

INSPIRATION



UNE VILLE POUR (RÉ)CONCILIER EMPLOI ET LOGEMENT

spirit

EMPLOI-LOGEMENT : UN SUJET ANCIEN, DE NOUVELLES PROBLÉMATIQUES

Appartement au-dessus de l'atelier, cités ouvrières du XIX^e siècle, logements de fonction des instituteurs... Autant de situations qui montrent qu'habiter près de son lieu de travail pour avoir une meilleure qualité de vie représente un enjeu bien identifié depuis plusieurs siècles.

Récemment, le sujet logement-emploi est revenu sur le devant de la scène médiatique. D'abord pendant la crise sanitaire avec la mobilisation et l'exposition des travailleurs dits essentiels. Ensuite avec les difficultés rencontrées par les infirmier(ère)s, les enseignant(e)s, les policier(ère)s, les boulanger(ère)s, les ouvrier(ère)s logistiques... à se loger dans des habitats adaptés à leurs besoins et à proximité de leur lieu de travail dans les métropoles à cause de l'inflation des prix immobiliers. Conséquence : leur temps de transport pour aller travailler explose.

À l'inverse, les cadres ont vu leur temps de trajet hebdomadaire se réduire significativement avec le développement du télétravail. Un phénomène qui amène également à repenser l'aménagement des espaces de vie dans les logements pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

Le sujet logement-emploi constitue donc aujourd'hui un problème social et sociétal auquel des solutions doivent être apportées ou amplifiées pour le bien-être de chacun et le bien-vivre ensemble. C'est dans cet état d'esprit que les contributrices et contributeurs du cercle de réflexion InSpiration ont travaillé tout au long de cette année.

« ASSURER LA MOBILITÉ, C'EST RAPPROCHER LES CITOYENS DES BASSINS D'EMPLOI »

Les départements jouent un rôle clé pour lier emplois et logements dans nos territoires. Explications.

Quelle est la vocation historique des départements pour désenclaver les territoires et rapprocher zones rurales et centres économiques ?

Dès son origine, le département s'est affirmé comme le grand artisan des liaisons entre les territoires communaux, assurant la continuité des mobilités : sur le million de kilomètres de voirie qui maille la France, les départements gèrent près de 380 000 km de routes structurantes et plus de 100 000 ponts. Dans le cadre de la décentralisation routière, ils ont hérité de la responsabilité de routes nationales et intégré 30 000 agents issus des DDE. Ce transfert a renforcé leurs compétences et consacré leur rôle pivot dans l'aménagement et la sécurité des déplacements quotidiens.

Mais leur action va au-delà de la gestion de la voirie. Les départements mettent leur ingénierie au service des communes et des EPCI qui souhaitent un accompagnement pour développer leurs propres réseaux routiers, garantissant une expertise de proximité. Fidèles à leur vocation d'innovation, ils soutiennent aussi les nouvelles mobilités : déploiement des « vélo-routes », financement d'aires de covoiturage, installation de bornes de recharge électrique... Autant d'initiatives traduisant leur engagement pour des déplacements plus durables et mieux connectés. Assurer la mobilité, c'est rapprocher les citoyens des bassins d'emploi, mais aussi maintenir l'accès de proximité aux services publics comme les collèges et la sécurité incendie. Il en va de l'attractivité des territoires. Sur ce terrain décisif, l'action du département est essentielle.

Comment les départements agissent-ils pour l'attractivité territoriale, favorisant ainsi la relocalisation des emplois au plus proche de bassins de vie hors métropoles ?

Le département a fait évoluer son action d'aménageur pour soutenir la relocalisation de l'emploi dans les zones réputées plus lointaines.



François Sauvadet
Ancien ministre, président
de Départements de France
et président du département
de la Côte-d'Or

Acteur central du service public de l'énergie, c'est un partenaire décisif des syndicats départementaux. Souvent autorité référente, il est le seul échelon pertinent pour piloter et planifier les réseaux, notamment en périphérie des grandes agglomérations. Fer de lance des SEM investies dans la production – en particulier d'énergies renouvelables – il s'affirme comme un levier majeur du développement des filières énergétiques.

En matière de numérique, les départements se sont imposés comme les maîtres d'œuvre des réseaux d'initiative publique (RIP), couvrant près de 70 % du territoire et 40 % de la population. Acteurs clés du Plan France

Très Haut Débit, ils garantissent l'accès universel à la fibre et assurent un rééquilibrage essentiel entre zones urbaines et rurales.

Face aux effets concentrateurs de la métropolisation, les départements s'affirment comme les garants d'une équité réelle dans l'accès aux ressources et aux services, assumant pleinement leur mission singulière de solidarité territoriale. Un rôle que nul autre échelon ne peut remplacer.

Comment leurs actions en faveur de l'économie locale, caractérisant leur fonction de collectivité des réseaux, vont-elles évoluer ?

Institution de régulation des fractures sociales et territoriales, le département s'impose comme la collectivité de l'équilibre : entre urbain et rural, centre et périphérie, gagnants et oubliés de la mondialisation. Cette vocation se révèle avec acuité dans la gestion de l'eau. Le département assure la sécurisation et l'approvisionnement en eau potable, et est maître d'ouvrage des projets d'interconnexion sur près de 80 % du territoire national, jouant un rôle clé dans la préservation de la ressource.

Cet exemple illustre le double rôle du département : soutenir l'attractivité économique des zones moins urbanisées, tout en préservant le cadre de vie, pour garantir une répartition équitable des opportunités et des populations.

SOURCES D'INSPIRATION

Dans le dictionnaire, le mot source a plusieurs définitions. La première est une « eau qui sort de terre; un lieu où une eau souterraine se déverse à la surface du sol ». Au sens figuré, c'est ce qu'est InSpiration depuis sa création en 2023 : une communauté d'acteurs publics et privés en prise avec le terrain, qui pose des diagnostics et coconstruit des solutions dévoilées à l'écosystème de la fabrique de la ville à la fin de chaque saison. Autrement dit, une source d'idées opérationnelles.

En 2025, cette dynamique continue avec la publication de ce livre blanc consacré à la problématique emploi-logement. Vous y découvrirez sept solutions « terreS à terreS », pensées pour répondre à des besoins concrets.

Le mot source désigne aussi l'origine d'une information. Pour établir des diagnostics et travailler sur des solutions, InSpiration s'appuie sur des études et des cas pratiques. Pour ma part, je me nourris par exemple des initiatives mises en place au Royaume-Uni pour imaginer des modèles alternatifs d'occupation des logements. Le logement locatif employeur, imaginé collectivement dans le cadre du cercle de réflexion (voir page 23), s'inscrit totalement dans cette approche.

Enfin, une source est également « ce qui produit quelque chose ». Là encore, la définition correspond à la démarche d'InSpiration : les solutions « terreS à terreS » ont vocation à être expérimentées sur le terrain. Plusieurs d'entre elles sont d'ailleurs en cours de déploiement par le groupe Spirit dans ses opérations (voir page 6).

En 2026, nous nous concentrerons sur ces expérimentations. Nous mettrons en pause les réflexions pour tenir pleinement la promesse d'InSpiration : éprouver les solutions pour qu'elles deviennent répliquables. Ainsi, la source pourra devenir ruisseau, torrent, rivière... puis fleuve.



Arnaud Bekaert
Directeur général
du groupe Spirit

Emploi-logement : un sujet ancien, de nouvelles problématiques	p. 2
« Assurer la mobilité, c'est rapprocher les citoyens des bassins d'emploi » <i>Interview de François Sauvadet</i>	p. 3
Sources d'InSpiration <i>Éditorial d'Arnaud Bekaert</i>	p. 4
Des ateliers au terrain, les expérimentations se multiplient	p. 6
Réconcilier emploi et logement dans nos territoires par un dialogue revitalisé entre acteurs économiques et élus locaux <i>Tribune de Dominique Estrosi-Sassone</i>	p. 8
Des élus et des experts pour réconcilier emploi et logement	p. 10
InSide InSpiration	p. 12
Pourquoi les Français habitent de plus en plus loin de leur travail	p. 14
« Nous apporterons des réponses en actionnant simultanément tous les leviers » <i>Interview de Nadia Bouyer</i>	p. 16
Des montages innovants d'opérations immobilières en quête de passage à l'échelle	p. 20
« Le logement est un levier d'attractivité essentiel pour fidéliser nos soignants » <i>Interview de Cécile Gambier</i>	p. 22
Solutions terreS à terreS Quatre propositions pour créer des logements destinés aux collaborateurs	p. 23
Transports, logements, emplois : des politiques trop en silos	p. 26
« La mobilité pendulaire se construit avec les employeurs » <i>Interview d'Olivier Binet</i>	p. 28
Solutions terreS à terreS Trois propositions pour rendre les bassins d'emploi plus accessibles	p. 29

DES ATELIERS AU TERRAIN, LES EXPÉRIMENTATIONS SE MULTIPLIENT

InSpiration souffle cette année sa troisième bougie. Fidèle à sa raison d'être « partager en open source les retours d'expérience du terrain », le cercle de réflexion dresse un nouveau point d'étape sur les expérimentations engagées depuis deux ans par Spirit Grands Projets avec son président André de Pompignan.

