 M€.

Quant à la communication sur les opérations, plusieurs points méritent d'être portés à la connaissance de la Cour.

En premier lieu, il n'est pas rare que le Conseil d'administration doive approuver des conditions de cession sur la base d'un rapport succinct et elliptique sur certaines conséquences financières importantes pour l'établissement (montant du dépôt de garanties, conditions de versement des droits à construire, détail des conditions suspensives).

Le caractère défaillant de l'information transmise aux administrateurs n'est mis en évidence que des mois voire des années plus tard, une fois l'acte de vente signé et ses conditions financières traduites dans les documents budgétaires et financiers.

En second lieu, au motif de la confidentialité des négociations, la direction générale de l'établissement a longtemps refusé de communiquer aux administrateurs les projets de protocole d'accord sur lesquels ce dernier devait pourtant se prononcer.

Je souhaite indiquer néanmoins qu'à la demande des administrateurs, le nouveau Président de l'EPADESA a demandé à la direction générale de l'établissement lors du conseil d'administration du 13 juin 2014, de communiquer avant chaque séance aux administrateurs les projets d'accord devant faire l'objet d'une délibération. Ceci constitue un progrès dont il conviendra de suivre la réalité de sa mise en œuvre.

Enfin, et cette question va au-delà de la qualité de l'information transmise au conseil d'administration et de sa capacité de décision, elle touche à la sincérité générale de l'argumentation de la direction générale de l'établissement vis-à-vis des administrateurs et à sa volonté de défendre l'intérêt public.

En effet, de manière constante à ces dernières années, l'EPADESA a justifié la dégradation de sa marge de court terme par l'importance du volume de charges exceptionnelles, recouvrant pour l'essentiel le remboursement à l'établissement public de gestion de La Défense, Defacto, des dépenses de remise en état prévues dans le procès-verbal de transfert du 31 décembre 2008. Ces charges exceptionnelles auraient

pourtant dû, dès avant la création de Defacto, être provisionnées dans les comptes de l'EPADESA.

En revanche, en dépit de la situation financière contrainte de l'établissement, la direction générale n'a pas hésité cette année à demander au conseil d'administration d'accepter la dégradation de la marge de certaines opérations pour renégocier, à la demande d'investisseurs largement capitalisés, des conditions de cession plus avantageuses pour ces derniers.

Dans la partie II - Une incertitude sur le financement de la remise en état du quartier d'affaires, vous indiquez que le vote de la loi dite MAPTAM le 27 janvier dernier a apporté une clarification juridique (II-A), grâce à un partage des biens et espaces publics nettement établi (II-A-1) et à des échanges financiers reposant sur des principes clairs (II-A-2). Je vous renvoie à cet égard à la réponse formulée par la directrice générale de Defacto à ce même document, qui démontre clairement que ce partage est loin d'être nettement établi (arrêté conjoint des ministres chargés du budget, de l'urbanisme et des collectivités territoriales non publié), et que la loi dite MAPTAM a laissé en suspens de nombreux points (raisons de la fin de la mise à disposition, délai de réalisation des opérations d'aménagement notamment, sort des ouvrages remis à disposition pour la conduite d'opérations d'aménagement) qui créent un flou juridique supplémentaire.

Sur la question des tunnels, au-delà des discussions sur la maîtrise d'ouvrage et sur leur financement, je souhaiterais appeler votre attention sur l'opportunité d'appliquer aux voies couvertes de La Défense, les normes de la Directive dite « Mont Blanc », essentiellement adaptée aux tunnels de transit de type montagnard (interdits aux piétons, avec issue de secours tous les 150m...).

Ce choix maximaliste, opéré par les services de l'État, en l'absence d'autres référentiels, n'est pas adapté aux spécificités des voies couvertes de La Défense (présence de nombreux piétons, livraisons, stationnement et arrêts fréquents au pied des tours, nombreuses issues vers la dalle...).

Le coût colossal de mise en sécurité qui en résulte est tel, dans un contexte budgétaire très contraint pour l'ensemble des pouvoirs publics, qu'aucun acteur public ne sera en mesure d'en assurer la prise en charge, si bien que la mise en œuvre de cette sécurisation est sans cesse retardée.