À Mantes-la-Jolie, un projet de micro-forêt urbaine connectée va être déployé dans l'opération « Avant-Seine » (© Bouvier & Associés).



25

C'est le nombre de solutions terreS à terreS qui ont été coconstruites par les contributrices et contributeurs d'InSpiration en 2023 et 2024.

Parmi elles, Spirit Grands Projets a choisi d'en expérimenter dix, représentatives de la diversité des approches proposées. Pas moins de cinq avaient ouvert la première saison : « le diagnostic foncier » et le métier attendant de « diagnostiqueur foncier », la « SEM de projet », le « droit au brut » ainsi que « l'étâges ». En 2024, cinq nouvelles sont venues enrichir cette dynamique : les « e-vert-isseurs », « l'état des lieux à intensifier », la « copropriété propriétaire », le « référentiel attache-brique » et les « clubs territoriaux du hors-site. » Deux ans après les premiers engagements, l'heure est à la concrétisation.

« Les expérimentations sont progressives et s'inscrivent dans le temps long mais indispensable du montage d'une opération immobilière », résume **André de Pompignan**, président de Spirit Grands Projets.

DES NOUVELLES ÉTAPES POUR LES PREMIÈRES EXPÉRIMENTATIONS

À Chanteloup-en-Brie, le « droit au brut » sera testé sur cinq logements en rez-de-chaussée de l'opération Square des Arts, qui en compte 82 au total. Ce concept de logement « volontairement inachevé » permet

aux acquéreurs d'aménager eux-mêmes leurs espaces. « Nous avons choisi le rez-de-chaussée pour éviter toute dégradation des parties communes verticales », précise André de Pompignan. Le permis est déposé et les travaux commenceront à l'été 2026.

À Orly, sur la ZAC des Carrières, Spirit Grands Projets déploie le diagnostic foncier, un outil qui analyse la qualité et le potentiel écologique des sols avant aménagement. La démolition s'achève et une extension de mission de bureau d'études permettra de réaliser un diagnostic d'usage des sols, orienté vers la renaturation. « L'idée n'est pas de refaire une étude géotechnique, mais de comprendre comment faire renaître du vivant sur un sol imperméabilisé depuis longtemps », souligne André de Pompignan.

À Bondy, la solution initiale de « copropriété propriétaire » a été abandonnée pour des raisons d'équilibre financier. L'opération devient ainsi le terrain d'une autre expérimentation : celle du médiateur naturel. Cette solution met en avant les métiers du vivant, jardiniers ou encore paysagistes, comme acteurs du lien social et pédagogues autour de la nature. Elle se traduit à Bondy par une intervention paysagère menée avec les futurs acquéreurs. Le retour sur le permis de construire est attendu d'ici la fin de l'année 2025. « Spirit Grands Projets teste cette solution alors même qu'il ne s'y était pas initialement engagé, preuve que, dès que les conditions s'y prêtent, nous agissons et mettons en œuvre les principes d'InSpiration », souligne André de Pompignan. En parallèle, de nouvelles opérations font l'objet d'expérimentations.

LES PROMESSES DES NOUVELLES EXPÉRIMENTATIONS

À Gargenville, Spirit Grands Projets expérimente la construction modulaire en partenariat avec Vestack. L'achat du terrain est prévu d'ici la fin de l'année, avant une étude environnementale qui comparera les performances du chantier modulaire à celles d'une construction traditionnelle. Le permis est en cours d'instruction. À Évry, une approche s'inspirant du COPIL des usages locaux est travaillée : une salle commune a été pensée pour évoluer dans le temps selon les besoins des habitants. Aujourd'hui aménagée en salle de sport, elle pourra demain devenir espace de réunion, lieu festif ou local d'activité selon les décisions de la copropriété. L'expérimentation explore les conditions d'une gouvernance collective des espaces partagés.

À Savigny-le-Temple, la « floraison du lien social » poursuit son développement autour d'un programme mixte associant clinique vétérinaire, ferme, centre de formation et activités intergénérationnelles avec l'EHPAD voisin. « Le projet a été repensé comme une couture urbaine : on recrée du lien entre des usages qui, jusque-là, se tournaient le dos. Nous avons proposé une clinique vétérinaire, compte tenu du centre équestre tout proche, mais aussi un centre de formation et une ferme qui intégrera une activité de thalasso pour chevaux. Quand nous allons ouvrir la voie qui traverse le site, nous remettons en place des ateliers avec les seniors de l'EHPAD, notamment les résidents atteints d'Alzheimer », détaille **Aude Gomez-Bizien**, directrice des opérations chez Spirit Grands Projets. Cette solution, pour laquelle le promoteur ne s'était initialement pas engagé, encourage la présence de programmations actives et complémentaires, conçues pour favoriser les rencontres et animer durablement les lieux. Le dépôt du permis est attendu pour 2027, après modification du PLU.

À Mantes-la-Jolie, un projet de micro-forêt urbaine connectée (déclinaison de la solution baptisée initialement « e-vert-isseur ») avance quant à lui à un rythme soutenu : le démarrage des travaux est prévu pour 2026. Le projet vise à créer un îlot de fraîcheur et un refuge pour la biodiversité sur une parcelle densément minéralisée... Et à suivre l'évolution des températures et de la faune grâce à des capteurs connectés sur le modèle de ce qui a été fait à Tremblay-en-France par Spirit : sur 450 m², 43 arbres de 26 essences locales, tous labellisés « Végétal local », ont été plantés. Une station météo et un capteur sonore mesurent en continu température, humidité et présence d'oiseaux. S'il faut compter généralement trois à cinq ans pour que les arbres grandissent suffisamment afin d'apporter les bénéfices attendus, les données, en libre accès, font de cet espace un laboratoire vivant et pédagogique. « En multipliant ce type de projet et en partageant les retours d'expérience, nous pourrions mieux comprendre dans quelles conditions les micro-forêts urbaines ont le plus d'impact. Et améliorer in fine leur efficacité partout en France au bénéfice de tous », conclut André de Pompignan.



André de Pompignan
Président
de Spirit Grands Projets

RÉCONCILIER EMPLOI ET LOGEMENT DANS NOS TERRITOIRES PAR UN DIALOGUE REVITALISÉ ENTRE ACTEURS ÉCONOMIQUES ET ÉLUS LOCAUX

Élue référente de la saison 3 d'InSpiration, Dominique Estrosi-Sassone, présidente de la commission des affaires économiques au Sénat et sénatrice des Alpes-Maritimes, partage sa vision de la problématique emploi-logement et analyse les travaux menés cette année par le cercle de réflexion.



Dominique Estrosi-Sassone
Présidente de la commission
des affaires économiques au Sénat,
sénatrice des Alpes-Maritimes

Je suis honorée d'être l'élue référente de cette troisième saison des ateliers InSpiration, dont la thématique parle à chacun d'entre nous : « une ville pour (ré)concilier emploi et logement ». Le lien entre emploi et logement touche à des dimensions essentielles de la vie des Français, qui sont autant le reflet de décisions collectives que de choix individuels : attractivité des territoires, mobilité professionnelle, organisation des transports, développement économique local, mais aussi trajectoires personnelles, équilibres familiaux et sentiment d'appartenance à un territoire.

PERMETTRE AUX FRANÇAIS DE VIVRE LÀ OÙ ILS TRAVAILLENT

Le logement et l'emploi demeurent les marqueurs les plus puissants des fractures sociales de notre pays. Dans les zones tendues, la raréfaction du foncier et l'attrition du parc locatif contraignent les actifs à s'éloigner de leur lieu de travail, entraînant une hausse des temps et des coûts de transport. Lorsqu'elles sont subies, ces situations provoquent un sentiment de relégation spatiale et de déclassement social, en raison de l'impossibilité de se loger au sein de bassins de vie attractifs ou de saisir des opportunités professionnelles conformes à son pro-

jet de vie. Cette réalité pèse particulièrement sur les classes moyennes pour lesquelles la rigidité du parcours résidentiel limite la mobilité professionnelle.

BÂTIR DES PONTS ENTRE LES ENTREPRISES ET LES COLLECTIVITÉS

Malgré le lien intime qui unit logement et emploi, les politiques publiques associées sont souvent envisagées à tort de manière cloisonnée. Le cercle de réflexion InSpiration propose avec justesse de penser ensemble politiques du logement, de l'aménagement du territoire, mobilité et politique économique. Pour formuler des propositions utiles, les réflexions ont eu à cœur d'embrasser la diversité des territoires : des zones tendues, où la pénurie de logements abordables se fait criante, jusqu'aux zones en réindustrialisation ou aux territoires touristiques, dans lesquels le logement des saisonniers est souvent un défi et où l'activité saisonnière peut entrer en concurrence avec le logement des habitants à l'année.

La coopération entre acteurs publics et privés est plus que jamais essentielle pour penser l'aménagement du territoire. Les entreprises qui s'implantent sur un territoire ont besoin des collectivités pour loger les travailleurs, construire des équipements publics et développer une vie de quartier multifonctionnelle, tout comme les acteurs publics ont besoin des entreprises pour dynamiser leur bassin de vie.