Par ailleurs, vous soulignez fort justement l'incertitude sur l'ampleur et la répartition du coût de la remise en état (II-B), et ajoutez

en conclusion que « l'importance des sommes en jeu ne permet manifestement pas que l'EPADESA en supporte seul la charge, ce qui suppose que l'ensemble des autres acteurs concernés (Defacto, l'État, les collectivités locales) participe à leur financement ».

En tant que Président de Defacto, je partage les propos formulés sur ce sujet par la Directrice générale de Defacto.

Comme Président du Conseil général des Hauts-de-Seine, je tiens à rappeler que cette collectivité a, elle, consenti des efforts de gestion significatifs ces dernières années qui ont d'ailleurs été actés par la Chambre régionale des comptes, pour dégager une capacité d'investissement exceptionnelle de près de 500 M€ par an, destinés à financer des projets d'envergure métropolitaine voire internationale, dont l'attractivité bénéficiera à l'ensemble de l'Ile-de-France.

Sans préjuger des conclusions de l'inspection conjointe du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et de l'Inspection générale des finances (IGF) qui devaient intervenir avant la fin de l'année 2014, sur les propositions de financement, j'indiquerais simplement que la contribution au financement d'un projet ou d'une ambition ne saurait être détachée de la capacité d'action et de décision. C'est dans cet esprit que la gouvernance de l'établissement et son modèle économique doivent être repensés.

RÉPONSE DU MAIRE DE COURBEVOIE

Fragilité et complexité des périmètres d'action :

Le transfert de partie de la dette de l'EPADESA à Defacto n'a pas permis de donner des perspectives financières stables à l'établissement. Et ce transfert a durablement fragilisé les comptes de Defacto, établissement uniquement financé par les Collectivités.

La clarification des rôles entre les deux établissements est encore insuffisante à ce jour. Les zones de responsabilité partagée demeurent nombreuses et les frontières floues.

Les habitants en sont les premiers pénalisés et relayent quotidiennement auprès des Collectivités locales leurs interrogations sur le non entretien de certains espaces publics ou le non achèvement de projets d'aménagement.

Un effort de simplification paraît encore souhaitable.

Financement incertains des réseaux techniques :

Le quartier d'affaires, construit pour l'essentiel sur dalle, n'a pas fait l'objet d'une mise aux normes de ses réseaux depuis sa création.

Le coût de reprise de l'ancien entrelacs de voiries et réseaux divers qu'il comporte sera sans doute bien supérieur in fine au montant cité dans le document. A fortiori si la Défense souhaite transformer les espaces sous dalle en espaces accueillants à l'instar des quartiers analogues dans le monde.

Il ne paraît pas envisageable qu'une stricte analyse de ces coûts assortie de principes de financement ne soit opérée avant le transfert de la gestion du quartier au Grand Paris.

La recommandation de la Cour des Comptes sur la nécessité d'arrêter rapidement les modalités de répartition des coûts mériterait d'être complétée d'une injonction à y procéder avant la fin 2015 et un probable changement de gouvernance.

Plan stratégique opérationnel :

Celui-ci est en cours d'élaboration avec le concours actif des collectivités locales qui en appelaient de longue date la définition. Il est encore trop tôt pour évaluer la pertinence d'un document en cours d'ébauche mais la démarche en soi est très positive.

RÉPONSE DE LA MAIRE DE PUTEAUX

Je vous informe que ce document, faisant état des avancées constatées au cours de ma présidence, n'appelle aucun commentaire de ma part.

RÉPONSE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE GESTION DU QUARTIER D'AFFAIRES DE LA DÉFENSE (DEFACTO)

L'insertion dans le rapport annuel de la Cour des Comptes portant sur « L'établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche : une remise en ordre inachevée », appelle de la part de Defacto une réponse concernant la clarification juridique des relations entre l'EPADESA et Defacto et la prise en charge des coûts de remise en état.

I – Sur la clarification juridique des relations entre l'EPADESA et Defacto

La Cour souligne que « l'incertitude juridique qui compliquait les relations entre les deux établissements publics a été levée », en indiquant que la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi « MAPTAM ») a apporté une clarification juridique dans les relations entre les deux établissements, avec notamment un « partage des biens et espaces publics nettement établi » et « des échanges financiers reposant sur des principes clairs ».