INNOVER POUR LEVER LES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU LOGEMENT DES TRAVAILLEURS

Parmi les pistes que nous avons explorées dans le cadre du cycle d'ateliers InSpiration, le démembrement de propriété apparaît comme une voie prometteuse. Dans les zones où la pression immobilière est forte, le bail réel solidaire a déjà fait ses preuves : en dissociant le foncier du bâti, il permet à des familles modestes d'accéder à un logement

et à la propriété. La réflexion pourrait être approfondie, en s'inspirant du modèle anglo-saxon, pour répondre aux besoins d'un éventail plus large de travailleurs. D'autres montages de démembrement de la propriété, reposant sur l'acquisition de la seule nue-propriété par l'employeur, pourraient également être explorés pour permettre aux entreprises de loger leurs salariés, à condition d'être

clairement encadrés et sécurisés. Au-delà du bâti, il convient également de valoriser le foncier public et parapublic dans une démarche partenariale pour développer des logements destinés aux travailleurs essentiels.

Alors que la moitié des entreprises anticipent une baisse de leurs besoins immobiliers dans les cinq prochaines années, la transformation des bureaux en logements est sans doute un autre levier intéressant. Cette reconversion suppose néanmoins de bâtir une véritable vie de quartier dans ces zones initialement dédiées à l'activité économique, et donc une action concertée entre l'État, les collectivités et les acteurs immobiliers. La loi du 16 juin 2025 a déjà levé plusieurs freins réglementaires à la transformation des bureaux en logements : il convient désormais de consolider le modèle économique de ces opérations.

Enfin, le rôle des maires est central. Alors que les normes pèsent

trop souvent sur leurs capacités d'initiatives et que la fiscalité est de moins en moins à leur main, il faut leur redonner des marges de manœuvre juridiques et financières, bâtir un véritable pacte de confiance et valoriser les maires-bâisseurs qui s'engagent pour le dynamisme de leur territoire.

C'est en revitalisant le dialogue entre acteurs économiques et élus locaux que nous parviendrons à réconcilier emploi et logement à l'échelle de nos territoires. Les travaux et les propositions issus de ces ateliers, fruits de plusieurs mois d'échanges transversaux et concrets, contribueront, j'en suis certaine, à faire progresser ce sujet majeur pour l'avenir de nos villes et pour le logement de nos concitoyens.

« Le cercle
de réflexion
InSpiration
propose avec
justesse de
penser ensemble
politiques du
logement, de
l'aménagement du
territoire, mobilité
et politique
économique »

DES ÉLUS ET DES EXPERTS POUR (RÉ)CONCILIER EMPLOI ET LOGEMENT

Croiser les regards de 22 acteurs publics et professionnels sur l'emploi, le logement et le transport. Tel a été le parti pris d'InSpiration cette année encore pour poser des diagnostics lucides et apporter des solutions réalistes. Explications.

Des couloirs du Palais des Festivals de Cannes aux salles du Sénat et de la mairie du 17^e arrondissement de Paris, il aura été question d'emplois et de logements cette année grâce aux conférences et aux ateliers d'InSpiration. Après le lancement de la saison 3 au MIPIM avec **Arnaud Bekaert** (directeur général du groupe Spirit), **André de Pompignan** (président de Spirit Grands Projets) et **Frédéric Goupil de Bouillé** (alors président de l'Association des directeurs immobiliers - ADI), les contributrices et contributeurs du cercle de réflexion se sont retrouvés une première fois le 20 mai au Palais du Luxembourg. En effet, **Dominique Estrosi-Sassone**, sénatrice des Alpes-Maritimes et présidente de la commission des affaires économiques du Sénat, a assuré le rôle d'élue référente de la saison 3 d'InSpiration. Accompagnée de **Didier Mandelli**, sénateur de la Vendée et premier vice-président du Sénat, elle a lancé les travaux du cercle qui a réuni élus et experts tout au long de l'année.

DES ANALYSES ET DES REGARDS COMPLÉMENTAIRES

Gil Averous (maire de Châteauroux et président de Villes de France), **Anne-Marie Jean** (vice-présidente à l'Eurométropole de Strasbourg en charge de l'économie), et **Céline Bentz** (conseillère déléguée chargée du suivi des politiques de formation à Sarrebourg et alors conseillère chargée des élus et de France Ruralités auprès de

Françoise Gatel) ont présenté leurs analyses du terrain, tandis que les architectes et urbanistes **Franck Bouvier** (associé de Bouvier & Associés) et **Marie-Hélène Hours** (fondatrice de M2H.ATELIER) ont partagé leur expertise sur la conception des villes.

Le cercle a également bénéficié des analyses d'experts et acteurs économiques engagés dans la fabrique de la ville : **Grégory Berkovicz** (président du groupe GB2A), **Quentin Lamour** (directeur des études chez Adequation), **Pauline Plewa** (déléguée générale du Conseil International Biodiversité et Immobilier - CIBI), **Barbara Kiraly** (déléguée générale de l'ADI), ainsi qu'**Arnaud Bekaert**, **André de Pompignan**, **Cécilia Gomes Vilela** (directrice générale de la promotion résidentielle de Spirit) et **Franck Bleuzen** (président de Spirit Bretagne Pays de la Loire).

Sans oublier **Adrien Poillot** (président de Sinea) et **Jean Coldefy** (président du conseil scientifique de France Mobilités) qui ont éclairé les débats des ateliers 2 et 3. Et les grands témoins **François Sauvadet** (président du conseil départemental de la Côte-d'Or et président de Départements de France), **Nadia Bouyer** (directrice générale d'Action Logement), **Cécile Gambier** (directrice immobilière de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris - AP-HP) et **Olivier Binet** (cofondateur de Karos Mobility), qui ont partagé leurs visions dans ce livre blanc. Un panel de grande qualité, à la hauteur des enjeux que vous découvrirez dans les prochaines pages.



Dominique Estrosi-Sassone



Didier Mandelli



Gil Averous



Anne-Marie Jean



Céline Bentz



Franck Bouvier



Marie-Hélène Hours



Grégory Berkovicz



Quentin Lamour



Barbara Kiraly



Pauline Plewa



Frédéric Goupil de Bouillé



Adrien Poillot



Jean Coldefy



Nadia Bouyer



François Sauvadet



Cécile Gambier



Olivier Binet



Arnaud Bekaert



Cécilia Gomes Vilela



André de Pompignan



Franck Bleuzen

INSIDE INSPIRATION

Comment la vision et les partis pris d'InSpiration s'appliquent-ils au cours de chaque saison depuis 2023 ? Grâce à ses coordinateurs. Explications avec le premier d'entre eux, Jean-Marie Moreau.

14 janvier 2025 : le navigateur Charlie Dalin arrive aux Sables-d'Olonne et remporte la 10^e édition du Vendée Globe. Le même jour, le directeur général du groupe Spirit, Arnaud Bekaert, lance la saison 3 d'InSpiration en décidant de travailler sur la thématique « Une ville pour (ré)concilier emploi et logement ». À la différence du Vendée Globe qui se court en solitaire pendant 64 jours (pour le navigateur le plus rapide), il n'est pas seul dans cette entreprise complexe qui va durer toute une année.

« Avec **Caroline Ricros** et **François Perrigault**, nous avons ouvert la saison par une conférence le 13 mars au MIPIM à Cannes, sous la tente du Grand Paris, explique **Jean-Marie Moreau**, coordinateur du cercle de réflexion et directeur des relations publiques et institutionnelles chez Spirit. L'occasion pour **Arnaud Bekaert**, **André de Pompignan** (président de Spirit Grands Projets) et **Frédéric Goupil de Bouillé** (alors président de l'Association des directeurs immobiliers) d'échanger sur les liens entre emploi et logement. »

En parallèle, il identifie une élue de référence. Ce sera **Dominique Estrosi-Sassone**, présidente de la commission des affaires économiques du Sénat et grande spécialiste du logement. Après l'avoir rencontrée avec **Didier Mandelli** et obtenu son accord, Jean-Marie Moreau, Caroline Ricros et François Perrigault mobilisent les élu(e)s et les expert(e)s qui constitueront le panel de contributeurs 2025 (voir pages 10-11). Vient ensuite le temps des ateliers de travail.

DES WORKSHOPS ET DES EXPÉRIMENTATIONS À PILOTER

Le premier, le 20 mai au Sénat, analyse la mobilité pendulaire, les typologies de logement et le rôle des entreprises (voir page 13). « À l'issue de nos échanges basés sur des études et des cas pratiques repérés en amont de l'atelier, nous avons dégagé deux priorités : accroître l'offre de logements adaptés aux salariés et améliorer l'accessibilité des bassins d'emploi », résume Jean-Marie Moreau. Ce seront les thèmes des deux ateliers suivants.

Le 17 juin, les contributrices et contributeurs se retrouvent à nouveau au Sénat. Les coordinateurs ont invité **Adrien Poillot** pour un éclairage sur l'usufruit locatif employeur. Ils modèrent ensuite les échanges pendant la phase de diagnostic et orientent le travail de coconstruction de solutions terreS à terreS répondant aux problématiques identifiées en séance.

« Ce format efficace de 1 h 30 nous a permis de développer quatre dispositifs (voir page 23) », souligne Jean-Marie Moreau. Le 9 septembre, à la mairie du 17^e arrondissement, **Jean Coldefy** éclaire, en ouverture, l'atelier sur l'accessibilité des bassins d'emploi, puis les contributrices et contributeurs débattent et s'accordent sur trois propositions à expérimenter ou à massifier (voir page 29).

Les diagnostics et solutions « terreS à terreS » issus de cette saison 3 seront présentés au SIMI, à Paris, entre le 9 et le 11 décembre, lors d'une conférence de restitution organisée par les coordinateurs d'InSpiration. Ces derniers assureront ensuite le suivi avec les équipes opérationnelles de Spirit pour tester certaines pistes nées en 2025... mais aussi issues des saisons 2023 et 2024. Ce sera même leur mission principale en 2026, année d'élections municipales au cours de laquelle InSpiration se concentrera sur la mise en application des idées. « L'objectif est de devenir un think and do tank », conclut Jean-Marie Moreau.



Jean-Marie Moreau
Coordinateur
d'InSpiration



Caroline Ricros
Coordinatrice d'InSpiration



François Perrigault
Coordinateur d'InSpiration

UNE ÉQUATION À MULTIPLES VARIABLES

Mobilité pendulaire, télétravail, typologies de logement, mobilisation des entreprises... La problématique emploi-logement adresse de nombreux enjeux. Bien les identifier permet de prioriser ceux à traiter pour apporter des solutions rapides et efficaces sur le terrain.





Le premier atelier de travail d'InSpiration en 2025 s'est déroulé au Sénat le 20 mai.

© Hubert Raguet

POURQUOI LES FRANÇAIS HABITENT DE PLUS EN PLUS LOIN DE LEUR TRAVAIL

En croisant des études et leurs retours d'expérience, les contributrices et contributeurs d'InSpiration passent en revue les principales variables de la problématique emploi-logement.

Lorsqu'on évoque les difficultés liées au couple emploi-logement, une des premières images qui s'impose à l'esprit est celle des quais bondés dans les gares en périphérie des grandes métropoles, tôt le matin. En Île-de-France, près d'un salarié sur deux jugeait ses trajets « désagréables » en 2018,

selon le baromètre Paris Workplace réalisé par l'Ifop pour SFL. Ce ressenti dépendait presque exclusivement du temps passé dans les transports : 75 % des actifs contraints à plus d'une heure de trajet quotidien exprimaient un fort mécontentement. Aujourd'hui, la proximité des infrastructures de transport – métro, tramway, RER – est devenue un critère déterminant

pour les entreprises dans leurs choix d'implantation : « Dans un contexte de "retour au bureau" à la française, l'accessibilité du territoire arrive en tête des préoccupations des près de 300 décideurs interrogés sur les implantations tertiaires d'ici à 2030 (64 %), observe **Barbara Kiraly**, déléguée générale de l'Association des directeurs immobiliers (ADI). Vient ensuite le

coût de l'immobilier (57 %), piloté avec rigueur par les directeurs immobiliers qui veillent à mesurer la contribution réelle de l'immobilier à la création de valeur pour leur entreprise et, enfin, la qualité du cadre de vie (37 %). »

Certaines villes comme Strasbourg cherchent à se réinventer en tenant compte, entre autres, de cet enjeu d'accessibilité. « Nous avons développé avec la Région et la SNCF un réseau express métropolitain à l'échelle du bassin de vie strasbourgeois et bas-rhinois pour offrir une alternative fiable et efficace à la voiture, fluidifier les axes, sécuriser les trajets tout en réduisant les émissions polluantes », précise **Anne-Marie Jean**, vice-présidente à l'Eurométropole de Strasbourg en charge de l'économie. Un modèle qui repose en grande partie sur le ferroviaire. Mais ce dernier constitue autant une clé de résolution qu'une cause du problème.

TRAIN, AUTO, BOULOT

« Pas moins de 4 000 km de voies sont menacés faute d'entretien, mettant en péril jusqu'à 2 000 trains quotidiens », analyse **Gil Averous**, maire de Châteauroux et président de Villes de France¹. « Pour stabiliser le réseau, la conférence Ambition France Transports² a estimé que 1,5 Md€ supplémentaires par an seront nécessaires à partir de 2028 – sans compter les budgets nécessaires aux services express régionaux métropolitains », souligne **Didier Mandelli**, vice-président du Sénat et sénateur de Vendée. Par ailleurs, les déplacements domicile-travail ne représentent pas la majorité des flux ferroviaires partout. « En Normandie, région marquée par son polycen-

trisme, la voiture reste le moyen de transport privilégié », illustre **Grégory Berkovicz**, président du groupe GB2A. Dans ces territoires, la question du télétravail comme solution à la problématique des déplacements pendulaires se pose.

« Il a apporté une certaine souplesse aux salariés dont l'emploi le permet, surtout en Île-de-France, mais une grande partie des Français occupent des postes non télétravaillables, particulièrement en zones non tendues », constate **Dominique Estrosi-Sassone**, présidente de la commission des affaires économiques au Sénat, sénatrice des Alpes-Maritimes. La direction générale du Trésor estime ainsi que la moitié des emplois franciliens sont compatibles avec le télétravail, contre seulement un tiers en Normandie ou en Bourgogne-Franche-Comté. Et même pour ceux qui y ont accès, de nouveaux risques émergent : brouillage entre vie privée et vie professionnelle, isolement et burn-out. Sans compter la nécessité de disposer d'un espace adapté pour télétravailler chez soi. Un point qui amène les contributrices et contributeurs à se pencher sur la question du logement. Ou plutôt des logements.

PAS ASSEZ DE LOGEMENTS SOCIAUX, DE PLUS EN PLUS DE LLI ET DE BRS

« Depuis la loi Siegfried de 1894, l'une des fonctions historiques du logement social est bien d'aider les salariés à se loger, quel que soit leur métier », rappelaient en 2024 Catherine Sabbah et Antoine Pauchon, respectivement déléguée générale et chef de projet recherche chez IDHEAL, au sein d'une tribune dans News Tank Cities. Problème, l'offre n'est

« Le démembrement est une solution pertinente »

ARNAUD BEKAERT

pas suffisante pour répondre à la demande : fin 2024, près de 2,8 millions de ménages attendaient un logement social selon l'Union sociale pour l'habitat. Un déséquilibre qui empire d'année en année, le nombre de ménages demandeurs s'étant accru par exemple de 160 600 par rapport à 2023.

Pour les salariés non éligibles au logement social mais qui n'ont pas les ressources suffisantes pour se loger dans le parc privé à proximité de leur lieu de travail, les logements locatifs intermédiaires (LLI) représentent une véritable alternative, car situés dans les zones tendues (donc à proximité des grands bassins d'emploi) et proposés à des loyers inférieurs de 10 à 15 % à ceux du marché locatif traditionnel. Depuis 2014, 155 933 logements locatifs intermédiaires ont été engagés en France selon le ministère du Logement, dont près d'un quart (37 534) pour la seule année 2024. Autre innovation : le bail réel solidaire (BRS). En dissociant foncier et bâti, il réduit le prix d'achat en zone tendue. L'acheteur acquiert le logement mais loue le terrain à un organisme foncier solidaire (OFS) pour une faible redevance. Selon l'association Foncier Solidaire France, plus de 24 000 logements en BRS avaient été livrés ou étaient en projet à fin novembre 2024. Soit 8 000 supplémentaires par rapport à fin octobre 2023, traduisant là aussi une montée

« NOUS APPORTERONS DES RÉPONSES EN ACTIONNANT SIMULTANÉMENT TOUS LES LEVIERS »

Depuis plus de 70 ans, la vocation d'Action Logement est de faciliter l'accès au logement pour favoriser l'emploi. Sa directrice générale, Nadia Bouyer, analyse l'évolution du lien emploi-logement.

Pourquoi le lien emploi-logement est-il abîmé en France, selon vous ?

L'accès au logement est une donnée essentielle pour le plein-emploi et la vitalité économique des entreprises. C'est sur cette certitude que les partenaires sociaux d'Action Logement ont fondé leur stratégie depuis plus de 70 ans : faciliter l'accès au logement pour favoriser l'emploi. Force est en effet de constater que, depuis plusieurs années, dans les zones tendues, dans les bassins d'emploi, il devient de plus en plus difficile pour les salariés à revenus modestes de trouver à se loger, tandis que, dans le même temps, des entreprises peinent à recruter, faute de pouvoir proposer aux nouveaux embauchés un habitat de qualité. Sur la même période, la cherté du foncier, la hausse des taux d'intérêt et le ralentissement de la production ont contribué à emboliser la chaîne du logement en France, ralentissant nettement la fluidité des parcours résidentiels. Dans le cadre de la convention quinquennale 2023-2027 signée avec l'État, toute l'ambition de notre groupe paritaire est de renforcer ce lien emploi-logement.

Quelles sont les typologies de logement qui sont les plus susceptibles d'apporter des réponses efficaces à la problématique ?