Defacto estime que la loi du 27 janvier 2014, qui a modifié les relations entre Defacto et l'EPADESA au détriment du gestionnaire, est porteuse de nouvelles incertitudes juridiques qui entravent la capacité de Defacto à mener un programme d'investissement.

En effet, l'article 24 de la loi MAPTAM, qui opère un transfert de propriété des espaces et ouvrages au bénéfice de l'EPADESA, puis une mise à disposition au bénéfice de Defacto, indique que ceux-ci « font l'objet d'un constat par arrêté conjoint des ministres chargés du budget, de l'urbanisme et des collectivités territoriales », après avis des deux établissements, cet arrêté interministériel devant préciser « la consistance et la situation juridique des ouvrages ».

Or, plus de onze mois après la promulgation de la loi MAPTAM, Defacto regrette que l'arrêté interministériel n'ait toujours pas été pris et que le calendrier de sa publication, comme les modalités de son élaboration, ne soient toujours pas connus. Le périmètre de biens mis à disposition de Defacto n'est ainsi toujours pas défini et les modalités de circulation des biens entre les deux établissements ne sont pas clairement arrêtées.

S'agissant plus particulièrement de la fin de mise à disposition des espaces et ouvrages, les raisons la justifiant apparaissent particulièrement floues puisque l'article L. 328-4 du Code de l'urbanisme précise uniquement que celle-ci peut intervenir « à tout moment », « pour l'exercice des missions » de l'EPADESA, sans que celles-ci ne se rattachent à une opération d'aménagement clairement identifiée ou que les conditions de fin de mise à disposition soient encadrées.

L'EPADESA considère ainsi pouvoir décider unilatéralement de la reprise des biens mis à la disposition de Defacto.

Dans ces conditions, Defacto, outre qu'il a été privé de sa qualité de propriétaire sur ces biens, s'expose à ce que l'EPADESA puisse demander « à tout moment » pour l'exercice de ses missions de mettre fin à la mise à disposition d'un bien, ce qui n'incite évidemment pas à la mise en œuvre d'un programme d'investissement pérenne.

Sur ce point, le régime spécial prévu par le Code de l'urbanisme diffère sensiblement du régime général prévu par le Code général des collectivités territoriales pour les mises à disposition, dans la mesure où le bénéficiaire d'une mise à disposition décide seul de la remise des biens au propriétaire d'origine lorsqu'il constate la désaffectation totale ou partielle des biens qui lui ont été remis, ce qui lui donne toute latitude pour décider d'engager les opérations d'investissement qu'il estime nécessaire.

De plus, Defacto se voit, en pratique, privé de la possibilité de valoriser librement le domaine qui lui a été mis à disposition – et d'initier ou de participer à ce titre à des opérations d'investissement – dans la mesure où la délivrance de titres d'occupation constitutifs de droits réels d'une durée excédant cinq ans est conditionnée à l'accord de l'EPADESA sans que celui-ci ne soit encadré.

Enfin, la loi du 27 janvier 2014 n'encadre pas le délai de réalisation des opérations d'aménagement pour lesquelles l'EPADESA décide de reprendre les biens mis à la disposition de Defacto. Or, beaucoup de temps peut s'écouler entre la fin de la mise à disposition entraînant la reprise des biens par l'EPADESA et le lancement de

l'opération d'aménagement (comme pour l'opération Hermitage, par exemple), avec alors une dégradation progressive de l'état des espaces publics et des ouvrages, puisque Defacto n'est plus habilité à intervenir sur la zone considérée. Enfin, la loi ne règle pas le sort des ouvrages et espaces remis à disposition pour la conduite d'opération d'aménagement qui par la suite doivent être considérées comme abandonnées (par exemple l'abandon de projets de tours).

Concernant « les échanges financiers reposant sur des principes clairs », il convient de préciser que la loi MAPTAM n'a pas modifié le régime antérieur créé par la loi de 2007, qui prévoyait déjà une compensation financière versée à Defacto par l'EPADESA dans le cas d'un retour du bien à ce dernier, la compensation financière n'étant due que si la fin de la mise à disposition du bien à Defacto s'accompagne d'un impact sur les ressources de ce dernier.