Nous n'apporterons des réponses à la hauteur des attentes qu'en actionnant simultanément tous les leviers. La question de la typologie des logements est essentielle : les demandes vont vers des surfaces plus petites, du T1 au T3, proches des commodités. Mais elle est loin d'être la seule. C'est pourquoi notre groupe s'est engagé dans la transformation des bureaux en logements, dans un soutien accru à l'accession à la propriété en soutenant notamment les organismes de foncier solidaire (OFS), dans la réhabilitation massive de notre patrimoine de 1,2 million



Nadia Bouyer
Directrice générale d'Action Logement

de logements ou encore la délivrance de la garantie Visale qui permet d'accéder au parc privé et qui a déjà permis à 1,8 million de personnes de se loger. Grâce à une plateforme mise en service au printemps 2025, nous favorisons aussi l'accès au logement intermédiaire et au logement temporaire, qui sont pour les cibles concernées des solutions pertinentes. Enfin, nous travaillons au service de tous les territoires : le programme national Action cœur de ville a donné pour les 140 communes concernées de très bons résultats, avec près de 30 000 logements produits depuis 2018. Sans oublier notre en-

gagement pour les quartiers prioritaires, à travers notre participation au renouvellement urbain : au titre du NPNRU, nous avons déjà financé plus de 39 000 logements.

Quel rôle peuvent jouer les entreprises pour réparer ce lien emploi-logement, selon vous ?

Les entreprises sont pour le groupe Action Logement le maillon essentiel, et cela depuis plus de 70 ans : nous n'oublions jamais que notre ressource, la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC), provient de leur cotisation assise sur la masse salariale. Pour répondre le plus précisément possible à leurs attentes, nous avons développé depuis quelques mois le Diagnostic Emploi Logement qui permet d'estimer et d'anticiper précisément les besoins en logements et en services pour coconstruire les plans d'action avec les entreprises et pour mieux investir dans la construction de nouveaux logements au plus près des besoins. Nous explorons aussi de nouveaux modes de contribution, complémentaires à la PEEC, qui permettraient aux entreprises de bénéficier de services sur mesure, avec des solutions locatives ou des prêts accession bonifiés et dédiés aux salariés.

© Jean Chiscano



© Hubert Raguét

en puissance. De quoi faire du démembrement une solution à déployer plus largement ?

DES PISTES POUR TOUS LES TERRITOIRES

« Dans une grande ville, le foncier peut représenter jusqu'à 40 % de la valeur d'un logement neuf, partage **Arnaud Bekaert**, directeur général du groupe Spirit. Le démembrement est donc une solution pertinente qui pourrait être déclinée dans de nouveaux dispositifs répondant aux besoins des travailleurs qui rencontrent des difficultés à se loger à proximité de leur lieu d'activité : bail réel intermédiaire, bail réel libre... ». **Franck Bleuzen**, président de Spirit Bretagne Pays de la Loire, complète : « Le démembrement a également le mérite de fonctionner dans les territoires non tendus, dès lors qu'il cible les entreprises. Au sein de

ces derniers, la typologie de logement doit par ailleurs être pensée en fonction des besoins des populations de travailleurs cibles. » « La contextualisation est primordiale, abonde **Pauline Plewa**, déléguée générale du Conseil International Biodiversité et Immobilier (CIBI). Des espaces de coliving feraient par exemple sens à proximité des locaux d'entreprises qui embauchent des jeunes. »

Quant à **Marie-Hélène Hours**, architecte urbaniste, cogérante de M2H.ATELIER, elle insiste sur l'importance de la mixité : « Personne ne veut habiter dans des quartiers où il n'y a pas de commerces, d'écoles, d'aires de jeux... ». « Les élus locaux seraient de bons relais pour construire davantage de logements dans les centres-villes des préfectures et des sous-préfectures françaises, rebondit Gil Averous. À condition

d'avoir les moyens pour ce faire. D'abord en termes de décision grâce à une contractualisation avec l'État qui permettrait de définir les zones d'intérêt général où intervenir en priorité. Et ensuite au niveau financier. Alors que la taxe d'habitation a été supprimée, une réorientation des recettes des droits de mutation à titre onéreux (DMTO) vers la politique du logement au niveau local apporterait une solution aux élus qui ne bâtissent plus aujourd'hui faute de capacité financière. » Un autre acteur pourrait jouer un rôle clé pour apporter des solutions aux salariés : leur propre employeur.

LES EMPLOYEURS,
ACTEURS HISTORIQUES,
ACTUELS ET FUTURS
DU LOGEMENT

« Les entreprises, les administrations et les établissements publics se mobilisent depuis longtemps pour le logement : cités ouvrières du XIX^e siècle, logements de fonction, parcs privés d'entreprises, participation au financement du logement social... » retrace l'étude *Loger les travailleurs essentiels : un enjeu pour les employeurs et les territoires* (2023) de l'Institut Paris Région. Aujourd'hui, les entreprises qui emploient 50 salariés et plus ont l'obligation d'investir dans la construction de logements en versant une cotisation appelée « participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) », connue également sous le nom de 1% logement. Cette cotisation correspond à 0,45 % de la masse salariale d'une entreprise et est collectée par le groupe Action Logement.

Certains vont même plus loin en proposant eux-mêmes des logements à leurs salariés, comme la Régie autonome des transports parisiens (RATP) ou

l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris - AP-HP (voir l'interview en page 22). « Des propriétaires publics ou parapublics disposent de fonciers conséquents, bien localisés et qui pourraient permettre de développer des logements pour leurs employés, souvent des travailleurs dits essentiels qui ont des horaires décalés et parcourent des distances importantes », remarque Arnaud Bekaert. Néanmoins, ces acteurs ne souhaitent pas vendre leurs terrains pour des raisons stratégiques et ne peuvent pas mobiliser des fonds propres pour conduire de tels projets. « La mise en place de contrats de promotion immobilière, bien que complexe administrative, est une piste pour répondre à leurs besoins », suggère **Cécilia Gomes Vilela**, directrice générale promotion résidentielle de Spirit. Autre concept imaginé par **André de Pompignan**, président de Spirit Grands Projets, et **Quentin Lamour**, directeur

des études et du conseil chez Adequation : « Avoir des véhicules de portage adaptés et d'intérêt général constitue une solution intéressante pour s'inscrire dans un temps long et répondre aux besoins à la fois des employeurs, des salariés et des territoires. » Une idée qui est même devenue solution terreS à terreS lors du deuxième atelier de la saison consacré aux montages possibles pour augmenter l'offre de logements à destination des travailleurs (voir page 23).

¹ Villes de France est une association d'élus qui rassemble les villes de 10 000 à 100 000 habitants et leurs agglomérations du territoire national.

² Lancée par le gouvernement, la conférence Ambition France Transports a réuni du 5 mai au 9 juillet 2025 près d'une soixantaine de personnalités représentatives du secteur des mobilités (parlementaires, fédérations professionnelles, fédérations d'usagers, experts des transports) pour mener une réflexion stratégique sur les besoins d'investissements dans les transports à moyen terme, leur priorisation et les leviers mobilisables pour les financer.

LE CAS PARTICULIER DES TRAVAILLEURS SAISONNIERS

« Le frein au recrutement, faute de solution d'hébergement, constitue un handicap majeur pour le développement des activités touristiques ou agricoles ». Le constat, énoncé par la Cour des comptes dans son rapport « Le logement des travailleurs saisonniers » (juillet 2025), a également été dressé par les contributrices et contributeurs d'InSpiration lors de leur premier atelier de travail. L'occasion également de mettre en lumière des initiatives notables. « Lors de son audition par la commission des affaires économiques du Sénat le 13 mai 2025, le directeur général de La Compagnie des Alpes, Dominique Thillaud, a indiqué que son entreprise est devenue partenaire de la mairie de Bourg-Saint-Maurice dans une société d'économie mixte (SEM) locale pour le logement des saisonniers », précise **Dominique Estrosi-Sassone**. **Didier Mandelli** ajoute : « La région Pays de la Loire a mis à disposition sur le littoral des chambres d'internat dans des lycées pour héberger les saisonniers pendant la période estivale. » Quant à **Franck Bouvier**, associé chez Bouvier & Associés, il met l'accent sur la réversibilité : « En développant des logements modulables, nous serons en mesure de les adapter à différents usages tout au long de l'année. Un même logement pourra ainsi accueillir plus facilement un étudiant et un saisonnier au cours d'une même année dans une logique d'intensité d'usage. »

POUR QUE TRAVAILLER RIME (AUSSI) AVEC SE LOGER

Dispositifs sur mesure, expérimentations locales... Les idées ne manquent pas pour rapprocher emploi et logement. Mais sur le terrain, leur mise en œuvre se heurte encore à des blocages. L'intelligence collective fait émerger des solutions pour les dépasser.

DES MONTAGES INNOVANTS D'OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES EN QUÊTE DE PASSAGE À L'ÉCHELLE

Les montages pour loger les travailleurs ne manquent pas.
Mais sur le terrain, les freins restent nombreux.



© Hubert Raguét

Recruter, loger, puis récupérer le logement lorsque le salarié quitte les effectifs : voilà une équation délicate à laquelle se heurtent les employeurs cherchant à proposer des logements à leurs salariés. Cet enjeu a été identifié dans les montages immobiliers évoqués lors de l'atelier 2, le 17 juin au Sénat. À Villejuif, l'Institut Gustave Roussy, propriétaire de fonciers hérités par legs, a envisagé de développer des logements pour ses chercheurs et ses personnels soignants.