II – Sur la prise en charge des coûts de remise en état

Comme la Cour le souligne à juste titre, l'article 24 de la loi MAPTAM prévoyait que le gouvernement remette au Parlement, dans un délai de six mois à compter de la promulgation de la loi, un rapport sur la remise en état des ouvrages publics de la Défense et les modalités de leur financement.

Il est, à cet égard, regrettable, sur une question de cette importance, que le délai fixé par le législateur n'ait pas été respecté.

La Cour indique, par ailleurs, que « l'importance des sommes en jeu ne permet pas que l'EPADESA en supporte seul la charge ce qui suppose que l'ensemble des autres acteurs concernés (Defacto, l'État, les collectivités locales) participe à leur financement ». Sur cette question stratégique pour le quartier d'affaires, les investissements très significatifs pour remettre en état des espaces publics vieillissants, souvent obsolètes constituant l'une des clés du maintien et du développement de l'attractivité de La Défense, je souhaiterais apporter les précisions suivantes :

- Sur l'ampleur des coûts de remise en état :

Defacto a procédé à une estimation du coût complet (hors coûts de maîtrise d'ouvrage) des opérations de remise en état restant à réaliser au sein du quartier d'affaires de La Défense au 1^{er} janvier 2014. Celle-ci s'élève à 132,3 M€ HT (valeur € 2014) et comprend les éléments suivants :

- *montant de l'estimation de l'audit SCETAUROUTE corrigée : 58,4 M€ HT (valeur € 2005), soit 73,9 M€ HT (valeur € 2014) ;*

- *montant des estimations des études et diagnostics techniques conduits par Defacto au 01/01/2014 : 69,1 M€ HT (valeur € 2014) ;*
- *montant des dépenses de maîtrise d'œuvre et dépenses annexes : 21,5 M€ HT (valeur € 2014)*
- *déduction faite des dépenses réalisées au 01/01/2014 au titre des opérations de remise en état : 32,2 M€ HT (valeur € 2014).*

Il convient de souligner que cette évaluation du coût complet des opérations de remise en état au 1er janvier 2014 est sous-estimée dans la mesure où elle contient trois types d'exclusion :

- *Des exclusions « techniques » correspondant aux études et diagnostics en cours ou restant à mener dont notamment :*
 - *La problématique Amiante ;*
 - *Une partie des réseaux d'assainissement (notamment les réseaux de surface) ;*
 - *L'étanchéité ;*
 - *Le réseau d'arrosage ;*
 - *Le montant des travaux de remise en état intégré au contrat de Délégation de Service Public portant sur les parkings publics de La Défense. Il est à noter que ce contrat prévoit un montant de 24,1 M€ HT au titre du renouvellement et de la remise en état des équipements techniques de ces parkings.*
- *Des exclusions « géographiques » correspondant principalement aux périmètres qui n'avaient pas été remis en propriété à Defacto dans le cadre du Procès-Verbal de Transfert du 31 décembre 2008 et qui de fait ne font toujours pas à ce jour l'objet d'une mise à disposition de Defacto. À ce titre, il est possible de citer notamment :*
 - *Les périmètres des projets : Signal, Phare, Ava, Air², Generali, CB31 (Alto) et Hermitage (y compris les Parkings Saisons, Ancre et Seine) ;*
 - *L'ancien Centre Commercial Coupole ;*
 - *Les voies de desserte intérieures Douces, G. Hutin, l'ensemble des voies Perronet.*
- *L'ensemble des frais supportés par la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation de ces travaux.*

Il est, à cet égard, particulièrement préjudiciable pour le quartier d'affaires que l'EPADESA, bien que propriétaire des biens, ait cessé brutalement de participer au financement des opérations de remise en

état sans attendre les propositions que le gouvernement doit faire au Parlement sur leurs modalités de financement.

Sur la responsabilité de réaliser ces investissements de remise en état :

Précédemment à l'entrée en vigueur de la loi MAPTAM, la répartition des charges financières liées à la remise en état des différents ouvrages était régie par le procès-verbal du 31 décembre 2008 conclu en application de l'article R. 328-11 I du Code de l'urbanisme.

Ce procès-verbal prévoyait notamment, à son article 6.2 que chaque année l'EPADESA et Defacto convenaient de valider la liste des travaux de remise en état à réaliser l'année suivante par Defacto, « aux frais » de l'EPADESA.