Sans céder ses terrains, l'établissement souhaitait proposer des logements meublés, facilement récupérables en cas de départ du salarié. « *Quand ils sont employés, il faut qu'ils puissent être logés. Mais, comment récupérer le logement quand le collaborateur quitte l'entreprise ?* », interroge **Arnaud Bekaert**, directeur général du groupe Spirit. Le bail précaire aurait pu être une solution. Mais entre les exigences de gestion, la nécessité d'un portage externe et les contraintes juridiques, le montage est resté à l'état d'idée.

Même logique à La Poste, où une réflexion avait été engagée autour d'un fonds interne pour loger les postiers dans les zones tendues. L'idée : garantir des loyers compatibles avec les revenus des agents, souvent confrontés à des horaires décalés. Concrètement, il s'agissait de proposer à des postiers en zone tendue des loyers relevant du logement locatif intermédiaire (LLI), en subventionnant la différence avec celui pratiqué dans le logement locatif social (LLS). Mais cette structure peine à être mise en place. L'usufruit locatif employeur (ULE), porté par Sinea, non plus, pour le moment.

LE FREIN DES ARBITRAGES FINANCIERS DES ENTREPRISES

Dans ce dispositif, l'entreprise ou l'établissement « investisseur » a un droit de réservation des logements acquis en nue-propriété pour ses collaborateurs (voir page 23). « *Le gain pour l'employeur, c'est de disposer d'un actif sans les soucis de gestion locative* », analyse **Grégory Berkovicz**, président du groupe GB2A. Le montage a failli être déployé à Dinard. « *Mais le bailleur social a demandé conseil à Action Logement et à l'Agence nationale de contrôle du logement social (Ancols) qui*

n'ont pas apporté de réponse, donc il a été abandonné », explique **Adrien Poillot**, président de Sinea. À Sceaux, c'est l'employeur qui a finalement renoncé en l'absence de loyers générés par l'investissement.

Au cœur de ces blocages se trouve une réalité : les directions financières des entreprises restent frileuses à l'idée d'investir dans l'immobilier, surtout lorsqu'il n'est pas productif. « *Si vous avez un million d'euros, vous achetez une machine, pas un logement* », illustre **Arnaud Bekaert**. **Didier Mandelli**, vice-président du Sénat, sénateur de Vendée, complète : « *L'idéal, ce serait que le chef d'entreprise soit aussi gérant de la SCI. Mais c'est rarement le cas* ». Ce manque d'appétence est particulièrement criant chez les PME ou ETI. « *L'emprunt coûte cher et l'immobilier résidentiel n'est pas leur cœur de métier* », rappelle **André de Pompignan**, président de Spirit Grands Projets. **Quentin Lamour**, directeur national études et conseil chez Adequation, ajoute : « *Monter un programme, c'est un métier. Toutes les entreprises ne peuvent pas le faire seules, d'autant plus qu'il y a une pluralité de besoins et de marchés* ».

DES BESOINS DANS TOUS LES TERRITOIRES

Si la problématique emploi-logement est particulièrement visible en zone tendue, elle concerne aussi les territoires

« Pour un élu,
savoir qui porte le
risque, c'est souvent
ce qui fait basculer
une décision »

FRANCK BOUVIER

moins denses. Le dispositif « Denormandie », une réduction d'impôt sur le revenu accordé aux particuliers achetant un logement à rénover dans des zones « Action cœur de ville » ou « Opération de revitalisation du territoire », aurait pu aider. « *Mais il n'a pas produit pleinement les effets escomptés en raison de la complexité des rénovations énergétiques* », analyse **Didier Mandelli**. Quant aux zones rurales, **Céline Bentz**, conseillère déléguée chargée du suivi des politiques de formation à Sarrebourg et conseillère chargée des élus et de France Ruralités auprès de Françoise Gatel au moment de l'atelier, raconte : « *Quand un hôtel de luxe s'implante dans un village et qu'il acquiert une grande partie du foncier disponible pour loger son personnel, le maire de la commune accueille ce genre de montage à bras ouverts. À Colroy-la-Roche, dans le Bas-Rhin, l'arrivée du Relais&Château LaChenaudière en est un bon exemple* ». « Pour

un élu, savoir qui porte le risque, c'est souvent ce qui fait basculer une décision », observe **Franck Bouvier**, architecte associé au sein du cabinet Bouvier & Associés.

Outre les outils, la logique de l'aménagement urbain est également questionnée par **Marie-Hélène Hours**, architecte urbaniste, cogérante de M2H. ATELIER : « *Aujourd'hui, nos villes sont découpées en zones : du logement ici, des bureaux là, des commerces ailleurs... Ça ne définit pas une ville. Il faut de la mixité* ». Et les règlements d'urbanisme ne le permettent pas toujours : « *À Strasbourg, certaines entreprises aimeraient aménager du logement sur leur site d'activité pour accueillir sur place des saisonniers ou des nouveaux embauchés le temps qu'ils trouvent un logement, ce qui est impossible dans les secteurs identifiés dans le plan local d'urbanisme (PLU) comme uniquement dévolus aux activités économiques ; il faut être prudent sur cette approche mais c'est sans doute un verrou qu'il faudrait lever sur des sites qui s'y prêtent* », partage **Anne-Marie Jean**, vice-présidente à l'Euro-métropole de Strasbourg. La mobilité s'impose alors comme l'enjeu à traiter en priorité dans ces cas de figure. Une mobilité qui figure parmi les clés de la réconciliation entre emploi et logement, et qui était au cœur de l'atelier 3.

L'ÉPARGNE DES PARTICULIERS, UNE PISTE À EXPLORER

« *Pour financer la construction de logements, les capitaux sont plutôt à aller chercher du côté des particuliers que des entreprises* », souligne **Arnaud Bekaert**. Depuis 2020, la France fait partie des pays européens où le taux d'épargne est le plus élevé selon la Fédération bancaire française, autour de 15 % en moyenne. Sur l'année 2024, le flux d'épargne des ménages français a atteint 348,7 Mds€. Une partie de cette épargne pourrait donc être fléchée vers le logement. C'était le cas avec le dispositif Pinel qui incitait à l'investissement locatif jusqu'au 31 décembre 2024. « *Depuis, il y a eu un report vers le logement locatif intermédiaire (LLI)* », souligne **Arnaud Bekaert**. Il serait intéressant d'explorer les possibilités de ce dispositif pour flécher la production de logements en zones tendues vers les travailleurs tout en offrant des garanties de rendement à l'investisseur. « Ce qui a été fait dans le cadre de l'atelier et a permis d'imaginer une solution terreS à terreS.

« LE LOGEMENT EST UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ESSENTIEL POUR FIDÉLISER NOS SOIGNANTS »

Directrice de l'immobilier et des investissements de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP), Cécile Gambier pilote la stratégie de logement d'un des plus grands employeurs publics de France. Entre restructuration de son patrimoine, nouvelles formes de partenariat et volonté d'ancrer l'hôpital dans la ville, elle détaille la politique menée pour offrir des solutions concrètes à ses agents.

Quel est le périmètre dont vous avez la responsabilité au sein de l'AP-HP ?

Mon équipe gère les logements du domaine privé, c'est-à-dire de l'ensemble des logements qui ne sont pas intégrés aux hôpitaux. Historiquement, les logements hospitaliers servaient à loger les personnels de garde technique et administrative, pour garantir la continuité de service. Mais au fil des années, un patrimoine indépendant s'est constitué, destiné notamment aux directeurs et aux personnels soignants n'ayant pas besoin d'être dans l'enceinte hospitalière. Le parc global de logements s'est étoffé et représente aujourd'hui plus de 9 000 solutions de logement, combinant patrimoine propre, prises à bail et droits de réservation auprès de bailleurs sociaux. Mon rôle est d'en assurer la gestion locative, technique et administrative, mais aussi de développer de nouvelles solutions, en lien avec les besoins de recrutement et d'attractivité des établissements.

Quelles actions avez-vous mises en place pour répondre à la crise du logement des soignants ?

La crise sanitaire a révélé l'ampleur de la pénurie, surtout en Île-de-France. Dans le cadre de notre plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble » visant à améliorer l'attractivité et la fidélisation des métiers en tension, nous avons lancé une série d'initiatives complémentaires. Certaines s'inscrivent dans le temps long : réhabilitation de notre patrimoine, projets de construction neuve ou acquisition de biens plus adaptés à nos besoins. D'autres répondent à l'urgence : prises à bail longues sur du



Cécile Gambier

Directrice de l'immobilier et des investissements de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP)

logement libre et intermédiaire et droits de réservation dans le logement social. Dans le premier cas, l'AP-HP signe des baux de 6 à 12 ans pour sécuriser les propriétaires, obtenir des loyers modérés et sous-louer aux agents avec une clause de fonction. Nous avons aussi procédé à des échanges fonciers et à la vente de biens inadaptés, afin de réinvestir dans des logements plus adaptés et mieux localisés. Cette approche souple et partenariale nous permet d'agir vite tout en préparant le futur.