L'article 24 de la loi du 27 janvier 2014 dispose, à cet égard, expressément que « à compter de la date de publication de la présente loi, le procès-verbal du 31 décembre 2008 est privé d'effets ».

Or, les articles L.328-1 et suivants du Code de l'urbanisme modifiés par la loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 ne précisent pas à qui revient la responsabilité et la charge de la remise en état ni ses modalités de financement et, en tout état de cause ne les confient pas à Defacto comme le relève la Cour.

Précédemment, la loi du 27 février 2007 créant l'article L. 328-2 du Code de l'urbanisme et applicable antérieurement à la loi du 27 janvier 2014 disposait que Defacto était « habilité à gérer les ouvrages et espaces publics » et pouvait entreprendre « toute réalisation en rapport avec ces missions afin d'améliorer la qualité de vie du quartier d'affaires ou de garantir le niveau des prestations bénéficiant à ses usagers ou à ses habitants ».

Le nouvel article L. 328-2, dans sa rédaction issue de la loi du 27 janvier 2014, précise le champ des missions qui relèvent de la compétence de Defacto.

En effet, aux termes de l'article L. 328-2 précité, Defacto est compétent pour gérer les ouvrages et espaces publics, ainsi que les services d'intérêt général ; mission qui comprend « l'exploitation, l'entretien et la maintenance [...], ainsi que l'animation du site », sans que la responsabilité et la charge de la remise en état ne lui soient confiées.

Sur ce point, il convient de rappeler que l'article 18 du projet de loi initial déposé par le Gouvernement confiait à Defacto

« l'amélioration » des biens ; terme qui a été supprimé au cours du débat parlementaire. En précisant ainsi les missions dévolues à Defacto à l'article L. 328-2 du Code de l'urbanisme, le législateur entend donc lui confier le fonctionnement quotidien des ouvrages et espaces publics, les investissements lourds tels que ceux liés à la remise en état de ces biens restant à la charge de l'EPADESA.

En outre, le renvoi aux pouvoirs de gestion défini à l'article L.1321-2 du Code général des collectivités territoriales ne permet pas de clarifier ce point.

En effet, s'agissant du régime de droit commun de la mise à disposition, la doctrine estime que si l'établissement gestionnaire bénéficiaire de la mise à disposition a la capacité d'assurer tous travaux de reconstruction, de démolition, de surélévation ou d'additions de constructions, il peut tout aussi bien considérer qu'un bien mis à disposition est devenu inutile (entendu comme n'étant plus nécessaire pour exercer les compétences qui lui ont été transférées) en vue de le remettre à son propriétaire.

Or, la jurisprudence administrative tend à considérer que dans une telle hypothèse la désaffectation totale ou partielle des biens mis à disposition est constatée par l'organe compétent de la collectivité bénéficiaire, en vertu des pouvoirs de gestion dont elle est titulaire par l'effet de la mise à disposition.

Le bénéficiaire d'une mise à disposition apparaît donc en droit de refuser de procéder à des opérations de remise en état, notamment s'il considère que celles-ci sont trop onéreuses pour maintenir l'affectation des biens, mais aussi lorsque la réalisation de tels investissements n'entre pas dans le champ de sa mission.

Ajoutons, enfin, que la remise en état est constitutive d'un défaut d'entretien des ouvrages, espaces publics et équipements qui incombait à l'EPADESA avant la création de Defacto ; élément qui avait conduit l'EPADESA dans le cadre du procès-verbal du 31 décembre 2008 à en prendre la charge financière au titre de son passif. Ces dépenses de remise en état sont représentatives de coûts d'une gestion passée défailante, soit d'un passif dont l'EPADESA est responsable et qu'il doit assumer.

- Sur la capacité de Defacto à financer ces investissements de remise en état :

Le niveau de ressources pérennes de Defacto s'établit à 15 M€/ an pour financer des opérations d'investissement.

En effet, déduction faite des amortissements qui servent à couvrir le renouvellement du patrimoine existant dans son état actuel (10 M€/an), les ressources disponibles de Defacto pour financer les autres investissements s'établissent à 5 M€/an, sans commune mesure avec le besoin de financement induit pour les travaux de remise en état estimés aujourd'hui à minima à 132,3 M€HT (Cf. supra).

- Sur les travaux de mise en sécurité des voies couvertes de La Défense :

Au-delà du fait que la remise en état des ouvrages et des espaces publics excède le cadre des missions confiées par la loi à Defacto, l'EPADESA, en tant que maître d'ouvrage de certaines opérations, a la charge de réaliser les investissements lourds liés à la mise en sécurité des tunnels. Ainsi, il est, en effet, constant que l'EPADESA a toujours assumé la maîtrise d'ouvrage de la mise en sécurité des voies couvertes et agi comme tel. Avant la création de Defacto bien sûr, lorsqu'ont été engagées les études de mise en sécurité de la voie des Bâtisseurs, puisque l'EPAD était alors l'unique interlocuteur.

Par la suite, cette position a été confirmée, tant dans les décisions que dans les actions.

Ainsi, alors même que la propriété des biens avait été transférée à Defacto, l'EPADESA a poursuivi dans cette voie, au travers de la gestion du projet global de mise en sécurité des voies couvertes d'une part, au travers de l'instruction des dossiers de sécurité des différents tunnels d'autre part.

S'agissant de la gestion du projet global de mise en sécurité des tunnels, l'EPADESA a rappelé à de nombreuses reprises son rôle de maître d'ouvrage, et ce, alors qu'il n'était déjà plus propriétaire de ces ouvrages. Il l'a rappelé à l'occasion de l'étude globale des voies couvertes de 2011 ainsi que dans la première version du plan directeur de 2012. Il l'a aussi rappelé en séance lors de la réunion de la CNESOR le 14 juin 2011. L'EPADESA a également mené l'ensemble des études et concertations. Il assure la maîtrise d'ouvrage des opérations transversales nécessaires à cette mise en sécurité (travaux qui sont communs à tous les ouvrages – ex : réseau d'appel d'urgence, réseau vidéo, dispositifs d'auto-évacuation) tout comme il a financé le système d'aide à l'exploitation du futur PC de sécurité de Defacto, au motif que les équipements et travaux réalisés par l'EPADESA dans le cadre de cette mise en sécurité des tunnels, qui ont vocation à être rattachés au PC de sécurité, seront majoritaires au sein de cette opération.

Par ailleurs, s'agissant de l'instruction des dossiers préliminaires de sécurité (DPS) et des dossiers de sécurité (DS), le code de la voirie routière dispose qu'ils sont établis et soumis pour instruction puis validation par le maître d'ouvrage (art R118-3-1 et suivant), ce qui a bien été le cas :

- *lorsque l'EPAD était propriétaire, avec le DPS de la voie des Bâtisseurs,*
- *après le transfert en pleine propriété à Defacto, avec le DS de la voie des Bâtisseurs et le DPS du complexe Ancre - Blanchisseurs,*
- *depuis la promulgation de la loi précitée du 27 janvier 2014 qui a de nouveau remis en propriété le domaine public à l'ÉPADESA, avec le DPS de la liaison Médiane.*

L'ÉPADESA s'est donc toujours comporté et a toujours agi comme le maître d'ouvrage de la mise en sécurité des voies couvertes : c'est à lui qu'incombe la réalisation des travaux de mise en sécurité.

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉTABLISSEMENT
PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA DÉFENSE SEINE ARCHE
(ÉPADESA)**

J'ai bien enregistré votre analyse qui relève les réels progrès accomplis dans la gestion interne de l'établissement. À cet égard, je prends note du satisfecit de la Cour pour la mise en œuvre de ses recommandations portant sur l'amélioration de l'information financière et pour la rigueur accrue constatée dans la maîtrise des coûts de fonctionnement.

La Cour souligne ainsi la qualité de nos processus internes et le professionnalisme de nos équipes, qui ont permis à l'ÉPADESA d'être le premier établissement public d'aménagement, et à ce jour le seul, à voir ses comptes annuels certifiés sans réserve par un commissaire aux comptes, gage de transparence et de qualité des informations financières fournies notamment à nos administrateurs.

La Cour met également en évidence les résultats significatifs obtenus dans la maîtrise de nos dépenses de fonctionnement, depuis plusieurs années. Ces résultats traduisent une démarche rigoureuse et continue de maîtrise de ces budgets menée par l'établissement.