Quels résultats et quelles perspectives pour cette politique ?

Les effets sont visibles : depuis plus d'un an et demi, nous avons inversé la courbe avec davantage de recrutements que de départs pour les métiers en tension. Le logement y contribue en parallèle d'autres leviers mis en œuvre. Il renforce l'attractivité de l'AP-HP et participe à l'amélioration de la qualité de vie de nos agents. Pour aller plus loin, nous examinons les conditions de création d'une structure dédiée au logement hospitalier à l'instar d'autres structures publiques et parapubliques, mais notre statut d'établissement public administratif nous limite à ce stade : nous ne pouvons pas développer de filiales ni mobiliser de financements ad hoc. Loger nos soignants, c'est aussi faire vivre la ville. L'AP-HP, l'un des plus grands propriétaires fonciers de Paris, a un rôle majeur à jouer dans l'animation urbaine et la production d'espaces de vie. Le logement n'est pas seulement un outil de gestion : c'est une composante essentielle de la mission de service public.

QUATRE PROPOSITIONS POUR CRÉER DES LOGEMENTS DESTINÉS AUX COLLABORATEURS

Innovantes, réalistes, opérationnelles... Ces quatre solutions terreS à terreS traduisent la volonté d'agir concrètement pour loger les travailleurs là où les emplois se trouvent. Issues du terrain et nourries d'expériences existantes, elles visent à consolider les outils déjà en place tout en ouvrant la voie à de nouveaux montages plus agiles.



LE LOGEMENT LOCATIF EMPLOYEUR (LLE)

Dans ce dispositif, **une entreprise garantit au propriétaire le paiement du loyer de son logement qui est loué par un des collaborateurs de la société. Mais il ne s'agit pas de n'importe quel logement : c'est un logement intermédiaire.** Autrement dit, un logement destiné aux classes moyennes dans une grande ville avec un loyer inférieur aux prix du marché. Le collaborateur peut ainsi trouver un logement adapté à ses besoins à proximité de son lieu de travail, l'entreprise a moins de difficultés à recruter et à fidéliser ses collaborateurs, le propriétaire (un investisseur locatif) a un rendement garanti.

L'USUFRUIT LOCATIF EMPLOYEUR (ULE)

Issu des travaux pionniers de Sinea, l'usufruit locatif employeur repose sur le principe du démembrement de propriété : **l'entreprise acquiert la nue-propriété de logements, tandis qu'un bailleur détient l'usufruit et loue les habitations aux salariés.** Ce montage innovant contourne les contraintes du logement social classique et s'inscrit dans le champ du logement intermédiaire. Pour être pleinement opérationnel, il doit s'appuyer sur des gestionnaires locatifs adaptés et viser des entreprises de taille moyenne prêtes à investir dans quelques logements au sein d'un programme collectif.





LA FONCIÈRE DE PROJETS

Pensée comme un outil d'ingénierie partenariale, la **foncière de projets** offre aux employeurs déjà propriétaires d'un bien ou d'un terrain la possibilité de coconstruire une offre de logements pour leurs salariés avec des partenaires institutionnels ou privés.

Ce modèle souple s'adresse aussi à des groupements d'entreprises d'un même territoire désireux d'apporter une réponse mutualisée et évolutive à leurs besoins. À moyen terme, la foncière peut céder ses logements à un bailleur social, les réaffecter après la fin d'un chantier ou même transférer des logements modulaires vers une autre zone en tension.

UN « APPRENTOIT » ÉLARGI

Inspiré du dispositif Apprentoit, déployé dans le Lot-et-Garonne pour loger les apprentis avec l'appui de la chambre des métiers, ce modèle pourrait être étendu à d'autres publics dans une situation de travail temporaire. Le principe : **des communes rurales cèdent des bâtiments vacants à un bailleur social pour un euro symbolique; celui-ci réhabilite et loue les logements à bas prix (80-100 €) à des jeunes ou des travailleurs en formation.** En élargissant ce dispositif éprouvé, les territoires redonneraient vie à leur centre-bourg tout en répondant à un besoin concret : permettre à chacun de se loger à proximité de son activité.

Deux autres pistes ont été évoquées lors de cet atelier mais n'ont pas été développées :

La foncière solidaire qui rénove les logements vacants pour les louer ensuite aux travailleurs essentiels.

Le dispositif Denormandie qui, malgré sa complexité, permet d'attirer des investisseurs privés dans des zones détendues et pourrait apporter des réponses à la problématique emploi-logement en étant (re)pensé dans cette optique.



RECONNECTER LES BASSINS DE VIE ET D'EMPLOI

Comment se loger près de son travail quand les transports ne suivent pas ? Comment développer une zone d'activité sans penser la mobilité ? Derrière ces questions concrètes se cache un enjeu plus large : celui d'une meilleure coordination entre aménagement, emploi et déplacements.

TRANSPORTS, LOGEMENTS, EMPLOIS : DES POLITIQUES TROP EN SILOS

Articuler logement, emploi et mobilités reste complexe dans des territoires aux réalités contrastées. En cause, selon le diagnostic des contributrices et contributeurs d'InSpiration : des politiques souvent cloisonnées, des infrastructures inégalement utilisées, et des dynamiques locales peu prises en compte. Explications.



Le troisième atelier de travail d'InSpiration a eu lieu le 9 septembre à la mairie du 17^e arrondissement de Paris.

© Hubert Raguet

Dans les territoires périurbains comme dans les zones rurales, l'accès à l'emploi reste tributaire de la voiture individuelle. Et pour cause : les politiques de logement, d'urbanisme et de mobilité peinent toujours à être coordonnées. C'est l'un des constats majeurs partagés par les participants de l'atelier 3 du cercle InSpiration, consacré aux liens entre acces-

sibilité des territoires, emploi et habitat. Tous s'accordent : face aux évolutions rapides des modes de vie, il devient urgent de construire des solutions hybrides et adaptées à chaque territoire.

QUAND LES MOBILITÉS PRÉ-CÈDENT OU NE SUIVENT PLUS

Dans plusieurs territoires, des infrastructures de transport ont été créées sans lien direct avec les bassins de vie ou les zones

d'activités. **Franck Bouvier**, architecte associé au sein du cabinet Bouvier & Associés se souvient par exemple d'un cas emblématique dans le Val-de-Marne : « L'arrivée d'une ligne de métro a déclenché un développement urbain, mais la question s'est posée de savoir si le préfet devait reprendre la main tant la coordination était faible ». Pour **Jean Coldefy**, président du conseil scientifique de France Mobilités et copilote

de l'étude France Habitée du think tank Geonexo (Transdev), « le vrai problème, c'est qu'en France, les transports, l'urbanisme et le logement ne sont presque jamais pensés ensemble ». **André de Pompignan**, président de Spirit Grand Projets, cite l'exemple de Vaucresson : « La gare est ultra-connectée à La Défense, mais autour, il n'y a que des maisons alors qu'il faudrait densifier pour rapprocher davantage de collaborateurs du quartier d'affaires. »

Strasbourg, pourtant, fait figure d'exception. Une stratégie d'anticipation a permis d'adosser les projets d'urbanisation aux infrastructures de transport. « La ligne D du tramway a été construite pour desservir un quartier encore inhabité, témoigne **Anne-Marie Jean**, vice-présidente de l'Eurométropole de Strasbourg. Elle ne s'arrêtait pas à certains arrêts au début. Mais on savait qu'on allait y développer logements et activités ». Elle rappelle aussi qu'« en Alsace, le train n'a jamais été abandonné, la densité d'échanges fait qu'on a toujours maintenu et développé les liaisons de Strasbourg à Bâle ». Plus au sud, les difficultés s'accroissent. « À Lyon, on rame pour implanter du transport public là où il existe déjà une trame routière importante. On réfléchit à créer des voies réservées, mais le retard est réel », souligne **Jean Coldefy**. En ce qui concerne Sophia Antipolis, **Franck Bouvier** estime que « des erreurs ont été faites dans la planification. On a eu de grands projets sans penser à la desserte. » Quant aux zones peu denses, l'usage de la voiture individuelle y reste majoritaire faute d'alternative crédible.

QUELLES INFRASTRUCTURES DANS LES ZONES MOINS DENSES ?

« À Paris, 70 % des habitants n'ont pas de voiture. Dans le périurbain, c'est 93 % qui en ont une », souligne **Jean Coldefy**,

qui rappelle que subventionner la mobilité individuelle n'est pas soutenable à long terme. Mais il nuance : « Il faut des solutions pour ceux qui n'ont pas de voiture, et ce n'est pas toujours le train. Le car express, par exemple, peut être plus pertinent. À Grenoble ou vers Massy, c'est même plus rapide et trois fois moins cher. » **Pauline Plewa**, déléguée générale du CIBI, invite à ne pas confondre les contextes : « La banlieue parisienne, ce n'est pas le périurbain. Il faut faire la distinction. »

Les solutions doivent être différenciées selon les territoires. En Corrèze, à Brive, **Céline Bentz**, conseillère chargée des élus et de France Ruralités au sein du ministère de l'Aménagement des territoires et de la Décentralisation, rapporte un échange

« On entend souvent un discours de rationalisation économique. Mais quand on se rend sur le terrain, la réalité est plus complexe. »

CÉLINE BENTZ

marquant : « On entend souvent un discours de rationalisation économique. Mais quand on se rend sur le terrain, la réalité est plus complexe. À Brive, par exemple, l'aéroport souffre du désengagement des compagnies, il n'y a ni TGV ni autoroute. Et si vous retirez la ligne aérienne, il ne se passera plus rien. » Des initiatives locales cherchent à construire une alternative. **Jean Coldefy** cite l'exemple de Dunkerque : « Le maire est urbaniste. Il ne veut pas de parking dans les nouvelles usines.

Il réfléchit à des systèmes pour capter le trafic avant l'entrée du site. C'est rare, mais inspirant. » Au-delà des infrastructures, c'est la capacité à intégrer les caractéristiques physiques, sociales et économiques des territoires qui fait défaut.

COMPOSER AVEC LES SPÉCIFICITÉS DU TERRITOIRE

« On oublie trop souvent que la géographie conditionne les solutions de mobilité. Le relief, les coupures naturelles ou la faible densité doivent être intégrés dès le départ », souligne **Marie-Hélène Hours**, architecte urbaniste, cogérante de M2H. ATELIER. **Quentin Lamour**, directeur national études et conseil chez Adequation, insiste sur l'incertitude des usages : « Le Grand Paris Express était un formidable levier d'impulsion programmatique lors de sa conception il y a 15 ans. Dans le contexte d'aujourd'hui, la question sur les besoins réels de nouvelles offres de bureaux autour des gares alors que les mises en service approchent se pose. Il faut des données plus qualitatives, sur les besoins réels et les contextes. » **Arnaud Bekaert**, directeur général du groupe Spirit, partage ce questionnement : « On travaille avec France Travail pour identifier les lieux de vie et les lieux d'emploi. Mais on peine encore à relier les deux efficacement. » Sans compter que les grands projets d'infrastructures ne garantissent pas un développement territorial automatique. « L'A 71 n'a pas changé la dynamique démographique et économique, une infrastructure de transport vient en soutien des dynamiques locales mais ne les crée pas », illustre **Jean Coldefy**. Mais ces axes routiers déjà existants peuvent devenir sources de solutions, « notamment avec le covoiturage ou le développement de plans de déplacements inter-entreprises », rappelle **Cécilia Gomes Vilela**, directrice générale promotion résidentielle de Spirit.

« LA MOBILITÉ PENDULAIRE SE CONSTRUIT AVEC LES EMPLOYEURS »

Créée en juin 2014, Karos Mobility s'est imposée comme l'application de référence en France pour le covoiturage domicile-travail. Son cofondateur, Olivier Binet, partage son expérience.

Comment penser des territoires accessibles pour celles et ceux qui y vivent et y travaillent ?

Idéalement, des territoires accessibles réduisent la distance entre lieu d'habitation et de travail. Ce n'est pas le cas aujourd'hui car l'étalement urbain, facilité par l'automobile, s'est développé ces dernières décennies. L'enjeu est donc d'offrir une alternative crédible à la voiture individuelle, qui coûte environ 6 000 € par an en dépenses d'entretien. Les transports publics, bien qu'indispensables, restent coûteux et longs à développer. Et ils sont réservés à ceux qui vivent près des arrêts. Même aux portes de Paris, les réseaux de transports publics ne couvrent pas tous les besoins. En Essonne, par exemple, 75 % des habitants utilisent leur automobile pour aller travailler. Il faut donc repenser l'usage de la voiture, en passant d'un mal nécessaire à un outil partagé. Et ce, en accompagnant les changements avant de sanctionner. Sinon, nous nous retrouvons dans la situation des zones à faibles émissions (ZFE) : pensées pour la décarbonation, elles sont rejetées par les plus modestes faute d'alternatives efficaces. Concrètement, chaque mode doit trouver sa place : le vélo pour les trajets courts, les transports en commun sur les axes structurants, le covoiturage partout ailleurs. Chez Karos, nous cherchons à tisser un réseau de covoiturage capable d'établir un maximum de trajets origine-destination. En Île-de-France, nous relient toutes les communes de grande couronne aux réseaux publics. Et nous sommes en passe d'atteindre le même résultat à Aix-Marseille et à Lyon.

Comment faire pour mieux connaître les besoins réels en mobilité ?

Nous travaillons étroitement avec les employeurs. Lorsqu'un projet démarre avec une collectivité, nous



Olivier Binet
Cofondateur
de Karos Mobility

contactons ensuite les entreprises du territoire pour créer une masse critique d'utilisateurs aux horaires similaires. Grâce à une logique RGPD claire – la donnée contre un service utile –, les usagers partagent volontiers leurs trajets. Le croisement de ces données alimente nos tableaux de bord. Nous comprenons ainsi les besoins des populations en fonction des horaires et des géographies. Et nous pouvons ajuster l'offre à la demande. Ces analyses pourraient même justifier la création de réseaux de transports publics là où les besoins sont les plus forts. À Toulouse, par exemple, où nous accompagnons Airbus sur un site de 30 000 collaborateurs, nous

avons identifié des pénétrantes de l'extérieur de l'agglomération vers Blagnac avec des taux d'usage et de fréquentation de covoiturage très élevés.

Comment développer davantage les plans de déplacement interentreprises, selon vous ?

Ces plans permettent de déployer une politique de mobilité commune à l'échelle d'un bassin d'emploi et de peser auprès des autorités locales qui organisent les réseaux de transports. Sur les plateformes aéroportuaires de Roissy et d'Orly, par exemple, les PDIE R'Pro'Mobilité et Orly'Pro'Mobilité montrent qu'en rassemblant des entreprises de tailles variées, on crée une vraie masse critique. Mutualiser facilite aussi les investissements dans les voies cyclables, dans des lignes de bus... Mais attention : le développement des PDIE repose avant tout sur les retours d'expérience, plus que sur l'obligation réglementaire. Les employeurs doivent s'y engager réellement : quand les directions ou les services des ressources humaines s'impliquent, cela devient un vrai projet d'entreprise, connecté aux besoins réels des salariés. C'est à cette condition que les PDIE fonctionnent durablement.

© Karos

TROIS PROPOSITIONS POUR RENDRE LES BASSINS D'EMPLOI PLUS ACCESSIBLES

Pour construire des territoires réellement accessibles à celles et ceux qui y vivent et y travaillent, les contributeurs et contributrices d'InSpiration ont imaginé des solutions pragmatiques, ancrées dans la réalité quotidienne. Des pistes « terres à terres » qui reposent sur la coopération, la connaissance des usages et la simplicité d'action.



L'ÉTUDE DES BESOINS EN MOBILITÉS

Avant de planifier, il faut comprendre. L'étude des besoins en mobilités permet de partir du réel : qui se déplace, pourquoi, à quelle fréquence et comment ? Réalisée à l'échelle du bassin de vie, elle croise données de mobilité, enquêtes auprès des salariés et informations issues des entreprises. L'objectif est de produire un diagnostic partagé entre collectivités, opérateurs, promoteurs et employeurs. En identifiant les flux réels, cette méthode évite les erreurs d'investissement et permet d'ajuster les offres : marche, vélo, covoiturage ou lien vers les transports collectifs pour faciliter l'intermodalité.



= Proposition expérimentée par Spirit



LE PLAN DE DÉPLACEMENT INTERENTREPRISES

Il mutualise les besoins de mobilité de plusieurs employeurs d'une même zone d'activités pour créer des solutions efficaces, comme des navettes reliant la gare à la zone d'emploi aux heures de pointe ou des adaptations d'horaires de lignes existantes. Les retours d'expérience montrent son efficacité, notamment à Clichy ou dans le secteur portuaire, à condition d'impliquer les entreprises dès l'amont et de capitaliser sur les données collectées pour optimiser les dessertes.

LES PLATEFORMES DE COVOITURAGE LOCALES

Elles constituent une solution simple et peu coûteuse, déjà expérimentée dans plusieurs territoires. Le modèle de l'autostop organisé, avec des totems de destination sans badge ni application, expérimenté dans la métropole lilloise, permet d'offrir une alternative pratique et sécurisée. Pour maximiser les appariements, l'adoption d'une plateforme unique par l'ensemble des entreprises d'un bassin d'emploi est un facteur clé de succès.

Deux autres pistes ont été évoquées, mais n'ont pas été développées par les contributeurs et contributrices du cercle de réflexion :

La mobilité par tous, un mécanisme participatif pour financer un projet de mobilité et être rémunéré en retour.

La centrale de mobilité accessible aux grands voisins pour regrouper, au sein d'un même lieu, plusieurs offres de mobilité partagée accessibles aux salariés comme aux riverains.



Élus, aménageurs, développeurs, urbanistes, architectes, avocats, notaires, conseils immobiliers... Si vous souhaitez expérimenter sur le terrain des propositions de solutions issues des travaux du cercle de réflexion InSpiration, contactez-nous à :

inspiration@spirit.net





Découvrez la version enrichie de ce livre blanc
en scannant ce QR code