Comme l'indique la Cour, la clarification du contexte juridique issue des articles 22 à 24 de la loi dite « MAPTAM » du 27 janvier 2014 a permis de franchir une étape décisive dans la résolution des difficultés concernant les relations avec Defacto, en séparant nettement les rôles d'aménageur, confié à l'ÉPADESA, et de gestionnaire et en précisant le régime juridique de mise à disposition des biens et espaces publics.

Votre rapport indique que l'ÉPAD n'a pu, faute de ressources suffisantes, qu'assurer partiellement l'entretien des équipements et espaces publics remis depuis à la disposition de Defacto. Je souhaite apporter à la connaissance de la Cour les éléments suivants, qui atténuent ce constat.

Tout d'abord, l'ÉPAD a assumé, jusqu'à la création de l'EPGD, un rôle actif dans la gestion du quartier d'affaires. On rappellera ainsi que l'analyse des données financières sur la période 1991-2007 montre que le budget consacré aux dépenses d'exploitation s'élevaient en moyenne à 18 M€ par an. On rappellera, à titre de comparaison, que Defacto a consacré, entre 2009 et 2011, 24 M€ cumulés à l'entretien et l'animation du quartier d'affaires, dont 20,5 M€ ont été pris en charge par l'ÉPADESA. S'il paraît légitime de s'interroger sur le volume de ces engagements, il ne peut être fait reproche à l'établissement de ne pas avoir, durant cette période, engagé des dépenses significatives en matière d'entretien.

La Cour regrette que les décisions relatives au financement des travaux de remise en état des biens mis à disposition aient été reportées en 2015. L'ÉPADESA ne peut que partager cette position et souhaite apporter quelques compléments sur ce sujet.

L'ÉPADESA est amené, dans le cadre de ses opérations d'aménagements, à construire et à restructurer des espaces et équipements publics. Ces dépenses, incluses dans notre plan financier, sont financées par les marges dégagées par les opérations et s'élèvent au total à plus de 360 M€ jusqu'en 2023, dont près de 55 M€ ont d'ores et déjà été exécutées. L'établissement continue ainsi de contribuer très significativement à l'effort de renouvellement des espaces publics.

La Cour souligne également que le poids financier des travaux de mise aux normes des tunnels ne peut être supporté seul par l'ÉPADESA. Certaines mises aux normes s'intègrent par construction dans les opérations d'aménagement que mène l'établissement. Les coûts correspondants font partie des charges d'aménagement de ces opérations et sont couverts par les marges. Cette part est estimée, à ce jour, à 45 M€. Les autres coûts de mise aux normes de sécurité des tunnels

routiers, évalués à 105 M€, ne sont pas couverts par des recettes associées et la question de leur financement, comme l'indique la Cour, n'est pas définitivement réglée.

S'agissant du contexte économique, la Cour souligne la persistance des incertitudes créées par des éléments contextuels relatifs, d'une part, à la desserte de l'espace Défense-Seine-Arche et, d'autre part, aux perspectives macroéconomiques du quartier d'affaires.

Concernant la qualité de la desserte de l'espace Défense-Seine-Arche, les témoignages des entreprises nouvellement arrivées, entendus très récemment à l'occasion du SIMI 2014, montrent que le hub de transport est un élément d'attractivité de premier ordre. La qualité de la desserte est certes affectée aux heures de pointe mais les enquêtes récentes montrent des taux de satisfaction supérieurs à 80 % sur le sujet. Aujourd'hui, 87 % des salariés utilisent les transports en commun pour venir à la Défense. Le processus de remplacement des rames de RER, qui se poursuit jusqu'en 2017, permet d'améliorer au fur et à mesure l'offre en la matière sur la ligne A, en attendant l'arrivée d'Éole en 2020 et celle du Grand Paris Express en 2025.

Sur le plan économique, après une année 2013 difficile en termes de demande placée dans les bureaux, la Défense a retrouvé en 2014 une place de locomotive sur le marché parisien et, ce faisant, entame une nouvelle période de son histoire marquée par une attractivité, certes à renforcer encore, mais fondamentalement renouvelée.

En disposant aujourd'hui d'un stock d'environ 400 000 m² de bureaux dont 70 % sont neufs ou réhabilités, la Défense représente environ 50 % des surfaces disponibles sur le marché d'Île-de-France en matière d'offre « Grade A ». Or cette offre constitue aujourd'hui 90 % des transactions significatives (supérieures à 5000 m²). C'est dire si la Défense va nécessairement être au cœur des attentes des entreprises dans les années à venir.

De plus, le taux de vacance important, conséquence de volumes de bureaux livrés en même temps, en ayant eu des effets sur l'ajustement à la baisse des loyers a permis de redonner une attractivité nouvelle à la Défense. Cela se traduit par une demande placée qui va atteindre plus de 220 000 m² à fin 2014, meilleure année depuis 2008 alors que la moyenne des 10 dernières années s'établit à 174 000 m² par an.

Plus encore, il me semble que la Défense a changé de dimension cette année dans le jeu des grands pôles économiques d'Île de France : des livraisons de tours à haut niveau de performance, des utilisateurs endogènes qui marquent leur fidélité au quartier (KPMG, AXA IM...)

mais aussi de nombreuses entreprises majeures, de tailles intermédiaires ou venant de l'extérieur (Paris, Neuilly principalement) venues s'installer à la Défense privilégiant la connectivité, le bassin de talents desservi et le rapport qualité/prix de l'offre immobilière. Thalès, Banque de France, State Street, Groupon, Euronext, Tarkett en sont seulement quelques exemples traduisant également la diversification sectorielle du quartier et son ouverture aux entreprises de la nouvelle technologie qui ne trouvent plus la place nécessaire à leur développement dans Paris.

Le renouvellement de l'offre immobilière, plus adaptée à la demande des entreprises, est pour beaucoup dans ce regain d'attractivité. Celui se traduit aussi par des volumes d'investissement et de transaction en hausse permanente ces dernières années émanant principalement d'investisseurs étrangers (européens, nord-américains et, plus récemment, asiatiques).

Sur le plan stratégique, la Cour estime que l'élaboration d'une vision d'ensemble sur le périmètre d'intervention de l'établissement reste difficile. L'établissement tient à souligner, comme le remarque d'ailleurs la Cour, qu'il a, dès la réception des orientations stratégiques de l'État, mis en œuvre une démarche ayant abouti à la présentation d'un document au conseil d'administration, qui en a salué la qualité. Compte tenu de la décision du conseil d'organiser une concertation publique sur ce sujet et malgré les efforts déployés par l'établissement, le délai de production du projet stratégique opérationnel a été allongé par des éléments exogènes.

Dans les années à venir, l'ÉPADESA entend développer, entre autres, deux lignes stratégiques essentielles au développement de l'attractivité de la Défense-Seine-Arche :

- le volume du parc de bureaux de la Défense et le rythme naturel d'obsolescence des immeubles rend nécessaire de piloter au plus près la restructuration et le renouvellement permanent du parc pour éviter les effets de livraisons massives d'immeubles restructurés en même temps. Pour ce faire, l'ÉPADESA met en place un Observatoire de la performance énergétique des immeubles début 2015 ainsi qu'une stratégie de contact permanent avec les propriétaires de la Défense ;*
- la Défense-Seine-Arche doit affirmer son rôle de pôle économique majeur au service de l'attractivité nationale, de la région Île-de-France, de la métropole du Grand Paris mais aussi de son territoire d'influence proche. Pour ce faire, le travail de marketing territorial initié avec DEFAC TO (marque Paris la Défense pour communiquer à l'international) mais aussi les contacts initiés avec Paris Région*

Entreprises et Paris-Île-de-France Capitale Économique visent à mieux positionner la Défense-Seine-Arche au cœur du maillage des grands sites économiques et des grandes portes d'entrée d'Île de France (Roissy, Saclay, Marne la Vallée...) et à marquer la complémentarité plus que la concurrence qui existe entre la Défense et ces grands sites.

Enfin, je tiens à rappeler le caractère exceptionnel, en termes de concentration de personnes et de capitaux, de l'espace économique et urbain que constitue le quartier d'affaires de La Défense. Par ailleurs, je souligne l'importance du renouvellement régulier qui s'impose au parc immobilier du quartier d'affaires, ainsi qu'aux espaces et équipements publics, qui permet d'affirmer la pérennité de son modèle et légitime l'intervention de l'établissement dans un haut lieu de l'attractivité économique internationale.
